



musik  
hochschule  
lübeck

**STRUKTUR- UND  
HOCHSCHUL-  
ENTWICKLUNGSPLAN  
2026-2030**

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	<b>4</b>
1.1 Vorgehen bei der Strategieentwicklung	4
1.2 Stellungnahme Hochschulrat	4
1.3 Rahmenbedingungen (ZLV, ZSL)	5
1.4 Entwicklung der Hochschule seit dem SHEP 2011	5
<b>2 Mission</b>	<b>8</b>
<b>3 Strategische Positionierung und Entwicklung</b>	<b>8</b>
<b>4 Studium und Lehre</b>	<b>10</b>
4.1 Qualitätsentwicklung in der Lehre	10
4.2 Entwicklung der Studierenden- und Absolvent:innenzahlen	11
4.3 Stellenbedarf in der Lehre	13
4.4 Lehrangebot	15
4.5 Künstlerische Bildung und Ausbildung	16
4.6 Künstlerische Praxis	16
4.7 Musiklehrkräftebildung	17
4.8 Dritter Zyklus	18
4.9 Projektorientierte Lehre	19
<b>5 Forschung</b>	<b>19</b>
<b>6 Weiterbildung</b>	<b>21</b>
<b>7 Transfer</b>	<b>21</b>
<b>8 Karriere- und Gründungsförderung</b>	<b>22</b>
<b>9 Internationalisierung</b>	<b>24</b>
<b>10 Digitalisierung</b>	<b>25</b>
<b>11 Nachhaltigkeit</b>	<b>27</b>
<b>12 Gleichstellung und Diversität</b>	<b>28</b>
<b>13 Kommunikation</b>	<b>29</b>
<b>14 Organisationsentwicklung</b>	<b>29</b>
<b>15 Personalentwicklung</b>	<b>30</b>
<b>16 Bauliche Entwicklung</b>	<b>31</b>
<b>17 Finanzierung</b>	<b>31</b>
<b>18 Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>32</b>



# 1 / Einleitung

## 1.1 Vorgehen bei der Strategieentwicklung

Der vorliegende Struktur- und Hochschulentwicklungsplan (SHEP) entstand in einem mehrstufigen partizipativen Prozess: Nach einer Auftaktveranstaltung mit den Studierenden im Juni 2021 erfolgte im weiteren Verlauf die Einbindung aller Mitgliedergruppen der Musikhochschule Lübeck (MHL). Während der Corona-Pandemie wurden Online-Befragungen der einzelnen Mitgliedergruppen sowie strukturierte Gespräche mit den Fachgruppen durchgeführt. Auf Grundlage der Befragungs- und Gesprächsergebnisse wurden Arbeitspapiere erstellt, die im Anschluss in zwei Klausurtagungen von Vertreter:innen aller Mitgliedergruppen diskutiert wurden. Die Resultate wurden von unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen, in Präsidiumsklausuren und in Senats- sowie Hochschulratssitzungen zusammengefasst und weiterentwickelt.

Der SHEP 2025 schreibt den SHEP 2017 fort und wurde ab Herbst 2022 in Entwürfen dem Senat und Hochschulrat zur Diskussion präsentiert. Aufgrund der unvorhergesehenen Wechsel im Präsidium (Kanzler, Präsident) und der volatilen Entwicklungen hinsichtlich der zukünftigen Hochschulfinanzierung haben sich die strategischen Überlegungen und Zielsetzungen nochmals erheblich verändert. Auch die Möglichkeiten, welche durch den Erwerb des Bundesbankgebäudes Ende 2024 zusätzlich entstanden sind, mussten gedanklich noch erarbeitet und in die bisherigen Planungen integriert werden. Diese konzeptionellen Weiterentwicklungen und Ergänzungen wurden aufbauend auf dem 2022 erarbeiteten Entwurf 2024 und 2025 in den Gremien diskutiert.

In der vorliegenden finalen Fassung wurde der SHEP am 10.11. sowie 19.11.2025 einvernehmlich von Senat und Hochschulrat beschlossen.

Das Präsidium bedankt sich bei allen Hochschulmitgliedern, die sich an den Konzeptions- und Diskussionsrunden beteiligt und ihre Überlegungen eingebracht haben.

## 1.2 Stellungnahme Hochschulrat

Die Kunst- und Kulturlandschaft des Landes Schleswig-Holstein befindet sich in einer Phase des Aufbruchs und der Neuorientierung. Angesichts gesellschaftlicher, technologischer und bildungspolitischer Veränderungen stehen die Kulturinstitutionen des Landes vor der Aufgabe, ihre Profile zu schärfen und gleichzeitig neue Zugänge zur Kunst zu eröffnen. In diesem Kontext kommt der MHL als international anerkannter Ausbildungs- und Forschungsstätte für Musik eine herausragende Rolle zu. Sie ist nicht nur ein zentraler Ort künstlerischer Exzellenz, sondern auch ein bedeutender kultureller Impulsgeber für das Land, die Stadt Lübeck und den gesamten norddeutschen Raum.

Vor diesem Hintergrund begrüßt der Hochschulrat den vorgelegten Hochschul- und Entwicklungsplan (SHEP) ausdrücklich. Das Konzept bildet eine überzeugende Grundlage für die künftige strategische Ausrichtung der MHL und zeigt in beeindruckender Weise, wie die Hochschule ihre künstlerische, pädagogische und gesellschaftliche Verantwortung im 21. Jahrhundert weiterentwickeln will.

Der Hochschulrat würdigt insbesondere, dass der SHEP ein ganzheitliches Zukunftsbild der MHL entwirft, das künstlerische Exzellenz, pädagogische Verantwortung und gesellschaftliche Relevanz in Einklang bringt und dass die Hochschule mit dem SHEP auf aktuelle Herausforderungen des Musik- und Bildungswesens reagiert – etwa durch die Förderung von Freiberuflichkeit, durch interdisziplinäre Studienangebote wie MusikPlus und durch eine stärkere Verankerung digitaler und projektorientierter Lehrformate. Die geplanten räumlichen und infrastrukturellen Maßnahmen, insbesondere die Erweiterung der Hochschule am Standort der ehemaligen Bundesbank, schaffen zukunftsweisende Rahmenbedingungen, die dem wachsenden Bedarf an Übungs-, Aufführungs- und Innovationsräumen gerecht werden. Zu betonen ist auch, dass die MHL den Entwicklungsprozess partizipativ gestaltet hat und die Mitglieder der Hochschule in die strategische Planung einbezogen wurden. Der SHEP macht deutlich, wie die MHL ihre Rolle als profilbildende und zugleich weltoffene Institution des Musiklebens im Norden Deutschlands weiter stärken will.

Der Hochschulrat sieht im SHEP eine schlüssige Fortführung der bisherigen positiven Entwicklung der Hochschule. Das Konzept zeigt eine klare Schwerpunktsetzung, wahrt aber zugleich die Balance zwischen Tradition und Innovation – ein Merkmal, das die MHL seit jeher auszeichnet.

Besonders hervorzuheben ist, dass der SHEP die Verzahnung von künstlerischer Ausbildung, Forschung, Pädagogik und gesellschaftlicher Verantwortung als zentrales Leitmotiv begreift. Damit positioniert sich die Hochschule nicht nur als Ausbildungsstätte für Musikerinnen und Musiker, sondern auch als aktiver Gestalter kultureller und sozialer Prozesse.

Der Hochschulrat spricht dem Präsidium, der Hochschulleitung und allen Beteiligten seinen Dank für die engagierte Erarbeitung dieses Plans aus.

Der Hochschulrat unterstützt die im SHEP formulierten Ziele ausdrücklich und empfiehlt, die dort dargestellten Entwicklungsmaßnahmen konsequent umzusetzen. Er sichert dem Präsidium und den Gremien der Hochschule seine Unterstützung bei der Realisierung der strategischen Vorhaben zu und wird den Prozess weiterhin beratend begleiten.

**Annette Schlünz** *Vorsitzende des Hochschulrates*

### 1.3 Rahmenbedingungen (ZLV, ZSL)

Die MHL erfuhr ab 2014 durch die Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Land (ZLV 2014–2019 und ZLV 2020–2024) Aufwüchse, die teilweise zweckgebunden waren. Die Geltung der ZLV 2020–2024 wurde bei gleichbleibender Mittelausstattung um ein weiteres Jahr (bis 2025) verlängert. Zudem wurde 2020 mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur (MBWFK) der Zukunftsvertrag »Studium und Lehre stärken« (ZSL) unterzeichnet. Die in den beiden Vereinbarungen festgehaltenen Ziele werden mittels klar definierter Kennzahlen überprüft und gemessen. Der SHEP der MHL konkretisiert die mit dem MBWFK abgeschlossene Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

### 1.4 Entwicklung der Hochschule seit dem SHEP 2011

Im SHEP 2011 hatte die MHL ihre Ziele unter den fünf Perspektiven »Wirtschaftlichkeit und Finanzen«, »Studierendensicht und Lehre«, »Interne Organisation und Prozesse«, »Entwicklung und Innovation« und »Umfeld und Außenwirkung« subsumiert. Grundsätzlich wurden die damals gesteckten Ziele erreicht. Alle fünf Themenfelder sind nach wie vor aktuell und bedürfen fortgesetzter Entwicklungsschritte.

Nach kritischer Hinterfragung der Organisations- und Gremienstruktur wurde 2017 im Rahmen einer praxisorientierten Neuaufstellung die Verfassung der MHL geändert. 2025 soll die Gremienstruktur wieder aktualisiert und in einer Novelle der

Verfassung weiterentwickelt werden. Ziele sind die breitere personelle Beteiligung und Kompetenzförderung in der Selbstverwaltung sowie klare Verantwortlichkeiten bei der Einführung und Weiterentwicklung von Studiengängen.

2011 fand ein Relaunch der MHL-Webseite statt. Nach einer Evaluation steht nun ein erneuter Relaunch an, um die Webseite den aktuellen Anforderungen und Möglichkeiten anzupassen.

Für die interne Organisation sollte das Intranet (MHLnet 1) den Arbeitsalltag aller Hochschulmitglieder erleichtern. Nach einer Evaluation und Bedarfsabfrage steht den Hochschulmitgliedern seit 2021 das MHLnet 2.0 zur Verfügung. Das Organigramm der MHL wurde und wird permanent aktualisiert. Wesentliche Fortschritte konnten seit 2011 im Bereich der Digitalisierung erzielt werden. Im Zusammenhang damit kommt der weiteren Verbesserung der IT-Sicherheit höchste Priorität zu.

Eine Vision und ein Leitbild konnten erfolgreich formuliert und intern wie extern kommuniziert werden. In der Vorbereitung zum SHEP 2025 wurde deutlich, dass das Leitbild aufgrund der aktuelleren Entwicklungen erneuert werden sollte. Der Prozess steht in engem Zusammenhang mit der Erarbeitung eines Leitbilds der Lehre, die mit allen lehrbezogenen Statusgruppen umgesetzt werden soll.

Im SHEP 2017 wurden Ziele zur Erhöhung des Grundhaushaltes formuliert. So konnte die Lehrbeauftragtenquote auf rund 45 % gesenkt werden. Gemeinsam mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein (SH) wurde die Lehrbeauftragten-Richtlinie überarbeitet.

Die Erhöhung des Grundhaushalts sollte

- zur Senkung der Lehrauftragsquote auf 40 % Anteil an der Lehre
- zur maßvollen Erhöhung der Zulassungszahlen in den künstlerischen Studiengängen (Basis SHEP 2011)
- zur Profilierung im Bereich der Instrumental- und Gesangspädagogik sowie
- zur Kopplung der Vergütungen für Lehrbeauftragte an die Einkommensentwicklung im öffentlichen Dienst

genutzt werden.

Die MHL überprüfte zugleich Einsparpotentiale in allen Bereichen der Hochschule, insbesondere bei den Studienplatzkosten, um die Zulassungszahlen kapazitätsneutral erhöhen zu können. Flankierend sollten Drittmittelstrategien entwickelt werden, um den musikalischen Nachwuchs gezielt fördern und die gesellschaftliche Teilhabe an Musik stärken zu können.

Die Entwicklung und Umsetzung des SHEP 2017 wurde als Gesamtprojekt einer Organisationsentwicklung betrachtet, geplant und schrittweise gemeinsam umgesetzt. Für alle relevanten Strukturen und Prozesse wurde ein QM-Handbuch erstellt und fortlaufend überarbeitet. Die Maßnahmen, insbesondere die regelmäßigen Systembefragungen, werden in QM-Jahresberichten erfasst. Ab 2016/17 wurden Prozesse ausgehend vom Student-Life-Cycle anhand einer hochschulübergreifenden Prozesslandkarte beschrieben und mit dem QM verzahnt. Interne Weiterbildungen wurden strukturiert und gerade während der Pandemie um das Themenfeld der Digitalen Lehre erweitert.

Des Weiteren wurden Konzepte für Studienberatung, interne Kommunikation, Breiten- und Begabtenförderung, Internationalisierung, Digitale Lehre und zum Aufbau eines Career Centers implementiert und umgesetzt. Mit dem Kompetenzzentrum für musikalische Bildung Schleswig-Holstein (KMB.SH) wurde 2020 gemeinsam mit dem Landesmusikrat, dem Landesverband der Musikschulen, dem Nordkolleg und dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) eine Struktur geschaffen, die der MHL eine Möglichkeit zum Aufbau akademischer Weiterbildungsangebote eröffnet. 2021 wurde das Zentrum für wissenschaftliche und künstlerische Weiterbildung an der MHL eingerichtet. Zugleich fördert das KMB.SH die Vernetzung und den musikbezogenen Qualitätsdiskurs, den Dialog zum Thema Nachwuchsförderung und -gewinnung sowie den Teilhabediskurs im Bundesland und ermöglicht darauf aufbauend vielfältige Maßnahmen im Bereich der musikalischen Bildung. Diese Strategie wurde und wird zusammengedacht mit der Ausweitung und Stärkung der Kooperationen in Stadt und Region in den Bereichen Lehre, Forschung und Transfer.

In den letzten Jahren wurden außerdem umfangreiche Transfermaßnahmen angestoßen: in der Musikvermittlung insbesondere durch die Verzahnung der verschiedenen Phasen der Lehrkräftebildung sowie durch die Drittmittelprojekte Digi-ProSMK und Auftakt (vgl. 7.) Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die strategische Verzahnung im Landesprogramm, mit der Allianz für Lehrkräftebildung sowie mit dem wachsenden Schulnetzwerk der MHL (MusiS), wodurch die nachhaltige Vernetzung mit den weiteren lehrkräftebildenden Hochschulen im Land, dem IQSH und den Schulen gefördert wird. Exemplarisch hervorzuheben ist hier der zwischen Landesprogramm und MusiS hervorgegangene Newsletter HochSchulAustausch, Netzwerktreffen der Lehrkräfte, die neue Transfer-Webseite sowie die Zusammenarbeit bei MHL Open House. Transfermaßnahmen wurden auch in der Musikpraxis (v.a. Konzertveranstaltungen) wie in der musikalischen Bildung (ISMA, Young Brass Academy, Flötentage, Young Music Academy usw.) ins Leben gerufen oder intensiviert. Auch die Zusammenarbeit mit den Theatern in Lübeck und Kiel wurde vertieft (Orchesterakademie Lübeck,

Lübecker Opernstudio, Peter Ronnefeld-Preis) und die Konzertreihe »Wir in« deutlich erweitert. Die internationalen Kooperationen wurden auf Basis klarer Ziele geclustert (v.a. Südostasien, Kanada, Georgien).

Wichtige Professuren und Mittelbaustellen konnten auf Basis eines wachsenden Grundhaushalts besetzt werden, um die künstlerischen Hauptfächer und alle Studienprofile mindestens einfach hauptamtlich zu vertreten. Dazu konnten wichtige Professuren für Querschnittbereiche wie Instrumental- und Gesangspädagogik, Sound Arts and Creative Music Technology sowie Musizierendengesundheit im Stellenplan verankert und besetzt werden. Das Konzertexamen konnte basierend auf der HSG-Novelle von 2016 als eigenständiger Studiengang eingeführt werden.

Die Forschung an der MHL wurde u.a. durch die engere Anbindung der wissenschaftlichen Professuren an das Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung Lübeck (ZKFL) erheblich ausgeweitet. Auf Basis des SHEP 2017 wurde ein Digitalisierungskonzept in Angriff genommen, das neben der Perspektive der baulichen Infrastruktur auch die Aspekte Lehre und insbesondere Lehrkräftebildung sowie Sound Arts and Creative Music Technology / Digitalität in der Musik, Bibliothek und Verwaltung bezüglich ihres jeweiligen Entwicklungsstandes und konkreten Bedarfs untersucht, um aus diesen Erkenntnissen ein spezifisches IT- und Medienkonzept abzuleiten. Von zentraler Bedeutung ist die konsequente Weiterentwicklung des Campus-Management-Systems (CAS) seit seiner Einführung 2012. Alle notwendigen Portale inklusive Verknüpfung zum Bewerbungsportal mit rechtssicherer Videoeinreichung, zur Veranstaltungsplanung und Instrumentenausleihe laufen inzwischen im Regelbetrieb.

Die MHL hat sich während der Laufzeit des letzten SHEP in vielen Bereichen erfolgreich weiterentwickelt: Die polyvalenten, hoch qualitativen Studienangebote entfalten große Anziehungskraft und eröffnen breite Entwicklungsmöglichkeiten. Die Studierenden werden in ihrer individuellen Profilbildung beraten und unterstützt. Es konnten attraktive, gesellschaftlich höchst relevante neue Studiengänge und Weiterbildungsangebote eingeführt werden. Die Forschungsaktivitäten wurden auf Basis valider Drittmittelförderungen thematisch verbreitert und intensiviert. Durch zusätzliche Programme und Koordinationsstellen konnte die Reichweite des Transfers in die Gesellschaft erheblich ausgeweitet werden. In der Digitalisierung wurde sowohl in der Infrastruktur und Lehre als auch durch die Umsetzung einzelner Leuchtturmprojekte ein guter Entwicklungsstand erreicht.

## 2 / Mission

Die MHL ist ein integraler Bestandteil und Motor des Musiklebens in Lübeck, in Schleswig-Holstein und weit darüber hinaus. Als Bildungsinstitution übernimmt sie Verantwortung für die musikalische Nachwuchsförderung im Land. Sie steht für die Pflege und Entwicklung der Musikkultur, um auch künftigen Generationen die Offenheit für musikalische Vielfalt und kulturelle Werte zu vermitteln, die für das Zusammenleben in einer entwicklungsfähigen, pluralistischen Gesellschaft unverzichtbar ist.

Ausgehend von der klassischen Musiktradition beschäftigt sich die MHL mit der Musik aller Epochen sowie unterschiedlicher Kulturen. Zugleich ist sie ein Experimentierlabor, in dem künstlerische Ausdrucksformen der Zukunft entwickelt werden. Als internationaler Treffpunkt von Studierenden, Dozierenden, Forschenden und Kunstschaffenden fördert sie den kulturellen Austausch und fachlichen Diskurs. Die MHL versteht sich als Ort der wissenschaftlichen und künstlerischen Forschung und des Transfers aktueller Forschungsergebnisse in die Gesellschaft. Sie setzt sich in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung systematisch für die musikalische Teilhabe ein, sowohl in der Begabten- und Spitzenförderung als auch in der Breitenförderung.

Durch die enge Verknüpfung von künstlerischen, theoretischen und pädagogischen Studienangeboten bildet die MHL sowohl Musiker:innen aus, die neben der Kunstausübung auf höchstem Niveau ihre Begeisterung an Musik vermitteln können als auch Pädagog:innen, die als eigenständige künstlerische Persönlichkeiten ihren Schüler:innen ein fachliches Vorbild sein können.

Die Studierenden entwickeln sich in der kreativen Umgebung der MHL zu impulsgebenden Persönlichkeiten, die das zukünftige Musik- und Kulturleben gestalten.

# 3 / Strategische Positionierung & Entwicklung

Grundlage für die gedeihliche Entwicklung während der Laufzeit des letzten SHEP waren signifikante Zuwächse in der Hochschulfinanzierung des Landes Schleswig-Holstein wie auch Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln. Gegenwärtig und auch perspektivisch sind die Aussichten auf finanzielle Zuwächse aufgrund der finanzpolitischen Gesamtsituation gering. Dies gilt für die staatliche Grundfinanzierung ebenso wie für die Verfügbarkeit von Drittmitteln, um welche Hochschulen in den kommenden Jahren noch härter konkurrieren werden. Vor diesem Hintergrund ist der in den Verhandlungen zu den ZLV 2026–2029 erzielte knappe Erhalt der realen Haushaltsmittel ein Erfolg. Die MHL wird ihre Anstrengungen bei der Einwerbung von Drittmitteln zur Finanzierung innovativer und transformativer Maßnahmen weiter verstärken.

Die MHL setzt sich zum Ziel, ihre erfolgreiche, auf fortlaufender Evaluation und Aktualisierung basierende Arbeit fortzusetzen. In allen Studienbereichen wurde durch langjährige Anreicherung von Lehrkompetenz ein hoher Entwicklungsstand erreicht. Diese hervorragende Lehrqualität zu erhalten oder sogar auszubauen ist eine komplexe Aufgabe, deren Bewältigung maßgeblich von der Gewinnung hochqualifizierten Personals abhängt. Unter dieser Maßgabe erfordert die Bewältigung des derzeitigen Generationswechsels u.a. im professoralen Bereich größte Sorgfalt.

Ein im Auftrag des Ministeriums vom CHE erstelltes Regressionsmodell hat ergeben, dass alle Hochschulen in Schleswig-Holstein im bundesweiten Vergleich unterfinanziert sind. Dies gilt auch für die MHL. Aufgrund der auch bisher schon relativ knappen Mittel ist es kaum möglich, durch weitere Einsparungen in einzelnen Bereichen Ressourcen zu gewinnen, die z.B. zur Finanzierung neuer Lehrangebote oder Entwicklungsziele eingesetzt werden können. Eine solche Herangehensweise würde die Qualität und den Erfolg der bisher erschlossenen, breit ausdifferenzierten Arbeitsfelder in Lehre, Forschung und Transfer gefährden.

Gleichwohl sehen wir uns mit einem transformativen Umfeld der professionellen Musikausbildung insgesamt konfrontiert, das eine durchdachte, effektive und zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der MHL während der Laufzeit dieses SHEP notwendig macht. Die Veränderung der Berufsprofile erfordert eine kontinuierliche Anpassung der Studienstrukturen und -inhalte. Für den erfolgreichen Einstieg in den immer wichtiger werdenden freiberuflichen Bereich sind neben einem individuell geschärften fachlichen Profil breite Querschnittskompetenzen notwendig: Hierzu zählt die Fähigkeit, Projekte bis hin zu Gründungen eigenständig umzusetzen. Neben Management-Kenntnissen erfordert dies eine Professionalisierung im Bereich Marketing und medialer Selbstdarstellung. Digitale Tools und zukünftig vermehrt KI-Anwendungen werden zu selbstverständlichen Werkzeugen in praktisch allen musikbezogenen Berufsfeldern, sie schaffen aber auch neue Möglichkeitsräume für künstlerische Ausdrucksformen. Der kreative Umgang mit Veranstaltungs- und Präsentationsformaten, zielgruppenspezifische Vermittlungsangebote sowie die gezielte Erschließung neuer Repertoirebereiche öffnen die Tür zur Gewinnung neuer Publika. Die Dimensionen von Partizipation, Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit werden unter der Leitidee von »Artistic Citizenship« in der aktuellen Musiklandschaft zunehmend mitgedacht und konzeptionell umgesetzt. Bei der Gewinnung profilbildender Inhalte spielt auch die künstlerische und künstlerisch-wissenschaftliche Forschung als an der MHL bislang noch unterrepräsentiertes Entwicklungsfeld eine wachsende Rolle.

Wesentliches strategisches Ziel der MHL wird es sein, bei Lehrenden und Studierenden die Bewusstseinsbildung für die Relevanz dieser berufsqualifizierenden Querschnittsthemen zu fördern. Deren gezielte Integration in die Studienangebote erfordert neben einer Überarbeitung der Studienpläne und -strukturen sowie der gezielten Ergänzung des Lehrangebots auch einen behutsamen Wandel der Lehr- und Lernkultur als Öffnung der klassischen Vermittlungslehre für diskursivere und vernetzte Lehrformate – von geschlossenen Klassenstrukturen graduell in Richtung teamorientierter, offenerer Ausbildungspanoramen. Die MHL sieht das Erfordernis, die Lehr- und Lernprozesse so weiterzuentwickeln, dass im Studienverlauf ein Übergang von der Vermittlung berufsspezifischer Grundlagen und fundierter musikalischer Bildung hin zur praxisbezogenen Umsetzung und Anwendung stattfindet. Insbesondere in den Masterstudiengängen soll das Ziel einer Steigerung der autonomen Handlungsfähigkeiten der Studierenden stärker in den Blick genommen werden. Dies trifft in gesteigertem Maße auf die neuen Angebote auf der dritten Ebene zu, deren Einführung ein nächster wichtiger Schritt zu einer stringenter und nachhaltigen Karriereförderung ist.

Für eine zielführende Vorbereitung auf den Übergang ins Berufsleben wird die MHL die Angebote ihres MHL-Career-Center vertiefen und erweitern. Bei der Vermittlung und praktischen Anwendung von Entrepreneurship-Kompetenzen sieht die MHL großen Entwicklungsbedarf, aber auch großes Potential.

In den Bereichen Forschung, Transfer und Weiterbildung verfolgt die MHL das Ziel, an die positiven Entwicklungen der letzten Jahre anzuknüpfen und das qualitativ hohe Niveau weiter aufzubauen. Eine Konsolidierung, aber auch Ausweitung der Aktivitäten in diesen Feldern wird angestrebt. Die hierfür erforderlichen zusätzlichen Ressourcen versucht die MHL durch zusätzliche Drittmittelförderungen zu gewinnen

Zur Umsetzung der skizzierten Innovationen in Studium und Lehre benötigt die MHL eine gezielte Weiterentwicklung ihrer Infrastruktur. Durch den Erwerb des Bundesbankgebäudes entsteht eine Perspektive, das Raumangebot den langfristigen strategischen Zielen entsprechend auszubauen. Um diese einmalige Chance nutzen zu können, stellt sich die MHL einem anspruchsvollen und komplexen Konzeptionsprozess. Dessen Ziel ist es, die Potentiale in einem integrierten Gesamtkonzept auszuschöpfen, um die räumliche und technische Infrastruktur langfristig optimal aufzustellen.

Parallel hierzu wird die MHL auch in allen anderen wesentlichen Strategiefeldern Entwicklungsziele erarbeiten, fortlaufend modifizieren und ergebnisorientiert umsetzen. Dies betrifft vor allem die wichtigen Querschnittbereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit, in denen sich jeweils Themen der Infrastruktur und Arbeitspraxis mit Aspekten der Lehre und künstlerischen Entwicklung verbinden. Von hoher Relevanz ist zudem die Optimierung der Strukturen und Prozesse sowie der Organisationsentwicklung. Ausgangspunkt ist hier die noch 2025 in Kraft tretende Novelle der MHL-Verfassung, die wesentliche Anpassungen in der Gremienstruktur und Governance umsetzt.

Unabdingbare Grundlage für eine erfolgreiche institutionelle Entwicklung der MHL sind gute Studien- und Arbeitsbedingungen sowie ein förderliches und motivierendes soziales Klima. Dem kommt in Zeiten disruptiver globaler Entwicklungen und wachsender gesellschaftlicher Spannungen noch höhere Relevanz zu. Es ist der MHL wichtig, dass sich ihre Mitglieder mit ihr als Institution, ihren Zielen, Aufgaben und Handlungsfeldern identifizieren. Vor diesem Hintergrund haben die Themenfelder Gleichstellung und Diversität sowie Personal- und Lehrentwicklung herausragende Priorität.

Eine identitäts- und gemeinschaftsstiftende Vertrauensbasis entsteht durch umfassende Transparenz und Partizipation der Hochschulmitglieder. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist gute Kommunikation nach innen sowie eine differenzierte Außenkommunikation mit hoher Reichweite, welche die Arbeitsfelder, Leistungen und Ziele der MHL verständlich und überzeugend darstellt.

Trotz schwieriger Rahmenbedingungen, hohen Innovationsdrucks sowie umfangreicher Transformationsprozesse in der Kulturszene und Gesellschaft insgesamt wird die MHL in den kommenden Jahren ihre Handlungsfähigkeit bewahren können. Unter den Voraussetzungen einer verlässlichen Grundfinanzierung und eines stabilen Umfelds kann sie sich die notwendigen Spielräume erarbeiten, um zukunftsorientierte Maßnahmen passgenau umzusetzen und den beschriebenen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Wir formulieren für unsere Hochschule den Anspruch, den musikkulturellen Wandel der kommenden Jahre nicht nur nachzuvollziehen, sondern aktiv mitzugestalten. Wir warten nicht, bis Entwicklungen uns einholen, sondern setzen alles daran, ihnen voranzugehen!



# 4 / Studium und Lehre

## 4.1 Qualitätsentwicklung in der Lehre

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Lehrqualität auf Basis klarer ethischer Grundsätze und einer gemeinsamen Lehrkultur ist ein prioritäres Ziel der MHL. Dieser vernetzte und koordinierte Entwicklungsprozess soll in den kommenden Jahren durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

1. Um die Qualitätssicherung und -entwicklung in der Lehre auf ein gemeinsames Fundament zu stellen, formuliert die MHL in einem partizipativ geführten Diskurs ihr Selbstverständnis und ihre Wertorientierung als Lehrinstitution, ihr Verständnis von Qualität in Lehr-, Lern- und Prüfungsprozessen, sie definiert verbindliche handlungsleitende Grundsätze und legt diese in einem Leitbild der Lehre fest.
2. Die Lehrenden verstehen sich als Team, das in gemeinsamer ethischer Verantwortung handelt und an der praktischen Umsetzung des Leitbildes mitwirkt. Die fächerübergreifende, teamorientierte Lehrkultur an der MHL basiert auf einem engen, vertrauensbasierten Zusammenwirken zwischen Hauptfachklassen, Lehrgebieten und Studiengängen. Dieses kooperative Grundverständnis soll durch kommunikative Maßnahmen und studienstrukturelle Öffnungen weiter vertieft und ausgestaltet werden. Die MHL schafft Diskursräume des Austauschs über Fragen qualitätvoller Lehre, inspiriert partizipative Konzeptionsprozesse zur Gestaltung guter Lehre und fördert in vielfältiger Weise die Weiterentwicklung von Lehr-, Prüfungs- und Feedbackkultur. Hierfür geeignete Formate sind beispielsweise
  - a. Tage der Lehre, an denen Lehrende Einblick in die Lehrpraxis jeweils anderer Lehrpersonen gewinnen können sowie
  - b. themenorientierte Workshopveranstaltungen (»Lehrforen«) zur koordinierten Weiterentwicklung von Lehrstrukturen und -angeboten in einzelnen Querschnittbereichen. Hier erarbeitete experimentelle Ansätze könnten in Pilotphasen erprobt und erfahrungsbasiert modifiziert werden.
3. Grundlegend für die Qualitätsentwicklung in der Lehre ist die Etablierung einer Feedbackkultur, welche der Studierendenperspektive hohe Relevanz beimisst: Seit dem Wintersemester 2024/25 werden regelmäßig schriftliche Lehrveranstal-

tungsevaluationen durchgeführt. Weitere Befragungs- und Evaluationsformate sollen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Ergebnisse dienen den Lehrenden, aber auch der Hochschule insgesamt als Grundlage für didaktische und fachliche Optimierungen, aber auch für Weiterentwicklungen der Studiengänge und Lehrveranstaltungsformate.

4. Die MHL ermuntert die Lehrenden zu fortgesetzter fachlicher Weiterbildung und fördert ihre pädagogische Exzellenz. Sie unterstützt die Lehrenden darüber hinaus mit Fort- und Weiterbildungsangeboten, welche vor allem überfachliche Querschnittqualifikationen (z.B. mediale, digitale, organisatorische Kompetenzen) in den Blick nehmen. Ferner stehen Sensibilisierung für Diversitätsthemen, Prävention gegen Machtmissbrauch und Diskriminierung, Gesundheitsprävention sowie Nachhaltigkeitsthemen im Fokus. Um die Passgenauigkeit der Angebote und die Effizienz des Mitteleinsatzes zu gewährleisten, sollen die Bedarfe etwa auf Basis von Evaluationsergebnissen oder Befragungen der Lehrenden ermittelt werden. Neben der Bedarfsermittlung bei den Lehrenden sollen auch übergeordnete institutionelle Zielsetzungen (z.B. Kompetenzen zur Mitwirkung in der Selbstverwaltung der Lehre) durch Fortbildungsangebote adressiert werden.

5. Willkommenskultur / Onboarding: Die MHL implementiert einen strukturierten Onboarding-Prozess, der neuen Lehrenden ermöglicht, vom ersten Tag an Orientierung und Unterstützung bei der Aufnahme ihrer Unterrichtstätigkeit zu finden. Dies umfasst die Verinnerlichung der Grundgedanken des Leitbilds (der Lehre) und der dort verankerten verhaltensethischen Prinzipien ebenso wie das Verständnis für Studiensystem, organisatorische Grundlagen und die Aufgaben im Rahmen der Selbstverwaltung der Lehre. Die MHL steht für eine gelebte Willkommenskultur, die es neuen Lehrenden erleichtert, Eingang in die Community zu finden und sich hochschulintern, aber auch mit externen Partnern zu vernetzen.

## 4.2 Entwicklung der Studierenden- und Absolvent:innenzahlen

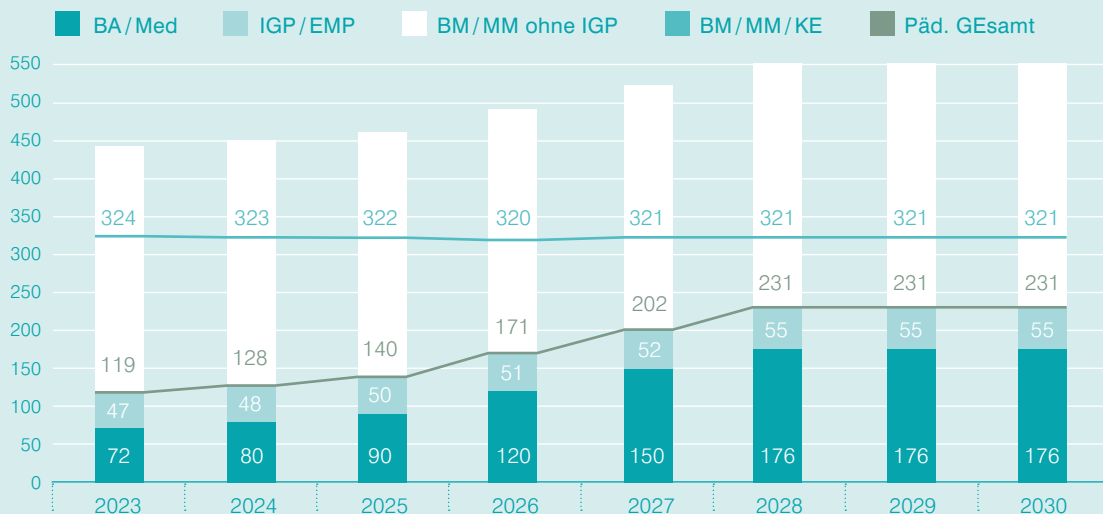
Den Zielgrößen für Zulassungen, Studierende und Absolvent:innen liegen die Curricularwerte (CW) der einzelnen Studiengänge und die sich daraus ergebenden Lehrbedarfe zu Grunde.

Die Curricularwerte dienen der MHL zur internen Steuerung. Durch deren Neubewertung konnte die interne Kapazitätsplanung und die Berechnung der Auslastung im Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) auf eine gemeinsame Grundlage gestellt werden. Darauf basierend wird die Studierendenprognose im

Folgenden in Form von Vollzeitäquivalenten (VZÄ) im Sinne des AKL dargestellt. Die im SHEP 2017 geplante Überprüfung und Absenkung der CW wurde seinerzeit nicht umgesetzt, um daraus resultierende Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Musikhochschulen zu vermeiden. Bei der regelmäßigen Überprüfung der Studienangebote auf die Aktualität ihrer Qualifikationsziele und deren Kongruenz mit dem Curriculum bleibt weiterhin die mögliche Anpassung der CW in Fokus. Zielsetzung ist es, die Studierendenzahlen in den vermittelnden Studiengängen wie geplant steigern zu können, ohne die Studierendenzahlen in den künstlerischen Studiengängen verringern zu müssen. Die Attraktivität und internationale Anschlussfähigkeit aller Studiengänge bleiben zugleich jedoch als Kriterium von zentraler Bedeutung. Die folgenden Prognosen<sup>1</sup> und Ziele basieren auf einem gleichbleibendem Studienangebot im Hinblick auf die 2024 bestehenden Studiengänge und beziehen die ab 2025 zusätzlich finanzierten Studiengänge für das Grundschullehramt Musik (MusikPlus) sowie den 2025 eingeführten künstlerischen Masterstudiengang Sound Arts and Creative Music Technology ein.

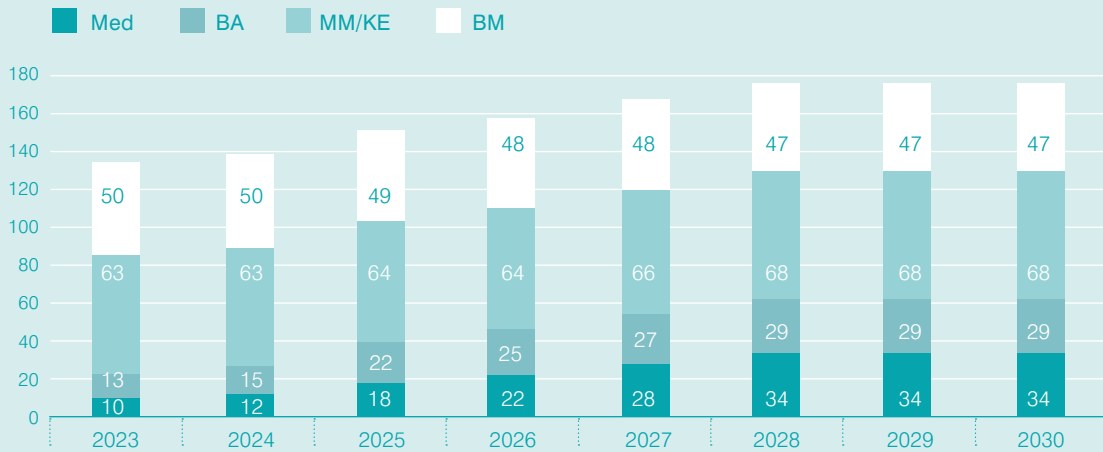
Angesichts schwankender Bewerbendenzahlen zu den einzelnen Studienangeboten kann die MHL die Lehrkapazitäten flexibel nutzen und so ihre Kapazitäten auslasten.

## Studierende



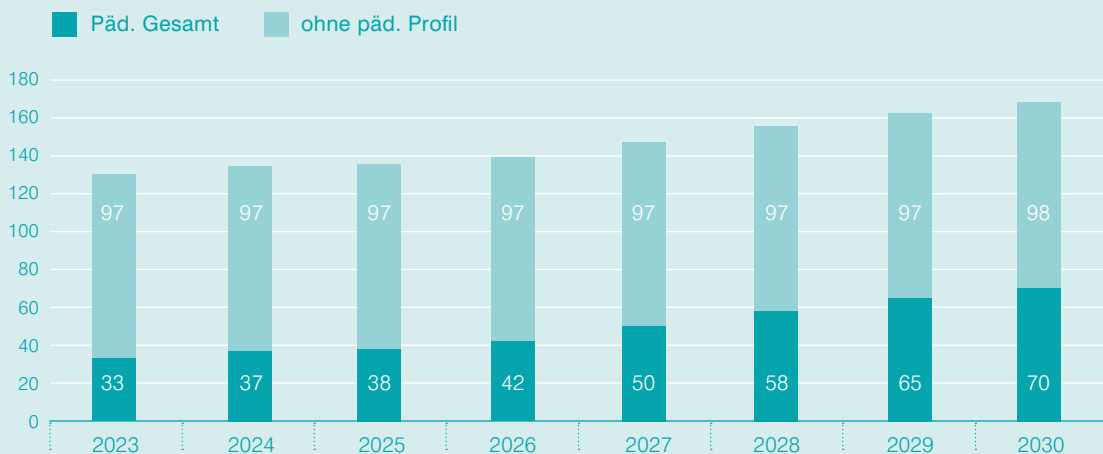
<sup>1</sup> Die Studierendenzahlen basieren auf Zulassungsszenarien. Da die einzelnen Studienrichtungen bis hin zu fachspezifischen Unterschieden differieren, wird es bei gleichbleibender Lehrleistung Abweichungen in den Zulassungszahlen und der Gesamtstudierendenzahl geben können.

## Zulassungen



Die nachhaltige Steigerung pädagogischer Abschlüsse ist ein priorisiertes Ziel der MHL und leitet sie bei der Zulassungsplanung. Insbesondere strebt die MHL eine Steigerung der Lehramtsmasterabschlüsse von sechs im Jahr 2022 auf 18 ab dem Jahr 2030 an.

## Abschlüsse



### 4.3 Stellenbedarf in der Lehre

Für die MHL stellt sich die Aufgabe, die Lehrbedarfe ihres hochgradig ausdifferenzierten Studiensystems im Rahmen eines knapp bemessenen Stellenplans sicherzustellen. Die sich wandelnden Kompetenzprofile in Musikberufen werfen für die musikalische Ausbildung zusätzliche und neue Anforderungen in der Lehre auf, die durch zusätzliche Stellen mit entsprechenden Profilen abzubilden wären. Auch wenn für eine signifikante Erhöhung des Grundhaushalts derzeit nur geringe Aussicht besteht, strebt die MHL an, diese zukunftsrelevanten Bedarfe durch neue, drittmittelfinanzierte Stellen bis 2029 abzudecken.

Die bis 2031 freiwerdenden bestehenden Professuren sind zur Deckung des bereits absehbaren Lehrbedarfs unverzichtbar. Sie sollen bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen im selben fachlichen Bereich wiederbesetzt werden.

Klavier / Klavierkammermusik	2026
Klavier	2028
Violine	2029
Orgel	2029
Korrepetition (Studienleitung)	2030
Flöte	2031
Populärmusik	2031

Die MHL ist bestrebt, die Denomination bei einzelnen Professuren so zu modifizieren, dass den jeweils aktuellen Bedarfen damit flexibel entsprochen werden kann. Möglich wird dies z.B. bei der 2025 frei gewordenen Professur für Klavier, die um den Bereich Klavierkammermusik erweitert wird. Die Lehrversorgung in dieser Abteilung wurde in den letzten Jahren durch Gastlehrende sichergestellt. Durch größere Kontinuität und am Haus verankerte Verantwortlichkeit soll ein Qualitätszuwachs ermöglicht werden.

Eine dauerhafte Mittelzuweisung im Rahmen des MusikPlus-Programms hat die Einführung des Studienangebots für das Lehramt Musik an der Grundschule ermöglicht. Die hierfür vorgesehene W2-Professur sowie zwei Teilzeit-Dozenturen konnten besetzt und die EMP-Professur auf 100 % aufgestockt werden. Diese Stellenausstattung reicht in Ergänzung mit einem Lehrauftragskontingent aus, um den Lehrbedarf im Rahmen des MusikPlus-Programms zu decken.

Ein Desiderat an der MHL sind Weiterentwicklungen im Bereich Kammermusik: Über die Verankerung von Klavierkammermusik hinaus ist für den Bereich Bläser-

kammermusik (inkl. Repertoireproben) eine halbe Professur erforderlich, die absehbar nur aus Drittmitteln finanziert werden könnte.

Die MHL hat gute Erfahrungen mit Gastlehrenden gemacht, die für einen begrenzten Zeitraum einen zusätzlichen fachlichen Impuls in die Hochschule tragen. Eine im Stellenplan verankerte Professur, die temporär an Gastprofessor:innen vergeben wird, wäre eine gute Grundlage zur Gewinnung auch international profilierter Lehrpersönlichkeiten, z.B. in den Bereichen Kammermusik, Liedgestaltung, Musiktheater oder Alte Musik.

Ein weiteres Desiderat von hoher Zukunftsrelevanz ist eine Professur »KI und Musik«, in der sich hohe technologische mit musikalischer Kompetenz verbindet. Für die zukünftigen Studierenden der MHL erwachsen aus diesen Verbindungen Schlüsselqualifikationen, die sich sehr vorteilhaft auf ihre Berufsfähigkeit auswirken würden. Eine solche Professur würde auch maßgeblich zur Handlungsfähigkeit der MHL in diesem Themenfeld beitragen.

Dringend erforderlich ist darüber hinaus die Erweiterung der Kapazitäten im Bereich Audio- und Videoproduktion. Bedarf besteht sowohl bei der professionellen Betreuung von Aufnahmen als auch bei Lehrveranstaltungen, die zur Befähigung der Studierenden im Bereich Aufnahme- und Schnitttechnik beitragen. Durch den Antragserfolg im Rahmen der Förderlinie »Lehrarchitektur« der Stiftung Innovation in der Hochschullehre kann die MHL diesen Bedarf bis mindestens 2029 decken. Schließlich strebt die MHL an, vorbehaltlich entsprechender Mittel den Anteil der Lehrauftragsstunden am Gesamt der Lehre langfristig von derzeit über 40 % auf 30 % zu senken.

## 4.4 Lehrangebot

Das Studienangebot der MHL hat sich sowohl hinsichtlich der angebotenen Studiengänge als auch ihrer Taxonomie weiterentwickelt. Aus dem »Zwei-Säulen-Modell« (Musikpraxis / Musik Vermitteln) wurde eine Struktur von

- vorwiegend künstlerisch-praktischen,
- polyvalenten und vorwiegend künstlerisch-pädagogischen Studiengängen sowie
- Lehramtsstudiengängen.

Die Studiengänge unterstützen eine individuelle Ausprägung durch Profilwahl innerhalb der Studienverlaufs und nicht zwangsläufig bei Studieneintritt (vgl. SHEP 2017). Sie öffnen dadurch Wege zwischenkünstlerisch-praktischen, künstlerisch-pädagogischen und wissenschaftlichen Abschlüssen. Die Studierenden können somit im Laufe ihres Studiums eine Positionierung zu diverser werdenden Berufsfeldern finden.

Auf Grundlage verstetigter Finanzierungen des Landes können derzeit zwei neue Studiengangsbereiche erschlossen werden:

1. Im Rahmen des MusikPlus-Programms führt die MHL drei neue Studiengänge ein, welche auf das Grundschullehramt vorbereiten (vgl. 4.3 / 4.7).
2. Mit dem künstlerischen Masterstudiengang Sound Arts and Creative Music Technology prägt die MHL ein innovatives Studienangebot, das für eine künstlerische und künstlerisch forschende Arbeit in digitalen und intermedialen Kunstformen qualifiziert (vgl. 10).

Während der Laufzeit des vorliegenden SHEP stellt sich die MHL der Aufgabe, die erkannten Innovationsbedarfe im Bereich Digitalisierung, projektorientierte Lehre, Gründertum, Querschnittkompetenzen und Future Skills in ihren Lehrangeboten zu stärken. Dies kann im Rahmen des drittmittelgeförderten Projekts »Musikhochschullehre der Zukunft gestalten« umgesetzt werden.

Um in den künstlerischen Bachelorstudiengängen allen Studierenden grundlegende Fähigkeiten in der Aufführungspraxis Neuer Musik zu vermitteln, soll die obligatorische Teilnahme an einem Projekt in diesem Bereich in den Studienplan integriert werden.

Von hoher Relevanz für eine zeitgemäße musikalische Ausbildung ist der Bereich Gesundheitsprävention. Grundlagen für den bewussten Umgang mit den eigenen physischen und psychischen Ressourcen sollen mit der Zielsetzung vermittelt werden, die Anforderungen eines langen Berufslebens bewältigen zu können. Hierfür prägt und vertieft die MHL variable Lehrangebote, welche den Studierenden individuell passende Zugänge eröffnen.

Die MHL prüft die Möglichkeit, einen Masterstudiengang für »Public Musicology« einzurichten. Hierfür besteht an der MHL und in der Region ein potenziell geeignetes Umfeld. Auf Basis einer Marktstudie zu vergleichbaren Studienangeboten im deutschsprachigen Raum und der Erarbeitung eines Konzeptes soll das Studieninteresse an einem solchen Studiengang eingeschätzt und seine Realisierbarkeit beurteilt werden.

## 4.5 Künstlerische Bildung und Ausbildung

Als international ausgerichtete Bildungsinstitution steht die MHL für höchste künstlerische Ansprüche. Sie ist in allen Studienbereichen dem Streben nach künstlerischer und pädagogischer Exzellenz verpflichtet. Die MHL bildet in ihren künstlerischen Studienangeboten die große Spannweite von Innovation und Tradition ab. Etablierte Ausbildungsstrukturen werden reflektiert, immer wieder hinterfragt und gegebenenfalls reformiert.

Aufgrund des hohen Anteils an künstlerisch-praktischen Studieninhalten in allen Studiengängen ist das Überprüfen der Vorqualifikationen von Studienbewerber:innen in Eignungsprüfungen eine Voraussetzung für die Studienerfolgsquote der MHL und für eine erfolgreiche berufliche Zukunft ihrer Absolvent:innen. Die MHL ist bestrebt, die Anforderungen für die Eignungsprüfungen regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren.

Die Entwicklung und Sicherung hoher curricularer Standards bilden die Grundlage dafür, die hohe künstlerische Reputation und pädagogische Qualität in der künstlerischen Ausbildung fortzuführen. Das Lehrangebot wird regelmäßig, gemeinsam mit Lehrenden und Studierenden, evaluiert. Dessen Qualität und Aktualität sowie die Attraktivität des Lehrumfelds sind im Wettbewerb entscheidend. Die MHL arbeitet an ihrer Strategiebildung zur Gewinnung exzellent qualifizierter Lehrender ebenso wie bestens vorqualifizierter Studierender.

Der hohe Stellenwert der Kammermusik als eines der Exzellenzmerkmale der künstlerischen Ausbildung an der MHL ist inhaltlich in den Curricula verankert und wird in der Personalstruktur zukünftig noch stärker berücksichtigt (vgl. 4.3). Der Einbezug vielfältiger Formen gemeinsamen Musizierens in die Ausbildung wird weiterentwickelt. Hierbei gewinnen digitale und intermediale Formate zunehmende Bedeutung. Gerade in diesen Bereichen strebt die MHL einen weiteren Ausbau von Partnerschaften und Kooperationen im regionalen, nationalen und internationalen Raum an. Das Veranstaltungsangebot, insbesondere das seit über 30 Jahren erfolgreiche Brahms-Festival, nimmt diese neuen Entwicklungen auf und macht sie gemeinsam mit den exzellenten Konzerten im klassischen Format öffentlich sichtbar.

## 4.6 Künstlerische Praxis

Die musikalische Praxis hat nicht nur in den künstlerischen, sondern auch in den pädagogischen Studiengängen einen hohen Stellenwert. Als Motor der Erhaltung und Weiterentwicklung der Musikkultur in Schleswig-Holstein engagiert sich die MHL in der Begabtenförderung ebenso wie in der Breitenbildung.

Für zeitgemäße, qualitätsvolle musikalisch-künstlerische Ausbildung ist stilistische Breite und Offenheit erforderlich. Über die aufführungspraktische Pflege des etablierten Werkkanons hinaus plant die MHL eine stärkere Erschließung von historischer Aufführungspraxis, zeitgenössischen musikalischen Ausdrucksformen inklusive populärmusikalischer Stiliketten, transdisziplinären Kunstformen und peripheren Repertoirebereichen. Größere Präsenz und höhere Relevanz sollen Werke von Komponistinnen oder aus außereuropäischen kulturellen Kontexten erhalten. Für diese repertoireerweiternden Bereiche wird die MHL passende Präsentationsformate erschließen. In diesem Prozess sieht die MHL auch ein breites Themenfeld für künstlerische Forschung.

Darüber hinaus setzt sich die MHL zum Ziel, in der künstlerischen Ausbildung an einer noch weitergehenden Professionalisierung zu arbeiten: Hierbei wird die Vorbereitung auf die spezifischen Anforderungen der relevanten Berufsfelder weiter intensiviert (z.B. Probespiel- / Vorsing- / Wettbewerbsvorbereitung, Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation, Einsatz von digitalen Tools). Zudem wird der weite Bereich der freiberuflichen Berufsfelder in den Blick genommen. Hier sind neben der bestmöglichen fachlichen Qualifikation breite Kompetenzen im Bereich Projektdesign und Projektmanagement (vgl. 4.9), Gründung und Unternehmertum (vgl. 8.) und Future Skills von Bedeutung. Die praxisorientierte effektive Vermittlung dieser Querschnittskompetenzen erfordert eine Weiterentwicklung der Studiengänge und eine Erweiterung des Lehrangebots.

Die MHL setzt sich ferner zum Ziel, den Lehrenden im Bereich der künstlerischen Praxis Spielräume zur Weiterentwicklung ihrer Lehrformate zu eröffnen. Zum einen werden die Lehrenden unterstützt, mit Vernetzungen und teamorientierten Arbeitsformen zu experimentieren. Hier sieht die MHL ein Potential, um künstlerische Lehre diskursiver zu gestalten und so die Studierenden zu eigener Positionsfindung herauszufordern. Zum anderen eröffnen auch digitale Medien neue Möglichkeiten zur Gestaltung der künstlerischen Lehrpraxis, deren Erschließung die MHL vorantreiben möchte.

## 4.7 Musiklehrkräftebildung

Die Vermittlung von Musik ist für die MHL ein zentrales Querschnittsthema, das in der gesamten Studiengangstruktur abgebildet wird. Die Studienstrukturen folgen der Philosophie, dass pädagogische Kompetenzen in allen Studiengängen – auch in den künstlerischen – vermittelt werden. Daher können auch in allen instrumentalen und vokalen Bachelor- und Masterstudiengängen in den entsprechenden Profilen instrumental- bzw. gesangspädagogische Qualifikationen erworben werden. Die enge strukturelle, personelle und inhaltliche Verzahnung der künstlerischen und pädagogischen Dimension in der Lehre ist als Alleinstellungsmerkmal ein Baustein der strategischen Ausrichtung der MHL. Die MHL arbeitet an einer zunehmenden inhaltlichen Vernetzung der auf schulische (Lehramt) und außerschulische (Instrumental- und Gesangspädagogik, Elementare Musikpädagogik) musikalische Bildung ausgerichteten Studienangebote. Ziel ist hier, das gesamte Spektrum musikalischer Bildung sowohl in Bezug auf die Ziel- bzw. Altersgruppen als auch die Bildungsinstitutionen und -strukturen in den Blick zu nehmen. Auf diese Weise sollen die Studierenden auf ein sich transformierendes musikpädagogisches Berufsfeld vorbereitet werden.

In besonderer Weise ist die MHL der Bildung von Musiklehrkräften im schulischen und außerschulischen Bereich verpflichtet. Sie entwickelt zukunftsweisende Lehrangebote für relevante und attraktive Berufsfelder wie Instrumental- und Gesangspädagogik, Elementare Musikpädagogik und das Lehramt an allgemeinbildenden Schulen. Die Curricula in den vermittelnden Studiengängen orientieren sich an höchstmöglichen wissenschaftlichen, künstlerischen und pädagogischen Standards. Bildungsprozesse werden hier ebenso initiiert und begleitet wie die praxis- und berufsfeldorientierte Ausbildung.

Die MHL setzt sich eine Steigerung der Studierendenzahlen in den vermittelnden Studiengängen zum Ziel (vgl. 4.2): Dies erreicht sie zum einen durch die attraktive Gestaltung des grundständigen Studienwegs über den Bachelor of Arts, zum anderen durch die Möglichkeit des Umstiegs in das Lehramt (Umstiegsmasterstudiengänge für Gymnasium und Grundschule). Ziel ist es, die Absolvent:innenzahlen im Master of Education durch diese Doppelstrategie nachhaltig zu steigern und so der Mangelsituation in den pädagogischen Berufsfeldern Rechnung zu tragen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt die MHL auf Maßnahmen, welche die Attraktivität des Studienorts und -angebots weiter erhöhen und durch studienvorbereitende Angebote den Zugang zum Studium erleichtern.

Im Zuge dessen sucht die MHL nach Möglichkeiten, das Angebot für ein Zweifächerstudium auszubauen. Zugleich sollen durch die Einführung weiterer Profile im Doppelfachstudium (z.B. Sound Arts and Creative Music Technology, Musik als soziale Praxis/Community Music) noch weiter gefasste Interessenprofile abgebildet werden. Zu einem noch vielfältigeren Lehrangebot im Doppelfach soll auch eine in Zukunft noch stärkere Verzahnung mit den Angeboten der akademischen Weiterbildung beitragen. Die MHL arbeitet zudem daran, die vielfältigen Optionen innerhalb der musikvermittelnden Studiengänge auf der Website anschaulicher, präziser und attraktiver darzustellen.

Der bereits implementierte Masterstudiengang »Musik Vermitteln – Doppelfach Lehramt« öffnet als Umstiegsmaster Absolvent:innen künstlerischer oder künstlerisch-pädagogischer Studiengänge den Weg in das Lehramt und stellt eine wesentliche Maßnahme der MHL zur Steigerung der Absolvent:innenzahlen im gymnasialen Lehramt Musik dar.

Neben den Maßnahmen zur Stärkung der Studiengänge für das gymnasiale Lehramt hat die MHL ein Studienangebot für Grundschulmusiklehrkräfte erarbeitet, das durch die Bereitstellung der dafür erforderlichen Mittel kurzfristig umgesetzt werden kann. Unter dem Titel »MusikPlus« werden drei neue Studiengänge zur Akkreditierung gebracht:

1. ein polyvalenter Bachelorstudiengang, der neben der Vorbereitung auf das Grundschullehramt Musik eine Berufsqualifikation für Elementare Musikpädagogik beinhaltet (zum Wintersemester 2025/26 eingeführt)
2. ein konsekutiver Masterstudiengang für das Musiklehramt an Grundschulen im Doppelfach mit einer Profilierung zu »Musik in der sozialen Arbeit«, sowie
3. ein Umstiegsmasterstudiengang für das Musiklehramt an Grundschulen im Doppelfach für Absolvent:innen künstlerischer oder künstlerisch-pädagogischer Studiengänge (zum Wintersemester 2024/25 eingeführt).

Projekte wie das MusiS-Netzwerk, musiktutor\*innen sh (in Kooperation mit dem KMB.SH), Musikbotschafter:innen.SH oder die Young Music Academy.SH tragen dazu bei, Interesse für ein Musikstudium zu fördern und erlebbar zu machen, wie motivierend es sein kann, Menschen zum Musizieren anzuleiten und ihnen Musik zu vermitteln. Angebote wie MHL Open House oder »Studieren probieren« bieten Einblick und Kontaktmöglichkeiten. Mit gezielten Beratungs- und Förderangeboten zur Vorbereitung auf die Eignungsprüfung soll der Zugang zum Studium erleichtert werden. Hierbei kollaboriert die MHL auch in enger Abstimmung mit der Allianz für Lehrkräftebildung Schleswig-Holstein.

Die MHL plant, diese Einzelmaßnahmen im Sinne eines zielgruppenorientierten Gesamtpakets zu erweitern, übersichtlicher zu gliedern, klarer nach außen darzustellen, enger zu verzahnen sowie mit den im KMB.SH angesiedelten Maßnahmen zur Nachwuchsförderung und -gewinnung (SVA Youngsters Klassik / Pop) zu koordinieren. Zielvorstellung ist eine integrierte, durchlässige Förderlandschaft in Schleswig-Holstein, die langfristig zur Lehrkräftegewinnung beiträgt.

## 4.8 Dritter Zyklus

Basierend auf den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur postgradualen Qualifikationsphase an Kunst- und Musikhochschulen (2021) plant die MHL, ihre Studienangebote im dritten Zyklus über die bestehende wissenschaftliche Promotion hinaus neu zu gestalten.

Der dritte Zyklus im künstlerischen Bereich (derzeit Konzertexamen in zwei Varianten) soll zu zwei Studienangeboten mit unterschiedlicher Bezeichnung und Ausrichtung weiterentwickelt werden: Die Meisterklasse als Zertifikatsstudiengang soll solistisch befähigten Absolvent:innen von künstlerischen Masterstudiengängen eine zielorientierte Weiterbildung in ihrem künstlerischen Hauptfach ermöglichen. Das hierfür zugelassene Fächerspektrum soll erweitert werden. Daneben wird das Konzertexamen als viersemestriger postgradualer Studiengang nach Maßgabe des HQR promotionsäquivalent ausgestaltet. Es soll die Realisation eines explorativen, profilbildenden künstlerischen Forschungs- oder Entwicklungsprojekts beinhalten und darüber hinaus die Möglichkeit eröffnen, supervisierte erste Lehrerfahrung im eigenen künstlerischen Hauptfach zu sammeln.

Durch ein etabliertes wissenschaftliches Doktorat, durch die künstlerisch hochrangige Praxis sowie eine vielfältige Forschungslandschaft an der MHL sind die personellen, strukturellen und fachlichen Voraussetzungen für die Einrichtung eines künstlerisch-wissenschaftlichen Doktorats gegeben. Die MHL wirkt dabei mit, die notwendigen hochschulrechtlichen Rahmenbedingungen in Schleswig-Holstein zu schaffen und ist bestrebt, bei der Einrichtung einen Verbund mit anderen künstlerischen Hochschulen oder Universitäten zu schließen. Dies ermöglicht größere fachliche Breite bei den Betreuungspersonen wie auch einen intensiveren Austausch durch die Bildung einer größeren Peer-Group von Promovierenden.

## 4.9 Projektorientierte Lehre

Die Fähigkeit zu Ideenfindung, Design, Konzeption, Organisation, Vermarktung, Durchführung und Evaluation von Projekten auch im Teamwork hat für den erfolgreichen Berufseinstieg v.a. im freiberuflichen Bereich wachsende Bedeutung. Die MHL setzt sich zum Ziel, projektorientierte Lehre deutlich stärker in ihren Studiengängen zu verankern und durch Schaffung eines Projektlabors die notwendigen Voraussetzungen für vielfältige praktische Umsetzungen zu stärken.

Die MHL möchte die Studierenden befähigen, in musikalischen Projekten unterschiedlichste soziale Gruppen zu adressieren und sich aktiv als »Artistic Citizens« mit ihrer gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung auseinanderzusetzen. Andererseits soll den Studierenden ermöglicht werden, sich intensiv mit profilbildenden Projekten zu beschäftigen. Bei deren Umsetzung können sie ihre fachlichen Fähigkeiten praktizieren, zugleich aber auch multiple Querschnittkompetenzen erwerben. Insbesondere sollen im Rahmen dessen Management-Fähigkeiten, Marketing-Expertise, der professionelle Einsatz digitaler Medien, Veranstaltungsdesign, sprachliche Vermittlungskompetenz sowie dramaturgisch-kuratorische Fähigkeiten praxisnah vermittelt und erprobt werden. Insgesamt soll die Selbstwirksamkeit der Studierenden als gestaltende künstlerische Persönlichkeiten gestärkt und die eigene Profilfindung unterstützt werden.

Um diese Ziele zu erreichen, benötigt die MHL ein Projektlabor mit adäquat ausgestatteter räumlicher Infrastruktur und insbesondere einem Co-Working-Space mit großer Studiokapazität für Audio- und Videoproduktionen. Zugleich strebt die MHL an, das Angebot für projektbezogene Beratung, Mentoring und Coaching auszuweiten. Diese Bedarfe können durch die Förderung des Projekts »Musikhochschul-lehre der Zukunft gestalten« (MUZUG) mindestens bis 2029 finanziert werden. Die Einbindung der Lehrenden im Rahmen der Realisation studentischer Projekte erfordert gegenüber der klassischen Lehrvermittlung einen graduellen Rollenwechsel und entsprechende Fortbildungsangebote für die Lehrenden. Erforderlich ist ferner die Schaffung und Ausweitung von Präsentations- und Aufführungsorten auch für die Umsetzung ungewöhnlicher Konzepte. Geprüft werden soll in diesem Zusammenhang auch die Etablierung einer eigenen Veranstaltungsreihe für studentische Projekte als besondere MHL-Marke. Hierfür erforderlich ist eine belastbare personelle Kapazität im administrativen Bereich, v.a. im Veranstaltungsmanagement.



# 5 / Forschung

Forschung und Forschungstransfer sind zentrale Aufgaben und Tätigkeiten der MHL.

Wissenschaftliche Forschung ist in den Bereichen Musikwissenschaft, Musiktheorie, Musikpädagogik, Musizierendengesundheit und Erziehungswissenschaft verankert. Hier haben sich Schwerpunkte entwickelt, die über einzelne Publikationen hinausgehen und zum Teil mit praxisbezogenen Umsetzungen verbunden sind. In den ersteren vier genannten Disziplinen besitzt die MHL das Promotionsrecht, die Einführung im Bereich Erziehungswissenschaft ist derzeit im Prozess. Durch die gemeinsame Professur für Musizierendengesundheit schaffen die Universität zu Lübeck und die MHL ein exzellentes Umfeld für Forschungsprojekte an der Schnittstelle von Medizin und Musikpraxis.

Auch in anderen Bereichen werden an der MHL vielfältige Forschungsprojekte realisiert, die zuletzt durch Mittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft, des Struktur- und Exzellenzbudgets des Landes Schleswig-Holstein und der Possehl-Stiftung gefördert wurden. Kontinuierlich werden Drittmittel für weitere Forschungsprojekte eingeworben. Das dem Haus als An-Institut verbundene Brahms-Institut ist eine Kompetenz- und Forschungseinrichtung zu Johannes Brahms und Umfeld mit internationaler Ausstrahlung und hält mit dem ebenfalls drittmittelgeförderten »Brahms-Portal« einen innovativen digitalen Knotenpunkt für Forschende ebenso wie für die interessierte Öffentlichkeit vor (vgl. 10). Nach seinem erfolgreichen Launch soll das auf der Sammlung des Brahms-Instituts basierende Portal kontinuierlich weiter ausgebaut und in seiner Reichweite nachhaltig gestärkt werden. Ziele sind u.a. die sukzessive Weitererfassung und Digitalisierung des bislang noch nicht integrierten Sammlungsbestands aus dem Bereich Kunst- und Kulturgut. Zugleich soll das Portal um KI-Anwendungen erweitert, durch OER-Materialien ergänzt und zusätzlich auch englischsprachig werden.

Das im Bereich der Musikpädagogik angesiedelte Zentrum für Lehrkräftebildung (ZfL) initiiert und beteiligt sich an lehramtsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. In den letzten Jahren hat sich hier ein Schwerpunkt im Bereich »Artistic Citizenship« und »Community Music« entwickelt, der weiter ausgebaut werden soll.

Forschungsprojekte zum Thema »Neue Musik« stellen eine Schnittstelle dar, die Musikwissenschaft, Musiktheorie und Pädagogik mit Komposition, Improvisation und digitaler Kreation zusammenführt. Entsprechend sieht die MHL in ihrer Mitwirkung an dem interdisziplinären Graduiertenkolleg »ARTILACS« (Artistic Intelligence in Latent Creative Spaces) Potentiale für die künstlerische Forschung und die Einrichtung eines hybriden, künstlerisch-wissenschaftlichen PhD-Programms am eigenen Haus (vgl. 10).

Die MHL ist bestrebt, neu generiertes Wissen in die Gesellschaft zu transferieren und setzt aktiv Schwerpunkte in der breitenwirksamen Wissenschaftsvermittlung. Sie veranstaltet regelmäßig wissenschaftliche Tagungen und Kongresse, führt (auch in Kooperation mit den Lübecker Museen) Ausstellungen, moderierte Konzertveranstaltungen, Ringvorlesungen und digitale Formate für verschiedene Zielgruppen durch. Ergebnisse der aktuellen Forschung wie etwa Dissertationen werden u.a. in einer eigenen Print-Reihe sowie digital publiziert. Zugleich gibt das Brahms-Institut regelmäßig Ausstellungskataloge mit aktuellen Forschungsartikeln heraus. Die Hochschule verfolgt das Ziel, Forschungsaktivitäten weiter zu stärken und zu entwickeln, neue Forschungsfelder zu erschließen und für die fachinterne ebenso wie die öffentlichkeitswirksame Wissenschaftskommunikation alle verfügbaren analogen und digitalen Kanäle zu nutzen. Im Zuge dessen strebt die MHL auch einen Beitritt zur Landesinitiative zum Forschungsdatenmanagement (FDM-SH) an. In diesem Zusammenschluss von Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden kooperative Lösungen und die Schaffung effizienter gemeinsamer Strukturen im Umgang mit Forschungsdaten ermöglicht.

In der Promovierendenförderung kooperiert die MHL mit dem Zentrum für kulturwissenschaftliche Forschung in Lübeck (ZKFL). Sie ist Mitglied der »HörHanse«, einem Lübecker Kompetenzcluster für Hören und Hörgesundheit, in dem die Professur für Musizierendengesundheit eine Brückenfunktion zwischen den beteiligten Institutionen übernimmt.

Als Ort, an dem künstlerische Praxis und wissenschaftliche Reflexion einander selbstverständlich begegnen, ist die MHL ideal dafür geeignet, Potentiale künstlerischer Forschung in den Blick zu nehmen und in diesem Sinne spezifisch praxis- bzw. aufführungsbezogene Forschungsprojekte zu entwickeln. Hierzu erarbeitet sie bis Ende 2025 einen Maßnahmenplan. Propädeutische Angebote in den BA-Studiengängen sind hier ebenso denkbar wie weiterführende Studienmöglichkeiten auf der MA-Ebene. Durch enge Verzahnung mit der Lehre am Haus können die Weichen dafür gestellt werden, entsprechende Themenschwerpunkte in projektorientierten Lehrveranstaltungen zu behandeln (vgl. 4.9). Die MHL setzt die geplanten Maßnahmen ab 2025 sukzessive um.

## 6 / Weiterbildung

Musikbezogene Berufsfelder erfordern bereits heute und prognostisch weiter zunehmend lebenslange Weiterentwicklung. Dem trägt die MHL durch ihre Weiterbildungsangebote Rechnung. Aufbauend auf den Grundlagen, die in den letzten Jahren gelegt wurden, wird die MHL diesen Bereich weiter ausbauen.

Neben dem zukünftigen weiterbildenden Zertifikatstudium »Meisterklasse« (vgl. 4.8) bietet die MHL weiterhin das studienvorbereitende oder weiterbildende Kontaktstudium an. Beide Angebote werden durch die Erhebung von vollkostendeckenden Studiengebühren finanziert.

Die Angebote im Bereich der akademischen Weiterbildung in Zusammenarbeit mit dem KMB.SH werden vom Zentrum für Weiterentwicklung der MHL kuratiert. Angebote für »Elementare Musikalische Bildung« und »Musik in der Sozialen Arbeit / Community Music« wurden bereits in zwei Durchgängen erfolgreich durchgeführt. Durch effektives Marketing und Anpassung an die Bedarfe der adressierten Berufsfelder soll das Interesse an diesen bundesweit einmaligen Angeboten und die Zahl der Teilnehmenden weiter gesteigert werden.

In erstmaliger Umsetzung befindet sich ein Weiterbildungszertifikat im Bereich Improvisationspädagogik. Darüber hinaus prüft die MHL die Einrichtung weiterer Angebote z.B. im Bereich der Amateurmusik, der Musikvermittlung oder der künstlerischen Weiterbildung für Instrumentalpädagog:innen.

Um die Konzeption, Organisation und Umsetzung weiterer Angebote sowie deren Verzahnung mit der Hochschullehre leisten zu können, müssten die personellen Ressourcen entsprechend erweitert werden.

## 7 / Transfer

Die MHL leistet aus ihrem Grundverständnis heraus vielfältigen Transfer in die Gesellschaft und steht in breitem Dialog mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Gruppen. Hierzu pflegt sie den Austausch und die Kooperation mit zahlreichen externen Partnern. Sie trägt mit ihren öffentlich zugänglichen Angeboten zur kulturellen Bildung in Schleswig-Holstein und darüber hinaus zur gesellschaftlichen Kohäsion bei. Daneben dienen ihre Kooperationen der Sicherstellung wettbewerbsfähiger Studien-, Weiterbildungs- und Forschungsangebote, der Bereicherung der Lern-, Forschungs- und Kunstmöglichkeiten und berufspraktische Erfahrungen der Studierenden.

Die Transferaktivitäten der MHL konzentrieren sich auf drei Bereiche:

1. Nachwuchsförderung und -gewinnung: Durch vielfältige Angebote eröffnet die MHL musikinteressierten Kindern und Jugendlichen musikalische Bildungsmöglichkeiten, auch mit dem Ziel, Jugendliche auf ein Musikstudium vorzubereiten. Die MHL setzt sich zum Ziel, diese Angebote im Rahmen eines Gesamtkonzepts aufeinander abzustimmen und zu verzahnen.
2. Konzerte und weitere Veranstaltungsformate: Mit über 350 öffentlichen Veranstaltungen im Jahr ist die MHL die größte Konzertveranstalterin Schleswig-Holsteins. Zu diesen Veranstaltungen zählen neben klassischen Konzertformaten und dem alljährlich stattfindenden Brahms-Festival auch Vorträge, Ringvorlesungen, Symposien, Ausstellungseröffnungen oder andere Formate, mit denen die MHL weite Publikumskreise erreicht. Eine quantitative Ausweitung ist auf Basis der bestehenden Ressourcen nicht umsetzbar. Die MHL strebt aber an, die gesellschaftliche Reichweite ihrer Veranstaltungen zu steigern, z.B. durch besondere Veranstaltungsorte, durch interdisziplinäre, spartenübergreifende und innovative Formate sowie durch partizipative und inklusive Veranstaltungen, die spezielle gesellschaftliche Gruppen adressieren. Besonders in den Fokus genommen werden hierbei »aufsuchende« Formate außerhalb angestammter Kulturorte und Veranstaltungen in Kooperation mit entsprechenden Netzwerken.
3. Kooperationen: In zahlreichen Kooperationen und Netzwerken pflegt die MHL den fachlichen Austausch mit Partnern in der Region und darüber hinaus. Dadurch bieten sich den Studierenden diverse Möglichkeiten, in kooperativen

Transferprojekten mitzuwirken und so wertvolle Praxiserfahrungen zu sammeln. Ein drittmittelgefördertes Transferprojekt der drei Lübecker Hochschulen ist »Lübeck hoch 3«. Im Zentrum stehen Wissenschaftskommunikation und die Erarbeitung wissenschaftlicher und kultureller Themen im Dialog mit der Lübecker Stadtgesellschaft. Im Rahmen einer konzeptionellen Überarbeitung planen die drei Hochschulen mit LH<sup>3</sup> neue gesellschaftliche Gruppen zu adressieren.

Die offenen Angebote der MHL innerhalb des drittmittelfinanzierten Digital Learning Campus (DLC) Lübeck fördern die Befähigung insbesondere junger Menschen, durch den Einsatz digitaler Technologien Musik zu kreieren (vgl. 10). Mit einer ähnlichen Zielsetzung wendet sich das Projekt DigiProSMK an (angehende) Lehrkräfte. Im Fokus stehen hier die Möglichkeiten digitaler Kreation im Musikunterricht. Das Projekt »Auftakt« widmet sich der Musik als Entwicklungsressource für die Resozialisierung straffällig gewordener Jugendlicher und Heranwachsender. Es hat eine Forschungskomponente, soll aber auch durch die Entwicklung musikalischer Bildungsangebote für straffällig gewordene Jugendliche innerhalb der Strukturen Schleswig-Holsteins nachhaltige gesellschaftliche Wirkung entfalten. Kooperationspartner ist hier der Landesverband der Musikschulen in Schleswig-Holstein.

Die MHL setzt sich zum Ziel, diese komplexen Kooperationsprojekte noch deutlicher aufeinander zu beziehen und weitere drittmittelgeförderte Transferprojekte bis 2029 einzuwerben. Angestrebt und teilweise bereits in Planung ist der Aufbau weiterer Kooperationspartnerschaften in Lübeck (städtische Museen, Figurentheater) und eine vertiefte Zusammenarbeit mit den Orchestern in Schleswig-Holstein (erstmalig auch mit dem Schleswig-Holsteinischen Landestheater). Im Zuge der Gründung des »Creative Entrepreneurship Lab Lübeck« (CELL) sollen auch die wirtschaftliche Dimension des Transfers aktiv erschlossen werden. Die MHL strebt eine aktive Mitwirkung im Transferrat Schleswig-Holstein an, dessen Einrichtung das Land für 2026 plant.

# 8 / Karriere- und Gründungsförderung

Mit dem gesellschaftlichen Wandel verändert sich auch die berufliche Realität Kulturschaffender. Neben die klassischen musikalischen Berufsbilder in Festanstellung treten zunehmend freiberufliche »Patchwork«-Karrieren. Musiker:innen müssen sich zunehmend selbst managen, promoten und auf dem Markt positionieren. Diesen Entwicklungen trägt die MHL durch differenzierte Lehr- und Beratungsangebote Rechnung. Der besondere Fokus liegt auf der letzten Studienphase und dem Übergang in das Berufsleben.

Hauptakteur in diesem Bereich ist das 2021 gegründete MHL-Career-Center. Desse Pilot-Phase ist abgeschlossen; es tritt nun in eine Phase der Konsolidierung und Qualitätsentwicklung ein.

In dem intensiven und direkten Austausch zwischen hochbegabten Studierenden und international renommierten Lehrenden in einem breit aufgestellten Lernumfeld, das individuelle Entwicklungen fördert, wird bereits die Basis für jede Karriereentwicklung gelegt. Die regelmäßige Präsentation von Ergebnissen der Lehre in der Öffentlichkeit, die Einbindung der Studierenden in die Planung und Durchführung verschiedener Veranstaltungsformate und das gemeinsame Auftreten mit den Lehrenden bereiten die Studierenden direkt auf ihre Laufbahnen vor.

Von zentraler Bedeutung für die Vermittlung von Querschnittskompetenzen, die für einen erfolgreichen KarriereEinstieg erforderlich sind, ist eine inhaltlich breite und bedarfsgerechte Aufstellung des MHL-Career-Center. In Seminaren, Workshops und Talks wird praktisches Know-how z.B. im Bereich Steuer- und Vertragsrecht oder Musikproduktion ebenso vermittelt wie Kompetenzen im Bereich Marketing und Kommunikation sowie häufig digital geprägte Schlüssel- und Zukunftskompetenzen (»Future Skills«).

Auch im Rahmen des im Wintersemester 2025/26 beginnenden Großprojekts »Musikhochschullehre der Zukunft gestalten« (MUZUG) ist das MHL-Career-Center zentraler Akteur. Im Zusammenwirken von Career Center und dem Projektteam von MUZUG entsteht ein Experimentierlabor, in dem die Studierenden eigene Projektideen finden und entwickeln, in der Praxis explorieren und realitätsorientierte Vorstellungen zu ihren zukünftigen Karriereprofilen kreieren, fabrizieren, präsentieren und diskutieren können. Hierbei sollen in Zukunft vermehrt auch externe Spezialist:innen und erfolgreiche Ehemalige als Gesprächspartner:innen oder Mentor:innen einbezogen werden.

Ebenfalls auf Basis des MUZUG-Projekts und in enger Verbindung mit dem MHL-Career-Center sowie dem vorgesehenen Projektlabor plant die MHL die Einrichtung eines Gründungslabors CELL. Hier können Gründungsideen angeregt, ausgearbeitet, bis zur Marktreife entwickelt und pilotiert werden. Durch entsprechende Lehrangebote des MHL-Career-Center soll das grundlegende Bewusstsein für Gründerthemen bereits frühzeitig im Studienverlauf verankert werden.

Insbesondere in den Masterstudiengängen und im Konzertexamen sollen die Studierenden befähigt werden, das Gründungspotential ihrer eigenständig durchgeführten Projekte auszuloten. Hierfür stellt die MHL die notwendigen Audio- und Video-Produktionskapazitäten bereit und leistet technologische Unterstützung. Die MHL setzt sich zum Ziel, ein unterstützendes soziales Umfeld für Gründungen zu schaffen. Im Rahmen eines Co-Working-Space kann der Ideenaustausch in und zwischen Projekt- und Gründungsteams gefördert werden. Die MHL schafft die Möglichkeit, durch Präsentationsveranstaltungen und Pitches Feedback einzuholen und mit einem Fachpublikum in Kontakt zu kommen. Ziel ist die Netzwerkbildung aus institutionellen und privaten Förderern, Kooperationspartnern, Testimonials, externen Spezialist:innen und Ehemalige.

Die MHL strebt an, ein Gründungssemester in Anschluss an den Masterabschluss einzurichten. Hierfür ist ggf. eine Änderung des Hochschulgesetzes Schleswig-Holstein (HSG) erforderlich. Das dem Masterabschluss folgende Semester ist als Zeitraum insofern ideal, als sich hier gerade den Absolvent:innen künstlerischer Studiengänge die Frage nach einer (freiberuflichen) Existenzgründung in eminenter Weise stellt. Die MHL möchte mit diesem Angebot dazu beitragen, Gründungen z.B. von Ensembles, Festivals und Kulturunternehmen durch die Vermittlung von Entrepreneurship-Kompetenz zum Erfolg zu verhelfen. Zudem erhofft die MHL, durch das Angebot eines Gründungssemesters Absolvent:innen anderer Musikhochschulen anzuziehen. Die MHL sieht das Potential, Lübeck zu einem Gründungs-Hotspot im Bereich Musik / Kultur zu machen.

Ziel ist auch die Ansiedelung von Ausgründungen in Lübeck und in der Region. Die MHL wird vertieft daran arbeiten, ihr Unterstützungsnetzwerk hierfür auszubauen und mit externen Partnern Unterstützungsmaßnahmen für musikbezogene Gründungen zu kreieren.

Die geplanten Maßnahmen (Einrichtung des CELL, Gründungssemester inkl. Co-Working-Space und Audio-/Videoproduktion) können im Rahmen des MUZUG-Projekts finanziert werden.

# 9 / Internationalisierung

Die MHL ist ein internationaler und multikultureller Lehr- und Lernort, an dem Menschen aus über 40 Nationen zusammen studieren und arbeiten. Sie schreibt ihre Internationalisierungsstrategie beständig fort und verfolgt in deren Rahmen folgende wesentliche Ziele:

1. Die MHL arbeitet daran, den Bedarfen ihrer internationalen Studierenden noch besser gerecht zu werden und die Attraktivität der MHL für hoch qualifizierte internationale Lehrende und Studierende weiter auszubauen. Im Zuge dessen plant die MHL, die Willkommenskultur, Betreuung und Unterstützungsangebote für internationale Studierende, Lehrende, Gastlehrende und Kooperationspartner weiterzuentwickeln.
2. Die MHL sieht in der kulturellen und ethnischen Diversität einen positiven Wert, der in den Hochschulaktivitäten noch deutlicher sichtbar gemacht und gelebt werden soll.
3. Ihre internationalen Kontakte baut die MHL kontinuierlich weiter auf und aus. Bei der Bewertung der Relevanz möglicher neuer Kooperationen steht die Frage im Fokus, welcher Gewinn für die Lehr- und Lernqualität an der MHL hierdurch entstehen kann. Ziel ist es, den Studierenden durch internationale Projekte zusätzliche Erfahrungsräume zu eröffnen und musikkulturelle Horizonterweiterungen zu ermöglichen. Grundlage internationalen Austauschs ist das Prinzip von Gegenseitigkeit und Augenhöhe. In Kooperationsvereinbarungen sollen die Interessen aller Partner berücksichtigt und geeint werden.
4. Die MHL verstärkt die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern im Bereich der wissenschaftlichen und künstlerischen Forschung und Entwicklung.
5. Die MHL strebt danach, die Lehre in den verschiedenen Fachcommunities durch internationale Lehrpartnerschaften und -austausche offener und vielfältiger zu gestalten. Hierbei sollen unterschiedliche Verbindungen von Präsenz- und Online-Lehre ausgelotet werden, um Lehr- und Lernpartnerschaften nachhaltiger und intensiver zu gestalten. Die MHL schafft hierfür die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen (vgl. 10). Zudem prüft die MHL die Einrichtung eines transnationalen Studiengangs (z.B. als Joint Master).

6. In den außereuropäischen Kooperationen haben bisher der südostasiatische Raum und Kanada eine herausragende Bedeutung für die MHL. Für die kommenden Jahre erhofft sich die MHL zusätzlich den Aufbau von Partnerschaften mit je einer lateinamerikanischen und afrikanischen Institution. Hierbei soll auch der Bereich der digitalen Kunstformen in den Blick genommen werden.
7. Bei ihren innereuropäischen Partnerschaften legt die MHL einen strategischen Schwerpunkt auf Skandinavien und das Baltikum. Sie ist seit 2024 assoziiertes Mitglied in der Assembly of Nordic Music Academies (ANMA) und plant u.a. eine vertiefte Zusammenarbeit mit den dänischen Ausbildungsinstitutionen in Odense / Esbjerg und Aarhus / Aalborg.



# 10 / Digitalisierung

In der Produktion, Performance, Kommunikation und Vermarktung von Musik und Kultur spielt die Digitalisierung eine wachsende und zunehmend unverzichtbare Rolle. Die Innovationszyklen in allen diesen Bereichen sind kurz und die Entwicklung äußerst dynamisch. Ein zusätzlicher Innovationsschub, der einer neuen technologischen Revolution gleichkommt, geht aktuell von Künstlicher Intelligenz aus. Um dieser Dynamik Stand zu halten und die MHL in eine weiterhin zukunftsfähige Entwicklung zu bringen, wird der Digitalisierung als Querschnittsthema hohe strategische Priorität zugeschrieben. In den Bereichen Verwaltung, Bibliothek, Sammlungs- und Wissenschaftsmanagement, Lehre, Forschung und künstlerische Praxis erfordert die Digitalisierung eine jeweils eigene Strategiebildung, die sich in eine übergeordnete, vernetzte und synergetische Gesamtstruktur integriert. Neben Effizienzsteigerung, dem zeit- und ortsunabhängigen Angebot von Dienstleistungen und der Serviceorientierung sind Datenschutz, Datensicherheit, die Gewährleistung von Technologieoffenheit und die Vermeidung zu starker Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern strategische Themenfelder, die permanente Aufmerksamkeit sowie komplexe Abwägungs- und Entscheidungsprozesse erfordern. Die Verwaltung der MHL gründet ein Team »Digitale Transformation«, um im Rahmen ihrer begrenzten vorhandenen Personalressourcen die Digitalisierung koordiniert voranzutreiben.

Ein durch das Land Schleswig-Holstein und die Possehl-Stiftung finanziertes Leuchtturmprojekt im Bereich der Digitalisierung stellt das im Sommer 2025 gelaunchte Brahms-Portal dar. Es eröffnet den weltweiten Zugang zu den umfangreichen und bedeutenden Beständen des Brahms-Instituts, die im Zuge des Projektes nach FAIR-Prinzipien neu erfasst wurden. Über Schnittstellen werden die Daten in weitere Portale wie das Portal Museen Nord sowie in die Deutsche Digitale Bibliothek eingespielt. Die Datenstruktur wurde zudem für weitere innovative Anschlussprojekte vorbereitet, z.B. für die Integration von KI-Anwendungen und OER-Materialien (vgl. 5). Nach einzelnen bereits zuvor bestehenden Ansätzen, z.B. im Modul IKN der Kirchenmusik-Studiengänge, begann mit der Besetzung einer Professur für Digitale Kreation zum Wintersemester 2022/23 eine vertiefte Erschließung digitaler Kunstformen. Deren Denomination wurde 2024 geändert zu Sound Arts and Creative Music Technology. Dies entspricht wortgleich auch der Studiengangsbezeichnung des künstlerischen Masterstudiengangs, der zum Winter-

semester 2025/26 eingeführt wird. Darüber hinaus wurden seit 2022 entsprechende Haupt- und Profulfächer sowie zahlreiche interdisziplinäre und studiengangübergreifende künstlerisch-digitale Angebote eingeführt und hochschulübergreifend mit den Bereichen »Hybride KI« (UzL) und »Immersive Media und Transmedia« (THL) vernetzt.

Im Herbst 2024 konnte der EU-geförderte Digital Learning Campus (DLC) Lübeck im »Übergangshaus« der Stadt Lübeck als weiteres herausragendes Projekt des Transfers digitaler Kompetenzen in die Gesellschaft eröffnet werden. Durch diese SH-weite Initiative kann ein reiches Angebot im Bereich digitaler Bildung zielgruppenorientiert vermittelt und technologisch »State-of-the-Art« präsentiert werden. Für den DLC, den die drei Lübecker Hochschulen gemeinsam betreiben, wird ab 2026 eine neue räumliche Unterbringung benötigt.

Im Bereich der Digitalisierung der Lehre setzt sich die MHL folgende Ziele:

1. Infrastruktur für die Lehre: Die MHL strebt eine deutliche Verbesserung der digitalen Infrastruktur für die Lehre an, da hier im internationalen Vergleich Defizite bestehen. Die räumlichen Anforderungen werden in die Planungen zum Bundesbankgebäude einbezogen, da sie hier am besten realisiert werden können.
  - a. Digital Classroom: Um internationale Lehrkooperationen ausbauen zu können, wird die MHL einen Digital Classroom für künstlerische und wissenschaftliche online-Lehre einrichten. Erforderlich sind schnelles Internet und ein High-End-Audio- und Videosystem.
  - b. Audiostudio für hochwertige Audio- und Videoaufnahmen. Das Studio sollte auch autonome Selbstaufnahmen von Studierenden auf gutem technischem Niveau ermöglichen. Das Aufnahmestudio sollte mit einer separaten Regie ausgestattet sein, die mit weiteren Aufnahmeräumen verbunden ist.
  - c. Projekt- und Gründerlabor (CELL) mit einer angemessenen und leistungsstarken technischen Ausstattung, welche die Produktion von digitalen Materialien ermöglicht. Integriert werden soll auch ein medial gut ausgestatteter Raum für halböffentliche oder öffentliche Präsentationen.
  - d. Ein Konzertraum für intermediale Raumklangformate soll die Entwicklung und Aufführung von digitaler Kunst und zeitgenössischer Musik ermöglichen. Erforderlich ist die Verbindung von unterschiedlichen Raumklangformaten (Wellenfeldsynthese und Ambisonics), einem offenen, vielseitig gestaltbaren Raum, differenzierter Lichtgestaltung und Videoprojektion.
  - e. Ein Studio für elektronische Musik mit modernen Produktionsmöglichkeiten für Virtual Reality und Motion Tracking, Makerspace, Mehrkanal-Audio, Programmierung für Klangsynthese und Künstliche Intelligenz, Klanginstallationen, intermediale und Medienkunst-Formate. Das Studio soll eine Schlüssel-funktion in der digitalen Infrastruktur der MHL einnehmen.

Im Rahmen eines Gesamtkonzepts ist zu prüfen, wie die beschriebenen Anforderungen auch durch integrierte Mehrfachnutzung von Räumen erfüllt werden können.

2. Digitale Lehre: Digitale Lehre umfasst einerseits die kompetente Nutzung digitaler Tools durch die Lehrenden, andererseits die Befähigung der Studierenden in ihren fachlichen Kontexten professionell mit digitalen Tools zu arbeiten. Als noch neues, exploratives Themenfeld kommt hier die Nutzung von KI-Anwendungen hinzu.

Während der Coronazeit hat digitale Lehre gerade an Musikhochschulen ein Negativimage als mangelbehafteter »Notbehelf« aufgebaut. Die zusätzlichen didaktischen Möglichkeiten, welche z.B. durch blended learning oder digitale Repositorien entstehen, geraten demgegenüber häufig aus dem Blickfeld. Die MHL setzt sich zum Ziel, die Kompetenz der Lehrenden für den Einsatz digitaler Tools in der Lehre zu stärken und niederschwellige Unterstützungsmöglichkeiten hierfür bereitzustellen. Durch Anreize wie z.B. Lehrdeputatsermäßigungen oder Leistungszulagen aktiv gefördert werden soll die Herstellung hochwertiger digitaler Lehrmaterialien, insbesondere die Produktion von OER-Materialien. Die Erkenntniserträge aus dem Aufbau des Digital Learning Center (DLC) und aus dem DigiProSMK-Projekt sollen auch in die akademische Lehre an der MHL einfließen.

Die Studierenden sind als »Digital Natives« in der Regel kompetent im Umgang mit digitalen Medien. In vielen musikalischen Berufsfeldern wächst die Bedeutung von Digitalität deutlich. Vor diesem Hintergrund erkennt die MHL das dringende Erfordernis einer Strategiebildung zur Frage, wie Future Skills und KI-Anwendungen in die Studienangebote adäquat einbezogen werden können.

Angestrebt werden Studienangebote und -projekte zu anwendungsbezogenen Themenfeldern wie Musikinformatik, Musik und Elektrotechnik, Intermedia, Sounddesign für Anwendungen (Film, Games, andere Medien) oder »Musik und KI«, die in Kooperation mit den anderen Hochschulen in Schleswig-Holstein und darüber hinaus entwickelt werden.

Für alle Studierenden erforderlich ist eine verbesserte Kompetenzvermittlung im Bereich Aufnahme- und Produktionstechnik, Music-Coding, Nutzung von KI-Anwendungen, Herstellung von adressatenorientierten Materialien für Social Media.

3. Digitale Kunstformen: Mit Sound Arts and Creative Music Technology wird zum Wintersemester 2025/26 ein innovativer Masterstudiengang eingeführt, der digitale Kunstformen, elektronische Musik, Sound Arts, Musiktechnologie und

Programmierung beinhaltet. Über das neue Profil Electronic Music and Sound Art werden diese Inhalte auch in anderen künstlerischen und vermittelnden Studiengängen zugänglich gemacht. Hierdurch werden digitale Kunstformen als Querschnittsthema in verschiedensten Bereichen der Hochschule verankert.

Für die Weiterentwicklung in diesem Bereich ist die Etablierung einer Fachkultur der künstlerischen Forschung ebenso von großer Bedeutung wie die Möglichkeit zur hybriden (künstlerisch-wissenschaftlichen) Promotion. Die Schaffung der Voraussetzungen hierfür im HSG Schleswig-Holstein ermöglicht auch die Mitwirkung im Graduiertenkolleg ARTILACS, in dessen Rahmen die Bedeutung künstlicher Intelligenz im künstlerischen Bereich beforscht werden soll. ARTILACS ist auch deswegen von großer strategischer Bedeutung, weil hier vier Hamburger Hochschulen, die UzL und die MHL in einem Verbund zusammenwirken und Handlungs- und Erkenntnisräume von künstlicher Intelligenz in künstlerischen Kontexten in den öffentlichen Diskurs bringen.

Ein wesentliches Ziel bis 2029 besteht auch darin, die Studienangebote der MHL im Bereich digitaler Kunstformen international zu vernetzen und Kooperationen mit Partnern weltweit zu etablieren.

Auch für die digitalen Kunstformen wird die MHL ein differenziertes Förderinstrumentarium erarbeiten. Insbesondere wird sie den biennialen »Open Space«-Possehlwettbewerb weiterentwickeln, um durch längerfristiges Coaching in der Vor- und Nachbereitung die Intensität und Reichweite dieser Förderung zu optimieren, zur Teambildung beizutragen und die Sichtbarkeit dieses Bereichs auch in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken.

# 11 / Nachhaltigkeit

Die MHL ist sich ihrer Verantwortung als Bildungs- und Kulturinstitution angesichts der multiplen Krise der Menschheit bewusst und unterstützt die 17 Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung. Entsprechend der Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz sieht sie sich als Zukunftswerkstatt der Gesellschaft, die aktiv und sichtbar zu einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Gesellschaft beiträgt. Unter Einbeziehung aller Mitglieder- und Angehörigengruppen der Hochschule nutzt die MHL die Laufzeit dieses Struktur- und Entwicklungsplans, um eine Kultur der Nachhaltigkeit zu etablieren. Aufbauend auf den bereits erfolgten Maßnahmen wird sie sich auf der Basis des Nachhaltigkeitskodex des Rates für Nachhaltige Entwicklung ein Nachhaltigkeitskonzept geben, das die Bereiche Governance, Betrieb, Forschung, Lehre, Veranstaltungen und Transfer umfasst.

# 12 / Gleichstellung und Diversität

Die MHL bekennt sich zu einer offenen, diskriminierungskritischen und chancengerechten Hochschulkultur. Gleichstellung und Diversität werden in ihrer gesamten Bandbreite – Geschlecht, Herkunft, soziale Lage, körperliche und geistige Fähigkeiten, sexuelle Identität, Alter und Weltanschauung – als Querschnittsaufgabe verstanden. Ein diversitätsorientiertes Hochschulklima ist für die MHL nicht nur Ausdruck ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, sondern ein zentraler Faktor für künstlerische Exzellenz, Innovation und internationale Ausstrahlung.

In den vergangenen Jahren boten die Gleichstellungsbeauftragte und ihre Stellvertreterin wöchentliche offene Sprechstunden an und wirkten an allen Besetzungs- und Berufungsverfahren mit. Gemeinsam mit dem Gleichstellungsausschuss entwickelten sie eine Richtlinie gegen sexuelle Belästigung und Diskriminierung, ein Gewaltschutzkonzept sowie einen Leitfaden für geschlechtersensible Sprache. Um der Bedeutung und dem Aufwand der Aufgaben noch besser gerecht zu werden, werden die Ämter für Gleichstellung und Diversität künftig von insgesamt vier verschiedenen Personen wahrgenommen. Um Grenzüberschreitungen oder Machtmissbrauch auf möglichst breiter Front zu begegnen, wurde ergänzend ein Vertrauenssteam aus acht Lehrenden, Verwaltung und Studierenden eingerichtet. Neben den Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragten stellen die durch externe Expert:innen geschulten Vertrauenspersonen ein niedrigschwelliges und vertrauliches Beratungsangebot zur Verfügung.

Ein inklusives Studien- und Arbeitsumfeld begreift Vielfalt als Stärke und fördert sie aktiv. Die MHL arbeitet an strukturellen Maßnahmen zur Förderung von Frauen in künstlerischen und wissenschaftlichen Leitungspositionen sowie an der gezielten Unterstützung unterrepräsentierter Gruppen beim Zugang zu Studium und Beruf. In der Lehre und im Curriculum soll Diversität nicht nur abgebildet, sondern kritisch reflektiert und künstlerisch produktiv gemacht werden – etwa durch diversitätsbewusste Repertoirewahl und eine kultursensible Didaktik.

Die Herstellung von Geschlechterparität für alle Mitgliedergruppen und in allen Hochschulgremien bleibt ein zentrales Ziel der MHL, denn Frauen sind unter den an der MHL arbeitenden Personen weiterhin unterrepräsentiert. Während 54 % der Studierenden weiblich sind, liegt der Frauenanteil unter den Professor:innen aktuell bei 32 %. Bei den Lehrbeauftragten stagniert er bei 34 %, beim künstlerischen, wissenschaftlichen und Verwaltungspersonal bei 29 % bzw. 40 %. Die aktive Rekrutierung von Frauen, zunächst für Professuren eingeführt, soll perspektivisch auf die anderen Mitgliedergruppen übertragen werden. Um nachhaltige Teilhabe zu ermöglichen, sind angesichts der strukturellen Unterrepräsentation von Frauen darüber hinaus gezielte Maßnahmen zur Entlastung und fairen Verteilung von Verantwortung notwendig.

Ein besonderer Fokus gilt Hochschulangehörigen mit familiären Pflegeverpflichtungen. Die Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Pflege wird als integraler Bestandteil moderner Gleichstellungspolitik betrachtet. Die MHL wird im Rahmen ihrer Möglichkeiten flexible Arbeits- und Studienzeitmuster, hybride Arbeitsformen sowie individuelle Lösungen zur Entlastung schaffen. Beratung und Information zu Pflegefragen und Kinderbetreuung sollen sichtbar und niedrighschwellig zugänglich sein. Lehrende und Führungskräfte werden für die besondere Belastung studentischer Eltern bzw. pflegender Angehöriger sensibilisiert und in die Entwicklung unterstützender Maßnahmen einbezogen.

Die MHL verpflichtet sich zur kontinuierlichen Evaluation ihrer Gleichstellungs- und Diversitätsstrategien, etwa durch diversitätsbezogene Erhebungen und partizipative Prozesse, sowie zu regelmäßigen Fortbildungen für Lehrende und Verwaltungspersonal. Aktuell wird an einem neuen Gleichstellungskonzept sowie an einem ersten Diversitätskonzept gearbeitet. Deren Ziel ist es, die Sensibilisierung für Gleichstellung und Diversität voranzutreiben und den reflektierten Umgang damit in der Hochschule zu verankern.

# 13 / Kommunikation

Die MHL setzt sich zum Ziel, die interne Kommunikation zur regelmäßigen Information der Hochschulmitglieder über Aktivitäten, Maßnahmen und Ziele der MHL zu verbessern. Dies soll sowohl durch periodisch erscheinende Newsletter, anlassbezogene Informationsmails als auch durch Veranstaltungen, z.B. Versammlungen, erfolgen. Zudem sollen formelle wie informelle Kommunikationskanäle ausgebaut und weiterentwickelt werden.

Zur Verbesserung der internen Kommunikation trägt auch die Auffindbarkeit von Informationen und Arbeitsdokumenten auf der Webseite, in der MHL-Cloud und im MHLnet bei. Vor allem die erleichterte Auffindbarkeit und der rasche Zugang zu Beratungs- und Gesprächsangeboten muss neu durchdacht und das Zusammenspiel der verschiedenen Kommunikationswege besser koordiniert werden.

Der Relaunch der MHL-Webseite im Herbst 2025 ermöglicht eine deutliche Weiterentwicklung der Innen- und Außenkommunikation sowie der Medienpräsenz. Die einzelnen Studienbereiche und Einrichtungen sollen dadurch attraktive Möglichkeiten zur Selbstdarstellung finden. Wesentlich sind die Spezifizierung für unterschiedliche Nutzergruppen, die Verbindung zwischen klarer Information und attraktiver Bildsprache.

Die Webseite als Schaufenster für die Weltöffentlichkeit soll flankiert werden durch stärkere Präsenz auf Social Media-Kanälen. Ziel ist es, die Erstellung von Content deutlich auszuweiten, die einzelnen Studienbereiche und Einrichtungen bei der eigenverantwortlichen Nutzung von Social Media-Kanälen zu unterstützen und die Produktion von Media Content durch Studierende stärker in die Lehre einzubeziehen.

# 14 / Organisationsentwicklung

Die ambitionierten Ziele der MHL erfordern effektive, effiziente und partizipative Entscheidungs- und Umsetzungsstrukturen. Mit dem SHEP 2017 wurde eine neue Struktur mit Studienleiter:innen eingeführt, die die bisherigen Studienkommissionen ablöste. Dieses System wird 2025 weiterentwickelt.

Die Studiengänge der MHL werden in sechs verhältnismäßig homogene Studienganggruppen gegliedert. Für jede Gruppe kann vom Präsidium ein:e Studiengangsleiter:in bestellt werden, die Sonderveranstaltungen und Projekte koordinieren, Initiativen zur Einführung, Weiterentwicklung oder Aufhebung von Studiengängen ergreifen, an Akkreditierungsverfahren mitwirken und die Zusammenarbeit zwischen Studienganggruppen fördern. Die Initiativen aus den Studiengangsleitungen sollen im Benehmen mit Modulbeauftragten und Fachgruppen im Studiausschuss zu Vorlagen an den Senat ausgearbeitet werden. Durch die Einbindung eines größeren Personenkreises in die Weiterentwicklung des Studienangebots der Hochschule sollen die Ideen und Erfahrungen der Lehrenden direkter eingebracht, die Arbeit auf mehrere Personen verteilt, und mehr Personen für die Gremienarbeit qualifiziert werden.

Die erfreulichen Entwicklungen neuer Studienangebote, neuer Professuren und zahlreicher Drittmittelprojekte genauso wie neue Aufgaben aus dem Hochschulgesetz und Pflichten gegenüber dem Ministerium führten in den vergangenen Jahren zu mehr und neuen Aufgaben der Verwaltung. Deren Stärkung hat deshalb in den kommenden Jahren hohe Priorität. Begonnen mit zwei Kernbereichen wird sich die Verwaltung ab 2025 in einer Organisationsuntersuchung einer Aufgabenkritik unterziehen, ihre Prozesse und Ablauforganisation hinterfragen und verbessern und daraus Schlüsse für die künftige Organisation, Arbeitsweise und Personalentwicklung ziehen. In Abstimmung mit den sich in Arbeit befindlichen Leitbildern der Hochschule und für die Lehre wird sich auch die Verwaltung ein Leitbild geben, in dem sie ihre Vision und ihre Werte als Dienstleistungszentrum der MHL vereinbart und darstellt.

Auf dem Weg zu einer prozessorientierten Hochschule führte die MHL 2023 eine Software zur Erfassung und Veröffentlichung ihrer Prozesse ein, die 2025 für alle Hochschulmitglieder nutzbar sein wird. Im Zuge dessen sollen mit der Zeit möglichst viele Prozesse digital und ohne Medienbrüche abgewickelt werden können. Das System wird kontinuierlich ausgebaut, um möglichst viel Transparenz und Prozesssicherheit zu gewährleisten.

Die Verwaltung der MHL führt die schrittweise Digitalisierung ihrer Prozesse fort, um ihre Dienstleistungen zeit- und ortsunabhängig anbieten und effizienter abwickeln zu können. Schwerpunkte bilden dabei zunächst das Dokumenten- und Vertragsmanagement, die Personalverwaltung und der Haushalt, Bibliothek, Gebäudeleittechnik, CRM-Schnittstellen und Cybersicherheit. Die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz sollen dabei aktiv ausgeschöpft werden.

# 15 / Personal- entwicklung

Die MHL ist stolz auf ihre Mitarbeitenden und will ihr Personal weiter fördern und entwickeln. Sie erkennt ihr Personal als wichtigste Ressource zur weiteren Modernisierung und ist sich des Wettbewerbs um die besten Arbeitskräfte bewusst. Nach den ersten pragmatischen Anfängen mit der Einführung von Mitarbeitendengesprächen und der Umsetzung der Beurteilungsrichtlinie 2024 entwickelt sie deshalb gemeinsam mit dem Verwaltungspersonal und dem Personalrat das Personalentwicklungskonzept systematisch weiter. Erkenntnisse aus der Organisationsuntersuchung ab 2025 werden ihr dabei helfen. Ziele der Personalentwicklung sind die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Verwaltung, Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden, die Verbesserung ihrer Arbeitszufriedenheit und Motivation, die Stärkung der Führungskompetenzen, die Unterstützung einer gesundheitsförderlichen, familienfreundlichen Arbeitsumgebung und die Profilierung der MHL als attraktive Arbeitgeberin. Konkret wird die MHL während der Laufzeit dieses Struktur- und Entwicklungsplans die Anwendung der Beurteilungsrichtlinie weiter etablieren, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden ihre Bedarfe, Perspektiven und Potentiale zu erkennen. Anhand dessen wird sie ihre Weiterbildungsangebote anpassen und erweitern. Sie bindet ihr Personal aktiv und kontinuierlich in die Weiterentwicklung der Verwaltung und ihrer Prozesse ein. Durch strukturiertes, intensives Onboarding heißt sie neue Mitarbeitende willkommen und hilft ihnen, sich schneller zu orientieren und einzuarbeiten. So sollen Hochschulkultur, Mitarbeitendenzufriedenheit und Motivation gestärkt werden. Sie stellt ihre Angebote für Mitarbeitende mit Pflegeverpflichtungen transparent dar, schult ihr Führungspersonal darin und bietet sie aktiv an. Zur Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements strebt sie weitere Kooperationen mit den Lübecker Hochschulen an.

In den vergangenen Jahren hat die MHL mehr und mehr Drittmittelprojekte eingeworben, die Zahl ihrer Veranstaltungen stetig erhöht und immer komplexere Projekte etabliert und dadurch ihr Ansehen und das des Landes Schleswig-Holstein gestärkt. Auch dieser SHEP sieht ein qualitatives und quantitatives Anwachsen an Projekten, Angeboten und Aufgaben vor. Gleichzeitig wachsen Anforderungen

durch neue Kunstformen, aktuelle Kommunikationsformen, neue Technik, das neue »Notenbankgebäude« sowie landespolitische und gesetzliche Vorgaben. Das stellt insbesondere kleine Hochschulen vor große Herausforderungen. Um dennoch das erreichte hohe Niveau weiterhin halten zu können, braucht die MHL dringend mehr Personal in allen Verwaltungsbereichen. Aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Organisationsuntersuchung von 2025, bei der Teile der Verwaltung in den Fokus genommen wurden, werden während der Laufzeit dieses Entwicklungsplans die Aufgaben und Personalbedarfe formuliert, priorisiert und in einem Stellen- und Personalentwicklungsplan für die gesamte Verwaltung fixiert.



# 16 / Bauliche Entwicklung

Durch den Erwerb des Notenbankgebäudes 2024 hat das Land Schleswig-Holstein der MHL die Chance gegeben, sich zeitgemäß weiterzuentwickeln. Mit dem Notenbankgebäude erfährt die MHL eine Flächenerweiterung um mehr als die Hälfte von zuvor ca. 6.400 m<sup>2</sup> (inkl. Mietflächen) auf ca. 10.000 m<sup>2</sup> (nach Abstoßen einiger Mietliegenschaften). Gleichzeitig wird sie Flächen im ehemaligen Karstadt Haus B aufnehmen, um die Zusammenarbeit mit den Schulen und den Transfer in die Gesellschaft weiter zu stärken. Damit nähert sich der Flächenbestand der Hochschule dem Flächenbedarf von knapp 12.000 m<sup>2</sup>, den das Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) 2023 festgestellt hat.

Die MHL nutzt die Erfahrungen, Kenntnisse und Kreativität aller Mitglieder, um ihr gesamtes Raumkonzept gemeinsam neu zu planen, zu erschließen und mit Leben zu füllen. Seit langem drängende Raumnöte in allen Kategorien können gelöst werden, wenn weiterhin Mehrfachnutzungen der Räume eingeplant werden. Die Flächenerweiterung ermöglicht auch die Einrichtung spezialisierter Räume (z.B. Bewegungsräume und Aufnahmestudios) und Aufführungsorte sowie die akustische Optimierung der Räume. Das neue Gebäude ermöglicht der MHL, Barrierefreiheit und Inklusion zu stärken. Beim Umbau und der Erschließung des Gebäudes sollen nachhaltige Lösungen Vorrang erhalten.

Die Anordnung der drei größten Gebäude in der Großen Petersgrube und auf beiden Seiten des Holstentorplatzes will die MHL nutzen, um in allen Gebäuden und dazwischen eine Campusatmosphäre zu schaffen, die zu kreativem, interdisziplinärem Austausch innerhalb der MHL und mit der Stadtgesellschaft anregt. Der Campus soll die MHL als zentralen kulturellen und gesellschaftlichen Ort der Stadt stärken. Als Teil dessen wird die MHL den historischen Charakter der Gebäude erhalten und nutzen. Insbesondere die historischen Gebäude in der Großen Petersgrube und deren Anlagen sind anspruchsvoll im Unterhalt und bedürfen der kontinuierlichen Wartung. Die Einrichtung einer zentralen Gebäudeleittechnik soll helfen, dauerhaft die Gebäude zu erhalten und den reibungslosen Hochschulbetrieb zu ermöglichen.

# 17 / Finanzierung

Trotz erheblich sinkender Steuereinnahmen und großer Unsicherheiten nimmt das Land Schleswig-Holstein nur geringe Kürzungen im Hochschulsektor vor. Die MHL rechnet für die Laufzeit der neuen Ziel- und Leistungsvereinbarung bis 2029 mit ungefähr gleichbleibenden Mittelzuweisungen des Landes auf dem Stand von 2024. Die realen Mittel sinken deshalb kontinuierlich, wobei Besoldungs- und Tarifsteigerungen weiterhin durch das Land übernommen werden. Unterdessen hat das Land die Verteilung der Mittel unter den Hochschulen 2025 neu geregelt. Das neue System basiert auf einem Regressionsmodell, das im Wesentlichen auf Studierendenzahlen der neun staatlichen Hochschulen aus 2022 beruht. Dies ist für die MHL nachteilig, da ihre Studierendenzahlen seither deutlich gestiegen sind. Das System soll 2029 evaluiert werden. Damit sind sowohl die Mittelzuweisungen an den Hochschulsektor insgesamt als auch deren Verteilung unter den Hochschulen ab 2029 unklar. Die MHL wird insbesondere die Entwicklung der Faktoren des Regressionsmodells genau beobachten, um auch über 2029 hinaus eine auskömmliche Finanzierung möglichst zu gewährleisten.

Hochschulen sind maßgebliche Innovationstreiber der Gesellschaft, so auch die MHL. Dafür sind funktionsfähige, leistungsstarke, sichere und moderne Infrastrukturen unabdingbar. Mit dem neuen Gebäude hat das Land die Voraussetzungen dafür erheblich verbessert. Die erhöhten Kosten für den Unterhalt der Flächen und die Durchführung der darauf möglichen Veranstaltungen und anderer Transferleistungen wurden allerdings noch nicht in höheren Mittelzuwendungen abgebildet. Die MHL wird sich weiter dafür einsetzen, sobald das Gebäude erschlossen ist und für Lehre, Wissenschaft, Weiterbildung und Transfer genutzt wird. Gleichfalls setzt sich die MHL weiterhin für Mittel ein, um Lehrbeauftragte angemessen zu entgelten.

Viele Aktivitäten der MHL gehen über den Mindestanspruch hinaus, der sich aus dem Hochschulgesetz ergibt. Angesichts sinkender realer Mittelzuwendungen, erweiterter Flächen und Aktivitäten muss die MHL vermehrt Drittmittel einwerben, um diese Aktivitäten auf dem bisherigen Niveau aufrecht zu erhalten. In Einklang mit der Musikhochschulstiftung, der Förderergesellschaft und dem Alumni-Verein erarbeitet sie dafür ein Fundraisingkonzept.

# 18 / Abkürzungsverzeichnis

<b>MusikPlus</b>	Studiengänge der MHL zur Ausbildung von Grundschullehrkräften im Fach Musik (konsekutiver Bachelor- und Masterstudiengang sowie ein Umstiegsmaster). Die Studiengänge sind Teil des Handlungsplans Lehrkräftegewinnung der Landesregierung sowie der Allianz für Lehrkräftebildung und sollen dem akuten Mangel an Musiklehrkräften an Grundschulen in Schleswig-Holstein entgegenwirken.
<b>AKL</b>	Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich
<b>ANMA</b>	Assembly of Nordic Music Academies; Verbund der nordischen und baltischen Akademien und Musikhochschulen; MHL seit 2024 assoziiertes Mitglied
<b>ARTILACS</b>	Artistic Intelligence in Latent Creative Spaces; interdisziplinäres Graduiertenkolleg; verfolgt kritisch-affirmative Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen von KI und deren Auswirkungen in den Künsten. Verbundprojekt der vier Hamburger Hochschulen (HfMT Hamburg, HAW Hamburg, HCU Hamburg, HFBK Hamburg); dem Verbund als Partnerinstitutionen angeschlossen sind die MHL und die UzL.
<b>CAS</b>	Campus Management System
<b>CELL</b>	Creative Entrepreneurship Lab Lübeck; projektiertes Gründungslabor der MHL, in dem Gründungsideen angeregt, ausgearbeitet, bis zur Marktreife entwickelt und pilotiert werden. Durch entsprechende Lehrangebote des MHL-Career-Center soll das grundlegende Bewusstsein für Gründerthemen bereits frühzeitig im Studienverlauf verankert werden
<b>CW</b>	Curricularwert; auch CNW: Curricularnormwert; gibt den durchschnittlichen Lehrbedarf eines Studierenden in einem bestimmten Studiengang an, gemessen in Semesterwochenstunden (SWS). Der CW ist ein wichtiger Faktor bei der Kapazitätsplanung von Studiengängen und bei der Berechnung von Studienplätzen

- DigiProSMK** Digitalisierungsbezogene und digital gestützte Professionalisierung von Sport-, Musik- und Kunstlehrkräften; einer von 24 Projektverbunden des Kompetenzverbunds lernen:digital. Im Projektverbund kooperieren 10 Hochschulen und Universitäten, darunter die MHL, die CAU und hmt Rostock und arbeiten daran, eine nachhaltige, bundesländerübergreifende Struktur für eine zukunftsorientierte, digitalisierungsbezogene und digital gestützte Professionalisierung von Lehrkräften zu entwickeln, mit dem Ziel, einen fach- und mediendidaktisch hochwertigen digital gestützten Fachunterricht zu fördern
- DLC** Digital Learning Campus; innovatives schleswig-holsteinisches Projekt, zu dem die digitale Lern- und Kollaborationsplattform »Digital Learning Campus-Hub« und zahlreiche zukünftige physische Lern- und Kollaborationsorte an vier Hochschulstandorten in Schleswig-Holstein gehören; seit November 2024 lädt die MHL im DLC die Bevölkerung ein, die Schnittstellen zwischen Musik und digitalen Kompetenzen zu erforschen; unter dem Motto »Lübeck lernt Zukunft« haben sich sieben Partner:innen zum DLC Lernort Lübeck zusammengeschlossen (THL, UzL, MHL, Offener Kanal Lübeck, UKSH Akademie, Emil-Possehl-Schule, TiBO Bad Oldesloe)
- FDM.SH** Schleswig-holsteinische Landesinitiative zum Forschungsdatenmanagement: Zusammenschluss der Hochschulen und Forschungseinrichtungen zur Landesinitiative für das Forschungsdatenmanagement. Die Initiative fördert kooperative Lösungen und ermöglicht eine effektive Koordination, Vermittlung von Kompetenzen und Schaffung gemeinsamer Strukturen im Umgang mit Forschungsdaten. FDM.SH wird als großes Umsetzungsprojekt im Rahmen des Digitalisierungsprogramms 3.0 des Landes Schleswig-Holstein gefördert.
- HIS-HE** Institut für Hochschulentwicklung
- HörHanse** Zusammenschluss verschiedener Akteure u.a. der THL, dem UKSH und der UzL im Bereich Hörakustik am Hanse Innovation Campus Lübeck mit dem Ziel, allen hörgeschädigten Menschen eine gute Hörfähigkeit und verlässliche akustische Kommunikation bei hohem Hörkomfort zu ermöglichen
- HQR** Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse; umfasst explizit hochschulische Bildungsbereiche und bezieht sich den Bologna-Qualifikationsrahmen; beschreibt als generische Kompetenzentwicklung die Fähigkeit zum reflexivem / innovativem Handeln; beschreibt die Qualifikationsprofile hochschultyp-unabhängig auf drei verschiedenen Ebenen (Bachelor, Master, Promotion)

<b>HSG SH</b>	Hochschulgesetz des Landes Schleswig-Holstein
<b>IKN</b>	Profil »Improvisation, Komposition, Neue Medien« im Bereich Kirchenmusik an der MHL seit 2013
<b>IQSH</b>	Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein; Einrichtung des Ministeriums für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur Schleswig-Holstein mit dem Anliegen, Lehrkräfte in Schleswig-Holstein gut aus-, fort- und weiterzubilden sowie die Schulen gut zu beraten
<b>ISMA</b>	Institut für Schulbegleitende Musikausbildung; das ISMA bietet als Nachwuchsförderungsprogramm herausragend begabten Jugendlichen Unterricht in den Bereichen Instrumentalmusik, Gesang, Komposition und Musiktheorie; Betreuung durch Professor:innen und Dozent:innen der MHL
<b>KMB.SH</b>	Kompetenzzentrum für musikalische Bildung Schleswig-Holstein
<b>LH<sup>3</sup></b>	Lübeck hoch 3; Gemeinschaftsprojekt der MHL, THL und der UzL für die Bürger:innen der Hansestadt Lübeck; stellt in unterschiedlichen Formaten wie Ausstellungen, Vortragsreihen, Diskussionsveranstaltungen, Konzerten, Podcasts etc. Ergebnisse aus der Forschung vor, lädt zu Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen ein und entwickelt gemeinsam mit den Bürger:innen der Stadt neue Ideen
<b>MBWFK</b>	Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur Schleswig-Holstein
<b>MHL</b>	Musikhochschule Lübeck
<b>MusiS</b>	Musik in Schulen; innovatives hochschuldidaktisches Konzept, der MHL, das durch Formate wie Schulische AGs, Projektkonzepten, Unterrichtsforschung etc. die Ausbildung der Studierenden mit der späteren Unterrichtspraxis vernetzt
<b>MUZUG</b>	Musikhochschullehre der Zukunft gestalten
<b>OER</b>	Open Educational Resources; Lehr- und Lernmaterialien, die unter offener Lizenz stehen und frei zugänglich, nutzbar, veränderbar und weiterverbreitbar sind; OER sind ein wichtiger Bestandteil der digitalen Bildung und werden in verschiedenen Bereichen eingesetzt
<b>QM</b>	Qualitätsmanagement; Qualitätssicherung der Leitungs-, Organisations und Lehrstrukturen der MHL
<b>SHEP</b>	Struktur- und Hochschulentwicklungsplan
<b>SVA</b>	Frühförder- und Scoutingprogramm für junge Instrumental- und
<b>Youngsters</b>	Vokalschüler:innen. Es richtet sich an Kinder im Alter von 8 bis 14 Jahren, die im Rahmen dieser Frühförderung auf eine mögliche Aufnahme in die etablierten musikalischen Nachwuchsförderpro-

gramme des Landes (Studienvorbereitende Ausbildung, Landes-JugendEnsembles, Jungstudierendenprogramm ISMA) vorbereitet werden sollen. Das Programm SVA Youngsters Klassik wird aus Mitteln des Landes Schleswig-Holstein gefördert und im Rahmen des Kompetenzzentrums für musikalische Bildung Schleswig-Holstein umgesetzt.

- THL** Technische Hochschule Lübeck
- UzL** Universität zu Lübeck
- VZÄ** Vollzeitäquivalent; auch FTE (Full Time Equivalent); Maßeinheit, die verwendet wird, um die Arbeitszeit von Teilzeitkräften mit der von Vollzeitkräften zu vergleichen
- Young Music Academy** Angebot der MHL, das sich an talentierte Jugendliche im Alter von 12 bis 19 Jahre richtet, die Harfe, Kontrabass oder Oboe spielen. Ergänzend zu ihrem regulären Instrumentalunterricht erhalten sie die Möglichkeit, an vier Workshop-Wochenenden an Masterclasses der MHL-Dozierenden teilzunehmen
- ZfL** Zentrum für Lehrkräftebildung; zentrale Einrichtung der MHL, die fachbereichsübergreifende Aufgaben bei der Konzeption, Organisation und Koordinierung der lehramtsbezogenen Studiengänge an der MHL wahrnimmt. Das Zentrum initiiert und beteiligt sich an lehramtsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie dessen Verbindung mit der berufspraktischen Ausbildung. In seiner Arbeit bildet das ZfL die Schnittstelle zwischen den Institutionen, die in Schleswig-Holstein an der Ausbildung künftiger Lehrkräfte beteiligt sind: vom Bildungsministerium über die Universitäten in Schleswig-Holstein und Hamburg, das Institut für Qualitätsentwicklung Schleswig-Holstein (IQSH) und das Kompetenzzentrum für musikalische Bildung Schleswig-Holstein (KMB.SH) bis zu den Schulen.
- ZKFL** Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung Lübeck
- ZLV** Ziel- und Leistungsvereinbarung; werden vertraglich zwischen der MHL und dem Land Schleswig-Holstein festgesetzt
- ZSL** Zukunftsvertrag »Studium und Lehre stärken«; Nachfolge vom »Hochschulpakt 2020«; mit dem ZSL verpflichten sich Bund und Länder zu einer zusätzlichen Finanzierung der deutschen Hochschulen – flächendeckend und dauerhaft

## IMPRESSUM

Musikhochschule Lübeck  
Das Präsidium

Große Petersgrube 21  
23552 Lübeck

T: +49 (0)451-1505 128

F: +49 (0)451-1505 302

[praesidium@mh-luebeck.de](mailto:praesidium@mh-luebeck.de)

[www.mh-luebeck.de](http://www.mh-luebeck.de)

Bildnachweis: Fabian Helmich,  
Thomas Radbruch