

Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden

Hochschulentwicklungsplan 2025

Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in dem Bericht nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

1.	Analyse der Ausgangssituation	Seite
1.1	Leitlinien der Hochschulentwicklung	4
1.2	Allgemeine Rahmenbedingungen	
1.2.1	Lehrangebot	5
1.2.2	Entwicklung der Studierendenzahlen	5
1.2.3	Personal	7
1.2.4	Hochschulfinanzierung	7
2.	Übergreifende Entwicklungsziele und Handlungsfelder	8
3.	Umsetzungsstrategien und Maßnahmen	
3.1	Stärkung der praxisorientierten und berufsorientierenden Ausbildung	
3.1.1	Profilbildung und Fächerabstimmung	9
3.1.2	Berufsorientierung als Leitmotiv der Studiengangentwicklung	9
3.1.3	Gründung des Dresdner Instituts für Ensemble- und Orchesterentwicklung	9
3.1.4	Kooperative weiterbildende Masterstudiengänge in der Instrumental- und Orchesterausbildung	10
3.1.5	Perspektive der Korrepetitionsausbildung	10
3.1.6	Weiterentwicklung der Neuen Musik	10
3.1.7	Stärkung der Fachrichtung Jazz Rock Pop	11
3.1.8	Studierendenmarketing und Willkommenskultur	11
3.1.9	Internationalisierung	11
3.2	Stärkung von wissenschaftlicher und künstlerischer Forschung	13
3.2.1	Musikwissenschaft	13
3.2.2	Musikpädagogik	13
3.2.3	Musiktheorie	14
3.2.4	Musikermedizin	14
3.2.5	Studio für Stimmforschung	14
3.2.6	Artistic Research – Künstlerische Forschung	15
3.3	Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung durch Stärkung des Transfers in die Region	
3.3.1	Regionale Kooperationsnetzwerke	15
3.3.2	Sächsisches Gründergeschehen	16
3.3.3	Kompetenznetzwerk musikalische Nachwuchsförderung	16
3.3.4	Landesgymnasium für Musik	17
3.3.5	Weiterbildung als Beitrag zum lebenslangen Lernen	17
3.4	Aufbau einer modernen und effizienten Hochschulverwaltung	
3.4.1	Strukturentwicklung in der Verwaltung	18
3.4.2	Personalentwicklung	19
3.4.3	Gleichstellung und Chancengleichheit	21
3.4.4	Digitalisierung	21
4.	Chancen und Risiken der weiteren Entwicklung	22

1. Analyse der Ausgangssituation

1.1 Leitlinien der Hochschulentwicklung

Im Spannungsfeld zwischen sich verändernden finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen und wachsender Hochschulautonomie sieht die Hochschule für Musik Dresden in der exzellenten berufsorientierten Ausbildung junger Musiker, Wissenschaftler, Musiklehrer sowie Instrumental- und Gesangspädagogen ihre hauptsächliche Verpflichtung. Die Ausbildung von Musikern im Bereich Klassik, Jazz | Rock | Pop und das Engagement für die Neue Musik sind Schwerpunkte der musikalischen Ausbildung. Die Hochschule nutzt die ihr zugestandenen Freiheiten dabei verantwortungsvoll.

Das in den Zielvereinbarungen, die mit dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst abgeschlossen wurden, definierte Fächerspektrum wird in den nächsten Jahren unter dem Leitgedanken berufsorientierender Diversität weiter entwickelt und an die Bedürfnisse der Studierenden und des Musikmarktes angepasst. Dabei sorgt die Hochschule für erfolgreiche, praxisorientierte und qualitätsgesicherte Studienabschlüsse. Der eingeschlagene Weg zur Steigerung des Studienerfolges wird von der Hochschule engagiert verfolgt, verbunden mit der Entfaltung weiterer Potenziale bei der Imagebildung, der Studierendengewinnung, der Weiterentwicklung ihrer Willkommenskultur und der Internationalisierung.

Der Leitidee der kulturellen, sozialen und ökonomischen Entwicklung der Region Dresden und des Freistaates Sachsen entsprechend, leistet die Hochschule ihren Beitrag durch Sichtbarkeit in der öffentlichen Wahrnehmung, durch Teilhabe an gesellschaftspolitischen Diskursen und durch Wissenstransfer, insbesondere zur Förderung des musikalischen Nachwuchses.

Die Hochschule pflegt ihre strategischen Kooperationsbeziehungen zu wichtigen Partnern in Kultur, Bildung und Gesellschaft. Dabei bedient sie sowohl regionale als auch internationale Anforderungen durch Steigerung der Ausbildungsqualität, der öffentlichen Sichtbarkeit und der Wettbewerbsfähigkeit. Mit Blick auf die Chance, die sich aus der östlichen Randlage der Hochschule ergibt, richtet sie sich als Tor nach Osteuropa neu aus.

Die Hochschule nutzt die Diversität ihrer Angehörigen und Mitglieder bewusst. Sie bekennt sich zu Chancengleichheit und Gleichberechtigung und verhindert Diskriminierung jeglicher Art. Die Hochschule bekennt sich aktiv zu einer familienorientierten Beschäftigungspolitik und zu verbindlichen, die Karriereperspektiven unterstützenden Standards für befristet Beschäftigte.

1.2 Allgemeine Rahmenbedingungen

1.2.1 Lehrangebot

Der Musikmarkt ist in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen und bietet zukünftigen Musikern in vielfältigen, sich jedoch sehr unterschiedlich entwickelnden Teilmärkten, eine Chance. Vor diesem Hintergrund kommt der Hochschule für Musik eine hohe Verantwortung zu, gilt es doch, die Studierenden nicht nur bestmöglich musikalisch auszubilden, sondern - dem Leitgedanken der Diversität folgend - die Inhalte des Studiums entsprechend der Fähigkeiten der Studierenden individuell anzupassen. Mit Blick auf die Daseinsfürsorge bemüht sich die Hochschule zudem, ihren Beitrag zur Deckung des erhöhten regionalen Bedarfes an Musiklehrern zu leisten.

Die Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden bietet ein breites Studienangebot, das eine Profilbildung in unterschiedlichen Bereichen der künstlerischen und musikpädagogischen Praxis erlaubt. Eine grundständige Ausbildung ist in den Bachelorstudiengängen und in den Lehramtsstudiengängen möglich. Diese Studiengänge richten sich damit an Bewerber, die einen ersten Hochschulabschluss erwerben möchten. Alle Instrumente und der Gesang können mit einer rein künstlerischen Ausrichtung oder einer Ausrichtung im Bereich Instrumental- und Gesangspädagogik (IGP) studiert werden. Die von der Hochschule angebotenen Lehramtsstudiengänge schließen in der Regel mit dem Staatsexamen ab und umfassen je nach Schultyp acht Semester (Grundschule), neun Semester (Mittelschule) oder zehn Semester (Gymnasium). Neben dem klassischen Lehramtsstudium (Schulfach Musik und ein weiteres Schulfach, das an der TU Dresden zu studieren ist) kann an der HfM Dresden auch das sogenannte Doppelfach Musik (Schulfach und ein weiteres musikalisches Fach) studiert werden. Dieses Angebot ist in Bachelor- und Masterstudium gegliedert.

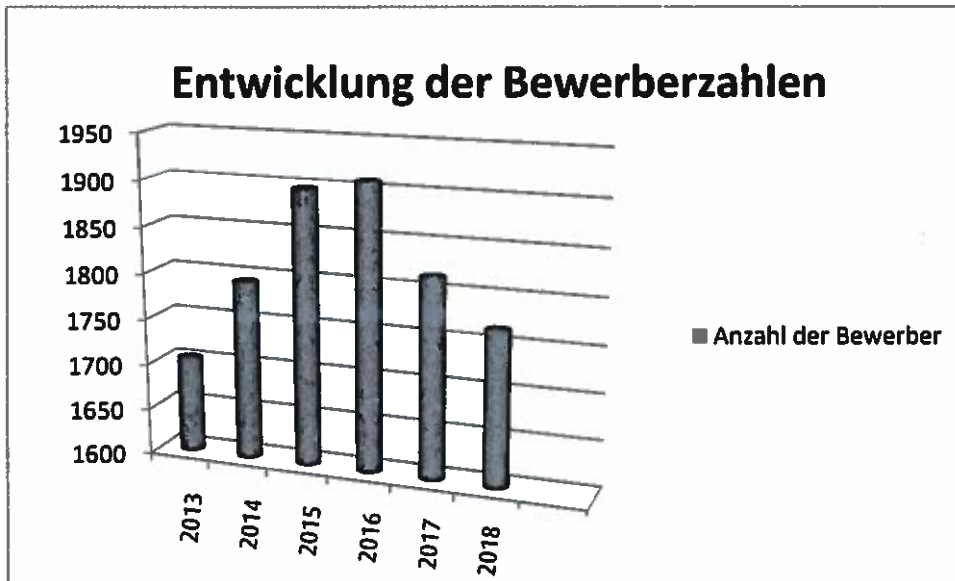
Für die Masterstudiengänge der HfM Dresden können sich Studierende bewerben, die bereits über einen ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss verfügen. Angeboten werden konsekutive künstlerische sowie weiterbildende Masterstudiengänge. Diese richten sich an Bewerber, die bereits fachlich relevante berufliche Erfahrungen vorweisen. Im Rahmen der weiterbildenden Masterstudiengänge bietet die HfM Dresden auch einen weiterbildenden Masterstudiengang mit den Schwerpunkten Orchesterpraxis bzw. Chorgesang an. Im Bereich der Orchesterpraxis kooperiert die HfM Dresden mit der Dresdner Philharmonie. Im Schwerpunkt Chorgesang konnte die Semperoper Dresden als Partner gewonnen werden.

Die Hochschule hat Promotionsrecht. Wissenschaftlich ambitionierte Studierende werden gezielt aufgefordert, ihre Abschlussarbeiten mit Blick auf eine künftige Promotion anzulegen.

1.2.2 Entwicklung der Studierendenzahlen

Die Zahl der Studienbewerber ist in den Jahren bis 2016 auf zuletzt 1909 angestiegen und bewegt sich aktuell mit 1767 Bewerbern auf einem Niveau aus den Jahren 2014/ 2015. Im Wintersemester 2017/18 waren 655 Studierende an der HfM Dresden eingeschrieben. Die Nachfrage an hochqualifiziertem Nachwuchs für deutsche und internationale Orchester sowie an hochqualifizierten Musikpädagogen und Lehrpersonal für die Schulen ist weiterhin - in einigen Fachrichtungen auch zunehmend - vorhanden.

Das Geschlechterverhältnis hat sich in den vergangenen zehn Jahren weiter zugunsten weiblicher Studierender¹ verschoben.



Entwicklung Bewerberzahlen 2012 bis 2018, Q.: Studierendensekretariat

Die Hochschule für Musik Dresden rekrutiert ihre Studierenden weltweit. Zum Wintersemester 2017/2018 kamen mehr als 50 Prozent der Studienanfänger aus dem Ausland. Dieser Zuwanderungssaldo zeugt von der internationalen Attraktivität der Hochschule.

Der abnehmenden Zahl von geeigneten Studienbewerbern aus Sachsen hat die Hochschule, beginnend ab 2017 geeignete Maßnahmen zur musikalischen Nachwuchsförderung in der Region entgegengesetzt. So arbeitet die Hochschule derzeit an der Entwicklung einer Strategie für das Studierendenmarketing zur Verbesserung und Bündelung der Maßnahmen im Rahmen der Studierendenwerbung.

Darüber hinaus engagiert sich die Hochschule in Kooperation mit dem Sächsischen Landesgymnasium für Musik in der musikalischen Nachwuchsförderung. Eine stärkere Vernetzung der musikalischen Ausbildungsstätten der Region mit der Musikhochschule soll Impulse sowohl in der Breiten- als auch der Spitzenförderung setzen, über Ausbildungsmöglichkeiten informieren und sächsische Schüler noch besser auf die Aufnahme eines künstlerischen oder pädagogischen Studiums vorbereiten.

Die Sonderzielvereinbarung Lehramt stellt die Hochschule vor besondere Herausforderungen. Auf Grund des erhöhten Bedarfs an Musiklehrern im Freistaat Sachsen sollen die Kapazitäten in diesen Studiengängen signifikant erhöht werden, während gleichzeitig die Hochschulentwicklungsplanung des Freistaates bis 2025 eine Deckelung der Gesamtstudierendenzahl vorgibt. Damit ergeben sich strukturelle Schwierigkeiten innerhalb der Hochschule. Da die Fachrichtungen innerhalb der Studienstruktur eng miteinander verbunden sind, ergeben sich hieraus Schwierigkeiten insbesondere für die Besetzung der großen Ensembles und der hochschuleigenen Opernproduktion. Eine Balance innerhalb der Hochschule zu finden, um die Rahmenbedingungen einer zeitgemäßen künstlerischen Ausbildung zu gewährleisten und gleichzeitig der Verant-

¹ 2008 waren 48 Prozent männliche und 52 Prozent weibliche Studierende eingeschrieben, aktuell sind 45,2 Prozent männliche und 54,8 Prozent weibliche Studierende immatrikuliert.

wortung für qualitativ hochwertige musikpädagogische sowie lehramtsbezogene Studiengänge gerecht zu werden, wird eine der Kernaufgaben der Hochschule in den nächsten Jahren sein.

1.2.3 Personal

Der Hochschule stehen laut Stellenplan 99 Stellen zur Verfügung. Davon waren im Jahr 2017 durchschnittlich 97,25 Stellen besetzt. Insgesamt beschäftigt die Hochschule zum Stichtag (31.12.2017) 147 Mitarbeiter. Über die Sonderzielvereinbarung Lehramt werden derzeit 4,25 Stellen, über Drittmittel aus dem Qualitätspakt Lehre und dem Professorinnenprogramm, weitere 8,2 Stellen besetzt. Aus Mitteln des Initiativbudgets konnten zusätzlich 5,5 Stellen besetzt werden.

Im Jahr 2017 waren in der Lehre 26 von 73 Professoren Frauen. Zwölf der 27 künstlerisch-wissenschaftlichen Mitarbeiter waren weiblich. In der Hochschulverwaltung sind derzeit 47 Beschäftigte tätig, darunter 37 weibliche. Im Rahmen der Zielvereinbarung mit dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst ist es erklärtes Ziel der Hochschulleitung, den Anteil an Professorinnen bis 2020 auf 38 Prozent anzuheben.

2017 waren an der Hochschule 238 Lehrbeauftragte tätig.

Der Anteil der ausländischen hauptamtlich beschäftigten Lehrenden beträgt (zum Stichtag 31.12.2017) 14 Prozent. Die Hochschule beschäftigt derzeit sechs Mitarbeiter mit Schwerbehinderung.

1.2.4 Hochschulfinanzierung

Größte Einnahmequelle der Hochschule bilden Zuweisungen und Zuschüsse des Freistaates sowie Sonderzuweisungen für Projekte. Einen geringen Anteil machen Einnahmen aus Gebühren und Sanktionen, Entgelten und sonstige Erträge, etwa aus Hochschulveranstaltungen, aus.

Die Hochschule verwaltet Drittmittelprojekte zur Verbesserung der Qualität der Lehre (u.a. Qualitätspakt Lehre) sowie zur Unterstützung der Gleichstellung (Professorinnenprogramm II). Weitere Drittmittelprojekte ermöglichen Forschung u.a. am Institut für Musikwissenschaft. Der Anteil an Drittmitteln an der Gesamtfinanzierung der Hochschule ist gering, da sich anwendungsbezogene Forschungsprojekte nur schwer aus den Musik- und Geisteswissenschaften ableiten lassen.

Die Entwicklung der Hochschulfinanzen ist in den letzten Jahren dennoch durch einen Anstieg des Anteils an eingeworbenen Mitteln gekennzeichnet. Dabei ist die Hochschule für Musik Dresden, wie die anderen vier sächsischen Kunsthochschulen auch, auf einen relativ schmalen Bestand möglicher Fördermitteltöpfe angewiesen. Die Hochschule plant sich perspektivisch verstärkt dem Thema Fundraising zuzuwenden und insbesondere bei der strategischen Planung von Sponsoringprozessen aktiver zu werden. Nach einem angestrebten Markenbildungsprozess werden ein Marketing- und Sponsoringkonzept erstellt und entsprechende Partner gesucht. Gleiches gilt für die Verstärkung der Bemühungen um die Einwerbung von Drittmitteln. Geplant ist hierfür, insbesondere bei Beantragung und Einwerbung von Drittmitteln, verstärkt auf externe Expertise zu bauen und in diesem Bereich Kooperationen mit anderen, sächsischen oder in Dresden ansässigen Hochschulen, zu prüfen. Es gilt allerdings im Blick zu behalten, dass die

Hochschule nach wie vor erhebliche Schwierigkeiten hat, insbesondere Drittmittelprojekte in bestehende Strukturen zu überführen.

Es wird darauf hingewiesen, dass eine auskömmliche grundständige Sicherung des Finanzbedarfs der Hochschule durch den Freistaat Sachsen unabdingbar bleibt.

2. Übergreifende Entwicklungsziele und Handlungsfelder

Getragen von einer über 150-jährigen Geschichte, gelingt der Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden schöpferisch und reflektiert der Spagat zwischen Tradition und Moderne. Sie gilt als ein europäisches Zentrum der Musik. Junge Ensembles – aus der Hochschule hervorgegangen und international gefragt – stehen für überregionale Sichtbarkeit. Die Hochschule macht es sich zur Aufgabe, durch die ständige Verbesserung der Studien-, Forschungs- und Arbeitsbedingungen mit einem ausgeprägten Praxisbezug attraktiver Magnet für Studierende, Forscher und Mitarbeiter zu bleiben.

Die Entwicklung eines exzellent ausgebildeten musikalischen Nachwuchses sowie die Vernetzung mit den Institutionen der musikalischen Nachwuchsausbildung in Sachsen erklärt die Hochschule zum Hauptziel ihrer Transferaktivitäten der nächsten Jahre. Die Musikphysiologie einschließlich der Physioprophyllaxe sowie die Musikermedizin gehören als wichtiger Bestandteil zu einer innovativen Musiker Ausbildung im 21. Jahrhundert. Sie forschend zu erschließen und praktisch nutzbar zu machen wird als wichtige Aufgabe einer von hohen Belastungen geprägten lebenslangen Berufspraxis verstanden.

Die Hochschule für Musik Dresden ist ein Ort gelebter Internationalität und Willkommenskultur für alle Studierenden. Studierende und Lehrende bringen ihre unterschiedlichen Erfahrungshorizonte, ethnischen, religiösen, kulturellen und sozialen Perspektiven ein. Durch gelebte Vielfalt und die Schaffung eines in der Öffentlichkeit wahrnehmbaren Klimas der Akzeptanz und Wertschätzung wirkt die Hochschule positiv auf das gesellschaftliche Miteinander im Freistaat.

Die Hochschule entwickelt ihre internen Strukturen und Verwaltungsabläufe stetig weiter und passt sie den aktuellen Erfordernissen an. Sie nimmt ihre östliche Randlage innerhalb Europas als Chance wahr und öffnet sich verstärkt nach Osten.

Aus diesen Vorüberlegungen ergeben sich für die Hochschulentwicklung bis 2025 vier zentrale Handlungsfelder:

- 1. Stärkung der praxis- und berufsorientierten Ausbildung**
- 2. Stärkung von wissenschaftlicher und künstlerischer Forschung**
- 3. Wahrnehmung der gesellschaftliche Verantwortung durch Stärkung des Transfers in die Region**
- 4. Aufbau einer modernen und effizienten Hochschulverwaltung**

Aus diesen Handlungsfeldern leitet die Hochschule die im Folgenden definierten konkreten Umsetzungsstrategien und Maßnahmen ab.

3. Umsetzungsstrategien und Maßnahmen

3.1 Stärkung der praxisorientierten und berufsorientierten Ausbildung

3.1.1 Profilbildung und Fächerabstimmung

Im Spannungsfeld zwischen notwendiger fachlicher Breite und erforderlicher Schwerpunktsetzung, erwünschter Diversität und Ausdifferenzierung mit Blick auf ökonomisch sinnvolle Mindestkohorten und vorhandene Infrastruktur bestimmt die Hochschule für Musik ihr Profil. Ihre Schwerpunkte setzt sie dabei in der Orchesterausbildung, Klavier, Gesang, der Neuen Musik, im Jazz, der Komposition, Dirigieren, Korrepetition, Musiktheorie, Musikergesundheit sowie der Instrumental- und Gesangspädagogik und dem Lehramt. In den nächsten Jahren wird es eine der Kernaufgaben sein, die Profilierung der Hochschule weiter voranzutreiben. Die einzigartigen Möglichkeiten, die der Standort Dresden mit seiner großen Fülle an professionellen musikalischen Institutionen bietet, wirken sich durch zahlreiche Kooperationen direkt auf die Studienbedingungen an der HfM Dresden aus. Künftig wird die Hochschule dabei noch stärker auf eine Diversität der Ausbildungs- und Berufswege fokussieren. Das Studium der Musik, ohnehin vielfach eine Eins-zu-Eins-Ausbildung, legt den individualisierten Ausbildungsweg nahe. Dies schließt die Möglichkeit mehrerer Berufswege und die unbedingte Notwendigkeit orientierender Gespräche mit allen Studierenden ein.

3.1.2 Berufsorientierung als Leitmotiv der Studiengangentwicklung

Auf die Absolventen der Hochschule warten - nach erfolgreichem Abschluss des Studiums - besondere Herausforderungen. Die wenigsten finden den Weg in einen Arbeitsmarkt im herkömmlichen Sinne. Viele werden überwiegend freiberuflich tätig sein oder sich in Patchwork-Arbeitsbiografien wiederfinden. Dazu brauchen sie - neben außergewöhnlichem musikalischen Talent - auch organisatorische, selbstvermarkterische und soziale Fähigkeiten. Hilfen zur Berufsorientierung sind daher wesentliche Bestandteile des Studiums.

Eine wichtige Grundlage dafür ist das Wissen über die Anforderungen des aktuellen Musikbetriebs. Praxisorientierung ist in allen Studiengängen gelebte Realität, sie erwächst u.a. aus dem direkten Kontakt mit Vertretern des Berufs. Deren Wissen und Erfahrungsschatz werden den Studierenden in Lehrveranstaltungen weitergegeben, die über eine intensive Zusammenarbeit mit dem Career Service der HfBK Dresden und dem Sächsischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft entwickelt werden.

Neben der stetigen Weiterentwicklung des Lehrangebotes des Moduls „Markt, Recht und Kommunikation“ und dem Ausbau der berufsorientierenden Beratung wird in den nächsten Jahren eine Anpassung der Lehrinhalte an die bestehenden und neu geschaffenen Masterstudiengänge und kooperativen weiterbildenden Masterstudiengänge erfolgen. Eine personelle Verstärkung sowie eine Anpassung des Etats an das erweiterte Angebot sind dafür unabdingbar.

3.1.3 Gründung des Dresdner Instituts für Ensemble- und Orchesterentwicklung

Unter dem Dach des Dresdner Instituts für Ensemble- und Orchesterentwicklung wird die Hochschule Maßnahmen zur Optimierung der Studienbedingungen junger Orchesterinstrumentalisten zusammenfassen. Dabei wird die enge Zusammenarbeit der Studierenden mit Musikern

professioneller Spitzenensembles der Region gefördert. So wird ein hoher Praxisbezug im Orchester- und Ensemblespiel durch die Schaffung realer Proben- und Auftrittssituationen im gesamten Studienverlauf hergestellt. Ziel ist die Förderung musikalischer, aber auch sozialer und persönlichkeitsbezogener Fähigkeiten speziell für den Beruf des Orchestermusikers und damit die Erhöhung der Employability (Beschäftigungsfähigkeit).

Für die Entwicklung von Studienmodellen im Bereich der Orchesterausbildung setzt das Dresdner Orchester- und Ensembleinstitut insbesondere auf weiterbildende Studiengänge mit Kooperationspartnern in der Praxis.

3.1.4 Kooperative weiterbildende Masterstudiengänge in der Instrumental- und Orchesterausbildung

Die Hochschule wird die traditionell enge Bindung zu den beiden großen Dresdner Spitzenorchestern, der Sächsischen Staatskapelle und der Dresdner Philharmonie, die die Instrumental- und Orchesterausbildung prägt, weiter ausbauen. Dazu gehört die weitere Vernetzung der Aktivitäten der Hochschullehre mit denen der Staatsoper Dresden, der Dresdner Staatsoperette, der Neuen Elblandphilharmonie, der Dresdner Kapellsolisten, des Philharmonischen Kammerorchesters, des Dresdner Kreuzchores, der Mittelsächsischen Philharmonie sowie des Europäischen Zentrums der Künste Hellerau, KlangNetz e.V. und weiteren Partnern.

Die Anbindung der entsprechenden Bachelor- und Masterstudiengänge an die Praxis und die Einbindung der oben genannten Ensembles in das Profil der Ausbildung wirken als „Dresdner Modell“ in die Musikstadt Dresden zurück. Bei der Entwicklung und Umsetzung des kooperativen weiterbildenden Masterstudiengangs wird die HfM Dresden die Maßgaben der Berufsorientierung umsetzen und vorhandene Synergien in der Region nutzen. Im Rahmen dieses Masterstudiengangs werden zwei künstlerische Schwerpunkte angeboten: Der Schwerpunkt Orchesterpraxis in Kooperation mit der Dresdner Philharmonie (Kurt Masur Akademie) und der Schwerpunkt Chorgesang in Kooperation mit der Semperoper. In Kooperation mit der Semperoper und deren jungem Ensemble wird derzeit ein weiteres Masterstudienangebot entwickelt.

3.1.5 Perspektive der Korrepetitionsausbildung

Die Hochschule entwickelt ein Konzept zur Neugestaltung der Korrepetitionsausbildung. Im Rahmen dieser Neugestaltung werden strukturelle Veränderungen auf den Weg gebracht, die die Anbindung der Korrepetition an die Fachrichtungen betreffen. So soll Korrepetition möglichst in den Fachrichtungen unterrichtet werden, in denen – schwerpunktmäßig - studiert wird: die Liedklasse sowie Musiktheater-, Ballett- oder Instrumentalkorrepetition für Bläser und Streicher. Die Anforderungen an die unterschiedlichen Schwerpunkte erfordern jeweils sehr differenzierte künstlerische Kompetenzen, denen eine spezialisierte Ausbildung Rechnung tragen muss, um Berufschancen für die Studierenden zu verbessern.

3.1.6 Weiterentwicklung der Neuen Musik

Das Studio für Elektronische Musik wird zunehmend über den Kompositionsbereich hinaus auch in anderen Feldern kreativ und transdisziplinär genutzt. Erweiterungen in Richtung der visuellen Künste (z.B. audiovisuelle Komposition), aber auch in Richtung der Künstlerischen Forschung sowie eines übergreifenden Lehrangebotes Recording sind in Planung. Kooperationen mit Institutionen wie dem Europäischen Zentrum der Künste Hellerau oder der Hochschule für

Bildende Künste sowie Institutionen an den Schnittstellen zwischen Elektronik/Video/künstlerischer Forschung werden vorangebracht. Eine Ausdifferenzierung und Erweiterung von Erfahrungen im Bereich Gegenwartsmusik wird zunehmend von allen Absolventen eines Hochschulstudiums erwartet. Die „Aufführungspraxis Gegenwartsmusik“ wird weiter gestärkt.

Kooperationen zwischen dem Institut für Neue Musik und wichtigen Dresdner Institutionen wie der Semperoper, der Philharmonie, der Sächsischen Akademie der Künste sowie dem Europäischen Zentrum der Künste Hellerau werden auf dem Gebiet der Neuen Musik weiter ausgebaut. Dies wird durch regelmäßige gemeinsame Workshops bzw. Kolloquien und Tagungen, durch gemeinsame Portraits von Komponisten sowie durch Produktionen im konzertanten und szenischen Bereich geschehen. Derzeit wird dies vorrangig durch das an der HfM Dresden in den letzten Jahren entwickelte, inzwischen überregional bekannt gewordene Format der „Briefmarkenopern“ umgesetzt. Kooperationen mit der UdK Berlin, aber auch im europäischen Rahmen, z.B. mit Partnerinstitutionen in Salzburg, Bern und Ronda werden weiterentwickelt. Ein internationaler Masterstudiengang in Kooperation mit den Musikhochschulen in Bern und Salzburg ist in Planung.

3.1.7 Stärkung der Fachrichtung Jazz | Rock | Pop

Im Interesse einer weiteren erfolgreichen Entwicklung wird die Fachrichtung Jazz | Rock | Pop sukzessive gestärkt. Insbesondere das - in die Fachrichtung integrierte, in Deutschland und Europa einzigartige - Fach Akustische Gitarre hat das Potential, sich noch stärker als innovatives Vorbild für eine interdisziplinäre Ausbildung mit internationaler Ausstrahlung zu etablieren. Die Verbesserung der Ausstattung mit stiltypischen Spielstätten für Konzerte und Abschlussprüfungen und für die im Jazz | Rock | Pop wesentlichen Livemitschnitte ist wesentliches Ziel der Hochschulentwicklung.

3.1.8 Studierendenmarketing und Willkommenskultur

Zur Imagebildung und zur Anwerbung sächsischer potenzieller Studieninteressierter erarbeitet die Hochschule eine Strategie für das Studierendenmarketing und verbessert ihre Maßnahmen zur Studienorientierung und der Studieneingangsphase. Dazu sollen alle bestehenden Einzelmaßnahmen künftig gebündelt und eine Konzeption für das Studierendenmarketing entwickelt werden, die auf die sehr speziellen Bedürfnisse einer individualisierten Zielgruppe zugeschnitten sind. Marketingmaßnahmen sollen dabei stärker als bisher auf einen Mix aus verschiedenen Kommunikationsformen zurückgreifen. Eine Vielzahl dieser Maßnahmen resultiert unmittelbar aus der Verbesserung der Nachwuchsförderung und – damit verbunden – der stärkeren Vernetzung der Akteure in der Region, die in diesen Bereichen tätig sind. In den kommenden Jahren wird sich das Studierendenmarketing, dass damit ein Konzept zur Nachwuchsgewinnung unterstützt, stärker als bisher auf sächsische und mitteldeutsche Studieninteressenten konzentrieren.

3.1.9 Internationalisierung

In den vergangenen zehn Jahren hat sich der Anteil ausländischer Studierender an der Hochschule von 28% auf momentan 44,2 % erhöht. Im Jahr 2017 waren an der HfM Dresden Studierende aus 37 Ländern, insbesondere aus Korea, Taiwan, China, Russland, Spanien, Polen und Tschechien

eingeschrieben. Der Anteil der Lehrenden, die aus dem Ausland stammen, liegt seit einigen Jahren stabil bei etwa 14 Prozent.

Die 2016 verabschiedete Internationalisierungsstrategie der HfM verfolgt insbesondere drei Ziele:

1. die Internationalisierung von Lehre und Forschung
2. die Internationalisierung des Studiums
3. die Förderung des internationalen künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Austausches

In den kommenden Jahren wird es vorrangig darum gehen, die Internationalisierungsstrategie umzusetzen und fortzuschreiben, die große Anzahl an ausländischen Studierenden in das Studiensystem zu integrieren und in einen vielfältigen wechselseitigen Austausch zu treten.

Mit dem Ziel der Internationalisierung nach innen bietet die Hochschule Workshops zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz für Mitarbeiter, Lehrende und Studierende sowie Englisch-Inhouse-Kurse für Mitarbeiter und Lehrende an. Diese Kurse sollen in der Fortsetzung auch in Kooperation mit den beiden anderen Dresdner Kunsthochschulen angeboten werden. Die Ausgestaltung der Willkommenskultur sowie eine auf die besonderen Bedürfnisse ausländischer Studierender zugeschnittene Studienberatung bilden weitere Werkzeuge der Internationalisierung. Die Einrichtung englischsprachiger Masterstudiengänge für die Fachrichtungen Jazz/Rock/Pop und Komposition sowie ein trinationaler Masterstudiengang Neue Musik werden diskutiert. Deutsch wird Unterrichtssprache an der HfM Dresden bleiben, da sich internationale Studierende vor allem wegen des Zugangs zur deutschen Orchesterlandschaft in Dresden immatrikulieren, zudem nur über die Sprache eine Integration in die Arbeitswelt und Lernkultur der Hochschule gelingen kann.

Hinsichtlich der Einbindung in den internationalen Musikbildungsmarkt wird sich die Hochschule auf die Ausgestaltung der Beziehungen zu europäischen und einigen amerikanischen Hochschulen konzentrieren, wobei das Förderinstrument ERASMUS+ eine wichtige Rolle spielen wird. Dabei sollen die Hochschulen der Euroregion Tschechien/Polen wichtige Partner sein. Die bestehenden Partnerschaften zu internationalen Hochschulen werden in den nächsten Jahren kritisch geprüft. Das Festigen bestehender und das Eingehen neuer Partnerschaften, geschieht auch künftig in enger Absprache mit den Fachrichtungen und deren Bedürfnissen. Die Lehrenden werden bei der Planung internationaler Workshops stärker einbezogen, eine Erhöhung der Zahl der Incomings und Outgoings (Lehrenden- und Studierendenmobilität) ist innerhalb des bestehenden Budgets möglich. Partnerschaften werden Bestandteil der Marketingstrategie der jeweiligen Fachrichtung.

Im Handlungsfeld internationale Forschung wird die Hochschule ihre Aktivitäten insbesondere durch die Institute für Musikermedizin, Musikwissenschaft, Musiktheorie und Komposition, sowie dem Studio für Elektronische Musik, dem Studio für Stimmforschung und dem Institut für Musikalisches Lehren und Lernen fortführen. Die HfM Dresden sieht in strategischen internationalen Partnerschaften das herausragende Instrument zur Internationalisierung im Bereich der Forschung. Erfahrungsgemäß etablieren sich solche Partnerschaften auf der Basis persönlicher Kontakte von Wissenschaftlern. Internationale Trends im Bereich der Künstlerischen Forschung (Artistic Research) werden beobachtet (vgl. 3.2.5), die Hochschule steht der Möglichkeit interdisziplinärer künstlerischer Forschung offen gegenüber.

Die HfM Dresden plant, nationalen und internationalen Trends folgend, weiterhin international renommierte Gastdozenten zu verpflichten. Diese Strategie spiegelt sich in einer veränderten Struktur der Dresdner Meisterkurse Musik wieder. Die Einladung internationaler Topmusiker holt internationale Expertise an die Hochschule. Diese Workshops sind zugleich Marketinginstrument.

Um den gestiegenen Internationalisierungsanforderungen gerecht zu werden, wird das Akademische Auslandsamt direkt an das Rektorat angegliedert.

3.2. Stärkung von wissenschaftlicher und künstlerischer Forschung

Das wissenschaftliche Profil der Hochschule wird weiter geschärft. Mit dem Institut für Musikwissenschaft, dem Institut für Musikalisches Lehren und Lernen, dem Institut für Musikermedizin und dem Zentrum für Musiktheorie ergeben sich beste Voraussetzungen für die wissenschaftliche Promotion in den Fächern Musikwissenschaft, Musikpädagogik und Musiktheorie.

Mit Blick auf die geographische Lage der Hochschule ist die Stärkung der wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit Tschechien und Polen ein besonderes Anliegen. Mit den (Partner-)hochschulen in Prag und Olomouc, in Wrocław und Kraków besteht eine Zusammenarbeit, die in den nächsten Jahren noch intensiviert werden soll. Weitere Schwerpunkte bilden Kooperationen mit dem Deutschen Historischen Institut in Rom, der Akademie der Wissenschaft/Institut für Kunst in Warschau sowie Musikhochschule und Universität Zürich. Ausgebaut werden sollen die Beziehung nach Südamerika (Brasilien: Salvadore de Bahia, Bolivien: Santa Cruz), auch aufgrund von Forschungs-/Dissertationsprojekten.

3.2.1 Musikwissenschaft

Die Musikgeschichte Dresdens mit ihrer Fülle von Quellen und Konzepten prägt die Arbeit des Instituts für Musikwissenschaft. Eine enge Zusammenarbeit verbindet das Institut mit der Sächsischen Landesbibliothek, dem Sächsischen Hauptstaatsarchiv und dem Archiv der Semperoper sowie dem Geschichtsverein Dresden bei der Quellenerschließung, sowie bei künstlerischen Projekten mit der Semperoper und der Staatsoperette Dresden bei der Produktionsdramaturgie, projektbegleitenden Symposien oder aus Anlass von Musikerjubiläen.

Im Heinrich-Schütz-Archiv entstehen neben einer Vielzahl kleinerer Publikationen drei große wissenschaftliche Gesamtausgaben, außerdem - in Zusammenarbeit mit dem Robert-Schumann-Haus Zwickau - eine Edition aller Korrespondenzen Clara und Robert Schumanns. Die Geschichte der evangelischen Kirchenmusik in Sachsen bildet ein weiteres Forschungsfeld. Im Rahmen einer *study group* am Hansewissenschaftskolleg Delmenhorst wird das Institut in den Jahren 2019-2022 interdisziplinär mit Teilnehmern auch aus der Schweiz und den Niederlanden arbeiten.

3.2.2 Musikpädagogik

Mit dem 2004 gegründeten "Institut für Musikalisches Lehren und Lernen" verfügt die Musikpädagogik über ein Zentrum, in dem sich die vielfältigen Forschungsaktivitäten der Bereiche Lehramt, Instrumental- und Gesangspädagogik (IGP) und Rhythmik/EMP bündeln. Die Arbeit des Instituts erstreckt sich von der Forschung über die Durchführung internationaler Kongresse und Symposien bis hin zu Kooperationen mit anderen Institutionen. Als wichtiger Schwerpunkt wird

die hochschulinterne Vernetzung - beispielsweise mit der Musiktheorie und dem Sächsischen Landesgymnasium für Musik - weiter vorangetrieben. Die an das Institut angebundene Kinderklasse (exzellenzorientierte Nachwuchsförderung) wird neu ausgerichtet.

3.2.3 Musiktheorie

Musiktheorie ist eine gleichermaßen künstlerische wie wissenschaftliche Disziplin und fördert das kreative wie historisch informierte Arbeiten mit Musik. Als Fach, das der historisch begründeten Auseinandersetzung mit Musik unterschiedlichster Epochen verpflichtet ist, ist die Musiktheorie modular mit den Inhalten der Musikwissenschaft verbunden. Ihre pädagogische Orientierung am aktuellen fachdidaktischen musiktheoretischen Diskurs findet ihren Niederschlag in der Entwicklung des ergänzenden multimedialen E-Learning-Angebotes Orlando. Mit der Promotion in Musiktheorie zum Doktor der Philosophie ist es für Hauptfachstudierende aufbauend möglich, den dritten Zyklus zu absolvieren.

Ein für die Hochschule für Musik Dresden besonderer Fokus liegt in der Musiktheorie im Elementarbereich. Die Stärkung der Förderung des musikalischen Nachwuchses verbindet sie sowohl mit der Musikpädagogik als auch mit verschiedenen Nachwuchsfördereinrichtungen der Region.

3.2.4 Musikermedizin

Musikphysiologische und musikermedizinische Aktivitäten des Instituts für Musikermedizin entfalten sich unter Berücksichtigung der in den jeweiligen Genres herrschenden instrumental- und gesangstechnischen sowie pädagogischen Traditionen. Die zentralen innovativen Forschungsthemen der Musikermedizin bewegen sich zwischen der Verbesserung des Verständnisses der Krankheitsmechanismen musikspezifischer Gesundheitsstörungen und der Optimierung von Diagnostik und Therapie, besonders aber auch der Möglichkeit zur Prävention solcher Störungen. In der Musikphysiologie und musikalischen Performanceforschung stellt die Suche nach optimalen Bedingungen und Strategien für den Erwerb der beim Musizieren erforderlichen hochkomplexen motorischen Fertigkeiten weiterhin den zentralen Aspekt dar. Weitere Themen sind die Erforschung des Übe- und Bewegungsverhaltens und dessen Optimierung in präventiver Hinsicht und im Sinne einer Ökonomisierung der physiologischen Abläufe, ferner die Effekte des professionellen und nicht-professionellen Musizierens auf gesundheitliche Aspekte.

3.2.5 Studio für Stimmforschung

Neben der qualitativen und quantitativen Analyse der Singstimme durch Stimmfeldmessung und computergestützte Klanganalysen, bleibt die Forschung zu Problemen der Lautbildung, der Musikalität sowie zur Phonationsatmung und zur beruflichen Entwicklung von Gesangstudierenden Schwerpunkt der Forschungsarbeit. Ziel ist die Ableitung prognoserelevanter Kriterien für die sängerische Ausbildung. Die Vorlesungsreihe "Stimmphysiologie" soll angehenden Sängern Kenntnisse über die Funktion des Stimmorgans, der Atmung, des Resonanzapparates, des Gehörs und zu Fragen der Stimmhygiene und -prophylaxe vermitteln. Gewonnene Erkenntnisse sollen noch stärker als bisher Eingang in die Arbeit der Fachrichtung Instrumental- und Gesangspädagogik der Hochschule sowie in die nationale wie internationale Forschung finden.

3.2.6 Artistic Research – Künstlerische Forschung

Artistic Research – Künstlerische Forschung - wird als eine Form der Forschung definiert, die über eine starke Verankerung in der künstlerischen Praxis verfügt, neues Wissen, neue Einsichten oder Perspektiven innerhalb der Kunst schafft und damit sowohl der Kunst selbst als auch der Innovation dient. Daher gewinnt Künstlerische Forschung in den Musikhochschulen zunehmend an Bedeutung. Die HfM Dresden will vor diesem Hintergrund den Diskurs darüber eröffnen, wo in ihren Studienangeboten Innovationen in Bezug auf Künstlerische Forschung zu setzen sind.

3.3 Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung durch Stärkung des Transfers in die Region

3.3.1 Regionale Kooperationsnetzwerke

Der Blick über die eigene Fachrichtung hinaus, in künftige Berufsfelder und Institutionen hinein, ist ureigenes Interesse einer praxisorientierten Ausbildung. Kooperationen, Synergien und Vernetzungen mit den professionellen Musikinstitutionen in Stadt und Region, zu Partnerhochschulen, Universitäten und zu internationalen Musikhochschulen sowie zur Ausbildung von Musikpädagogen in Schulen und Musikschulen sind ein Grundpfeiler der Arbeit der Hochschule, der weiterhin gepflegt und ausgebaut werden soll.

Die Hochschule für Musik Dresden arbeitet intensiv mit den sächsischen Universitäten und Hochschulen zusammen. Gemeinsam mit der TU Dresden werden Lehramtsstudierende für das Gymnasium sowie für Grund- und Mittelschule ausgebildet. Für das Doppelfach Musik (Lehramtsstudiengang Musik plus weiteres musikalisches Fach) kooperiert die Hochschule für Musik darüber hinaus mit der Hochschule für Kirchenmusik Dresden. Dieser Studiengang ist seit Juli 2014 akkreditiert. Wichtige Kooperationen bestehen auch zu den Musikschulen der Region, insbesondere dem Heinrich-Schütz-Konservatorium Dresden.

In der Zusammenarbeit mit Kunst- und Kultureinrichtungen in Dresden und in der Region ist die Hochschule mit etwa 30 Partnern breit aufgestellt und über Konzerte, Tagungen, Workshops etc. vernetzt. Als festen Bestandteil der künstlerischen Ausbildung wird die Hochschule Kooperationen insbesondere mit regional ansässigen Orchestern, Chören und Kulturinstitutionen weiter ausbauen. Dazu gehören u.a. Orchester der Staatsoperette Dresden, Dresdner Singakademie e.V., Semperoper Dresden, Dresdner Philharmonie, Landesbühnen Sachsen, Philharmonisches Orchester Plauen/Zwickau/Neue Lausitzer Philharmonie, Mittelsächsisches Theater und Mittelsächsische Philharmonie Freiberg/Döbeln, die Erzgebirgische Philharmonie Aue, das Europäische Zentrum der Künste Hellerau u.v.a.m.

Die Hochschule baut die Kooperation mit zahlreichen Vereinen bei der Ausgestaltung von Projekten in der Region weiter aus. Zu den bestehenden Kooperationspartnern gehören u.a. KlangNetz e.V.; Sächsischer Musikrat e.V., Brücke/Most-Stiftung, Das Lied in Dresden e.V., Werkstattorchester e.V., Dresdner Schulkonzerte am HSKD e.V., Moritzburg Festival e.V., Jazzclub Tonne e.V. und Polnisch-Deutsche Kulturtag e.V.

Die im Rahmen der Forschungszusammenarbeit bestehenden Kooperationen werden weiter entwickelt und verstetigt. Zu den aktuellen Kooperationspartnern des Institutes für Musiker-

medizin gehören u.a. die Sektion Klinische und Molekulare Neurogenetik, Klinik für Neurologie, Universität Lübeck (gemeinsam mit der Musikwissenschaft), das Interdisziplinäre Kompetenzzentrum Musikermedizin, die Charité - Universitätsmedizin Berlin, das Kurt-Singer-Institut für Musikphysiologie und Musikergesundheit, der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin, sowie das Institut für Musikphysiologie und Musikermedizin, Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover. u.a. Das Institut für Musikermedizin entwickelt auf regionaler Ebene wissenschaftliche Kooperationen u.a. mit dem Universitätsklinikum Carl Gustav Carus sowie mit dem Deutschen Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen weiter. Im klinischen Sektor werden bei der Patientenversorgung regional und überregional Kooperationen im Rahmen des Netzwerks der Deutschen Gesellschaft für Musikphysiologie und Musikermedizin weiter entwickelt. Die Mitarbeiter des Instituts für Musikwissenschaft sind in Beiräten internationaler Organisationen in der Schweiz, Polen, Italien, Kasachstan, Russland und Brasilien vertreten.

Das Institut für Musikalisches Lehren und Lernen ist durch gemeinsame Forschungsprojekte mit den Musikhochschulen in Köln, Saarbrücken und Freiburg sowie eine regelmäßige Präsenz beim "Arbeitskreis Musikpädagogische Forschung" (AMPF) und der "Wissenschaftlichen Sozietät Musikpädagogik" im Fachdiskurs vertreten.

3.3.2 Sächsisches Gründergeschehen

Die Hochschule als wichtiger Zulieferer der Kultur- und Kreativwirtschaft nimmt am sächsischen Gründungsgeschehen teil, freiberuflich arbeitende Musiker machen Angebote in der praxisorientierten Lehre u.a. im Rahmen des Moduls „Markt, Recht und Kommunikation“ und geben den Studierenden Einblicke in ihre Unternehmenspraxis. Diese innovative und wechselseitige Zusammenarbeit wird weiter ausgebaut und vertieft, ebenso die Zusammenarbeit mit den Initiativen „Kreativpiloten Deutschland“ und „Kreatives Sachsen“, dem Sächsischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft, die zu Gründerthemen und Transferstrukturen beraten oder in die Kreativ- und Gründerszene vernetzen. Der enge Kontakt zum NETZWERK KREATIV, dem Gründernetzwerk der HfBK Dresden, ermöglicht es, Projekte in Kooperation zwischen Studierenden und Alumni der HfBK fördern zu lassen.

3.3.3 Kompetenznetzwerk musikalische Nachwuchsförderung

Die Hochschule wird ihre Transferaktivitäten in den kommenden Jahren insbesondere auf die Kernaufgaben Nachwuchsförderung und Weiterbildung konzentrieren und diese sichtbarer machen. Forschung und Entwicklung im Bereich von Lehr- und Lernmethoden und deren Weitergabe an Musiklehrer, Musikschullehrer, Chorleiter und andere Zielgruppen werden zentrale Transferaufgaben, die u.a. durch das Institut für Lebenslanges Lehren und Lernen und ein zu gründendes Kompetenznetzwerk Musikalische Nachwuchsförderung übernommen werden sollen.

Wichtigste Maßnahme zur Verbesserung der Nachwuchssituation ist die Initialisierung, Entwicklung und Gründung eines Netzwerkes musikalische Nachwuchsförderung, einer Aufgabe, der sich die Hochschule gemeinsam mit dem Sächsischen Landesgymnasium für Musik verschrieben hat. Beide wollen gemeinsam Grundstein für die Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und die Erarbeitung eines Konzeptes zur Verbesserung der Grundmusikalisierung von Kindern legen. Ziel des Netzwerkes ist die Zusammenführung aller Institutionen, die musikalischen Nachwuchs ausbilden.

3.3.4 Landesgymnasium für Musik

Das Landesgymnasium für Musik gilt als europaweit vorbildliches Best-practice-Modell im Rahmen der Musikausbildung im Vor-Hochschulbereich. Am Landesgymnasium für Musik Dresden erhalten Kinder und Jugendliche im künstlerischen Hauptfach mit Schwerpunkt Klassik oder Jazz eine professionelle Ausbildung, dabei nehmen Ensemblespiel, Chor und Orchester in der Ausbildung breiten Raum ein. Zentraler Bestandteil ist das Orchesterzusammenspiel in großen Besetzungen in Sinfonieorchester und Big Band, um eine umfangreiche, hochqualitative, altersspezifische und auf das jeweilige Instrument abgestimmte Ensembleausbildung zu ermöglichen.

Struktur und Finanzierung des Sächsischen Landesgymnasiums für Musik mit seinem etablierten System der Exzellenzförderung müssen in den kommenden Jahren an die aktuellen Erfordernisse angepasst werden. Dazu gehört auch, innovative Unterrichtsformen - unter Einsatz neuer Technologien² - eine kontinuierliche Berufsorientierung ab Klasse 9, die Verbesserung des kompositorischen und musiktheoretischen Angebotes und ein Konzept zum bewussten Körperumgang in Bezug auf die musikalisch-künstlerische Tätigkeit in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Musikermedizin und den Sportlehrern des Gymnasiums zu ermöglichen. Eine Schwerpunktsetzung auf die Unterrichtsfächer Komposition/Musiktheorie wird durch die HfM Dresden unterstützt.

3.3.5 Weiterbildung als Beitrag zum lebenslangen Lernen

Die künstlerische Hochschulausbildung endet nicht mit dem Beginn einer beruflichen Tätigkeit. Die HfM Dresden bietet weiterbildende Masterstudiengänge an, die parallel zu einem Engagement oder einer freiberuflichen Tätigkeit studiert werden können. Mit diesem Studienangebot unterstützt die Hochschule junge Musikerinnen und Musiker in ihrer künstlerischen Profilierung und begleitet sie in der künstlerisch sensiblen Phase der ersten Berufsjahre. Die HfM Dresden will in enger Abstimmung mit der HMT Leipzig in den nächsten Jahren Zertifikatskurse, die Weiterbildung abseits eines kompletten Studiengangs ermöglichen, sowie Studienangebote der Elementaren Musikpädagogik /Rhythmik, entwickeln.

Um die Ausbildung grundlegender musikalischer Fähigkeiten im Vor- und Grundschulalter zu unterstützen, wird sich die Hochschule perspektivisch stärker dem Thema Weiterbildung von Musiklehrern an allgemeinbildenden Schulen sowie von Musikpädagogen an Musikschulen und Erziehern zuwenden und entsprechende Angebote konzipieren. Neben der Qualifizierung selbst, hat diese Initiative zum Ziel, Lehrkräfte im Elementarbereich und der allgemeinbildenden Schule in die Lage zu versetzen, potenziell leistungsstarke Schülerinnen und Schüler als solche erkennen und sie bzw. deren Eltern entsprechend beraten zu können. Gut ausgebildete Absolventen des Studienganges Rhythmik/Elementare Musikpädagogik (REMP), Instrumental- und Gesangspädagogik (IGP) und Lehramt sind entscheidende Grundlage dafür, Kinder, die durch ein besonders Interesse auffallen, entsprechend fördern zu können. Dazu muss der Unterricht so gestaltet werden, dass diese Fähigkeiten erkannt werden können. Die Hochschule, die sich einerseits für die Herausbildung leistungsstarker Musiker verantwortlich fühlt, wird aktiver als bisher an der Weiterbildung von Erziehern und Grundschullehrern teilnehmen. Weiterbildungsangebote könnten dazu in zwei Phasen konzipiert werden. Auch die Promotion ist möglich.

² beispielsweise Einsatz einer Neuentwicklung im Bereich der Sensorik (durch Tobias Grosshauser, ETH, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Schweiz): mit Hilfe hochsensibler Folien und einem speziell entwickelten Computerprogramm wird der im Moment am Instrument geleistete Kraftaufwand in Echtzeit auf mobilen Geräten sichtbar, zusätzlich sind Druck- und Kraftinformationen mit einer Haltungs- und Bewegungserfassung kombinierbar

3.4 Aufbau einer modernen und effizienten Hochschulverwaltung

Die Erfordernisse aus Neuer Hochschulsteuerung, Digitalisierung und wachsender Autonomie stellen die Hochschule vor besondere Herausforderungen. Dem Umbau überholter, teilweise veralteter Verwaltungsstrukturen sowie der Qualifikation und Bindung von Mitarbeitern an die Hochschule gilt daher im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung besondere Aufmerksamkeit.

3.4.1 Strukturveränderungen in der Verwaltung

Die Hochschule wird ihre Verwaltungsstruktur in den kommenden Jahren sukzessive den veränderten und gewachsenen Anforderungen anpassen und entsprechend effektivieren. Bei eingeschränkten finanziellen und personellen Ressourcen geht es vor allem darum, Synergien zu heben, die Digitalisierung als Chance zur Vereinfachung von Verwaltungsprozessen zu begreifen, Fachkräfte zu entwickeln und an die Hochschulverwaltung zu binden und damit dem Dienstleistungsanspruch gegenüber Lehre und Studium gerecht zu werden. Dazu wird die Struktur der Verwaltung stärker differenziert, Prozesse zusammengefasst, Synergien gefördert und fachliche Kompetenzen gebündelt, um Entscheidungen für die Hochschulleitung besser aufbereiten zu können. Gleichzeitig soll erreicht werden, dass die Verwaltung als Dienstleister beratend und unterstützend für alle Fakultäten, Institute und Projektleiter, wie auch für alle anderen Mitglieder der Hochschule übersichtlicher strukturiert ist und räumlich näher zur Verfügung steht.

Folgende Einzelmaßnahmen sind damit verbunden:

Dezernat für Studien- und Prüfungsangelegenheiten:

Stärkung der Strukturen und Anpassung der Personalausstattung im Bereich Studierendensekretariat zur besseren Betreuung von Studierenden und Bewerbern sowie Verbesserung der Studierendenverwaltung und der Willkommenskultur.

Dezernat Kommunikation:

Verbesserung der externen Kommunikation durch Entwicklung neuer strategischer Konzepte, sowie verstärkter Einsatz neuer und sozialer Medien. Aufbau von modernen Strukturen für das Studierendenmarketing. Imagebildung.

Künstlerisches Betriebsbüro:

Aufbau eines eigenständigen Künstlerischen Betriebsbüros zur besseren Betreuung der künstlerischen Praxis als wesentlichem Bestandteil der künstlerischen Ausbildung. Zur effizienten und strukturierten Planung und Durchführung der rund 350 Veranstaltungen im Jahr soll geprüft werden, Veranstaltungsmanagement, Ton-, Video- und Lichtausstattung künftig in einer organisatorischen Einheit zu führen.

Dezernat Personal

Strukturanpassung und Verbesserung der Ausstattung im Bereich Personal sowie Umsetzung der Strategie zur Personalentwicklung gehören zu den Kernaufgaben der Strukturentwicklung in diesem Bereich. Darüber hinaus nimmt Qualifizierung der Mitarbeiter im Dezernat für Aufgaben der Personalentwicklung, der Ausbildung, der Fachkräftesicherung, der Retention, sowie im Tarif- und Beamtenrecht einen hohen Stellenwert ein.

Dezernat Finanzen

Abschluss des Übergangs zur kaufmännischen Haushaltsführung und Verbesserung des systematischen Controllings. Übergang zur Budgetierung.

Fakultätsverwaltung

Entwicklung und Aufbau eines Fakultätsmanagements durch Anpassung und Erweiterung der vorhandenen Strukturen.

Weitere Maßnahmen

Intensivierung der Überlegungen zum Aufbau eines Servicecenters IT zur Bündelung aller vorhandenen Ressourcen

Umsetzung der Anforderungen von Arbeitsschutz- und Mutterschutzgesetz sowie der Datenschutzgrundverordnung.

Aufbau eines zentralen Gesundheitsmanagements inkl. betrieblichem Eingliederungsmanagement und betrieblicher Gesundheitsförderung als freiwilliger Arbeitgeberaufgabe.

Prüfung der Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze zur Fachkräftesicherung insbesondere in den Bereichen Finanzbuchhaltung und Veranstaltungsmanagement.

Ein wesentliches Handlungsfeld für den Aufbau einer modernen effizienten Verwaltung ist die Entwicklung echter Kooperationen zum Zweck der Bündelung von Ressourcen und der Hebung von Synergien innerhalb der Verwaltung der drei Dresdner Kunsthochschulen. Diese Kooperationen sollen dazu dienen, knapper werdende Ressourcen zu bündeln, know how und Erfahrungen auszutauschen und Prozesse zu vereinfachen. Sie haben in keinem Fall Einsparungen zum Ziel.

3.4.2 Personalentwicklung

Der strategischen Personalfindung und -entwicklung als wesentlicher Grundlage für gelingende Ausbildung und funktionierende Verwaltung kommt im Rahmen dieser Hochschulentwicklungsplanung besondere Bedeutung zu. Die Bedingungen sind herausfordernd: Rund ein Drittel der hauptamtlich Lehrenden der Hochschule wird in den kommenden Jahren in den Ruhestand treten, die Maßnahmen des Qualitätspakts Lehre und die damit verbundene finanzielle Entlastung für die Lehre werden 2020 auslaufen, durch den Ausbau der Studiengänge im Lehramt Musik werden bis 2030 erhebliche personelle Ressourcen in diesem Bereich gebunden, Verwaltungsaufgaben werden durch Umsetzung der neuen Hochschulsteuerung, Digitalisierung und Hochschulautonomie vielfältiger und qualitativ verändert.

Mit Blick auf diese Bedingungen besteht das Ziel des zum 30.6.2018 vorgelegten Personalentwicklungskonzeptes der Hochschule in der Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter des Hauses, unabhängig davon, ob sie Teil des Kernprozesses oder des Unterstützungsprozesses sind.

Dabei sollen die folgenden drei Hauptziele erreicht werden:

1. Schaffung bzw. Erhaltung der personellen Voraussetzungen für herausragende künstlerisch-wissenschaftliche Exzellenz
2. Schaffung einer effektiven, modernen Verwaltung
3. zufriedene, motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter

Diese Ziele werden mit den folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- 1) Vorbereitung von Mitarbeitern auf neue bzw. höherwertige Aufgaben innerhalb der Hochschulverwaltung
- 2) anforderungsgerechte Anpassung der fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten
- 3) gezielte Förderung des eigenen Nachwuchses (Ausbildung)
- 4) Erkennen und Fördern der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale
- 5) Bindung qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte an die Hochschule
- 6) Nachfolge- und Karriereplanung
- 7) Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und des Engagements aller Mitarbeiter und Führungskräfte
- 8) Förderung von Freiräumen und „lernförderlicher“ Organisationskultur/-struktur

Besonderes Augenmerk liegt auf der Entwicklung eines Retentionskonzeptes mit entsprechenden Maßnahmen zur Anerkennung besonderer Leistungen, Teamentwicklungsmaßnahmen und der Entwicklung eines On-Boarding-Konzeptes (Mitarbeiterintegration) zur Einführung neuer Mitarbeiter ins Team sowie entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen.

Im Rahmen der Personalentwicklung beginnt die Hochschule Überlegungen zum Einsatz von Tenure Track Professuren in den Bereichen Musikpädagogik, Musikwissenschaft, Musiktheorie und Musikermedizin. Die Vorteile einer für den wissenschaftlichen Nachwuchs besser planbaren Karriere auf dem Weg zu einer Professur können im Rahmen dieses Karriereweges mit der Notwendigkeit des Aufbaus geeigneten wissenschaftlichen Personals verbunden werden, allerdings stellt die Einführung von nachhaltigen Strukturen für Tenure Track Professuren die Hochschule vor die Herausforderung, bezogen auf einen sehr überschaubaren Pool in Frage kommender Professorenstellen, die richtige Strategie für diesen Karriereweg zu entwickeln.

Im Rahmen der Personalentwicklung wird weiterhin das Ziel Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie verfolgt. Die Hochschule wurde im Dezember 2017 erfolgreich durch das Audit familiengerechte Hochschule zertifiziert und eine Zielvereinbarung zur Umsetzung von Maßnahmen in acht Handlungsfeldern abgeschlossen. Eine familienbewusste Personalpolitik bleibt Kern der Personalentwicklung mit dem Ziel der Re-Akkreditierung im Jahr 2020.

Fortbildungsmöglichkeiten für die künstlerische Lehre bestehen bisher bundesweit kaum. Die HfM Dresden prüft deshalb, dem 2012 gegründeten Netzwerk Musikhochschulen für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung beizutreten. Das Netzwerk, das den Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den Hochschulen zu Fragen der Qualitätsentwicklung organisiert, unterstützt die teilnehmenden Hochschulen beim Auf- und Ausbau ihres Qualitätsmanagements. Dazu gehören insbesondere die Entwicklung und Anwendung von spezifischen Verfahren und Instrumenten zur Bewertung und Verbesserung von Studium und Lehre.

3.4.3 Gleichstellung und Chancengleichheit

Die Hochschule für Musik Dresden gehört zu den Hochschulen und Universitäten in Deutschland mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil von Frauen in der Lehre. Laut statistischem Bundesamt³ lag der Anteil von Frauen bei den hauptamtlichen Professoren im Durchschnitt der bundesdeutschen Hochschulen bei 23,4 Prozent. Zum 31.12.2017 waren an der HfM Dresden 35,6 Prozent der Professuren mit Frauen besetzt – im deutschlandweiten Vergleich eine Position im Spitzenfeld.

Die Hochschule geht von einem erweiterten Gleichstellungsbegriff aus, der die Gleichstellung von Mann und Frau ebenso erfasst, wie die Themen Inklusion und Diversität. Die Themen der Gleichstellung werden an der Hochschule künftig durch ein Gleichstellungsteam bearbeitet, dem die gewählten Gleichstellungsbeauftragten der Fakultäten sowie deren Stellvertreter unter der Leitung des Gleichstellungsbeauftragten der Hochschule angehören. Es wird angestrebt, alle Gruppierungen der Hochschule mit ihren Interessen zu vertreten, einschließlich Verwaltung, zentrale Einrichtungen, Studierendenrat und Lehrbeauftragten.

Die HfM Dresden schreibt bis zum 31.12.2020 ihr Gleichstellungskonzept fort. Mit dem bis Mai 2019 zu erstellenden Gleichstellungszukunftskonzept möchte sich die Hochschule auch am Professorinnenprogramm III beteiligen. Ein Frauenförderplan wird erarbeitet. Die Koordinierungsstelle zur Förderung der Chancengleichheit an sächsischen Universitäten und Hochschulen wird in diesen Prozess beratend eingebunden.

3.4.4 Digitalisierung

Die Hochschule wird im Zeitraum der Entwicklungsplanung die digitale Bereitstellung und Erarbeitung von Wissen weiter vorantreiben. Mit der Umsetzung eines kunsthochschul-einheitlichen Campusmanagementsystems (HisinOne) und der Einführung der ERP Software werden bis 2022 und darüber hinaus die zentralen Verwaltungsprozesse vereinheitlicht und digitalisiert.

Die Einführung der neuen ERP-Software an der HfM startet mit dem Roll-Out im Jahr 2019 und wird 2020 produktiv gehen. Damit wird eine neue Software für die zentralen Geschäftsprozesse der Hochschulverwaltung wie Finanz- und Rechnungswesen, Beschaffung, Personalmanagement und Controlling implementiert.

Die Einführung von HISinOne wird dazu beitragen, eine Erhöhung der Effizienz und Effektivität bei der Bewältigung der Prozesse des Student-Life-Cycle (Bewerbung, Zulassung, Prüfung) zu erreichen. Bis Ende 2022 werden nacheinander Studierenden-, Prüfungs- und Veranstaltungsmanagement mit der neuen, modernen Software abgebildet sein.

Um bei Fragen der Digitalisierung weiterhin mithalten zu können, pflegt die Hochschulbibliothek Kooperationen mit den sächsischen Hochschulbibliotheken sowie mit allen deutschlandweiten musikbibliothekarischen Einrichtungen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden hier perspektivisch für die Vereinfachung von Bezahlvorgängen und die Einführung eines Modells der nutzergesteuerten Erwerbung (PDA) genutzt.

³ <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeAufbahn.html> (10.4.2018, 11.25 Uhr)

Hochschulintern werden den Studierenden künftig unterschiedliche Wissensformate wie Vorlesungs-Downloads, digitale Semesterapparate, Notenmaterial und Partituren, Probentermine, Modulbeschreibungen und ähnliches über die Website der Hochschule bereitgestellt.

Die Hochschule nutzt das Lernprogramm Orlando in der Lehre im Fach Gehörbildung. Es wird derzeit geprüft, ob eine dritte Version des Programms für die Zielgruppe des musikalischen Nachwuchses weiterentwickelt werden kann.

Das Institut für Musikermedizin unterstützt die Entwicklung von digitalen Lehrkonzepten.

4. Chancen und Risiken der weiteren Entwicklung

Die Hochschule für Musik Dresden steht als traditionsreiche, gewachsene Einrichtung im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen eines sich verändernden Musikermarktes, Aufgaben der Daseinsfürsorge und der Herausforderung, sich unternehmerisch aufstellen und selbst verwalten zu müssen.

Zu den gegebenen Rahmenbedingungen zählen eine solide Grundfinanzierung durch den Freistaat Sachsen mit einem vorgegebenen Stellenplan, festgeschrieben in einer bis 2024 geltenden Zuschussvereinbarung, sowie eine Personalstruktur, die bis 2030 den altersbedingten Abgang von 30 Prozent der Mitarbeiter in der Hochschulverwaltung und 50 Prozent der hauptamtlich Lehrenden erwarten lässt.

Gleichzeitig belasten wachsende Verpflichtungen aus der Umsetzung der neuen Hochschulsteuerung, der Einführung von ERP und einem einheitlichen Campusmanagementsystem sowie den Berichtspflichten aus Selbstverwaltung, Hochschulentwicklungsplanung und Drittmittelakquise zunehmend stärker die Hochschule und deren Verwaltung, die seit Jahrzehnten von personellen - und finanziellen - Aufstockungen ausgenommen ist. Hier hat die Hochschule ihre Kapazitätsgrenzen erreicht. Neben dem Abarbeiten der o.g. Prozesse bleibt wenig Raum und Zeit, über interne Strukturentwicklungen nachzudenken, innovative Prozesse auf den Weg zu bringen, die Mitarbeiter auf dem Weg zu einer modernen Hochschule mitzunehmen und entsprechend zu qualifizieren. Dies wird verstärkt durch wachsende Schwierigkeiten bei der Gewinnung von persönlich und fachlich geeignetem Personal für Lehre und Verwaltung.

Zudem wird derzeit 49% des Lehrangebotes der Hochschule durch Lehrbeauftragte abgedeckt. Die Hälfte von ihnen ist bereits zehn Jahre oder länger ununterbrochen am Haus tätig. Sie stehen in keinem Anstellungsverhältnis zum Freistaat. Die Kernaufgaben der Ausbildung an der Hochschule in so großem Umfang extern vergeben zu müssen, ist eine über einen langen Zeitraum entstandene Schieflage, die einen Großteil der Lehrbeauftragten in eine prekäre Beschäftigungssituation drängt. Eine Stärkung der personellen Strukturen im Mittelbau ist aus der Sicht der Hochschulleitung perspektivisch zwingend notwendig, um soziale Verantwortung für die Lehrbeauftragten der Hochschule zu übernehmen. Ein wichtiges Ziel der Hochschulleitung ist es, auf bessere Arbeitsbedingungen für die Lehrbeauftragten hinzuwirken.

Die vorgenannten Voraussetzungen bergen Chance und Risiko gleichermaßen:

Grundkonsens innerhalb der Hochschule ist es, der praxisorientierten und berufsorientierenden Ausbildung von Künstlern, Pädagogen und Wissenschaftlern weiterhin in exzellenter Qualität und auf hohem Niveau gerecht werden zu wollen.


Darüber hinaus sieht die Hochschule die Chance, sich als eine von drei Kunsthochschulen am Standort Dresden und eine von zwei Musikhochschulen in Sachsen stärker zu profilieren.

Hierzu gilt es insbesondere:

1. Profilbildende, weil einzigartige, Kompetenzen in den Bereichen Gesang (Lied), Orchesterinstrumente, Komposition und Neue Musik, Dirigieren, Jazz, IGP und Musikermedizin weiter zu stärken.
2. Transdisziplinarität in Zusammenarbeit mit den anderen künstlerischen Hochschulen am Standort Dresden zu leben und neue Studienangebote zu entwickeln.
3. Die Lehramtsausbildung als Aufgabe der Daseinsfürsorge und wichtiges Standbein zu stärken.
4. Künstlerische Forschung (Artistic Research) als einen speziellen Forschungsbereich zu entwickeln.
5. Nachwuchsförderung als eine Aufgabe des Transfers in die Region zu verstehen, an der Förderung des musikalischen Nachwuchses aktiv mitzuwirken, die Bildung entsprechender Netzwerke zu befördern und damit den eigenen künstlerischen Nachwuchs zu sichern.
6. Die Image- und Markenbildung voranzutreiben.
7. Die geografische Lage am östlichen Rand Deutschlands stärker zu nutzen, um neue interessante Regionen im Wettbewerb um die besten Studienbewerber zu erschließen oder bestehende Kooperationen neu aufleben zu lassen.

Die Hochschule hat mit den unter 3. beschriebenen Umsetzungsstrategien und Maßnahmen Wege aufgezeigt, diese Chancen zur Profilbildung zu nutzen.

Dresden, den 21.6.2018


Rebekka Frömling
Rektorin (amt.)


Eileen Mägel
Kanzlerin (amt.)