



# VADEMECUM

## Handbuch für das Management

Entstehung, Ziele, Struktur, Organisation, Reorganisation,  
Arbeitsabläufe, Controlling, Evaluation,

Mit einer Sammlung  
rechtsverbindlicher Texte und Dokumentationen  
im Anhang

(Version 22 Stand 24.10.2022)



**Redaktion, Texte, Grafiken, Layout:**

KJK, FR, FS, MW

Hannover 2022

# INHALT

<b>1 Unser Auftrag: Repräsentanz und Service zur Förderung der Musikkultur in Niedersachsen</b>	<b>1</b>
1.1 Vorgeschichte oder: Wie es dazu kam ...	1
1.2 Die Aufgaben des Landesmusikrats Niedersachsen e. V. oder: Warum wir zusammen arbeiten	3
1.3 Musikalische Bildung – Maßnahmen des Landesmusikrats Niedersachsen	5
1.4 Auslandskontakte zu Partnerregionen Niedersachsens	10
1.5 Struktur des Musiklebens und seiner Förderung in Niedersachsen	11
1.6 Landesmusikrat Niedersachsen e.V.: Struktur und Aufgabenverteilung	14
Mitgliederversammlung	14
Präsidium	14
Generalsekretär*in (hauptamtliche Geschäftsführung)	14
Hauptamtliche Bildungsreferent*innen	14
Hauptamtliche Assistent*innen	14
Hauptamtliche Mitarbeiter*innen in der Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH	15
SERVICE - Stellenplan und Zuordnungen	17
1.7 Das „Haus der Niedersächsischen Musikkultur“: die Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH in Wolfenbüttel	18
da capo: Wie es dazu kam ...	18
Architektur des Neubaus	20
Die gemeinnützige Gesellschaft	23
<b>2 Zellenmanagement</b>	<b>25</b>
2.1 Zelle	25
2.2. Weisungen und Berichtspflichten	26
2.3 Kommunikation und Außendarstellung	28
Erreichbarkeit	28
Haushaltskonferenz in Verbindung mit der Referent*innen-Konferenz	29
Kontakte zu den Gremien und Ausschüssen	29
Aktenverfügbarkeit im Management-Informationssystem (MIS)	29
2.4 Controlling	31
Einführung von Kalkulationsgrößen	31
Projekt- und Routinepläne	32
<b>3 Datenverarbeitung (EDV) und Informationstechnologie (IT)</b>	<b>40</b>
3.1 Hardware	40
3.2 Software	41
Software gestütztes Layout	42
3.3 Sicherung und Datensicherheit	42
Social Media und personenbezogener Datenschutz	42
3.4 Management Informationssystem (MIS)	43

**Landesmusikrat Niedersachsen e.V.**

Satzung des Landesmusikrats Niedersachsen e.V.

Wahlordnung für Präsidiumswahlen

Geschäftsordnung des Präsidiums

Geschäftsordnung für den/die Generalsekretär\*in

Rahmengeschäftsordnung für die Arbeit der Landesausschüsse und Fachkommissionen

**Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH**

Überlassungsvertrag zur Nutzung des Instrumentariums des LMR

Rahmenvertrag zur Errichtung einer Landesmusikakademie in Wolfenbüttel zwischen dem Land Niedersachsen und der Stadt Wolfenbüttel vom 09.10.2006 mit Änderung vom 05.06.2007

Vereinbarung über die Bewirtschaftung der Landesmusikakademie und des Jugendgästehauses Wolfenbüttel

Vereinbarung über die Aufteilung der Nebenkosten im Betrieb von Landesmusikakademie Niedersachsen und Jugendgästehaus Wolfenbüttel „unter einem Dach“

Nutzungsvereinbarung (Villa Seeliger) zwischen der Stadt Wolfenbüttel und dem Landesmusikrat Niedersachsen e.V.

Kooperationsvereinbarung zwischen Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH und Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V.

Gesellschaftsvertrag der Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH

Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Geschäftsordnung für die Geschäftsführung

**Dokument:** Gründungsgeschichte der Landesmusikakademie Niedersachsen

**Dokument:** Urkunde im Grundstein der Landesmusikakademie (Neubau)

# 1 Unser Auftrag: Repräsentanz und Service zur Förderung der Musikkultur in Niedersachsen

## 1.1 Vorgeschichte oder: Wie es dazu kam ...

*Wir sind eingebunden im Strom der Geschichte: Wer seine Geschichte kennt, erkennt seine Identität, versteht das eigene Handeln und seine Arbeit und schafft dadurch selbst einen Sinn für sein Tun ...*

Der *Landesmusikrat Niedersachsen e.V.* entstand auf Initiative des *Deutschen Musikrats e.V.* und wurde am 11.4.1978 mit Inkrafttreten der ersten Satzung gegründet - 2009 gründete der Landesmusikrat Niedersachsen e.V. die *gemeinnützige Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH* in Wolfenbüttel.

Der *Deutsche Musikrat e.V.* wollte im gesamten Musikleben Repräsentations- und Förderstrukturen schaffen, die mit der Struktur der *Bundesrepublik Deutschland* simultan sind, und damit berücksichtigen, dass Kultur aufgrund des Föderalismus in die Hoheit der Länder fällt. Daher vertritt der Deutsche Musikrat e.V. als Nationalkomitee gegenüber der Bundesregierung die Interessen des gesamten Musiklebens in Deutschland, und die Landesmusikräte im Deutschen Musikrat (verbunden in der *Konferenz der Landesmusikräte*) vertreten direkt die Interessen der Musikkultur ihrer Länder gegenüber den amtierenden Landesparlamenten und Landesregierungen.

Das Musikleben in Deutschland ist wie kaum in einem anderen Staat der Welt seit Mitte des 19. Jahrhunderts von den Musikvereinsgründungen geprägt, d.h. vom Willen der ehrenamtlich arbeitenden Bürgerinnen und Bürgern, der Zivilgesellschaft. Während Musiktheater und Konservatorien seit dem 17. Jahrhundert ihren Ursprung dem Repräsentationsinteresse der Königs- und Fürstenhöfe oder der wohlhabender Handelsstädte verdanken, also in staatlicher Trägerschaft standen und stehen, beruht die Breite des Musiklebens bis hin zu heutigen Musikfestivals auf der Initiative der ehrenamtlich sich engagierenden und dafür arbeitenden Zivilgesellschaft.

1923 legte *Leo Kestenberg* dem Preußischen Landtag eine Denkschrift<sup>1</sup> vor, in der er die Struktur eines demokratischen Musiklebens für Deutschland entwarf, das nun staatlich gefördert werden sollte – die Denkschrift berücksichtigte gleichwertig die professionelle Musikszene wie auch die Amateurszene im Musikleben. 1933 verfälschten die Nationalsozialisten diesen Entwurf im Sinne der nationalsozialistischen völkischen Erziehungsideologie und der Gleichschaltung der überwachten professionellen Musik im totalitären Staat.

---

<sup>1</sup> Leo Kestenberg (1882-1962) war Pianist, Professor für Klavier in Berlin und Kulturpolitiker. Der gefeierte Liszt-Interpret stand den Sozialdemokratischen Arbeitervereinen und dem Arbeiter-Sängerbund nahe, war Mitglied der USPD und kämpfte für die Demokratisierung der Künste, an denen alle teilhaben sollten. Seit 1920 Referent der Kunstabteilung im Preußischen Kultusministerium leitete er die Musikabteilung des Zentralinstituts für Erziehung und Unterricht. Nach der Eingabe seiner „Denkschrift über die gesamte Musikpflege in Schule und Volk“ am 25.4.1923 im Preußischen Landtag schuf er mit einer Fülle von Erlassen die Musikschulen, den „Musikstudienrat“, den „A-Kirchenmusiker“ – all dies begleitet durch detailliert ausgearbeitete Prüfungsordnungen. Kestenberg kann als Urvater der Struktur des heutigen Musiklebens bezeichnet werden. Abdruck der Denkschrift in Gerhard Braun: Die Schulmusikerziehung in Preußen. Bärenreiter: Kassel und Basel 1957, S. 126 ff.

1953 wurde der *Deutsche Musikrat e. V.* gegründet.<sup>2</sup> Nach dem Zweiten Weltkrieg bauten seine Gründungsmitglieder auf Kestenbergs Vorarbeiten und Zielvorstellungen auf und fanden in der Politik Gehör für ihre Forderung, dass es staatliche Aufgabe sei, nun das gesamte Musikleben durch Förderung von Bildungsmaßnahmen und durch Schaffung hauptamtlicher Stellen in den Dachverbänden und den Vereinen der Zivilgesellschaft zu unterstützen.

**Diese hauptamtlichen Stellen hatten und haben wie heute die staatlich subventionierte Aufgabe, im Verbund mit den ehrenamtlichen Arbeitsleistungen die Ehrenamtlichen bei der Verwirklichung der Bildungsmaßnahmen und Ziele in der Musikkultur zu unterstützen.**

Wie hoch die Leistung der Ehrenamtlichen ist und dass das Land Niedersachsen auf die Ehrenamtlichen zum Erhalt der Musikkultur in Niedersachsen in hohem Maße angewiesen ist, zeigt eine 2011 vorgenommene Berechnung zur Arbeitsleistung der Ehrenamtlichen in der Musikkultur Niedersachsens gegenüber der Förderung des Landes.<sup>3</sup>

Dem **Gesamtbetrag von 88.698.589 €** (Bruttogeldwert Arbeitsleistung 86.142.139 € plus 2.556.450 € an privater Kostenübernahme durch Ehrenamtliche aus eigener Tasche) stand 2011 eine **Landesförderung von 1.508.980 €** (Landesmusikrat und Landesmusikakademie 1.280.730 €, Weiterleitungsmittel an Dachverbände der Laienmusik 112.000 €, Übungsleiterförderung 116.250 €) gegenüber.

Gegenüber 88.698.589 € (= 100%) sind 1.508.980 € gerade einmal 1,7 %. zusätzliches Landesgeld zu den erbrachten Leistungen ehrenamtlicher Arbeit in der Musikkultur – eine äußerst geringe Landesförderung zum Erhalt des gesamten Netzwerkes ehrenamtlicher Mitarbeit in der Musikkultur und gut investiertes Geld für ein Land, dass auf Bildung – auch musikalische – Wert legt.

Die Existenz und öffentliche Finanzierung der hauptamtlichen Stellen im Landesmusikrat Niedersachsen e. V. und der Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH begründet sich allein aus der Aufgabe der Unterstützung ehrenamtlichen Arbeit zur Förderung und Weiterentwicklung des Musiklebens in Niedersachsen.

In Kooperation mit den Ehrenamtlichen sichern die hauptamtlichen Stellen mit ihrer beruflichen Fachkompetenz die Durchführung von Bildungsmaßnahmen und sorgen für deren Kontinuität und Erfolg.

Sie sind fachkundige Beobachter der Musikszenarien Niedersachsens und stehen beratend in enger Kommunikation mit den Gremien des Landesmusikrats Niedersachsen e. V.

<sup>2</sup> Er vertritt heute (2022) rund 15 Mio. Mitglieder in seinen Mitgliedsverbänden.

<sup>3</sup> Karl-Jürgen Kemmelmeyer: Gutachten. Interne Evaluation zu Aufgaben und zur Situation des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. und seiner Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH einschließlich der Arbeitsbedingungen ehrenamtlicher Tätigkeit im Präsidium, in den Landesausschüssen und den Fachbeiräten. Internes Arbeitspapier 2011. 71 Seiten. S. 3-5.

Die dort verwendeten Zahlen entstammen folgender Publikation: Karl Ermert: Ehrenamt in der Musikkultur. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Motiven, Bedingungen und Perspektiven freiwillig gemeinnütziger Tätigkeit im Laienmusikwesen Niedersachsens. (ifmpf-Forschungs-Bericht Nr. 11 / IES-Projektbericht 104.99). Hannover: Institut für Musikpädagogische Forschung (ifmpf) 1999. Die flächendeckende Untersuchung wurde vom MWK mit Unterstützung des Landesmusikrats Niedersachsen dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES) an der Universität Hannover in Auftrag gegeben. Die Ermert-Studie (Rücklaufquote fast 100%) enthält die einzigen verlässlichen und repräsentativen Daten aus Niedersachsen zu dieser Thematik - bis heute.

## 1.2 Die Aufgaben des Landesmusikrats Niedersachsen e. V. oder: Warum wir zusammen arbeiten

Jeder Mensch hat das Recht auf Bildung. Wer Kinder und Jugendliche erzieht, hat Anspruch auf angemessene staatliche Hilfe und Rücksichtnahme.<sup>4</sup> Der Schutz und die Förderung von Kunst und Kultur ist erklärtes Staatsziel und daher eine Daueraufgabe des Landes Niedersachsen, die jüngst im *Niedersächsischen Kulturförderungsgesetz* präzisiert wurde.<sup>5</sup>

Der am 11.04.1978 gegründete Landesmusikrat Niedersachsen e.V. ist der Dachverband der freien Musikkultur in Niedersachsen und - nach dem Sport - der zweitgrößte Verband in Niedersachsen überhaupt. Das Präsidium arbeitet im Auftrag der Mitgliederversammlung von 52 Mitgliedsverbänden und Institutionen (⇒ **Abb. 1**) und repräsentiert rund 500.000 musizierenden Bürgerinnen und Bürger in Niedersachsen.

Der Landesmusikrat Niedersachsen e. V. ist das Netzwerk der Musikkultur Niedersachsens und seiner ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer. Er vertritt den Willen der musizierenden Bürgerinnen und Bürger in Niedersachsen durch seine Mitgliederversammlung und das Präsidium.

Die Aufgaben des Landesmusikrats werden in **§ 2 der Satzung** detailliert beschrieben (⇒ **Anhang**). Weiterhin legte der Landesmusikrat 2014 der Landesregierung einen **Musikentwicklungsplan für Niedersachsen** vor, der Entwicklungen und Hintergründe der Musikkultur in Niedersachsen analysiert und Empfehlungen für bildungspolitisches Handeln ausspricht.<sup>6</sup>

Zu den Aufgaben des Landesmusikrats Niedersachsen e. V. gehören die Förderung der Musikkultur vom Kindergarten an bis zum Eintritt in die Musikhochschulen, die musikalische Bildung zur Hebung des Leistungsniveaus in der Amateurmusik, die Beobachtung und Weiterentwicklung der Strukturen im Musikland Niedersachsen sowie die Beratung des Landtags und der Landesregierung in Struktur- und Entwicklungsfragen zur Musikkultur. Zu all diesen Zwecken konstituierte er ebenfalls die *Landesmusikakademie Niedersachsen gemeinnützige GmbH* als **Haus der Niedersächsischen Musikkultur** für Tagungen, Proben, Fortbildungen, Arbeitsfreizeiten und Kongresse.

Der Landesmusikrat Niedersachsen e. V. übernimmt mit seinen ehrenamtlichen Helfer\*innen und hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen notwendige Bildungsmaßnahmen zur Förderung der Musikkultur unseres Bundeslandes, die das Land Niedersachsen selbst nicht leisten kann.

Als Dachverband der niedersächsischen Musikkultur arbeitete und arbeitet der Landesmusikrat mit

- beim Arbeitskreis Niedersächsischer Kulturverbände (akku)
- im Beirat der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel
- im Hörfunkrat, Programmausschuss und im Wirtschafts- und Finanzausschuss des Deutschland Radio<sup>7</sup>
- im Niedersächsischen Heimatbund e.V.
- im Länderrat (Konferenz der Landesmusikräte) des Deutschen Musikrates e.V.
- im Rundfunkarbeitskreis der Konferenz der Landesmusikräte

<sup>4</sup> Artikel 4 und 4a der Niedersächsischen Verfassung

<sup>5</sup> Niedersächsische Verfassung vom 19.05.1993. Artikel 6 Kunst, Kultur und Sport: Das Land, die Gemeinden und die Landkreise schützen und fördern Kunst, Kultur und Sport. Niedersächsisches Kulturförderungsgesetz (NKultFÖG) in der Fassung vom 28.06.2022

<sup>6</sup> Landesmusikrat Niedersachsen e.V. (Hg.): Musikentwicklungsplan für Niedersachsen. Eigendruck Hannover 2014. Gedruckt und digital erhältlich im Generalsekretariat.

<sup>7</sup> Qua Rundfunkgesetz ist der Landesmusikrat Niedersachsen e.V. Vertreter der gesamten Musikkultur einschließlich der Musikwirtschaft im Deutschland Radio.

**Abb. 2:**

Mitgliedsverbände im  
Landesmusikrat Nie-  
dersachsen e.V.  
Stand Oktober 2022

- Allgemeiner Cäcilien-Verband, Diözese Osnabrück
- Arbeitsbereich Gottesdienst und Kirchenmusik der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, im Michaeliskloster Hildesheim
- Arbeitsgemeinschaft der Kontaktstellen in Niedersachsen
- Arbeitskreis Musik in der Jugend e.V. Landesverband Niedersachsen
- Arbeitsgemeinschaft der Leiter musikpädagogischer Seminare in Niedersachsen
- BLM – Verband der Bundes- und Landesmusikakademien in Deutschland
- Bund Deutscher Zupfmusiker – Landesverband Niedersachsen e.V.
- Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e.V.
- Bundesverband Deutscher Liebhaberorchester e.V.
- Bundesverband Musikunterricht e.V., Landesverband Niedersachsen
- Chorverband Niedersachsen-Bremen e.V.
- Deutsche Musikinstrumentenstiftung
- Deutsche Orchestervereinigung e.V.
- Deutscher Akkordeonlehrerverband e.V., Landesverband Niedersachsen
- Deutscher Harmonika-Verband e.V., Landesverband Niedersachsen
- Deutscher Komponistenverband e.V., Landesverband Norddeutschland
- Deutscher Tonkünstlerverband, Landesverband Niedersachsen e.V.
- Deutscher Zithermusik-Bund e.V., Landesverband Nord
- Diözesan-Cäcilien-Verband (DCV) der Diözese Hildesheim
- Evangelischer Chorverband Niedersachsen-Bremen
- Fachverband Shantychöre Deutschland (FSD) e.V.
- FREIE KLASSIK-SZENE Niedersachsen
- Forum musikalische Erwachsenenbildung e.V.
- Gesellschaft für Musikforschung e.V.
- Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover
- Internationaler Arbeitskreis für Musik e.V.
- Jeunesses Musicales Deutschland e.V., Landesverband Niedersachsen
- KlubNetz Verband der niedersächsischen Konzertkulturschaffenden e.V.
- Landesarbeitsgemeinschaft Jazz Niedersachsen e.V.
- Landesarbeitsgemeinschaft Rock Niedersachsen e.V.
- Landesfeuerwehrverband Niedersachsen e.V. Fachbereich Musikwesen
- Landesverband niedersächsischer Musikschulen e.V. im Verband Deutscher Musikschulen e.V.
- Musik21 Niedersachsen
- Landesverband Rhythmische Erziehung Niedersachsen-Bremen
- Musikschulverband Niedersachsen-Bremen e.V. im Bundesverband der Freien Musikschulen e.V.
- Niedersächsischer Chorverband e.V.
- Niedersächsischer Musikverband e.V. in der Bundesvereinigung Deutscher Musikverbände e.V.
- Niedersächsischer Sportschützenverband e.V., Fachgruppe Musik
- Niedersächsischer Turner-Bund e.V., Fachbereich Musik
- oh ton Förderung aktueller Musik e.V.
- Posaunenwerke der Ev.-luth. Landeskirchen Niedersachsens
- Posaunenwerk Braunschweig
- Posaunenwerk Hannover
- Posaunenwerk Oldenburg
- Posaunenchorverband Schaumburg-Lippe
- Stiftung „Jugend musiziert“ Niedersachsen
- Turner-Musik-Akademie e.V.
- ver.di, Landesbezirk Niedersachsen-Bremen Fachgruppe Musik
- Verein zur Förderung der Musikwoche Hitzacker e.V.
- Verband Deutscher KonzertChöre e.V., Landesverband Nordwest
- Verband Deutscher Schulmusiker e.V., Landesverband Niedersachsen
- Verband ev. Kirchenmusikerinnen und -musiker in der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers e.V.

- in der Versammlung der Landesmedienanstalt
- im Landespräventionsrat
- in der Landesvereinigung kulturelle Jugendbildung e.V.
- im Niedersachsen-Ring beim Ministerpräsidenten zur Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit
- im Kuratorium und in der Arbeitsgruppe „Tag der Niedersachsen“.

Er arbeitete mit

- 2005-2012 in der Jury des Praetorius-Preises des Landes Niedersachsen (MWK)<sup>8</sup>
- in der Jury der Aktion „Fair bring mehr – der Wettbewerb für mehr Miteinander“ der Volks- und Raiffeisenbanken Niedersachsen-Bremen.

Zur engen Verbindung mit seinen Mitgliedsverbänden, zur Einbindung praxisnaher Kompetenzen und zur Begleitung von Bildungsmaßnahmen gründete der Landesmusikrat **Landesausschüsse und Fachbeiräte**. Sie unterstützen die Arbeit des Präsidiums und stehen in engem Kontakt mit dem Generalsekretariat und den verantwortlichen hauptamtlichen Bildungsreferent\*innen, die die Ausschüsse und Beiräte organisatorisch begleiten.

### 1.3 Musikalische Bildung – Maßnahmen des Landesmusikrats Niedersachsen

Zusammen mit seinen Mitgliedsverbänden hat der Landesmusikrat Niedersachsen e.V. in den Jahrzehnten seines Bestehens durch seine **kooperative Musikpolitik für Niedersachsen** eine beispielgebende Struktur und Intensität der Förderung musikalischer Bildung geschaffen, die aufgrund der hohen Kooperationsbereitschaft der Mitgliedsverbände eine hohe Effektivität der Maßnahmen selbst und hohe Synergieeffekte beim Einsatz von Landesmitteln und Drittmitteln bewirkt.

Seine Maßnahmen und Projekte zur Förderung und Stabilisierung musikalischer Bildung in allen Bevölkerungsgruppen sowie sein **offener Musikbegriff** dienen der freien Musikkultur vom Kindergarten bis zum Hochschuleintritt, der gesamten Amateurmusikkultur in der Jugend- und Erwachsenenförderung sowie der individuellen Förderung musikalisch besonders Begabter und ihrer Motivation zu einem Musikberuf.

Durch die **enge Zusammenarbeit mit seinen Landesausschüssen und Fachbeiräten** sowie durch ständige Kontakte zu Expert\*innen konnte der Landesmusikrat Konzeptionen und Inhalte entwickeln, die Defizite oder Fehlentwicklungen in der Musikkultur Niedersachsens benennen und ausgleichen; davon profitierte und profitiert auch die musikalische Bildungspolitik der Landesregierungen und ihrer Ministerien.

Die Arbeit für die Musikkultur ist als **Glaube an und Investition in die Zukunft**, nicht als bloße Subvention der gegenwärtig agierenden Musikverbände und Musikvereine zu werten: Die Auswirkungen einer Musikpolitik, die Auswirkungen von Maßnahmen und Projekten zur musikalischer Bildung zeigen sich erst **mit einer Verzögerung von 10-15 Jahren**.

---

<sup>8</sup> Der *Praetorius Musikpreis Niedersachsen*, benannt nach *Michael Praetorius*, der ab 1604 in Wolfenbüttel als bedeutender Komponist und führender Musiktheoretiker seiner Zeit wirkte, entstand auf Initiative von Prof. Dr. Kemmelmeyer und auf der Spartenkonzeption, der er der Musikkommission im MWK vorlegte, da das Land Niedersachsen im Gegensatz zu anderen Bundesländern einen hohen Musikpreis noch nicht vergab. Er wurde vom Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur im Rahmen einer festlichen Veranstaltung von 2005-2012 nach Vorschlägen einer Jury vergeben. 2012 war der Praetorius Musikpreis mit insgesamt 56.000 Euro dotiert: Davon entfielen je 10.000 Euro auf den „Preis für herausragende künstlerische Leistung“ und den „Internationalen Friedensmusikpreis“. Das Preisgeld für den „Musikinnovationspreis“ und den „Niedersächsischen Kompositionspreis“ betrug je 8.000 Euro. Die drei „Förderpreise“ und der „Preis für Ehrenamtliches Engagement“ beliefen sich auf je 5.000 Euro. Preisträgerliste: [https://www.dewiki.de/Lexikon/Praetorius\\_Musikpreis](https://www.dewiki.de/Lexikon/Praetorius_Musikpreis)

Wenn nach den Vorstellungen der Landesregierungen Niedersachsen schöner und lebenswerter werden soll, so leistet die Arbeit des Landesmusikrats und seiner Mitgliedsverbände dazu einen wesentlichen Beitrag.

Die weltweit bewunderte Musikkultur Deutschlands beruht seit dem 19. Jahrhundert auf der freiwilligen Arbeit und Einsatzbereitschaft der Ehrenamtlichen; sie ist ein **Ergebnis der Zivilgesellschaft** – so auch in Niedersachsen. In der Musikkultur Niedersachsens ist der Landesmusikrat Niedersachsen e.V. die zentrale Institution, die das **Netzwerk freiwilliger Mitarbeit** lebendig hält und die Kompetenzen der Ehrenamtlichen für den Bestand und die Weiterentwicklung der Musikkultur aktiviert.

Die Tabellen (➔ **Abb. 2-3**) vermitteln einen Überblick zur Struktur, zu Zielgruppen, zu Trägern und Kooperationen der vom Landesmusikrat Niedersachsen initiierten, durchgeführten oder mit begleiteten musikalischen Bildungsmaßnahmen in Niedersachsen.

**Abb. 2:** Praktische Bildungspolitik des Landesmusikrats Niedersachsen e.V.

Zielgruppen	Bildungsmaßnahme	Träger Kooperationen	Anmerkungen
KiTA, Grundschulen	Wir machen die Musik	VdM /MWK	Musikschule, Eltern, KITAs
	Kinderchorfestival „Kleine Leute – bunte Lieder“	LMR / Sparkassenstiftung	Landesweite Aktion zusammen mit den Kontaktstellen Musik
Schulen Klassen 5-7	Bläser-/ Streicher-/ Chor-/ Perkussionsklassen	MK / LMR / VdM	Im Rahmen der Hauptsache: Musik
	Klasse! Wir singen	Singen e.V./ MK	Landesweites Festival, aufbauend auf dem Kinderchor-Festival
Begabtenförderung	Jugend musiziert / Jugend jazzt / Kammermusikförderkurs / 5 Landesjugendauswahlensembles / IFF / V-IFF / IFF-Regional	LMA / Drittmittel (u. a. NDR) / MWK HMTMH / MK	LMR: zugleich Auslandkontakte mit den Partnerregionen Kooperation mit VdM und Jugend musiziert
	Praetorius-Musikklassen an Grundschulen in Großraumregionen	LMR / MK / Schulämter	Planung steht, Umsetzung mit MK erforderlich
	IHAM Internationale Hochbegabtenakademie Musik (Brainpool Dozent*innen)	LMR / LMA / HMTMH / VdM	Konzeption erstellt, erste Begegnungen und Konzerte, Finanzierung ungesichert
Amateurmusik landesweit: Ensemble-Musizieren in der Freizeit	Übungsleiterpauschale / Fortbildung (instrumental, vokal) / Niedersächsische Chor- und Orchesterwettbewerbe Tag der Niedersachsen	LMR LMA / BAK / Dachverbände  LMR / MI	Steigerung der Leistungsfähigkeit in der Amateurmusik (Ensembles), Wettbewerbe mit Weiterleitung zum DCW und DOW im DMR
	Musikmentoren	LMA / MK / Klosterkammer / Musikvereine	Motivation für musikpädagogische Berufe / Assistenz in Musikvereinen / Fortbildung für jugendliche Vereinsmitglieder im Veranstaltungsmanagement

<b>Musik mit älteren Menschen</b>	<b>Musizieren in der Freizeit / Geragogik</b>	fme / LMR / Uni OS	Erste Praxisansätze bei fme vorhanden  Forschung vorhanden
<b>Rockmusik in Niedersachsen</b>	<b>Übungsraumprogramm / Konferenzen zur Förderung der Rockmusik in Nds. / Aufbau des JRP-Studiengangs der HMTMH</b>	LMR / LAG Rock	abgeschlossen, dazu Konzeptionen zur Förderung der Rockmusik in Niedersachsen
	<b>Singer-/Songwriter-Workshop</b>	LMA	Mehrfach durchgeführt
	<b>Popstipendium Niedersachsen (New Sensation)</b>	LMR / ffn / MWK	zurzeit ausgesetzt
	<b>„Ars electronica“ – Producing, Mixing, Musikelektronik</b>	LMA / HMTMH	in Vorbereitung, Hochschulkooperation, Artist in Residence
<b>Jazz in Niedersachsen</b>	<b>Jazz-Komponium</b>	LMR	zurzeit ausgesetzt
	<b>Bigbandleiter-Fortbildung</b>	LMA	Weiterbildung für Musiklehrer
	<b>Artist in Residence</b>	LMA / HMTMH	In Vorbereitung, Hochschulkooperation
<b>Mobile Förderung</b>	<b>Musikmobile (u. a. Rhythmik-Mobil, Jazz-Mobil)</b>	LMR / LAG Jazz / LAG Rock	Einsatz bei allen Schularten auf Anforderung, weitere Versorgung fraglich
<b>Professioneller Bereich: Veranstalter &amp; Publikum</b>	<b>Musikland Niedersachsen</b> (Vernetzung, Internetpräsenz der Nieders. Musikkultur, Service)	Stiftung Niedersachsen / MWK / LMR / LMA	derzeit eingebunden in die LMA
<b>Forschung und Datenerhebung auf Anregung des LMR</b>	<b>Ermert-Studie Ehrenamt</b>	LMR / IES / ifmpf	alle vorliegend
	<b>Scheidig-Studie Rockförderung</b>	LMR / MWK	
	<b>Kontaktstellen Musik</b>	LMR	
	<b>Chorklassen in Nds.</b>	ifmpf / LMR	
	<b>Bläserklassen in Nds.</b>	Uni OS / MK	
	<b>Streicherklassen in Nds</b>	ifmpf	
	<b>Musikfestivals in Nds.</b>	MWK / MK	
	<b>Kulturwirtschaft in Nds.</b>	MWK	
	<b>Zukunft der Musikberufe</b>	ifmpf / DMR	
	<b>ExplorAging</b>	ifmpf / LUH	
	<b>Musikgeschichte Niedersachsens</b>	LMR / Musikwissenschaften der Nds. Hochschulen	Konzeptionen sind ausgearbeitet. Förderungen vom Land bisher abgelehnt. Kongress 2016 zur Wolfenbütteler Hofkapelle mit Buchpublikation (ifmpf 2017: Musikpädagogik und Musikwissenschaft Bd. 1)
	Internationaler musikwissenschaftlicher Kongress „ <b>Michael Praetorius</b> “	HMTMH / HAB / LMA	
	<b>Klavierspielen 50+ - altersspezifisches Lernen und Hirnphysiologie</b>	IMMM & ifmpf der HMTMH, MHH	
			durchgeführt, 2022 in Auswertung

<b>Regionale Musikkultur:</b> Strategien zur Vernetzung und Synergie im Musikland Niedersachsen	<b>Kontaktstellen Musik</b>	LMR / MWK / ALLviN	Vernetzung und Stärkung der regionalen Musikkul- tur, Einbindung weitere Fördermittel
	<b>Hauptsache: Musik</b>	LMR / MK / VdM / Musikvereine / Kirchenmusik / Schulen	Brücken zwischen Schu- len und anderen Instituti- onen der Musikkultur
	<b>Runder Tisch Musiktheater in Niedersachsen</b>		derzeit nur Idee
	<b>Runder Tisch zur Neuen Musik</b>	LMR, dann MWK	abgeschlossen
	<b>Musikpädagogische Werkstätten</b>	LMR / HMTMH / MK	Fortbildung von Nei- gungslehrern in Musik, Neubelebung notwendig
	<b>Interkultur: Ist/Soll-Analyse der interkulturellen Arbeit in den Vereinen und Planung von Maß- nahmen</b>	LMR / HMTMH / Uni Hi / MFS	Der LMR wird in Verbin- dung mit der HMTMH eine Konzeption erarbei- ten
	<b>Musikentwicklungsplan für Niedersachsen</b>	LMR und Mit- gliedsverbände	Zweiter, vom LMR der Landesregierung vorge- legter Musikplan 2014 abgeschlossen

### Legende

**ALLviN** – Arbeitsgemeinschaft der Landschaften und Land-  
schaftsverbände in Niedersachsen

**BAK** - Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel  
e.V.

**DMR** – Deutscher Musikrat e.V.

**ffn** – Radio ffn

**fme** – Forum für musikalische Erwachsenenbildung e.V.

**HAB** – Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel

**HMTMH**- Hochschule für Musik, Medien und Theater Han-  
nover

**IES** – Institut für Entwicklungsplanung und Strukturfor-  
schung an der LUH

**IMMM** – Institut für Musikphysiologie und Musiker-Medi-  
zin der HMTMH

**KiTA** – Kindertagesstätten

**ifmpf** – Institut für musikpädagogische Forschung der  
HMTMH

**LAG Jazz** – Landesarbeitsgemeinschaft Jazz

**LAG Rock** – Landesarbeitsgemeinschaft Rock

**LMA**- Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH

**LMR** – Landesmusikrat Niedersachsen e.V.

**LUH** – Leibniz Universität Hannover

**MHH** – Medizinische Hochschule Hannover

**MFS** – Nds. Ministerium für Soziales, Gesundheit und  
Gleichstellung

**MI** – Nds. Ministerium für Inneres und Sport

**MK** – Nds. Kultusministerium

**MWK** – Nds. Ministerium für Wissenschaft und Kultur

**NDR** – Norddeutscher Rundfunk

**VdM** – Verband deutscher Musikschulen (Nds.)

**Uni OS** – Universität Osnabrück

**Uni Hi** – Universität Hildesheim

## Ständige Bildungsmaßnahmen

### Begabtenförderung, u. a.

- Projektform: Arbeitsphasen, Konzerte und Reisen der Landesjugendensembles
- Kammermusikförderkurs
- Wettbewerb „Jugend musiziert“
- Wettbewerb „Jugend jazzt“
- Förderkurse: Rock- und Popmusik / Musikelektronik / Singer-Songwriting-Kurse

### Breitenkultur, u. a.

- Tag der Niedersachsen
- Übungsleiterförderung
- Forum Kontaktstellen Musik
- Niedersächsischer Chorwettbewerb (alle vier Jahre)
- Niedersächsischer Orchesterwettbewerb (alle vier Jahre)
- Niedersächsisches Kinderchorfestival „Kleine Leute – bunte Lieder“ (alle zwei Jahre)
- Einsatz der Musikmobile
- „Hauptsache: Musik“

### Strukturbildende Maßnahmen für die Musikkultur, u. a.

- Forum Kontaktstellen Musik
- Beratung des Niedersächsischen Landtags und der Landesregierung
- Arbeit des Präsidiums, der Landesausschüsse und der Fachbeiräte
- Musikmentoren-Kurse
- Rundfunkarbeitskreis der Konferenz der Landesmusikräte
- Niedersächsische Landesmedienanstalt
- Konferenz der Landesmusikräte
- Deutschland Radio

### Service, u. a.

- Beratung des Niedersächsischen Landtags und der Landesregierung in Fragen der Musik- kultur
- Mitarbeit in Gremien des Landes
- Beratung der Mitgliedsverbände in Fragen der Vereinsführung und Fragen zur regionalen musikalischen Bildung
- Verwaltung der Übungsleiterpauschale
- Verwaltung der Weiterleitungsmittel an die Dachverbände gemäß Zielvereinbarung
- Betrieb der Landesmusikakademie Niedersachsen in Wolfenbüttel

### Projekte, u. a.

- *Förderseminare für Preisträger*
- *Factory-Konzept wie SchoolJam-Factory, Jumu-Factory*
- *„Hauptsache: Musik“: u. a. Niedersächsischer Bläserklassentag, Niedersächsischer Chorklassentag, Respekt, Musikmentoren etc.*
- *Multiplikatorenseminare für Bigbandleiter und „Lehrer-Bigband Niedersachsen“*
- *Pop-Stipendium Niedersachsen*
- *Fortbildungskurse für Ensembleleitung, Stimmführung und Vereinsleitung*

**Abb. 3:** Übersicht: Systematik der Bildungsmaßnahmen und des Service

## 1.4 Auslandskontakte zu Partnerregionen Niedersachsens

Musik verbindet die Menschen und schafft Freundschaften über die Landesgrenzen hinaus.

Im Auftrag der *Niedersächsischen Staatskanzlei* und in Kooperation mit dem *Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur* nimmt der Landesmusikrat kulturelle Kontakte zu den Partner-Regionen Niedersachsens wahr. In der Praxis gehören dazu

- die kollegiale Einbindung von erfahrenen Expert\*innen aus Partnerregionen in Jurys des Landesmusikrates bzw. seiner Wettbewerbe,
- der bilaterale Austausch von Musikensembles beider Regionen,
- die „Verschmelzung“ von Landesjugendensembles beider Regionen in Projekten (Arbeitsphasen, Konzerten) mit Auftritten in beiden Regionen,
- der permanente Erfahrungsaustausch,
- die Begleitung von Delegationen aus den Partnerländern bei ihrem Besuch in Niedersachsen.

Die Praxis bestand und besteht auch aus der Vermittlung von Ensembles der Musikvereine Niedersachsens, von Konzerten von Preisträger\*innen und – nach Bitte der Partnerregion in Verbindung mit dem regionalen *Goethe-Institut* – von Konzerten professioneller Künstler\*innen.

Seit Bestehen des Landesmusikrates entwickelten sich kulturelle Kontakte und ihre oben beschriebene Praxis mit folgenden Regionen:



Haute Normandie  
Frankreich



Niederlande



Woiwodschaft  
Großpolen  
Polen



Woiwodschaft  
Niederschlesien  
Polen



Region  
Tjumen  
Russische Föderation



Region  
Perm  
Russische Föderation



Provinz  
Eastern Cape  
Südafrika

## 1.5 Struktur des Musiklebens und seiner Förderung in Niedersachsen

Die Vielseitigkeit des modernen Musiklebens, aber auch seine Bedeutung als Wirtschaftsfaktor, zeigt sich in den Musikberufen, die man nach Tätigkeitsfeldern wie folgt gliedern kann:<sup>9</sup>

1. Musikberufe im Konzertwesen (Künstler\*innen, Management), auf und hinter Bühnen (Musiktheater) und in freien Ensembles
2. Musikberufe im Tätigkeitsfeld Rundfunk: Fernsehen, Hörfunk (Musikredakteur\*innen, Management), Tonstudio (Tonmeister\*innen, Toningenieur\*innen, Produzent\*innen)
3. Berufe im Veranstaltungswesen und in der Kulturarbeit der Kommunen
4. Musikberufe in Printmedien und deren Management: Musikverlagswesen, Schulbuchverlage (Musik), Zeitungen (Feuilleton), Spezialzeitungen Musik, Buchverlage (Musik), Musikzeitschriften
5. Berufe im Instrumentenbau und Handel, in der Tonträgerindustrie und in der Sicherung und Verwertung des Urheberrechts
6. Musikpädagogische Berufe in den Tätigkeitsfeldern Schule, Musikschule, Privater Musikunterricht, Kirchenmusik, Hochschulen.

Es gibt eine Vielzahl von Berufen, ohne die „Deutschland – ein Musikland“ nicht funktionieren würde - es sind geschätzt über 300.000 Beschäftigte, die durch die Existenz von Musik ihren Lebensunterhalt verdienen; im gesamten Kultursektor sind es ca. 800.000.<sup>10</sup> Meist sind es kleinere Betriebe bis hin zur „Einzelperson-Firma“, d.h. selbständige Künstler\*innen oder Dienstleister in der Musikkultur. Die *Creative Industries*, zu denen auch die Musikwirtschaft zählt, konkurrieren mit ihrer Größe im Bruttoinlandsprodukt (BIP) mit anderen Industriezweigen um den 3. oder 4. Platz<sup>11</sup> – der öffentliche Kulturbetrieb wie Musiktheater, Musikschulen, Ausbildungsstätten Musik etc. mit ihren Umsätzen und Steuerabgaben ist in dieser Statistik gar nicht enthalten; er kommt noch „obendrauf“.

Die Vielzahl der Musikberufe findet sich nicht nur auf Bundesebene, sondern gleichfalls auch auf Landesebene.

Neben dieser „**Profi-Szene**“ wird nur zu leicht vergessen, dass die Basis jedoch die **musikalische Breitenkultur** darstellt (→ **Abb. 4**), deren Mitglieder, die Amateur\*innen, eine zweistellige Millionenzahl in Deutschland erreicht. Hier haben viele zum ersten Male im Chor gesungen, zum ersten Mal ein Instrument in der Hand gehabt und die Freude und die sozialen Kontakte in einem Ensemble eines Musikvereins erlebt – und dann später sogar Musik zu ihrem Beruf gemacht.

Die Mehrzahl dieser Amateurszene sind in Chor- oder Musikvereinen organisiert, weil sich in dieser Organisationsform ihr Wunsch zum „Musik machen“ und ihr Leistungsanspruch besser verwirklichen lassen. Daneben hat sich eine ebenfalls sehr große – und nie statistisch erfasste – **freie Musikszene** entwickelt, in der Bands, Music Groups, spezielle Chorensembles u.a. als Amateure mit professionellem Anspruch ihrer „Leidenschaft Musik“ nachgehen und hoffen, dass sie einmal von der Tonträgerindustrie und vom Veranstaltungswesen „entdeckt werden“.

Zusammen mit seinen Verbänden richtet der *Landesmusikrat Niedersachsen e.V.* seine Förder- und Bildungsmaßnahmen schwerpunktmäßig auf die Breitenkultur und ebenso auf die Förderung musikalischer Begabungen bis hin zum Eintritt in ein Studium (→ **Abb. 4**). Demgegenüber konzentriert sich der *Deutsche Musikrat e.V.* neben Bundeswettbewerben und Bundes-Jugendensembles besonders auf eine Förderung der Absolvent\*innen eines Musikstudiums.

---

<sup>9</sup> Dazu Kemmelmeier, Karl-Jürgen (Hg.): Zukunft der Musikberufe. Dokumentation und Auswertung des Expertenkongresses Rheinsberg 9.-11. März 2007. Hannover 2009: Ifmpf-Forschungsbericht Nr. 23. Bes. Kap. 5.- Siehe auch <https://www.musikrat.de/musikpolitik/musikland-deutschland/musikberufe/zukunft-der-musikberufe>

<sup>10</sup> Aktuelle Zahlen bietet das Musikinformationszentrum (MIZ) des Deutschen Musikrats e.V.

<sup>11</sup> Die Creative Industries erreichen im Brutto-Inlandsprodukt (BIP) Größenordnungen, die mit dem Finanzwesen und der Automobil-Industrie um die Plätze im BIP konkurrieren.

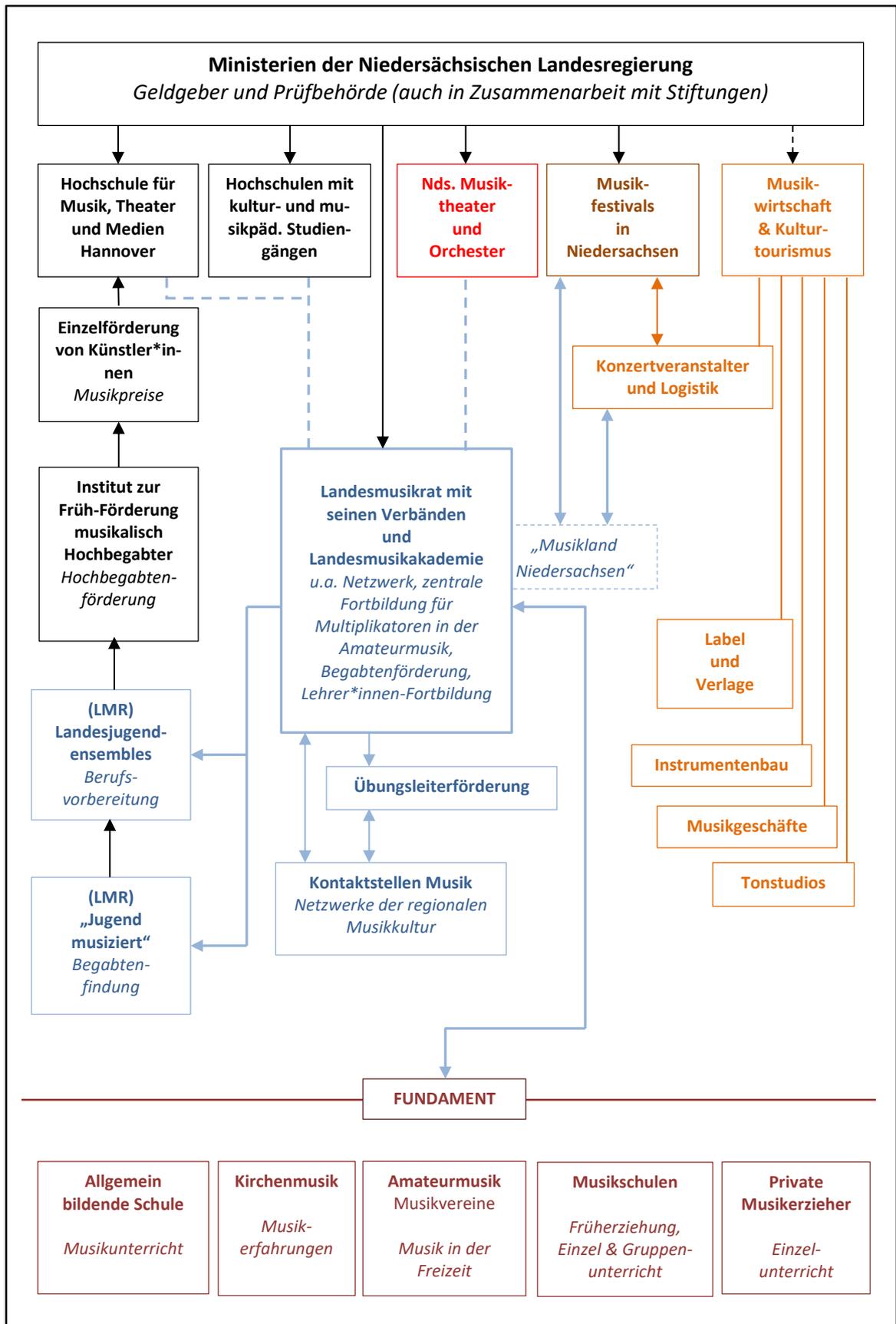


Abb. 4: Struktur des Musiklebens und seiner Förderung in Niedersachsen

Die **Finanzierung** des Landesmusikrats Niedersachsen und der Landesmusikakademie setzt sich aus Mitteln der **institutionellen Förderung** des Landes Niedersachsen, aus **Projektmitteln** der Musikförderung nach dem Niedersächsischen Mediengesetz, aus Projektmitteln der Landes Niedersachsen (Musikkommission des MWK, Mittel für die *Hauptsache: Musik* des MK<sup>12</sup>, Mittel der Staatskanzlei für den Kulturaustausch mit den Partnerregionen des Landes Niedersachsen), und aus **Mitteln Dritter** (Stiftungen, Förderkreis Musikkultur, Banken, Firmen) zusammen. Der Landesmusikrat verfügt ebenfalls über geringe Einnahmen aus **Beiträgen seiner Mitgliedsverbände**.

---

<sup>12</sup> Die landesweite Aktion *Hauptsache: Musik* ist genuin eine Kampagne des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. und wurde in den Gründungsjahren allein von Stiftungen finanziert und vom Landesmusikrat durchgeführt (siehe Heft „5 Jahre Hauptsache: Musik“, interne Publikation des LMR). Sie geht auf eine Anregung des Deutschen Musikrats e.V. zurück, die Prof. Dr. Kemmelmeyer, damals Präsidiumsmitglied des Deutschen Musikrats und zeitgleich Präsident des Landesmusikrats, aus der DMR-Präsidiumsarbeit mitbrachte und in Niedersachsen umsetzte. Niedersachsen ist leider das einzige Bundesland geblieben, dass diese Kampagne verwirklichte. Als sich die Stiftungen aus der Finanzierung zurückzogen, weil sie nicht auf Dauer staatliche Aufgaben finanzieren wollten, übernahm das Land (MK) die Finanzierung der *Hauptsache: Musik* und legte diese Bildungsmaßnahme in den Betreuungsbereich des Musikreferats im MK. Die vielfältigen Bildungsmaßnahmen dieser Kampagne, ein **Brückenschlag zwischen Schule, Musikschule, Musikvereinen und Kirchenmusik**, haben seit ihrem Bestehen Zigtausende von Jugendlichen an vokale und instrumentale Musikpraxis herangeführt.

## 1.6 Landesmusikrat Niedersachsen e.V.: Struktur und Aufgabenverteilung

Die **Satzung** des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. gibt den Aufgaben-Rahmen vor. Für die Arbeit der Organe des Vereins – Vorstand, Präsidium, Ausschüsse, hauptamtliche Generalsekretär\*in – wurden praxisbezogene **Geschäftsordnungen** formuliert, die im ➔ **Anhang des Vademecums** zur Information und Beachtung bereitgestellt werden.

### Mitgliederversammlung des Landesmusikrats Niedersachsen e.V.

Die Mitgliederversammlung, in der sich die Zivilgesellschaft durch ihre Vereine repräsentiert, ist als Souverän und Auftraggeber die oberste Instanz in der hierarchisch gegliederten Struktur des Landesmusikrats. Sie beruft das Präsidium, das in ihrem Auftrag ehrenamtlich arbeitet, die Beschlüsse der Mitgliederversammlung verwirklicht und ihr berichtspflichtig ist.

### Präsidium

Das Präsidium konkretisiert den Willen der Mitgliederversammlung durch die Entwicklung und den Beschluss von Bildungsmaßnahmen ebenso wie die durch den Dialog mit dem Landesparlament, mit der Landesregierung und mit Stiftungen und anderen fördernden Institutionen. Drei Mitglieder des Präsidiums – Präsident\*in, zwei Vizepräsident\*innen – bilden den **Vereinsvorstand** im Sinne des BGB. Die **Repräsentanz des Landesmusikrats in der Öffentlichkeit** nimmt genuin allein der / die Präsident\*in wahr, es sei denn, dass Mitglieder des Präsidiums oder der / die Generalsekretär\*in von ihm / ihr direkt beauftragt sind, diese öffentliche Repräsentanz wahrzunehmen. Alle Präsidiumsmitglieder sind gemäß ihren inhaltlichen Ressorts im Präsidium auch in der Regel **Mitglieder der Landes- und Fachausschüsse**. Für alle Präsidiumsmitglieder gilt die **Verschwiegenheitspflicht**.

### Generalsekretär\*in (hauptamtliche Geschäftsführung)

Die Tätigkeit des / der Generalsekretär\*in ist nicht nur die höchste hauptamtliche Position (hauptamtliche Geschäftsführung) im Landesmusikrat, sondern mit ihr ist auch die rechtliche Funktion und Aufgabe „**Dienstvorgesetzter aller hauptamtlicher Mitarbeiter\*innen**“ verbunden. Der / die Generalsekretär\*in verwirklicht zusammen mit allen hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen die Beschlüsse des Präsidiums, überwacht die **Finanzen** (Titel des Haushalts, Mittelzuweisung an die Referate) und ist dem Präsidium berichtspflichtig. Zu den Aufgaben gehört die dokumentarische, organisatorische und logistische Betreuung der Gremien und Ausschüsse des Landesmusikrats. Die Tätigkeit umfasst folgenden Handlungsfelder: Management, Strukturentwicklung, Controlling der Arbeitsabläufe (➔ **Vademecum, Kap. 2 und 3**), Personalführung, Arbeitszeiterfassung (Pflicht nach neuestem Gerichtsurteil) und Gremienbetreuung.

### Hauptamtliche Bildungsreferent\*innen

Sie stehen gemäß ihres fachlichen Aufgabenbereiches bzw. Ressorts in unmittelbarem Kontakt mit der vielfältigen Musikszene Niedersachsens. Sie führen leitend und verantwortlich für die zugewiesenen Geldmittel (➔ **Vademecum, Kap. 2 „Zellenmanagement“**) **Bildungsmaßnahmen und Projekte** durch, bei denen ihnen temporär zugeordnete Assistent\*innen helfen. Aufgrund ihrer Fachkompetenz halten sie Kontakt und beraten die Musikvereine, beobachten und analysieren sie Entwicklungen im Musikleben Niedersachsens und betreuen die Sitzungen der zugehörigen Ausschüsse und Fachbeiräte. Die Bildungsreferent\*innen berichten der Geschäftsführung über den Fortschritt ihrer Arbeiten und weisen ihre Arbeitszeit nach.

### Hauptamtliche Assistent\*innen

Der Landesmusikrat ist bemüht, einen Pool von Assistent\*innen zu schaffen, die ständige spezielle Aufgaben erfüllen (Sekretariat der Geschäftsführung, IT-Wartung, Pressearbeit) bzw. temporär projektbezogen Bildungsreferent\*innen zugeordnet werden, um Arbeitsvorgänge - insbesondere Routinen in Verwaltungsvorgängen - zu übernehmen, um die Erreichbarkeit (Service des Landesmusikrats) in Projekt- bzw. Bildungsmaßnahmen zu sichern und gegebenenfalls auch

Arbeitsphasen zu begleiten. Ziel dieser Arbeitsorganisation ist es, den Bildungsreferent\*innen mehr Zeit- und Präsenzflexibilität zu verschaffen, um enge Kontakte zur Musikszene Niedersachsens aufbauen zu können. Assistent\*innen unterliegen bei dieser Arbeitsorganisation der Präsenzpflicht am Dienort im Rahmen des Zeitbudgets ihres Arbeitsvertrages. Sie betreuen ggfls. Praktikant\*innen (auch FSJ).

### Hauptamtliche Mitarbeiter\*innen in der Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH

Eine inhaltlich eigenständige Landesmusikakademie Niedersachsen hat sich nach längerer Beobachtung und den Erfahrungen in den letzten Jahren nicht bewährt. Ungebrochen begehrt ist die Landesmusikakademie wegen ihrer herausragenden Logistik weit über die Landesgrenzen hinaus als **Beleghaus**, als Ort von Fortbildungen, Proben, Kursen und Audio- und Video-Produktionen (➔ **Vademecum**, Kap. 1.7 „Landesmusikakademie“).

Mit der Umstrukturierung 2022 ist daher die Entscheidung verbunden, die Landesmusikakademie als „Haus der niedersächsischen Musikkultur“ - wie bei der Gründung vorgesehen – wieder in dieser **Servicefunktion** einzusetzen. Die rechtliche Konstruktion einer **gemeinnützigen GmbH** soll möglichst aus Haftungsgründen bestehen bleiben (➔ **Vademecum**, Kap. 1.7, Unterkapitel „Die gemeinnützige Gesellschaft“).

Um die Intention „Herz und Heimathaus der niedersächsischen Musikkultur“ wieder lebendig werden zu lassen, wird ein „**Beirat Landesmusikakademie Niedersachsen**“ gebildet, der sich aus Vertreter\*innen der Nutzerszene<sup>13</sup> bzw. der Sparten der Musikszene Niedersachsens zusammensetzt und für das Folgejahr Belegkapazitäten plant und verteilt. So bleiben auch weiterhin inhaltliche Aspekte – nun unter der Prämisse „Service für die selbstbestimmte Musikszene“ - mit der Landesmusikakademie verbunden.

Der **Neubau** (Gebäude I) der Landesmusikakademie ist eine Immobilie im Eigentum des Landes Niedersachsen und der Stadt Wolfenbüttel (➔ **Vademecum**, Kap. 1.7, dazu **Anhang: Verträge im Teil „Landesmusikakademie“**). Der Bau des Gebäudes I wurde vom *Staatlichen Baumanagement Braunschweig* betreut und durchgeführt. Eigentümer der **Villa Seeliger** (Gebäude II der Landesmusikakademie) ist die Stadt Wolfenbüttel - für die Renovierung der Villa brachten das MWK mit den Stiftungen und ebenfalls Sammlungen der Mitgliedsverbände des Landesmusikrats beträchtliche Geldmittel auf.

Nach über einer Dekade Betrieb fallen alterungsbedingt in beiden Gebäuden **Reparaturen** an, für die in der Institutionellen Förderung des Landesmusikrats keine Mittel vorgesehen sind. Verantwortlich für den technischen Zustand einer Immobilie ist der Eigentümer. Um Kosten zu sparen und öffentliche Mittel sparsam und kompetent zu verwenden, schlägt der Landesmusikrat daher vor, dass das *Staatliche Baumanagement Braunschweig*, das mit seiner Kompetenz den Neubau so kosten- und zeitgenau realisiert hat, wie man es anderswo kaum findet, die **bautechnische Betreuung und Instandhaltung der Gebäude der Landesmusikakademie** übernimmt.

Mit der neuen Funktion bleibt die Aufgabenstellung der Mitarbeiter\*innen mit fünf festgestellten Mitarbeiter\*innen und zwei Mini-Jobs erhalten mit folgenden Aufgabenbereichen:

### Verwaltungsleitung (Geschäftsführung der Landesmusikakademie gGmbH)

Diese Stelle mit Dienstzeitpräsenz ist verantwortlich und Weisungsgeber für den laufenden Betrieb, für die nachfolgend genannten Mitarbeiter\*innen (Personal, Arbeitszeiterfassung) und

---

<sup>13</sup> Aus den Jahren ab 2009 liegen genügend Erfahrungen vor, wer die Landesmusikakademie in Wolfenbüttel nutzt., z. B. die *Hochschule für Musik, Theater und Medien*; Musikvereine, Bands und Ensembles für Probenwochenenden und Aufnahmen im Tonstudio, die Landesjugendensembles des Landesmusikrates für ihre Probenphasen, das MK und NLQ für Lehrerfortbildung im Fach Musik, Tagungen in Kooperation mit der Bundeakademie (➔ **Vademecum**, **Anhang: Kooperationsvereinbarung**), Landesjugendensembles anderer Landesmusikräte etc. Für die Stadt Wolfenbüttel hat sich die Landesmusikakademie inzwischen als „eigener städtischer Konzertsaal“ entwickelt.

für die Instandhaltung der Gebäude. Sie steht in enger Absprache und Kooperation mit der hauptamtlichen Geschäftsführung des Vereins „Landesmusikrat Niedersachsen“ und ist dem / der Generalsekretär\*in berichtspflichtig.

Es ist zu prüfen, ob die **Buchhaltung** zur Kostensenkung inklusive Haftung nicht besser durch eine externe Fachfirma durchgeführt werden kann.

### **Buchungs- und Belegungsmanagement**

Diese Stelle mit Dienstzeitpräsenz behält die gleichen Aufgaben wie bisher. Sie verwaltet und überschaut die Buchung aller Belegungen und ist Ansprechpartner\*in für Service-Wünsche der „Kundschaft“ der Landesmusikakademie.

### **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Da mit der neuen Struktur vermutlich weniger Pressearbeiten als bisher anfallen werden, wäre es sinnvoll, dass mit dieser Stelle mit Dienstzeitpräsenz auch **Pressearbeiten auf Weisung der hauptamtlichen Vereinsgeschäftsführung (Generalsekretariat) für den Verein verbunden sind**. Zu den Aufgaben der Stelle (➔ **dazu auch Vademecum, Kap. 2.3**) gehört u.a. die layoutierte Erstellung von Pressemitteilungen, von Programmheften zu Veranstaltungen und die redaktionelle Betreuung des jährlichen *Tätigkeitsberichts des Landesmusikrates Niedersachsen e.V.* bis zum Druck.

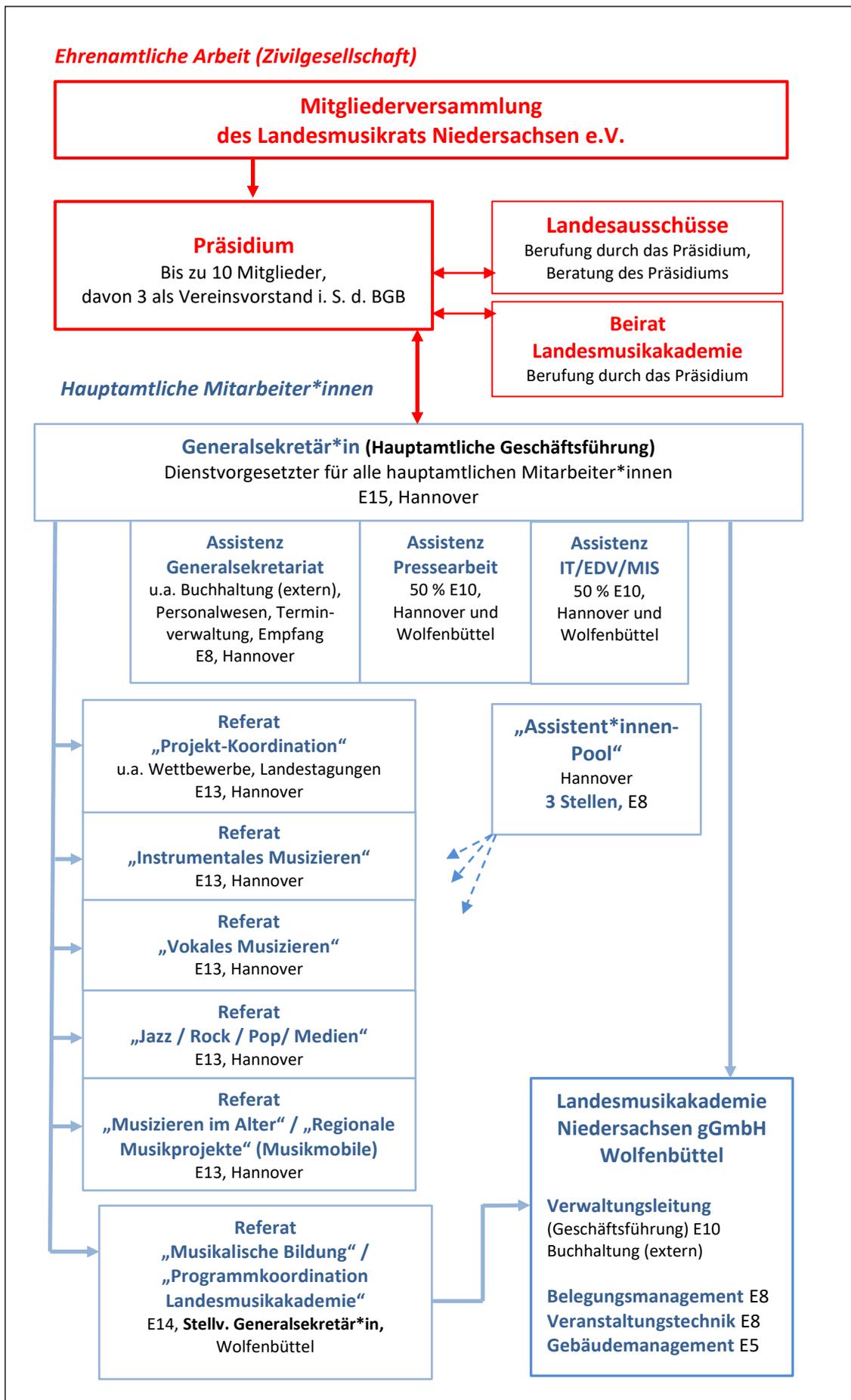
### **Veranstaltungstechnik I (Instrumente und IT)**

Diese Stelle mit Dienstzeitpräsenz behält die gleichen Aufgaben wie bisher. Dazu gehört die Betreuung, Lagerung, Überwachung und Instandhaltung des umfangreichen wertvollen Instrumentenbestandes (➔ **Vademecum, Anhang: Überlassungsvertrag**), die Instandhaltung und Aktualisierung von Hardware und Software des Tonstudios und anderer IT-Geräte der Landesmusikakademie.

### **Veranstaltungstechnik II (Gebäudemanagement)**

Diese Stelle mit Dienstzeitpräsenz behält die gleichen Aufgaben wie bisher. Sie ist verantwortlich für die Funktionalität der Gebäude einschließlich seiner Ausstattung, Instandhaltung und Reinigung. Zur **Reinigung der Gebäude** sind zwei „Mini-Jobs“ fest im Haushalt der Landesmusikakademie vorgesehen.

Die nachfolgende **Abb. 5: „SERVICE - Stellenplan und Zuordnungen“** verdeutlicht die Arbeitsstruktur des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. und seiner Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH:



## 1.7 Das „Haus der Niedersächsischen Musikkultur“ oder „Niedersachsens musikalisches Herz“: die Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH in Wolfenbüttel

**Kontinuierliche Hartnäckigkeit 1980 bis 2012** – 32 Jahre haben der Landesmusikrat Niedersachsen e.V. und seine Mitgliedsverbände mit ihren Musikvereinen im Land Niedersachsen dafür geworben, Überzeugungsarbeit geleistet, viele Orte in Niedersachsen geprüft und selbst rund eine halbe Million Euro gesammelt, damit ihr Traum, das „Haus der niedersächsischen Musikkultur“, die Landesmusikakademie in Wolfenbüttel, Wirklichkeit werden konnte.

Entstanden ist eine mit ihrer Architektur, Ausstattung und Funktionalität in Deutschland beispielgebende moderne Landesmusikakademie, die mit ihrer zentralen Lage an Fluss, Bahnhof und Schloss sowie im Verbund mit der Bundesakademie und der Herzog August Bibliothek eine Tagungslogistik anzubieten hat, wie sie in dieser Kombination und Dichte nur selten zu finden ist.

Die Verbindung aus einem ästhetisch klaren, funktionalen Neubau, einer großbürgerlichen historischen Villa, einem über ein Jahrhundert gewachsenem Park mit Resten barocker Festungsanlagen und dazu die zentrale Lage in der historischen Herzogstadt Wolfenbüttel bietet eine besondere Atmosphäre für die Tagungen und Gäste der Landesmusikakademie.

### da capo: Wie es dazu kam ...

Es war schon fast eine Art „never ending story“ von Hoffnungen und Enttäuschungen, die man beim Lesen der Entstehungsgeschichte der Landesmusikakademie (➔ **Anhang: Dokumente**) nachfühlen und nacherleben kann, bis die Landesmusikakademie dann doch in zwei Gebäuden zur Verfügung stand. Der Humor kam dennoch nicht zu kurz, wie es der Text der Urkunde (➔ **Anhang: Dokumente**) im Grundstein des Neubaus der Landesmusikakademie Niedersachsen der Nachwelt überliefert wird.<sup>14</sup> Unter den 16 Bundesländern war das Land Niedersachsen um 2006 eines der letzten, welches noch keine Landesmusikakademie gebaut hatte.

---

<sup>14</sup> Der Text ist die Rede, die der Präsident des Landesmusikrats Niedersachsen, Prof. Dr. Karl-Jürgen Kemelmeyer (Amtszeit als Präsident 1993-2011), in der Villa Seeliger aus Anlass des erster Spatenstichs zum Bau der Landesmusikakademie Niedersachsen am 26.10.2007, 11 Uhr, in Wolfenbüttel gehalten hatte und die große Resonanz fand. Auf Vorschlag des Niedersächsischen Ministerpräsidenten und späteren Bundespräsidenten Christian Wulff, in Übereinstimmung mit dem Bürgermeister der Stadt Wolfenbüttel, Thomas Pink, und Frau Dipl. Ing. Renate Müller-Steinweg, der Leiterin des Staatlichen Baumanagements Braunschweig, wurde die Rede, zusammen mit Münzen und der tagesaktuellen Zeitung, in die Kapsel des Grundsteins eingelagert. Dem Staatlichen Baumanagement gebührt besonderer Dank, weil sie es schafften, auf den Cent genau mit der zur Verfügung gestellten Bausumme den Neubau der Landesmusikakademie zu realisieren – eine herausragende Planungs- und Organisationsleistung. Durch Vermittlung des Ministerpräsidenten kamen noch 1 Mio. Euro für den Kauf von Ausstattung und Instrumenten aus Mitteln des Konjunkturförderungsprogrammes (KP-II) des Bundes dazu, mit dem zugleich die niedersächsische Musikwirtschaft (Instrumentenbau) gefördert werden konnte.

Das alte Jugendgästehaus der Stadt Wolfenbüttel entsprach nicht mehr den Anforderungen und wurde von der Stadt Wolfenbüttel als abgänglich eingestuft - man wollte ein Jugendgästehaus mit „Klassenzimmern“ haben, das Schulen in Niedersachsen wie ein Landschulheim nutzen können. Außerdem besaß die Stadt eine alte Industriebrache (Alte Spinnerei) mitten in der Stadt, für die man eine sinnvolle Verwendung suchte. Nach mehreren Gesprächen und Verhandlungen, bei denen das MWK (Minister Lutz Stratmann), der Landesmusikrat (Prof. Dr. Kemmelmeyer) und die Stadt Wolfenbüttel (Bürgermeister Axel Gummert und der Rat der Stadt) die Gesprächspartner waren, entdeckte man gemeinsame Interessen und fand mit dem *Rahmenvertrag zur Errichtung einer Landesmusikakademie in Wolfenbüttel zwischen dem Land Niedersachsen und der Stadt Wolfenbüttel vom 09.10.2006 mit Änderung vom 05.06.2007* (→ **Anhang**) die Lösung. Das Land Niedersachsen stellte für den Neubau (Bau I der Landesmusikakademie) 7,2 Mio. Euro zur Verfügung, die Stadt gab das Grundstück dazu, baute eine Brücke über die Oker und schuf dadurch zugleich den dringend benötigten größeren Parkplatz in der Stadtmitte – die Leistungen der Stadt stellten damals einen Wert von zusätzlichen ca. 4 Mio. Euro dar, sodass sich die Gesamtsumme für den **Neubau** auf ca. 11,2 Mio. Euro belief. Aus KP-II-Mitteln kam noch 1 Mio. Euro für die Ausstattung, u.a. Flügel und Klaviere<sup>15</sup>, dazu.

Weiterhin hatte die Stadt 1976 den Seeliger-Park und um 1980 die zugehörige **Villa Seeliger** erworben, eines der bedeutenden Baudenkmäler großbürgerlichen Wohnens im braunschweigischen Raum.<sup>16</sup> Der Bankier *Louis Seeliger* errichtete die Villa 1898-99 auf der ehemaligen Bastion Lindenberg<sup>17</sup> und legte dazu einen Park an, in dem er Bäume aus aller Welt pflanzen ließ und sammelte. Nach dem Tod des letzten Familienmitglieds mit Wohnrecht im Alter von 101 Jahren wollte die Stadt Wolfenbüttel die historisch bedeutende und denkmalgeschützte Villa Besucher\*innen im Verbund mit der Idee eines „Bürgermuseums“<sup>18</sup> mit gelegentlichen Öffnungszeiten erschließen.

Auch hier ergaben sich wieder gemeinsame Interessen, zumal die Stadt außer der gelegentlichen Nutzung als Bürgermuseum noch keine weitere Nutzung sah und keine Mittel für die Renovierung und den Unterhalt des Gebäudes zur Verfügung hatte. Von Anfang an hatten das MWK und der Landesmusikrat die Villa Seeliger im Blick, zumal im Neubau keine Büroräume und nicht genug Übungsräume („Übezellen“) vorgesehen waren und man im Seeliger-Park in der Kombination von „neu und alt“, mit dem Neubau und der Villa, ein architektonisch attraktives Gesamtensemble schaffen konnte, mit dem auch der Raumbedarf zu decken war.

Zur Renovierung und zur Modifikation der Villa Seeliger (Bau II der Landesmusikakademie), die Eigentum der Stadt Wolfenbüttel ist, fanden weitere Gespräche zwischen der Stadt Wolfenbüttel (dem neugewählten Bürgermeister Thomas Pink), dem MWK (vertreten durch Frau Dr. Annette Schwandtner) und dem Landesmusikrat Niedersachsen (Prof. Dr. Kemmelmeyer) statt, um die Villa Seeliger mit in die Landesmusikakademie einzubinden. Landesmittel standen nicht mehr zur Verfügung, aber das MWK und der Landesmusikrat konnten verschiedene Stiftungen überzeugen, dass der Erhalt der Villa und ihr Einbezug in die Landesmusikakademie eine kulturell sinnvolle und nachhaltige Investition ihrer Stiftungsmittel sei. Als Signal zur Motivation der Stiftungen stellte der Landesmusikrat nach Empfehlung seiner eigenen Arbeitsgruppe „Landesmusikakademie“ und nach Rücksprache mit den Dachverbänden der Laienmusik<sup>19</sup> 190.000,- Euro seiner gesammelten

---

<sup>15</sup> Allein die Gesamtsumme der neuen Flügel und Klaviere einschließlich Flügeldecken und Klavierbänke belief sich auf 386.900,- Euro.

<sup>16</sup> So besitzt die Villa Seeliger neben ihrer punktvollen Ausstattung mit Decken-Dekorationen, Vertäfelungen, besonderen Tapeten und Freskos im Erdgeschoss z.B. einen „Festsaal“ mit einer oberen Wandklappe, die geöffnet eine akustische Verbindung zu einem Raum herstellte, in dem damals ein kleines Orchester saß und die Musik zu den großen Bällen spielte.

<sup>17</sup> Die Kasematten unter der Villa Seeliger und im Park wurden im Rahmen der Sanierung der Villa Seeliger von der Stadt Wolfenbüttel wieder freigelegt und sind heute in Teilen dem Publikumsverkehr zugänglich.

<sup>18</sup> Unter der Idee „Bürgermuseum“ verstand die Stadt Wolfenbüttel eine Sammlung von historischen Gebäuden und Stätten, die man touristisch erschließen konnte.

<sup>19</sup> Damals war der Begriff „Laienmusik“ noch für den Bereich der Amateurmusik im Gebrauch.

Mittel von rund 0,5 Mio. Euro für die Renovierung der Villa Seeliger zur Verfügung; der Landesmusikrat machte zur Bedingung, dass er die Villa nach der Renovierung mietfrei nutzen könne (→ **Anhang: Nutzungsvereinbarung**).

Insgesamt ergab sich zusammen mit den Mitteln der Stiftungen eine Summe von rund 2,3 Mio. Euro für die Sanierungs- und Umbaumaßnahmen. Die Stadt als Eigentümer verpflichtete sich, das Dachgeschoss zur Nutzung mit Büro-Räumen der Landesmusikakademie auf eigene Kosten kurzfristig noch umzubauen.<sup>20</sup>

Während die großen Funktionsräume im Neubau vorgesehen waren, sollte die Villa Seeliger den Raumbedarf ergänzen: die Verwaltungsbüros im Dachgeschoss, Räume für Seminare, z.B. für die Lehrerfortbildung und computergestützte Arbeitsplätze für Musikproduktion im Obergeschoss, kleinere Übungsräume, die auch Klaviere enthalten, und ein **Archiv** im Kellergeschoss, das genügend Licht und eine genügende Deckenhöhe aufweist und auch separat für Tagungsteilnehmer\*innen zugänglich gemacht werden konnte.

Das Erdgeschoss mit seinen repräsentativen Räumen<sup>21</sup> erhielt in der Nutzungsvereinbarung der Villa eine Sonderstellung: Es steht der Landesmusikakademie zur Nutzung und der Stadt Wolfenbüttel als „Bürgermuseum“ zeitlich in Absprache zur Verfügung.

## Architektur des Neubaus

Für den Bau von Finanzämtern, Verwaltungsgebäuden und Hochschulen gab es im Land behördliche baukonzeptionelle Erfahrungen und Vorschriften – aber die ließen sich mit den besonderen Anforderungen einer Landesmusikakademie nicht in Deckung bringen. Es sind besondere Anforderungen wie z.B. Raumakustik, Raumvolumen, Schallisolation (Entkoppelungen von Schallübertragungen), Unter-Dach-Transportwege für Instrumente, digitale Datenleitungen für Tonstudio und Verwaltung, zentrales digitales Schlüsselsystem mit Gebäudesicherung, Unterbringung und Verpflegung von bis zu 110 Jugendlichen plus 6 Dozent\*innen<sup>22</sup>, Parkplatz für den LMA-Bus, Transportwege vom Instrumentenlager zum regengeschützten Beladen von LKWs für externe Konzerte, Raum für die Freizeit der Tagungsteilnehmer\*innen und vieles mehr. Es ist dem *Staatlichen Baumanagement Braunschweig*, dem verantwortlichen Hersteller des Neubaus, zu danken, dass man viele „Vorgaben-Hürden“ erfolgreich überspringen durfte, sodass man im Bau die Funktionalität als Landesmusikakademie verwirklichen konnte.

Architekt des Neubaus war *Prof. Hans Struhk* aus Braunschweig. Für den renommierten Architekten von bedeutenden Großbauten war die Arbeit an der Landesmusikakademie eine besondere Freude, zumal seine Mutter Musikpädagogin war und die Landesmusikakademie nah zum braunschweigischen Büro „struhkarchitekten“ entstand. Nach einer vierstündigen Planungsbesprechung zusammen mit Prof. Dr. Kemmelmeyer, in der die architektonischen und bautechnischen Erfordernisse und Besonderheiten einer Landesmusikakademie durchgesprochen wurden, kam er nach einer Woche mit den fertigen Bauzeichnungen wieder – es musste nur eine Tür im Orchestersaal leicht versetzt werden: damit waren die Pläne für die Realisierung des Baus fertig.

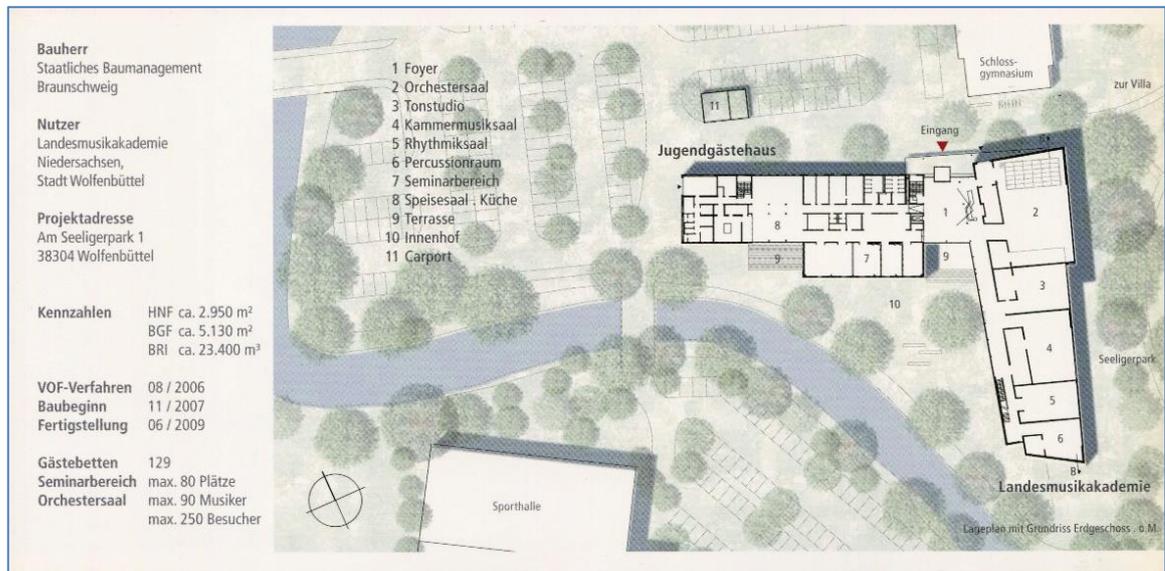
Bekannt ist der alte Bauhaus-Grundsatz „die Form folgt der Funktion“, womit auch der Verzicht auf jedes Ornament eingeschlossen war. Für Ornamente war sowie so kein Geld im Budget. Außerdem galt es das Außen-Schall-Probleme zu lösen, weil sich eine Bahntrasse in der Nähe des Bauplatzes befindet, die auch mehrfach am Tag von lauten Güterzügen befahren wird.

---

<sup>20</sup> Nach Beginn der Umbaumaßnahmen in der Villa Seeliger wurde im Dachgeschoss Schwamm entdeckt, der durch eine frühere unsachgemäße Dachisolierung mit interner Feuchtigkeitsbildung entstanden war. Die Beseitigungsmaßnahmen verursachten der Stadt als Eigentümer 0,5 Mio. Euro zusätzliche Kosten und verzögerten den Umbau des Dachgeschosses zu Büroräumen – bis heute (2022).

<sup>21</sup> Die Räume im Erdgeschoss wurden einschließlich vorhandenem Mobiliar und alten Heizungskörpern restauriert; die elektrischen Leitungen und die Beleuchtung wurden nach gültigen Standards erneuert.

<sup>22</sup> Maximale Vorgabe waren die Anforderungen einer Probenphase des Niedersächsischen Jugendsinfonieorchesters (NJO).



**Abb. 6:** Grundriss der Landesmusikakademie (Quelle: Prospekt *struhkarchitekten*). (oben) Prof. Struhk selbst erläutert die Konzeption an der Wand der Eingangshalle.

Der Grundriss-Plan (→ **Abb. 6**) verdeutlicht die einfache wie zugleich geniale Lösung aller Probleme. Der L-förmige Baukörper mit der zentralen Empfangshalle verbindet wie gefordert „unter einem Dach“ die Unterbringungsmöglichkeiten und Probensäle. Zugleich beziehen die Probensäle mit ihren großen Glasfronten den Seeliger-Park mit ein und schaffen damit „ein großes Wandbild der Natur“ mit ihren jahreszeitlichen Veränderungen. Der L-förmige Baukörper bildet zum Fluss Oker hin zusammen mit der Terrasse, der Mensa und den Gruppenräumen des Jugendgästehauses einen eigenen Hof, einen Erholungs- und Kommunikationsbereich.

Besonders funktional und effektiv waren die Lösungen für die Arbeits- und Probensäle. Die Vorgabe, dass 90-Grad-Winkel in den Probensälen nicht verwendet werden dürfen, löste Prof. Struhk mit dem **trapezförmigen Grundriss**, in den sich auch die abnehmende Größe der benötigten Arbeitssäle harmonisch einfügte.<sup>23</sup> Ein breiter Gang davor erlaubt den Transport von Flügeln und Großgeräten und stellt zugleich einen behindertengerechten Zugang dar.<sup>24</sup> Einmalig im Bau von Landesmusikakademien sind bisher die Magazine, die jeder Probensaal im Erdgeschoss besitzt: Instrumente und Spezial-Material können so mit geringstem logistischen Aufwand gemäß der festgelegten Funktion der Säle bereit oder für Außentermine zur Verfügung gestellt werden. Mit den Magazinen erreichte die Planung zugleich eine durch drei Wände<sup>25</sup> realisierte Schallsperre gegenüber der Bahntrasse mit ihren Güterzügen.

Um den Bau schnellstmöglich fertigstellen zu können, wurde der gesamte Baukomplex auf eine gegossene Betonplatte gestellt, die ihn gegenüber Wasser nahe der Oker abschottete. Dadurch musste die Zentrale für Heizung- und Klima im Oberschoss platziert werden. Für die Wände wurden große gegossene Wandteile angeliefert, die den Rohbau beschleunigten. Anstelle Kabel, die um ein Vielfaches teurer gewesen wären, nahm man für Datenleitungen bereits die neuartige Glasfaser-Technik, die eine mehrkanalige Datenkommunikation zwischen allen Räumen ermöglicht. Obwohl aus Gründen der Budget-Einhaltung manche visuell ästhetischen Wünsche auf der Strecke blieben, entstand dennoch ein Bau, der in seiner klaren, funktionalen Ästhetik und Architektur mit direktem Einbezug der Natur und durchdachtem Design der Möbel bis hin zu den Buchstaben an der Wand immer wieder Gästen der Landesmusikakademie das Urteil entlockt: „Das ist aber schön hier!“<sup>26</sup>

Die Konzentration auf die Funktionalität und die effektive Zusammenarbeit des *Staatlichen Baumanagements Braunschweig* mit dem Büro *struhkarchitekten* führte zu einer bemerkenswert kurzen Bauzeit vom ersten Spatenstich am 26. Oktober 2007 bis zur festlichen Eröffnung des fertig eingerichteten Neubaus am 8. August 2009.

Da das Staatliche Baumanagement Braunschweig der kompetente Hersteller des Neubaus war, wäre es sinnvoll, dass das Baumanagement in Zukunft auch die weitere bautechnische Betreuung und Instandhaltung in ihre Obhut nimmt. Bereits heute wird die Architektur des Neubaus mit Bildern im Internet und in Architektenkreisen beachtet. Es ist zu erwarten, dass der Neubau in Zukunft als ein wichtiges Zeugnis der Braunschweiger Architektenschule geschätzt und geschützt wird.



**Abb. 7: Festakt zur Eröffnung des Neubaus der Landesmusikakademie am 8.8.2009:** (von links:)

Thomas Pink, Bürgermeister der Stadt Wolfenbüttel - Prof. Dr. Karl-Jürgen Kemmel-meyer, Präsident des Landesmusikrates Niedersachsen - Eberhard Schmidt, Gründungspräsident des Landesmusikrats Niedersachsen - Christian Wulff, Niedersächsischer Ministerpräsident - Prof. Hans Struhk, Architekt des Neubaus der Landesmusikakademie Niedersachsen

<sup>23</sup> Damit sich in der Raumakustik keine stehenden Reflexionswellen bilden, müssen die Wände ca. 5 Grad vom rechten Winkel abweichen; dadurch werden parallele Wände vermieden.

<sup>24</sup> Der behindertengerechte Zugang zum Obergeschoss des gesamten Baus wird durch einen Fahrstuhl ermöglicht.

<sup>25</sup> Glas-Außenwand des Ganges, dazu zwei Wände der Magazine.

<sup>26</sup> Einen guten Eindruck von der Klarheit der Architektur geben die Fotografien auf <https://www.struhk.de/projekt/musikakademie-wolfenbuttel/index.html> wieder.

## Die gemeinnützige Gesellschaft

Die großen Investitionen des Landes und der Stadt Wolfenbüttel hatten mit der Landesmusikakademie, ihrer Ausstattung, ihrem Personal und ihrem Betrieb nicht nur großartige neue Möglichkeiten geschaffen, sondern auch durch die Investition vieler Millionen Euro öffentlicher Geldmittel umfangreiche Haftungsverpflichtungen erzeugt.

Das Volumen der pro Jahr bereitgestellten öffentlichen Mittel einschließlich der Gebäude samt Inventar, die damit verbundenen Verwaltungs- und Prüfungsvorgänge, die Sorge für die hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen sowie die Haftung hatten einen Umfang erreicht, **der hauptamtlicher professioneller Unterstützung bedurfte und bei dieser Größenordnung ehrenamtlich nicht mehr leistbar und zumutbar ist.**

Die Komplexität der steuer- und haushaltsrechtlichen Vorschriften verlangt von Landesseite unter dem Gesichtspunkt der Prüfung nach hauptamtlicher professioneller Ausführung und von Seiten der Ehrenamtlichkeit nach Entlastung, um sich kreativ auf die inhaltliche Gestaltung des Musiklebens Niedersachsens konzentrieren zu können. Daher riet die „Arbeitsgruppe Landesmusikakademie“ des MWK in der Sitzung am 25.02.2009 dringend **zu einer wirtschaftlichen Trennung zwischen Vereinsarbeit und dem Betrieb der Landesmusikakademie.** So wurde die Gründung der *Gemeinnützigen Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH* eine Notwendigkeit.

Mit dem Probebetrieb im Jahr 2009, noch unter der Trägerschaft des Landesmusikrats (Geschäftsführung: *Thomas Ruhstorfer*), waren Kalkulationsgrößen für den laufenden Betrieb (Gebäudekosten inklusive Heizung, Strom, Reinigung, dazu Personalkosten etc.) ermittelt worden. Es gelang durch Vermittlung des Präsidiumsmitgliedes *Bernd Voorhamme*, Herrn *Ullrich Thieme* von der *Industrie- und Handelskammer* in Hannover als Interimsgeschäftsführer für den professionellen Start der gGmbH zu gewinnen.<sup>27</sup> Die Gesellschafterversammlung der „Gemeinnützigen Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH“ konstituierte sich am 30.10.2009; die konstituierende Sitzung des zugehörigen Aufsichtsrats fand am 17.02.2010 statt.

Die Arbeit des Landesmusikrats vollzieht sich seither in zwei Rechtsformen: dem *Landesmusikrat Niedersachsen e.V.* nach dem **Vereinsrecht** (➔ **Satzung, Anhang**), das auf ehrenamtliche Vorstandstätigkeit gemäß BGB zugeschnitten ist, und der *Gemeinnützigen Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH*, für die das **Handelsrecht** gilt (➔ **Anhang: Gesellschaftsvertrag**) und deren Haftungskapital 25.000 Euro beträgt und hinterlegt ist.

Zusammen mit der *Wirtschaftskanzlei KSB INTAX (Dr. jur. Karl-Heinz Vehling)* in Hannover entwickelte Präsident Prof. Dr. Kemmelmeyer 2009 auf der Basis seiner Erfahrungen mit der ähnlichen Konstruktion und Reorganisation des Deutschen Musikrats und seiner Projekt gGmbH<sup>28</sup> den Gesellschaftsvertrag der gemeinnützigen Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH, der 2019 wegen der Integration von *Musikland Niedersachsen* in die Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH geringfügig angepasst werden musste. Die entscheidenden Grundzüge des 1. Gesellschaftsvertrages wurden dabei nicht geändert.

Dem Landesmusikrat war besonders wichtig, dass der **Einfluss der Mitgliederversammlung**, d.h. der Zivilgesellschaft als Auftraggeber des Präsidiums, bei den nun zwei Rechtsformen durchgehend weiterhin gesichert ist. Um das zu erreichen, wurde folgende rechtliche Konstruktion entwickelt und vom Land Niedersachsen akzeptiert:

---

<sup>27</sup> Ullrich Thieme übernahm als Interim-Geschäftsführer den Start und überwachte die Gründungsformalitäten bis zur abgeschlossenen Eintragung der gemeinnützigen Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH im Handelsregister.

<sup>28</sup> Der Deutsche Musikrat e.V. hatte Jahre vorher nach Aufforderung der Bundesregierung eine ähnliche Aufteilung in Verein und gemeinnützige Projektgesellschaft GmbH erfahren, bei der Prof. Dr. Kemmelmeyer als DMR-Präsidiumsmitglied und delegiert in den DMR-Organisationsausschuss den Umstrukturierungsprozess mit begleitete. Es lagen also Erfahrungen mit dieser rechtlichen Konstruktion vor – positive wie negative. Die vorher nicht gesehenen Folgen der Aufteilung wurden bei der niedersächsischen Konstruktion vermieden.

- Die Gesellschafterversammlung der gGmbH ist personell identisch mit dem Präsidium des Vereins.
- Zwei Mitglieder des Vereinsvorstandes nach BGB des Landesmusikrats - Präsident\*in und Vize-Präsident\*in – sind gesetzte Mitglieder des Aufsichtsrats; den Vorsitz im Aufsichtsrat führt der/die Präsident\*in des Landesmusikrats.

Mit den zwei Rechtsformen und der Konstruktion des Gesellschaftsvertrages wurde folgendes erreicht:

- Der Wille und Einfluss der Zivilgesellschaft, der Ehrenamtlichen, bleibt durchgehend erhalten.
- Das große Eigentum, das Betriebsvolumen und das Personal der Landesmusikakademie, entstanden und unterhalten aus öffentlichen Mitteln, erhält die Form eines handelsrechtlichen Betriebes (gGmbH) unter professioneller hauptamtlicher Leitung und Verwaltung einschließlich der damit verbundenen Haftung gegenüber den Geldgebern.
- Die Ehrenamtlichen sind entlastet, um sich kreativ auf die inhaltliche Gestaltung des Musiklebens Niedersachsens konzentrieren zu können.

## 2 Zellenmanagement

*Modernes Management versucht neben Zielvorgaben und notwendigem Controlling zur Verwirklichung der Ziele einer Firma vor allem die Sachkompetenz und Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team zu stärken, um Freude an der eigenen Arbeit, ein gutes Zusammen Arbeitsklima, Sicherheit sowie kollegiales Vertrauen und Zufriedenheit freizusetzen.*

Der Landesmusikrat Niedersachsen e. V. („Firma“) einschließlich seiner Landesmusikakademie wird durch die öffentliche Hand und durch Stiftungen gefördert. Da Steuergelder in den Etat des Landesmusikrats fließen, ist er den Prüfbehörden des Landes über deren Verwendung nachweislich – auch das hauptamtliche Personal wird aus diesen Steuergeldern bezahlt; die Stellen sind im Haushalt des *Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur (MWK)* verankert. Die Nachweispflicht gilt ebenfalls für Mittel aus Stiftungen. Die gemeinnützige Arbeit und das Ansehen (Image) des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. in der Öffentlichkeit gründen sich daher auf die Sachkompetenz aller Mitarbeiter\*innen, auf ihre Fachkompetenz, die Sorgfältigkeit ihrer Arbeit und ihr Auftreten in der Öffentlichkeit.

Grundgedanke des *Zellenmanagements* ist die **Delegation von Verantwortung** bis in kleine Organisationseinheiten („Zellen“) und das Einbinden der besonderen **individuellen Kompetenzen** der Mitarbeiter\*innen zum Erreichen der Ziele einer Firma.

Bei der Struktur und den oft projektgebundenen Aufgaben des Landesmusikrates und der Landesmusikakademie ist das Zellenmanagement eine ideale Organisationsform, in der die individuelle Sachkompetenz und Erfahrung der Bildungsreferent\*innen besonders gut zum Tragen kommen kann. Damit das Zellenmanagement sich positiv für alle auswirkt, sind jedoch bestimmte nachfolgend erläuterte Regeln und Arbeitsweisen zu beachten und umzusetzen.

### 2.1 Zelle

Eine Zelle ist die Basis eines lebendigen Organismus. Als Zelle kann jede Maßnahme des Landesmusikrats bzw. der Landesmusikakademie angesehen werden, die jeweils zuständige Mitarbeiter\*innen in Abstimmung mit dem zugehörigem ehrenamtlichen **Ausschuss** und in Koordination mit dem **Generalsekretariat** und der zentralen **Buchhaltung** selbständig führen. In Bezug auf die Durchführung gehören dazu:

- für die Bildungsmaßnahme Aufstellung und Zuordnung eines **Festetats** (Teil des LMR-Gesamthaushaltsplans), der als 85%-Sockel plus 15% Puffer kalkuliert wird (Absprache in der Referent\*innen-Konferenz), um auf gesamthaushaltsinterne Zwangsumschichtungen bzw. Haushaltskürzungen des Landes oder der Stiftungen reagieren zu können
- eigene **Übersichtsbuchführung** zur Kontrolle des eigenen Projekt-Etats (→ **Abb. 10**)
- Prüfung, Abzeichnung, und Einreichung von Rechnungen innerhalb von drei Arbeitstagen an die **Zentralbuchhaltung**, damit ggfls. auch ein Skonto genutzt werden kann
- begrenzt eigenverantwortliche i.A.-Zeichnungs-, Prüf- und Zahlungsberechtigung bei Rechnungen bis zu einer vom Generalsekretariat **festgelegten Höhe**; höhere Beträge müssen von der hauptberuflichen Leitung (Geschäftsführung) des LMR oder der LMA gegengezeichnet bzw. freigegeben werden.

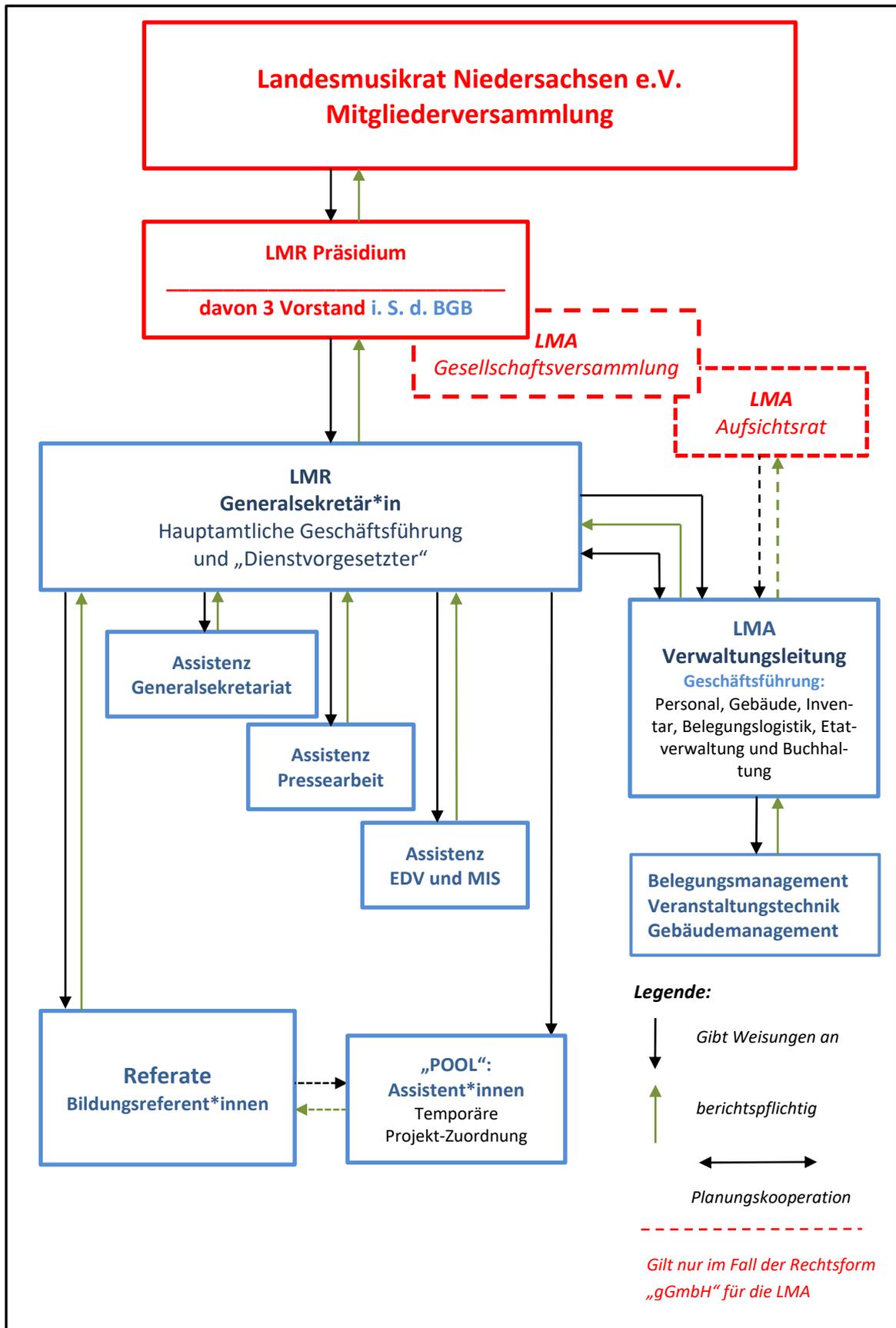
Da alle Mitarbeiter\*innen gegenüber den Geschäftsführungen **Weisungsempfänger** sind, dürfen sie nur mit „im Auftrag (i. A.)“ Unterschriften leisten.

Bei allen Rechnungsanerkennungen und Zahlungen gilt grundsätzlich das **Vier-Augen-Prinzip**: Zeichnung und Gegenzeichnung durch zwei autorisierte Personen.

- eigenständiges **Controlling des Ablaufs** und Fortschritts der Maßnahme mittels **Projekt- bzw. standardisiertem „Routineplan“** (→ **Abb. 11**), durch den sich auch eine Vertretung leichter und schnell einarbeiten kann,
- inhaltliche **Einweisung einer mit Projektbeginn ernannten Vertretung**, damit die Maßnahme auch im Falle einer Erkrankung nicht gefährdet wird,
- laufende Aktualisierung aller Termine und Informationen im zentralen **Management-Informationssystem** des Landesmusikrats, in das auch die Landesmusikakademie eingebunden ist,
- **Abfassung von Kurzberichten** zum Stand der Maßnahme als Bericht an den zuständigen Ausschuss, an das Generalsekretariat sowie für die Referent\*innen-Konferenz,
- Informationspflicht im allen Mitarbeiter\*innen nur intern zugänglichen **„News-Ordner“ des Management-Informationssystems** (→ **Kap. 3.4**), um sich eigenständig über Beschlüsse, Ergebnis-Protokolle und allgemeine Dienstanweisungen zu informieren.

## 2.2. Weisungen und Berichtspflichten

Die nachfolgende **Abb. 8**: „Weisungsgeber, Weisungsempfänger und Berichtspflichten“ zeigt diese Zusammenhänge auf:



## 2.3 Kommunikation und Außendarstellung

*„Wenn keiner weiß, was läuft, geht alles schief, und die Firma droht in die Pleite zu geraten!“*

*„Wenn jeder in der Öffentlichkeit quatscht, entstehen Gerüchte, die der Firma schaden werden.“*

*„Wer mehrmals in der Firma angerufen hat und niemanden erreichen konnte, geht davon aus, dass in der Firma Chaos herrscht und dass es die Firma nicht mehr lange geben wird und dass ihr die Kunden egal sind.“*

Erreichbarkeit und Kommunikation ist ein wichtiger Aspekt des erfolgreichen Managements. Beim Thema „Kommunikation“ gibt es erstens den Aspekt der **firmeninternen Kommunikation** und zweitens den Aspekt der **Repräsentation in der Öffentlichkeit** mit Kontakten und Gesprächen (Networking), Pressemitteilungen und Interviews, Homepages und Brieflayout (öffentlicher visueller Auftritt), Texte zu Zielen und zur Geschichte von LMR und LMA („Wer wir sind“) auf der Homepage etc. Gerade der zweite Aspekt entscheidet wesentlich über das Image in der Öffentlichkeit.

Die **Repräsentation in der Öffentlichkeit** mit allen Aspekten ist grundsätzlich dem Präsidenten / der Präsidentin des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. vorbehalten. Er /sie kann delegieren: durch eventgebundenen zeitaktuellen Direktauftrag oder per schriftlicher Festlegung, wer (z.B. Vizepräsidenten, Generalsekretär\*in, Präsidiumsmitglieder, Ausschussvorsitzende, Ehrenpräsident\*innen, Referent\*innen) ihn / sie bei bestimmten Terminen vertreten soll.

**Pressemitteilungen und Texte der Homepage** bedürfen ebenfalls, betreut vom Generalsekretariat, der Abstimmung mit dem /der Präsident\*in oder der dazu beauftragten Person.

Besonders sensibel sind **Auslandsreisen der Jugendensembles**. Hier kommt den begleitenden Bildungsreferent\*innen die besondere diplomatische Aufgabe zu, festzulegen, welche Nachrichten und Bilder der Reise in soziale Netzwerke hochgeladen werden dürfen.

**Ein Beispiel:** Ein vom Landesmusikrat vermitteltes Jugendchorenensemble ging auf eine Konzertreise in ein großes östliches Land, in dem die Einwohner stolz auf die Leistungen und Fortschritte ihres Heimatlandes sind, jedoch noch einen niedrigeren Lebensstandard als in Deutschland haben. Das Ensemble wurde dort enthusiastisch gefeiert. Die Jugendlichen posteten individuell ihre für sie fremdartigen Eindrücke und Einschätzungen in sozialen Netzwerken, der Geheimdienst las selbstverständlich mit und gleich danach liefen Beschwerden der Diplomatie beim Landesmusikrat ein.

Die schnelle Erreichbarkeit, die **firmeninterne und zeitökonomische Kommunikation** erweisen sich als ein wesentlicher Faktor der Sicherung der Firma und ihres Erfolges. Dazu einige praktische Beispiele.

### Erreichbarkeit

Es ist eine Frage der Höflichkeit, dass „unsere Kundschaft“, d.h. Verbände, Vereine, die Musikszene, Ehrenamtliche, Interessierte, den Landesmusikrat **zu den per Homepage publizierten Zeiten** erreichen. Das bedeutet: im Landesmusikrat besteht ein Telefondienst mit im Umgang höfliche Ansprechpartner\*innen, die sich um das Anliegen von Anrufer\*innen ernsthaft kümmern - und wenn zuständige Mitarbeiter\*innen gerade nicht erreichbar sind, so wird zugesagt (to do Liste!) und eingehalten, dass zur angegebenen Zeit ein Rückruf erfolgt.

Gleiches sollte auch beim Schriftverkehr (Post, Mail) gelten, zu dem eine kurze schriftliche **Eingangsbestätigung** gehört, in der Diensttelefon und Dienst-Mailadresse der Mitarbeiter\*in angegeben werden, die sich um das Anliegen kümmern wird. Grundsätzlich ist eine Beantwortungsfrist bis maximal drei Wochen einzuhalten.

### **Haushaltskonferenz in Verbindung mit der Referent\*innen-Konferenz**

Generalsekretär\*in (LMR) und Geschäftsführung (LMA) entwickeln zusammen mit den Bildungsreferent\*innen aller Maßnahmen gemeinsam und rechtzeitig für das nachfolgende Jahr einen Wirtschafts- und Haushaltsplan. Er wird bis zum November des Vorjahres erstellt und mit dem Vorstand des Vereins und dem Vorsitz des Aufsichtsrates vorab abgestimmt. Er wird dem Präsidium (LMR), dem Aufsichtsrat (LMA) und der Gesellschaftsversammlung (LMA) zur nächstmöglichen Sitzung erläutert und zum Beschluss vorgelegt.

Soweit dazu eine Vorprüfung durch das zuständige Ministerium oder durch eine Stiftung erforderlich ist, werden diese rechtzeitig eingebunden.

### **Kontakte zu den Gremien und Ausschüssen**

Leitungsorgane müssen in einer Zeit permanenten kulturellen Wandels inhaltlich schnell reagieren können. Alle Mitglieder des Präsidiums, alle Ausschussmitglieder arbeiten unter hohem Zeitaufwand ehrenamtlich und repräsentieren den LMR mit seiner Arbeit in der Öffentlichkeit. Höchste **Zeitökonomie durch Service** muss daher von den Mitarbeiter\*innen über beste Vorbereitung und Betreuung aller Sitzungen sichergestellt sein. Nicht zuletzt ist es die Arbeit der Ehrenamtlichen, die dafür sorgt, dass es den LMR und die LMA mit den hauptamtlichen Arbeitsplätzen gibt.

Anregungen:

- für den internen Gebrauch (Datenschutz) Anschriftenliste aller Gremien (getrennt aufgeführt) mit Telefonnummern (privat, beruflich), E-Mail-Adressen und Mobil-Nummern,
- Festlegung bzw. Absprache von Sitzungsterminen für mindestens ein Jahr im Voraus,
- Versendung der Einladung mit Tagesordnung vier Wochen vor Sitzungsbeginn,
- Sitzungsmaterialien sollen mindestens 2 Wochen vorher zugegangen sein; Aktuelles wird als Tischvorlage in der Sitzung ausgegeben.

### **Aktenverfügbarkeit im Management-Informationssystem (MIS)**

Eine systematische und gut geführte **Aktenablage** spart zeitaufwändiges Suche und ermöglicht auch Vertretungen, schnell alles Notwendige zu finden. **Wichtige Papiere sind grundsätzlich zusätzlich ausgedruckt zu dokumentieren und in Papierform zu archivieren.**

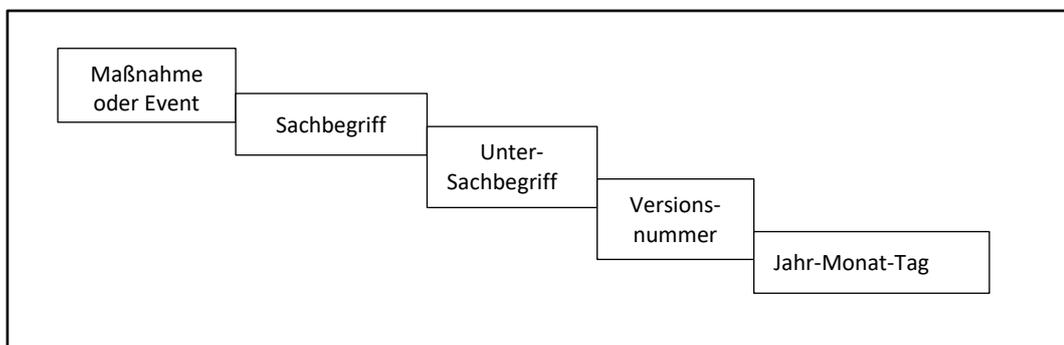
Die einmal festgelegte **Systematik der Aktenablage** muss von allen strikt eingehalten werden; sie orientiert sich verständlicherweise an den Organisationsstrukturen des Landesmusikrats und der Landesmusikakademie. Der kleine zusätzliche Zeitaufwand bei sorgfältiger Aktenablage amortisiert sich in kurzer Zeit und verwandelt sich zu umfangreicher Zeitersparnis einschließlich Frust-Vermeidung.

Der Aufbau eines digitalen Management-Informationssystems (MIS) wird später noch genauer beschrieben (➔ Kap. 3). Unter dem Gesichtspunkt „Kommunikation“ sollte es u.a. folgende Kriterien bzw. Inhalte berücksichtigen:

- „*Termine*“ aller Maßnahmen und Projekte chronologisch als Gesamtübersicht geordnet: öffentlicher Zugang für alle haupt- und ehrenamtlichen Personen im LMR und der LMA.
- „*News-Ordner*“, „*Archiv-Ordner*“ (enthalten u.a. Routine-Pläne, Kopien der rechtsverbindlichen Texte, Muster-Texte, Grundsatzpapiere, Resolutionen etc.), „*Laufende Projekte-Ordner*“ (Unterordner pro Projekt): **Intranet** - Zugang für LMR/LMA-Mitarbeiter\*innen direkt über Arbeits-PC.

- „Präsidium & Ausschüsse“ (dieser Ordner enthält die Originale und bleibt im Intranet) – Zugang für LMR Mitarbeiter\*innen. **Für Präsidiums- und Ausschussmitglieder werden separat Ordner angelegt, welche die für die Arbeit notwendigen Texte enthalten und extern per PIN über Internet zugänglich sind.**
- „Gesprächstermine“ d.i. Termine aller Maßnahmen plus Termine aller Gespräche offiziellen Charakters chronologisch geordnet: Zugang intern für die Geschäftsleitungen und Vorstand des Vereins.
- „Haushalt“ in Verbindung mit dem Buchungssystem: Intranet - Zugang für die Geschäftsführungen und die Buchhaltung.
- „Presse & Öffentlichkeit“ (Ordner mit chronologisch sortierten Texten und Zeitungsmeldungen): Intranet - Zugang für alle haupt- und ehrenamtlichen Personen im LMR und der LMA.
- „Texte zur Kulturpolitik“ (Sammlung von relevanten Texten für die Arbeit des LMR und seiner LMA): öffentlicher Zugang für alle haupt- und ehrenamtlichen Personen im LMR und der LMA.
- „Konferenz der Landesmusikräte“: Intranet – Zugang für den Vorstand des Vereins und alle hauptamtlichen Personen im LMR und der LMA.
- „Deutscher Musikrat“: Intranet – Zugang für alle haupt- und ehrenamtlichen Personen im LMR und der LMA.
- „Landesmedienanstalt & DeutschlandRadio“: Intranet – Zugang für Generalsekretariat, Präsident\*innen und die jeweiligen Personen, die in die Rundfunkgremien entsandt wurden.

**Systematik der Dateinamen:** Jeder kennt das Problem – da bekommt man immer wieder Dateien z.B. eines Ausschusses zugeschickt, packt sie in einen Ordner und später beginnt die Suche. Gerade bei der Nutzung eines MIS ist die Einführung einer einheitlichen Datei-Namensstruktur von besonderer Bedeutung, um Arbeitsabläufe zu vereinfachen – getreu dem Grundsatz: „*Wer Zeit generieren will, arbeitet systematisch und organisiert, damit man nicht suchen muss.*“ Damit sich die Dateien in Ordnern automatisch sortieren, ist die Datei-Namensstruktur von Bedeutung:



**Abb. 9:** Hierarchie der Namensstruktur. Ein Beispiel: „NJO\_Konzerte\_Anschreiben\_V1\_2022-03-05“

### Vorschlag einer übersichtlichen Dateisystematik in der Arbeit des Landesmusikrats:

- Bei Briefen:  
*LMR-Brf-Empfänger-Autor-Jahr-Monat-Tag*  
z. B. LMR-Brf-Lehmbruck-Kemmelmeyer-2010-03-07.doc
- Bei Protokollen:  
*LMR-Gremium-Protokoll-Jahr-Monat-Tag-VersionNr V1 V2 etc.* für Entwürfe, V End für verabschiedete Endversionen, als Datum wird hier der Tag angegeben, an dem die Gremiumssitzung stattfand:  
z. B. LMR-290Mitgliederversammlung-Protokoll-2009-10-31 VEnd.doc

- Bei Projekten, Sachen, Vorgängen:  
*LMR-Hauptsachbezeichnung-Verantwortlicher bzw. Autor-Jahr-Monat-Tag*  
z. B. LMR-Jumu-RaumanmietungOS-Parrisius-2010-01-09.doc
- Bei Texten wie z. B. Presse, Resolutionen oder Vorträgen etc.:  
*LMR-Thema-Autor-Jahr-Monat-Tag VersionNr.*  
z. B. LMR-GifhornerResolution-2008-06-22 V2.doc
- Bei der Abspeicherung von fremden docx-Dateien oder pdf-Dateien müssen diese vorher entsprechend wie folgt systematisiert bzw. umbenannt werden:  
*Institution-Hauptvorgang-Unterrubrik-Autor-Empfangsdatum.pdf*  
z. B. MWK-Perm-Beginn-Etat-Magerstedt-2010-01-09.pdf

## 2.4 Controlling

Die für das Zellenmanagement charakteristische Delegation von Verantwortung beinhaltet auch das Controlling, damit der **Ist-Zustand** von den jeweils Zuständigen jederzeit abgerufen werden kann. Dazu gehören neben den **Berichtspflichten** (→ **Abb. 8**) folgende Bereiche:

- Situation des Haushaltes
- Situation und Auslastung des Personals
- Datenschutz und ständige Datensicherung (→ **Kap. 3, bes. 3.3**)
- Stand der Durchführung der Projekte und Maßnahmen
- Überwachung des Zustands des Besitzes (Gebäude, Ausstattung, Instrumente)

Von besonderer Wichtigkeit ist dabei, dass **Gehälter und Sozialversicherungsabgaben** für das Personal weiterhin gezahlt werden können. Sollte das nicht der Fall sein, so sind der Vereinsvorstand und die Gesellschaft in der Pflicht, unverzüglich (spätestens nach zwei Wochen) Insolvenz beim zuständigen Gericht anzumelden, um nicht straffällig zu werden. Das bei der Gründung der LMA gGmbH eingebrachte Haftungskapital beträgt 25 Tsd. €.

Da der Landesmusikrat Eigentümer einer großen Instrumenten- und Notensammlung ist (→ **Anhang: Überlassungsvereinbarung**), die der Landesmusikakademie gGmbH in Wolfenbüttel zur Nutzung überlassen wurde, und die Landesmusikakademie selbst als Eigentümer über einen wertvollen, bei der Gründung zusätzlich erworbenen Bestand an Inventar (Ausrüstung, eigene Instrumente) verfügt, dürften genügend wertvolle Gegenstände vorhanden sein, um durch Verkauf eine Insolvenz abwenden zu können. Hoffentlich wird das nie nötig!

## Einführung von Kalkulationsgrößen

Bei Institutionen der öffentlichen Hand, in der Wirtschaft und bei Landesmusikräten hat es sich als Erleichterung für die finanzielle Vorausplanung erwiesen, **Kalkulationsgrößen für jede Maßnahme bzw. ihrer Einzelposten** einschließlich Teuerungszuschlag zu entwickeln - je Maßnahme im Rückblick auf Erfahrungswerte von drei Jahren, z.B.:

- Dozent\*innen-Festhonorarsatz pro Tag / pro Veranstaltungstyp (Kursleitung, Vortrag, Übungsphase etc.),
- Volle Kosten pro Dozent\*in (Reisekosten, Verpflegung, Unterbringung),
- Zuschusskosten bzw. volle Kosten eines Teilnehmertages (Verpflegung, Unterbringung),
- Mittelwert der zu übernehmenden Fahrtkosten plus 15% Kalkulationsspielraum,
- Vorbereitungsaufwand der LMR-Referent\*innen in Arbeitsstunden sowie Kosten der Vorbereitungsreisen; hier wäre auch zu prüfen, ob „teure“ LMR-Referent\*innen während der Arbeitsphase eines Landesjugendensembles z.B. die ganze Zeit dabei sein müssen, oder ob man dies eingearbeiteten Mitarbeiter\*innen –evtl. per Werkvertrag - überlassen kann,
- Werbungskosten (Flyer, evtl. Anzeige, Internet, Telefon etc.).

## Projekt- und Routinepläne

Für jedes Projekt/jede Maßnahme wird vom Generalsekretariat bzw. den betreuenden Referent\*innen ein chronologisch geordneter **Projektplan** mit Einzelschritten ausgearbeitet und im MIS (→ Kap. 3 „Management-Informationssystem“) gespeichert.

Zur Arbeitserleichterung und Zeitersparnis wird für immer wiederkehrende Maßnahmen wie z.B. Beispiel Probenphasen, Konzertreisen, Wettbewerbe ein **Routineplan** (standardisierter Ablaufplan) als Muster entwickelt, der kleinschrittig jeden Schritt sukzessiv bis zum Abschluss des Projektes einschließlich Schlussrechnung angibt. Er wird ebenfalls im MIS gespeichert und dient im Sinne des Controllings als „**Checkliste mit Memo-Funktion**“. Die Existenz eines analog zum Routineplan erstellten Projektplans hat viele Vorteile: Im Falle der längerer Erkrankung können auf diese Weise andere Referent\*innen kollegial direkt beim aktuellen Stand der Maßnahme einsteigen (**Vertretungsregelung**) und mit ihrer Weiterarbeit die Realisation des Projektes relativ problemlos sichern.



(Entwurf KJK) **Formblatt** für das Controlling von Projekten (Einnahmen, Ausgaben, Endabrechnung)

Projektname: \_\_\_\_\_ Projektleitung: \_\_\_\_\_

Kalkulierte Gesamtsumme: \_\_\_\_\_ € Verantwortlich für die Kalkulation: \_\_\_\_\_

Projektantrag eingereicht am ..... an ..... (Kopie im Aktenordner Nr. ....)  
 Vorzeitiger Maßnahmebeginn erteilt am ..... durch ..... (Original im Aktenordner Nr. ....)  
 Endabrechnung zur Prüfung eingereicht am ..... an ..... (Kopie im Aktenordner Nr. ....)  
 Bestätigung der Endabrechnung am ..... durch ..... (Original im Aktenordner Nr. ....)  
 Endabrechnungsbetrag in Höhe von \_\_\_\_\_ € gebucht am \_\_\_\_\_ auf Konto \_\_\_\_\_

---

Kalkulation Einnahmen				
Finanzierung durch	Betrag	eingegangen am	gebucht am: durch (2 Kürzel!):	Bemerkungen
Landesmittel von				
Teilnehmerbeiträge				
Fördermittel von A				
Fördermittel von B				
Mittel vom Förderkreis				
<b>Gesamtsumme:</b>				

---

Ausgaben-Tagebuch für die Projektleitung					
Art der Ausgabe: Rechnung von: für: Datum:	Betrag	Beleg Nr.	Sachlich richtig geprüft durch _____ Datum: _____	Zahlung angewiesen durch: _____ Gebucht am: _____ (2 Kürzel!)	Bemerkungen

**Abb. 10:** Zellenmanagement – Projektplan. Beispiel Teilbereich Finanzen

## Routineplan (Muster)

Beispiel:

Auslandreise eines Landesjugendensembles

Arbeitsschritte	macht wer?	kontaktiert Datum	Brief / Mail Datum	erledigt Datum	Ablage MIS-Ordner
<b>VORBEREITUNG Projektbeschreibung und Planung</b>					
<b>Reise:</b> Reiseroute und Transportmittel, Konzertstationen (Zusammenarbeit mit Konzertveranstalter), Reiseplan mit Tages- und Zeitangaben, Reiseversicherung					
<b>LMR-Personal:</b> Betreuung während der Proben und Reise (evtl. Begleitung durch einzelne Eltern)					
Kontakte zu <b>Partnerensembles</b>					
<b>Gastland:</b> Währung, Uhrzeit, Vorschriften Kontakte zur Deutschen Botschaft im Reiseland: Empfänge, Presse, Einladungen					
<b>Elterninformation:</b> Genehmigung, Kontaktliste					
Kontakte für Notfälle					
<b>Künstlerische Leitung:</b> Konzertprogramme, Solist*innen, Instrumente					
<b>Dozent*innen:</b> Honorare und Reisekosten im Projekt (Probenphase und Konzertreise)					
<b>Reisekosten:</b> Transport, Verpflegung, Übernachtung, Instrumententransport					
<b>Instrumente:</b> Zollerklärung, Versicherung, Transport					
<b>Probenort, Probenplan</b>					
<b>Probenkosten:</b> Unterkunft und Verpflegung während der Proben					
<b>Endkosten-Berechnung und Genehmigung durch die Geschäftsleitung</b>					

<b>DURCHFÜHRUNG</b>					
<b>Buchung (Probenphase und Reise):</b> Transport, Unterkunft, Verpflegung, Versicherung, Dozent*innen-Verträge					
<b>Konzerte:</b> Programm, Druck					
<b>Logistik:</b> u.a. Instrumententransport					
<b>Detaillierter Reiseplan:</b> enthält Tag, Zeit, Event (Konzerte und Freizeitangebot), Adresse der Tagesunterkunft, Not-Telefonnummer (Mobiltelefon der Reiseleitung)					
<b>Information der Deutschen Botschaft</b> mit Reiseplan und Telefonnummer Reiseleitung					
<b>Teilnehmerliste</b>					
<b>Information:</b> Eltern- und Teilnehmer*innen, u.a. auch zum Verhalten im Gastland					
<b>Datenschutz:</b> Besondere Erkrankungen der Jugendlichen (Vorsorge, Medikamente)					
<b>Notfall:</b> Telefon-Nummer im Heimatland (als Elternkontakt)					
<b>Probenphase:</b> Probenplan und Durchführung					
<b>Reise:</b> Durchführung nach Reiseplan					
<b>Öffentlichkeit, Presse, Berichte und Bilder in sozialen Medien:</b> Nur mit Controlling begleitenden Personals des LMR (Datenschutz, Diplomatie)					
<b>Nach der Reise</b>					
<b>Presse:</b> Mappe, Mitteilungen					
<b>Endabrechnung</b>					
Bericht für den <i>Tätigkeitsbericht des Landesmusikrats</i>					

**Abb. 11:** Zellenmanagement – Projektplan. Beispiel einer Auslandskonzertreise

## Texte für Booklets und Plakate

Es gehört zur Höflichkeit und Dankbarkeit, die Förderer und die ehrenamtlich Mithelfenden wie z.B. Fachbeiräte zu nennen. Bei Programmheften und Plakaten etc. empfiehlt es sich, an passender Stelle, in der Regel auf der Rückseite des Heftes, folgender Textangaben zu verwenden:

- „Der Landesmusikrat Niedersachsen e. V. und seine gemeinnützige Landesmusikakademie Niedersachsen GmbH werden vom Land Niedersachsen institutionell gefördert“ (*dies auch auf allen Plakaten!, dazu drei Logos s. u.*)
- Landesmusikrat Niedersachsen e. V. Präsident NN, Generalsekretär\*in: NN. *Dazu die Anschrift, Tel., Fax, Mail, Internet.*
- Landesmusikakademie Niedersachsen gemeinnützige GmbH. Aufsichtsratsvorsitzender: NN, Geschäftsführer\*in: NN. *Dazu die Anschrift, Tel., Fax, Mail, Internet.*
- namentlich (alle Mitglieder und Vorsitz) des zum Projekt bzw. zur Maßnahme gehörende Fachbeirats
- dazu die Logos des Landes Niedersachsen, des Landesmusikrats und der Landesmusikakademie und gegebenenfalls der Stiftungen.

Bei Booklets gehören Grußworte zu Beginn dazu.

## Generalsekretariat: Mitgliederversammlung und Präsidiumssitzungen

Die Vorbereitung und Betreuung der Mitgliederversammlung, der Präsidiumssitzungen und der Ausschusssitzungen gehört – wie der Name schon sagt - zu den vornehmsten Aufgaben eines Generalsekretariats, dessen Aufgaben in §7 der Satzung beschrieben sind. Weitere Aufgaben regelt die *Geschäftsordnung für den / die Generalsekretär\*in des Landesmusikrats Niedersachsen e.V.* (➔ [Anhang](#)).

Zur Arbeitsweise des Präsidiums gibt die *Geschäftsordnung für das Präsidium des Landesmusikrats Niedersachsen e.V.* Auskunft (➔ [Anhang](#)).

---

(Muster)



**xx. Ordentlichen Mitgliederversammlung  
des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. im Deutschen Musikrat  
am (Wochentag), den (Datum), (Uhrzeit Beginn, Ende)  
(genauer Ort mit Postleitzahl, Straße, Stadt)**

## Vorbereitung durch das Generalsekretariat

1. Buchung des Versammlungsortes
2. Vorbereitung und Durchführung der Rechnungsprüfung
3. Einladung (Postzustellung mindestens 5 Wochen vor Termin), enthält:
  - a) Anschreiben
  - b) Tagesordnung
  - c) Protokoll der letzten Mitgliederversammlung

- d) bei Wahlen Kandidat\*innenliste
  - e) gedruckter ausführlicher Tätigkeitsbericht mit titelgegliedertem Haushaltsabschluss des Geschäftsjahres (inklusive Zahlen des Vorjahres) im Anhang
  - f) evtl. schriftlich eingereichte Anträge (können auch später noch eingereicht werden, sollen aber am Tag der Versammlung schriftlich vorliegen)
  - g) Anfahrtsplan
4. Logistik: Bestimmung von betreuendem Personal, Tontechnik (u.a. auch Mitschnitt zur Erleichterung des genauen Protokolls), Präsentationstechnik, Catering, Fotograf\*in
  5. Vorbereitung von Präsentationen
  6. Rohtext einer vorbereiteten Presseerklärung

Direkt zur Mitgliederversammlung:

- Logistik (s.o. 4.)
- Präsentationen mit Beamer und Laptop
- Saalordnung: Hinweisschilder, Plakate, Tische und Stühle, Catering
- Auslage: Tätigkeitsbericht, Mappen für die Teilnehmer\*innen mit farbigen gestempelten Stimmkarten, Handouts eingereicherter Anträge
- Bei Wahlen: Vorbereitete Wahlzettel mit Namen der Kandidat\*innen pro Wahlgang, Beithalten der Satzung und Wahlordnung

### **Durchführung (Muster)**

In der Regel sind die Mitgliederversammlungen nicht öffentlich: Bei der Vorbereitung ist daher zu beschließen, bei welchen Tagesordnungspunkten Gäste und/oder hauptamtliche Mitarbeiter\*innen anwesend sein dürfen. Das Protokoll der Versammlung führt in der Regel der/die Generalsekretär\*in. Zu Beginn muss darauf hingewiesen werden und Erlaubnis erteilt werden, dass der Verlauf wegen des Protokoll per Audio mitgeschnitten werden darf.

#### **TOP 1.1: Begrüßung**

Evtl. Musikbeitrag, Begrüßung der Anwesenden und (mit namentlicher Nennung) der Gäste aus Politik und Landesregierung

#### **TOP 2.1: Feststellung der Anwesenheit**

Hinweis auf die Anmeldeungsliste oder alternativ namentliche Verlesung der Stimmberechtigten, Feststellung der Zahl der Stimmberechtigten

#### **TOP 2.2: Genehmigung der Tagesordnung**

#### **TOP 2.3: Genehmigung des Protokolls der xx. ordentlichen Mitgliederversammlung (Datum, Ort)**

### **TOP 3 Berichte**

#### **TOP 3.1: Tätigkeitsbericht des Präsidiums**

Kurzer Bericht aller Präsidiumsmitglieder über Inhalte und Maßnahmen gemäß ihrer Ressorts im Geschäftsjahr (entsprechend den bei der vorigen Mitgliederversammlung angekündigten, geplanten und durchgeführten Maßnahmen). Da die Bildungsreferent\*innen im gedruckten Tätigkeitsbericht zu den einzelnen Bildungsmaßnahmen bereits ausführlich berichtet haben, kann es hier nur noch Nachfragen an die Bildungsreferent\*innen geben, soweit die Bildungsreferent\*innen zugelassen werden.

#### **TOP 3.2: Geschäftsbericht des Präsidiums**

Vortrag des/der Generalsekretär\*in mit grafischer Präsentation. Detaillierter nach Titeln gegliederter Haushaltsplan: Einnahmen & Ausgaben des Geschäftsjahres (mit Zahlen des Vorjahres zum Vergleich), Kommentare zur Haushaltsentwicklung und zu besonderen

Vorsorgemaßnahmen wie z.B. spezielle Anschaffungen und außergewöhnliche Belastungen. Unter diesem TOP sollte auch über die Liquidität der Landesmusikakademie Niedersachsen berichtet werden.

**TOP 4.1: Bericht der Rechnungsprüfer**

**TOP 4.2: Entlastung des Präsidiums für das Haushaltsjahr xxxx**

**TOP 4.3: Wahl zweier Rechnungsprüfer\*innen**

(nur bei periodischen Wahlen)

**TOP 5: Wahlen**

Der Ablauf der Wahlen ist in der Wahlordnung festgelegt (Anhang der Satzung). Das Generalsekretariat hat für die Wahlgänge Wahlzettel mit Namen der Bewerber\*innen vorbereitet.

**TOP 5.1: Wahl eines/einer Wahlleiter\*in und zweier Wahlhelfer\*innen**

**TOP 5.2: Wahl des Präsidiums**

**TOP 5.2.1: Vorstellung der Kandidat\*innen**

**TOP 5.2.2 Wahlgänge**

Reihenfolge: a) Präsident\*in b) zwei Vizepräsident\*innen c) sieben weitere Präsidiumsmitglieder

**TOP 5.3: Wahl von Einzelmitgliedern**

**TOP 6: Satzungsänderung (bei Bedarf)**

**TOP 7: Sondervortrag (bei Bedarf)**

**TOP 8: Arbeitsprogramm für das Jahr xxxx**

**TOP 9: Anträge und Entschlüsse**

u.a. Resolutionen, Anträge von Vereinen auf Mitgliedschaft etc.

**TOP 10: Termine**

Termin und Ort der nächsten Mitgliederversammlung. Gegebenenfalls kann hier auch der Termin-Jahresplan der Bildungsmaßnahmen des Landesmusikrats kommuniziert und kommentiert werden

**Top 11: Verschiedenes**

---

(Muster)

**xxx. Präsidiumssitzung  
des Landesmusikrats Niedersachsen e.V. im Deutschen Musikrat  
am (Wochentag), den (Datum), (Uhrzeit Beginn, Ende)  
(genauer Ort mit Postleitzahl, Straße, Stadt)**

**Vorbereitung und Nachbereitung durch das Generalsekretariat**

1. Buchung des Versammlungsortes
2. Einladung (per Mail oder Postzustellung mindestens 2 Wochen vor Termin), enthält:
  - Anschreiben
  - Tagesordnung
  - Protokoll der letzten Präsidiumssitzung
  - Texte zu den Tagesordnungspunkten
  - Aktualisierte Jahresterminliste
  - (einmalig) Interne aktuelle Liste der Präsidiumsmitglieder mit allen Kontaktdaten
3. Einstellung der Materialien im **Management-Informationssystem (MIS)**, interner Zugang
4. Tagesaktueller Gesamt-Finanzstand (dazu TOP 3)
5. Evtl. Bestimmung von betreuendem Personal, Technik, Catering
6. Vorbereitung von Präsentationen
7. Nachbereitung:
  - a) Protokoll (möglichst kurzfristig, damit man danach handeln kann)
  - b) Eintragung der Beschlüsse in die Beschlussliste im **MIS**
  - c) Bekanntmachung der Beschlüsse zur Information der Mitarbeiter\*innen (internes „Schwarzes Brett“ im **MIS** zur Information der Mitarbeiter\*innen)

**Durchführung**

**TOP 1: Beschluss der Tagesordnung mit Feststellung der Beschlussfähigkeit**

**TOP 2: Protokoll der xxx. Präsidiumssitzung**

Mit laufender Nummer, Datum, Ort, Zeit und Liste der Anwesenden

**TOP 3: Finanzen, Personalia, Prüfungsvorgänge, Strukturveränderungen**

Zu diesem TOP legt der/die Generalsekretärin den **tagesaktuellen Gesamtkonto-Stand (eine Zahl)** dem Präsidium vor und berichtet kurz schriftlich, ob der Verein die Gehälter der Mitarbeiter\*innen und deren Sozialversicherungsbeiträge (Vorrang) noch zahlen und weitere anstehende Zahlungsverpflichtungen leisten kann. Dazu gehört auch die Information über die Anforderung, Fälligkeit und Leistung von periodischen Ratenzahlungen aus der Institutionellen Förderung (MWK) sowie Drittmittelzuwendungen z.B. für Projekte.

Wenn die Gehälter und Sozialversicherungsbeiträge nicht gezahlt werden können, so hat der Vereinsvorstand unverzüglich, spätestens binnen 14 Tagen beim zuständigen Gericht den Insolvenzantrag zu stellen, anderenfalls macht er sich strafbar.

Wenn der Vereinsvorstand zu jeder (!) Präsidiumssitzung zusammen mit dem Präsidium bei der Generalsekretär\*in (hauptamtliche Geschäftsführung des Vereins) den Bericht zur

Finanz- und Personallage einfordert, hat er seine Aufsichtspflicht erfüllt und ordnungsgemäß gehandelt.

Unter diesem TOP berichtet der/die Generalsekretärin a) kurz und allgemein über die Situation (z.B. Krankenstand mit Vertretungsregelung, Überlastungen, Werkverträge) und die Zuständigkeiten der Mitarbeiter\*innen in den Bildungsmaßnahmen und b) über Prüfungsvorgänge (z.B. Landesrechnungshof, MWK, Kassenprüfung für die Mitgliederversammlung etc.).

**TOP 4: Auswertung der Mitgliederversammlung und Umsetzung von Beschlüssen**  
(bei Aktualität)

**TOP 5: Kurzbericht des/der Präsident\*in über Gespräche und Kontakte mit Ministerien, dem Landesparlament und Stiftungen**

**TOP 6: Berichte aus den Projekten und Bildungsmaßnahmen**  
Berichte der Präsidiumsmitglieder aus ihren Ressorts

**TOP 7: Berichte aus den Ausschüssen**  
Aktuelles aus der Arbeit. Besetzung von Ausschüssen

**TOP 8: Termine**

**TOP 9: Verschiedenes**

---

## 3 Datenverarbeitung (EDV) und Informationstechnologie (IT)

Eine einheitliche, strukturierte Elektronische Datenverarbeitung (EDV) und Informationstechnologie (IT) einschließlich externer Datensicherung ist heute unerlässlich für alle Arbeitsabläufe einer Firma.

Bei vielen Bildungsverbänden wurden die EDV und die IT oft vernachlässigt; ja viele Mitarbeiter\*innen arbeiteten einfach mit der Software, die sie privat am besten „drauf hatten“, weiter. Inkompatibilität beim Dateienaustausch, Datenlecks, Datenverluste und mangelnde Datensicherung waren die Folgen einschließlich irreversibler Schäden.

Je digitaler die Welt wird, umso mehr Gedanken muss sich die Firmenleitung um die langjährige Sicherheit und Zugänglichkeit der gespeicherten Daten machen. Dies gilt besonders für Archive, in denen wertvolles Wissen „die Zeiten überdauern soll“.

Immer mehr Wissenschaftler\*innen und Medienanalytiker\*innen stellen sich die Frage: „*Was bleibt eigentlich von unserer digitalen Welt übrig?!*“

Eine Struktur der EDV und IT entwickelt sich simultan zu den benötigten Arbeitsabläufen. Sie kann also nur **in der Zusammenarbeit** von EDV-Expert\*innen mit den Mitarbeiter\*innen der Firma entstehen, die ihre Arbeitsabläufe reflektieren und daraus Wünsche für die Programmierung der Software ableiten, die ihnen ihre Arbeit erleichtert. Im Landesmusikrat und in der Landesmusikakademie bestehen langjährige Erfahrungen, welche Arbeitsabläufe anfallen.

Obwohl eine Revision der IT mit kritischer Prüfung und ggfls. Neuanschaffung bestehender Hardware und Software mit nicht geringen Kosten verbunden ist, lohnt sich diese Investition, weil sie – nach einer Einarbeitungszeit – die Verwaltungsarbeit sehr erleichtert und kompatibel macht: teure Arbeitszeit kann so mehr für bildungsorientierte Inhalte und Maßnahmen investiert werden wie z.B. der Brückenschlag zwischen den Bildungsreferent\*innen des Landesmusikrats und den Musikszene in Niedersachsen.

Bei der Komplexität heutiger Hard- und Software, die jederzeit verlässlich funktionieren muss, kann die Betreuung nur noch durch **ausgebildetes Fachpersonal** erfolgen, das intern jederzeit ansprechbar ist oder extern durch ein Fachunternehmen mittels eines Service-Vertrages sofort helfen kann. Mittels technischer Software wie z.B. „Teamviewer“ ist heute auch eine ortsungebundene Soforthilfe am Gerät möglich.

### 3.1 Hardware

Die Leistungsfähigkeit der Hardware sollte so bemessen sein, dass sie den Standard-Anforderungen des Arbeitsplatzes genügt – teure Geräte bringen keinen Mehrwert an Arbeitsbeschleunigung, sondern nur erhöhte Kosten. In Bezug auf die Hardware fallen vier Standards von Anforderungen an:

1. „Büro“: Briefe, Schriftverkehr, Mails, Tabellenkalkulation, Präsentationen
2. „Buchhaltung“: wie „Büro“, dazu Buchhaltungssoftware
3. „Öffentlichkeitsarbeit“: grafische Arbeiten, Layout, Video-Erstellung
4. „Tonstudio“: Ton- und Video-Aufnahmen, Virtuelle Instrumente (VSTi), Mixing

5. „Zentralrechner“: Zentraler Speicherort aller Daten der Firma. Auf ihm wird grundsätzlich alles (!) gespeichert.

Die Standards 4 und 5 benötigen die leistungsfähigste (schnellste) Hardware, Standard 2 und 3 eine mittlere Leistungsfähigkeit und Standard 1 eine kostengünstige Lösung.

Rechner der Firma sind grundsätzlich nur für die **Arbeit in der Firma** vorgesehen, nicht für private Zwecke. Jeder Arbeitsplatz muss mit einem Rechner ausgestattet sein, wobei für Personal, das nur firmengebunden bzw. ortsgebunden arbeitet, ein Stand-PC genügt, während z. B. Bildungsreferent\*innen und Geschäftsleitung u. U. nur einen **Laptop** benötigen, der bei der Arbeit zur Augenschonung an einen **Bildschirm** angeschlossen wird und **zwecks ständiger Datensicherung** am Arbeitsplatz mit dem **Hauptspeicher** verbunden sein muss. Unter dem Gesichtspunkt des „Home-Office“ wäre zu prüfen, wer dazu einen Laptop benötigt. Es wäre auch zu prüfen, ob Laptops nicht fest an Personen, sondern in Bezug auf den Arbeitsauftrag wechselnd vergeben werden: Dazu muss ein Kontingent an Laptops für z.B. Außendienste und Home-Office (mit gesichertem Zugang zum Hauptspeicher!) zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin werden **Scanner**<sup>29</sup>, ein leistungsfähiger **Zentraldrucker** (auf dem Flur positioniert) und passende **Multi-Adapter** für Anschlüsse anderer Digital-Hardware benötigt.

**Handhelds** (mobile Dienst-Telefone) gehören ebenfalls zur Hardware des Arbeitsplatzes, soweit der Arbeitsablauf dies erfordert. Tablets sind nicht empfehlenswert, weil sie wie alle Handhelds ein Datenleck-Risiko enthalten. Auch die drahtlose Koppelung von Handhelds mit PC oder Laptop erhöht das Risiko von Datenlecks und Hacker-Angriffen.

### 3.2 Software

Die Vereinheitlichung benötigter professioneller Software hält die Kosten niedrig und macht die ständige Wartung und Pflege einfacher. Der Erwerb von mehreren Einzellizenzen (Mehrpostenabnahme) senkt die Kosten und verhindert zugleich Urheberrechtsverletzungen mit ihren Folgen: Die Software darf kein „open source“-Produkt sein, sondern muss heutigen **Anforderungen professioneller Arbeitssoftware, ihrer Kompatibilität und Sicherheit** genügen.

Für die im Landesmusikrat und der Landesmusikakademie anfallende Arbeit inklusive Kompatibilität wird derzeit folgende Standard-Software benötigt:

1. Schreibprogramm (Standard: Word)
2. Tabellenkalkulationsprogramm (Standard: Excel)
3. Präsentationsprogramm (Standard: Powerpoint)
4. Pdf-Programm (mit Wandlungsmöglichkeit zu Word-Dateien)<sup>30</sup>
5. Scan-Programm
6. E-Mail-Programm mit Adressbuchverwaltung, auch für Gruppen-E-Mails geeignet
7. Möglichst werbefreier, einheitlicher Internet-Browser
8. Antivirenprogramm<sup>31</sup>
9. Kooperationsprogramm für Teams in Video-Konferenzen
10. Eingeführtes, lizenziertes Buchhaltungsprogramm
11. Erstellungsprogramm für Videos
12. Erstellungsprogramm für Grafik und Layout bis hin zum Buchdruck<sup>32</sup>
13. Noten-Scan-Programm<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Z.B. für das Einlesen von Rechnungen für eine digitale Aktenverwaltung und das digitale Erfassen von Bildern und Druckerzeugnissen

<sup>30</sup> Z.B. Omnipage, Adobe

<sup>31</sup> Es sollte möglichst eine leistungsfähige Software einer deutschen Firma sein, die 24 Stunden erreichbar ist, z.B. GData in Bochum.

<sup>32</sup> Z.B. Indesign

<sup>33</sup> Z.B. Smartscore

14. Music Production Software entsprechend den Anforderungen des Tonstudios und der digitalen Produktions-Übungsplätze

### Software gestütztes Layout

Die öffentliche Bewertung der Professionalität einer Firma wird wesentlich beeinflusst vom Layout seiner Schrifterzeugnisse, die an die Öffentlichkeit gelangen.

Darum ist für das Layout der Briefvorlagen und der Powerpoint-Vorlagen (alle mit Logo, einheitlicher Schriftfont), für den Homepage-Auftritt und seinen Unterrubriken etc. ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Identity, Formatvorlage) zu entwickeln, um die sofortige Erkennbarkeit der Firma („Marke“) zu erreichen.

### 3.3 Sicherung und Datensicherheit

Alle verwendeten Rechner müssen **durch PIN oder Kennwörter** gesichert sein.<sup>34</sup> Jede PIN oder jedes Kennwort wird doppelt – bei IT-Mitarbeiter\*in und bei der Geschäftsführung – schriftlich (auf Papier) und mit Datum in einer sicher verschlossenen Liste hinterlegt. Dies ist vergleichbar mit der schriftlich erfassten Schlüsselausgabe.

Grundsätzlich werden am Arbeitsplatz alle Arbeiten (Daten) möglichst unmittelbar auf dem **geschützten Zentralrechner** gespeichert und damit gesichert. Sein Inhalt muss automatisch täglich um 00:00 Uhr intern und extern gesichert werden.<sup>35</sup> Für Laptoparbeit „auswärts“ genügen die benötigten Dateien in Kopie auf dem Arbeitslaptop.

In Deutschland entstehen jährlich Milliarden-Schäden durch Hackerangriffe mit Daten-Diebstahl oder sogar Erpressung durch Trojaner-Software, weil Firmen ihre EDV nicht genügend dagegen geschützt hatten. Es wurde schon angesprochen, dass **Handheld-Koppelungen** an den PC oder an den Laptop leichte Einfall-Tore für Datendiebstahl, Trojaner oder Hacker-Angriffe sein können. Das gilt auch für die Verwendung von **externen Speichermedien anderer Personen** wie z.B. USB-Sticks: sie müssen **vor dem Öffnen des Inhalts** vom eingeführten Anti-Viren-Programm auf Schadware geprüft werden. Ein weiteres Risiko stellt das Einloggen in **öffentliche Hotspots** (z.B. Hotel, Bahn, Outdoor) mit schwacher Verschlüsselung dar. Hier wäre eine gesicherte, virenüberwachte Koppelung zum Internet mittels Mobil-Telefon wohl weniger risikoreich.

Da die Geschäftsführung und Mitarbeiter\*innen bei Auswärts-Probenphasen oder auf Dienstreisen ggfls. auch Scheckkarten oder Handheld-gestützte Identifikationen mitführen müssen, ist der **Sicherung der Firmen-Konten** besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Hier wären eine professionelle Beratung und die Einrichtung von Schutzmaßnahmen besonders sinnvoll.

Laptops am Arbeitsplatz müssen **von den Nutzer\*innen selbst** diebstahlgesichert werden. Werden sie extern genutzt (z.B. Home-Office), so gilt diese Regelung ebenso.

Wegen potenziellem Diebstahls dürfen Diensthandys und Dienstlaptops in der Regel nicht in **privaten Ferien** mitgeführt werden – außerdem dienen Ferien ja der privaten Erholung, und dies nun ohne „Stress“ durch Arbeitsabläufe!

Weiterhin ist der **Schutz personenbezogener Daten** gemäß den gesetzlichen Bestimmungen zu beachten.

### Social Media und personenbezogener Datenschutz

Dienste wie *Twitter, Facebook, Instagram* etc. sind auf Handhelds und im privaten Gebrauch praktisch und weit verbreitet, bergen jedoch Gefahren. Für die IT einer Firma sind sie wegen der Datenunsicherheit, der begrenzten Übertragungskapazität und der permanent mitgelieferten

---

<sup>34</sup> Es gibt heute ebenfalls Technologien zur Auffindbarkeit gestohlener Hardware.

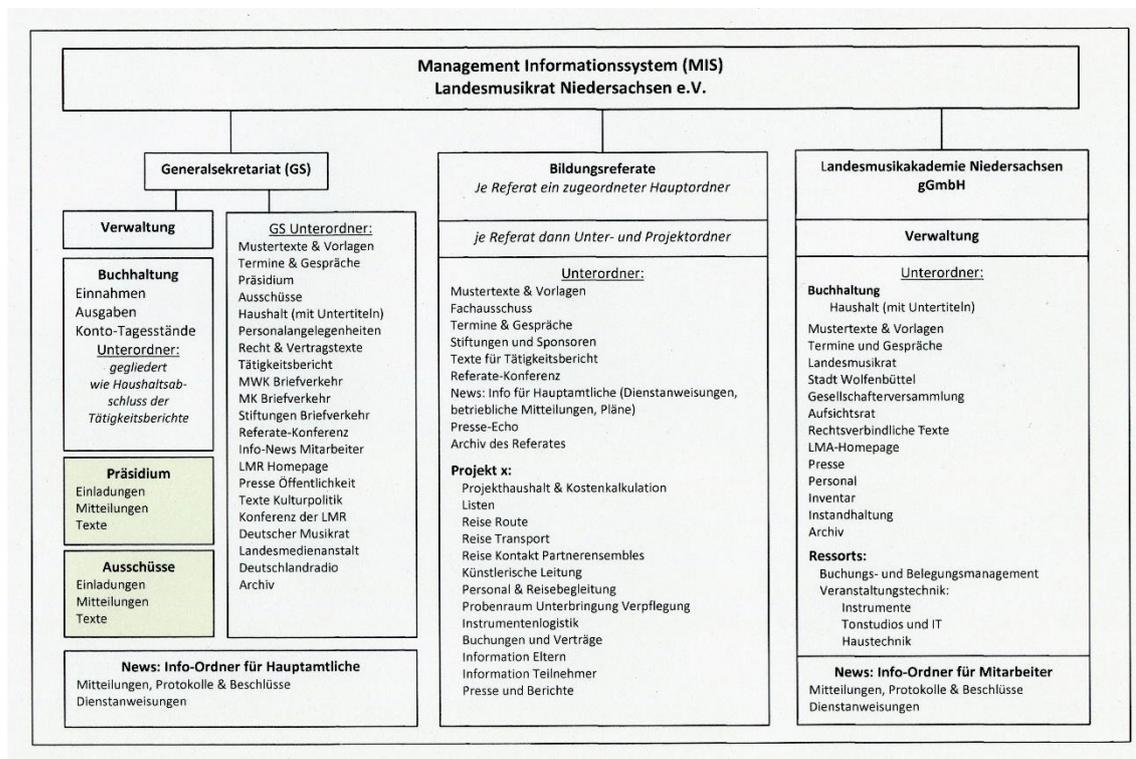
<sup>35</sup> Interne Sicherung durch Spiegelung auf einer großen SSD, externe Sicherung zusätzlich auf Diensten wie z.B. Terra oder Magenta Cloud. Der Server für die externe Sicherung sollte möglichst in Deutschland eingerichtet sein.

Werbung nicht geeignet. Die Kommunikation per E-Mail-Programm ist da professioneller und sicherer: sie bietet die Möglichkeit, alle Dateientypen und -formate zu übertragen.

In den Arbeitsabläufen des Landesmusikrats hat es sich bewährt, Social Media-Dienste für die schnelle und schriftlich kurze Kommunikation mit festgelegten Gruppen (z.B. mit den Mitgliedern eines Landesjugendensembles wie z.B. NJO) zusätzlich zu nutzen. Es muss jedoch von Seiten der betreuenden Referent\*innen sichergestellt sein und den Nutzern kommuniziert werden, dass diese Dienste **nur innerhalb der festgelegten Gruppe** genutzt werden dürfen und dass kein Missbrauch passiert, z.B. durch Hochladen von nicht autorisierten Bildern oder diskriminierenden Texten.

### 3.4 Management Informationssystem (MIS)

Auf die Notwendigkeit und den Nutzen eines MIS in Bezug auf die schnelle Verfügbarkeit von Informationen und Akten wurde bereits eingegangen (⇒ Kap. 2.3: „Aktenverfügbarkeit“). Die nachfolgende Grafik (⇒ Abb. 12) ist der Entwurf eines MIS-Menüs, der versucht, die für den Landesmusikrat und die Landesmusikakademie wesentlichen Elemente einer passenden MIS-Struktur darzustellen. Der Entwurf soll von den hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen ergänzt werden.



**Abb. 12:** Entwurf einer möglichen Gliederung (Menu) eines Management Informationssystems MIS für den Landesmusikrat Niedersachsen e.V.

**Legende Zugangsberechtigungen:** Die grün markierten Felder sind **extern** per PIN via Internet für die angegebene Zielgruppe zugänglich. Alle anderen Felder gehören zum **Intranet**. Der / die Generalsekretär\*in hat Zugang zu allen Feldern des Generalsekretariats und der Bildungsreferate. Der „News: Info-Ordner für Hauptamtliche“ ist **allen hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen des Landesmusikrats** zugänglich. Die **Bildungsreferent\*innen** haben je Zuständigkeit Zugang zum zugehörigen Hauptordner des Referates mit all seinen Unterordnern. Sie können ihren **Assistenzen** benötigte Zugänge oder Ordner zuweisen. Die Landesmusikakademie Niedersachsen gGmbH sollte ebenfalls aus Kostengründen im MIS eingebunden sein. Die LMA-Verwaltungsleitung wird die Zugangsberechtigungen gemäß sinnvoller Praxis an die Mitarbeiter\*innen vergeben.

## **ANHANG**

### **Sammlung rechtsverbindlicher Texte und Dokumente**

Die Texte des Anhangs liegen alle bei mir (KJK) vor. Sie müssen noch einmal auf ihre Aktualität bzw. derzeitige Gültigkeit überprüft werden. Einige sind bereits textstabil und aktuell. Für die gedruckte Endfassung nach den Gesprächen mit dem Mitarbeiter\*innen-Team sollen die im Inhaltsverzeichnis unter „Anhang“ genannten Texte dann hier angefügt werden.