

Masterplan 2030

Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover

Impressum

Herausgeberin: Prof. Dr. Susanne Rode-Breymann, Präsidentin der HMTMH

Der vorliegende Masterplan wurde am 18. Mai 2022 vom Senat und Hochschulrat der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover verabschiedet.

Autor*innen:

Prof. Dr. Susanne Rode-Breymann (Präsidentin)

Dr. Michael Müller-Bahns (Hauptamtlicher Vizepräsident)

Prof. Oliver Wille (Vizepräsident Kunst)

Prof. Dr. Eva Baumann (Vizepräsidentin Wissenschaft)

Prof. Guido Heidloff Herzig (Vizepräsident Studium und Lehre)

Dr. Anna Wolf (Referentin für Hochschulentwicklung in Assistenz der Präsidentin)

Stand der Zahlen und Fakten: 31. März 2022

Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover

Neues Haus 1

30175 Hannover

www.hmtm-hannover.de

Inhalt

Präambel	1
Selbstverständnis der HMTMH	1
Die HMTMH als Kunststandort.....	2
Die HMTMH als Forschungsstandort.....	2
Die HMTMH als kultureller Motor in Niedersachsen	3
Die HMTMH im internationalen und nationalen Vergleich	4
Die HMTMH-Personalentwicklung der letzten Jahre	4
Das HMTMH-Dauerproblem: Räume	5
„Masterplan 2030“: Entstehungsprozess und Vorgehensweise	6
I Flexibilität und Kreativität	11
Modellstudiengang Künstlerische Ausbildung	12
Flexibilisierung von Lehrkonzepten: Coloured Box	13
Flexibilisierung von Lehrkonzepten: Team-Teaching-Modelle	13
N/neue Musik.....	14
Orchester- und Ensemblearbeit	16
HMTMH Digital / online / KI / Film.....	17
II Synergien von Kunst und Pädagogik fördern – Musikpädagogischen Nachwuchs sicherstellen.....	19
Synergien von Kunst und Pädagogik heben	20
Durchlässigkeit der Studiengänge verbessern	21
Musikpädagogische Bereiche institutionell bündeln?	22
III Zukunft der wissenschaftlichen und künstlerischen Forschung.....	24
HMTMH Research Hub.....	25
Konkretisierung der Ziele	25
Umsetzungsanforderungen.....	28
Artistic Research an der HMTMH.....	30
Konkretisierung der Ziele	31
Umsetzungsanforderungen.....	32
IV Translationen	33
Zugänge	34
Zugänge für ausländische Studierende	34
Zugänge für musikalisch hochbegabte Schüler*innen.....	35
Chancengerechtes Miteinander	35
Gleichstellung, Gender und Diversität	35
Internationales Miteinander	36
Inklusion	36

Übergänge	38
Transfer	38
Musikvermittlung	39
Praxis- und Berufsorientierung / Orchester- und Opern Akademie Niedersachsen	39
Weiterbildung.....	40
V Infrastrukturen für die Zukunft	43
Räume und Infrastruktur.....	43
Personal in Lehre und Verwaltung	45
Konkretisierung der Ziele, Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen	47
IT-Infrastruktur, Service und Betrieb.....	47
Drittmittelaktivitäten / Administrative und technische Unterstützung innovativer Projekte	48
Technisches Gebäudemanagement, Betrieb, Medien	49
Digitalisierung der Verwaltung als Querschnittsthema	50
Weitere Themen in der zentralen Verwaltung.....	51
Governance und Weiterentwicklung dezentraler administrativer Strukturen	52
VI Organisationsentwicklung und Prozesssteuerung	55
Konkretisierung der Ziele, Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen	55
Zusätzliche Kompetenzen.....	56
Exzellenz in Kunst, Pädagogik, Forschung	58
Fünf Dimensionen der Qualitätssicherung.....	59
Arbeit an Haltungen: gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Wahrnehmung	59
Berufungsstrategie	59
Lehrevaluation und Akkreditierungen.....	60
Weiterbildung von Lehrenden und Mitarbeitenden der Verwaltung.....	60
Akteure und Tools für Problemlagen	61

Präambel

Der hier vorgelegte „Masterplan 2030“ zeigt die HMTMH mitten in einem sehr intensiven Denk- und Formulierungsprozess über ihre Zukunft als einzige Musikhochschule in Niedersachsen. Auf den ersten Blick scheint ein solcher Denk- und Formulierungsprozess während der immer noch andauernden Corona-Pandemie, die für die Kultur eine Erschütterung in den Grundfesten bedeutet, beinahe nicht möglich. Es hat sich gezeigt, dass der für die Kultur fragile Kontext eine erhöhte Reflexivität mit sich bringt, die zu einer Stärkung der Zukunftsprofilierung führen kann. Das braucht Raum, den die HMTMH sich nimmt – zutiefst überzeugt, so nach der Krise Qualitäten wieder erreichen, neu erfinden und wo möglich steigern zu können.

Ein erster Meilenstein in diesem Denk- und Formulierungsprozess war der im Wintersemester 2021/22 verabschiedete Hochschulentwicklungsplan 2022 bis 2024 (= „HEP 2022 bis 2024“, siehe Anlage). Damit ist planvolles Handeln und Weiterentwickeln in den kommenden Jahren gesichert, unterstützt vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) durch sogenannte „Clearing-Mittel“ zum Abgleich der Studienplatzkapazitäten, anwachsend bis 2025 auf dann jährlich 500.000 Euro aus Mitteln des *Zukunftsvertrags Studium und Lehre*.

Der hier vorgelegte „Masterplan 2030“ ist der nächste große Meilenstein eines ‚nachgedachten‘ partizipativen, die Hochschule voranbringenden und transformierenden Diskussions- und Entscheidungsprozesses. Die Zukunftsüberlegungen auf 2030 zu richten ist dabei Herausforderung und Chance zugleich. Wer Zukunft denkt – und als Auftrag des MWK denken soll und darf – muss Zukunft auch gestalten und ‚bauen‘ können. Die über den derzeitigen (in manchen Aspekten defizitären) Betrieb in Lehre, Forschung und Verwaltung weit hinausgehenden „Masterplan 2030“-Zukunftsideen brauchen entsprechende Räume und Infrastrukturen, um eingelöst werden zu können. Die Einsicht, dass es entsprechende Trainingszentren mit allem technischen Know-How geben muss, um im Sport für Höchstleistung trainieren und diese erreichen zu können, lässt sich ohne jede Einschränkung auf die HMTMH übertragen. Ohne den längst überfälligen Flächenzuwachs und eine zeitgemäße Ausstattung sind alle Zukunftsüberlegungen für das „Musik-, Theater- und Medien-Trainingszentrum“ HMTMH lediglich Gedankenspiel. Die HMTMH wird diesen Prozess weiterhin aktiv mitgestalten.

Selbstverständnis der HMTMH

Die HMTMH ist eine hervorragende künstlerisch-wissenschaftliche Hochschule mit internationaler Anziehungskraft. Sie ist ein Ort des Aufbruchs, ein Labor für die Kultur und ein Motor künstlerischer Entwicklung, die in die Gesellschaft ausstrahlt, diese verändert und voranbringt. Diese künstlerische Entwicklung ist kein Automatismus, sondern muss aktiv am Leben erhalten werden. Sie ist daher abhängig von den Akteur*innen, die einerseits künstlerische Ideen und Innovationen entwickeln, andererseits aber auch dafür sorgen, dass diese Ideen an künftige Generationen weitergetragen werden. Dies geschieht nicht nur im künstlerischen Tun selbst, sondern ebenso in der Weitergabe künstlerischer Fähigkeiten und Denkformen an die Künstler*innen von morgen. Ohne Kunst trocknet die Gesellschaft aus, ohne Künstler*innen aber trocknet die Kunst selber aus. Daher ist die Vermittlung von Kunst genauso essenziell wie ihre praktische Ausübung. Beides hängt voneinander ab und greift ineinander.

Die an der HMTMH Tätigen lehren, leben und erforschen Musik, Theater und Medien und reflektieren dabei, dass das Performative und die Kommunikation zwischen Produzierenden und Rezipierenden für jeden künstlerisch-kreativen Kontext konstitutiv sind. Die HMTMH verbindet in einer deutschlandweit einzigartigen Weise Kreativität und Reflexion in der Kunst, der Wissenschaft und der Vermittlung der Künste im Lehramt und in gesellschaftlichen Edukationskontexten. Im Verbund einer Vielzahl musik- und kommunikationswissenschaftlicher Disziplinen denkt und arbeitet sie interdisziplinär und öffnet

weite Horizonte für Forschung und Lehre; in ihrer künstlerischen und wissenschaftlichen Arbeit ist sie zugleich stets transdisziplinär – auf Transfer und Dialog mit Gesellschaft und Musik- und Medien-Wirtschaft – ausgerichtet. Sie bezieht sich auf die Gegenwart und aktuelle gesellschaftliche Realität, reflektiert dabei aber stets auch die Geschichte. Als internationale Gemeinschaft in der Mitte Europas lebt sie soziale und kulturelle Vielfalt sowie Inklusion, fördert die Gleichstellung der Geschlechter und tritt Diskriminierung entschieden entgegen.

Die HMTMH als Kunststandort

Die HMTMH ist eine der größten Musikhochschulen in Deutschland mit derzeit rund 1.500 Studienplätzen und die einzige Ausbildungsinstitution dieser Art in Niedersachsen. Jährlich bewerben sich etwa 2.000 junge Menschen aus aller Welt mit künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Interessen und zum Teil jahrelanger intensiver Vorbildung auf pro Jahr etwa 300 freie Studienplätze.

Die HMTMH lehrt, praktiziert, erforscht die Künste Musik und Theater und setzt entscheidende Impulse für künstlerische Entwicklung. Sie versteht Exzellenz als Anspruch und Prozess einer umfassenden und tiefgehenden künstlerischen Auseinandersetzung, was sich in der Vielzahl internationaler Preisträger*innen ebenso dokumentiert, wie in der Vielzahl hervorragender Absolvent*innen, die in vielfältigen künstlerisch, pädagogisch und wissenschaftlich relevanten Berufen – in Hannover, Niedersachsen und der Welt – arbeiten.

Die HMTMH versteht Kunst als eigenständige Erkenntnisform, für die das Performative und die direkte Kommunikation zwischen Aufführenden und Publikum konstitutiv sind. Damit öffnet sie Erfahrungsräume für Individuen und Gesellschaft. Und sie versteht sich als Ort, an dem Raum für künstlerische Erfindung gegeben wird, kreative Prozesse initiiert werden und Experimentierbereitschaft gefördert wird, so dass aus Versuch und Irrtum eigenständige künstlerische Haltungen wachsen können. Die HMTMH ist ein profilierter Ort der performativen Künste, an dem die Zukunft von Kunst und Kultur initiiert wird.

Die HMTMH als Forschungsstandort

Die HMTMH ist eine renommierte und erfolgreiche Forschungsinstitution im Bereich der Musik- und Kommunikationswissenschaft sowie der Musikpädagogik. Im Unterschied zu anderen Musikhochschulen in Deutschland verfügt die HMTMH neben ihrer künstlerischen Ausrichtung über ein klar konturiertes und etabliertes wissenschaftliches Profil, das an den verschiedenen Schnittstellen von Musik und Medien ein zukunftsweisendes Alleinstellungsmerkmal darstellt. Dieses Profil wird geprägt durch die vielfältigen wissenschaftlichen Forschungsaktivitäten in den Fachgruppen Musikwissenschaft, Musikpädagogik, Musiktheorie und Kommunikationswissenschaft. Inhaltliche Akzente in verschiedenen Teildisziplinen werden dabei auch an den etablierten Forschungszentren wie dem Institut für Musikphysiologie und Musikermedizin (IMMM, gegründet 1974), dem Europäischen Zentrum für Jüdische Musik (EZJM, gegründet 1992), dem Institut für musikpädagogische Forschung (ifmpf, gegründet 1993), in Kooperation mit dem Center for World Music an der Stiftung Universität Hildesheim (CWM, gegründet 2006), dem Forschungszentrum Musik und Gender (fmg, gegründet 2006), dem Hanover Music Lab für empirische Musikpsychologie (HML, gegründet 2009) sowie dem Hanover Center for Health Communication ([HC]², gegründet 2016) gesetzt. Die Forschungsaktivitäten zeichnen sich durch eine thematische und methodologische Vielfalt aus und sind – auf nationaler wie internationaler Ebene – häufig als interdisziplinäre Forschungsverbünde konzipiert, die stets auch den Transfer des wissenschaftlichen Wissens mitdenken.

In wesentlich größerem Umfang als andere künstlerische Hochschulen beteiligen sich die Wissenschaften an der HMTMH an Bund-Länder-Programmen und kompetitiven Ausschreibungen für Forschungsförderungen und bewähren sich dabei in der Konkurrenz des Hochschulsystems. Die HMTMH zählt mit einem jährlichen Volumen in Höhe von 1,24 Mio. Euro Drittmittleinnahmen im Durchschnitt der letzten sieben Wirtschaftsjahre zu den drittmittelstärksten Musikhochschulen in Deutschland (im Wirtschaftsjahr 2019 betragen die Erträge aus Drittmittelprojekten knapp 1,53 Mio. Euro), Tendenz steigend. Die Art der Projektförderungen ist vielfältig und reicht von kleineren, z. B. von Stiftungen geförderten Einzelprojekten bis zur Beteiligung an DFG-Verbänden. Die Forschungsstärke der an der HMTMH tätigen Wissenschaftler*innen schlägt sich auch in den umfassenden Publikationsaktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene nieder und setzt sich in der nächsten Generation der Forschenden fort: Zwischen 2017 und 2021 wurden elf Promotionen abgeschlossen (davon befinden sich zwei noch in der Drucklegung), außerdem wurde eine Wissenschaftlerin habilitiert.

Die HMTMH als kultureller Motor in Niedersachsen

Die HMTMH ist eine maßgebliche Akteurin einer Fortentwicklung der niedersächsischen Kulturlandschaft. Niedersachsen ist das Land der Chöre, hat aber auch eine Kultur der Spielmannszüge und Feuerwehrkapellen. Niedersachsens Orgellandschaft in Ostfriesland ist mit mehr als 90 bedeutenden Orgeln aus sechs Jahrhunderten eine der reichsten Orgellandschaften der Welt. Hausmusik wird in Niedersachsen seit jeher großgeschrieben. Die HMTMH sieht sich in der Verantwortung für dieses kulturelle Erbe in seiner ganzen Breite und versteht die Hochschule und die (städtische wie regionale) Kultur als korrespondierende Handlungsräume. Das kulturelle Kapital, das den Lebenswert einer Region und damit zugleich ihre Wirtschaftskraft prägt, wird im Land Niedersachsen wesentlich durch die HMTMH mitproduziert. Modellhaft kann hierfür die Landeshauptstadt Hannover mit ihrer musikalischen Vielfalt stehen, die seit 1. Dezember 2014 den Ehrentitel „UNESCO City of Music“ trägt. In keiner anderen Stadt Deutschlands arbeiten pro Kopf mehr Menschen in der Musikwirtschaft: „Hannover bietet eine unschlagbare Vielfalt zum Thema Musik vom Open Air Konzert zur Clubszene bis über Klassik und Oper“, so haben Daniel und Andreas Sennheiser, geschäftsführende Gesellschafter eines der größten Musikunternehmen der Region, die Vorteile ihres Standorts zusammengefasst. Diese positive musikbezogene Bilanz ist wesentlicher Ertrag des Innovationsmotors HMTMH, die ihr künstlerisches Können und künstlerisches Wissen in vielfältiger Weise mit Akteur*innen der Region teilt, sei es über Konzerte, Opern- und Schauspielaufführungen (eine Vielzahl davon eintrittsfrei für alle zugänglich), Konzertarbeitswochen, Vorträge, Fachtage, kooperative und interdisziplinäre soziokulturelle Projekte, Schulprogramme oder die Beteiligung an Festivals und Kulturprojekten aller Sparten und Genres.

Für den Transfer von künstlerischem Können sowie künstlerisch-pädagogischem und wissenschaftlichem Wissen aus dem akademischen Umfeld der HMTMH in Kultur, Musik- und Medienwirtschaft sowie in die Gesellschaft spielen Absolvent*innen und Lehrende, die seit Jahren Transfer gestalten, eine herausragende Rolle: Ihre Ideen sind das Potenzial, aus dem im künstlerischen und forschenden Prozess kreative Lösungen für die Herausforderungen einer sich wandelnden Gesellschaft und deren Kultur erarbeitet werden. In der Zusammenarbeit werden musik-, kultur- und kommunikationswirtschaftliche Berufsfelder erkundet, erprobt und nachhaltig fruchtbar gemacht. Der Transfer über die Alumni beschränkt sich nicht auf den institutionalisierten Musik-, Medien- und Theaterbereich mit professionellen Ensembles, sondern findet auch in den für die Partizipation aller am kulturell-gesellschaftlichen Leben so wichtigen Bereichen der künstlerischen Tätigkeiten im Bildungs- und Vermittlungsbereich mit semi-professionellen Ensembles, in der Laienmusik sowie im Entrepreneurship seinen Ausdruck. Entsprechend stellt der Kultur-Transfer für die HMTMH ein zentrales Aufgaben- und Arbeitsfeld dar. Seit 2010 hat sie ihre Aktivitäten auf diesem Gebiet systematisch ausgebaut und umfängliches Erfahrungswissen gesammelt.

Die HMTMH im internationalen und nationalen Vergleich

In Kunst, Forschung und Lehre, Kulturtransfer sowie in der Qualifikation und Profilierung des künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses ist die HMTMH in Spitze und Breite gut, in vielen Bereichen sehr gut aufgestellt, hat internationale Strahlkraft und kann hervorragende Erfolge ihrer Absolvent*innen im Übergang in diverse Musik-, Theater- und Medienberufe einschließlich wissenschaftlicher Karrieren verzeichnen.

Innerhalb der Gruppe der 24 deutschen Musikhochschulen nimmt die HMTMH einen seit langem unangefochtenen Spitzenplatz ein. Dies wird beispielhaft deutlich bei der Verankerung der postgradualen Phase für künstlerische Fächer in den neuen Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse, bei der Konzeptualisierung für den vom BMBF geförderten Wettbewerb *D-bü* im Versuch, hier eine Dauerförderung wie beim Bundeswettbewerb Deutschsprachiger Schauspielstudierender zu erreichen, sowie der Erarbeitung der Empfehlung der Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen (RKM) „Guter Umgang im Studierenden-Lehrenden-Verhältnis, insbesondere in Lehr- und Prüfungssituationen / Prävention von Machtmissbrauch“. Die HMTMH ist eine wesentliche Akteurin des Innovationssystems Musikhochschule, sie ist Stimme und Taktgeberin in öffentlichen (Kultur-)Debatten, sie ist Vermittlerin und Vordenkerin für gesellschaftlich-kulturelle Herausforderungen und sie ist Vorreiterin im Erproben neuer Wege der inklusiven und internationalen künstlerischen Ausbildung in den Darstellenden Künsten.

Die HMTMH-Personalentwicklung der letzten Jahre

Die Studierendenzahlen der HMTMH sind im Zeitraum von 15 Jahren um 30 Prozent gestiegen. Die Zahl der Professuren ist jedoch nicht proportional mitgewachsen, sondern musste aus Kostengründen sogar reduziert werden: Von den 71 Professuren der Lehreinheit Musik an der HMTMH ist eine über die letzten zehn Jahre gestiegene Zahl von Professuren aufgrund eines stetig wachsenden strukturellen Defizits im Wirtschaftsplan nicht besetzt. Zuletzt und anlässlich der Kapazitätsberechnung zum Aufnahmejahr 2020/21 (Stichtag 1. März 2020) waren es insgesamt 13,5 volle Professuren. Hiervon bilden durchschnittlich drei Professuren übliche Vakanzen ab, die aufgrund von Eintritten in Pensionsphasen oder Berufungen an andere Hochschulen regelmäßig vorkommen. Diese Vakanzen werden an der HMTMH seit Jahren mit Stellensperren von 12 Monaten belegt, um sog. Schöpfungsmittel zu generieren. Die übrigen 10,5 Professuren sind seit geraumer Zeit dauerhaft mit einer internen Besetzungssperre belegt. Diese dauerhaft nicht besetzten 10,5 Professuren vereinen – bei einer Lehrverpflichtung von jeweils 18 Semesterwochenstunden (SWS) – ein Pflichtdeputat für künstlerischen Einzelunterricht im Umfang von 189 SWS auf sich. Das so fehlende Deputat wird durch die Vergabe von Lehraufträgen kompensiert: Im Zeitraum vom Wintersemester 2011/12 bis zum Wintersemester 2019/20, also über acht Jahre, ist die Zahl der Lehrauftragsstunden an der HMTMH von 1.240,5 SWS auf 1.559 SWS gestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von rund 25 Prozent.

Im Bereich der musikpädagogischen Studiengänge, die in den letzten Zielvereinbarungen im Fokus standen, stiegen im Fächerübergreifenden Bachelor mit Lehramtsoption im Zeitraum vom Wintersemester 2011/12 bis zum Wintersemester 2019/20 die Studierendenzahlen von 172 auf 239. Dies entspricht einem Aufwuchs von knapp 39 Prozent. Die von der HMTMH geteilte bildungspolitische Forderung einer Erhöhung der Zahlen im Fächerübergreifenden Bachelor mit Lehramtsoption wurde also erreicht, allerdings führte die sich seit mehr als zehn Jahren sukzessive verschärfende Disparität im Wirtschaftsplan der HMTMH dazu, dass der künstlerische Hauptfachunterricht in den pädagogischen Studiengängen in zunehmendem Maße nicht mehr durch hauptberufliches Personal (Professor*innen,

künstlerischer Mittelbau inklusive Lehrkräfte für besondere Aufgaben), sondern durch Lehrbeauftragte abgedeckt wird. Zum Wintersemester 2019/20 betrug der Anteil des künstlerischen Einzelunterrichts, der im Studiengang Fächerübergreifender Bachelor durch Lehrbeauftragte abgedeckt wurde, bei den klassischen Instrumenten und im Gesang 60,3 Prozent. Sechs Jahre zuvor, im Wintersemester 2013/14, betrug die Quote noch 47,6 Prozent.

Es war lange und gute Tradition der HMTMH, dass auch in den musikpädagogischen Studiengängen der künstlerische Hauptfachunterricht von Professor*innen oder Lehrenden mit festen Stellen erteilt wurde. Hauptamtliche Lehrende sind in die Betreuung und Beratung, Prüfungsorganisation und Prüfungsdurchführung anders eingebunden als Lehrbeauftragte, die (trotz eines meist darüber hinaus gehenden Engagements) lediglich für die erteilten Unterrichtsstunden honoriert werden können. Dieses Involvement in die gesamte Studienorganisation und -verwaltung ist ein wichtiger Aspekt guter Studienbedingungen. Zudem muss angenommen werden, dass der bei steigenden Studierendenzahlen aus finanziellen Gründen insgesamt kontinuierlich schrumpfende Anteil hauptamtlicher Lehrender an der HMTMH für Studieninteressierte ein Studium in diesem Bereich an der HMTMH deutlich unattraktiver erscheinen lässt als an anderen Musikhochschulen. Unbedingt in diesem Zusammenhang zu reflektieren sind auch die Karrierewege der Lehrbeauftragten, für die es in vielen Fällen erstrebenswerter wäre, in ein Anstellungsverhältnis zu gelangen. Diese Chancen sollten durch Schaffung entsprechender Stellen wieder erhöht werden.

Was die Professuren angeht, stehen nach der eingehenden Analyse für Hochschulentwicklungsplan und „Masterplan 2030“¹ die je Fachgruppe sehr verschiedenen Neuausschreibungs-Optionen mit ihren Profiländerungs-Optionen bis 2030 klar vor Augen. Die HMTMH hat Neuausschreibungen von Professuren bereits in den zurückliegenden Jahren konsequent strategisch genutzt, um Wege zu zeitgemäßen disziplinären Ausrichtungen zu bahnen. Dieses Prinzip hat sie in der Potenzialanalyse für die WKN unter der Überschrift „Innovation durch disziplinäre Profilbildungen – Professuren berufsbezogen und in Forschungskontexten neu denken und besetzen“ exemplarisch (für die Kammermusik, Kinder- und Jugendchorleitung und das Schauspiel sowie Professuren mit Neu-Denominationen wie „Musikwissenschaft mit einem Schwerpunkt in Gender Studies“, „Jüdische Musikstudien mit einem Schwerpunkt in synagogaler Musik“ und „Dialogregie und szenischer Unterricht“) beschrieben. Dieses Prinzip wird die HMTMH bis 2030 konsequent weiterverfolgen, von den Fachgruppen Entwicklungskonzepte einfordern und einfache Nachbesetzungen kritisch hinterfragen. Auch sollen fachgruppenübergreifende Entwicklungsoptionen geprüft werden. Hierzu hat das Präsidium begonnen, mit allen Fachgruppen Personalentwicklungsgespräche zu führen – und zwar mit einer Prioritätensetzung, die den freiwerdenden Professuren Rechnung trägt.

Das HMTMH-Dauerproblem: Räume

Wir erleben eine Zeit, in der allerorts von „Neustart“ gesprochen wird, in der Innovationen entstehen, in der Projekte erfunden, erprobt, erlebt werden. Die HMTMH ist ein solcher Ort des Aufbruchs, ein Labor für die Kultur und ein Motor künstlerischer, musikpädagogischer sowie musik- und kommunikationswissenschaftlicher Reflexion. Künstlerische Entfaltung und wissenschaftliche Forschung brauchen jedoch einen geschützten und zugleich transparenten Raum, in dem die nächste Generation ausprobiert, lernt, reflektiert, entwickelt, diskutiert, verwirft und neu zusammensetzt. Dies erfordert einen

¹ Mit der bestehenden Personalstruktur hat sich das Präsidium in drei Klausursitzungen am 13. Dezember 2021 sowie 25. Januar und 10. Februar 2022 ausführlich beschäftigt und die Situation in den Fachgruppen (Professuren und Angestellte) und in der Verwaltung analysiert.

Ort – ein Gebäude mit entsprechender Infrastruktur, das den geeigneten Rahmen hierfür schafft. An der HMTMH studieren Menschen, die die Zukunft des Kulturlebens und die Zukunft von Musik, Theater und Medien in Niedersachsen und weit darüber hinaus mitgestalten werden. Ohne Interaktion auch in Präsenz ist dies nicht denkbar. Die HMTMH braucht einen lebendigen Ort, an dem man sich begegnet, an dem Leben stattfindet. Funktionale Probenstudios, lichtdurchflutete, zeitgemäße Seminarräume, „echte“ Hörsäle, mit denen die HMTMH in ihren leistungsstarken Wissenschaften Anschluss findet an das, was an Universitäten längst üblich ist, kleinere Bühnen – sowohl den klassischen „Schuhkarton“ als auch einen frei gestaltbaren, multidimensionalen Raum, den es eben nur an der HMTMH gibt, den man nur dort bespielen kann. Alle Räume müssen akustisch und technisch State of the Art sein. Kunst, Pädagogik und Wissenschaft brauchen Flächen, die Learning by Doing ermöglichen, brauchen Raum für Diskurs und Begegnung ebenso wie für konzentrierte Laborarbeit und stille Reflexion.

Die HMTMH hat durch unzeitgemäße Räume und die Vielzahl dezentraler Standorte, d. h. eine weitreichende und anerkannt unzulängliche räumliche Unterbringung, einen erheblichen Standortnachteil. Durch den eklatanten Mangel an räumlichen Ressourcen – belegt durch die offizielle Anerkennung des Flächenbedarfs durch das MWK – sowie an technologischer Infrastruktur steht die HMTMH in Gefahr, in Konkurrenz um begabte Studierende und herausragende Lehrkräfte, Künstler*innen und Wissenschaftler*innen ins Hintertreffen zu geraten. Die Disparität der Standorte erschwert Synergien in Lehre, Forschung, Technik und Administration und verhindert vor allem interdisziplinäres Arbeiten, das in kreativen Fächern so immens wichtig ist und für Studierende in Zukunft noch wichtiger werden wird und State of the Art moderner Hochschulen sein muss (siehe Handlungsfeld I „Flexibilität und Kreativität“). Die weiten Wege machen u. a. Synergien zwischen Musik, Schauspiel und IJK fast unmöglich.

Während die HMTMH diesen offenkundigen und unzeitgemäßen Mangel auf diesem Feld seit mehr als zwei Jahrzehnten verwaltet und um Abhilfe kämpft, setzen gleichzeitig diverse deutsche Musik- und Theaterhochschulen Neu- und Erweiterungsbauten mit modernster Infrastruktur um (Hamburg, Dresden, Rostock, Frankfurt, München, HFS Berlin). Im Rahmen der Zielvereinbarungen 2014 bis 2018 verpflichtete sich die HMTMH eine Flächenbedarfsplanung vorzulegen (vgl. Anlage Zeitleiste) und hat seitdem kontinuierlich die Planungsarbeit vorangetrieben. 2020 erfolgte für die HMTMH immerhin die formelle Anerkennung des Flächenbedarfs; derzeit wird eine Machbarkeitsstudie abgeschlossen. Es wird entscheidend für die zukünftige Entwicklung der HMTMH sein, dass darauf aufbauend auch sehr bald Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse konkretisiert und terminiert werden, die eine nachhaltige und tragfähige Abhilfe von der beschriebenen Problemsituation schaffen.

„Masterplan 2030“: Entstehungsprozess und Vorgehensweise

Im November 2020 wurde die HMTMH vom MWK aufgefordert, einen „Masterplan HMTMH 2030“ zu erarbeiten und „eine zukunftssichere inhaltliche Profilierung und personelle Struktur für die Hochschule“ zu entwickeln. Für die Umsetzung dieses Masterplans hat das MWK im Falle seiner positiven Begutachtung „eine Förderung von insgesamt 2,5 Mio. Euro im VW-Vorab“ in Aussicht gestellt.

Ideen zum „Masterplan 2030“ wurden (auch im Kontext der im Wintersemester 2020/21 für die WKN zu erstellende Potenzialanalyse) unter dem Titel „Systemwechsel“ ausführlich im Präsidium diskutiert. Dabei wurde klar, dass es ein „Weiter so“ an vielen Stellen der HMTMH nicht geben kann und ein Transformationsprozess größeren Umfangs ausgelöst werden musste, um die Zukunftsfähigkeit der HMTMH zu sichern. Die Überlegungen wurden in den Senatssitzungen am 16. Dezember 2020 und 27. Januar 2021, in einer Sitzung des Präsidiums mit den Studiendekanen am 9. Februar 2021 sowie in der Hochschulratssitzung am 18. Februar 2021 vertieft.

Ein Transformationsprozess mit Perspektive auf das Jahr 2030 und dem Ziel einer Sicherung der Zukunftsfähigkeit braucht starke Akteure: Dafür baute die HMTMH 2021 ihr Führungsteam in einem erfolgreichen Generationenwechsel-Prozess um, erweiterte (auf der Grundlage einer Grundordnungsänderung) das Präsidium um eine Vizepräsident*innen-Position für Studium und Lehre und besetzte die beiden Vizepräsident*innen-Positionen für Kunst und für Wissenschaft neu. Dieses Team, unterstützt von einer Referentin (aus Mitteln, die das MWK dafür befristet zur Verfügung gestellt hat), setzte im Sommersemester 2021 einen breit angelegten Dialog- und Partizipationsprozesses für den „Masterplan 2030“ auf und führte bis Mitte Oktober 2021 Gespräche (im Gesamtumfang von mehr als 40 Stunden) mit allen Fachgruppen, Instituten, Studiendekanen, Abteilungsleitungen, Studierendenvertretungen, Lehrbeauftragtenvertretung, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter.

Impuls für die Gespräche gaben vier Leitfragenkomplexe:

- Was ist die Zukunftserwartung 2030? Wie wird sich die Kultur entwickeln? Wie wollen wir diese Kultur mitprägen? Wie müssen wir unsere Absolvent*innen darauf vorbereiten? Welche Studierenden werden wir an der Hochschule haben und welche Angebote wollen wir ihnen bieten? Was für Inhalte/Fähigkeiten sollen sie mitnehmen? Welche Verantwortung, welchen Gestaltungsfreiraum können Studierende für ihr Lernen übernehmen?
- Was machen wir nicht, damit wir das machen können, was wir für zukunftsfähig halten, wie z. B. das Schaffen von Aktionsräumen/Bühnen für Unbekanntes oder das Schaffen von Freiräumen (sei es als Modul oder Modellstudiengang)?
- Was sind unsere gemeinsamen Themen, die uns alle/viele von uns interessieren? Wie halten wir es mit neuer Musik? Neuen Medien, neuen Spielformen? Wie halten wir es mit dem Spannungsfeld von Studium/Bildung und Ausbildung für konkrete Berufe?
- Wie groß denken wir die HMTMH in 10 Jahren? Wie wichtig sind uns unsere „Einzelteile“?

Mit Ende des Sommersemesters 2021 wurden alle Beteiligten um schriftliche Rückläufe zum „Masterplan 2030“ gebeten. In (Klausur-)Sitzungen des Präsidiums zu den Rückläufen kristallisierte sich heraus, dass es zielführender ist, den „HEP 2022 bis 2024“ nicht als Teil des Masterplans 2030 auszuarbeiten, sondern ihn als ersten Meilenstein zum „Masterplan 2030“ im Wintersemester 2021/22 in den Gremien zu diskutieren und zu verabschieden (in der Senatssitzung am 26. Januar 2022 und in der Hochschulratssitzung vom 9. Februar 2022).

Ihren ersten Hochschulentwicklungsplan (HEP), der auch für die dezentralen Einheiten (Fachgruppen und Institute) auf der Grundlage einer Stärken-Schwächen-Analyse Entwicklungsziele benannt hat, verabschiedete die HMTMH 2017. Dieser HEP hatte eine Laufzeit bis Ende Sommersemester 2021, wobei aufgrund der Corona-Pandemie nicht alle im HEP beschriebenen Ziele erreicht werden konnten, sondern eine Zeitverzögerung von bis zu einem Jahr vorliegt. Der „HEP 2022 bis 2024“ formuliert anknüpfend daran mittelfristige Entwicklungspläne der Fachgruppen und Institute und gibt Planungssicherheit für den Zeitraum bis zur Neubesetzung der Präsident*innen-Position (Findungsverfahren 2023).

Über diese mittelfristigen Entwicklungsziele für den „HEP 2022 bis 2024“ hinaus wurden aus den Rückläufen dreizehn für die HMTMH zentrale, fachgruppen- bzw. abteilungsübergreifende Zukunftsthemen für den „Masterplan 2030“ identifiziert:

- Mehr Raum für Kreativität: Raum nicht nur als curricularer Raum verstanden, sondern auch als gemeinsamer Standort
- Künstlerische Ausbildung (KA) als Modellstudiengang, Modularisierung
- Kunst und Pädagogik besser zusammenbringen

- Neue Musik
- Orchesterzukunft
- Schlüsselkompetenzen
- Zukunft der wissenschaftlichen Forschung (Research Hub)
- Künstlerische Forschung/Artistic Research
- Weiterbildungsangebote
- Gesellschaftliche Bedeutung von Kunst und Musik, Hochschule und Gesellschaft, kulturelle Teilhabe, Diversität, Internationales (inkl. nicht-europäische Instrumente), Chancengleichheit, Gleichstellung und Familiengerechtigkeit
- Digitalisierung, IT, Digital Arts, KI
- Hochschulstruktur, Governance, Sekretariate, Drittmittelverwaltung
- Öffentlichkeitsarbeit, Translationspotenzial, Transfer, Third Mission

Diese dreizehn Themen wurden fünf Handlungsfeldern (Abbildung 1) zugeordnet, die im allgemeinen Teil des „HEP 2022 bis 2024“ bereits als Themen des „Masterplans 2030“ umrissen wurden und hier nun entfaltet werden.



Abbildung 1: Handlungsfelder des Masterplans der HMTMH 2030

Für jedes dieser Handlungsfelder werden Zielsetzungen formuliert und Schwerpunkte benannt. Davon ausgehend werden mit unterschiedlicher Detailgenauigkeit Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen konkretisiert. Am Ende jedes Handlungsfeldes werden, sofern das jetzt schon möglich ist, Meilensteine für die Jahre 2022 bis 2024 sowie für die Jahre 2025 bis 2030 gesetzt.

Der Sinn, in diesen beiden Zeitphasen zu denken, leitet sich zum einen aus der Tatsache des Wechsels im Präsident*innen-Amt Anfang des Jahres 2024 ab: Mit der Neubesetzung können sich Akzentsetzungen verschieben oder auch neue Akzente hinzukommen. Zum anderen macht es Sinn, im Sommer 2025 ein Zwischenfazit des Masterplan-Prozesses zu ziehen und die Zielsetzungen möglicherweise auf veränderte Rahmenbedingungen hin zu justieren, also das jetzt Geplante mit der dann gegebenen Realität

abzugleichen. Dieser Zeitpunkt, zu dem die „Clearing-Mittel“ ihr jetzt zugesagtes Maximum erreicht haben, ist auch geeignet, mit genügendem Vorlauf Mittel zu akquirieren, um die mit befristeten „Masterplan 2030“-Geldern geschaffenen Stellen und Einrichtungen über 2028 hinaus für die Hochschule zu sichern.

Die Ausführungen im „HEP 2022 bis 2024“ setzten einen Anker zu real existierenden Masterplanideen, die aus den Rückläufen aus den Einheiten der Hochschule abgeleitet und für den vorliegenden „Masterplan 2030“ weiter ausgearbeitet wurden. Selbstverständlich konnten bis jetzt nicht alle identifizierten Fragestellungen und Themen beantwortet und bearbeitet werden: Der fachgruppen- und vor allem der abteilungsübergreifende partizipative Prozess zur Präzisierung und vor allem zur Synchronisierung der Zukunftsideen der einzelnen Einheiten der Hochschule bedarf weiterer Gespräche. Zu allen Handlungsfeldern wird der Diskurs fortgesetzt werden. Dabei geht es, wie vom MWK formuliert, immer sowohl um „eine zukunftsichere inhaltliche Profilierung“ als auch um eine zukunftsichere „personelle Struktur für die Hochschule“.

Der Masterplan 2030 ist somit eine Art Charta der HMTMH, mit der sie eine Selbstverpflichtung eingeht,

- Problemlagen, die momentan scheinbar nicht lösbar sind, konsequent weiterzuerfolgen und endlich Lösungen zu erlangen
- alles zu tun, um eine belastbare, auskömmlich finanzierte Personalplanung zu erreichen, die auch zu einer Verbesserung der Situation der Lehrbeauftragten führt
- gemeinsame Fragestellungen zu Schnittstellen und Synergiepotenzialen von Kunst, Pädagogik und Wissenschaft in einem systematisch-strukturierten Prozess weiterzubearbeiten und fachgruppenübergreifende Gespräche und Denktage zu Themen wie Orchesterarbeit, Artistic Research, Governance u. a. zu initiieren
- Bewährtes zu identifizieren und Traditionen zeitgemäß zu pflegen; Stärken zu bewahren und Profile zu schärfen
- eine die Weiterentwicklung der Künste, Pädagogik und Wissenschaft unterstützende, flexible und tragfähige Administration zu schaffen, denn nur wenn es gelingt, zunächst an vielen Stellen die administrative Basis zu konsolidieren, kann die HMTMH in den Bereich von Zukunftsfähigkeit kommen.

Der Masterplan ist eine Selbstverpflichtung zu Dialog und gemeinsamer Reflexion, zu Konsens nach Streit, zu Aushandeln und Umsetzen von Lösungen, zu konstruktiver Mitwirkung aller und gemeinsamem Handeln. Er ist ein Plan, wie das Haus HMTMH 2030 aussehen sollte, aber kein fertiges Haus. Das fertige Haus wird nur durch gemeinsame und erhebliche Anstrengungen von HMTMH im Zusammenwirken mit dem MWK zu bauen sein.

Für diesen Prozess setzt der Masterplan Eckpunkte und Meilensteine und folgt der Logik von schrittweise zu erreichenden Zielen mit den Stufen: Erprobung von Neuansätzen und Modellvorhaben – Überprüfen der Qualität solcher Pilot-Projekte – Entscheidung und ggf. dauerhafte Implementierung und Etablierung. Um das Prinzip an zwei Beispielen zu konkretisieren:

Für die Studiengangsentwicklung zeichnet sich schon jetzt folgender Prozess ab:

- a) Erprobung neuer Module in vorhandenen Studiengängen wie im IJK und im Schauspiel zur individuellen Profilbildung oder mit den sog. *Coloured Boxes*², Sicherung und Weiterführung der bereits erprobten inklusiven, internationalen und interdisziplinären Unterrichtskonzepten (z. B. im Schauspiel)
- b) Denktag zu neuen Studiengangsideen,
- c) ggf. Einrichtung eines Modellstudiengangs, der diese Ideen verwirklicht.

Für innovative KA-Lehrformen könnte das heißen:

- a) Team-Teaching im KA-Master,
- b) Diskussion über das Potenzial solcher über eine strikte Einzelunterricht-Hierarchie hinausgehenden Lehrformen,
- c) Etablierung solcher Formen in allen künstlerischen Studiengängen.

² In der Senatssitzung am 18. Mai wurde der Begriff „Coloured Box“ intensiv diskutiert und soll ersetzt werden. In einem partizipativen Prozess mit den Studierenden sind wir auf der Suche nach einem neuen Namen für das Format.

I Flexibilität und Kreativität

Hintergrund

Viele Bachelor- und Masterstudiengänge sind seit ihrer Einführung im Zuge von Reakkreditierungen und inhaltlichen Anpassungen im Laufe der vergangenen Jahre immer weiter differenziert und verfeinert worden. Gewinnbringende Studieninhalte wurden auf diese Weise zuverlässig in den Studien- und Prüfungsordnungen verankert. Gleichzeitig haben sich so aber in einigen Bereichen Strukturen herausgebildet, die zunehmend starr, unflexibel und verschult sind. Bestehende Studienstrukturen, in denen Kreativität, Individualität und interdisziplinäre Projektarbeit bereits erfolgreich etabliert sind, können als Anstoß für die Weiterentwicklung dienen. Innerhalb von starren, unflexiblen Strukturen wird es immer schwieriger, auf das sich ändernde Berufsbild von allen Absolvent*innen der HMTMH in musikalischen Berufslaufbahnen und im Schauspiel zu reagieren. Eine Berufs- und Lebensplanung, die nach absolviertem Studium nahtlos auf eine volle und unbefristete Stelle hinausläuft, entspricht immer weniger der Wirklichkeit. Diese Entwicklung ist mit zunehmender Dynamik bereits seit einigen Jahren zu beobachten und es ist zu erwarten, dass sich durch die aktuellen Krisen von Pandemie, Krieg in Europa und damit verbundenen Auswirkungen auf die deutsche und internationale Kulturlandschaft dieser kulturelle Transformationsprozess weiter beschleunigt und verschärft. Musikschaffende müssen heute mehr denn je neben ihren künstlerischen Kernfähigkeiten Qualifikationen und spezifische Eigenschaften entwickeln, die eine Teilhabe am Kulturleben und die Mitgestaltung der zukünftigen Kultur ermöglichen – nämlich Kreativität, Flexibilität, Individualität, Interdisziplinarität, auch unternehmerische Selbstverantwortung bei Projektentwicklung und -gestaltung sowie menschliches und künstlerisches Verantwortungsbewusstsein in einem diversen und vielfältigen Berufsfeld.

Vor diesem Hintergrund gilt es, die Studieninhalte und -verläufe einer grundlegenden Inventur zu unterziehen, Konzepte zu entwickeln und zur Umsetzung zu führen, die den geänderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen.

In den Fachgruppen wird einhellig das Bedürfnis artikuliert, mehr Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entwickeln und interdisziplinär zu arbeiten. Diesem Bedürfnis stehen Abgrenzungen der verschiedenen Studiengänge und Fachgruppen entgegen, die einerseits formal, andererseits aber auch systemisch durch Mittel- und Stellenvergabekonzurrenz sowie durch die räumliche Entfernung der verschiedenen Standorte bedingt sind und Kooperationsbereitschaft an vielen Stellen einschränken.

Die Diskussion folgender Schwerpunkte soll im Rahmen dieses Handlungsfeldes Ideen und Lösungen entwickeln, die zu erhöhter Flexibilität im Studium und zu mehr Kreativität in der künstlerischen Praxis führen:

- Modellstudiengang Künstlerische Ausbildung
- Flexibilisierung von Lehrkonzepten: *Coloured Box*
- Flexibilisierung von Lehrkonzepten: Team-Teaching-Modelle
- N/neue Musik
- Orchester- und Ensemblearbeit
- HMTMH Digital / online / KI / Film

Zielsetzungen und Schwerpunkte

Modellstudiengang Künstlerische Ausbildung

Die Rückmeldungen aus den Fachgruppen zur „Masterplan 2030“-Abfrage im Herbst 2021 bestätigen die oben angedeutete Analyse. Alle Abteilungen wünschen sich konkret mehr Möglichkeiten der Zusammenarbeit und größere Flexibilisierung auch über die Studiengangsgrenzen, ja sogar über die künstlerischen Disziplinen hinweg. So wünscht sich die FG Gesang mehr Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit mit dem Schauspiel, die FG Holzbläser möchte durch weniger Verpflichtungen mehr Raum für Kreativität schaffen und die Fachgruppen Kirchenmusik, Dirigieren und Kammermusik eint der Wunsch, Strukturen zu schaffen, durch die Studierende zu kreativen Konzepten angeregt und produktive experimentelle Ideen von Lehrenden und Lernenden künstlerisch verwirklicht werden können.

Die aktuelle Fragmentierung der musikbezogenen Studienangebote in insgesamt 12 Bachelor- und 17 Masterstudiengängen ermöglicht zwar eine sehr differenzierte Ausbildung, verhindert aber andererseits – oft schon aus rein formalen Gründen – an vielen Stellen eine fruchtbare Zusammenarbeit und schafft gleichzeitig unnötige und ineffiziente Parallelstrukturen. Dies alles legt nahe, das Studienangebot grundsätzlich zu hinterfragen und ein Konzept für ein neues Angebot, einen (Modell)Studiengang zu entwerfen, der all diese Wünsche und Anforderungen berücksichtigt.

Die HMTMH ist eine große Hochschule, die sich durch die Qualität und Vielseitigkeit ihrer Angebote auszeichnet. Der Modellstudiengang soll gewährleisten, dass es für Studierende einfacher wird, von dieser Vielfalt der Angebote zu profitieren. Sie sollen in die Lage versetzt werden, ihr Potenzial bestmöglich auszuschöpfen und ihre Stärken zu entwickeln. Sie sollen aber auch ermutigt werden, Verantwortung für ihr Studium zu übernehmen, in dem sie z. T. sogar individuell bestimmen können, was sie lernen wollen. Diese Eigenverantwortung gilt es, in enger Abstimmung mit den Lehrenden, die als Mentor*innen die Studierenden begleiten sollen, zu identifizieren und stärker als bislang möglich zu fördern.

Zur Entwicklung eines solchen Modellstudienganges braucht es den Mut aller Hochschulangehörigen zu kollektiver Experimentierfreude: Lehrende, Studierende sowie die Arbeit einer diesem Geist zuarbeitenden Verwaltung.

Leitfragen können dabei sein: Wie können wir unsere Vielfalt als eine der größten deutschen Musikhochschulen fachübergreifend nutzen, zugänglich machen, für alle spürbar in offene Veränderungsprozesse führen und somit flexibel halten? Welche Studierenden wollen wir zukünftig betreuen? Wie finden wir sie? Sind unsere Eignungsprüfungen „geeignet“?

Wie können wir geschützte und dennoch offene Räume schaffen, in denen unsere Studierenden Neues denken können, wo sie Zeit finden, zu reflektieren und Fähigkeiten zu intensivieren, um sich nicht allein am vermeintlichen „Markt“ zu orientieren, sondern auch das Kulturleben der Zukunft zu gründen? Können wir dieses aus unserem Verständnis von Kunst gestalten, das aus ästhetischen Erfahrungen, intensiver Auseinandersetzung sowie individuellen Interessen und Entdeckungen entsteht?

Ziel ist, Interdisziplinäres zu ermöglichen, über den Tellerrand schauen zu können, sich auszuprobieren, vielfältige und ungewöhnliche Wege gehen zu können, ohne dass die immer notwendige größtmögliche Substanz im eigenen Kernfach und auch die Zeit, diese Substanz zu erarbeiten, verloren geht. Ziel ist, Biografien individuell zu betreuen, sowohl künstlerisch, pädagogisch als auch wissenschaftlich, und diesen Prozess gleichzeitig auch administrativ begleiten zu können.

Meilensteine 2022–24

- ➔ Entwicklung eines Modellstudiengangs Künstlerische Ausbildung

- Fachübergreifende Gespräche über mögliche Kursangebote im Modellstudiengang

Meilensteine 2025–30

- Einsetzen des Studiengangs
- 2028/29: Evaluation und Diskussion mit anderen Bereichen der Hochschule über mögliche Übernahme dieses Modells und Auslaufen der bisherigen künstlerischen Studiengänge

Flexibilisierung von Lehrkonzepten: Coloured Box

Während auf der Ebene der Studienordnung eine Flexibilisierung angestrebt wird, muss dies auch in Bezug auf die Lehrformate überlegt werden. Ein konkretes Projekt, die *Coloured Box*, ist bereits in der Erprobung und soll zukünftig als fachübergreifendes Element etabliert werden.

Der Begriff *Coloured Box* entstand während der Gespräche zum „Masterplan 2030“ mit den Fachgruppen: Immer wieder wurden Zeit und Raum für Begegnungen und gemeinsame Projekte von Studierenden und Lehrenden gewünscht. Wir nannten das anfangs „Black Box“. Die kreativen Ideen und Potenziale aus den Fachgruppen machten rasch deutlich, wieviel Farben sie in eine solche Box einbringen können.

Die *Coloured Box* schafft regelmäßig Freiräume für kreatives Arbeiten. Dabei treffen Studierende verschiedener Studiengänge, Instrumente, Fächer und Genres aufeinander, erfinden und improvisieren gemeinsam, nähern sich unseren vielfältigen Künsten auf kreative Art, arbeiten spontan und individuell, um voneinander und miteinander zu lernen.

Mithilfe der Stiftung der HMTMH können wir fünf Jahre lang außerhalb der bestehenden Curricula Zeitfenster nutzen, Gäste einladen, Räume mieten, um dieses Miteinander zu praktizieren, Formate auszuprobieren, uns Zeit füreinander nehmen, Staunen lernen, diskutieren und Diversität in der Kunst leben.

Meilensteine 2022–24

- Erprobung verschiedener Versionen der *Coloured Box*
- Integrieren als curricularer Bestandteil des Modellstudiengangs und anderer Studiengänge

Meilensteine 2025–30

- Besetzen einer festen Stelle (künstlerische und organisatorische Leitung) aus Clearing-Mitteln (2025)
- Im Zuge des Neu- bzw. Erweiterungsbaus Räume konzipieren, die dem Anspruch der *Coloured Box* entsprechen

Flexibilisierung von Lehrkonzepten: Team-Teaching-Modelle

Die klassische Musik-Ausbildung an Hochschulen ist geprägt von Einzelunterricht. Studierende suchen sich „ihre“ Hauptfachlehrer*innen und wählen danach die Hochschule aus. Anders funktioniert beispielsweise die Schauspielabteilung, in der Lehrende in gemeinsamer Verantwortung Jahrgänge betreuen und regelmäßig im Double-/Team-Teaching unterrichten. Die HMTMH will alternativ zum er-

folgreichen und in bestimmten Lebensphasen wichtigen Klassenmodell zukunftsfähige Alternativen oder Ergänzungen, künstlerisches Team-Teaching, installieren. Einerseits erfordert dies auf der Studierendenseite bereits reife und gefestigte Persönlichkeiten. Andererseits würden diese aber von einer offenen Unterrichtsatmosphäre stark profitieren, welche ein vielfältiges Bild künstlerischer Ansätze vermitteln könnte, um schließlich den eigenen Weg zu finden.

In der Kammermusik wird z. B. bereits in dieser Weise gearbeitet: Meist teilen sich zwei Lehrende den Unterricht einer Gruppe, wobei der Kammermusikunterricht ohnehin außerhalb der Klassenverbände stattfindet. Aktuell ergab eine kurzfristig entstandene Vakanz in der Cello-Abteilung die Idee, von 2022–24 einen Team-Teaching-Master anzubieten, bei dem sich sechs international renommierte Künstler*innen, die wir für unsere Hochschule gewinnen konnten, eine Klasse teilen. Ihre Arbeit soll auf alle künstlerischen Klassen ausstrahlen und gemeinsame Kammermusikprojekte werden Verbindungen schaffen. Alle Cello-Studierenden der Hochschule werden zudem an diesem Team-Teaching-Modell teilhaben können. Vor der Neuausschreibung der Professur zum Herbst 2024 werden wir die Erfahrungen evaluieren und dementsprechend das Profilvertrag erstellen.

Mit anderen Fachgruppen (z. B. Gesang, Klavier oder Komposition) ist zu diskutieren, ob zukünftige freie Professuren auch solchen Ideen folgen, die standardisierte Hierarchien auflösen. Wir wollen, wo es sinnvoll erscheint, Wege weg vom Klassenmodell, hin zur Department-Idee überlegen. Auch dieser Schritt geht einher mit der *Coloured-Box*-Idee und den damit verbundenen Aspekten des zukünftigen HMTMH-Studiums.

Meilensteine 2022–24

- ➡ Team-Teaching-Master Cello, anschließend Evaluation
- ➡ Gespräche mit den FG Klavier, Gesang, Komposition u. a. über neue Lehrformate

Meilensteine 2025–30

- ➡ Etablieren neuer Lehrformate in Anlehnung an Best-Practice-Modelle wie das Individualisierungsmodul des IJK

N/neue Musik

Das Kernrepertoire der ‚klassischen‘ Musik, wie sie den Hauptbestandteil der künstlerischen Ausbildung ausmacht, bezieht sich traditionell auf einen historisch relativ eng gefassten Bereich, der zwischen 1720 und 1920 angesiedelt ist und somit einen Ausschnitt von nur etwa 200 Jahren aus einer reichen Kultur umfasst. Bei der Einweihung des Gebäudes am Emmichplatz war diese Zeit seit etwa 50 Jahren vergangen, inzwischen sind es schon 100 Jahre, ohne dass sich die Programme der Opern- und Konzertspielpläne signifikant geändert hätten. Aus dieser Situation sollte es für die HMTMH selbstverständliches Bedürfnis sein, über die Bedeutung von neu erfundener Musik und über ihre Funktion im kulturellen Gefüge der Gesellschaft nachzudenken und stets aktuell entstandene Musik zu erlernen.

Von mehreren Fachgruppen wird das Bedürfnis nach einer verbindlicheren Beschäftigung mit neuer Musik geäußert. Auch über die Grenzen der HMTMH hinaus ist *Incontri. Institut für neue Musik* ein gewichtiger Akteur in der Weiterentwicklung der musikalischen Kultur. Durch die Neuausrichtung des *Incontri* mit neu berufenen Professuren und im Dialog mit dem MWK soll dieser Strang der HMTMH für das Musikland Niedersachsen und darüber hinaus Potenziale entwickeln und einbringen. Das Institut definiert „Neue Musik“ bislang als gegenwärtige Ausdrucksform klassischer Musik. Für diesen et-

was enger gefassten Musikbegriff steht in der Regel der Begriff in der großgeschriebenen Schreibweise: Neue Musik. Darüber hinaus gibt es an der HMTMH aber auch andere Bereiche, die mit dem Erfinden und Produzieren von – hier kleingeschriebener – neuer Musik befasst sind und die daher auch einen wichtigen Beitrag zur Standortbestimmung aktueller Musik leisten. Neue Musik wird auch in den Fach- bzw. Studienbereichen Jazz/Rock/Pop, Musiktheorie, Kirchenmusik und Künstlerisch-pädagogische Ausbildung komponiert bzw. improvisiert, um nur diejenigen Bereiche zu nennen, in denen das Erfinden von Musik im Sinne einer künstlerischen Äußerung zum curricularen Repertoire gehört.

Ziel ist, innerhalb der HMTMH einen intensiven Diskurs – jenseits von stilistischen Ein- oder Abgrenzungen – darüber zu führen, was N/neue Musik ist, welchen Beitrag die HMTMH zu ihrer Entwicklung leisten will und wie man die kreativen Bereiche innerhalb der Hochschule sinnvoll strukturieren und möglicherweise bündeln, zusammenfassen und crossmedial begleiten kann. Es soll diskutiert werden, welchen Einfluss Stile auf die neue Musik und Musiken haben, die außerhalb der Traditionslinien der klassischen Musik verlaufen, nicht nur Jazz, Rock oder Pop, sondern auch World Music und außereuropäische Musik. Wie weit wollen/müssen wir uns öffnen? Stellen wir uns der Realität, in der scharfe Trennlinien, wie es die Kategorisierung von U- und E-Musik nahelegen scheinen, zunehmend verschwinden? Oder müssen wir als Universität auch dem kommerziellen Entertainment entgegensteuern, um vom Verschwinden bedrohte Kunst zu bewahren? Auch in ästhetisch-inhaltlicher Hinsicht sollte eine Flexibilisierung der Studieninhalte diskutiert werden.

Um dies zu unterstützen wird sich die HMTMH im laufenden Jahr um die ausgeschriebene Stiftungsprofessur in der Musikwissenschaft der Ernst von Siemens Musikstiftung bewerben. Erstmals hätte die HMTMH dann auch eine Professur mit wissenschaftlichem Schwerpunkt, die sich im weitesten Sinne mit neuer Musik befasst.

Mit diesem erweiterten N/neue-Musik-Begriff soll die Frage nach der curricularen Verankerung in allen Fächern gestellt werden, die die aktuelle Musik in eine notwendige Selbstverständlichkeit, zu einem Bedürfnis künstlerischen Ausdrucks werden lässt. Dies kann sowohl im Rahmen der *Coloured-Box-Formate* geschehen wie auch als Bestandteil des Modellstudiengangs. Ziel ist eine bessere curriculare Verankerung neuer Musiken in den künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Studiengängen.

Diese Fragestellungen folgen dem roten Faden der Flexibilisierung und der Kreativität – und sie sind zentraler Bestandteil einer zukunftsweisenden Ausrichtung.

Meilensteine 2022–24

- ➔ Neubesetzung der W2-Professur Komposition (2022)
- ➔ Antrag bei der Ernst-von-Siemens-Musikstiftung für W3-Professur Musikwissenschaft N/neue Musik
- ➔ Ausschreibung einer 50% W3-Professur für *Incontri. Institut für neue Musik* – Diskussion über Profil (2023/24)
- ➔ Fachübergreifende Gespräche mit allen Abteilungen über Ein- und Abgrenzungen der N/neuen Musik, über den Kunstbegriff und Kreativität
- ➔ Gemeinsame Überlegung mit dem MWK und Musikland Niedersachsen über Arbeit und Struktur, notwendige Ressourcenerweiterung für ein Zentrum „Neue Musik für Niedersachsen“ an der HMTMH (2024)

Meilensteine 2025–30

- Andocken der Stelle *Coloured Box* an *Incontri. Institut für neue Musik* (2025)
- Mit der Neubesetzung der Professur für Dirigieren Etablierung von zeitgenössischer Musik in den Programmen des Hochschulorchesters: in jedem Sinfoniekonzert ein Werk der letzten 20 Jahre, auch stilübergreifend
- Entsprechend der Ergebnisse (s. o.) Anpassung/Umformung der betreffenden künstlerischen, wissenschaftlichen und pädagogischen Studiengänge (ab 2027)

Orchester- und Ensemblearbeit

Die Funktion und curriculare Einbindung des Hochschulorchesters sind Themen, die alle Musikhochschulen weltweit gleichermaßen beschäftigen. Die Rolle dieser Einrichtung hat sich sehr gewandelt, die Einrichtung selbst dagegen weniger. Während früher das Hochschulorchester auf die Berufspraxis vorbereiten sollte, ist heute meist das Absolvieren einer Orchesterakademie, ein Zeitvertrag oder Praktikum in einem Berufsorchester Voraussetzung, um für Probespiele überhaupt eingeladen zu werden. Es stellt sich daher die Frage, welche Rolle das Hochschulorchester jenseits der Vorbereitung auf die Berufspraxis im Hochschulkontext spielt und wie diese Rolle in Zukunft gestaltet werden soll.

Die HMTMH als große Hochschule mit Orchesterkompetenz verfügt über die Möglichkeit, Opernproduktionen zu realisieren, die bislang einmal jährlich stattfinden. Gleichzeitig sind alle Abteilungen der Hochschule, die im weitesten Sinne mit Komposition und Arrangement zu tun haben, interessiert daran, auf das Orchester als Klangkörper für eigene Produktionen zugreifen zu können. Zudem gibt es viel beachtete Kooperationen mit renommierten lokalen Partner*innen wie der NDR Radiophilharmonie oder den Kunstfestspielen. Diese sollen verstetigt und in Niedersachsen durch Zusammenarbeit mit weiteren Institutionen ausgebaut werden. Dabei soll hinterfragt werden, welchen Nutzen die Studierenden aus der Arbeit im Hochschulorchester ziehen können.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Zukunft der Dirigier-Ausbildung, die derzeit vor allem in Hinblick auf Übe- und Prüfungs-Ensembles für angehende Dirigent*innen keine tragfähigen Lösungen bieten kann. 2025 und 2027 stehen zwei Neubesetzungen großer Professuren in der Abteilung an, über die Ausrichtung und damit verbundene Ressourcen gilt es zu diskutieren.

Ziel ist, eine für Größe und Bedeutung der HMTMH angemessene, zukünftig florierende Dirigier-Abteilung und die Funktion der Hochschulorchester und anderer Ensembles im Zusammenspiel von Studium, Ausbildung und Veranstaltungsbetrieb neu zu vermessen und ein Konzept zu entwickeln, welches den genannten Anforderungen gerecht wird. Dabei muss auch das Repertoire aller Ensembles dringend um Werke aktueller Musik erweitert werden.

Ein erster Schritt bezüglich der Hochschulorchester-Problematik ist bereits getan: Um dieses hochschulübergreifende, umfassende und brisante Thema gemeinsam zu erörtern und Zukunftsvisionen zu entwickeln, fand am 11. Mai 2022 ein Orchester-Denktag mit allen Beteiligten statt. Experten von außen (aus Karajan-Akademie, Ensemble Modern, NDR Radiophilharmonie und Dirigentenwerkstatt) gaben Impulsvorträge, wir hörten uns gegenseitig zu und artikulierten eigene Ideen und Bedarfe. Nach intensiver Arbeit in verschiedenen Themenräumen wurde eine Task-Force „Orchesterzukunft HMTMH“ gebildet, die in den nächsten Jahren verschiedene Modelle umsetzt. Nach Gesprächen in verschiedenen Gruppen aus Lehrenden und Studierenden wurden erste Ergebnisse zusammengetragen, einige sollen zeitnah umgesetzt werden. So wird die bereits bestehende Orchesterkommission

hinsichtlich ihrer Zusammensetzung überdacht, eine Erweiterung dieses Gremiums auf alle von Ensemblearbeit betroffenen Bereiche könnte die zukünftige Planung und Umstrukturierung der Orchester-tätigkeiten übernehmen.

Meilensteine 2022–24

- Im Anschluss an den Orchester-Denktag: Task-Force strukturiert gemeinsam mit Präsidium zukünftige hauseigene Orchester- und Opernproduktionen
- Einbindung des neu gegründeten „KPA-Orchesters“
- Entwicklung von Kooperationen mit niedersächsischen Orchestern und Chören, Fortsetzung der Kooperation mit den Kunstfestspielen (2023)
- Erproben verschiedener Ensembleformate (wie Kammerorchester ohne Dirigenten, Ad-hoc-Orchester, Ensembles für Alte und Neue Musik nach Neuberufung der Professuren für Blockflöte, Akkordeon und Komposition) (2023/24)
- Ausformulierung der Überlegungen zu einer dezentralen norddeutschen Theaterakademie mit bereits bestehenden, langjährig erprobten Kooperationspartnern (Staatstheater Hannover, Braunschweig, Oldenburg, Kassel, Deutsches Theater Göttingen, Deutsches Schauspielhaus Hamburg, Hochschule Hannover und den Hochschulen HBK Braunschweig, UDK Berlin und HfMT Hamburg) sowie zukünftigen Partnern.

Meilensteine 2025–30

- Neuausrichtung und -besetzung der Dirigier-Professuren (2025 und 2027)
- Zukunft des Studiums der Darstellenden Künste an der HMTMH und in Niedersachsen diskutieren

HMTMH Digital / online / KI / Film

Die HMTMH hatte es in der Zielvereinbarung 2019–21 im Einvernehmen mit dem Ministerium zu ihrem Ziel erklärt, ein „Konzept für die Schaffung einer Professur [...] ‚Creative-digital Performing‘ auszuarbeiten“ (vgl. Zielvereinbarung 4.1.2) und zu besetzen. Dieser Plan konnte während der Corona-Pandemie nicht umgesetzt werden. Die kulturfeindliche Zeit der Pandemie, die diesen Bereich fundamental getroffen hat, hat hier neue Realitäten geschaffen. Wir waren gezwungen, digitale Räume zu erkunden: Dem Digitalen wurden auf beeindruckende Weise Spielräume abgerungen. Diese Disruption löste eine gewaltige Transformation in den Künsten aus, verlangte es zu experimentieren. Für alle Kulturinstitutionen und Hochschulen bedeutete dies einen Sprung ins kalte Wasser. Dass die HMTMH hierfür nicht annähernd mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet ist, wird im Handlungsfeld V „Infrastrukturen für die Zukunft“ ausgeführt.

Dennoch sind digitale Online-Plattformen und soziale Netzwerke ein interessanter Teil eines sich ständig weiterentwickelnden und erweiternden virtuellen Raums, der kreativ und anders als die gewohnten Kulturräume genutzt werden sollte.

Wettbewerbe, Probespiele und Aufnahmeprüfungen haben mittlerweile zumindest teilweise und für erste Auswahlprozesse auf digitale Medien umgestellt, was einerseits problematisch, andererseits aber aus klimapolitischen Gründen gut und eine neue Realität ist. Wir müssen darauf reagieren.

Ein erster Schritt konnte mithilfe finanzieller Unterstützung durch unseren Förderkreis neben den hauseigenen begrenzten Möglichkeiten Grundlagen für das simultane, räumlich getrennte Musizieren

sowie weitere Möglichkeiten für professionelle Video- und Tonaufnahmen geschaffen werden (einerseits fehlen Räume, andererseits aber auch personelle und technische Ressourcen, um der riesigen Nachfrage und Bedarfe gerecht zu werden): Das Tonstudio Tessmar Hannover mit State-of-the-Art-Ausstattung ermöglicht unseren Studierenden zusätzlich professionelle Aufnahmen, die im internationalen Vergleich bestehen können. Wie und ob zukünftig diese Kooperation beibehalten und womöglich aus Hochschulmitteln finanziert werden kann, wird auch über die Attraktivität des Studienstandorts Hannover entscheiden. Zusätzlich etablieren wir zweimal pro Semester „Live on Tape“ im Richard Jakoby Saal der HMTMH: Konzerte mit Publikum, aus denen professionelle Videos für internationale Bewerbungsrunden von Wettbewerben o. Ä. verwendet werden können.

Das Feld der Künstlichen Intelligenz und ihrer Erforschung erreichen zunehmend auch Kunst und Pädagogik. In Bereichen der Medizin und Hörforschung (Oldenburg) ist Niedersachsen hier sehr gut unterwegs; an der HMTMH wollen wir künstlerisch-pädagogische Aspekte unseres Wirkens ebenfalls weiter dahin entwickeln und kreatives Arbeiten ermöglichen. Das soll nun mit der Besetzung der Professur für Creative Digital Performing in Angriff genommen, Überlegungen über mögliche Profile und damit zusammenhängende Kooperationen und Befristungen sollen diskutiert werden. Für die adäquate mediale Begleitung bedarf es zusätzlich eine Koordinierungsstelle in der Abteilung für Kommunikation und Marketing.

Beim diesjährigen Kammermusikfestival wird erstmals ein Projekt mit Virtual-Reality-Brillen gezeigt, welches mit Studierenden der HMTMH (Klaviertrio) und HfMT Hamburg (Komponistin), einem Tonstudio aus Berlin sowie dem Kamerateam der Digital Concert Hall und IT-Entwicklern für die Sommerlichen Musiktage Hitzacker produziert wurde.

Wir befinden uns auf einem spannenden Weg, den wir nicht nur mitgehen, sondern auch mitgestalten wollen und gleichermaßen medial begleiten müssen. Unabdingbar sind hierfür finanzielle Mittel, die eine erfindungsreiche und reflektierte Auseinandersetzung mit diesen zukunftsweisenden Medien und virtuellen Räumen ermöglichen und motivieren.

Meilensteine 2022–24

- ➞ Etablieren von „Live on Tape“
- ➞ Aufnahmen im Tonstudio Tessmar Hannover in die Zukunft führen und ggf. weitere Kooperationspartner finden
- ➞ Profilbildung für Ausschreibung Professur Creative Digital Performing (2023) und Ausschreibung einer Koordinierungsstelle für Neue Medien und Digitales in der Abteilung Kommunikation aus Masterplanmitteln (2024)
- ➞ Professionelle Aufführungs-Streamings, Film- und Tonaufnahmen als im Schauspiel inzwischen unerlässlichen Teil der Ausbildung verstetigen bzw. integrieren. Entsprechende Ressourcen, Lehrpersonal und Equipment planen und schaffen

Meilensteine 2025–30

- ➞ Entwicklung von KI-Formaten, z. B. innerhalb der *Coloured Box*
- ➞ Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Arbeit im virtuellen Raum
- ➞ Verstetigung der digitalen Absolvent*innenpräsentationen. Umwandlung einer Lehrposition in eine Stelle für Camera Acting/Film

II Synergien von Kunst und Pädagogik fördern – Musikpädagogischen Nachwuchs sicherstellen

Hintergrund

An der HMTMH steht nicht allein die schulische Lehrkräftebildung im Fokus: Eine fachgruppenübergreifende Lehreinheit Musikpädagogik im weiten Sinn (erstmalig in der Zielvereinbarung für die Jahre 2019–2021 verankert) trägt an der HMTMH Verantwortung für die Lehrkräftebildung in sämtlichen Feldern der musikalischen Bildung. Die schulische Lehrkräftebildung findet im Fächerübergreifenden Bachelor (FüBA), Master Lehramt an Gymnasien (MALG) und in der Sonderpädagogik statt. Für die nicht-schulische Lehrkräftebildung sind insbesondere der Bachelorstudiengang Künstlerisch-pädagogische Ausbildung (KPA) mit den Studienrichtungen Instrumentalpädagogik, Elementare Musikpädagogik und Rhythmik und der Masterstudiengang KPA zuständig. Die Lehrkräftebildung spielt aber auch in weiteren künstlerischen Studiengängen (Bachelor Klavier, Bachelor Jazz und jazzverwandte Musik, Bachelor und Master Gesang, Master Kinderchorleitung u. a.) eine wichtige Rolle. In den künstlerisch-pädagogischen Studiengängen der HMTMH, die sich in den letzten Jahren hervorragend entwickelt haben, werden Lehrkräfte für eine Berufstätigkeit im sogenannten außerschulischen Feld ausgebildet, etwa an Musikschulen, für Kooperationen zwischen Bildungspartnern (Schule-Musikschule, Musikschule-Kita u. a.) und/oder für die Freiberuflichkeit als Musiker*in und Musikpädagog*in.

Mit Sorge betrachtet die HMTMH den zunehmenden musikpädagogischen Fachkräftemangel, der sich in nahezu allen Feldern musikalischer Bildung zeigt. Dieser Mangel betrifft neben dem Musikunterricht an allgemeinbildenden Schulen, der vielerorts fachfremd erteilt wird, auch den nicht-schulischen Bildungsbereich, nicht zuletzt die Musikschulen. In einer Landtagsanhörung im November 2021 wurde das gemeinsame Ziel des Landes und der Hochschule bekräftigt, den musikpädagogischen Nachwuchs in Niedersachsen sicherzustellen, um Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen eine qualifizierte musikalische Ausbildung und Teilhabe zu ermöglichen.

Um der hohen kulturpolitischen Bedeutung und Verantwortung gerecht werden zu können, müssen die künstlerisch-pädagogischen und die musikpädagogischen Bereiche der Hochschule zukunftsfähig aufgestellt werden. Synergien zwischen Kunst und Pädagogik sowie zwischen Musikrichtungen wie Klassik und Jazz, Klassik und Pop, Alter und Neuer Musik oder Improvisation und Interpretation sollen verstärkt sichtbar gemacht und gefördert werden. Das Ziel, die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Studiengängen zu erhöhen, beinhaltet auch, in allen Studiengängen musikpädagogische Qualifikationen und Zertifikate erlangen zu können, um dem akuten Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Zur Umsetzung dieses Ziels soll auch die Rolle der beteiligten Institute, Fachgruppen, Studiengänge und ihrer Zuordnungen reflektiert und möglicherweise neu vermessen werden.

Zielsetzung und Schwerpunkte

Während im Bereich der Musikdidaktik ein erfolgreicher Generationswechsel bereits stattgefunden hat, steht dieser im Bereich der wissenschaftlichen Musikpädagogik mit zwei vakanten Professuren ab 2023 (W2 und W3) noch bevor. Hier steht die Herausforderung hochqualifizierter Nachbesetzungen an, die das Potenzial mitbringen, nicht nur die Disziplin voranzubringen, sondern auch das einzulösen, was hier im Handlungsfeld „Synergien von Kunst und Pädagogik fördern – Musikpädagogischen Nachwuchs sichern“ als Zukunftsvorstellung der HMTMH formuliert ist.

Ebenso wie synergiefähige wissenschaftliche Professuren in der Musikpädagogik gefunden werden müssen, müssen in den Künsten Professor*innen gefunden werden, die eine tragende Rolle für die

Künstlerisch-pädagogische Ausbildung und den Fächerübergreifenden Bachelor übernehmen, so dass es gelingt, hochqualifizierte, engagierte und begeisterungsfähige Lehrkräfte für das breite Feld musikalischer Bildung auszubilden. Zudem hat die unter Personal beschriebene Entwicklung der vergangenen Jahre gerade in diesen Studiengängen zu einer Dysbalance zwischen Studierendenzahlen und Nachbesetzung von künstlerischen Professuren geführt. Diese Dysbalance gilt es auszugleichen.

Im Zuge entsprechend geeigneter Neuberufungen wird es in der ersten Phase des Masterplans darum gehen, die Lehreinheit Musikpädagogik sowohl von der wissenschaftlichen als auch von der künstlerischen Seite neu aufzustellen, Zielsetzungen zu entwickeln, im Rahmen von fachgruppenübergreifenden Gesprächen synergetisch zu weiten und dann über entsprechende Meilensteine in die Umsetzung zu führen. Diese Diskussionen sollen sich, gemessen an der diagnostizierten Ausgangslage an folgenden inhaltlichen Schwerpunkten orientieren:

1. Synergien von Kunst und Pädagogik heben
2. Durchlässigkeit der Studiengänge verbessern
3. Musikpädagogische Bereiche institutionell bündeln?

Synergien von Kunst und Pädagogik heben

In der gegenwärtigen Situation ist es so, dass die Studienbereiche Künstlerische Ausbildung (KA) und Künstlerisch-pädagogische Ausbildung (KPA) sowie Fächerübergreifender Bachelor (FüBa) jeweils größtenteils voneinander unabhängige akademische Einheiten bilden. Diese Trennung wirkt sich auf alle Ebenen des akademischen Lebens aus (Studienverläufe, Lehrpersonal, institutionelle Verankerung bis hin zu Raumressourcen), verschenkt großes synergetisches Potenzial an künstlerischer Entwicklung und Vermittlung und trägt die Gefahr eines Wertegefälles zwischen KA (Unterricht im künstlerischen Hauptfach bei Professor*innen) und KPA (Unterricht im künstlerischen Hauptfach zunehmend bei Lehrkräften für besondere Aufgaben und Lehrbeauftragten) in sich.

Hier müssen Konzepte entwickelt werden, welche im Ergebnis zu einer besseren Durchmischung von bislang eher getrennt verlaufenden studentischen Biographien führen sollen. Dies soll einerseits über Inhalte, andererseits aber auch über die Organisation der Studiengänge ermöglicht werden. Inhaltlich sollen Konzepte entwickelt werden, welche Studierende verschiedener Studienrichtungen in gemeinsamen Projekten zusammenführen. Dies kann im Rahmen von *Coloured-Box*-Veranstaltungen geschehen, es können vermehrt auf Improvisation basierende Projekte verwirklicht werden, wovon insbesondere auch die künstlerischen Studiengänge profitieren würden. Auch eine gleichberechtigte Einbindung künstlerisch-pädagogischer Studierender im Bereich der Kammermusik ist denkbar. Weitere solcher verbindenden Konzepte sollen im Rahmen eines Meilensteins entworfen werden.

Entscheidend für die Hebung von synergetischem Potenzial ist auf der einen Seite das Zusammenbringen der Studierenden, andererseits aber vor allem das Hinterfragen des jeweiligen Kunstbegriffs/Kunstverständnisses. Während die künstlerischen Studiengänge einen Kunstbegriff repräsentieren, der unter anderem in einem sehr hohen Maße gebunden ist an exzellente instrumental- oder gesangstechnische Fähigkeiten, arbeiten die künstlerisch-pädagogischen Studiengänge auch mit erweiterten Kunstkonzepten, die stärker auf ein improvisatorisches, kreatives künstlerisches Handeln zielen und gleichzeitig auf der spieltechnischen Seite weniger hohe Einstiegshürden bieten. Beide Sichtweisen bieten die Möglichkeiten zu herausragenden künstlerischen Ergebnissen, die in keiner Weise wertend einander gegenübergestellt werden können. Ganz im Gegenteil liegt in der Verknüpfung dieser beiden Sichtweisen ein großes Potenzial an künstlerischen Synergien an der HMTMH, das mit fachübergreifenden Projekten gehoben werden kann. Die damit verbundenen Chancen liegen vor

allem darin, dass sich die Studierenden der Bereiche in Projekten (und Lehrveranstaltungen) vermehrt begegnen, miteinander verbinden und gleichzeitig kreative und artistische Kunstkonzepte entwickelt werden, wodurch die HMTMH auch auf einer inhaltlichen Ebene zu einer Weiterentwicklung des Kulturbegriffs beitragen kann.

Meilensteine 2022–24

- Noch im Jahr 2022 soll ein Schnittstellengespräch der beteiligten Fachgruppen stattfinden, in welchem die unterschiedlichen Kunstbegriffe thematisiert und erste Skizzierungen für gemeinsame Projekte erarbeitet werden
- Heben von Synergien durch gemeinsame Lehrveranstaltungen im Bereich kreatives Musizieren
- Das Ziel der Förderung solcher Synergien soll auch in den Stellenprofilen der vakanten Musikpädagogikstellen mitbedacht werden

Meilensteine 2025–30

- Entwicklung eines gemeinsamen Kunstbegriffs
- Einrichtung von Lehrveranstaltungen im Bereich von Improvisation/kreativem Musizieren für Studierende aller Studiengänge
- Realisierung übergreifender künstlerisch-pädagogischer Projekte mit Studierenden und Lehrenden aus verschiedenen Studiengängen und Fachgruppen
- Besetzung einer weiteren Professur

Durchlässigkeit der Studiengänge verbessern

Auf der Ebene der Studiengänge sollen Strukturen geschaffen werden, welche die Durchmischung und studiengangübergreifende Verknüpfung von Kunst und Pädagogik auch formal verbessern. Als Fernziel können diese Strukturen möglicherweise in einen gemeinsamen Studiengang münden, in dessen Verlauf Musikstudierende nach eigenen Interessen, Bedürfnissen und Begabungen jeweils künstlerische und/oder pädagogische Schwerpunkte setzen. Auf jeden Fall sollen die Strukturen ermöglichen, dass ein Schwerpunkt den jeweils anderen nicht ausschließt bzw. zur Offenheit und Perspektivübernahme und dem Erkennen von Schnittstellenpotenzialen motiviert und hierdurch zur konstruktiven und synergistischen Zusammenarbeit motiviert.

Aus verschiedenen Fachgruppen wird ein großes Interesse an einer engeren Verzahnung von Kunst und Pädagogik bekundet. Dieses Interesse geht in beide gedachten Richtungen: So stellt die FG Gesang fest, dass sich in den letzten Jahren zunehmend das Berufsbild des/der vielseitigen freiberuflichen Sängers/Sängerin herausgebildet hat, der/die sowohl künstlerisch als auch pädagogisch/wissenschaftlich tätig ist. Aus dieser Beobachtung geht hervor, dass eine getrennte Wahrnehmung von künstlerischer und pädagogischer Ausbildung, wie sie zum Teil in der Hochschule verbreitet ist, nicht der Berufswirklichkeit der Absolvent*innen der HMTMH entspricht. Viele künstlerisch Studierende kommen im Studienverlauf zu spät oder gar nicht mit pädagogischen Aspekten in Kontakt. Obwohl ein entsprechendes Angebot besteht, in den rein künstlerischen Studiengängen auch musik- und instrumentalpädagogische Kurse zu belegen, wird davon zu selten Gebrauch gemacht. Hier wäre es denkbar, die Studierenden durch mentorielle Begleitung schon frühzeitig im Studium auf die entsprechenden Möglichkeiten aufmerksam zu machen.

Es sind demnach Modelle zu finden, die die Studienbereiche Kunst und Pädagogik durch mehr Durchlässigkeit und Flexibilität in beide Richtungen verbinden. So sollen die Studierenden der Künstlerischen Ausbildung (KA) besser über die Möglichkeit instrumentalpädagogischer Schwerpunktsetzung in der KA aufgeklärt werden. Gleichzeitig sollte mit Blick auf die Perspektiven der KA-Absolvent*innen über den Stellenwert von Angeboten in Musik- bzw. Instrumentalpädagogik und Musikvermittlung nachgedacht und ggf. eine Revision der Studienordnung ins Auge gefasst werden. Zudem müssen Formate für künstlerische Zusammenarbeit entwickelt werden, welche den pädagogischen Studierenden den Zugang zu Angeboten der künstlerischen Studienfächer erleichtern, sei es im Rahmen von Projekten oder in Bezug auf Unterricht.

Meilensteine 2022–24

- ➔ Fachgruppenübergreifende Gespräche über die Entwicklung gemeinsamer künstlerischer Ausdrucksformen und ihrer Vermittlungsformen
- ➔ Existierende Verbindungen zwischen den Fachgruppen besser sichtbar machen. Ausloten der Möglichkeiten für noch mehr Zusammenarbeit.
- ➔ Sowohl für inhaltliche Angebote als auch für strukturelle Planungen sollen Arbeitsgruppen eingerichtet werden, die Vorschläge erarbeiten und spätestens 2024 dann Meilensteine für die Umsetzung definieren

Meilensteine 2025–30

- ➔ Möglichkeiten für zertifizierte pädagogische Abschlüsse für die künstlerischen Studiengänge ausloten
- ➔ Schaffung gleichwertiger künstlerischer Lehrangebote, unabhängig von Studiengängen

Musikpädagogische Bereiche institutionell bündeln?

Die pädagogisch-didaktische Expertise der HMTMH ist gegenwärtig aus organisatorischen und inhaltlichen Gründen auf zwei Fachgruppen aufgeteilt: die Fachgruppe Musikpädagogik sowie die Fachgruppe Musikdidaktik. Diese getrennte Organisationsform, die nach wissenschaftsorientierten bzw. praxisorientierten musikpädagogischen Betätigungsfeldern unterscheidet, sollte in einem gemeinsamen Diskussionsprozess hinterfragt werden. Die Trennung der Bereiche erscheint angesichts der Herausforderungen der Zukunft nicht immer schlüssig. Musiklernen ist weniger denn je an einen spezifischen Lebensabschnitt oder an eine bestimmte Vermittlungsinstitution geknüpft. Musik wird gelernt an allgemeinbildenden Schulen, an Musikschulen, aber auch in Vereinen, in Seniorenheimen oder kirchlichen Einrichtungen und dies in allen Generationen und Altersstufen. In diesem Kontext auftretende Fragestellungen zu schulischer und nicht-schulischer Musikpädagogik, Weiterbildung, lebenslangem Lernen, Inklusion, Diversität etc. sollten nicht auf eine entweder wissenschaftliche oder didaktische Perspektive eingeeengt werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob nicht in der Bündelung von Musikpädagogik und -didaktik zu einer Fachgruppe auch entsprechende Chancen liegen könnten: einerseits inhaltlich in Bezug auf eine engere Verzahnung von wissenschaftlicher und praxisorientierter Perspektive und andererseits auch strukturell in Bezug auf die Gewichtung des musikpädagogischen Bereichs im Hochschulkontext. Denn auch verbunden mit den vorangehenden Zielen, die auf die größere Durchlässigkeit innerhalb der Studiengänge

sowie allgemein auf eine engere Zusammenarbeit gerichtet sind, könnte eine institutionelle Verknüpfung der musikpädagogischen Abteilungen vorteilhaft sein. Dies würde die Musikpädagogik in der Außendarstellung ebenso wie hochschulintern erheblich stärken und sowohl die Zusammenarbeit innerhalb der pädagogischen Studienfächer als auch die Kooperation von pädagogischer und künstlerischer Abteilung fördern.

Meilensteine 2022–24

- ➔ Revision der Gründe, die für die getrennten pädagogischen Fachgruppen sprechen und ggf. Potenzial ermitteln, welches in einer engeren Zusammenarbeit liegen könnte

Meilensteine 2025–30

- ➔ Engere Zusammenarbeit der Fachgruppen, ggf. institutionelle Bündelung

III Zukunft der wissenschaftlichen und künstlerischen Forschung

Hintergrund

Die HMTMH verfügt mit einer Vielzahl an Instituten und Forschungszentren über ein klar konturiertes wissenschaftliches Profil, das durch den Fokus auf Musik und Medien ein Alleinstellungsmerkmal hat. Die an der HMTMH tätigen Wissenschaftler*innen genießen hohe nationale und internationale Reputation, sie sind erfolgreich in der Drittmittelakquise und über ihre Projekt- und Publikationstätigkeiten sowie die Beteiligung an interdisziplinären Verbänden etabliert. Die Zahl der Projekte und ihre Volumina sind in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen, jedoch ohne, dass die administrativen Infrastrukturen erweitert wurden. Zugleich ist die Bedeutung von Drittmittelinwerbungen auch als Faktor der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen ebenso wie der einzelnen Wissenschaftler*innen sowie die mit der Drittmittelbeantragung und -verwaltung auch hochschulseitig verbundenen Anforderungen und Aufgaben weiter stark gestiegen. Dies stellt nicht nur die Forschenden selbst, sondern auch die Infrastruktur der HMTMH vor enorme Herausforderungen.

In den wissenschaftlich forschenden Instituten und Forschungszentren der HMTMH sind pädagogische, historische, soziologische, psychologische, wirtschafts- und kulturwissenschaftliche, medizinische und Gender-Forschungsperspektiven mit hoher Expertise vertreten und etabliert, die Querschnittsbereiche von Musik, Kommunikation und Medien berühren und interdisziplinäre Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten ebenso wie Schnittstellen zur künstlerischen Arbeit bergen. Hierdurch hat die HMTMH ein besonders prägnantes Profil von hoher gesellschaftlicher Relevanz, dessen Potenzial bislang noch nicht hinreichend nach innen und außen sichtbar und umfassend zur Entfaltung gebracht wird. So gibt es bislang hochschulintern nur wenige gemeinsame Forschungsaktivitäten der wissenschaftlichen Abteilungen, obwohl das Potenzial dazu vorhanden ist. Auch in methodologischer Hinsicht sind Synergiepotenziale vorhanden, die für die Lehre sowie Forschung weiter ausbaufähig sind und auch in gemeinsam verantworteten Studiengängen Studierende künftig noch stärker zur Zusammenarbeit anregen können.

Dass die HMTMH bislang noch nicht als ein ‚Leuchtturm für Forschung zu Musik & Medien‘ wahrnehmbar ist, ist zum einen der seit jeher existierenden räumlichen Trennung der wissenschaftlichen Abteilungen geschuldet und liegt zum anderen an einer fehlenden Institutionalisierung fachgruppenübergreifender wissenschaftlichen Dialoge und Aktivitäten. Damit die Schnittstellen für die Forschenden an der HMTMH künftig leichter erkennbar und ausgestaltbar werden, bedarf es geeigneter organisationaler, infrastruktureller und personeller Rahmenbedingungen, die die Vernetzung und Kooperation der an der HMTMH im Medien- und Musikbereich Forschenden aller Qualifikationsebenen unterstützen.

Zielsetzung und Schwerpunkte

Die HMTMH hat es sich vor dem beschriebenen Hintergrund für den „Masterplan 2030“ als eines der zentralen Handlungsfelder zum Ziel gesetzt, die Hochschule als ein Zentrum für Wissenschaft und Forschung an den Schnittstellen von Musik und Medien weiterzuentwickeln. Hierzu werden zwei Ansätze verfolgt, die sowohl dem wissenschaftlichen als auch dem künstlerischen Schwerpunkt der HMTMH Rechnung tragen und eine Verbindung zwischen beiden mitdenken.

HMTMH Research Hub und Artistic Research an der HMTMH – diese beiden Schwerpunktbereiche werden im Folgenden in ihren Zielen beschrieben, und erste Ideen zu Maßnahmen werden formuliert. Diese werden mit den jeweiligen beteiligten Fachgruppen in fachgruppenübergreifenden Gesprächen zeitnah eingehender reflektiert und im Hinblick auf die Umsetzungsanforderungen diskutiert. Dabei

werden die Maßnahmen auch unter Berücksichtigung der kurz-, mittel- und längerfristig verfügbaren Ressourcen bzw. angestrebter zusätzlicher Mitteleinwerbungen ggf. ergänzt oder modifiziert, priorisiert und weiter auf die jeweiligen Kontexte der wissenschaftlichen und künstlerischen Forschung angepasst. Eine wichtige Rolle beim Aufbau des Research Hub und der Entwicklung des hybriden Artistic-Research-Bereichs wird auch die Bibliothek spielen, die von der Kernaufgabe der Literaturversorgung in Bezug auf die Forschung an Sammlungen, die Begleitung von Erschließungsprojekten und dem Ausbau digitaler Forschungsinfrastruktur weiterzuentwickeln ist.

Da die Entwicklungsherausforderungen zu den beiden Bereichen spezifisch sind, teils unterschiedliche Akteursgruppen involviert sind und sie sich in unterschiedlichen Phasen der Reflexion und Entwicklung befinden, werden Ziele der Bereiche hier getrennt voneinander konkretisiert, wenngleich eine Brücke zwischen wissenschaftlich und künstlerisch Forschenden von Beginn an mitgedacht ist.

HMTMH Research Hub

Um die Profilbildung an den Schnittstellen von Musikpädagogik, Musikwissenschaft und Kommunikationswissenschaft weiter zu schärfen und die hierfür nötigen unterstützenden Rahmenbedingungen zu schaffen, soll an der HMTMH ein Research Hub entstehen. Ziel ist es, das Selbstverständnis der an der HMTMH Forschenden als Teil einer gemeinsamen wissenschaftlichen Community zu stärken. Die Einrichtung eines Research Hub wird dazu beitragen, die musik- und kommunikationswissenschaftliche Exzellenz und Reputation der Institute in ihren jeweiligen Fach-Communities zu steigern und damit zugleich die HMTMH durch das ihr Forschungsprofil prägendes Alleinstellungsmerkmal an den Schnittstellen von Musik und Medien zukunftsweisend zu etablieren.

Der HMTMH Research Hub wird konzipiert als eine wissenschaftliche Plattform und Drehscheibe, die die wissenschaftsbezogenen Aktivitäten, Laboratorien, Einrichtungen (mit ihren Sammlungen, die zum Teil singulär sind), Datenbanken und Netzwerke der HMTMH bündelt und die hier Forschenden miteinander vernetzt. Ein Research Hub verbessert die interdisziplinäre Zusammenarbeit und fördert die Politik des offenen Zugangs zu den wissenschaftlichen Forschungsprogrammen und -daten, ohne dabei die wissenschaftliche Eigenständigkeit der an der HMTMH etablierten Forschungsbereiche zu beschränken. Vielmehr schafft er einen Zugewinn, indem er die an der HMTMH gegebenen Synergiepotenziale hebt und die HMTMH damit langfristig als universitäre Forschungseinrichtung unentbehrlich macht.

Der HMTMH Research Hub schafft zunächst einen Diskursraum, der den Informationsfluss und Austausch über die wissenschaftlichen Aktivitäten der HMTMH stärkt, der zur Entwicklung gemeinsamer Forschungsvorhaben anregt und die wissenschaftliche Stärke der Hochschule nicht nur innerhalb der musik- und kommunikationswissenschaftlichen Forschungsfelder, sondern auch an ihren Schnittstellen nach innen und außen sichtbar macht. Dies gilt nicht nur für die Wissenschaftsstandorte Hannover und Niedersachsen, sondern auch auf bundesweiter und internationaler Ebene. Eine solche Schärfung des wissenschaftlichen Profils der HMTMH wird auch zum weiteren Ausbau der Vernetzung der HMTMH mit anderen Hochschulen beitragen. Der Research Hub wird zugleich auf die „Third Mission“ der HMTMH einzahlen, indem hierdurch der Wissens- und Forschungstransfer besser gebündelt und unterstützt werden kann.

Konkretisierung der Ziele

Orte der interdisziplinären Begegnung und Zusammenarbeit schaffen

An der HMTMH gibt es bereits überaus erfolgreich kollaborativ arbeitende Institute wie das IJK und Zentren wie das fmg, die sich als Orte der Begegnung und lebendige Diskursräume für die jeweiligen

Disziplinen verstehen und an denen in unterschiedlichen personellen Konstellationen zu gemeinsamen Fragestellungen verschiedene Forschungsperspektiven integriert werden. Um die Zusammenarbeit der an der HMTMH wissenschaftlich Forschenden über solche bereits erfolgreich kooperativ arbeitenden Standorte hinaus zu ermöglichen – also neue und zusätzliche Verbindungen zwischen den Orten zu schaffen – muss eine entsprechende Plattform geschaffen werden, die Forscher*innen der HMTMH nicht nur virtuell, sondern auch physisch miteinander verbindet und ihre interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert. Diese muss zudem die Möglichkeit zur problemlosen Einbindung von externen Kooperationspartner*innen schaffen. Vor diesem Hintergrund sind zwei Arten der Begegnungsräume erforderlich:

Zum einen bedarf es eines digitalen HMTMH-Forschungs-Portals, das moderne und leistungsfähige digitale Tools integriert, die den heutigen Anforderungen an synchrone und asynchrone Formen der virtuellen Zusammenarbeit gerecht werden. Dies schließt auch ein, Schnittstellen zu beispielsweise Forschungsdatenbanken, thematisch strukturierten Informations- und Serviceangeboten, Dialogelementen oder eine Wissensdatenbank zu integrieren.

Zum anderen sind für das diskursive kollaborative Arbeiten angemessene Räumlichkeiten erforderlich. Ein Forschungszentrum benötigt einen Working Space, an dem die Forschenden zusammenarbeiten und sich austauschen können, an dem sie aus ihrem jeweiligen Fachgruppenkontext heraus ohne lange Wege zusammenkommen und Arbeitstreffen realisieren können. Eine entsprechende medientechnische Ausstattung auch zur Realisierung hybrider Treffen (z. B. mit internationalen Kooperationspartner*innen) ist obligatorisch. Die Frage verfügbarer Räumlichkeiten gehört zu den für die gesamte Hochschule kritischen Fragen und ist Teil der mittel- und langfristigen Strategie.

Gute Rahmenbedingungen für die interdisziplinäre Forschung in der Qualifikationsphase schaffen

Als Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht ist die HMTMH der Qualifikation des Nachwuchses in besonderer Weise verpflichtet und kommt dieser Aufgabe an den jeweiligen Standorten mit großem Einsatz, Fürsorge und Erfolg nach. Dies findet seinen Niederschlag nicht nur in zahlreichen sehr guten Promotionen, sondern auch in einer Erfolgsbilanz, was die akademische Laufbahn der Promovierten und Habilitierten angeht. Diese in den etablierten Forschungsfeldern und Teildisziplinen erfolgenden Qualifizierungen des wissenschaftlichen Nachwuchses tragen maßgeblich zur Forschungsstärke und Reputation der HMTMH bei.

In interdisziplinären Forschungskontexten stellen sich jedoch die Qualifizierungsherausforderungen für Nachwuchswissenschaftler*innen bisweilen noch etwas herausfordernder dar, weil hier mehrere Fach-Communities und -traditionen zusammenkommen – man somit auch in mindestens zwei Welten anschluss- und diskursfähig sein muss – und auch interdisziplinäre Translationsherausforderungen bestehen, die sich in Publikations- und Antragskontexten als Hürden erweisen können. Somit ist es für die am Research Hub in interdisziplinären Kontexten in der Qualifikationsphase Forschenden umso wichtiger, dass prekäre Stellensituationen möglichst vermieden und die Forschenden von administrativen Aufgaben entlastet werden. Vor allem gilt es, die internationale Wettbewerbsfähigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses zu unterstützen. Hierzu könnte auch eine erneute Einwerbung und Einrichtung eines mit entsprechenden Ressourcen ausgestatteten Graduiertenkollegs³ beitragen. Die Zusammenarbeit der Promovierenden unter dem gemeinsamen Dach des Research Hub – z. B. auch im

³ An der HMTMH gab es zuletzt 2009 bis 2012 ein hochschulübergreifendes Graduiertenkolleg *Erinnerung – Wahrnehmung – Bedeutung. Musikwissenschaft als Geisteswissenschaft* zusammen mit den Universitäten Oldenburg, Osnabrück und Göttingen.

Rahmen eines strukturierten Promotionsprogramms – würde die Vernetzung zwischen allen Musikwissenschaftler*innen, Musikpädagog*innen und Kommunikationswissenschaftler*innen an der HMTMH weiter intensivieren.

Forschungskooperationen initiieren und Rahmenbedingungen für die Drittmittelinwerbung optimieren

Die an der HMTMH wissenschaftlich Forschenden benötigen eine stärkere informationelle, personelle und infrastrukturelle Unterstützung für die professionelle Antragstellung und Verwaltung von Drittmittelprojekten – von kleineren Antrags- und Auftragsforschungsprojekten bis zu groß angelegten (inter-)nationalen Verbundprojekten, die insbesondere in interdisziplinären Kooperationen an Komplexität gewinnen. Um die Drittmittelinwerbung insbesondere in interdisziplinären Verbänden zu unterstützen, sollten folgende Aspekte bedacht werden:

- Intensivierung gemeinsamer Forschungsaktivitäten der wissenschaftlichen Abteilungen; vor allem sollten gemeinsame Anträge für Verbundforschungsprojekte an den Schnittstellen von Musik und Medien initiiert werden, in denen sich spezifische kommunikations- und musikwissenschaftliche Forschungsperspektiven integrieren lassen. Konkret sollte mittelfristig auf das Ziel eines groß angelegten Verbundforschungsvorhabens zu einem noch näher zu bestimmenden Aspekt an der Schnittstelle von Musik und Medien unter der Federführung der HMTMH (z. B. DFG-Sonderforschungsbereich oder DFG-Schwerpunktprogramm) hingearbeitet werden.
- Stärkere interne Bekanntmachung und Ausbau bereits bestehender Kooperationen mit der Leibniz-Universität. Hierzu gehören Unterstützungsangebote des EU-Hochschulbüros Hannover/Hildesheim⁴ als Anlaufstelle für Forschende mit europäischen und internationalen Projektvorhaben sowie ein Ausbau der Kooperation mit dem Forschungs- und Transferservice der LUH (Dez. 4) im Bereich der Beratung zu nationaler und internationaler Forschungsförderung und Antragsstellung⁵. Da diese Angebote sich nicht für alle wissenschaftlichen Bereiche gleichermaßen eignen, bedarf es in einigen geisteswissenschaftlichen Bereichen zusätzlicher anderer Kooperationspartnerschaften, die noch erschlossen werden müssen, oder eines Aufbaus eigener Unterstützungsangebote.
- Unterstützung bei Ethikanträgen, die an die gemeinsame Ethikkommission der LUH und HMTMH gerichtet werden⁶

Wissenschaft und Forschung an der HMTMH verständlicher und sichtbarer machen

Um die HMTMH als ‚Leuchtturm für Forschung zu Musik & Medien‘ wahrnehmbar und für die Wissenschaft und Gesellschaft erlebbar zu machen, bedarf es gezielter Maßnahmen der Wissenschaftskommunikation, die deutlich über die Kernbereiche und bisherigen Handlungsfelder des Hochschulmarketings und der Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen. Hierzu gehört die Intensivierung und weitere Professionalisierung der internen und externen Kommunikation über Forschungsaktivitäten an der HMTMH sowie Kompetenzaufbau, Konzeptentwicklungen, Maßnahmenplanungen und deren Umsetzung im Bereich der Wissenschaftskommunikation, etwa im Rahmen von Transfer-Veranstaltungen sowie durch innovative digitale Kommunikationsformate.

⁴ <https://www.uni-hannover.de/nocache/de/universitaet/organisation/dezernate/dezernat-4/sg-41-europaeische-foerderung/>; Prof. Sarah Ross ist hier bereits aktiv involviert.

⁵ <https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/organisation/dezernate/dezernat-4/sg-42-nationale-forschungsfoerderung/>

⁶ <https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/organisation/gremien-und-kommissionen/ethikkommission/>; Prof. Eva Baumann, Prof. André Lee, Dr. Elena Link und Dr. Eva Schurig sind bereits aktive Mitglieder der Kommission.

Teilhabe an der globalen Wissenschaftsgemeinschaft fördern

Für kleinere Hochschulen ist die Beteiligung am freien und uneingeschränkten Zugriff auf Ergebnisse öffentlich geförderter wissenschaftlicher Forschung mit teils hohen Kosten verbunden. Die HMTMH ist bereits an verschiedenen Open-Access-Strukturen beteiligt, jedoch sind die Vielfalt der Forschungsfelder und damit auch Publikationskontexte bei gleichzeitig vergleichsweise kleinen Teams, die hier aktiv sind, für die HMTMH mit wichtigen Fragen der Ressourcenallokation verbunden. So stellt der Ausbau der Open-Access-Infrastruktur auch die HMTMH vor Herausforderungen, um die Teilhabe an der globalen Wissenschaftsgemeinschaft der an der HMTMH Forschenden und Publizierenden zu ermöglichen und zu verbessern. Hierzu gehört auch der niedrighschwellige Zugang zu Literatur- und Forschungsdatenbanken.

Schnittstellen zwischen Forschung und der Lehre optimieren

Die Masterstudiengänge „Musikwissenschaft und Musikvermittlung“ und „Medien und Musik“ bieten gute Voraussetzungen, Studierenden im Sinne forschenden Lernens den Weg in den Research Hub zu bahnen. Mit dem Master „Medien und Musik“ verfügt die HMTMH bereits über ein erfolgreiches Studienmodell, das die beiden national und international für ihre Exzellenz anerkannten Ausbildungszweige der HMTMH – Kommunikations- und Musikwissenschaft – zusammenführt. Dieses forschungsorientierte Studienprogramm, das neben seiner interdisziplinären Ausrichtung mit Schwerpunkt im kommunikationswissenschaftlichen Bereich die individuelle Profilbildung der Studierenden als einen elementaren Bestandteil hat, qualifiziert die Absolvent*innen passgenau für eine wissenschaftliche Promotion im Rahmen des künftigen HMTMH Research Hubs. Neben der bestehenden W3-Professur „Musikmanagement“ wird hierfür künftig auch die im Berufungsverfahren befindliche W1-Juniorprofessur für Kommunikationswissenschaft mit Tenure Track im Schwerpunkt Medien und Musik eine Brückenfunktion übernehmen können.

Umsetzungsanforderungen

- **Personalressourcen:** Für den Aufbau und die langfristige Implementierung und spätere Weiterentwicklung des HMTMH Research Hub ist die Schaffung einer Stelle als HMTMH-Forschungskordinator*in elementar, die/der das wissenschaftliche Projektmanagement und die Schnittstellenfunktion für den Aufbau des Forschungszentrums erfüllt und bei der Einwerbung von Drittmittelprojekten, insbesondere interdisziplinären Verbundvorhaben, unterstützt. Ergänzend ist die Einwerbung und/oder budgetäre Bereitstellung von Ressourcen für Personal oder die Beauftragung von Praktiker*innen aus dem Bereich der Wissenschaftskommunikation erforderlich. Zudem bedarf es zusätzlicher Stellenressourcen zur Unterstützung des Verwaltungsapparates der HMTMH (v. a. im Bereich Personalverwaltung, Finanzcontrolling), um dem durch die Zunahme an Drittmittelprojekten in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Aufwand gerecht zu werden.
- **Infrastrukturelle Ressourcen:** Ohne die Bereitstellung adäquater Räumlichkeiten der Projekt- und Zusammenarbeit ist die kollaborative interdisziplinäre und transdisziplinäre Arbeit der Forschenden im Research Hub nicht möglich. Somit ist die räumliche Infrastruktur, die fachgruppenübergreifende Begegnungen ermöglicht, für den Research Hub essenziell. Daneben stellt die digitale Infrastruktur ein zentrales Element der Zusammenarbeit im Research Hub dar und dient zugleich der Außendarstellung. Demzufolge ist ein professioneller IT-Service für Aufbau und Pflege eines digitalen Forschungsportals unerlässlich, über das mobiles Forschen und Forschungsmanagement unterstützt werden. Dies steht auch im Zusammenhang mit dem Aufbau von Infrastruktur und Qualifizierung im Bereich des Forschungsdatenmanagements.

- **Formate kollaborativer Forschung und unterstützende Strukturen:** Zur Entfaltung gelangen die Potenziale der interdisziplinären Forschung an den Schnittstellen von Musik und Medien an der HMTMH nur dann, wenn unterschiedliche Formate der Zusammenarbeit und der Unterstützung der Forschenden etabliert werden. Hierzu wird ein interdisziplinäres Forschungskolloquium für alle, die an der Schnittstelle von Musik und Medien forschen, ebenso gehören wie der Aus- und Aufbau von internen und externen Mentoring- und Coaching-Angeboten für die individuelle Profilbildung und Karriereplanung von Promovierenden und Habilitierenden. Zu diskutieren wären in diesem Zusammenhang auch die Konzeption und ggf. Beantragung eines Graduiertenkollegs im Bereich Musik und Medien. Um die an der HMTMH Forschenden zur Antragstellung von Drittmittelprojekten in Anbindung an den Research Hub zu motivieren und sie mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten, wird ein HMTMH-interner Förderpool zur Anschubfinanzierung von Drittmittelanträgen (Personal- und Sachkosten für die professionelle Antragstellung) eingerichtet. Um gerade auch in den spezifischen Teildisziplinen die wissenschaftlichen Generationenübergänge fließend gestalten und hierdurch erfolgreiche Forschungsschwerpunkte nachhaltig an der HMTMH verankern zu können, werden Konzepte entwickelt, wie auch Forschende mit absehbarer verbleibender Beschäftigung an der HMTMH (weniger als 3 Jahre bis zum befristungs- oder altersbedingten Ausscheiden) in eine über diesen Zeitpunkt ggf. hinausgehende Drittmittelinwerbung integriert werden können.
- Diskussion über die Entwicklung und ggf. Konzeption eines musikbezogenen wissenschaftlichen Studiengangs, der auch die Option beinhaltet, Elemente aus den kommunikationswissenschaftlichen Feldern des Musikmanagements und der Musikwirtschaft sowie des Forschungsfeldes Musik und Medien zu integrieren. Dieser würde das Portfolio der für die am Research Hub angesiedelte Forschung an der Schnittstelle von Musik und Medien noch einmal deutlich erweitern und Nachwuchs für studentische Hilfskräfte und Promotionsvorhaben generieren.

Meilensteine 2022–24

- ➡ Ressourcenklärungen und Vorarbeiten für den Aufbau des Research Hub: Als eine Schlüssel-funktion dieses Prozesses wird die Stelle einer*s HMTMH-Forschungskordinator*in auf Post-Doc-Level besetzt, der/die die inhaltliche und infrastrukturelle Koordination des Research Hub übernimmt und zugleich aktiv an der Einwerbung von Drittmitteln zur Querfinanzierung mitwirken wird. Sie/er wird eine „AG Research Hub“ leiten, an der die entsprechenden Fachgruppen und das Präsidium sowie ein*e Kolleg*in aus dem Verwaltungsbereich mitwirken wird. Die AG wird die oben beschriebenen Maßnahmen weiter konkretisieren, priorisieren und die Umsetzung vorbereiten. Eine zentrale Maßnahme wird die Einrichtung der digitalen HMTMH-Forschungsplattform sein. Zudem wird intensiv diskutiert, ob ein grundständiger musikbezogener wissenschaftlicher Bachelor-Studiengang entwickelt und an der HMTMH eingerichtet werden soll.

Beteiligte Fachgruppen/Institute/Zentren: FG Musikpädagogik / Institut für Musikpädagogische Forschung (ifmpf), FG Musikwissenschaft / Musikwissenschaftliches Institut mit dem Europäischen Zentrum für Jüdische Musik (EZJM), dem Forschungszentrum Musik und Gender (fmg) und dem Institut für Musikphysiologie und Musikermedizin (IMMM), FG Kommunikationswissenschaft / Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK).

Meilensteine 2025–30

- ➡ Startschuss für den HMTMH Research Hub in 2025 mit entsprechender interner und externer Begleitkommunikation; Beginn des integrierten Forschungskolloquiums; erste Drittmittelan-

träge, die auf die Verankerung am Research Hub verweisen; Formierung einer Gruppe, die einen gemeinsamen Verbundantrag initiieren wird; bei positiver Entscheidung über die Entwicklung eines musikbezogenen wissenschaftlichen Studiengangs: Akkreditierung und Aufnahme des Programms

Artistic Research an der HMTMH

Neben ihrem starken wissenschaftlichen Profil bietet die HMTMH hohe Potenziale im Bereich von Artistic Research, einem hybriden Forschungsbereich, in dem Künstler*innen und Wissenschaftler*innen zusammenwirken, der im Kernbereich der interdisziplinären und synergetischen Zukunftsideen der HMTMH liegt. Die HMTMH hatte bereits in den Zielvereinbarungen 2019–21 im Einvernehmen mit dem Ministerium das Ziel formuliert, ein Entwicklungskonzept für einen PhD-Studiengang für Künste zu erarbeiten, d. h. einen postgradualen Dritten Studienzyklus an der Schnittstelle von Kunst und Wissenschaften zu entwickeln. Die Bewerbung um die Ernst-von-Siemens-Musikstiftungsprofessur könnte hier eine zentrale Rolle einnehmen, aber auch durch Neuberufungen bildet sich an der HMTMH derzeit eine Gruppe von künstlerischen Professor*innen (anstehend: Akkordeon und Komposition), die eine Promotion in diesem Bereich mitbringen.

Artistic Research geht von konkreten, in der künstlerischen Praxis verankerten Fragen aus und hat eine methodengeleitete und intersubjektiv nachvollziehbare Reflexion künstlerischer und gesellschaftlicher Prozesse zum Gegenstand. Das so generierte Wissen trägt nicht nur zur Weiterentwicklung künstlerischer Ausdrucksformen bei, sondern wirkt auch in andere (wissenschaftliche) Wissensgebiete und gesellschaftliche Bereiche hinein (siehe Empfehlungen zur postgradualen Qualifikationsphase an Kunst- und Musikhochschulen des Wissenschaftsrats von April 2021, S. 8). Im hiermit bezeichneten Konzept von Artistic Research wird ‚Research‘ abweichend von dem in Deutschland verstandenen Forschungsbegriff bewusst breit und nicht exklusiv wissenschaftlich verstanden. Denn Forschung, so die UNESCO-Definition aus dem Jahr 2008, ist „jede kreative systematische Betätigung zu dem Zweck, den Wissensstand zu erweitern [...] sowie die Verwendung dieses Wissens in der Entwicklung neuer Anwendungen“ (siehe OECD Glossary of Statistical Terms). Das gilt auch für die Künste: Künstlerisch-forschend gefundenes Neues ist für künstlerische Hochschulen unverzichtbar, um in den Veränderungen der Kultur zu bestehen.

Die Bemühungen künstlerisch Forschender zielen darauf, zu Antworten auf Fragestellungen zu gelangen, die nicht unbedingt eine verbalisierbare oder textliche, wohl aber eine künstlerische Form annehmen können. Artistic Research erfordert, aus der bloßen Subjektivität des eigenen Denkens und Handelns herauszutreten, eine Metaebene der Reflexion zu gewinnen, sich mit den Errungenschaften des eigenen künstlerischen Denkens und Handelns auf die künstlerische Forschung anderer zu beziehen und sich deren Kritik zu stellen. Diese Form der produktiven Auseinandersetzung ist wesentliche Voraussetzung für die Intersubjektivierbarkeit der Resultate künstlerischer Forschung, die ihre Vorgehensweisen und Resultate dokumentieren, nachvollziehbar und kommunizierbar machen muss. Hierdurch eröffnet sich ein kreatives Spannungsfeld, in dem Künste und Wissenschaften in einer neuartigen Form zueinander in Beziehung gesetzt werden und durch die die spezifische Kombination wissenschaftlicher und künstlerischer Perspektiven einen hybriden Charakter hat (siehe Empfehlungen zur postgradualen Qualifikationsphase an Kunst- und Musikhochschulen des Wissenschaftsrats von April 2021, S. 69 ff.).

Für den Aufbau eines diesem Verständnis folgenden Bereiches von Artistic Research ist die Konzeption und Implementierung einer postgradualen Hybrid-Phase erforderlich, in der künstlerische und wissenschaftliche Professor*innen zusammenwirken und gemeinsam Promotionen betreuen. Dieser hybride

postgraduale Bereich ist als Ergänzung zu den beiden etablierten Säulen der Soloklasse und wissenschaftlichen Promotion zu verstehen und würde die HMTMH konkurrenzfähig mit künstlerischen Hochschulen in anderen europäischen Ländern machen, in denen es längst solche Angebote gibt.

Die HMTMH bietet durch die Exzellenz der hier tätigen und studierenden Musiker*innen und Schauspieler*innen sowie durch die vorhandenen vielfältigen Sammlungen materiellen Kulturerbes enormes Potenzial, künstlerische Forschung zu realisieren. Vor diesem Hintergrund sowie den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur postgradualen Qualifikationsphase an Kunst- und Musikhochschulen von April 2021 folgend, wird die HMTMH im Zuge der „Masterplan 2030“-Diskussionen Entwicklungspotenziale im Bereich von Artistic Research an der HMTMH ausloten, Umsetzungsoptionen prüfen und ggf. pilotieren.

Konkretisierung der Ziele

Reflexion über einen postgradualen künstlerisch-wissenschaftlichen Hybrid-Bereich an der HMTMH

Bevor programmatische Entscheidungen getroffen und infrastrukturelle Maßnahmen umgesetzt werden, bedarf es weiterer Pionierarbeit und der Bereitschaft zum Experimentieren, sich aus der künstlerischen Perspektive intensiver mit wissenschaftlicher Reflexion und aus einer wissenschaftlichen Perspektive intensiver mit künstlerischer Praxis zu befassen. Ausgangspunkt kann eine Ringvorlesung zum Bereich Artistic Research mit Best-Practice-Beispielen sein. Von hier aus kann im nächsten Schritt ein Pilotprojekt initiiert und dabei eruiert werden, welche Settings gegeben sein müssen, um ein solches Pilotprojekt zum Erfolg zu führen und auf ein möglicherweise von Bund und Ländern aufgelegtes Graduierten-Kolleg-Programm in diesem Bereich hingearbeitet werden.

Dabei ist zu fragen, wie die ‚High Potentials‘ aus Kunst und Wissenschaft gewonnen werden können, um eine Pilotierung in diesem Bereich zu steuern, damit die Erprobung zum Ziel einer strukturellen Veränderung von künstlerischen Hochschulen führen kann. Es gilt, Lehrende aus einer starken Musikwissenschaft an der HMTMH und aus einer starken Soloklasse an der HMTMH zusammenzubringen, die sich aus ihren disziplinären Gruppen lösen, weil sie den Mehrwert für die Karrierewege von Studierenden erkennen, der in diesem hybriden Bereich liegt. Wie also müssen die gemischt-disziplinären Akteursgruppen zusammengesetzt sein, um intern oder durch Kooperationen ein starkes Kräftefeld zwischen Kunst und Wissenschaft herzustellen und zu garantieren?

Personelle Ressourcen für einen postgradualen künstlerisch-wissenschaftlichen Hybrid-Bereich an der HMTMH aufbauen

Für den Aufbau eines solchen hybriden Bereichs muss eine Gruppe von Professor*innen zusammenkommen, die motiviert und qualifiziert ist, den Aufbau-Prozess und die hiermit verbundenen Integrationsherausforderungen zu leisten. Die Gruppe muss aus Personen bestehen, die selbst eine künstlerische Promotion erworben haben (an der HMTMH bisher eine Professur in Gesang, demnächst eine Akkordeon-Professur). Da es sich um ein in Deutschland neues Feld handelt, muss die erforderliche Doppelsexpertise am Anfang sicher sehr konsequent durch Teams gewährleistet werden, in denen ebenso hohe künstlerische wie wissenschaftliche Expertise vorhanden ist.

Umsetzungsanforderungen

Im Mittelpunkt stehen intensive fachgruppenübergreifende Gespräche mit Beteiligten aus den wissenschaftlichen und künstlerischen Fachgruppen zum Verständnis von Artistic Research, ihren Erscheinungsformen und zur Klärung der Frage, was Artistic Research an der HMTMH konkret sein könnte, welche Möglichkeiten und Anforderungen mit einer postgradualen Phase in diesem Bereich verbunden wären und welche Umsetzungsanforderungen es hierfür gäbe. Im Anschluss an einen solchen Diskurs wären – im Falle der Entscheidung für eine weitere Ausgestaltung – u. a. folgende Schritte anzudenken:

- Einrichtung eines künstlerisch-wissenschaftlichen Kolloquiums zum Thema Artistic Research
- Erweiterung der digitalen Plattform des Research Hub um eine Plattform für den Bereich Artistic Research
- Diskussion über die Entwicklung eines künstlerisch-wissenschaftlichen Studiengangs mit Masterabschluss zur Hinführung auf eine postgraduale Phase der künstlerischen Forschung
- Überlegungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge, um diese mit größeren Individualisierungs- und Flexibilisierungskomponenten auszustatten, in denen Studierende aus den künstlerischen Fächern wissenschaftliche Reflexion und Methoden kennenlernen und Studierende aus wissenschaftlichen Fächern vermehrt Projekte an der Schnittstelle zur künstlerisch-kreativen Praxis konzipieren und realisieren

Meilensteine 2022–24

- ➞ Für den an der HMTMH neu zu erschließenden Bereich Artistic Research werden während der Laufzeit des aktuellen „HEP 2022 bis 2024“ zunächst mit den beteiligten Fachgruppen ein gemeinsames Verständnis sowie Entwicklungspotenziale und Qualitäts- und Qualifikationsanforderungen für den hybriden Bereich künstlerisch-wissenschaftlicher Forschung an der HMTMH ausgelotet, Umsetzungsoptionen geprüft und ein Konzept für die Realisierung entwickelt; eine zentrale Rolle wird dabei die Diskussion über die Einrichtung einer postgradualen Phase der wissenschaftlich-künstlerischen Promotion spielen. Auch werden Möglichkeiten der Gewinnung zusätzlicher Kolleg*innen in diesem Bereich ausgelotet und bei der Formulierung künftiger Profildokumente und der Berufungsverfahren diese Perspektive mitgedacht. *Beteiligte Fachgruppen/Institute/Zentren:* FG Musiktheorie & Komposition, FG Musikwissenschaft / Musikwissenschaftliches Institut mit dem Europäischen Zentrum für Jüdische Musik (EZJM) und dem Forschungszentrum Musik und Gender (fmg), FG Musikdidaktik, FG Schauspiel, Künstlerische bzw. die am künstlerischen Modellstudiengang beteiligten Fachgruppen (z. B. Klavier, Institut für Kammermusik)

Meilensteine 2025–30

- ➞ Bei positiver Entscheidung zur Frage, ob an der HMTMH der Bereich Artistic Research aufgebaut werden soll: Entwicklung und Implementierung einer postgradualen Hybrid-Phase für eine wissenschaftlich-künstlerische Promotion; Öffentlichkeitsarbeit zur Stärkung der Sichtbarkeit und Attraktivität des neuen Bereiches

IV Translationen

Hintergrund

Musikhochschulen sind Orte der kreativen Arbeit auf dem Feld von Wiedergabe, Wiederholung, Reproduktion, Übertragung, Transkription, Übersetzung von Musiken und, was das Schauspiel angeht, Texten. Es geht um Translationen – *translations* – im weiten Sinne: Individuen erschließen sich Notationen und Texte und übersetzen sie in Interpretationen, Individuen finden aktuelle Lesarten tradierter Musik und vermitteln sie in Bildungs- und Kultureinrichtungen, Individuen finden mit den Methoden der Wissenschaften musik-, kultur- und medienbezogene Einsichten und bringen sie in Forschungsdiskurse ein. Im Kern steht eine kommunikative Arbeit in der Sprache der Musik, des Schauspiels sowie in der Sprache von Wissenschaft.

Sowohl für die Individuen (Studierende, Lehrende und Mitarbeitende der Verwaltung) wie für die Institution bedeutet dies eine Arbeit an der eigenen ‚Sprache‘ wie eine Wahrnehmung für die ‚Sprachen‘ der anderen und der grundsätzlich offenen und lebenslangen Arbeit an intersektionalen *translations*, also der in Wechselwirkung zueinander stehenden Chancen, die aus Geschlecht, sexueller Orientierung, Ethnizität, Klasse, Alter, Gesundheit, Religion, Weltanschauung resultieren.

Die Zukunftsfähigkeit der HMTMH wird sich nicht zuletzt auf diesem Feld von *translations* erweisen. Diese sind eng verbunden mit Vermittlungsherausforderungen und einer Überwindung von Kommunikationsbarrieren ganz unterschiedlicher Arten. Erforderlich sind je verschiedene Sprachen, die den realen Herausforderungen der Zivilgesellschaft Rechnung tragen und innovative Lösungen möglich machen.

Die Hochschule bekennt sich zur Verantwortung, durch ihre künstlerischen, kulturellen und wissenschaftlichen Dialoge mit der Zivilgesellschaft einen Beitrag zur Bewahrung eines friedlichen und demokratischen Zusammenlebens, zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und damit verbunden zu einer Ablehnung von Stigmatisierung und sozialer Ausgrenzung zu leisten. In diesem Kontext sieht es die HMTMH als ihre Aufgabe, auf der Ebene ihrer Mitglieder und Angehörigen

- barrierefreie Zugänge zu ermöglichen,
- ein chancengerechtes Miteinander zu gewährleisten,
- Verantwortung für die Übergänge ins Berufsfeld zu übernehmen.

Auf der Ebene der Institution sieht es die HMTMH in ihrer Verantwortung,

- die Schnittstellen zwischen Schule und Hochschule weiter auszubauen und an einer nachhaltigen institutionellen Etablierung mitzuwirken (Frühförderung Hochbegabter wie institutionalisierte Vorbereitungskurse, Zusammenwirken mit dem Bereich von Jugend musiziert und Landesjugend-Ensemble-Formationen),
- die Schnittstellen zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft zu stärken sowie zwischen Hochschule und Kultureinrichtungen (Joseph Joachim Akademie, NDR, Bühnen in Niedersachsen und anderen Bundesländern, Auftritte und Veranstaltungen im sozialen Raum) auszubauen und an einer nachhaltigen Etablierung mitzuwirken (z. B. einer Orchester- und Opern Akademie Niedersachsen oder einer norddeutschen Theaterakademie),
- die Schnittstellen zwischen Studium und Berufspraxis zu unterstützen, frühzeitig zur Reflexion über mögliche Karriereperspektiven anzuregen und für die Anforderungen an sich wandelnde und zunehmend variable Berufsbiografien zu sensibilisieren und Gründungsaktivitäten zu unterstützen,

- die Schnittstellen zu lebenslangem Lernen strukturell zu verankern, also den Bereich von Weiterbildung neu aufzubauen.

Zielsetzung und Schwerpunkte

Zugänge

Die HMTMH versteht den Zugang zu Bildung, die Ermöglichung von Teilhabe, Chancengerechtigkeit sowie Vermeidung von Diskriminierung als eine Grundvoraussetzung für eine pluralistische, vitale, leistungs- und veränderungsfähige demokratische Gesellschaft und sieht darin eine zentrale Herausforderung für die Weiterentwicklung ihrer Bildungsstrategie. Es ist deswegen ein Ziel für 2030, höchstmögliche Chancengerechtigkeit beim Zugang zur Hochschule zu erzielen und die Diversität von Studierenden und Mitarbeitenden zu fördern. Zu berücksichtigen sind dabei das ganze Spektrum von einer Breiten- bis zur Exzellenzförderung und das daraus entstehende Spannungsfeld, denn eine Fokussierung auf Exzellenz beinhaltet stets auch ein Risiko für Diskriminierungen.

Die HMTMH versteht sich als eine offene Hochschule und sieht es daher als ihre kontinuierliche Aufgabe, über Zugangswege und Zugangsbarrieren zu reflektieren. Das gilt sowohl für Eignungsprüfungen als auch für die Personalauswahl, auf die im Hintergrund hemmende und fördernde implizite wie explizite kulturelle Codes wirken. Dies schließt auch eine Selbstreflexion möglicher unbewusster Biases („unconscious bias“) bezogen auf Geschlecht (inklusive gender identity und gender expression), soziale und ethnische Herkunft, Sprachbarrieren, Körperlichkeit und Ability ein.

Zugänge für ausländische Studierende

Als internationale Hochschule gehört zur Offenheit der HMTMH auch der Zugang für Studierende und Lehrende anderer Nationalitäten und kultureller Kontexte. Hier muss sich die HMTMH die Fragen stellen, wie niedrigschwellig der Zugang für diese sein kann und soll, und wie mit einer fehlenden Chancengleichheit für wirtschaftlich benachteiligte Länder umzugehen ist. Vor den Darstellenden Künsten steht die Aufgabe, die gesamte post-migrantische Gesellschaft in ihrer Menschendarstellung abzubilden und dafür die Zugangsberechtigung zu schaffen. Um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration zu schaffen, bedarf es entsprechender unterstützender Strukturen und Angebote, für die auch ein personell hinreichend ausgestattetes International Office essenziell ist.

Internationale Zugänglichkeit setzt zugleich Studienangebote voraus, die sich auch explizit an internationale Studierende richten und von diesen als attraktiv wahr- und in Anspruch genommen werden können. Dies setzt unabhängig von der im Studium gesprochenen Sprache voraus, dass die Studienangangsbeschreibungen ggf. mehrsprachig verfügbar sind und über internationale Plattformen zugänglich gemacht werden. In der Studieneingangsphase verfügen die internationalen Studierenden oftmals nicht über ausreichende deutsche Sprachkenntnisse; englischsprachige Studienprogramme schaffen dabei nur bedingt Abhilfe, da insbesondere ostasiatische Studierende nicht unbedingt mit englischen Sprachkenntnissen nach Deutschland kommen. Gleiches gilt im Schauspiel für Geflüchtete aus Afghanistan, Syrien, der Ukraine und anderen Ländern. Es stellt sich somit die Frage, inwiefern die Sprachkompetenz als Bedingung für Studierfähigkeit wirkt und sich – auch wenn die formalen Anforderungen eines Sprachzertifikats erfüllt sind – letztlich als Zugangs- und Integrationsbarriere erweist. Hier bedarf es einer Reflexion, welche Integrations- und Unterstützungsangebote erforderlich wären, um sprachbedingte Zugangsbarrieren abzubauen; darüber hinaus sind Fortbildungen der Lehrenden und die Entwicklung alternativer, mehrsprachiger, interkultureller Unterrichts- und Prüfungskonzepte erforderlich.

Zugänge für musikalisch hochbegabte Schüler*innen

Die HMTMH hat mit dem Institut zur Früh-Förderung musikalisch Hochbegabter (IFF) eine der führenden Einrichtungen für die Frühförderung hochbegabter Kinder und Jugendlicher, sie hat ein Angebot von Vorbereitungskursen (zuletzt neu initiiert die Voice Academy Hanover⁷) und übernimmt Mitverantwortung für die Nachwuchsförderung (Landeswettbewerb „Jugend musiziert“) und für Landesjugend-Ensemble-Formationen. In all diesen Bereichen speist sich die Mitwirkung der HMTMH aus hohem Engagement von Akteur*innen, die sich der zentralen Bedeutung dieses Bereichs bewusst sind und einen meist zusätzlichen Beitrag leisten, der über die entsprechenden Lehrdeputate erheblich hinausgeht. Strukturell ist dieser Bereich also nicht nachhaltig gesichert, wofür bis 2030 Lösungen gefunden werden müssen.

Meilensteine 2022–24

- Reflexion von Zugangswegen und Zugangsbarrieren im Zuge von Studiengangsentwicklungen, -reformen und Reakkreditierungen sowie bei Eignungsprüfungen, Einstellungs- und Berufungsverfahren
- Konzeptentwicklung für die nachhaltige strukturelle Absicherung des IFF

Meilensteine 2025–30

- Ggf. Verankerung von Aspekten des chancengerechten Zugangs in Zulassungsordnungen und den Handlungsprinzipien und der Dokumentation von Eignungsprüfungen, Einstellungs- und Berufungsverfahren
- Ggf. Initiierung eines Restrukturierungsprozesses für das IFF

Chancengerechtes Miteinander

Gleichstellung, Gender und Diversität

Eine zukunftsfähige und der sozialen Realität an der Hochschule entsprechende Gleichstellungsarbeit kann sich nicht nur auf die Kategorie Geschlecht beziehen. Der geschlechterpolitische Fokus der HMTMH wird deswegen sukzessive um einen intersektionalen Ansatz, also eine Verschränkung mehrerer Ungleichheitsdimensionen, erweitert. Zudem gilt es ein gemeinsames Verständnis der HMTMH für das Thema Diversität zu erarbeiten und Konzepte für ein diversitätssensibles Miteinander zu entwickeln. Hierzu gehört es auch, die Sensibilität sowohl der Lehrenden als auch der Studierenden für Gender- und Diversitätsgerechtigkeit sowie einen konstruktiven Umgang mit gesellschaftlichen Stereotypen zu fördern, Stigmatisierungspotenziale und Diskriminierung auf individueller und struktureller Ebene zu erkennen und über Präventions- und Interventionsmöglichkeiten zu informieren.

Die HMTMH ist eine Hochschule, an der Menschen mit unterschiedlichsten kulturell geprägten individuellen Lebensentwürfen sowie Karrierezielen und -verständnissen zusammenarbeiten und in der es – wie in jeder akademischen und nicht-akademischen Organisation – Abhängigkeits- und Machtverhältnisse gibt. Die Erscheinungsformen und Herausforderungen dieser Strukturen in der künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Ausbildung will die HMTMH in einer kritischen und offenen Auseinandersetzung reflektieren.

⁷ <https://www.hmtm-hannover.de/de/alle-veranstaltungen/aktuelle-veranstaltungen/schnupperangebote-an-der-hmtmh/>

Die HMTMH ist seit 2009 als familiengerechte Hochschule zertifiziert und setzt diesen Kurs zur weiteren Stärkung einer – im weiten Sinne des Familienbegriffs verstandenen – familiengerechten Kultur auf institutioneller Ebene engagiert fort.

Zur Erhöhung von Chancengleichheit gehört auch eine Ausgewogenheit der Geschlechterrepräsentanz bei der Besetzung aller Gremien der Hochschule. Dies zielt einerseits auf eine möglichst hohe Beteiligung von Frauen, muss andererseits aber auch im Blick behalten, dass es bei einer Unterrepräsentation von Frauen in manchen Statusgruppen nicht zu einer Überlastung durch Gremientätigkeit dieser Kolleginnen kommt. Auch vor diesem Hintergrund ist es weiterhin erklärtes Ziel der Hochschule, die Unterrepräsentanz von Frauen (insbesondere in Bezug auf unbefristete Beschäftigungsverhältnisse und in leitenden Funktionen sowie Professuren) abzubauen. Auch die Verringerung des Gender-Pay-Gap wird dabei im Blick behalten. Die HMTMH reflektiert Status Quo, Möglichkeiten und Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit im Sinne des Gender-Mainstreaming in allen Bereichen der Hochschule kontinuierlich. Ob hierfür ein umfassendes Gender-Monitoring als Instrument eingeführt werden sollte, das Wissen über etwaige strukturelle Benachteiligungen liefern und das Verständnis für Gleichstellungsbelange an der Hochschule fördern könnte, jedoch zusätzlicher personeller Ressourcen bedürfte, wird diskutiert.

Internationales Miteinander

Die HMTMH ist eine internationale Hochschule. Dies manifestiert sich in der internationalen und kulturell vielfältigen Studierendenschaft wie in der internationalen künstlerischen und wissenschaftlichen Reputation der Lehrenden. Gelebte Internationalität bedeutet jedoch mehr, als internationale Studierende aufzunehmen oder internationale Lehrende zu rekrutieren. Sie setzt ‚echte‘ Offenheit und Neugier für/auf das Fremde voraus und ist mit Herausforderungen verbunden, die von der Überwindung von Sprachbarrieren und kulturellen ‚Berührungängsten‘ bis zu einem konstruktiven Umgang mit vorhandenen nationalen Stereotypen reicht. Beispielhaft seien hier Zusammenarbeiten zwischen Studierenden und Lehrenden im europäischen Hochschulnetzwerk „Europe: Union of Theater Schools and Academies“ genannt.

Doch nicht nur die Menschen prägen das internationale Profil der HMTMH, sondern auch die Inhalte und Gegenstände des Forschens, Lehrens und Lernens. Sich mit Musiken und Texten auseinanderzusetzen, die andere nationale und kulturelle Ursprünge und Erscheinungsformen haben, oder international vergleichend zu forschen, setzt die Fähigkeit und Bereitschaft zu diversitäts- und kultursensiblen Zugängen voraus, um u. a. etwaige Praxen kultureller Aneignung zu vermeiden.

Eine konsequente internationale Ausrichtung stellt auch eine Herausforderung im Hinblick auf den akademischen Austausch dar. Um am internationalen Diskurs und Wettbewerb erfolgreich partizipieren zu können, muss die Hochschule präsent und sichtbar sein bzw. ggf. auch den Gegenstand ihrer Forschung und Lehre in den entsprechenden Kontexten durch Auslandsaufenthalte erschließen. Dies setzt (teils kostenintensive) Reisen, internationalen Lehrenden- und Studierenden-Austausch, Unterstützung beim Spracherwerb sowie ‚Academic Writing‘ und die Finanzierung eines professionellen Proof-Readings sowie von Open-Access-Publikationen voraus. Entsprechende Angebote müssen geschaffen oder identifiziert, koordiniert und finanziert werden.

Inklusion

Inklusion ist eine wichtige Komponente im Zusammenspiel von Diversität und Chancengleichheit. Dies betrifft die HMTMH auf verschiedenen Ebenen: Inklusive Lehre für Studierende bzw. inklusive Arbeits-

bedingungen für Beschäftigte, die ihr Studium oder ihre Tätigkeit an der HMTMH mit einer körperlichen oder psychischen Beeinträchtigung absolvieren, müssen bestmöglich unterstützt werden. Angesichts der kleinen Lerngruppen und des Einzelunterrichts an Musikhochschulen bietet die HMTMH gute Bedingungen, um auf individuelle Bedarfe einzugehen.

Studierenden und Lehrenden steht mit der am Institut für Musikphysiologie und Musikermedizin angesiedelten Spezialambulanz für Musiker-Erkrankungen eine spezialisierte Anlaufstelle bereit. Darüber hinaus können sich Studierende ebenso wie die Mitarbeitende an unterschiedliche Vertrauenspersonen⁸ wenden. Diese Angebote gilt es aufrechtzuerhalten und ggf. bedarfsabhängig zu intensivieren, wie es beispielsweise im Hinblick auf steigende psychische Belastungen und Beeinträchtigungen im Zuge der Corona-Pandemie oder auch bei Studierenden aus Kriegs- und Krisengebieten der Fall ist.

Den Möglichkeiten der individuellen Beratung und Unterstützung steht eine nur eingeschränkte Barrierefreiheit der Gebäude und Räumlichkeiten sowie der Verfügbarkeit anderer Assistenzsysteme gegenüber, die nur durch eine grundlegende Modernisierung der Infrastruktur nachhaltig optimiert werden könnte.

Die HMTMH – hier insbesondere die Fachgruppen Musikpädagogik, Musikdidaktik und Schauspiel – sieht in der Weiterentwicklung von Studienangeboten, die auf die aktuellen Herausforderungen einer kulturell heterogenen und diversen Gesellschaft reagieren, eine gesellschaftliche Verantwortung und Daueraufgabe. In der Künstlerisch-pädagogischen Ausbildung wird Inklusion als musikpädagogische Herausforderung und Chance betrachtet und ist im Curriculum verankert. Hier werden Möglichkeiten des Umgangs mit Heterogenität im Unterricht, Musikunterricht mit Menschen verschiedener Altersgruppen (z. B. Vorschulkinder, Senioren) und mit Menschen mit besonderem Förderbedarf (z. B. Menschen mit Behinderung, mit Krankheit, mit Migrationsgeschichte) gezielt in den Blick genommen und als Thema für die spätere Berufspraxis in den pädagogischen Studienfächern adressiert. Hier findet im Schauspiel experimentelles Unterrichten eines Tetraplegikers (Samuel Koch) oder das Erforschen von Zusammenarbeiten mit d/Deaf Studierenden in Großbritannien statt. Überall steht dabei im Vordergrund, dass die Studierenden wie die Lehrenden ein Bewusstsein für Inklusion als einen wesentlichen Bestandteil einer diversitätssensiblen schulischen und außerschulischen Bildung verstehen. Damit wird das fachspezifische Lernen über das Studium hinausgedacht und das Studieren als eigenverantwortlicher Prozess verstanden, den die Hochschule begleitet und für den sie als Wegweiser bereitsteht.

Meilensteine 2022–24

- ➡ Fortbildungs- und Reflexionsangebote zu Thema Gender für alle Lehrenden und Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung
- ➡ Austausch und Vernetzung mit anderen Hochschulen und Einrichtungen zu den genannten Gender-Themen und Reflexion über bzgl. der Eignung/Einführung eines Gender-Monitorings für die HMTMH
- ➡ Bedarfsklärung hinsichtlich zusätzlicher Beratungs- und Betreuungsangebote zu Gender, Diversität und familiengerechter Hochschule
- ➡ Reflexion und Diskussion über die Potenziale und Herausforderungen des internationalen Miteinanders an der HMTMH sowie über die Entwicklung weiter Unterstützungsangebote für die Internationalisierung der Hochschule

⁸ <https://www.hmtm-hannover.de/de/studium/personen/vertrauenspersonen/>

- Verankerung von Inklusion in der musikpädagogischen Stellenprofilplanung

Meilensteine 2025–30

- Ressourcen- und Zuständigkeitsklärung in den Bereichen Gleichstellung/Diversität sowie Internationalisierung
- Ausbau der Lehre und Projektaktivitäten im Bereich von Gender, Diversität und Inklusion
- Ggf. Implementierung zusätzlicher Beratungs- und Betreuungsangebote zu Diversität und familiengerechter Hochschule

Übergänge

Transfer

Transfer, definiert „als aktives Zusammenführen und gewinnbringende wechselseitige Interaktion zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik, Verbänden, Verwaltung und Kultur“⁹, gehört neben Lehre und Forschung zu den grundlegenden Aufgaben aller Hochschulen. Die HMTMH leistet dazu mit ihren jährlich ca. 400 eigenen Konzert- und Theaterveranstaltungen von Lehrenden und Studierenden einen für die Region Hannover wesentlichen Beitrag. Außerdem wirken die an der HMTMH tätigen Künstler*innen und Wissenschaftler*innen weltweit bei Konzerten, Vorträgen, öffentlichen Diskussionsrunden, Dialogveranstaltungen, Interviews mit Pressevertreter*innen, populärwissenschaftlichen Publikationsaktivitäten und Ausstellungen mit und tragen damit ebenfalls zum Transfer bei. Last but not least spielen die Absolvent*innen der HMTMH für den Transfer eine zentrale Rolle. Sie bringen ihre im Studium erworbenen Kompetenzen in der Musik-, Theater- und Medienwirtschaft zur Entfaltung, sie sind in Ensembles, Orchestern und Chören tätig und fungieren damit auch als Botschafter*innen der Hochschule. Sie sind zudem als Gründer*innen in der Kreativ- und Medienwirtschaft sowie der Kulturszene aktiv. Künstler*innen und Forschende, Lehrende, Studierende und Mitarbeitende in Technik und Verwaltung der HMTMH leisten auf diese Weise im Dialog mit den Bürger*innen und Kulturinteressierten einen wichtigen Beitrag für eine sensible, integrative, umsichtige und kompetente Gesellschaft der Zukunft.

Die Transferherausforderungen stellen die HMTMH vor große Hürden, nicht zuletzt weil ihr die hierfür erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen zur Professionalisierung und Bündelung der Aktivitäten im Dialog- und Transferbereich sowie in der Integrationsarbeit fehlen. Bisher gibt es an der HMTMH keine Transferstelle. Ohne eine solche wird es aber nicht möglich sein, die vielfältigen vorhandenen Aktivitäten zu bündeln und eine tragfähige Strategie zu entwickeln, die das besondere Profil der HMTMH als künstlerische, wissenschaftliche und pädagogische Bildungs- und Kultureinrichtung kommuniziert. Allein im Schauspiel sind viele Kooperationen mit Niedersächsischen, Hamburger und Hessischen Bühnen, den künstlerischen Hochschulen UdK Berlin, HfMT Hamburg und HBK Braunschweig curricular fixiert, aber nicht in eine Gesamtstrategie eingebunden.

Um den dadurch wachsenden internen und externen Kommunikationsherausforderungen professionell gerecht werden zu können, bedarf es einer zeitgemäßen wie zukunftsfähigen Kommunikationsstrategie. Dazu gehört unter anderem eine moderne Website, die Präsenz auf den wichtigsten Plattformen der Sozialen Medien und nicht zuletzt ein online-basierter und kundenfreundlicher Besucher- und Ticketservice, der die Teilhabe an der Vielzahl öffentlicher Aktivitäten der HMTMH weiterhin sichert.

⁹ <https://www.mwk.niedersachsen.de/download/153471>

Auch in Ausschreibungen der Forschungsförderung gewinnen Transfer und Wissenschaftskommunikation zunehmend an Bedeutung. Vor dem Hintergrund, dass die HMTMH ohne eigene Transferstelle und -strategie bei den meisten Förderlinien nicht eigenständig beantragen kann – dies führte zur Ablehnung ihres Antrags in der vergangenen Vergaberunde im Programm „Innovative Hochschule“ – ist es für die HMTMH derzeit nur möglich, sich als Kooperationspartnerin an hochschulübergreifenden Transferprojekten zu beteiligen (z. B. aktuell mit einem Teilprojekt zur Entwicklung und Implementierung innovativer Transferformate im Bereich der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als Kooperationspartnerin am Projekt Hannover Transfer Campus¹⁰ sowie an einem aktuell noch in Begutachtung befindlichen Antrag im BMBF-Förderprogramm „Innovative Hochschule“). So vermag die HMTMH zwar die Transferaktivitäten in Hannover mitzugestalten und an den Synergieeffekten des Struktur-, Vernetzungs- und Kompetenzaufbaus zu partizipieren, allerdings können die mit einem solchen Projekt verbundenen Potenziale für die HMTMH in dieser Rolle längst nicht ausgeschöpft werden.

Musikvermittlung

Die HMTMH trägt maßgeblich zur engen Verzahnung von künstlerischer Bildung und Praxis sowie zu einem permanenten Transfer in Kultur und Gesellschaft bei. Dabei wird die Musikvermittlung an der HMTMH nie als einseitiger Prozess im Sinne einer Vermittlung „von Profis zu Laien“, sondern als Dialog, Prozess des Übersetzens und Zugänglichmachens verstanden und gelebt.

Die Musikvermittlung bildet eine zentrale Schnittstelle aller musikalischen Abteilungen und Studiengänge der HMTMH. Sie betrifft die gesamte Breite der kulturellen Bildung – von der Konzert- und Operndramaturgie über die Education-Programme großer Kulturinstitutionen bis zu Projekten der Community Music und der Initiierung transkultureller Musikprojekte im Kontext von Migration und gesellschaftlichem Wandel. Die HMTMH sieht in der Musikvermittlung eine zentrale hochschulische Querschnittsaufgabe und plant, das konzertierte Zusammenwirken der künstlerischen und pädagogischen Studiengänge künftig zu intensivieren, dieses Bestreben auch in künftigen Stellenprofilen zu verankern sowie verstärkt auch Lehrangebote für die Fort- und Weiterbildung zu entwickeln.

Ihre künstlerische Kreation erfahrbar und begreifbarer zu machen, ist auch eine Aufgabe, die den Künstler*innen selbst zukommt. Schließlich sollten die Musiker*innen ihren persönlichen Zugang, ihre Gedanken und ihr Wissen über Werke und Interpretationen artikulieren können. Dies gilt sowohl für Proben miteinander, als auch für die Vermittlung nach außen. Diese Vermittlungsaufgabe ist dabei nicht nur für den unmittelbaren Kontakt auf der Bühne von Bedeutung, sondern auch für die Kommunikation durch Begleitmedien (z. B. Programmankündigungen, Booklets), für ihre Interaktion mit jenen, die über Musik und Kunst journalistisch arbeiten, die im Musikmanagement tätig sind oder die Musik- und Programmformate entwickeln und die Künstler*innen beim Zugang zu Bühnen, Konzertreihen, Wettbewerben und Festivals unterstützen. Die Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft für solche Kommunikations- und Vermittlungskompetenzen müssen erlernt werden und entsprechend in Studiengangsprofile und Lehrkonzepte integriert werden.

Praxis- und Berufsorientierung / Orchester- und Opernacademie Niedersachsen

Die HMTMH weiß um ihre Verantwortung für den Übergang in diverse Berufsfelder: Studienprofile und Studienorganisation müssen den sich verändernden Berufsfeldern und -kontexten sowie der Veränderung des Kulturlebens und der Mediatisierung Rechnung tragen. Die Weiterentwicklung der Studiengänge muss daher konkrete berufsfeldbezogene Aspekte stets im Blick behalten.

¹⁰ <https://www.hannover-transfer-campus.de/>

Der Start ins Berufsleben erfordert vielfältige und über die fachlichen Kompetenzen weit hinausgehende Kompetenzen, die jedoch individuell sehr unterschiedlich gelagert sein können. Die Aneignung von Schlüsselkompetenzen sollte daher neben einer fachlichen Individualisierung und Profilbildung künftig elementarer Bestandteil der Studienprogramme werden. Dafür bedarf es eines stärkeren Fokus auf „Future Skills“, die für Zukunftsthemen wie „Demokratie- und Gesellschaftsbildung“, „Digitale Transformation“, „Gender und Diversity“, „Entrepreneurship“ und „Nachhaltigkeit“ unverzichtbar sind. Da die HMTMH selbst hierzu nur zum Teil ein Angebot schaffen kann, bietet es sich an, auf die Möglichkeit zur Kooperation mit der Zentralen Einrichtung für Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre (ZQS) der Leibniz Universität (LUH) zurückzugreifen und eine entsprechende Kooperationsvereinbarung zu schließen, die allen Studierenden der HMTMH Zugang zu dem vielfältigen Angebot ermöglicht. Die Kooperationsbereitschaft seitens der LUH ist gegeben.

Die bereits zahlreichen und erfolgreichen Gründungsaktivitäten von Studierenden und Absolvent*innen der HMTMH sollten noch intensiver und systematischer unterstützt und begleitet werden. So könnte es sich beispielsweise anbieten, die am IJK erfolgreich etablierte Praxisveranstaltung zum Thema Media Entrepreneurship auf die Musikwirtschaft zu übertragen. In diesem Seminar beschäftigen sich die Studierenden praxisnah mit einer Business-Simulation und entwickeln mit Unterstützung von erfahrenen Coaches aus dem Bereich der Medienwirtschaft ihre eigenen Gründungsideen zu einem funktionierenden Geschäftsmodell. Für weitere Aktivitäten in diesem Bereich hat sich zudem bereits die hannoverimpuls GmbH als interessierte Projektpartnerin angeboten. Die Perspektive jener einzubeziehen, für die kulturelle Angebote gedacht sind, die Verankerung der Praxisprojekte in den realen Alltagskontexten der Menschen, sind Schlüsselfaktoren für eine bedarfsgerechte und diversitätssensible Arbeit sowie für den gesellschaftlichen Nutzen, den Forschung und Praxis entfalten sollen.

Die HMTMH kooperiert mit den großen niedersächsischen Kultureinrichtungen. Gemeinsam mit der NDR Radiophilharmonie wurde die Joseph-Joachim-Akademie für den Übergang in den Beruf der Orchestermusiker*in ins Leben gerufen. In Zukunft soll eine Zusammenarbeit mit den Generalmusikdirektor*innen, Chefdirigent*innen und Orchesterdirektor*innen der niedersächsischen Landes- und Stadttheater und Orchester vereinbart werden, um gemeinsam Verantwortung für den Nachwuchs an Dirigent*innen, Sänger*innen und Instrumentalist*innen zu übernehmen. Die Zusammenarbeit mit den Intendant*innen der Niedersächsischen Staatstheater im Schauspielbereich umfasst zusätzlich auch das Deutsche Schauspielhaus in Hamburg und das Hessische Staatstheater Kassel. Die erfolgreiche Sicherung der Zukunft des „Musiklandes Niedersachsen“ als kulturellem Motor wird auch vom Erfolg solcher kollaborativer Initiativen und ihrer nachhaltigen Verankerung abhängen.

Weiterbildung

Die Transformationsgesellschaft mit rapidem Wandel in der Berufswelt und steigender Zuwanderung erfordert lebenslanges Lernen. Vor diesem gesellschaftspolitischen Hintergrund wachsen Bedeutung und Anforderungen an die akademische Weiterbildung. Dies gilt auch für Kunst, Kultur und kulturelle Bildung, insbesondere in der zunehmenden Dynamisierung der Transformation im Zusammenhang mit der Pandemie. Kultur erlebt während der Pandemie tiefgreifende Erschütterungen, die sich auf die Institutionen, die Kunstschaffenden, das Publikum und die kreativen Aktivitäten von Kindern, Jugendlichen und Studierenden auswirkt, ohne dass sich zur Zeit deren mittel- und längerfristige Folgen abschätzen ließen. Vor diesem Hintergrund müssen individuelle Bildungswege und lebenslange Teilnahme an Kultur neu gedacht und Bildungsangebote inhaltlich und strukturell sicherlich auch verändert werden. Das Niedersächsische Kulturfördergesetz macht es in der Entwurfsfassung unter § 12 zum Anliegen des Landes, individuelle Bildungswege und lebenslanges Lernen durch Angebote für musikinteressierte Menschen aller Altersstufen und Gesellschaftsgruppen zu fördern. Daher braucht es

Orte für die Weiterbildung in den Künsten, die qualifizierte Angebote für nachgeschärfte Qualifikationen in einer Kulturlandschaft mit zunehmender Vielfältigkeit von Berufsbildern und Berufsbiographien machen.

Wo aber sind diese Orte für eine qualifizierte Weiterbildung in den Künsten, bzw. wie müssen sie aufgestellt sein, um lebenslanges Lernen zukunftsfähig aufzustellen? Die Expertise und Mitwirkung der HMTMH an den Schnittstellen zu eigenständigen Bildungs- und Weiterbildungsträgern (Akademien etc.) ist unverzichtbar, um diese Orte zu schaffen, Qualitätsstandards zu sichern und inhaltliche Entwicklungen voranzutreiben. An einer Musikhochschule können Weiterbildungsformate personell und curricular eng auf die Exzellenzstandards der akademischen Musikausbildung bezogen werden und verfügen daher über ein qualitatives Alleinstellungsmerkmal.

Dies gilt insbesondere im Bereich der Fort- und Weiterbildung für Lehrer*innen des allgemeinbildenden und des außerschulischen Musikunterrichts sowie der Qualifizierung von Seiteneinsteiger*innen. In Bezug auf musikpädagogische Berufe ist ein signifikanter Fachkräftemangel zu beklagen. Dem großen Bedarf an Lehrkräften stehen andererseits viele hochqualifizierte Musiker*innen gegenüber, die mit einer gezielten Weiterbildung die notwendigen Qualifikationen erreichen könnten. Die HMTMH ist daher überzeugt, dass musikpädagogische Qualifikation auch bereits berufstätigen Musiker*innen ermöglicht werden sollte, die in der musikalischen Lehre, sei es im Bereich der Musikschulen oder – als Quereinsteiger*innen – im Bereich der allgemeinbildenden Schulen tätig sind oder werden wollen.

Auch im künstlerischen Bereich eröffnet die Einrichtung berufsbegleitender Zertifikats- und Masterstudiengänge (möglich ist dies bereits in der Musiktheorie und im Studiengang Kinder- und Jugendchorleitung) vielfältige Möglichkeiten der künstlerischen Weiterqualifizierung, z. B. durch den Erwerb berufsfeldbezogener Zusatzkompetenzen (z. B. im Bereich Musikmanagement und Musikvermittlung), aber auch z. B. in stilistischer Hinsicht oder für Repertoireerweiterungen. Mit der deutschlandweit einzigartigen und international renommierten Expertise im Bereich der Musikphysiologie und Musikermedizin könnte die HMTMH überdies an den Schnittstellen von Musik und Gesundheit einen wichtigen Beitrag zur Deckung von dringend benötigten Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfen leisten.

Weiterbildungsangebote stellen ideale Brücken zwischen grundständig Studierenden und im Berufsfeld Tätigen dar und erleichtern dadurch die Verbindung zwischen Studium und Berufspraxis. Hieraus resultiert die Anforderung einer Flexibilisierung von Schnittstellen zwischen grundständigen und weiterbildenden Studiengängen. Bereits im HEP 2017–21 hat die HMTMH den Handlungsbedarf auf diesem Gebiet formuliert und sich zum Ziel gesetzt, sich während der Laufzeit des HEP „auf die Konzeption und Etablierung neuer Qualifikationsmodelle und Entwicklung weiterführender Studienangebote“ zu konzentrieren und so an der „Hochschule einen Bildungsbereich“ zu institutionalisieren, „der den Übergang in den professionellen Bereich optimiert“ (S. 23).

Die HMTMH beteiligt sich seit mehr als 40 Jahren finanziell und personell an zwei Sommerakademien, die insbesondere im Flächenland Niedersachsen wichtige Orte der gemeinsamen Arbeit und berufspraktischen Orientierung und Qualifizierung bieten und so Transferfunktionen einerseits in das Studium und später in die Berufsperspektive erfüllen: die jährlich stattfindenden zweiwöchigen Konzertarbeitswochen in Goslar sowie den internationalen Kammermusik-Kurs im Kloster Frenswegen. Beide Akademien ermöglichen gemeinsam mit internationalen Koryphäen das Eintauchen in bestimmte Aspekte und die intensive Vertiefung für die eigene Qualifizierung.

Eine exemplarische Erprobung im Zusammenwirken mit der Landesmusikakademie Niedersachsen und der Musikland Niedersachsen gGmbH, der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel, dem Landesverband niedersächsischer Musikschulen e. V. und dem Verband deutscher Musikschulen e. V. im Bereich der elementaren musikalischen Bildung und Diskussionen über weitere Ideen gab es zwar in der Vergangenheit, diese konnten jedoch im Kontext der Herausforderungen durch die Pandemie

nicht vorangetrieben und konkretisiert werden. Das lag auch daran, dass der HMTMH ausreichende rechtliche Spielräume und Ressourcen aus der Grundfinanzierung für die Strategiebildung und deren Umsetzung in der Weiterbildung fehlen. Um hier weiterzukommen, muss eine Organisationseinheit für die akademische Weiterbildung geschaffen werden, die Konzeptualisierung, Akquisition, Anerkennungs- und Anrechnungsfragen, Qualitätssicherung und innovative digitale Formate bündelt, den Bereich etabliert und somit die Professionalisierung der Weiterbildung an der HMTMH gewährleistet. Nur dann können auch Strukturen geschaffen werden, möglicherweise in Kooperation mit der Landesmusikakademie Niedersachsen in Wolfenbüttel, die es auch bereits im Beruf stehenden Musiker*innen ermöglichen, qualifizierte Abschlüsse, vor allem im pädagogischen Bereich (sei es für die Tätigkeit an einer Musikschule, aber auch an einer allgemeinbildenden Schule) zu erlangen.

Meilensteine 2022–24

- ➔ HMTMH, Landesmusikrat und MWK treten 2022 in Sondierungsgespräche über zukünftige Entwicklungen der Landesmusikakademie Niedersachsen ein
- ➔ Fachgruppenübergreifende Diskussion über Potenziale und Profile weiterer Weiterbildungskonzepte und etwaiger Entwicklungen von Angeboten
- ➔ Reflexion der Transferaktivitäten, Fortführung der Transferkooperationen, Gespräche mit einzelnen Fachgruppen sowie fachgruppenübergreifend zu Schwerpunktsetzungen in den Transferaktivitäten
- ➔ Reflexion und Weiterentwicklung der bereits in Erprobung befindlichen Aktivitäten der Musikvermittlung in der künstlerischen Ausbildung und Ideenentwicklung einer systematischen Verankerung der Musikvermittlung auch in den künstlerischen Studiengängen
- ➔ Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf geeignete Formate im Bereich der Hochschulkommunikation und Wissenschaftskommunikation weiterentwickeln
- ➔ Konzeptentwicklung für eine modularisierte Schlüsselkompetenzförderung für die Studierenden der HMTMH inkl. etwaiger Kooperationsvereinbarungen

Meilensteine 2025–30

- ➔ Inhaltliche und strukturelle Entwicklung eines übergreifenden Weiterbildungskonzeptes der HMTMH, in dem bis dahin geplante Angebote verortet und verankert werden
- ➔ Einrichtung einer Transferstelle zur nachhaltigen strukturellen Verankerung und Umsetzung der Transferstrategie der HMTMH
- ➔ Entwicklung einer Gesamtstrategie: Verzahnung und Koordinierung aller Transfer- und Translationsaktivitäten der HMTMH
- ➔ Implementierung der Transferstrategie und schrittweise Umsetzung der priorisierten Maßnahmen
- ➔ Implementierung von Angeboten zum bedarfsgerechten Erwerb von Schlüsselkompetenzen in das Studium

V Infrastrukturen für die Zukunft

Hintergrund

Die Ziele, die in den vorangegangenen Handlungsfeldern I–IV formuliert sind, benötigen selbstverständlich eine entsprechende materielle und personelle Infrastruktur. Dies betrifft angemessene Räume ebenso wie Lehrpersonal und Personal in Technik und Verwaltung sowie technische Infrastruktur.

In Bezug auf Räume und Infrastruktur (1) sowie auf Personal in Lehre und Verwaltung (2) ist die HMTMH in den letzten beiden Jahrzehnten nicht oder nur minimal mit dem Wachstum der Hochschule und den gestiegenen Anforderungen mitgewachsen. Eingaben des Präsidiums zu diesem Thema lassen sich dementsprechend bis zum Beginn der 2000er-Jahre zurückverfolgen. Seither hat die HMTMH die gestiegenen Anforderungen teilweise im Rahmen des Globalhaushalts durch interne Einsparungen und Umstrukturierungen, insbesondere durch das Freihalten von Planstellen in der Lehre kompensiert. Auch in Verwaltung und Technik und in der Infrastruktur der Hochschule konnten aufgrund dieser Engpässe als wichtig erkannte Weiterentwicklungen nicht oder nur ansatzweise umgesetzt werden. Den Einsparungen im Bereich des hauptberuflichen Personals für die Lehre steht ein Anstieg der Lehraufträge gegenüber, der ein Niveau erreicht hat, das weder aus Sicht der Hochschule noch aus Sicht des MWK langfristig zufriedenstellend sein kann. Im Bereich von Infrastruktur und Administration führt die Unterausstattung neben den räumlichen Mängeln dazu, dass interne Strukturen und Dienstleistungen der Administration nicht im erforderlichen Umfang weiterentwickelt werden konnten.

Diesen Fehlentwicklungstrend suchte das MWK 2017 erstmals zu stoppen und stellte eine Budgeterhöhung von 1 Mio. Euro in Aussicht. Diese wurde nicht realisiert. Stattdessen fand ein stufenweiser Budgetaufwuchs ab 2021 auf insgesamt 0,5 Mio. Euro mit dem Ziel der Reduktion von Lehraufträgen Eingang in die Zielvereinbarung 2019–21 (ebd. 1.2 Grundfinanzierung). Auch dieser wurde nur zum kleineren Teil realisiert. Die Einsparungen bzw. fehlenden Optionen zur Weiterentwicklung im Bereich Verwaltung und Technik führen dazu, dass die Hochschule in ihrer personellen, organisatorischen und vor allem auch technischen Entwicklung zunehmend zurückfällt. Dies gilt nicht zuletzt für die Situation der Lehrbeauftragten, deren Verbesserung eine Reihe von Bundesländern durch Schaffung einer großen Zahl von Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA) zu ihrer Sache macht (bis zum Ziel, dass 25% der Lehre von Lehrbeauftragten, 75% durch Professuren oder LfbAs erteilt werden; in der HMTMH sind es derzeit 43% zu 57%).

In der Summe ist festzuhalten, dass den gestiegenen Anforderungen innerhalb der Hochschule administrativ nur teilweise und auch nur durch das große Engagement aller beteiligten Beschäftigten Rechnung getragen werden konnte, dass aber ein „Weiter so“ für die Hochschule und die hier Tätigen nicht tragbar ist. Hier setzte 2020 die Intervention der Präsidentin beim Ministerium an, aus der heraus der „Masterplan 2030“-Prozess initiiert wurde. Er bietet die Chance, die Rahmenbedingungen für die Arbeit an der Hochschule zukunftsfähig zu gestalten. Neben quantitativen Verbesserungen ist zudem die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen sowie darauf aufbauend die Verbesserung der administrativen Services notwendig.

Räume und Infrastruktur

Die nur als desolat zu bezeichnende räumliche Ausstattung und Infrastruktur der HMTMH kann nur mit Unterstützung durch das Land Niedersachsen verbessert werden, das in zwei Schritten tätig geworden ist, bzw. tätig ist: Im Juni 2017 hat das Land einen ersten Schritt getan und der HMTMH für die

Renovierung des unter Denkmalschutz stehenden Gebäudes am Neuen Haus 21,7 Mio. Euro aus dem „Sondervermögen zur Nachholung von Investitionen bei den Hochschulen in staatlicher Verantwortung“ zur Verfügung gestellt. Bisher konnte erst ein Bauabschnitt der Sanierung der Fassade realisiert werden. Die weiteren Schritte der Fassadensanierung stehen noch aus, vor allem aber die Innensanierung und die aufgrund struktureller Schäden kurzfristig notwendig gewordene Sanierung der Tiefgarage. Es wird dabei zunehmend fraglich, ob der Umfang des Sondervermögens tatsächlich für alle notwendigen Maßnahmen ausreicht. Die vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen werden insgesamt lediglich die Qualität der Fassade und die Statik des Gebäudes aus dem Jahr 1973 wiederherstellen. Sie schaffen dabei weder einen einzigen zusätzlichen Quadratmeter für die HMTMH, noch wird sich an den eingeschränkten Nutzungsqualitäten im täglichen Lehrbetrieb etwas ändern (u. a. zu geringe Raumgrößen und -höhen über weite Teile des Gebäudes, fehlende Raumqualitäten wie z. B. Ensemble- und Orchesterprobenräume). Das Flächenbedarfs-Dilemma der HMTMH bleibt weiter bestehen und ist ein erheblicher Standortnachteil gegenüber anderen Musikhochschulen.

Auch die erheblichen Betriebs- und Instandhaltungskosten stellen eine chronische Belastung dar. Neben den für den Standort „Neues Haus“ jährlich anfallenden Aufwendungen für den laufenden Bauunterhalt, die Betriebstechnik sowie Schönheitsreparaturen in Höhe von durchschnittlich rd. 350.000 Euro (in Summe 6,9 Mio. Euro seit dem Jahr 2000), flossen in den vergangenen 15 Jahren mehr als 8,9 Mio. Euro in besondere Bau- und Erhaltungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Erneuerung der Betriebstechnik (u. a. Brandschutz und Sicherheitsbeleuchtung, Sanitäreanlagen, raumlufttechnische Installationen, Fassaden- und Holzfenstersanierung, Lastenaufzug). Die oftmals mehrjährigen, und den Lehrbetrieb erheblich einschränkenden, Bauprojekte wurden aus Programmen zum besonderen Bauunterhalt des MWK, aus Konjunkturprogrammen unter Beteiligung des Bundes und in geringem Umfang aus gesonderten Bundesmitteln finanziert. Bereits die genannten laufenden Aufwendungen von jährlich rd. 350.000 Euro für den Unterhalt des Gebäudes „Neues Haus“ übersteigen die vom Land für alle Standorte der HMTMH jährlich bereitgestellten Mittel für Bauunterhalt von durchschnittlich jährlich 200.000 Euro in erheblichem Umfang. Die daraus resultierenden jährlich anfallenden Unterdeckungen werden aus Mitteln des Globalaushalts aufgebracht und stehen somit für den Lehr- und Forschungsbetrieb nicht mehr zur Verfügung.

Nicht berücksichtigt in diesen Ausführungen zum Instandhaltungs- und Sanierungsaufwand für das Gebäude „Neues Haus“ sind die immer wichtiger werdenden Fragen energetischer Nachhaltigkeit und ihre Bewertung im Verhältnis zum Denkmalschutz.

Die Sanierungen im Hauptgebäude am Standort Neues Haus werden in den kommenden Jahren weitere erhebliche Einschränkungen mit sich bringen – insbesondere für Konzertsaal und Bühne, Bibliothek und Unterrichts- und Ensembleräume. Das anerkannte Flächendefizit wird sich durch diese Sanierungsmaßnahmen am und im Hauptgebäude zusätzlich verschärfen. Auch die Finanzsituation der HMTMH verschlechtert sich dadurch erheblich: 2021 wurde für die anstehende Sanierung eine weitere, für den Betrieb (vor allem der Bibliothek) unerlässliche Anmietung in Höhe von zusätzlich etwa 300.000 Euro pro Jahr notwendig, die nicht über den Haushalt kompensiert werden kann. Hier steuert die Hochschule auf ein Defizit zu: Die Anmietung von Ausweichflächen darf nicht weiter zu Lasten des ohnehin angespannten Budgets der Hochschule gehen. Hier ist die Unterstützung des Landes erforderlich, auch um für diese Phase andere musikgeeignete Räume und Aufführungsstätten zu finden und ggf. anzumieten.

Im zweiten Schritt hat das Land den Weg zu einer formalen Anerkennung des Flächendefizits freigegeben. Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie untersucht das Niedersächsische Landesamt für Bau und Liegenschaften (NLBL) aktuell, welche der Räume im Bestand weiterhin den aktuellen und zukünftigen

Anforderungen entsprechen, vor allem aber auch, welche Quantitäten und Qualitäten zusätzlich benötigt werden und wo diese entstehen könnten. Dank der hervorragenden Unterstützung durch das NLBL auf Arbeitsebene konnten hier wichtige weitere Teilschritte vollzogen werden. Dass im Ergebnis am Standort Neues Haus (inklusive Plathnerstraße) nur etwa ein Drittel des anerkannten Flächenbedarfs Platz findet, unterstreicht das Ausmaß des Flächenmangels eindrücklich.

Die Tatsache, dass die erste Flächenbedarfsplanung der HMTMH (vgl. Anlage zur Zeitleiste Flächenbedarfsplanung) im Dezember 2016 vorgelegt wurde und im Jahr 2022 weder ein Standort noch ein Zeithorizont für die Realisierung eines Neu- oder Erweiterungsbaus existieren, zeigt zudem, dass das Dauerthema Räume die Hochschule mit Sicherheit für viele Jahre weiterhin vor große Herausforderungen stellen wird, und dass bei der Realisierung eines Neu- oder Erweiterungsbaus politische Unterstützung bei der Standortsuche und Finanzierung unerlässlich sein werden.

Angesichts der Wichtigkeit des Themas für die Zukunftsfähigkeit der HMTMH ist es umso hinderlicher, dass der Hochschule eine eigenständige Betriebseinheit fehlt, die sich uneingeschränkt der baulichen und räumlichen Weiterentwicklung widmen kann. Erschwerend kommt hinzu, dass der im vergangenen Jahrzehnt unternommene Versuch, die Entwicklung der technischen und räumlichen Infrastruktur unter einer Leitung zusammenzufassen, die zugleich die Themen IT und Digitalisierung sowie Medientechnik bearbeitet, gescheitert ist.

Neben Konsolidierung und Aufbau geeigneter Infrastrukturen ist die Weiterentwicklung der Organisation und der Geschäftsprozesse der zentralen Administration ein wichtiges Themenfeld. Dabei tritt immer stärker die Frage nach dem Zusammenwirken der Einrichtungen der Hochschule und die Frage nach der Struktur der dezentralen Einrichtungen insgesamt in den Fokus. Eine Analyse und ein Konzept zur Weiterentwicklung dieser Strukturen wurde bereits in der letzten Zielvereinbarung festgehalten und wird ein wichtiger Teil des „Masterplans 2030“ bleiben.

Personal in Lehre und Verwaltung

Auch bezüglich der personellen Ressourcen kann die Situation der HMTMH nur mit Unterstützung durch das Land verbessert werden, das auch hier tätig geworden ist, bzw. tätig wird: Im ersten Schritt ermöglichte das MWK der HMTMH zum Wintersemester 2015/16 ein Pilotprojekt mit vier 50%-LfbA-Stellen zur Verbesserung der Studiensituation durch den Einsatz von zusätzlichem hauptamtlichem Personal anstelle von Lehrbeauftragten und positionierte sich damit mit einem Modell für ein zukunftsweisendes Personalentwicklungskonzept zur Förderung des künstlerischen Nachwuchses an Musikhochschulen. Diesem Modell wurde innerhalb der Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen hohe Beachtung zuteil: Inzwischen wurde Ähnliches in vielen Bundesländern etabliert, während es für die HMTMH in Niedersachsen bis zur Intervention 2020 keine Fortsetzung der dafür erforderlichen zusätzlichen Finanzierung gab.

Erst im Zuge dieser Intervention konnte vereinbart werden, dass der Aufwuchs an Studienplätzen zumindest teilweise im Rahmen des Zukunftsvertrags Studium und Lehre durch „Clearing-Mittel“ kompensiert wird. Unabhängig davon hat die HMTMH aus eigenen Mitteln bereits im Wintersemester 2020/21 als ersten Schritt zusätzliche Dauerstellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben geschaffen.

In einer Klausursitzung des Präsidiums am 13. Dezember 2021 wurde der Einsatz der ab dem Jahr 2022 von 125.000 bis auf 500.000 Euro anwachsenden „Clearing-Mittel“ geplant:

Bezeichnung	Entgeltgruppe	Umfang	Zuordnung	Zeitraum	Kosten/Jahr
LfbA Korrepetition	E11	50%	Saiten	2022	37.465 €
Professur Sprechen „für alle“	W2	100%	Gesang	2022	89.519 €
Professur Creative Digital Performing	W2	100%	NN	2023	89.519 €
LfbA Musiktheorie	E11	50%	Musiktheorie	2023	37.465 €
Professur IFF	W2	100%	NN	2024	89.519 €
LfbA Didaktik	E11	50%	Musikdidaktik	2024	37.465 €
LfbA Coloured Box	E11	50%	Saiten	2024	37.465 €
LfbA JRP	E11	50%	JRP	2025	37.465 €
LfbA NN	E11	50%	NN	2025	37.465 €
Summe					493.347 €

Auf Grund des Klärungsbedarfs im Zuge der „Masterplan 2030“-Diskussionen können die hier geplanten Stellen voraussichtlich erst mit einem Jahr Verzug besetzt werden. Anwachsend über vier Jahre werden sieben halbe LfbA-Stellen¹¹ in verschiedenen Fachgruppen und mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen (je 12 SWS Lehrverpflichtung) sowie drei W2-Professuren (jeweils mit 13 bzw. 18 SWS Lehrverpflichtung) besetzt. Diese Stellen erlauben den Abbau von ca. einhundert Lehrauftragsstunden, was einer Reduktion von ca. 7 Prozent entspricht.

Diese Maßnahme ist für die Entwicklung der Hochschule jedoch nicht auskömmlich. Allein durch unbesetzte, aber für den laufenden Betrieb dringend benötigte Positionen in Administration und Technik spart die Hochschule momentan etwa 250.000 Euro pro Jahr ein – diese Summe wird also allein zur Sicherung des laufenden Betriebs benötigt. Allein diejenigen weiteren Positionen, die sich aus der Analyse des Ist-Zustands ergeben haben und die vom Präsidium als essenziell für die Weiterentwicklung angesehen werden, erfordern bereits eine Finanzierung von zusätzlich etwa 600.000 Euro pro Jahr.

Konkret erfordert ein steigendes Drittmittelvolumen Kapazitäten in den Bereichen Finanzen und Personal, die nur teilweise durch Programm- oder Projektpauschalen aufgefangen werden können. Neben der Abwicklung von bewilligten Projekten wurde insbesondere die Unterstützung von Drittmittelträgern an anderen Hochschulen in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich ausgebaut. Angesichts des hervorragenden künstlerischen und wissenschaftlichen Potenzials der HMTMH ist es absolut unerlässlich, in diesem Gebiet entsprechende Strukturen aufzubauen.

Im Bereich künstlerischer Projekte wird eine geänderte und stärker projektbezogene Studienstruktur erhebliche zusätzliche Anforderungen für die Bereiche Veranstaltungswesen, Öffentlichkeitsarbeit und Transfer mit sich bringen. Dazu gehört auch ein deutlicher Ausbau der Unterstützung im Bereich Medientechnik.

Die Hochschulbibliothek benötigt zur Unterstützung des Aufbaus, der Ausgestaltung sowie der Pflege des Research Hub an der HMTMH eine angemessene Ausstattung, damit sie neben ihrer Kernaufgabe der Literaturversorgung auch in Bezug auf die Forschung an Sammlungen, die Begleitung von Erschließungsprojekten, das Forschungsdatenmanagement und den Ausbau digitaler Forschungsinfrastruktur wirken kann. Vor diesem Hintergrund ergeben sich für den Masterplan die im Folgenden erläuterten Zielsetzungen.

¹¹ In der Zielvereinbarung 2019–21 hatten HMTMH und Ministerium ein Einvernehmen darüber erzielt, dass aus dem Aufwuchs der Grundfinanzierung „dauerhaft etwa 8 künstlerische Qualifikationsstellen, die überwiegend auch in der Lehrerbildung eingesetzt werden“ eingerichtet werden sollten und dass „deren räumliche Unterbringung“ sichergestellt werden sollte (vgl. 1.2). Mit den „Clearing-Mitteln“ kann die HMTMH diese Ziele nun 2025 statt 2021 erreichen.

Zielsetzung und Schwerpunkte

Aufgrund der bisherigen Analyse sieht das Präsidium einen Ausbau der Kompetenz in nahezu allen Bereichen der Verwaltung (Technisches Gebäudemanagement, Personal, Studierendenverwaltung, IT, Veranstaltungswesen und Medientechnik, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Bibliothek) als unverzichtbar an, um die Funktionsfähigkeit in einigen Abteilungen wiederherzustellen, in einigen Abteilungen zu erhalten und im Ganzen zukunftsfähig aufzustellen, so dass die inhaltlichen Ziele des Masterplans umgesetzt werden zu können. Das wird nur mit Unterstützung des Landes realisierbar sein.

Die Hochschule setzt sich zum Ziel, in den kommenden Jahren die bestehenden administrativen und technischen Infrastrukturen soweit wie möglich zu konsolidieren und an kritischen Stellen auszubauen. Angesichts knapper Ressourcen wird stets kritisch zu hinterfragen sein, welche Maßnahmen realisierbar und wie diese zu priorisieren sind. Die Hochschule wird darauf aufbauend ihre Strukturen, Geschäftsprozesse und Zuständigkeiten analysieren und optimieren, insbesondere mit Blick auf die in den Handlungsfeldern I bis IV formulierten Ziele.

Konkrete, unmittelbar dringende Maßnahmen betreffen die IT-Infrastruktur, administrative und technische Unterstützung von Drittmittelaktivitäten und innovativer Projekte wie *Research Hub* und *Coloured Box*, Technisches Gebäudemanagement, Betrieb und Medien. Weitere Schritte betreffen Digitalisierung der Verwaltung als Querschnittsthema, organisatorische Weiterentwicklung der zentralen Verwaltung und Weiterentwicklung der Hochschulgovernance. In einem ersten Schritt sollen die für den Betrieb unerlässlichen Vakanzen schnellstmöglich wiederbesetzt werden.

Konkretisierung der Ziele, Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen

IT-Infrastruktur, Service und Betrieb

Spätestens in der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, dass die Hochschul-IT den gegenwärtigen Anforderungen nicht gewachsen ist. Für die Weiterentwicklung der IT-Services muss dabei zunächst eine Grundlage geschaffen werden. Der Servicebereich IT ist personell und strukturell nicht adäquat aufgestellt und ist mit der Aufrechterhaltung des Status quo mehr als ausgelastet, so dass keine Valenzen für eine aktive Weiterentwicklung dieses Bereichs oder die Beteiligung an landesweiten Initiativen vorhanden sind.

Konkrete Schritte sind:

a) Konsolidierung

Um den laufenden Betrieb zu gewährleisten, müssen zwei vakante Positionen sowie die Abteilungsleitung neu besetzt werden. Diese sind ungeachtet der zukünftigen Ausrichtung in jedem Fall erforderlich, um die technischen Grundlagen und den Service für Nutzer*innen zu gewährleisten und die Weitergabe von Kenntnissen im Hinblick auf in den kommenden Jahren anstehende Generationenwechsel sicherzustellen. Bereits im laufenden Betrieb werden die bestehenden Strukturen und technischen Lösungen analysiert und wo immer möglich vereinfacht.

b) Entwicklung eines neuen Betriebskonzepts

Die bestehenden Strukturen und Prozesse sollen analysiert und es soll ein Leistungskatalog entwickelt werden, anhand dessen dann untersucht werden kann, welche Leistungen vor Ort durch eigenes Personal erbracht werden müssen, und in welchen Bereichen die Möglichkeit der Kooperation mit ande-

ren Hochschulen besteht. Im Blickpunkt stehen dabei unter anderem diejenigen Themen, die im Rahmen der Initiative Hochschule.digital Niedersachsen bearbeitet werden, die Untersuchung soll aber nicht darauf beschränkt bleiben. Dieser Prozess soll durch Beratung seitens anderer niedersächsischer Hochschuleinrichtungen begleitet werden, die zum Teil bereits die Bereitschaft zur Mitwirkung signalisiert haben.

c) Umsetzung des neuen Betriebskonzepts

Für die Umsetzung eines neuen Betriebskonzepts wird es erforderlich sein, eigenes zusätzliches Personal einzusetzen und je nach Ergebnis auch Kooperationsverträge mit anderen Hochschulen zu schließen und entsprechende Mittel bereitzustellen.

Meilensteine 2022–24

- Erste Stellenbesetzungen (2022): Diese Stellenbesetzungen werden zur Folge haben, dass die durch die Vakanz vorübergehend anfallenden Einsparungen wegfallen. Dies wird den budgetären Spielraum der Hochschule weiter einschränken.
- Erarbeiten eines Betriebskonzepts unter neuer Leitung (2022–24) und mit externer Begleitung bzw. Evaluation

Meilensteine 2025–30

- Umsetzung des Betriebskonzepts (ab 2025): Für die Umsetzung wird es erforderlich sein, zusätzliches Personal einzusetzen und je nach Ergebnis auch Kooperationsverträge mit anderen Hochschulen zu schließen und entsprechende Mittel bereitzustellen.

Drittmittelaktivitäten / Administrative und technische Unterstützung innovativer Projekte

Die Forscherinnen und Forscher der HMTMH sind sehr erfolgreich im Einwerben von Drittmitteln. Als Minimum zur Unterstützung auf administrativer Ebene ist ein Ausbau in den beiden Bereichen Personal und Finanzen unverzichtbar, um die eingeworbenen Projekte überhaupt abwickeln zu können.

Eine Forschungsförderungsstruktur in dem Umfang, wie sie Universitäten anbieten, kann die Hochschule aufgrund ihrer Größe und ihrer budgetären Begrenzungen weder anbieten noch aufbauen, auch deswegen, weil solche Einrichtungen von der Erfahrung leben, die sie in der Bearbeitung einer Vielzahl von Förderfällen erwerben. Denkbar ist jedoch, neben der besseren Unterstützung bei der Abwicklung in den zentralen Bereichen Personal und Finanzen im Rahmen des geplanten Research Hub auch dezentral Kompetenzen zu bündeln und Beratung z. B. für Erstantragstellende zu bieten. Eine systematische Beratung durch erfahrene Forschende hat sich auch an großen Universitäten als ein wichtiges Instrument der Förderung und Qualitätssicherung herausgestellt.

Für die *Coloured Box* konnte mit Unterstützung der „Stiftung für die HMTMH“ eine mehrjährige Anschubfinanzierung als Pilotprojekt sichergestellt werden. Mithilfe dieser Förderung konnten bereits unmittelbar für das Jahr 2022 erste Projekte geplant werden. Die langfristige Etablierung setzt aber eine nachhaltige Finanzierung einer entsprechenden Koordinationsstelle sowie Sachmittel voraus.

Meilensteine 2022–24

- Besetzung je einer Sachbearbeitungsposition in den Bereichen Finanzen und Personal (2022–23)

- Um administrative Unterstützung für den Research Hub realisieren zu können, sind zusätzliche Ressourcen nötig (siehe Handlungsfeld III „Zukunft der wissenschaftlichen und künstlerischen Forschung“). Dies gilt auch für die nachhaltige Unterstützung des Formats *Coloured Box*.

Meilensteine 2025–30

- Systematischer Ausbau der operativen und strategischen Unterstützung zur Vorbereitung und Beantragung von drittmittelgeförderten Forschungsvorhaben und künstlerischen Entwicklungsprojekten im Rahmen des Research Hub sowie Einrichtung von Koordinationsstellen zur Unterstützung bei Antragstellungen, Ausbau der Unterstützung des Forschungsdatenmanagements durch die Bibliothek

Technisches Gebäudemanagement, Betrieb, Medien

Es gibt momentan keine Stelle, die Aufgaben einer Bauplanungsabteilung oder eines technischen Gebäudemanagements im erforderlichen Umfang wahrnehmen kann. Dies ist allerdings aufgrund der enormen Bedeutung der technischen und baulichen Entwicklung für die Hochschule dringend nötig. Bauliche Aktivitäten werden augenblicklich nebenbei von der Finanzabteilung mitkoordiniert. Aus eigenen Ressourcen kann momentan nur eine bessere organisatorische Verankerung und Bündelung von Zuständigkeiten erfolgen, es sind jedoch weitere Ressourcen nötig, um diesen Bereich auszubauen.

Im Bereich künstlerischer Projekte wird eine geänderte und stärker projektbezogene Studienstruktur auch neue Anforderungen für die Bereiche Veranstaltungswesen, Öffentlichkeitsarbeit und Transfer mit sich bringen.

Moderne Lehrformen werden zugleich eine bessere Unterstützung im Bereich Medientechnik erfordern. Insbesondere das Thema Digitalität in der Lehre wird die Hochschule auch weiterhin vor Herausforderungen stellen, da hierfür neben der bloßen technischen Infrastruktur auch neue Konzepte notwendig werden und sowohl Lehrende als auch Studierende entsprechend unterstützt werden müssen.

Meilensteine 2022–24

- Planungen für die Weiterentwicklung dieser Infrastrukturen wurden im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung begonnen und sollen in den Jahren 2022–24 fortgeführt werden. Im Bereich der allgemeinen Betriebstechnik bzw. des technischen Gebäudemanagements ist unmittelbar eine Stellenbesetzung vorgesehen, so dass insbesondere die anstehenden Bau- und Sanierungsmaßnahmen begleitet werden können.

Meilensteine 2025–30

- Der geplante Ausbau in Veranstaltungswesen, Medientechnik, Research Hub und Bibliothek soll im Dialog mit den Einrichtungen der Hochschule im Zuge der Weiterentwicklung der Studiengänge und der Etablierung des Research Hub erfolgen.

Digitalisierung der Verwaltung als Querschnittsthema

Bisher betriebene Projekte der Digitalisierung der Verwaltung beinhalten beispielsweise die Projekte E-Rechnung, E-Dienstreiseabwicklung und E-Personalakte, die als hochschulübergreifende Kooperationsprojekte mit dem Niedersächsischen Hochschulkompetenzzentrum für SAP (CCC) durchgeführt werden. Solche Kooperationen sind wichtig und insofern mustergültig, als die HMTMH alleine nicht die Ressourcen zur Planung und Durchführung der Projekte aufbringen könnte.

Ein besonders wichtiges Projekt ist die Digitalisierung der Studierendenverwaltung. Hier wurde 2020 eine eigene Stelle als Projektleitung geschaffen und 2021 besetzt, mit dem Ziel, sämtliche Prozesse der Studierendenverwaltung systematisch zu erfassen, möglichst zu vereinfachen und in einem Campusmanagementsystem (CMS) abzubilden. Dazu zählt auch die gerade an einer Musikhochschule wesentliche Verwaltung von Unterrichts- und Überäumen. Um neben der operativen Leitung durch die neu geschaffene Stelle den Projektfortschritt zu begleiten und regelmäßig zu prüfen, wurde eine Lenkungsgruppe unter Beteiligung des Vizepräsidenten Studium und Lehre, des hauptberuflichen Vizepräsidenten sowie Lehrender und Studierender geschaffen.

Als Voraussetzung für weitere Digitalisierungsprojekte müssen Geschäftsprozesse klar, transparent und dokumentiert sein. Hiervon sind alle Bereiche der Verwaltung im engeren Sinne und die Hochschulorganisation insgesamt betroffen. Um von punktuellen Digitalisierungslösungen zu einer „digitalen Hochschule“ zu gelangen, müssen Schnittstellen zwischen einzelnen Zuständigkeitsbereichen herausgearbeitet und Verwaltungsprozesse stärker als bisher optimiert werden. Im Zusammenspiel mit den im folgenden Abschnitt genannten Zielen steht daher in der weiteren Planung das Systematisieren, Vereinfachen und Dokumentieren von Prozessen im Fokus. Dabei muss die Frage abgewogen werden, wo Digitalisierung zu einer echten Verbesserung führt oder wo der Aufwand zur kleinteiligen Beschreibung von festgelegten Prozessen eine zu starke Einengung bedeutet. Beispielsweise können digitale Dokumentenmanagementsysteme und Prozesse auch für Teilbereiche eingeführt werden (Gremien, Bewerbungsportal, E-Rechnung und E-Personalakte). Solche Vorhaben benötigen zudem Ressourcen und eine Unterstützung in Organisationsentwicklung und Projektmanagement, die momentan nicht vorhanden sind.

Der Internetauftritt musste in der Vergangenheit ohne IT-Unterstützung konzipiert werden. Der Neustart dieses Projekts muss unverzüglich in Angriff genommen werden.

Meilensteine 2022–24

- Neugestaltung des Internetauftritts und Fertigstellung bis 2024
- Im Jahr 2022 soll eine vollständiger Leistungsbeschreibung vorliegen und möglichst eine Ausschreibung und in deren Folge zeitnahe Beauftragung eines geeigneten IT-Dienstleisters zur Unterstützung der Campusmanagementsystem-Einführung erfolgen.
- Die Planungen für eine digital unterstützte Buchungsmöglichkeit für Übe- und Unterrichtsräume sollen in enger Abstimmung mit dem Projekt Campusmanagement durchgeführt werden und 2023 beginnen. Die Einführung des Campusmanagements wird nur mithilfe einer externen Implementierungspartnerin möglich sein.

Meilensteine 2025–30

- Klärung der Geschäftsprozesse und darauffolgend die sukzessive Digitalisierung einer Vielzahl von Verwaltungsaufgaben

Weitere Themen in der zentralen Verwaltung

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um die Funktionen der Verwaltung mit einem zeitgemäßen Instrumentarium zweckdienlich weiterzuentwickeln und damit bestmögliche Dienstleistungen zur Unterstützung von Kunst, Forschung und Lehre sowie für die Stärkung der akademischen Selbstverwaltung bereitzustellen. Eine grundsätzliche Frage, die dabei laufend gestellt werden muss ist: Tun wir das Richtige und tun wir es auf richtige Weise? Was muss sich ändern, um besser und zweckdienlicher die Aufgaben der Hochschule zu unterstützen? Diese Reflexion ist ohnehin als Daueraufgabe der Verwaltung anzusehen.

Seit 2019 werden entsprechend der aktuellen Zielvereinbarung die Strukturen und Abläufe in der Administration untersucht. Neben den bereits thematisierten Engpässen der personellen Ausstattung wird besonders deutlich, dass gerade diese Engpässe dazu geführt haben, dass in vielen Fällen aufgrund der bestehenden chronischen Überlast die laufend notwendige Organisationsentwicklung der Administration in den vergangenen zwei Jahrzehnten nicht im notwendigen Umfang betrieben werden konnte. Es besteht vielerorts ein Mangel an Klarheit und dokumentierten Standards zu Kernprozessen. Dies führt nicht nur zu Reibungsverlusten im laufenden Betrieb, sondern stellt auch ein deutliches Hindernis für die weitere Entwicklung dar. Die Fortsetzung dieser Arbeit erfordert Freiräume auf Leitungsebene, die nur mit einem entsprechenden Unterbau in überschaubarer Zeit geleistet werden können.

Im Rahmen des „Masterplans 2030“ sollen weitere Themen zur Entwicklung der administrativen Infrastruktur aufgegriffen werden. Dies sind insbesondere:

- a) Vereinfachen und Vereinheitlichen von Geschäftsprozessen
- b) Compliance: Nutzen und Verwerten bestehender Regeln und Handbücher, Sicherstellen von Verlässlichkeit, Verständlichkeit und Regelmäßigkeit
- c) Generationenwechsel planen, einleiten und moderieren sowie Handlungswissen verfügbar halten
- d) Entwickeln eines klaren Leistungskatalogs bzw. Leistungsangebots
- e) Klären des Zusammenwirkens mit dezentralen Einrichtungen

Meilensteine 2022–24

- ➡ Auch hier ist der erste Meilenstein die genannte Wiederbesetzung der notwendigsten Positionen in den Jahren 2022 und 2023. Die weiteren vom Präsidium als unverzichtbar identifizierten Positionen sollen parallel oder schnellstmöglich ebenso besetzt werden.

Meilensteine 2025–30

- ➡ Flankierend und dann darauf aufbauend soll der bereits begonnene Prozess zur Organisationsentwicklung der Administration fortgesetzt werden. Ziel ist, im Zeitraum 2024–26 die Optimierung und Dokumentation von Geschäftsprozessen abzuschließen, um in den Folgejahren den anstehenden Generationenwechsel auf Leitungsebene zu planen und vorzubereiten.

Governance und Weiterentwicklung dezentraler administrativer Strukturen

Neben der Klärung der Organisation und der Geschäftsprozesse der zentralen Administration tritt weiterhin die Frage nach dem Zusammenwirken mit Einrichtungen der Hochschule sowie auch die Frage nach der Struktur der dezentralen Einrichtungen insgesamt auf. Diese Strukturen sind weitgehend gewachsen. Sowohl die begonnene Analyse als auch die Rückmeldungen aus den Fachgruppen zeigen, dass es sinnvoll erscheint, geeignete dezentrale Strukturen aufzubauen.

Dieses Thema wurde bereits in den sukzessiven Entwicklungsplänen der Hochschule des letzten Jahrzehnts kontinuierlich aufgegriffen. Nach Aufgabe der ehemaligen Sektionen wurde eine Matrix-Struktur geschaffen, bei der es einerseits thematische Fachgruppen gibt (beispielsweise Instrumentengruppen wie Holzblasinstrumente, Saiteninstrumente oder fachlich-thematische Gruppen wie Musiktheorie oder Musikwissenschaft), andererseits Studiengänge, deren Lehrangebot in der Regel von mehreren Fachgruppen erbracht wird. Zugleich bieten die meisten Fachgruppen Lehrangebote für fast alle Studiengänge. Dies ergibt schematisch das folgende Bild:

	Studiengang 1	Studiengang 2	Studiengang 3	Studiengang 4	Studiengang 5	etc.
Fachgruppe 1	x	x	x	x	x	
Fachgruppe 2	x	x	x			
Fachgruppe 3		x	x	x	x	
Fachgruppe 4			x	x	x	
Fachgruppe 5		x		x	x	
etc.						

Hinzu kommen Zentren und Institute, die entweder innerhalb einer Fachgruppe besondere thematische Schwerpunkte vertreten (z. B. EZJM, fmg, IMMM), die identisch mit einer Fachgruppe sein können (IJK) oder aber auch fachgruppenübergreifende thematische Schwerpunkte bilden (z. B. Institut für Kammermusik, Institut für Alte Musik).

Innerhalb dieser Matrix wurde im letzten Hochschulentwicklungsplan zudem die Zuständigkeit jeweils einer Studiendekanin bzw. eines Studiendekans und folglich je einer Studienkommission für bestimmte Fachgruppen und bestimmte Studiengänge festgelegt.

Fachgruppen zu SK1	Fachgruppen zu SK2	Fachgruppen zu SK3
Studiengänge zu SK1	Studiengänge zu SK2	Studiengänge zu SK3
Studienkommission 1	Studienkommission 2	Studienkommission 3

Die Hochschulleitung hat 2021 die Frage nach der Einführung von Fachbereichen zunächst zurückgestellt, da eine solche Strukturdebatte in jedem Fall mehrere Semester beanspruchen würde und gegenwärtig die Entwicklung inhaltlicher Entwicklungsziele im Vordergrund steht, denen solche Strukturen mit ihrer Funktion dann folgen sollten.

Zugleich wurden jedoch auch schon Schritte unternommen, die bereits bestehenden dezentralen Strukturen in ihrer Funktion zu stärken und Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu klären. So finden zum Beispiel regelmäßige Treffen zwischen Präsidium und Studiendekan*innen statt. Außerdem wurde die Fachgruppe „Andere Instrumente“ aufgelöst und ihre Mitglieder den bestehenden Fachgruppen zugeordnet.

Ferner hat das Präsidium 2021 festgelegt, dass Positionen von Lehrkräften für besondere Aufgaben zukünftig immer mit mindestens 50 % Umfang besetzt werden und nicht einzelnen Professuren, sondern Fachgruppen zugeordnet sein sollen. Da die Lehrkräfte für besondere Aufgaben mit 20% ihrer Arbeitszeit Koordinationsaufgaben in Studium und Lehre wahrnehmen, wird so die Handlungsfähigkeit auf dezentraler Ebene bereits in einem ersten Schritt gestärkt. Es wurden anschließend fünf neue, dauerhafte Positionen 50% LfBA zur Unterstützung der Fachgruppen mit dem höchsten Aufkommen an Lehraufträgen geschaffen.

In den Gesprächen mit den Fachgruppen zeigt sich nun, dass viele Fragen nicht allein auf Ebene der Fachgruppen geklärt werden können. Vielmehr ist es beispielsweise bei der Abstimmung von Studienangeboten und auch konkreten Fragen der Studienkoordination notwendig, eine Abstimmungsebene zwischen Fachgruppen und Studiengängen zu schaffen bzw. die bestehende Abstimmungsebene der Studiendekan*innen zu stärken.

Die Studiendekan*innen haben allerdings bislang nur wenig direkte administrative Unterstützung. Es wird daher notwendig sein, neben den Lehrkräften für besondere Aufgaben, die über ihre Fachgruppenzugehörigkeit immer auch einem der drei Studienbereiche zugeordnet sind, die Studiendekan*innen administrativ, z. B. über Funktionsstellen und ggf. Sekretariatsstellen, zu unterstützen.

Als ein erster und organischer Schritt könnte schrittweise eine ‚Department‘-ähnliche Struktur aufgebaut werden, die jeweils jene Bereiche umfasst, die momentan in den Zuständigkeitsbereich einer Studienkommission fallen. Die Leitung des Departments könnte bei einem Vorstand liegen, bestehend aus der bzw. dem Studiendekan*in und einer weiteren Person. Dieser Logik ist die HMTMH auch bereits mit den letzten beiden Haushaltsanmeldungen gefolgt, in denen jeweils drei LfBA- und Funktionsstellen zur Stärkung der jeweiligen Bereiche vorgesehen waren.

Department 1	Department 2	Department 3
Vorstand	Vorstand	Vorstand
Koordinationssebene	Koordinationssebene	Koordinationssebene
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Lehrkräfte für besondere Aufgaben
Pool für Qualifikationsstellen	Pool für Qualifikationsstellen	Pool für Qualifikationsstellen
Studiengänge	Studiengänge	Studiengänge
Fachgruppen	Fachgruppen	Fachgruppen
Studienkommission 1	Studienkommission 2	Studienkommission 3

Dies wäre ein Weg, der mit minimalen zusätzlichen Strukturen auskommt und es erlaubt, die vorhandenen Einheiten beizubehalten und organisch weiterzuentwickeln. Es würden also schrittweise Funktionen gestärkt und aufgebaut, die bei einer möglicherweise anschließenden Debatte über Fachbereiche ohnehin erforderlich sind, ohne jedoch unnötige und ressourcenbindende Strukturen zu schaffen. Die Handlungsfähigkeit der bestehenden Einrichtungen würde nicht beschränkt, sondern die Handlungsfähigkeit der Studiendekan*innen bzw. Bereichsvorstände würde gestärkt. Dies wäre eine wichtige Grundlage für Struktur- und Ressourcendebatten sowie die Verhandlungen zur Weiterentwicklung der Studiengänge, die momentan weder allein auf Ebene der Fachgruppen, noch auf Ebene des Senats adäquater Weise Raum finden. Insgesamt ist eine Weiterentwicklung der Organisationsstruktur auch erforderlich, um die akademische Selbstverwaltung zu stärken und bestmögliche Teilhabe und Mitwirkung bei der Gestaltung der im Masterplan gesetzten Ziele sowie der Verhandlung der thematisierten Fragestellungen zu erreichen.

Meilensteine 2022–24

- Im Rahmen der Ziele und Handlungsfelder des „Masterplans 2030“ sind fachgruppenübergreifende Gespräche notwendig und geplant. Ebenfalls wird es Arbeitstagungen zu einzelnen Querschnittsthemen geben (entsprechend dem bereits durchgeführten Orchester-Denktag im Mai 2022). Dabei wird auch der Zuschnitt einzelner Fachgruppen selbst zu diskutieren sein. Die Hochschule erwartet aus diesen Gesprächen ein klareres Bild dazu, welche Abstimmungs- und Entscheidungsebenen notwendig sind, wie diese gezielt gestärkt werden können und wie somit eine angemessene und zweckdienliche Weiterentwicklung der Governance-Strukturen erfolgen kann.

Meilensteine 2025–30

- Eine konkrete Strukturdebatte wurde vom Präsidium aus den genannten Gründen zunächst zurückgestellt und ist frühestens ab dem Jahr 2024 geplant. Ab 2025 muss das Thema dann zielgerichtet verfolgt werden, um die inhaltlichen Vorhaben des Masterplans auch angemessen strukturell abzubilden.

VI Organisationsentwicklung und Prozesssteuerung

Hintergrund

Als einzige künstlerisch-wissenschaftlich-pädagogische Hochschule befindet sich die HMTMH innerhalb des Landes Niedersachsen in einer Sonderrolle: Hohe Anteile von teurem Einzel- und Kleingruppenunterricht, eine große Anzahl von künstlerischen Professor*innen, für die keine passenden Drittmittelfördertöpfe existieren und die speziellen räumlichen Anforderungen für das Musizieren und Schauspielen stehen im Land Niedersachsen häufig singulär da. Dies alles ist, ohne den direkten Vergleich im gleichen Bundesland, schwierig einzuordnen und passt nicht in die üblichen Raster der großen Forschungsuniversitäten oder anwendungs- und arbeitsmarktbezogenen Fachhochschulen. Auch die nach vielen Jahren erfolgte Anerkennung des Flächenbedarfs ist ein konkretes Beispiel, wie langwierig Vermittlungsprozesse von Bedarfen der HMTMH durchaus sein können.

Individuelle Studienverläufe für angehende Künstler*innenpersönlichkeiten, künstlerisch anspruchsvolle Veranstaltungen sowie Forschungs-, Lehr- und Kunst-Projekte jedweder Art benötigen hier schlichtweg einen im Verhältnis breiteren Unterstützungsapparat in Form von Verwaltung und Koordinierungsstellen als an einer Volluniversität. Sollen im Ergebnis herausragende Absolvent*innen die Hochschule verlassen, deren künstlerische Aufführungen auf höchstem Niveau das Publikum überzeugen und sollen die kleinen, aber feinen Forschungsinstitute im wissenschaftlichen Diskurs in der jeweiligen Spitzenklasse mitspielen, müssen Personal und Finanzierung auf die HMTMH individuell zugeschnitten sein.

Zielsetzung und Schwerpunkte

Im Folgenden werden Personalstellen und Einrichtungen skizziert, die nötig sind für Lehre, Forschung und künstlerische Praxis auf jenem hohen Niveau, das einer exzellenten Musik- und Schauspiel-Hochschule mit mehreren wissenschaftlichen Instituten angemessen ist. Dieses Niveau möchte die HMTMH schrittweise bis 2030 erreichen. Die Clearing-Mittel sowie die bei positiver Begutachtung des Masterplans 2030 befristet hinzukommenden Mittel reichen dazu jedoch nicht aus. Sie führen die Hochschule im Gelingensfall 2025 an jenen Punkt, der bereits Ende des Jahres 2017 zugesagt worden war, jedoch seitens des Landes nicht realisiert werden konnte. Nur wenn diesen positiven Schritten weitere folgen, kann die HMTMH ihr hervorragendes Niveau erhalten und zukunftsfähig aufstellen.

Konkretisierung der Ziele, Maßnahmen und Umsetzungsanforderungen

Um die Stellen, an denen der Betrieb schon jetzt absehbar zeitnah einbrechen wird, zu reparieren und auf absehbare Zeit belastbar zu machen, wurden drei stabilisierende Säulen identifiziert: a) die bereits genehmigten Clearing-Mittel, um Lehrbeauftragten-Stunden ab- und angemessene Lehrstellen aufzubauen (in Kap. 5 erläutert) sowie b) zusätzliche Stellen in der gesamten Verwaltung, um den faktischen Anforderungen durch gestiegene Studierendenzahlen, komplexere Abläufe und vermehrtes Berichtswesen gerecht zu werden. In der dritten Säule (c) wird sich die HMTMH für zukünftige Anforderungen aufstellen und in Abstimmung mit den Fachgruppen und Lehrenden zusätzliche Stellen in Kunst, Pädagogik und Forschung einrichten, mit denen die Hochschule die Themen und Fragen der Zukunft angehen will. Die bei positiver Begutachtung des Masterplans 2030 befristet hinzukommenden Mittel werden dabei eine sehr gute Anschub-Finanzierung sein. Es müssen allerdings Lösungen für die nachhaltige Finanzierung gefunden werden. Diese Planung befindet sich in einer Anfangsphase, da einerseits Strategiegespräche mit den Mitgliedern der Hochschule erst sukzessive geführt werden können und

im Jahr 2025 eine Zwischenevaluation erfolgen sollte, um die Entscheidungen bis dahin zu bewerten und aktuelle Gedanken und Ideen auf die Funktionalität für die zweite Hälfte der 2020er Jahre zu überprüfen und anzupassen.

Die HMTMH hat ein langes Jahrzehnt hinter sich, in dem der Aufwuchs von Studienplätzen und die hiermit verbundenen deutlich angewachsenen Kosten nur über freibleibende Professuren und über eine (vor allem personell) stagnierende Infrastruktur gedeckt werden konnten. Dies hat zu einer gravierenden Dysbalance geführt, die im kommenden Jahrzehnt einen Prozess strikter Gegensteuerung erfordert: Bezogen auf die Lehre ist diesbezüglich mit den Clearing-Mitteln der richtige Weg eingeschlagen. Bezogen auf die Infrastruktur müssen vergleichbare Lösungen für ein Clearing gefunden werden, um eine für die HMTMH inzwischen dramatische Fehlentwicklung anwachsenden Zugriffs auf Ressourcen der Lehre in die Gegenrichtung zu lenken.

Um das Ausmaß der langjährigen Fehlentwicklung zu verdeutlichen, sind in der nachfolgenden Tabelle sämtliche Bedarfe für ein mindestens europaweit konkurrenzfähiges „Musik-, Theater- und Medien-Trainingszentrum“ – die HMTMH 2030 – aufgelistet. Damit wird untermauert, dass die Clearing-Mittel und die bei positiver Begutachtung des Masterplans 2030 befristet hinzukommenden Mittel geeignet sind, den Betrieb der HMTMH zu reparieren, jedoch nicht ausreichen, die HMTMH auf absehbare Zeit in einen nachhaltig stabilen Zustand zu versetzen. Selbstverständlich wird auch dieses Ziel nur schrittweise erreichbar sein. In wie weit ggf. Kooperationsmöglichkeiten gefunden und als Teil der Lösung eingesetzt werden können, wird dabei zu bedenken sein.

Zusätzliche Kompetenzen

In zwei Klausursitzungen zum Thema Personalplanung hat das Präsidium am 25.1.2022 und 10.2.2022 in allen zentralen Abteilungen gewachsene Anforderungen und damit einhergehende personelle Mehrbedarfe erkannt. Dabei muss mitgedacht werden, dass durch das fast vollkommene Fehlen von Assistenzen künstlerischer Professuren in künstlerischen Hochschulen im Vergleich zu Universitäten Akteure für die Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung fehlen, so dass viele Aufgaben zentral erbracht werden müssen. Deswegen hat die Hochschule bereits in mehreren Runden der Anmeldungen zum Haushaltsplan auch Bedarfe angemeldet, die der Stärkung und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen sowie der Förderung der Teilhabe an der akademischen Selbstverwaltung dienen sollen. Dies blieb bisher erfolglos.

Im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses wird ferner über die kurzfristig und unmittelbar notwendigen Stellenbesetzungen hinaus ein Dialog über die oben als zweite und dritte Säule genannten Maßnahmen zur Unterstützung und Begleitung der Weiterentwicklung der Hochschule zu führen sein. Bereits jetzt ist absehbar, dass die ambitionierten Ziele der Hochschule einer signifikanten Stärkung der Infrastruktur als Basis bedürfen. Wenn sich die HMTMH als zukunftsfähige, leistungsorientierte und innovative Hochschule auf den Weg machen will, geht das nur mit einer die Kompetenzen betreffend substanziell ausgebauten Verwaltungsstruktur. Soll der in der Potenzialanalyse eröffnete, im HEP 2022–24 konkretisierte und in diesem Masterplan für die kommenden neun Jahre skizzierte Weg beschritten werden, ist für den Zeitraum 2022–30 der folgende Bedarf abzusehen:

Bezeichnung	Entgelt-/Besoldungsgruppe	Umfang	Zuordnung	Zeitraum	Erläuterungen	Bedarf/ Jahr
Projektleitung Campusmanagement	E13	100%	Abt. Studium & Lehre	seit 2021	befristet	74.671 €
Personalverwaltung (Drittmitel)	A10	100%	Abt. Personal	2022	Wiederbesetzung Planposition	46.854 €
Betriebstechnik	E8	100%	Abt. Finanzen	2022	Wiederbesetzung Planposition	56.542 €
Finanzverwaltung (Drittmitel)	A10	100%	Abt. Finanzen	2022	Wiederbesetzung Planposition	46.854 €
Technisches Gebäudemanagement	E11	100%	Abt. Finanzen	2022	Zusatzbedarf	74.930 €
Verwaltung Internationales	E10	50%	Abt. Studium & Lehre	2022	Wiederbesetzung Planposition	34.021 €
Studierendenverwaltung	E9a	50%	Abt. Studium & Lehre	2022	Wiederbesetzung Planposition	30.153 €
Studierendenverwaltung	E9a	50%	Abt. Studium & Lehre	2022	Wiederbesetzung Planposition	30.153 €
IT-Systemadministration	E11	100%	Abt. IT	2022	Wiederbesetzung Planposition	74.930 €
IT-Systemadministration	E8	100%	Abt. IT	2022	Wiederbesetzung Planposition	56.542 €
Abteilungsleitung IT	E13	100%	Abt. IT	2022	Wiederbesetzung Planposition	74.671 €
Hochschularchiv / Jubiläum	E13	100%	Bibliothek	2022	befristet	74.671 €
Projektleitung Akkreditierung	E13	50%	Abt. Studium & Lehre	2022/23	befristet	37.336 €
Social Media & Marketing	geh. Dienst	100%	Abt. Kommunikation	2023	Zusatzbedarf	60.000 €
Bibliotheksdienst	geh. Dienst	100%	Bibliothek	2023	Zusatzbedarf	60.000 €
Finanzverwaltung Weiterbildung	geh. Dienst	100%	NN	2023	Zusatzbedarf	60.000 €
Forschungsförderung Research Hub	höh. Dienst	100%	NN	2023	Zusatzbedarf	74.671 €
Koordination Research Hub	höh. Dienst	100%	NN	2023	Zusatzbedarf	74.671 €
Koordination Weiterbildung	höh. Dienst	100%	NN	2023	Zusatzbedarf	74.671 €
Medientechnik	geh. Dienst	100%	NN	2023	Zusatzbedarf	60.000 €
Koordination Transfer	höh. Dienst	100%	NN	2023	Zusatzbedarf	74.671 €
Veranstaltungstechnik	mittl. Dienst	100%	Abt. Veranstaltungen	2024	Zusatzbedarf Betreuung künstlerisch-pädagogische Projekte	55.000 €
Betreuung der Sammlungen	geh. Dienst	100%	Bibliothek	2024	Zusatzbedarf	60.000 €
Gender(-Monitoring)	geh. Dienst	50%	Gleichstellungsbüro	2024	Zusatzbedarf	30.000 €
Projektmanagement & Organisationsentwicklung	höh. Dienst	100%	Hochschulplanung & Controlling	2025	Zusatzbedarf	74.671 €
Koordination Coloured Box	höh. Dienst	100%	NN	2025	Zusatzbedarf	74.671 €
IT-Service	geh. Dienst	100%	Abt. IT	nach 2025	Zusatzbedarf	60.000 €
IT-Service	geh. Dienst	100%	Abt. IT	nach 2025	Zusatzbedarf	60.000 €
Veranstaltungstechnik	geh. Dienst	100%	Abt. Veranstaltungen	nach 2025	Zusatzbedarf Betreuung künstlerisch-pädagogische Projekte	60.000 €
Öffentlichkeitsarbeit und Wissenschaftskommunikation	geh. Dienst	100%	Abt. Kommunikation	nach 2025	Zusatzbedarf	60.000 €
Bibliotheksinformatiker*in	geh. Dienst	100%	Bibliothek	nach 2025	Zusatzbedarf	60.000 €
Lehr- und Studiengangsentwicklung	höh. Dienst	100%	NN	nach 2025	Zusatzbedarf	74.671 €
Medientechnik	geh. Dienst	100%	NN	nach 2025	Zusatzbedarf	60.000 €

Technisches Gebäudemanagement	mittl. Dienst	100%	NN	nach 2025	Zusatzbedarf	55.000 €
Koordinationsstelle Studienbereich 1	höh. Dienst	100%	Dezentral	nach 2025	Zusatzbedarf Stärkung dezentrale Administration	74.671 €
Koordinationsstelle Studienbereich 2	höh. Dienst	100%	Dezentral	nach 2025	Zusatzbedarf Stärkung dezentrale Administration	74.671 €
Koordinationsstelle Studienbereich 3	höh. Dienst	100%	Dezentral	nach 2025	Zusatzbedarf Stärkung dezentrale Administration	74.671 €
Sekretariat Studienbereich 1	mittl. Dienst	50%	Dezentral	nach 2025	Zusatzbedarf Stärkung dezentrale Administration	27.500 €
Sekretariat Studienbereich 2	mittl. Dienst	50%	Dezentral	nach 2025	Zusatzbedarf Stärkung dezentrale Administration	27.500 €
Sekretariat Studienbereich 3	mittl. Dienst	50%	Dezentral	nach 2025	Zusatzbedarf Stärkung dezentrale Administration	27.500 €
Mieten und Betriebskosten				seit 2022		350.000 €
Summe						2.661.538 €

Exzellenz in Kunst, Pädagogik, Forschung

Um das Profil der Hochschule in Kunst, Pädagogik und Forschung gezielt weiterzuentwickeln ist es neben dem Ausbau hauptberuflich erteilter Lehre erforderlich, die aufgrund der akuten Unterfinanzierung nicht besetzbaren Professuren und auch alle bis 2030 freiwerdenden Professuren – in der Summe 28 – in den Blick zu nehmen. Dies ist in einer ersten Klausurtagung des Präsidiums am 13.12.2021 geschehen, auf deren Grundlage auch die Maßnahmen zur Verwendung der Clearing-Mittel entwickelt wurden.

In diesem Zuge muss festgelegt werden, welche Professuren mit welcher Denomination fortgeführt werden sollen und welche nicht, welche zur Zeit nicht besetzbaren Professuren gegebenenfalls wiederbesetzt werden sollen, und wie die befristet in Aussicht gestellten Mittel genutzt werden können, um diesen Prozess beispielweise durch vorgezogene Besetzungen zu fördern. Als genaue Allokation der befristeten Masterplan-Mittel eignen sich neben vorgezogenen Berufungen außerdem Stellen in Bereichen, in denen neue Profile und Schwerpunkte bezüglich ihrer Bedeutung und Vorteile für die HMTMH ausprobiert werden sollen. In diesem Kontext stehen die 10,5 Hülsen von unbesetzten Professuren zur Verfügung, von denen 3 für die im Clearing-Plan genannten Professuren zeitnah besetzt werden. Die übrigen 7,5 Professuren-Hülsen, die aus Kostengründen in der Vergangenheit nicht wiederbesetzt wurden, stehen also für die kommenden Jahre zur Verfügung.

Diese Planungen sollen in Form eines mehrstufigen Dialogs durchgeführt werden, der zunächst die bereits begonnenen Gespräche mit den einzelnen Fachgruppen aufgreift. Mit Fokus auf die Studiengangprofile sowie künstlerische, pädagogische und wissenschaftliche Schwerpunkte werden auch fachgruppenübergreifend Stellenprofile abgesteckt. Wie oben erwähnt soll im Jahr 2025 eine Zwischenevaluation der Planungen und der bis dahin realisierten Schritte erfolgen, woraufhin die Planungen dann für die zweite Hälfte des Jahrzehnts angepasst und verfeinert werden.

Fünf Dimensionen der Qualitätssicherung

Arbeit an Haltungen: gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Wahrnehmung

Als in der Government-Struktur hierarchiearme Organisation lebt die HMTMH einen moderierenden Führungsstil und verfolgt das Ziel einer kollektiven Verantwortung im Sinne einer Kultur von Vertrauen, gemeinsamer Verantwortung und gegenseitiger wertschätzender Wahrnehmung. Die Hochschulleitung stößt notwendige Veränderungen an und fördert Entwicklungsprozesse, die jedoch gemeinsam ausgestaltet und umgesetzt werden müssen. Dafür muss über den gesamten Masterplanprozess hinweg die Akzeptanz aller Akteur*innen gewonnen werden.

Unter der Frage „Wo wollen wir 2030 sein?“ geht es im vorliegenden Masterplan darum, Akzente zu setzen und Nachteile auszugleichen. Die Arbeit an diesem Plan hat klar vor Augen geführt, dass es Bereiche mit unterschiedlich dringenden Entwicklungsbedarfen gibt. Manche Bereiche konnten in den vergangenen zehn Jahren durch zusätzliche Programm-Mittel (z. B. neun Jahre Professorinnenprogramm, acht Jahre „Netzwerk Musikhochschulen“) sehr gut aufgestellt werden, manche Bereiche stehen dahinter deutlich zurück und haben deswegen nun einen vorrangigen Entwicklungsbedarf. In der Hochschulkultur muss einerseits gelernt werden, wie zu identifizieren ist, dass ein Stand erreicht ist, an dem im Moment keine Entwicklungsarbeit nötig ist. Es gilt also zu fragen: Woran merken wir, wann wir ein Ziel erreicht haben? Andererseits muss gelernt werden, wechselnde Fokussierungen nicht als Wertschätzungsmangel für die Bereiche zu deuten, die gerade gut aufgestellt sind und mit ihrer Arbeit deswegen nicht auf der jeweils aktuellen Agenda hochschulstrategischer Überlegungen stehen.

An künstlerischen Hochschulen entsteht Exzellenz ganz wesentlich aus der intensiven Arbeit des Individuums im Einzelunterricht. Dem künstlerischen Einzelunterricht kommt eine zentrale Rolle zu. Die in diesem Rahmen stattfindende intensive, kontinuierliche Arbeit zwischen Studierenden und Lehrenden nimmt nicht nur instrumental- und gesangstechnische Aspekte in den Blick, sondern auch Felder wie u. a. die künstlerische Expressionsfähigkeit, das individuelle Auftreten oder die Gestaltung kreativer Prozesse, die neben der fachlichen auch eine hohe emotionale Aufladung aufweisen. Dabei kann sich eine Nähe entwickeln, die auf der einen Seite inspirieren und den künstlerischen Entwicklungsprozess maßgeblich fördern kann, diese ‚Arbeitsbeziehung‘ kann jedoch auch mit (zu) starken Hierarchien zwischen Lehrenden und Studierenden einhergehen und zu einem Missbrauch des Nahverhältnisses.

Somit sind künstlerische Hochschulen in besonderer Weise zu diesbezüglicher Achtsamkeit verpflichtet und d. h. aufgerufen, am Spannungsfeld zwischen Ich-Konzepten (bis hin zu einer regelrechten ‚Freibeuterei‘ für eigene Interessen) und gemeinsamem Handeln sowie der Übernahme von Verantwortung für das Ganze zu arbeiten. Die HMTMH versteht die gemeinsame Arbeit daran als ein Element von Qualitätssicherung und wird ihre diesbezüglichen Bemühungen konsequent fortsetzen.

Berufungsstrategie

Die HMTMH hat im letzten ‚langen‘ Jahrzehnt eine Berufungsstrategie entwickelt, die sich mit der Überschrift „Innovation durch disziplinäre Profilbildungen – Professuren berufsbezogen und in Forschungskontexten neu denken und besetzen“ zusammenfassend beschreiben lässt.

Die besten Köpfe für gut profilierte Aufgabenbereiche zu berufen, ist zweifelsohne eine zentrale Dimension von Qualitätssicherung. Hier wird die HMTMH ihre oben beschriebene, erfolgreiche Strategie fortsetzen. Allerdings liegt das Augenmerk zudem auf zwei neuen Aspekten: Zum einen sieht die HMTMH die Grenzen von zu profilscharfen Ausschreibungen, die in vielen Fällen das Bewerber*innenfeld einschränken. Deswegen möchte die HMTMH weg von Nachbesetzungen (für eine Person, die über einen langen Zeitraum einen Bereich geprägt hat und für die man eine Nachfolge sucht, die ein möglichst ähnliches Profil besitzt und die ‚Fußstapfen ausfüllt‘) und hin zu Besetzungen mit klugen

Köpfen, die durchaus auch ganz anders sein können, ggf. Akzente setzen, die man gar nicht im Blick hatte, und ggf. starke Impulse für Veränderungen in die Hochschule hineinbringen. Im Bereich JRP wird die HMTMH erstmals eine, was das Instrument angeht, profiloffene Ausschreibung erproben: Qualität ist das oberste Gebot, nicht Passgenauigkeit.

Zum anderen hat die HMTMH ihr qualitätssicherndes Augenmerk in den Berufungsverfahren geschärft: Verschiedene Male wurde inzwischen mit einem Verfahren in zwei Runden gearbeitet. Nur diejenigen, die in der ersten Runde pädagogisch ohne Einschränkung überzeugten, wurde in die zweite Runde mit einem Recital eingeladen.

Darüber hinaus ist die Qualitätssicherung im Sinne der Vielfalt ein weiteres Ziel der HMTMH. In diesem Kontext damit geht es auch um die Berufung von Professorinnen. Dazu braucht es gemeinsame Anstrengungen bezüglich der Zusammensetzung von Auswahlkommissionen. Ggf. muss bei den Profildokumenten geprüft werden, ob bestimmte Vorgaben das potenzielle Bewerberinnen-Feld einschränken. Zu überlegen ist, ob Fachgruppen verpflichtet werden sollten, vor der Ausschreibung einer Professur eine Anzahl potenzieller geeigneter Kandidatinnen für die Stelle anzusprechen und zu dokumentieren, ob diese sich im Falle der Ausschreibung eine Bewerbung vorstellen könnten.

Lehrevaluation und Akkreditierungen

Die HMTMH hat die Qualität in Studium und Lehre durch Einführung musikhochschuladäquater Evaluationsformen gestärkt (diese sind Grundlage der im dreijährigen Turnus stattfindenden Leistungsbeurteilungsgespräche mit den Professor*innen) und wird mit diesem Instrument weiterarbeiten. Ergänzend zu der quantitativen „Lehrveranstaltungsevaluation“ hat die HMTMH seit 2017 – zunächst experimentell und seit 2019 als Bestandteil der Qualitätssicherung in die Zielvereinbarung zwischen der HMTMH und dem Land Niedersachsen (2019 bis 2023) verankert – dialogische Feedbackverfahren eingeführt und weiterentwickelt. Teaching Analysis Poll (TAP) ist ein qualitatives Instrument zur Qualitätssicherung, das den besonderen Unterrichtsformen an einer künstlerischen Hochschule (Einzel- und Kleingruppenunterricht) Rechnung trägt. Dieses dialogische Feedbackverfahren wurden auch während der Pandemie fortgesetzt, d. h. für den digitalen Raum angepasst. Entwickelt wurde ein digitales TAP-Verfahren, eTAP, das im WiSe 2020/21 erstmalig und mit Erfolg erprobt wurde.

Die HMTMH hat für diesen Bereich eine Koordinatorinnenstelle aus dem „Netzwerk Musikhochschulen“ übernommen (das Netzwerk, gefördert vom BMBF im Rahmen des Qualitätspakts Lehre, war ein Verbund von elf Musikhochschulen mit dem Ziel der Lehr-, Personal- und Organisationsentwicklung). Diese Stelle wird vor 2027 frei; hier gilt es eine zukunftsfähige Fortsetzung zu finden. Qualitätssichernd ist das für den Bereich Studium und Lehre 2021 zusätzlich geschaffene Vizepräsidenten-Ressort.

Während im Jahr 2020 ein erstes Bündel an Studiengängen erfolgreich reakkreditiert wurde, steht für das Jahr 2023 die Reakkreditierung für 19 weitere Studiengänge und damit für einen Großteil des Studienangebotes der HMTMH an. Der Reakkreditierungsprozess so vieler Studiengänge bedeutet einen erheblichen Aufwand für die Verwaltung und die beteiligten Studiengangsleitungen und bindet entsprechende Ressourcen, sowohl an Mitteln als auch an Personal. Die HMTMH unterstützt diesen Prozess mit der Einrichtung einer befristeten 50%-Stelle. Die Verfahren der Vergangenheit bescheinigen der HMTMH sehr erfolgreiche Studienprogramme, die jeweils ohne bzw. mit geringen Auflagen akkreditiert wurden.

Weiterbildung von Lehrenden und Mitarbeitenden der Verwaltung

Die HMTMH hat im Rahmen des „Netzwerk Musikhochschulen“ (2012–20) systematisch qualitätssichernde Instrumente aufgebaut und fest verankert. Es ist ein umfangreiches und vielseitiges Weiter-

bildungsprogramm für Lehrende und Verwaltungskräfte entstanden, darunter hochschulübergreifende Workshops, eine „Summer School“ sowie ein Zertifikatsprogramm für Lehrende mit Modulen zu Coaching, kollegialer Beratung und Hospitation sowie Erarbeitung eines persönlichen Lernportfolios. Weiterbildung hat dadurch in der Kultur der HMTMH einen festen Platz eingenommen und erfreut sich großen Interesses. Auch die zuletzt digital durchgeführten Workshops fanden durchgängig gute Beteiligung durch die Lehrenden sowie positives Feedback. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung der Weiterbildungsveranstaltungen hat sich naheliegenderweise seit dem SoSe 2020 „das digitale Lernen und Lehren“ als ein neuer Themenschwerpunkt etabliert, sowohl die technischen Aspekte als auch die didaktische Seite betreffend. Diese Beobachtung hat die Wichtigkeit, Wertigkeit und Akzeptanz von Weiterbildungen in der Lehre nochmals gestärkt.

Die Corona-Krise erforderte eine Umstellung der Lehre auf digitale Formate – und dies ohne lange Vorbereitungszeit. Das stellt die künstlerische Ausbildung, d. h. den Instrumental-, Schauspiel- oder Gesangsunterricht, vor weit größere Herausforderungen als die wissenschaftliche Lehre. Lehrende verschiedener Fachrichtungen und Fachgruppen, unterstützt von Mitarbeitenden aus der Verwaltung, gründeten eine HMTMH-interne AG „Digitales Lehren und Lernen“. Die AG hat nach mehreren digitalen Arbeitstreffen Optionen für das digital unterstützte Lehren und Lernen diskutiert, detaillierte Hinweise zusammengestellt und für alle Hochschulstatusgruppen zugänglich auf der Moodle-basierten Lernplattform der HMTMH integriert. Diesen Weg wird die HMTMH fortsetzen.

Akteure und Tools für Problemlagen

Die HMTMH hat als Mitglied der AG Sexualisierte Diskriminierung in der RKM an Stellungnahmen, Empfehlungen und der Tool-Box zu den Aspekten „Strukturelle Verhältnisse, Rahmenbedingungen des Unterrichts“, „Nähe-Distanz-Verhältnis in der Lehre“ sowie „Prüfungen und Feedbackkultur“ mitgearbeitet. Der Empfehlung der Arbeitsgruppe an alle Mitgliedshochschulen folgend hat die HMTMH eine „Richtlinie zum Schutz vor Benachteiligung, Diskriminierung, sexueller Belästigung und Gewalt“ erarbeitet und 2019 verabschiedet. Sie war seitdem Grundlage einiger Beschwerdeverfahren, die über das hinausgingen, was in Gesprächen mit den Vertrauensdozent*innen und der Gleichstellungsbeauftragten lösbar war.

Die HMTMH sieht es als ihre Aufgabe an, Diskurse zur Sensibilisierung von Lehrenden und Studierenden für ein bewusst gestaltetes Verhältnis von Nähe und Distanz sowie eine faire und wertschätzende Feedbackkultur zu initiieren und dafür zu sensibilisieren, dass ein unreflektierter Umgang mit Nähe und Distanz sowie eine unangemessene Feedbackkultur das Potenzial bergen, Persönlichkeitsgrenzen zu verletzen und diskriminierend zu wirken. Die besondere Verantwortung von Lehrenden wird in den Blick genommen, da sie den (künstlerischen) Lebensweg von Studierenden in aller Regel maßgeblich beeinflussen können.

Senatskommission für Ethikfragen

Zur Unterstützung von Diversität, Toleranz und ethisch vertretbarem Handeln an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover wurde 2016 die Senatskommission für Ethikfragen ins Leben gerufen, die eng mit der Gleichstellungsbeauftragten, den Vertrauensdozent*innen sowie der Kommission für Gleichstellung insbesondere bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Prävention von Benachteiligung, Diskriminierung, sexueller Belästigung und Gewalt an der HMTMH mitwirkt und die Hochschulleitung unterstützt. Sie befasst sich mit ethischen Fragen in Lehre und Forschung (z. B. sensible Forschungsthemen) und setzt sich beratend sowie in Problemsituationen vermittelnd für ein respektvolles Miteinander aller Mitglieder und Angehörigen der HMTMH ein.

Als Anlaufstelle zur Prüfung und Beurteilung der ethischen Zulässigkeit von Forschungsvorhaben am Menschen und mit Daten vom Menschen vor deren Durchführung steht den Forschenden der HMTMH

die an der Leibniz Universität Hannover verankerte Zentrale Ethikkommission als unabhängiges Gremium offen, dem auch Wissenschaftler*innen der HMTMH angehören.

Zeitleiste Flächenbedarfsplanung

2014

Dezember 2014 HMTMH verpflichtet sich im Rahmen der Zeilvereinbarung 2014 bis 2018 zur Vorlage einer Flächenbedarfsplanung bis zum **31.12.2016**

2016

Dezember 2016 Vorlage einer Flächenbedarfsplanung durch die HMTMH
Ergebnis Flächenbedarf 18.200 m² HNF

Grundlage: Leitfaden zur Flächenbemessung von Hochschulen für Musik & Darstellende Kunst der HIS HE (04 / 2016)
Fortschreibung einer Studie: "Struktur, Studienangebot und Flächen von Musikhochschulen" HIS GmbH (1998)

2017

Mai 2017 Gespräch zwischen MWK und Hochschulleitung zur Flächenbedarfsplanung
Absprachen zu Modifikationen der Flächenbedarfsplanung

August 2017 Vorlage **1. Fortschreibung** der Flächenbedarfsplanung durch die HMTMH
Ergebnis Flächenbedarf 17.927 m² HNF

Oktober 2017 MWK beauftragt die **HIS HE** mit einer inhaltlichen **Stellungnahme** zur vorgelegten Flächenbedarfsplanung

Dezember 2017 Vorlage einer Stellungnahme durch die HIS HE
Anerkennung eines Flächenbedarfs durch die HIS HE im Umfang von 16.790 m² HNF

Antwort von Seiten der HMTMH zur vorgelegten Stellungnahme

2018

Februar 2018 Vorlage einer revidierten Stellungnahme durch die HIS HE
Anerkennung eines Flächenbedarfs durch die HIS HE im Umfang von 17.146 m² HNF

April 2018 Vorlage **2. Fortschreibung** der Flächenbedarfsplanung durch die HMTMH unter Einarbeitung der Ergebnisse der Stellungnahme HIS HE mit einem Flächenbedarf von 17.146 m² HNF

2019

März 2019 MWK und HMTMH verabreden in der Zielvereinbarung 2019-2021, dass eine Umsetzungsstrategie zur Standortentwicklung auf der Grundlage der Flächenbedarfsplanung erarbeitet und bis Ende 2020 vorgelegt werden soll

August 2019 Auftrag des MWK an die HMTMH zur Erarbeitung eines groben Raumprogramms zur Bedarfserstellung (welche Quantitäten von Räumen in welchen Raumqualitäten werden benötigt).

November 2019 Die HMTMH legt gemäß Zielvereinbarung das Szenario für die bauliche Entwicklungsplanung "Musik Campus Neues Haus" vor.

Dezember 2019 **Einreichung einer näher qualifizierten Flächenbedarfsdarstellung auf Grundlage des ermittelten Flächenbedarfs beim MWK durch die HMTMH (grobes Raumprogramm)**

2020

Mai 2020 **Formale Anerkennung des Flächenbedarfs durch das MWK in einem Umfang von: 17.180,6 m² HNF**

Zeitleiste Flächenbedarfsplanung

Juli
2020

Beauftragung zur Aufstellung einer **Machbarkeitsstudie** zur Verbesserung der räumlichen Qualität an der HMTMH und Unterbringung der fehlenden musikspezifischen Raumflächen (ca. 2.000 m²) durch das Niedersächsische Landesamt für Bau und Liegenschaften (NLBL) an das Staatliche Baumanagement

2021

Februar
2021

Vorlage und Diskussion einer ersten **Bewertung der vorhandenen Standorte** der HMTMH Auf Grundlage der Ausarbeitung eines hinzugezogenen Architekturbüros im Rahmen eines baufachlichen Online-Beratungsgesprächs zwischen MWK, HMTMH, NLBL und Staatlichem Baumanagement und dem Architekturbüro.
Beschluss zu einer Bewertung von Perspektiven des Standortes Bismarckstraße

Oktober
2021

Vorlage und Diskussion zum möglichen **Potential der Standorte Bismarckstraße und Neues Haus** auf Grundlage von Vorlagen des Architekturbüros zwischen MWK, HMTMH, NLBL, MF und Architekturbüro

November
2021

Begehung des Hauptgebäudes zwecks Absprachen zur Nachnutzung von einzelnen Räumen bzw. Raumbereichen

2022

Seit Januar
2022

Bewertung und Zuordnung der vorhandenen Fläche im Hauptgebäude und Plathnerstraße zu den Bedarfsgrößen

Erarbeitung einer tabellarischen Abgleichs vorhandener Bestandsflächen Standort Neues Haus und Plathnerstraße mit den Bedarfsgrößen der Flächenplanung inklusive Bewertung der Bestandsflächen nach einem Ampelsystem

Kernfrage:

Welche Bedarfe können mit den vorhandenen Räumen Hauptgebäude / Plathnerstraße in welchen jeweiligen Quantitäten und Qualitäten abgedeckt werden?

Angestrebte Ergebnisse:

Welche Bedarfsgrößen sind zu welchen Teilen in den Gebäuden Hauptgebäude / Plathnerstraße abgedeckt?

Welche Flächenquantitäten und -qualitäten werden an einem "Standort 2" benötigt?