



Landesverband der Musikschulen
in Nordrhein-Westfalen e.V.

Musikschule Hilden

Gutachten

im Rahmen einer

Balanced-Scorecard-Analyse

Februar 2010

Inhaltsverzeichnis

Einführung in das Analyseverfahren der Balanced Scorecard	2
Perspektive I: Finanzen	3
1. Gebührenstruktur	3
a) Ist-Analyse der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden	3
b) Vergleichs-Analyse der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden	5
c) Partial-Analyse der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden	7
2. Personalstruktur	9
a) Ist-Analyse der Personalstruktur der Musikschule Hilden	9
b) Vergleichs-Analyse der Personalstruktur der Musikschule Hilden	12
c) Partial-Analyse der Personalstruktur der Musikschule Hilden	12
3. Angebotsstruktur	16
4. Erschließung weiterer Finanzquellen	19
5. Gesamtwirtschaftlichkeit	19
Perspektive II: Interne Prozesse	21
1. Verhältnis Verwaltungsaufwand / -arbeitszeit	21
2. Organisationsgrad der regelmäßigen internen Prozesse	22
3. Qualität der internen Kommunikation	22
Perspektive III: Schüler / Eltern	24
1. Anteil der abgedeckten Marktsegmente	24
2. Verankerungsgrad in der kommunalen Bildungslandschaft	24
3. Angebotsvielfalt	25
4. Wirkungsgrad	25
5. Anzahl der Musikstudiumsaufnahmen	26
6. Auftrittsmöglichkeiten der Schüler	27
Perspektive IV: Entwicklungsfähigkeit der Institution	28
1. Fortbildungsintensität des pädagogischen Personals	28
2. Verweildauer der Führungskräfte	29

Einführung in das Analyseverfahren der Balanced Scorecard

Die vorliegende Analyse der Musikschule Hilden beruht strukturell auf der Idee der Balanced Scorecard. Da ein Kenntnis dieses Analyseinstruments für das Verständnis der Analyse hilfreich ist, soll hier eine kurze Einführung in die Idee der Balanced Scorecard gegeben werden:

Die Balanced Scorecard („ausbalancierte Punktekarte“) wurde Anfang der 90er Jahre an der Harvard Business School in den USA entwickelt. Ausgangspunkt war die immer lautere Kritik an der Eindimensionalität finanzieller Kennzahlensysteme; Ziel war die Ergänzung dieser rein finanziellen Maßgrößen um nichtfinanzielle Maßgrößen, um den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen an Controlling- und Steuerungsinstrumente gerecht zu werden.

Im Ergebnis wird ein Unternehmen nach dieser Idee nun nicht mehr allein nach den traditionellen finanziellen Kriterien, sondern nach den folgenden vier Perspektiven betrachtet:

- Finanzen
- Interne Prozesse
- Kunden (hier Schüler / Eltern)
- Entwicklungsfähigkeit

Die Finanzen sind also nach wie vor Bestandteil der Betrachtung, werden aber ergänzt um die anderen drei Perspektiven, und erst das Zusammenspiel der unterschiedlichen Perspektiven ergibt ein ausgewogenes Abbild des betrachteten Unternehmens, eben eine „ausbalancierte Punktekarte“. Da Finanzkennzahlen in der Regel vergangenheitsorientiert sind und sich somit als Basis für die Steuerung eines Unternehmens nur bedingt eignen, werden in der Betrachtung der Balanced Scorecard die finanziellen Faktoren teilweise sogar als nachfolgende Indikatoren interpretiert, die die Resultate früherer Handlungen zeigen. Diese früheren Handlungen entstammen den Bereichen, die in den drei zusätzlichen Perspektiven betrachtet werden, so dass diese neuen Perspektiven und nicht etwa die traditionellen Finanzkennzahlen die eigentlichen Stellschrauben für die Steuerung eines Unternehmens darstellen.

Die Idee der Balanced Scorecard hat seit ihrer Entwicklung in den 90er Jahren in der Privatwirtschaft einen unvergleichlichen Siegeszug angetreten und ist aus diesem Bereich nicht mehr wegzudenken. Nach und nach findet die Idee auch Anwendung auf Non-Profit-Unternehmen und Verwaltungen, was im letzteren Bereich sicherlich auch im Zusammenhang mit der Hinorientierung zu betriebswirtschaftlichem Gedankengut im Rahmen der Neuen Kommunalen Steuerung zu sehen ist.

Die Anwendung der Balanced Scorecard auf Kulturbetriebe ist insofern besonders sinnvoll, als es sich bei Kulturbetrieben eben gerade nicht um Betriebe handelt, deren Erfolg mit finanziellen Kennzahlen hinlänglich beschrieben werden kann, im Gegenteil – bei stringenter Anwendung des finanziellen Instrumentariums auf die klassischen kulturellen Zuschussbetriebe ist die Schließung dieser Betriebe die einzige Schlussfolgerung, die diese Form der Untersuchung leisten kann. Somit ist die Erfüllung finanzieller Kennzahlen bei Kulturbetrieben eher Rahmenbedingung als das eigentliche Ziel der Tätigkeit.

Insofern strukturiert sich die folgende Analyse in die oben beschriebenen vier Perspektiven der Balanced Scorecard und untersucht darin vor allem, was die Musikschule Hilden mithilfe der zur Verfügung gestellten öffentlichen Mittel bereits leistet bzw. bei weiteren Optimierungen noch weiter leisten kann.

Perspektive I: Finanzen

1. Gebührenstruktur

a) Ist-Analyse der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden

In der Musikschule Hilden werden folgende Unterrichtsformen zu folgenden monatlichen Gebühren angeboten:

Unterrichtsform	Gebühr
Einzelunterricht 45 min (1b)	95,00 €
Einzelunterricht 45 min (1a)	70,00 €
Einzelunterricht 22,5 min	40,00 €
Gruppenunterricht 45 min 2er	40,00 €
Gruppenunterricht 45 min 3er	26,50 €
Gruppenunterricht 22,5 min 2er	21,00 €
Gruppenunterricht 45 min 4-5er	21,00 €
Gruppenunterricht 45 min 6-9er	16,50 €
Gruppenunterricht 22,5 min 3-4er	16,50 €
Ensemble (ohne Hauptfachunt.)	16,50 €
Klassenunterricht	16,50 €

Tabelle I.1.1

Die Belegung dieser Unterrichtsformen und damit die Zusammensetzung der Gebühreneinnahmen gestaltet sich dabei wie folgt:

Unterrichtsform	Gebühr	Belegung	Geb./Monat	Geb./Jahr	Anteil
Einzelunterricht 45 min (1b)	95,00 €	7	665,00 €	7.980,00 €	1,4%
Einzelunterricht 45 min (1a)	70,00 €	77	5.390,00 €	64.680,00 €	11,1%
Einzelunterricht 22,5 min	40,00 €	675	27.000,00 €	324.000,00 €	55,7%
Gruppenunterricht 45 min 2er	40,00 €	66	2.640,00 €	31.680,00 €	5,5%
Gruppenunterricht 45 min 3er	26,50 €	76	2.014,00 €	24.168,00 €	4,2%
Gruppenunterricht 22,5 min 2er	21,00 €	116	2.436,00 €	29.232,00 €	5,0%
Gruppenunterricht 45 min 4-5er	21,00 €	38	798,00 €	9.576,00 €	1,6%
Gruppenunterricht 45 min 6-9er	16,50 €	6	99,00 €	1.188,00 €	0,2%
Gruppenunterricht 22,5 min 3-4er	16,50 €	0	0,00 €	0,00 €	0,0%
Ensemble (ohne Hauptfachunt.)	16,50 €	30	495,00 €	5.940,00 €	1,0%
Klassenunterricht	16,50 €	418	6.897,00 €	82.764,00 €	14,2%
Gesamtsummen		1509	48.434,00 €	581.208,00 €	100,0%

Tabelle I.1.2

Es lässt sich erkennen, dass der Großteil der Gebühreneinnahmen, nämlich 55,7 %, aus der Unterrichtsform „Einzelunterricht 22,5 min“ stammt. An zweiter Stelle sind der „Einzelunterricht 45 min (1a)“ mit 11,1 % und der „Klassenunterricht“ mit 14,2 % zu nennen. Da mit diesen drei Unterrichtsformen bereits 81 % der gesamten Gebühreneinnahmen erfasst werden, soll auf diese drei Unterrichtsformen besonders eingegangen werden.

Die Unterrichtsform „Einzelunterricht 22,5 min“ ist eine Besonderheit der Musikschule Hilden, denn in der Regel bieten Musikschulen Einzelunterricht zu 45 oder 30 Minuten an. Die Unterrichtsform bietet den Vorteil einer 33%-igen Erhöhung der Schülerzahl zu konstanten Kosten des pädagogischen Personal, da so beispielsweise in 90 Minuten 4 statt 3 Schüler erreicht werden können, mithin der Wirkungsgrad der Musikschule um 33 % erhöht wird. Inwieweit eine Unterrichtsstunde von 22,5 Minuten einer Unterrichtsstunde von 30 Minuten nachsteht, soll hier nicht diskutiert werden, zumal zu vermuten ist, dass die Lehrkräfte diese pädagogisch diskussionswürdig kurze Unterrichtseinheit durch kostenlose Mehrarbeit anreichern. Es soll aber festgestellt werden, dass die Musikschule Hilden hier eine offensichtlich von Schüler- bzw. Elternschaft akzeptierte Möglichkeit gefunden hat, das Angebot an Einzelunterricht ohne Ausweitung des Zuschussbedarfs an eine höhere Nachfrage anzupassen. Dennoch sollte der an VdM-Musikschulen üblichere Weg zur Erhöhung des Wirkungsgrads über einen pädagogisch und künstlerisch hochwertigen Partner- und Gruppenunterricht nicht vernachlässigt werden.

Die Gebühr der Unterrichtsform „Einzelunterricht 45 min (1a)“ ist im Vergleich zur Unterrichtsform „Einzelunterricht 22,5 min“ deutlich unterlinear, jedoch ist diese Unterrichtsform an besondere Leistungsbedingungen seitens der Schüler geknüpft und soll daher im weiteren Verlauf unter Förderaspekten in der Betrachtung der Ermäßigungsstruktur analysiert werden.

Die Unterrichtsform „Klassenunterricht“ ist der typische Großgruppenunterricht der Musikschule. Hier geht es aus der Perspektive der Schülerschaft vor allem darum, zu einer quasi für jeden tragbaren Gebühr den Zugang zur Musik zu gewährleisten; aus der Perspektive der Musikschule geht es darum, durch eben diese tragbaren Gebühren große Gruppenstärken zu erreichen und damit trotz der geringen Gebührenhöhe hohe Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

Die Gebühreneinnahmen werden zu einem Anteil von 17,4 % durch Ermäßigungen gemindert, wie die folgende Übersicht zeigt (Der Unterschied im Betrag der Jahresgebühreneinnahmen zwischen Tabelle I.1.2 und I.1.3 beruht auf der unterschiedlichen Erhebung der Zahlen: im ersten Fall handelt es sich um die Hochrechnung eines konkreten Monats, im zweiten Fall um eine für das Jahr 2008 erhobene Gesamtsumme):

Gebührenermäßigungen	Betrag
Gebühren vor Ermäßigungen	671.981,00 €
Gesamtsumme Ermäßigungen	-116.799,37 €
Gebühren nach Ermäßigungen	555.181,63 €

Tabelle I.1.3

Die Gesamtsumme der Ermäßigungen setzt sich aus den folgenden Ermäßigungsformen zusammen:

Ermäßigungsform	Betrag	Anteil
Sozialermäßigung	-5.208,50 €	4,5%
Sonderermäßigung		
1. Sonderermäßigung lt. Geb.-ordn.	-2.400,00 €	2,1%
2. Gastermäßigung	-8.461,50 €	7,2%
3. Ensembleermäßigung	-7.031,00 €	6,0%
4. Soziale Ermäßigung	-2.392,00 €	2,0%
5. JeKi-Ermäßigung	-375,00 €	0,3%
Familienermäßigung	-40.273,37 €	34,5%
Mehrfächerermäßigung	-168,00 €	0,1%
Instrumentalermäßigung	-50.490,00 €	43,2%
Summe Ermäßigungen	-116.799,37 €	100,0%

Tabelle I.1.4

Damit verfügt die Musikschule Hilden über ein vergleichsweise sehr ausdifferenziertes Ermäßigungssystem. Durch diese Vielfalt gewährleistet sie in besonderem Maße eine gezielte Förderung und volle Ausschöpfung des in den Ermäßigungen befindlichen Lenkungspotenzials. Dies erscheint in Anbetracht des doch beträchtlichen Ermäßigungsbetrags als sinnvoll, zumal diese Vielfalt, einmal im Musikschulverwaltungsprogramm eingepflegt, verwaltungstechnisch ohne großen Aufwand zu bewerkstelligen ist.

Weiter lässt sich erkennen, dass 59 % bzw. 68.925,50 € der Ermäßigungen an Leistungskriterien geknüpft sind; hier könnte die Frage gestellt werden, ob die Förderung begabter Hildener Musikschulschüler eine aus dem Musikschul-Etat oder eine aus dem gesamtstädtischen Etat zu speisende Aufgabe ist.

41 % bzw. 47.873,87 € der Ermäßigungen und damit immerhin ca. 7 % der Gesamteinnahmen der Musikschule sind an soziale Kriterien geknüpft. Hier stellt sich, insbesondere auch vor dem Hintergrund der absehbaren Ausweitung der Musikschularbeit im Feld der Basismusikalisierung in Zusammenarbeit mit den Grundschulen und der damit verbundenen Erfassung aller Bevölkerungsschichten („Jedem Kind ein Instrument“) die Frage, ob diese Gebührenauffälle nicht im Sinne einer größeren Klarheit durch einen Transfer aus dem Sozialbereich zu kompensieren wären. Jedenfalls ist eine differenziertere Betrachtung des städtischen Zuschusses notwendig, nämlich in Form einer Aufspaltung des Gesamtzuschusses in einen den sozialen Aufgaben der Stadt nachkommenden Zuschuss i.H.v. 47.873,87 € und in einen echten, um eben diese Summe verminderten Nettzuschuss zum Betrieb der Musikschule.

b) Vergleichs-Analyse der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden

Der Vergleich der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden mit der umliegender Nachbarstädte (N1 bis N4) im Sinne einer Betrachtung der Angebotskonkurrenz gestaltet sich wie folgt (grüne Zahlen markieren die niedrigste, rote die höchste Gebühr innerhalb der jeweiligen Unterrichtsform):

Unterrichtsform	Hilden	MS N1	MS N2	MS N3	MS N4	MS N5
MFE 60 min	198,00 €	212,00 €	210,00 €	204,00 €	216,00 €	204,00 €
Einzel 45 min	840,00 €	828,00 €	894,00 €	864,00 €	883,80 €	720,00 €
Einzel 30 min	640,00 €	552,00 €	606,00 €	576,00 €	501,60 €	-
Gruppe 45 min 2er	480,00 €	360,00 €	498,00 €	444,00 €	400,20 €	360,00 €
Gruppe 45 min 3er	318,00 €	312,00 €	378,00 €	336,00 €	298,80 €	276,00 €
Gruppe 45 min 4-5er	252,00 €	312,00 €	378,00 €	336,00 €	298,80 €	276,00 €
Gruppe 45 min ab 6er	198,00 €	-	373,50 €	252,00 €	298,80 €	276,00 €
Verfügb. Einkommen	21.787,00 €	22.751,00 €	29.300,00 €	21.884,00 €	23.087,00 €	22.055,00 €

Tabelle I.1.5

Eine Aggregation der Gebührenstrukturen mit Darstellung der Minima, Maxima und des Durchschnitts der Gebühren pro Unterrichtsform ergibt folgendes Bild:

Unterrichtsform	Hilden	Minimum	Maximum	Durchschnitt
MFE 60 min	198,00 €	198,00 €	216,00 €	207,00 €
Einzel 45 min	840,00 €	720,00 €	894,00 €	807,00 €
Einzel 30 min	640,00 €	501,60 €	640,00 €	570,80 €
Gruppe 45 min 2er	480,00 €	360,00 €	498,00 €	429,00 €
Gruppe 45 min 3er	318,00 €	276,00 €	378,00 €	327,00 €
Gruppe 45 min 4-5er	252,00 €	252,00 €	378,00 €	315,00 €
Gruppe 45 min ab 6er	198,00 €	198,00 €	373,50 €	285,75 €

Tabelle I.1.6

Zu beachten ist hier die Normierung der Unterrichtsformen auf die im Berichtsbogen des Verbands deutscher Musikschulen üblichen Unterrichtsformen aus Gründen der Vergleichbarkeit.

Es lässt sich erkennen, dass die Musikschule Hilden in der „Musikalischen Früherziehung 60 min“, im „Gruppenunterricht 45 min 4-5er“ und im „Gruppenunterricht 45 min ab 6er“ die niedrigsten, im „Einzelunterricht 30 min“ die höchsten Gebühren erhebt. Die Gebühren im „Einzelunterricht 45 min“ und im „Gruppenunterricht 45 min 2er“ liegen deutlich über dem Durchschnitt, die Gebühr im „Gruppenunterricht 45 min 3er“ leicht unter dem Durchschnitt.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass Hilden mit den meisten Minima der Gebühren das niedrigste verfügbare Einkommen der Haushalte, N2 mit den meisten Maxima der Gebühren das höchste verfügbare Einkommen der Haushalte aufweist.

In diesem Vergleich wird die strategische Ausrichtung der Hildener Gebührenstruktur hinsichtlich der Angebotskonkurrenz deutlich:

In den Unterrichtsbereichen, in denen es darauf ankommt, möglichst große Gruppenstärken für eine möglichst hohe Gegenfinanzierung der anfallenden Kosten für das pädagogische Personal zu erreichen, setzt die Musikschule auf niedrige Gebühren.

Der „Einzelunterricht 30 min“ ist nur deswegen der Maximalwert, weil die Gebühr aus Vergleichsgründen von 22,5 auf 30 Minuten umgerechnet wurde. Tatsächlich bietet die Musikschule Hilden die Unterrichtsform des „Einzelunterricht 22,5 min“ jedoch zu einer Jahresgebühr von 480,- € an. Dieser Betrag wiederum liegt nicht nur weit unter dem Gebührendurchschnitt, sondern auch unter dem Gebührenminimum. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass die Schülerschaft bei etwaigen Angebotsvergleichen mit den benachbarten Musikschulen weniger auf die Betrachtung der Kennzahl „Unterrichtsgebühr/Unterrichtsminute“, sondern vielmehr auf den Einstiegspreis des Guts „Einzelunterricht an der Musikschule“ abstellt. Damit erreicht es die Musikschule Hilden, aus der Schülerperspektive eine Minimalgebühr zu erheben, aus der Musikschulperspektive jedoch eine weit überdurchschnittliche Gegenfinanzierung zu erlangen.

Ein Vergleich der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden mit der vergleichbarer Musikschulen im Landesverband der Musikschulen in NRW im Sinne eines Strukturvergleichs gestaltet sich wie folgt (die Auswahl der strukturell vergleichbaren Musikschulen im LVdM – V1 bis V3) ergibt sich hier aus dem Zirkel der Musikschulen, die bereits gemeinsam mit der Musikschule Hilden im Rahmen des interkommunalen Leistungsvergleichs E-Dur zusammengefasst sind, da hier strukturelle Parallelen gewährleistet sind und konsistentes Vergleichsdatenmaterial vorliegt):

Unterrichtsform	Hilden	MS V1	MS V2	MS V3
MFE 60 min	198,00 €	290,40 €	240,00 €	204,00 €
Einzel 45 min	840,00 €	975,60 €	1.020,00 €	864,00 €
Einzel 30 min	640,00 €	650,40 €	714,00 €	585,00 €
Gruppe 45 min 2er	480,00 €	531,60 €	534,00 €	445,50 €
Gruppe 45 min 3er	318,00 €	388,80 €	324,00 €	310,50 €
Gruppe 45 min 4-5er	252,00 €	388,80 €	240,00 €	229,50 €
Gruppe 45 min ab 6er	198,00 €	309,60 €	240,00 €	189,00 €
Verfügb. Einkommen	21.787,00 €	21.125,00 €	20.682,00 €	24.710,00 €

Tabelle I.1.7

Die Aggregation der Gebührenstrukturen mit Darstellung der Minima, Maxima und des Durchschnitts der Gebühren pro Unterrichtsform ergibt hier nun folgendes Bild:

Unterrichtsform	Hilden	Minimum	Maximum	Durchschnitt
MFE 60 min	198,00 €	198,00 €	290,40 €	244,20 €
Einzel 45 min	840,00 €	840,00 €	1.020,00 €	930,00 €
Einzel 30 min	640,00 €	585,00 €	714,00 €	649,50 €
Gruppe 45 min 2er	480,00 €	445,50 €	534,00 €	489,75 €
Gruppe 45 min 3er	318,00 €	310,00 €	388,80 €	349,40 €
Gruppe 45 min 4-5er	252,00 €	229,50 €	388,80 €	309,15 €
Gruppe 45 min ab 6er	198,00 €	189,00 €	388,80 €	288,90 €

Tabelle I.1.8

Hilden hält auch in diesem Vergleich in der „Musikalischen Früherziehung 60 min“ das Gebührenminimum, der „Gruppenunterricht 45 min 4-5er“ und der „Gruppenunterricht 45 min ab 6er“ liegt leicht über dem Minimum, so dass sich die Positionierung der Gebühren dieser drei Unterrichtsformen gegenüber dem Angebotskonkurrenz-Vergleich kaum verändert. Ebenso liegt auch hier die Gebühr im „Gruppenunterricht 45 min 3er“ unter dem Durchschnitt. Verändert sind allerdings die Positionen der übrigen drei Unterrichtsformen:

Der „Einzelunterricht 30 min“, oben das Maximum, liegt nun leicht unter dem Durchschnitt, ist aber nach Umrechnung auf 22,5 Minuten immer noch das tatsächliche Minimum; die Gebühren im „Einzelunterricht 45 min“, oben deutlich über dem Durchschnitt, stellen nun das Minimum dar, sind allerdings unter Förderaspekten zu betrachten; der „Gruppenunterricht 45 min 2er“, oben deutlich über dem Durchschnitt, rangiert nun leicht unter dem Durchschnitt.

Interessant ist hier auch, dass V3 die meisten Minima der Gebühren, jedoch auch die höchsten verfügbaren Einkommen der Haushalte aufweist, V1 und V2 sich sowohl die Maxima als auch die beiden niedrigsten verfügbaren Einkommen der Haushalte teilen.

Hilden dagegen weist in diesem Vergleich insgesamt ein eher lineares Verhältnis zwischen Gebühren- und Einkommenshöhe auf.

c) Partial-Analyse der Gebührenstruktur der Musikschule Hilden

Eine Partial-Analyse der Gebührenstruktur untersucht die Frage, wie sich eine Veränderung einzelner Gebühren bei Konstanz der übrigen Gebühren auswirkt, und zwar hier auf die Höhe der Einnahmen und der Angebotsstruktur. Sie untersucht nicht die Frage, wie sich eine lineare Erhöhung aller Gebühren gleichzeitig auswirkt, die ja schon hinsichtlich der Inflation regelmäßig notwendig ist.

Dennoch soll eine Überlegung vorausgeschickt werden, die auch bei einer rein linearen Erhöhung der Gebühren Anwendung finden kann und die bei der Gestaltung von Musikschulgebühren von größter Bedeutung ist: die Überlegung, inwieweit das Ziel, Mehreinnahmen durch Gebührenerhöhungen zu erzielen, vor allem in Gruppenunterrichten durch mit gerade dieser Gebührenerhöhung hervorgerufene Kündigungen verfehlt werden kann. Eine solche Art der Gebührenerhöhung muss nämlich immer berücksichtigen, dass Gruppenunterrichte unter Umständen eine höhere Gegenfinanzierung aufweisen, wenn gesenkte Gebühren durch höhere Belegungszahlen überkompensiert werden. Beispielsweise führt eine Erhöhung der Gebühr für Klassenunterricht von 16,50 € auf 17,00 € bei einer Klassenstärke von 8 Schülern bei bereits einer gebührenerhöhungsbedingten Kündigung zu einer Mindereinnahme von 13,00 € statt der erhofften Mehreinnahme von 4,00 € pro Monat, wohingegen eine Senkung der Gebühr auf 16,00 € bei einer gebührenerhöhungsbedingten Neubelegung zu einer Mehreinnahme von 12,00 € führt und sogar bei konstanten Schülerzahlen, d.h. wenn die Neubelegung nicht sofort erfolgt, immer noch mehr Einnahmen erzielt als die Gebührenerhöhung in Verbindung mit einer gebührenerhöhungsbedingten Kündigung, wie die folgende Berechnung veranschaulicht:

Schüleranzahl	Gebühr	Summe
8	16,50 €	132,00 €
8	17,00 €	136,00 €
7	17,00 €	119,00 €
9	16,00 €	144,00 €
8	16,00 €	128,00 €

Tabelle I.1.9

Es gilt also stets, genau zu überprüfen, inwieweit das Ziel der Erzielung von Mehreinnahmen im System Musikschule wirklich anhand von Gebührenerhöhungen zu erreichen ist und inwieweit eine Erzielung von Mehreinnahmen in diesem speziellen System nicht eher durch Wachstum statt durch Schrumpfung zu erreichen ist.

Es soll nun im Folgenden auf die Höhe der Gebühren im Vergleich zu den umliegenden Musikschulen sowie auf die Verhältnisse der Gebühren zueinander abgestellt werden.

Hinsichtlich der Höhe der Gebühren im Vergleich zu den umliegenden Musikschulen wurde oben bereits darauf hingewiesen, dass die Musikschule Hilden in den Gruppenunterrichtsfächern die Gegenfinanzierung ihrer Personalkosten über niedrige Gebühren verbunden mit großen Gruppenstärken, im Einzelunterricht über die Sonderunterrichtsform „Einzelunterricht 22,5 min“ im weit überdurchschnittlichen Maße erlangt. Die Gebühren in diesen Fächern sind nahezu optimal und sollten daher nicht verändert werden.

Der „Einzelunterricht 45 min“ sowie der „Gruppenunterricht 45 min 2er“ liegen bereits deutlich über dem Durchschnitt und sollten daher ebenfalls in dieser Höhe belassen werden.

Einzig die Gebühr der Unterrichtsform „Gruppenunterricht 45 min 3er“ sollte überprüft werden; eine Anhebung zumindest leicht über den Durchschnitt, was mit dieser Begründung sicherlich leicht zu kommunizieren ist und angesichts der Konkurrenzahlen auch keine allzu große Abwanderungsgefahr der Schülerschaft birgt, ist hier zu empfehlen.

Hinsichtlich der Verhältnisse der Gebühren zueinander soll auf die zwei folgenden Aspekte hingewiesen werden:

Zum einen sind die Gebühren der Unterrichtsformen „Einzelunterricht 22,5 min“ und „Gruppenunterricht 45 min 2er“ mit jeweils 40,00 € pro Monat in identischer Höhe angesetzt. Eine Festsetzung der Gebühren dieser beiden Unterrichtsformen in unterschiedlicher Höhe birgt jedoch ein Lenkungspotenzial hinsichtlich der Entscheidung, ob der relativ stark vertretene Einzelunterricht beibehalten werden soll oder eine Hinwendung zu mehr Gruppenunterricht verfolgt werden soll. Derzeit verzichtet die Musikschule Hilden durch die identische Höhe der Gebühren sowohl auf die Ausübung dieses Lenkungspotenzials als auch auf die Ausnutzung des dazugehörigen Potenzials der Erzielung von Mehreinnahmen zur Gegenfinanzierung der Personalkosten. Allerdings birgt die identische Festsetzung der Gebühren den Vorteil, dass im Falle einer Kündigung im „Gruppenunterricht 45 min 2er“ der verbleibende Schüler ohne evtl. Gebührenerhöhung und damit ohne Kündigungsmöglichkeit in den „Einzelunterricht 22,5 min“ überführt werden kann, was von Seiten des Verwaltungsaufwands das Einsparungspotenzial unter Umständen aufwiegen kann.

Welche Richtung in musikpädagogischer Hinsicht in dieser Frage eingeschlagen werden soll, kann hier nicht entschieden werden. Inwieweit die Festsetzung unterschiedlicher Gebühren und die damit zusammenhängenden Einnahmepotenziale einerseits oder die Beibehaltung der identischen Gebühren und die damit zusammenhängenden verwaltungstechnischen Vereinfachungen andererseits hier zu einer wirtschaftlicheren Gestaltung führen, sollte die Musikschule Hilden mittels einer Aufwands-Ertrags-Schätzung berechnen, um das Brachliegen von Potenzialen ausschließen zu können.

Zum anderen erscheint die Abstufung der 45-minütigen Gruppenunterrichte nach der aufsteigenden Schülerzahl nicht ganz ausgewogen: Derzeit werden 40 € für 2 Schüler, 26,50 € für 3 Schüler und 21 € für 4-5 Schüler erhoben. Der Gebührensprung von 2 zu 3 Schülern ist jedoch

recht groß, zumal die Gegenfinanzierung dieses 45-minütigen Unterrichts bei 3 Schülern im Vergleich zu 2 Schülern nicht etwa ansteigt, wie es üblich wäre, sondern sinkt. Im Zusammenhang mit der oben bereits aus der Perspektive der Angebotskonkurrenz empfohlenen isolierten Anhebung dieser Gebühr soll also die Empfehlung, diese Gebühr zu erhöhen, nun auch aus der Perspektive der Gegenfinanzierung und Gebührenabstufung bestärkt werden.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive I Finanzen, Gebührenstruktur:

- **Es sollte überprüft werden, ob der Zuschuss der Stadt Hilden zur Musikschule Hilden intern um die Leistungs- und Sozialermäßigungen zu bereinigen ist.**
- **Es sollte überprüft werden, ob die Beibehaltung der identischen Gebühren für die Unterrichtsformen „Einzelunterricht 22,5 min“ und „Gruppenunterricht 45 min 2er“ oder die Differenzierung dieser beiden Gebühren unter den Kriterien des zusätzlichen Einnahmepotenzials und des zusätzlichen Verwaltungsaufwands zu einer wirtschaftlicheren Gestaltung führen.**
- **Die Gebühr der Unterrichtsform „Gruppenunterricht 45 min 3er“ sollte aufgrund der nicht bestehenden Angebotskonkurrenz, der zu niedrigen Gegenfinanzierung und der unausgewogenen Gebührenabstufung isoliert, also unabhängig von allgemeinen linearen Gebührenerhöhungen, erhöht werden, unter Berücksichtigung von psychologische Preisschwellen beispielsweise auf 29,50 €.**

2. Personalstruktur

a) Ist-Analyse der Personalstruktur der Musikschule Hilden

An der Musikschule Hilden unterrichten 57 Musikschullehrerinnen und -lehrer. 32 Lehrkräfte sind über eine Festanstellung und 25 über einen Honorarvertrag tätig, die Honorarkräfte bestreiten jedoch nur ca. 30 % des Unterrichts, da sie tendenziell pro Lehrkraft weniger Unterrichtsstunden erteilen als ihre fest angestellten Kollegen.

Das Kollegium der Musikschule Hilden ist in die folgenden sechs Fachbereiche gegliedert:

- Elementarunterricht
- Blasinstrumente / Schlagzeug
- Streichinstrumente
- Tasteninstrumente / Gesang
- Zupfinstrumente
- Rock / Pop

Dabei gehören einige Lehrkräfte aufgrund von Mehrfachqualifikationen mehr als einem Fachbereich an; diese werden hier dem Fachbereich zugeordnet, in dem der größte Anteil ihres Unterrichts liegt.

Die einzelnen Fachbereiche gestalten sich personell wie folgt (zur besseren Unterscheidung zwischen Festangestellten und Honorarkräften sind Honorarkräfte kursiv dargestellt):

Fachbereich Elementarunterricht		
Unterrichtsfach	Unt.-Deputat	Besondere Aufgaben
Blockflöte, Elementar	25,0	FBL, Kooperation Kitas
<i>Elementar</i>	10,0	
<i>Elementar</i>	6,0	
<i>Elementar</i>	4,5	
<i>Orffkreis</i>	1,0	
<i>Frühkindlicher Unterricht</i>	2,5	<i>Piccolini</i>
<i>Behindertenarbeit</i>	1,0	

Tabelle I.2.1

Fachbereich Blasinstrumente / Schlagzeug		
Unterrichtsfach	Unt.-Deputat	Besondere Aufgaben
Klarinette	15,0	FBL, Leitung Bläserorchester, Kammermusik
Blockflöte, Elementar	23,5	Koop, JeKi
Blockflöte	15,5	Ensemble, Kammermusik
Querflöte	14,0	einzigste Fachkraft Querflöte, Kammermusik
<i>Querflöte</i>	17,5	
<i>Querflöte</i>	7,5	
Oboe	14,0	Orff, Kammermusik, Koop
<i>Oboe</i>	3,0	
<i>Klarinette</i>	9,0	
<i>Klarinette</i>	7,0	
<i>Klarinette</i>	7,5	
<i>Klarinette, Saxophon</i>	9,0	
<i>Fagott</i>	4,0	
Saxophon	8,5	Kammermusik
<i>Horn</i>	7,5	<i>Talentförderklasse</i>
Trompete	17,5	einzigste Fachkraft Trompete, Leitung "Blowing Up"
<i>Posaune, Tenorhorn</i>	7,5	
<i>Tuba, Tenorhorn</i>	3,5	
Schlagzeug	6,5	einzigste Fachkraft klassisches Schlagzeug
<i>Schlagzeug, Samba</i>	6,0	
<i>Schlagzeug, Stabspiele</i>	5,5	

Tabelle I.2.2

Fachbereich Streichinstrumente		
Unterrichtsfach	Unt.-Deputat	Besondere Aufgaben
Violine	30,0	FBL, Leitung Sinfonien, Kammermusik
Violine, Viola	16,0	Leitung Sinfonietta, Koop, JeKi, Kammermusik
Violine	8,0	speziell für die Oberstufe Violine, SVA
Violine	7,5	Koop, JeKi
<i>Violine</i>	4,5	
Violoncello	15,0	Leitung Sinfonieorchester, Koop, JeKi
Violoncello, Tanz	8,0	
<i>Kontrabass</i>	3,0	
<i>Kontrabass, E-Bass</i>	6,5	

Tabelle I.2.3

Fachbereich Tasteninstrumente / Gesang		
Unterrichtsfach	Unt.-Deputat	Besondere Aufgaben
Klavier, Gesang	29,0	FBL, Leitung Kinderchor, Korrepetition
Klavier	26,0	Korrepetition
Klavier	11,5	Korrepetition
Klavier	10,0	Korrepetition
Klavier, Elementar	8,0	Korrepetition, Koop, JeKi, EZU (24)
<i>Klavier</i>	5,0	
<i>Klavier, Theorie</i>	6,0	
Akkordeon, Elementar	17,5	einzige Fachkraft Akkordeon, Koop, JeKi
Gesang	19,0	einzige Fachkraft Gesang, Leitung "Voix-Mixte"
<i>Gesang</i>	12,0	

Tabelle I.2.4

Fachbereich Zupfinstrumente		
Unterrichtsfach	Unt.-Deputat	Besondere Aufgaben
Gitarre	30,0	FBL, Koop
Gitarre, Elementar	16,0	Koop, Jeki
Gitarre	14,5	Bands
Gitarre, Elementar	5,0	Koop, EZU (20,5)
<i>Gitarre</i>	10,5	
<i>Gitarre</i>	5,0	
<i>Gitarre</i>	7,0	
Mandoline	15,0	Leitung Mandolinenorchester, Kammermusik

Tabelle I.2.5

Fachbereich Rock / Pop		
Unterrichtsfach	Unt.-Deputat	Besondere Aufgaben
E-Gitarre	6,5	FBL, einzige Fachkraft E-Gitarre, Bands
<i>E-Gitarre</i>	7,0	
Keyboard, Jazzpiano	18,0	
Keyboard, Jazzpiano	8,5	Internet, Layout
<i>Keyboard, Senioren</i>	13,0	
Saxophon (Jazz)	4,5	
Pop-Schlagzeug	8,0	einzige Fachkraft Rock-Schlagzeug, JeKi
<i>Rock-Schlagzeug</i>	7,0	

Tabelle I.2.6

Im Fachbereich Blasinstrumente / Schlagzeug sowie im Fachbereich Tasteninstrumente / Gesang ist eine nicht selbstverständliche Zusammenlegung zweier Instrumental-/ Vokalbereiche zu einem Fachbereich zu beobachten. Im letzteren Fall beruht dies offensichtlich auf einer Doppelqualifikation der Fachbereichsleitung, so dass beide Bereiche trotz der Zusammenlegung gut vertreten sein dürften. Im ersteren Fall erscheint es problematisch, dass das Fach Schlagzeug nur innerhalb eines zusammengelegten Fachbereichs und nur mit einer zwar fest angestellten, aber mit einem geringen Stundendeputat versehenen Lehrkraft vertreten ist.

b) Vergleichs-Analyse der Personalstruktur der Musikschule Hilden

Der Vergleich der Personalstruktur der Musikschule Hilden mit der umliegender Nachbarstädte gestaltet sich wie folgt (der Unterschied der Anzahl der Honorarkräfte der Musikschule Hilden im Vergleich zur obigen Darstellung beruht auf unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten):

Personalstruktur	Hilden	MS N1	MS N2	MS N3	MS N4	MS N5
Jahreswochenstunden	658,5	390,0	254,3	766,4	686,4	3031,6
kalkul. Anzahl Vollzeitstellen	21,9	13,0	8,5	25,5	22,9	101,1
Anzahl Lehrkräfte insgesamt	59	18	36	22	54	197
Anteil TVöD absolut	32	18	8	18	24	197
Anteil TVöD prozentual	54,2%	100,0%	22,2%	81,8%	44,4%	100,0%

Tabelle I.2.7

Der durchschnittliche Anteil der TVöD-Lehrkräfte liegt bei 67,1 %, Hilden liegt damit unter dem Durchschnitt im Mittelfeld. Auffällig ist, dass zwei der fünf Nachbarmusikschulen ein zu 100 % aus TVöD-Lehrkräften bestehendes Kollegium aufweisen, mittlerweile eine Ausnahmesituation in der deutschen Musikschullandschaft, aber eine Konkurrenzsituation, der sich die Musikschule Hilden in nächster Nachbarschaft stellen muss.

Ein Vergleich der Personalstruktur der Musikschule Hilden mit der vergleichbarer Musikschulen im Landesverband der Musikschulen in NRW gestaltet sich wie folgt:

Personalstruktur	Hilden	MS V1	MS V2	MS V3
Jahreswochenstunden	658,5	472,7	400,7	578,5
kalkul. Anzahl Vollzeitstellen	21,9	15,8	13,4	19,3
Anzahl Lehrkräfte insgesamt	59	32	36	43
Anteil TVöD absolut	32	29	18	30
Anteil TVöD prozentual	54,2%	90,6%	50,0%	69,8%

Tabelle I.2.8

Hier liegt der durchschnittliche Anteil der TVöD-Lehrkräfte bei 66,1 % und damit in vergleichbarer Höhe zur Vergleichsgruppe der Nachbarmusikschulen, Hilden liegt hier an 3. von 4 Stellen und wiederum unter dem Durchschnitt.

Insgesamt weist Hilden damit im interkommunalen Vergleich einen eher niedrigen Anteil an fest angestellten bzw. einen hohen Anteil an Honorarkräften auf.

c) Partial-Analyse der Personalstruktur der Musikschule Hilden

Der Abbau von TVöD-Stellen und die Besetzung der vakanten Unterrichtsstunden durch Honorarkräfte ist der wohl am meisten vertretene Vorschlag zum Thema Kosteneinsparungen an Musikschulen. Der Ansatz liegt insofern nah, als Musikschulen sehr personalkostenintensive Institutionen sind, und man sich verspricht, durch Einsparungen an der betragsmäßig größten Position auch insgesamt die größtmöglichen Einsparungen zu erzielen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass eine fest angestellte TVöD-Musikschullehrkraft mit 30 Unterrichtsstunden à 45 min (bei Vernachlässigung einer eventuellen Umlage des Ferienüberhangs) vollzeitbeschäftigt ist, von den 39 Wochenarbeitsstunden jedoch nur 22,5 Stunden unmittelbar mit der Unterrichtstätigkeit verbringt, da der Rest der Wochenarbeitszeit auf

die so genannten Zusammenhangstätigkeiten entfällt. Daraus wird gerne gefolgert, dass eine TVöD-Lehrkraft mit 30 Wochenunterrichtsstunden und eine Gruppe von Honorarlehrkräften mit ebenfalls 30 Wochenunterrichtsstunden gleichwertige Substitute sind, was Einsparungspotenziale von über 40 % vortäuscht.

Dies ist jedoch eine unsachgemäß verkürzte Sichtweise:

Zum einen vernachlässigt diese Gleichsetzung die Tatsache, dass auch die Honorarlehrkraft ihren Unterricht vor- und nachbereiten muss, worauf der größte Anteil der Zusammenhangstätigkeiten entfällt. Setzt man also das Honorar einer Honorarlehrkraft betragsmäßig auf der Höhe des reinen Unterrichtsanteils des Stundenlohns der TVöD-Lehrkraft an, erreicht die Honorarlehrkraft nur dann eine Gleichstellung zum fest angestellten Kollegen, wenn sie auf die Unterrichtsvorbereitung verzichtet. Möchte man also nachhaltig einen qualitativ gleichwertigen Unterricht sichern, muss zumindest dieser Anteil des TVöD-Stundenlohns auf das reine Unterrichtshonorar aufgeschlagen werden, womit der größte Anteil des vermeintlichen Einsparungspotenzials wieder zurückgeführt ist.

Zum anderen verkennt diese Gleichsetzung die Tatsache, dass eine Musikschule zumindest im traditionellen Verständnis des Begriffs mehr ist als die reine Erteilung von Musikunterricht, selbst wenn dessen Vor- und Nachbereitung wie oben beschrieben bereits gewährleistet ist: Es gilt, pädagogische Konzepte zu entwickeln und zu implementieren, klassen- und fächerübergreifend Schüler zu den unterschiedlichsten Ensembleformationen zusammenzubringen, Veranstaltungen zu organisieren, um den Schülern die Möglichkeit zu bieten, sich auch einmal auf der Bühne vor Publikum zu präsentieren, Schüler auf einen Musikberuf vorzubereiten, sich untereinander so zu organisieren, dass die Musikschule in ihrer Gesamtheit ein einheitliches und hohen qualitativen Ansprüchen genügendes Ziel verfolgt, kurz: all das zu tun, was ein Bildungssystem von einem Ort, an dem Angebot und Nachfrage des Marktsektors Musikunterricht zusammengeführt werden, unterscheidet.

In diesem Zusammenhang gewinnt noch ein anderer wichtiger Unterschied zwischen TVöD-Lehrkräften und Honorarlehrkräften Bedeutung: Ein Honorarvertrag gerät bei Vorliegen bestimmter Indizien arbeitsrechtlich in die Nähe eines Arbeitsvertrags und gefährdet so den Arbeitgeber, genau den Sozialversicherungspflichten zu unterliegen, denen er durch den Abschluss eines Honorarvertrags zu entkommen versuchte. Als Indizien dieser Art gelten u.a. die Eingliederung in den Betrieb und das Überschreiten einer gewissen Mindeststundenzahl, da dann Scheinselbstständigkeit vermutet wird. Genau diese Umstände – formale und organisatorische Einbindung in den Betrieb der Musikschule und hinreichender Umfang der Berufstätigkeit im Sinne einer auch subjektiv empfundenen Zugehörigkeit zum Betrieb Musikschule – sind jedoch die Voraussetzung dafür, dass sich aus der Vielzahl der an der Musikschule verrichteten Tätigkeiten das System Musikschule ergibt. Eine Honorarkraft kann also genau die Tätigkeiten, die zur Errichtung oder Aufrechterhaltung des Systems Musikschule führen, nicht leisten, und zwar selbst dann nicht, wenn sie dafür bezahlt würde oder bereit wäre, diese freiwillig zu leisten, weil die Ausübung dieser Tätigkeiten in ihrer Beschäftigungsform prinzipiell zu unterbinden ist bzw. zu genau dem Arbeitsvertrag führen würde, der umgangen werden sollte.

Insofern ist eine Gleichstellung zwischen TVöD-Lehrkräften und Honorarlehrkräften in diesem Punkt selbst bei vollständiger Rückführung des vermeintlichen Einsparungspotenzials nicht zu erreichen.

Diese Tendenz wird durch die folgenden Umstände der Honorartätigkeit noch weiter verstärkt: Honorarkräfte unterrichten aufgrund der arbeitsrechtlichen Bedingungen und ihres Einsatzes als Zusatzlehrer in der Regel in einem kleineren Umfang als TVöD-Lehrkräfte – an der Musikschule Hilden sind die TVöD-Lehrkräfte mit durchschnittlich 14,7 Wochenunterrichtsstunden in einem mehr als doppelt so großem Umfang tätig wie ihre Honorarvertrags-Kollegen mit durchschnittlich 6,6 Wochenunterrichtsstunden. Dies bringt zwei Probleme mit sich:

Zum einen ist davon auszugehen, dass die persönliche Involviertheit in eine Tätigkeit mit dem Mindestumfang dieser Tätigkeit zusammenhängt, und es besteht die Gefahr, dass eine Berufstätigkeit von durchschnittlich 6,6 Unterrichtsstunden pro Woche hier unter dem notwendigen Schwellenwert für ein echtes Engagement vor Ort liegt.

Zum anderen ist davon auszugehen, dass eine Berufstätigkeit von durchschnittlich 6,6 Wochenunterrichtsstunden wohl nur selten als langfristige Stellung angesehen werden dürfte, so dass die Gefahr eines auf Stellensuche befindlichen Kollegiums mit überdurchschnittlicher Fluktuation besteht – in der Musikschule Hilden sind von 32 Honorarlehrkräften im Laufe des Jahres 2009 acht Lehrkräfte ausgeschieden, weitere siebzehn befinden sich bekanntermaßen auf Stellensuche, die durchschnittliche Verweildauer liegt bei 4 Jahren gegen 14 Jahre bei den fest angestellten Lehrkräften.

Mit einem solch instabilen Honorar-Kollegium, dazu noch ohne Weisungsrecht, mit einer aufgrund der wenigen Wochenunterrichtsstunden pro Lehrkraft mehr als überdurchschnittlich hohen Leitungsspanne und der permanenten Suche und Einarbeitung von neuen Lehrkräften lässt sich keine effiziente Entwicklung vorantreiben.

Es lässt sich also festhalten, dass eine vollständige Substituierung von TVöD-Lehrkräften durch Honorarkräfte mit dem Betrieb einer Musikschule nach bisherigem Verständnis nicht zu vereinbaren ist.

Honorarlehrkräfte sind allerdings zur Abdeckung von Nachfragespitzen und von Fächern, bei denen keine konstante Nachfrage besteht, eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zu den fest angestellten Kollegen, da die Musikschule so ihr Unterrichtsangebot ohne die finanziellen Risiken von Leerständen erweitern und eine Abwanderung sonst abzuweisender Schüler in den Bereich des Privatunterrichts verhindern kann.

Es ist also davon auszugehen, dass durch Umwandlung von TVöD- in Honorarbeschäftigungsverhältnisse zunächst eine höhere Angebotsflexibilität und ein günstigeres Aufwands-Ertrags-Verhältnis zu erzielen ist. Wenn ein sinnvolles Mischungsverhältnis zwischen Angestellten und Honorarkräften überschritten wird, kommt es meist zunächst zu spürbaren qualitativen Einschränkungen, die dann die relativ hohen Elternbeiträge fraglich erscheinen lassen. Im nächsten Schritt besteht die Gefahr, dass die gesamte Institution „Musikschule“ ihre Aufgabe nicht mehr im bisherigen Sinne erfüllen kann und von einem Bildungssystem zu einer Art „Maklerbüro“ für Musikunterricht ohne Steuerung eines Bildungsanspruchs mutiert.

Es gibt also einen Optimalpunkt, der durchaus das Vorhandensein von Honorarlehrern einschließt. Weitere Bestrebungen, TVöD-Lehrkräfte in Honorarkräfte umzuwandeln, sind jedoch nur zum Preis einer qualitativen Abwärtsentwicklung umzusetzen. Ein Überschreiten des kritischen Punktes bewirkt einen sprunghaften Zusammenbruch des bestehenden Systems. Je nachdem, in welcher Phase sich die betreffende Musikschule befindet, muss sehr sorgfältig abgewogen werden, ob die Kosteneinsparungen innerkommunal nicht durch einen Qualitätseinbruch überkompensiert werden.

Im Folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit die Personalstruktur der Musikschule Hilden im Spannungsfeld zwischen Leistungsfähigkeit und Kostenbewusstsein optimiert werden kann.

Im Fachbereich Elementarunterricht fällt auf, dass es nur eine fest angestellte Lehrkraft für den Elementarbereich gibt. In diesem für die Erwirtschaftung von positiven Deckungsbeiträgen und für eine tragfähige Schulstruktur wichtigen Bereich ist es von großer Bedeutung, durch vorausschauende Personalplanung rechtzeitig eine zweite fest angestellte Kraft mit einem hinreichenden Mindeststundenumfang aufzubauen, die der Musikschule das erworbene institutionelle Fachwissen auch nach dem Ausscheiden der derzeitigen Hauptkraft erhält. Hinsichtlich der Lehrkräfte für den Orffkreis, den Frühkindlichen Unterricht und die Behindertenarbeit ist zu überlegen, inwieweit eine Tätigkeit mit so geringen Unterrichtsvolumina sinnvoll ist; hier ist beispielsweise eine Ausdehnung des Behindertenunterrichts, ein Aufbau dieser Lehrkräfte durch die Übernahme anderer Unterrichtsfächer oder eine Aggregation der Honorarstellen denkbar.

Der Fachbereich Blasinstrumente / Schlagzeug erscheint hinsichtlich der Vielfältigkeit des Instrumentalangebots sehr gut aufgestellt. Es fällt jedoch auf, dass es für das Fach Klarinette nur eine fest angestellte Kraft, dafür aber vier Honorarkräfte mit relativ geringem Stundenumfang gibt. Hier ist eine Stellenaggregation und evtl. sogar die Einrichtung einer weiteren festen Stelle zu empfehlen, da das Instrument Klarinette eigentlich ein an Musikschulen sehr häufig vertretenes

Instrument ist und auch an der Musikschule Hilden bereits mit einem ausreichenden Umfang unterrichtet wird. Sollte dies nicht möglich sein, ist es auch hier von großer Bedeutung, durch vorausschauende Personalplanung rechtzeitig eine zweite fest angestellte Kraft mit einem hinreichenden Mindeststundenumfang aufzubauen, die der Musikschule das erworbene institutionelle Fachwissen auch nach dem Ausscheiden der derzeitigen Hauptkraft erhält. Ähnliches gilt für das Instrument Querflöte: Auch hier gibt es nur eine fest angestellte Kraft, dafür aber zwei Honorarkräfte, davon eine mit einem höheren Stundenumfang als die fest angestellte Kraft. Dass die Instrumente Fagott und Horn vom Stundenumfang recht gering sind und daher von Honorarkräften übernommen werden, ist üblich. Für den Bereich Schlagzeug wurde oben schon darauf hingewiesen, dass die Vertretung dieses Fachs innerhalb eines übergeordneten Fachbereichs mit einer nur im geringen Umfang angestellten Lehrkraft recht problematisch ist, insgesamt zeigt das Bild drei Positionen recht geringen Umfangs, so dass auch hier eine Aggregation und / oder Einrichtung einer Festanstellung zu empfehlen ist.

Im Fachbereich Streichinstrumente ist das Instrument Violine wie üblich doppelt so stark vertreten wie Viola, Violoncello und Kontrabass zusammen. Die drei Ensembles (Sinfoninis, Sinfonietta und Sinfonieorchester) werden von den Hauptlehrern des Bereichs geleitet und sind so optimal im Fachbereich verankert. Die Doppelqualifikation der Lehrkraft für Violine und Viola ist eine typische Stellenbesetzung, mit der das Unterrichtsangebot bei konstanten Personalzahlen und ohne die Risiken von Leerstunden erweitert werden kann. Auffällig ist, dass es für das Instrument Kontrabass keine festangestellte Lehrkraft, dafür aber zwei Honorarkräfte mit recht geringen Deputaten gibt: Hier wäre eine Stellenaggregation und / oder die Einrichtung einer kleinen Festangestelltenposition empfehlenswert. Die 7,5-Stunden-Stelle für Violine sowie die 8-Stunden-Stelle für Violoncello wirken mit ihrer geringen Stundenzahl recht wenig verankert. Im ersten Fall ist jedoch eine anderweitige Verwendung dieser Unterrichtsstunden aufgrund der besonderen Aufgaben im Bereich der Kooperationen nicht möglich, inwieweit dies im zweiten Fall möglich bzw. aufgrund der Doppelqualifikation Tanz sinnvoll ist, gilt es zu prüfen.

Im Fachbereich Tasteninstrumente / Gesang sind eine Aggregation der drei kleineren Klavierstellen zu zwei größeren und eine Aggregation der beiden Klavier-Honorarstellen zu empfehlen, um hier eine größere Einbindung der Lehrkräfte zu erreichen.

Im Fachbereich Zupfinstrumente ist ebenfalls eine Aggregation der beiden Gitarren-Honorarstellen zu überdenken.

Der Fachbereich Rock / Pop überzeugt durch seine personelle Aufstellung, hier sind keine weiteren Empfehlungen abzugeben.

Insgesamt zeigt sich die Musikschule Hilden im oben entwickelten Modell als bereits in der Phase befindlich, in der die Umwandlung von Festanstellungen in Honorarstellen zu Qualitätseinbußen führt. Dies korrespondiert ebenfalls mit dem Ergebnis des statistischen Vergleichs, in dem sich die Musikschule Hilden bereits als recht honorarkräftelastig darstellte. Insofern ist, soll die Leistungsfähigkeit und musikpädagogische Qualität der Musikschule aufrechterhalten werden, eine weitere Umwandlung von Festanstellungen in Honorarstellen nicht empfehlenswert.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive I Finanzen, Personalstruktur:

- **Es sollte überprüft werden, ob der Bereich Schlagzeug als Teil des Fachbereichs Blasinstrumente / Schlagzeug ausreichend vertreten ist.**
- **Es sollte ein Personalentwicklungsplan aufgestellt werden, in dem**
 - **für die fest angestellten Lehrkräfte, die ihr Fach derzeit alleine vertreten, insbesondere Elementarunterricht, Klarinette und Querflöte, rechtzeitig eine Nachfolge verankert ist,**
 - **für diejenigen Fächer, die derzeit nur durch Honorarkräfte besetzt sind, insbesondere Kontrabass, feste Stellen eingeplant sind,**
 - **die Personalfuktuation für eine planvolle Aggregation der Splitterstellen genutzt wird.**

3. Angebotsstruktur

Die Aufteilung der Jahreswochenstunden (definiert als wöchentliche Unterrichtsstunde à 45 Minuten) der Musikschule Hilden, der umliegenden Nachbarmusikschulen sowie der ausgewählten Vergleichsmusikschulen im Landesverband der Musikschulen in NRW auf die vier Kategorien Grundfächer, Instrumental- und Vokalfächer, Ensemblefächer und Ergänzungsfächer gestaltet sich wie folgt:

Angebotsarten	Hilden	MS N3	MS N4	MS N5	MS V1	MS V2	MS V3
JWS insgesamt	658,45	766,37	686,40	3031,56	472,67	400,71	578,50
JWS Grundfächer	49,00	72,74	49,00	299,89	13,67	40,71	47,53
JWS Instr.-/Vokalf.	568,86	672,34	582,16	2568,89	437,67	335,23	473,78
JWS Ensemblefächer	32,90	19,29	18,67	140,56	15,67	21,44	52,60
JWS Ergänzungsfächer	8,00	2,00	36,57	22,22	6,00	3,33	4,59

Tabelle I.3.1

Aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der Jahreswochenstunden der betrachteten Musikschulen vereinfacht eine prozentuale Darstellung den Vergleich (grüne Zahlen markieren wiederum den niedrigsten, rote den höchsten Anteil innerhalb der jeweiligen Angebotsart):

Angebotsarten	Hilden	MS N3	MS N4	MS N5	MS V1	MS V2	MS V3
JWS Grundfächer	7,4%	9,5%	7,1%	9,9%	2,9%	10,2%	8,2%
JWS Instr.-/Vokalf.	86,4%	87,7%	84,8%	84,7%	92,6%	83,7%	81,9%
JWS Ensemblefächer	5,0%	2,5%	2,7%	4,6%	3,3%	5,4%	9,1%
JWS Ergänzungsfächer	1,2%	0,3%	5,3%	0,7%	1,3%	0,8%	0,8%

Tabelle I.3.2

Eine Aggregation der Angebotsstrukturen mit Darstellung der Minima, Maxima und des Durchschnitts der Anteile pro Angebotsart ergibt folgendes Bild:

Angebotsarten	Hilden	Minimum	Maximum	Durchschnitt
JWS Grundfächer	7,4%	2,9%	10,2%	7,9%
JWS Instr.-/Vokalf.	86,4%	81,9%	92,6%	86,0%
JWS Ensemblefächer	5,0%	2,5%	9,1%	4,7%
JWS Ergänzungsfächer	1,2%	0,3%	5,3%	1,5%

Tabelle I.3.3

Es lässt sich erkennen, dass sich die Musikschule Hilden im Bereich der Grundfächer sowie der Ergänzungsfächer leicht unter dem Durchschnitt und im Bereich der Instrumental- und Vokalfächer sowie der Ensemblefächer leicht über dem Durchschnitt befindet, insgesamt aber eine sehr im Durchschnitt liegende Angebotsstruktur aufweist.

Für eine genauere Analyse sollen nun im Folgenden drei für die Angebotsstruktur einer Musikschule bedeutende Kennzahlen betrachtet werden: die Aufteilung des Instrumental- und Vokalunterrichts auf Einzel- und Gruppenunterricht, das Verhältnis der Grundfächer zu den Instrumental- und Vokalfächern und das Verhältnis der Ensemble- bzw. Ergänzungsfächer zu den Instrumental- und Vokalfächern.

Die Aufteilung des Instrumental- und Vokalunterrichts auf Einzel- und Gruppenunterricht gestaltet sich wie folgt, wobei der Gruppenunterricht noch einmal unterteilt ist in Gruppenunterricht in einer Zweiergruppe und in einer Gruppe mit mehr als zwei Schülern:

Angebotsarten	Hilden	MS N3	MS N4	MS N5	MS V1	MS V2
Anteil JWS Einzel	71,7%	45,3%	41,9%	86,2%	63,6%	50,5%
Anteil JWS Gruppe 2er	16,9%	33,1%	39,5%	3,3%	18,9%	17,8%
Anteil JWS Gruppe >2er	11,4%	21,6%	18,6%	10,4%	17,5%	31,7%

Tabelle I.3.4

Eine Aggregation mit Darstellung der Minima, Maxima und des Durchschnitts der Anteile pro Angebotsart ergibt folgendes Bild:

Angebotsarten	Hilden	Minimum	Maximum	Durchschnitt
Anteil JWS Einzel	71,7%	41,9%	86,2%	59,9%
Anteil JWS Gruppe 2er	16,9%	3,3%	39,5%	21,6%
Anteil JWS Gruppe >2er	11,4%	10,4%	31,7%	18,5%

Tabelle I.3.5

Die Musikschule Hilden liegt damit im Einzelunterricht über und in beiden Gruppenunterrichten unter dem Durchschnitt. Dies korrespondiert mit der oben bereits dargestellten Besonderheit der Unterrichtsform „Einzelunterricht 22,5 min“.

Diese Kennzahl beschreibt den Wirkungsgrad der Musikschule, d.h. also die Anzahl der unterrichteten Schüler pro von der Musikschule eingesetzter Zeit- bzw. Kosteneinheit, wobei sich diese Kennzahl im Spektrum zwischen Wirkungsgrad der Musikschule auf der einen Seite und individueller Förderungsmöglichkeit auf der anderen Seite aufspannt und in ihrer konkreten Höhe unter pädagogischen Gesichtspunkten sowie nach den Vorstellungen hinsichtlich der Verwendung des Zuschusses festzulegen ist. Da der überdurchschnittliche Anteil an Einzelunterricht jedoch, wie oben bereits dargestellt, aufgrund der Sonderunterrichtsform zu einer überdurchschnittlichen Gegenfinanzierung bei ebenfalls überdurchschnittlichem Wirkungsgrad führt, besteht hier nicht zwangsläufig Handlungsbedarf, den Anteil des Gruppenunterrichts an die Durchschnittswerte heranzuführen.

Das Verhältnis der Grundfächer zu den Instrumental- und Vokalfächern gestaltet sich wie folgt:

Angebotsarten	Hilden	MS N3	MS N4	MS N5	MS V1	MS V2	MS V3
JWS Grundfächer	49,00	72,74	49,00	299,89	13,67	40,71	47,53
JWS Instr./Vokalf.	568,86	672,34	582,16	2568,89	437,67	335,23	473,78
Grundf./Instr./Vokal	8,6%	10,8%	8,4%	11,7%	3,1%	12,1%	10,0%

Tabelle I.3.6

Der Durchschnitt dieser Verhältniszahl ergibt hier 9,3 %, Hilden liegt also leicht unter dem Durchschnitt.

Da Grundfächer in der Regel in größeren Gruppen und Instrumental- bzw. Vokalunterrichte in der Regel in Einzelunterrichtsform oder kleineren Gruppen unterrichtet werden, lässt sich in den Grundfächern in der Regel ein höherer Deckungsbeitrag erreichen, der zur Querfinanzierung der Instrumental- und Vokalfächer dient; diese Kennzahl gibt also an, inwieweit eine Musikschule über eine solche Querfinanzierung verfügen kann. Es wäre hier zu empfehlen, den Bereich der

Grundfächer weiter auszubauen, um eine höhere Querfinanzierung für die Instrumental- und Vokalfächer zu erreichen.

Das Verhältnis der Ensemble- bzw. Ergänzungsfächer zu den Instrumental- und Vokalfächern gestaltet sich wie folgt:

Angebotsarten	Hilden	MS N3	MS N4	MS N5	MS V1	MS V2	MS V3
JWS Instr.-/Vokalf.	568,86	672,34	582,16	2568,89	437,67	335,23	473,78
JWS Ensemblefächer	32,90	19,29	18,67	140,56	15,67	21,44	52,60
JWS Ergänzungsfächer	8,00	2,00	36,57	22,22	6,00	3,33	4,59
Ens. / Instr.-/Vokal	5,8%	2,9%	3,2%	5,5%	3,6%	6,4%	11,1%
Erg. / Instr.-/Vokal	1,4%	0,3%	6,3%	0,9%	1,4%	1,0%	1,0%
Ens.+Erg. / Instr.-/Vokal	7,2%	3,2%	9,5%	6,3%	5,0%	7,4%	12,1%

Tabelle I.3.7

Eine Aggregation mit Darstellung der Minima, Maxima und des Durchschnitts der Anteile pro Angebotsart ergibt folgendes Bild:

Angebotsarten	Hilden	Minimum	Maximum	Durchschnitt
Ens. / Instr.-/Vokal	5,8%	2,9%	11,1%	5,5%
Erg. / Instr.-/Vokal	1,4%	0,9%	6,3%	1,7%
Ens.+Erg. / Instr./Vokal	7,2%	3,2%	12,1%	7,2%

Tabelle I.3.8

Die Musikschule Hilden liegt hier bei isolierter Betrachtung des Verhältnisses von Ensembleunterricht zu Instrumental- und Vokalunterricht leicht über dem Durchschnitt, bei isolierter Betrachtung des Verhältnisses von Ergänzungsunterricht zu Instrumental- und Vokalunterricht leicht unter dem Durchschnitt, insgesamt jedoch genau im Durchschnitt.

Diese Kennzahl gibt an, inwieweit die Musikschule ihren Schülern neben dem Instrumental- und Vokalunterricht auch Unterricht im Ensemblespiel und in Ergänzungsfächern wie Musiktheorie, Musikgeschichte u.ä. anbietet. Diese Zusatzangebote sind nicht nur zur pädagogischen Abrundung des Unterrichtsangebots sinnvoll und notwendig, sondern für Musikschulen im Verband deutscher Musikschulen eine Mitgliedschaftsbedingung. Da diese Unterrichte aber in der Regel als Zusatzunterrichte gebührenfrei sind, ist auch hier wiederum im Spektrum zwischen pädagogisch abgerundeter und verbandsverpflichtender Aufgabenerfüllung der Musikschule auf der einen Seite und den Vorstellungen hinsichtlich der Verwendung des Zuschusses auf der anderen Seite die konkrete Höhe der Kennzahl festzulegen. Es ist jedoch zu empfehlen, mit einem Ausbau des Ergänzungsfachangebots auch hier zumindest Durchschnittswerte zu erreichen; dies kann beispielsweise recht kostengünstig durch Projektorganisationen gewährleistet werden.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive I Finanzen, Angebotsstruktur:

- **Es sollte überprüft werden, inwieweit trotz des durch die Sonderunterrichtsform „Einzelunterricht 22,5 min“ bereits sehr hohen Wirkungsgrads der Wirkungsgrad auch durch die Ausweitung des Gruppenunterrichts erhöht werden kann.**
- **Es sollte geprüft werden, inwieweit der Bereich der Grundfächer zur Erreichung einer höheren Querfinanzierung für den Instrumental- und Vokalunterricht weiter ausgebaut werden kann.**
- **Der Bereich des Ergänzungsunterrichts sollte zumindest auf das Durchschnittsniveau angehoben werden, beispielsweise durch Projektangebote.**

4. Erschließung weiterer Finanzquellen

Kulturinstitutionen gehen zunehmend dazu über, neben öffentlichen Mitteln auch private Mittel zur Finanzierung ihrer Aufgaben zu generieren; diese fließen entweder in Form von Spenden, d.h. ohne Gegenleistung, oder in Form von Sponsoring, d.h. mit Gegenleistung. Die Gegenleistung der Kulturinstitution beim Sponsoring besteht in der Regel darin, ihr Image als Kultur- oder in diesem Fall Bildungsstätte für die Profilierung des sponsoringgebenden Partnerunternehmens zur Verfügung zu stellen. Im Falle einer kommunal organisierten Institution wie einer kommunalen Musikschule sind hier jedoch Grenzen gesetzt, da die Verbindung von privatwirtschaftlichem Marketing und der Erfüllung öffentlicher Aufgaben in der Regel nur in begrenztem Maße als angemessen erscheint.

Hier sollen die Einnahmen aus solchen Quellen für die Musikschule Hilden und ausgewählte Vergleichsmusikschulen dargestellt werden:

Sponsoring / Spenden	Hilden	MS N5	MS V1	MS V2	MS V3
Einnahmen 2008	27.138,25 €	12.381,00 €	43.743,59 €	8.000,00 €	19.360,00 €

Tabelle I.4.1

Der Durchschnitt der Einnahmen in diesem Bereich liegt bei 22.124,57 €, Hilden liegt also über dem Durchschnitt, dank eines offensichtlich sehr regen Fördervereins.

Es ist zu prüfen, inwieweit eine solche Verbindung mit Institutionen der Privatwirtschaft von Seiten der Kommune gewünscht ist. Falls die Prüfung ergibt, dass eine weitere Ausweitung erwünscht ist, ist in einem weiteren Schritt zu prüfen, inwieweit Institutionen vor Ort existieren, deren Öffentlichkeitsarbeit mit dem Image der Musikschule Hilden korrelieren könnte. In einem weiteren Schritt wäre dann eine entsprechende Akquise erforderlich. Insgesamt ist jedoch bei der Gewinnung von Sponsoren stets der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zu beachten, d.h. der zu erwartende Zufluss an Einnahmen sollte sorgfältig gegen die kalkulatorischen Kosten der aufgewendeten Arbeitszeit für die Akquise abgewogen werden.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive I Finanzen, Weitere Finanzquellen:

- **Es sollte überprüft werden, inwieweit eine Ausweitung des Sponsorings unter Berücksichtigung der kommunalen Verankerung der Musikschule und der kalkulatorischen Personalkosten für die Akquise wirtschaftlich sinnvoll erscheint.**

5. Gesamtwirtschaftlichkeit

Zum Abschluss der Finanzbetrachtung soll nun die Gesamtwirtschaftlichkeit der Musikschule Hilden im Vergleich zu den ausgewählten Musikschulen im Landesverband NRW analysiert werden. Hierzu sollen die Kosten für das pädagogische Personal zu den Gebühreneinnahmen sowie die Höhe des - aus Vergleichszwecken bereinigten - kommunalen Zuschusses zu der Anzahl der Schüler in Bezug gesetzt werden.

Die dazu zu erhebenden Kennzahlen ergeben sich wie folgt:

Kennzahlen	Hilden	MS V1	MS V2	MS V3	Durchschnitt
Personalkosten (päd.)	1.033.978,00 €	783.517,78 €	645.603,00 €	968.550,00 €	
Gebühreneinnahmen	655.713,35 €	461.476,88 €	378.614,00 €	453.520,00 €	
Eigenfinanzierung	63,4%	58,9%	58,6%	46,8%	56,9%
Kommunaler Zuschuss	584.956,00 €	469.038,67 €	314.818,00 €	670.820,00 €	
Anzahl Musikschüler	2.327	1.093	840	1.265	
Zuschuss / Schüler	251,38 €	429,13 €	374,78 €	530,29 €	396,40 €

Tabelle 1.5.1

Es lässt sich erkennen, dass die Musikschule Hilden die höchste Eigenfinanzierungsquote, d.h. die höchste prozentuale Gegenfinanzierung der Kosten des pädagogischen Personals aus den Gebühreneinnahmen aufweist. Diese hohe Gegenfinanzierung bedeutet jedoch nicht anderes als dass die Kosten für das pädagogische Personal zum im Vergleich höchsten Anteil von den Eltern getragen werden, was bei weiteren Gebührenerhöhungen unbedingt zu berücksichtigen ist.

Weiter weist Hilden den mit Abstand niedrigsten kommunalen Zuschuss pro Schüler auf, d.h. im Hinblick darauf, wie viele Schüler die Musikschule mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht, steht sie an erster Stelle.

Insofern ist der Musikschule Hilden eine außerordentlich gute Gesamtwirtschaftlichkeit zu bescheinigen.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive I Finanzen, Gesamtwirtschaftlichkeit:

- Aufgrund der bereits überdurchschnittlich hohen Eigenfinanzierungsquote sollten künftige Kostensteigerungen des Musikschulbetriebs nicht allein mit Gebührenerhöhungen bewältigt werden, es sollte jedoch eine Beibehaltung der Quote angestrebt werden.

Perspektive II: Interne Prozesse

1. Verhältnis Verwaltungsaufwand /-arbeitszeit

Wie oben bereits dargestellt, ist eine Musikschule weit mehr als ein Ort, an dem Angebot und Nachfrage des Marktsektors Musikunterricht zusammengeführt werden. Die reine Unterrichtstätigkeit bildet zwar sicherlich den Kern des Geschehens, aber um diesen Kern herum liegt die umfangreiche Schicht der systembildenden musikpädagogischen Begleittätigkeiten, beispielsweise die Implementierung neuer Lehrkonzepte innerhalb eines Fachbereichs.

Doch selbst dieses für die ein oder andere Sichtweise schon erweiterte Bild macht noch keine Musikschule aus, denn darüber hinaus existiert noch ein weiterer Komplex von Tätigkeiten, der seit Mitte der 90er Jahre an den Musikschulen des Verbands deutscher Musikschulen stetig an Bedeutung zunimmt und derzeit in der zunehmenden Vernetzung der kommunalen Bildungslandschaft gipfelt, nämlich die damals in NRW unter dem Schlagwort „Musikschule 2000“ zusammengefasste Öffnung der Musikschulen: Nach diesem Leitbild ist Musikschule eben nicht mehr der Ort, an dem, und zwar nur an dem, musikpraktischer Unterricht in auf Jahre angelegten Verträgen in Einzelunterricht mit einem eher aus den höheren Gesellschaftsschichten stammenden Schülerklientel stattfindet, sondern ein Ort, der sich als kommunales Kompetenzzentrum für musikpädagogische Fragen und Ansprechpartner für die Belange aller Zielgruppen und all ihrer Bedürfnissen sieht.

Dazu gehört das Unterrichten in zeitlich flexibleren Modellen, das Unterrichten in Gemeinschaft mit anderen Institutionen, also in Kooperationen mit Kindertagesstätten und allgemein bildenden Schulen, dazu gehört das Verständnis, dass eine Veranstaltung mit Schülerauftritten nicht nur musikpädagogischen Zwecken, sondern auch der Einbringung der eigenen Institution ins kommunale Leben vor Ort dient, und dazu gehört es, mit dem Musikunterricht zu den Schülern zu kommen und nicht zu warten, ob diese den Weg zur Musikschule finden, d.h. also das Unterrichten entweder in den Ganztagschulsystemen oder in Außenstellen in der Nähe der Wohnorte der Schüler.

Diese Dezentralisierung des Musikschulsystems erfordert zusätzlichen Aufwand, da es eben nicht ausreicht, eine frei gewordene Unterrichtsstelle mit einem neuen Interessenten aus der Warteliste zu besetzen. Hier sollen exemplarisch für die Umsetzung dieses Leitbilds einmal die nichtganzjährigen Angebote, die Kooperationen, die Veranstaltungen und die Anzahl der Unterrichtsstätten aufgeführt werden, um anschließend die Leistung der aufgeführten Musikschulen durch einfache additive Verknüpfung der angefallenen Organisationseinheiten vergleichbar zu machen und in einen Bezug zur vorhandenen zu Verwaltungsaufgaben bestimmten Wochenarbeitszeit zu setzen (Anmerkung zur Anzahl der Veranstaltungen der Musikschule V1: es lag keine Angabe der Anzahl der Veranstaltungen vor; um die übrigen Zahlen der Musikschule trotzdem zu Vergleichszwecken heranziehen zu können, ohne das Ergebnis zu verzerren, ersetzt nun der Durchschnitt der Veranstaltungen der anderen Musikschulen die fehlende Angabe):

Verwaltungsaufwand / -arbeitszeit	Hilden	MS N3	MS N4	MS V1	MS V2	MS V3
JWS nichtganzjährige Angebote	61	0	34	0	0	36
Anzahl Kooperationen	32	22	33	5	7	7
Anzahl Veranstaltungen	136	166	95	105	32	94
Anzahl Unterrichtsstätten	34	16	21	20	12	18
Kennziffer Verwaltungsaufwand	263	204	183	130	51	155
Wochenarbeitsstd. Verw. MSL	20,15	32,00	21,71	28,60	19,50	33,80
Wochenarbeitsstd. Verw. Stellv. MSL	14,95	10,50	13,91	0,00	0,00	10,14
Wochenarbeitsstd. Sekretariat	39,00	68,00	64,00	28,40	39,00	17,50
Wochenarbeitsstd. Verwaltung	74,10	110,50	99,62	57,00	58,50	61,44
Verw.- aufwand / -arbeitszeit	3,55	1,85	1,83	2,28	0,87	2,52

Tabelle II.1.1

Die Kennzahl für den aus diesen Aufgaben stammenden Verwaltungsaufwand bei der Musikschule Hilden weist den mit Abstand höchsten Wert auf, dem steht jedoch nur ein unterdurchschnittliches Verwaltungs-Arbeitszeitvolumen gegenüber, so dass die Musikschule Hilden hier die höchste Aufgabenerledigung pro Zeiteinheit aufweist. Selbst unter Berücksichtigung der nach dem Stichtag der Datenerhebung eingeführten zweiten stellvertretenden Schulleitung mit 15 Verwaltungsstunden pro Woche zeigt sich die Musikschule Hilden mit einer sich dann ergebenden Verhältniskennzahl von 2,96 nach wie vor als Spitzenreiter.

2. Organisationsgrad der regelmäßigen internen Prozesse

Damit es an einer Musikschule überhaupt zur Erteilung einer Unterrichtsstunde kommen kann, bedarf es der Regelung einer Unzahl von kleinen Aufgaben, die in optimaler Vororganisation reibungslos ineinander greifen müssen, damit das gewünschte Ergebnis, nämlich die vollständig organisierte Unterrichtsstunde, bei minimalem Verwaltungsaufwand gewährleistet werden kann.

Zu diesen Aufgaben gehört das Informieren der Interessenten, das Beantworten von Anfragen, der Versand von Anmeldeunterlagen, die Entgegennahme von Anmeldungen, die Eingabe der Personendaten ins Musikschulverwaltungssystem, die Einteilung der Schüler zum Fachlehrer, die Raumplanung, die Gestaltung des Stundenplans, das Aufstellen von Anwesenheitslisten, die Organisation von Stundenverlegungen oder -absagen von Schüler- sowie Lehrerseite, die Vergabe, Kontrolle und Pflege von Mietinstrumenten, die Beendigung von Unterrichtsverträgen, falls nicht von der Stadtkasse übernommen auch die Erstellung und der Versand von Gebührenbescheiden, die Zahlungsabwicklung der Gebühren und das Mahnwesen, und im Fall von Honorarkräften auch die stundengenaue Berechnung und Anweisung, evtl. auch Überweisung der Honorare. Für eine effiziente Erledigung dieser Aufgaben sind klare Zuständigkeitsregelungen und Arbeitsabläufe sowie das Vorhandensein von sinnvollen Formularen notwendig.

Ein exemplarisches Durchspielen dieser Abläufe an der Musikschule Hilden ergab eine hohe Effizienz, so dass hier ein sehr hoher Organisationsgrad bescheinigt werden kann.

3. Qualität der internen Kommunikation

Die Musikschule Hilden hat mit derzeit 57 Lehrkräften und 2.327 Schülern eine auch im Verband deutscher Musikschulen so weit über dem Durchschnitt liegende Größe erreicht, dass eine Kommunikation der Gruppen untereinander, die nicht formal-strategische Elemente aufweist, das Ziel eines gemeinsamen Hinentwickelns auf ein Ziel gefährdet.

Hier sollen nun zwei Aspekte dieser Kommunikation näher betrachtet werden:

Zum ersten soll die Kommunikation zwischen Musikschulleitung / -verwaltung und Lehrerkollegium betrachtet werden: Die klassischen formalen Kommunikationsinstrumente bestehen hier in einem Konferenzwesen, in Mitarbeitergesprächen und einer gut organisierten Individualkommunikation. Das Konferenzwesen dient der Implementierung und Umsetzung der übergeordneten Ziele der Gesamteinstitution sowie deren Ableitungen in den nachgeordneten Organisationsbereichen.

In der Musikschule Hilden finden zweimal pro Jahr Gesamtkonferenzen und viermal im Jahr Fachbereichskonferenzen statt. Darüber hinaus existiert ein regelmäßig tagendes übergeordnetes Lenkungsgremium bestehend aus Schul- und Fachbereichsleitungen. Damit hat die Musikschule Hilden alle üblichen Musikschulgremien installiert und befindet sich mit diesen in einem für eine Institution solcher Größe üblichen Rhythmus.

Jährliche Mitarbeitergespräche sind bei den TVöD-Lehrern seit 2005 schon wegen der leistungsorientierten Bezahlung Pflicht, sie sollten aber auch bei den Honorarkräften eingeführt werden, zumindest ab einem gewissen Stundenumfang. In diesen Gesprächen soll geklärt werden, inwieweit die Ziele des Mitarbeiters und die der Institution miteinander korrespondieren, was gerade angesichts der hohen Fluktuation der Honorarkräfte von großer Bedeutung ist.

Die Individualkommunikation besteht aus gut vorbereiteten Mailverteilern, Fachbereichsbrettern und Brieffächern, in denen angesichts der heutigen Informationsflut wichtige Informationen zielgenau an die gelangen können, die diese Informationen für ihre Arbeit benötigen, ohne wiederum andere mit unnötigen Informationen zu belasten. Dies ist in der Musikschule Hilden bereits sehr gut eingerichtet und im Einsatz.

Zum zweiten soll die Kommunikation zwischen Musikschule und Schüler- bzw. Elternschaft betrachtet werden. Um den Anforderungen dieser Kommunikationsbeziehung gerecht zu werden, sind zuerst die unterschiedlichen Rollen auf beiden Seiten zu klären:

Auf der Seite der Schüler- bzw. Elternschaft ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass in einer Musikschule Leistungsempfänger und Vertragspartner regelmäßig auseinanderklaffen, denn die Schüler sind zwar Empfänger des Unterrichts, aber nur in wenigen Ausnahmen auch Vertragspartner des Unterrichtsvertrags. Bei jüngeren Schülern kommt noch hinzu, dass die Eltern das häusliche Übegeschehen mitgestalten müssen und dafür teilweise recht weit ins Unterrichtsgeschehen miteinbezogen werden müssen. Insofern sind auf der Seite der Schüler- / Elternschaft drei Rollen zu unterscheiden: die des lernenden „Schülers“, die des „Vertragspartners“ und die des häuslichen „Übehelfers“. Klassische Kommunikationsfehler entstehen in der Regel durch eine Vermischung dieser Rollen, etwa, indem ein Schüler als Bote für Vertragsangelegenheiten missbraucht wird oder der Grad der elterlichen Involviertheit ins Unterrichtsgeschehen über- oder unterschätzt wird.

Auf der Seite der Musikschule ist in spiegelbildlicher Weise dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Leistungserbringer und Vertragspartner auseinanderklaffen, denn der Lehrer hat mit Zahlungsabwicklungen, ausgebliebenen Zahlungen und evtl. sogar einsetzenden Mahnverfahren nicht nur nichts zu tun, sondern weiß unter Umständen noch nicht einmal von den bestehenden Problemen. Insofern sind hier also die beiden Rollen „Lehrer“ als Leistungserbringer und „Schule“ als Institution des Vertragspartners zu unterscheiden. Auch hier entstehen klassische Kommunikationsfehler aus Rollenvermischungen, etwa, indem Eltern den Lehrer auf Mahnungen ansprechen.

Um solche aus Rollenvermischungen entstehenden Konflikte zu vermeiden, ist es von großer Bedeutung, sich zum einen dieser Rollen mit ihren möglichen Kombinationen bewusst zu sein und sie in die Klarheit der Aufgabenaufteilung mit einfließen zu lassen, und zum anderen für jede der möglichen Konstellationen einen angemessenen Kommunikationsrahmen zu schaffen.

Angemessene Kommunikationsrahmen können beispielsweise sein: Musikpädagogische Informationsveranstaltungen zwischen „Schule“ und „Übehelfer“, Elternsprechstunden und Hausaufgabenhefte zwischen „Lehrer“ und „Übehelfer“, individuelle Vertragsgespräche zwischen „Schule“ und „Vertragspartner“, schulweite Veranstaltungen, Newsletter, Musikschulzeitungen zwischen „Schule“ und „Schüler“, Klassenabende zwischen „Lehrer“ und „Schüler“ usw. Hinzu kommt die Organisation der jeweiligen Gruppierungen in sich, z.B. in Form von Elternversammlungen und Elternvertretungen.

Eine Abfrage der an der Musikschule Hilden bestehenden Kommunikationsinstrumente ergab hier bereits eine sehr hohe Vollständigkeit, so dass auch hier eine gute Qualität der Kommunikation bescheinigt werden kann.

Darüber hinaus ist an der Musikschule Hilden ein umfangreiches Qualitätsmanagement installiert: Schüler, Eltern und Lehrkräfte / Verwaltungspersonal werden regelmäßig nach ihrer Zufriedenheit befragt. Dies ist nicht nur geschickt im Sinne einer Ansprache und einer Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen der Musikschule, sondern auch hinsichtlich der kostengünstigen Gewinnung von Anregungen, mit denen sich die Musikschule auf dem Weg zu einem sich permanent selbst verbessernden System befindet.

Insgesamt erscheint die Musikschule Hilden hinsichtlich ihrer internen Prozesse als eine sehr ausgereifte Institution, was sicherlich auf die sehr niedrige Fluktuation der Hauptleistungsträger zurückzuführen ist, da eine solch konstante personelle Basis die Grundvoraussetzung dafür ist, sich solchen Investitionen widmen zu können.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive II Interne Prozesse:

- **Kein Handlungsbedarf**

Perspektive III: Schüler / Eltern

1. Anteil der abgedeckten Marktsegmente

Bereits der musikpraktische Unterricht einer Musikschule lässt sich in unterschiedliche Marktsegmente aufteilen, hier sind beispielsweise Eltern-Kind-Gruppen, Musikalische Früherziehung, Musikalische Grundausbildung, Instrumental- und Vokalunterricht, Ensembles, Ergänzungsfächer, Studienvorbereitende Ausbildung und der Kursbereich zu nennen.

Darüber hinaus existiert jedoch noch eine weitere Vielzahl von Marktsegmenten, z.B. die Kooperationen mit Kindertagesstätten, Schulen und Laienverbänden, der Projektbereich, „Jedem Kind ein Instrument“, Bläser- und Streicherklassen, eigene Veranstaltungen, die Mitwirkung bei Fremdveranstaltungen, die Vermittlung von jungen Musikern für Auftritte, Praktika von Schülern und Studenten, die Durchführung des Wettbewerbs „Jugend musiziert“, Behindertenarbeit, Erwachsenenarbeit und vieles mehr.

Alle diese Marktsegmente stellen unterschiedliche Anforderungen, so dass eine hohe Abdeckung dieser Marktsegmente nicht nur rein quantitativ, sondern durch die Beherrschung der unterschiedlichsten Marktbedingungen auch qualitativ sehr hohe Ansprüche an die betreffende Musikschule stellt.

Eine Abfrage der möglichen Marktsegmente sowie deren bereits vorhandene Abdeckung ergibt für die Musikschule Hilden und ausgewählte Vergleichsmusikschulen folgende Bild:

Marktsegmente	Hilden	MS V1	MS V2	MS V3	MS V4	MS V5
Anzahl mögliche Marktsegmente	52	52	52	52	52	52
Anzahl abgedeckte Marktsegmente	47	46	34	34	46	48
Anteil Segmentabdeckung	90,4%	88,5%	65,4%	65,4%	88,5%	92,3%

Tabelle III.1.1

Die Musikschule Hilden befindet sich hier im Spitzenbereich. Die nicht abgedeckten Marktsegmente bestehen in Tanz und Komposition. Da sich in der Erhebung ein Marktsegment zum einen nach Unterrichtsangebot und zum anderen nach Altersgruppe definiert, somit also pro Unterrichtsangebot bis zu drei Segmente unterschieden werden, und Tanz in allen drei Altersgruppen und Komposition in zwei Altersgruppen fehlt, ergeben sich hier fünf fehlende Marktsegmente.

Die Unterbreitung eines Unterrichtsangebots im Bereich Tanz durch die Musikschule Hilden steht derzeit offensichtlich nicht zur Debatte. Die Musikschule unterhält jedoch derzeit ein Kooperationsprojekt, in das der Bereich Tanz mit einfließt, so dass auch ohne dauerhaftes Angebot in diesem Bereich von einer gewissen Abdeckung gesprochen werden kann.

Im Bereich Komposition wurde offensichtlich zu einem früheren Zeitpunkt ein Angebot unterbreitet, das jedoch nicht nachgefragt wurde und daher wieder eingestellt wurde; es wäre zu überdenken, inwieweit in diesem musikpädagogisch doch sehr interessanten und wichtigen Unterrichtsfach ein erneuter Versuch zu unternehmen wäre, evtl. auf Projektbasis.

2. Verankerungsgrad in der kommunalen Bildungslandschaft

Die Stadt Hilden verfügt über 26 Kindertagesstätten, 10 Grundschulen sowie 6 weiterführende Schulen. Die Musikschule Hilden unterhält Kooperationen mit 19 Kindertagesstätten, 9 Grundschulen sowie 4 weiterführenden Schulen.

Damit ist ihr ein sehr hoher Verankerungsgrad in der kommunalen Bildungslandschaft zu bescheinigen. Es ist jedoch bedauerlich, dass ausgerechnet zum städtischen Gymnasium keine Kooperationsbeziehungen entstanden sind; hier besteht dringender Handlungsbedarf.

3. Angebotsvielfalt

Die Bildungsaufgabe einer Musikschule ist noch nicht erfüllt, wenn überhaupt Instrumental- bzw. Vokalunterricht angeboten wird, sondern ab einer gewissen Größe erst dann, wenn das Angebot an unterrichteten Instrumenten eine gewisse Vollständigkeit beispielsweise in Anlehnung an die gängigen Orchesterinstrumente besitzt, da der Umstand, dass ein Schüler an der örtlichen Musikschule zwar Querflöte, nicht aber Fagott erlernen kann, sicherlich kein Zeichen von professioneller Instrumentalausbildung ist.

Eine Aufstellung der pro Instrumentenfamilie angebotenen unterschiedlichen Instrumente an der Musikschule Hilden sowie an den benachbarten Musikschulen ergibt folgendes Bild:

Fachbereiche	Hilden	MS N1	MS N2	MS N3	MS N4	MS N5
Streichinstrumente	4	4	4	3	3	4
Zupfinstrumente	4	3	3	5	4	5
Blechblasinstrumente	6	5	3	6	3	6
Holzblasinstrumente	6	4	6	6	6	6
Schlaginstrumente	1	1	1	1	1	1
Tastensinstrumente	4	3	3	3	3	3
Gesang	1	1	1	1	1	1

Tabelle III.3.1

Ein Vergleich der Musikschule Hilden mit dem Angebot ausgewählter Vergleichsmusikschulen in NRW ergibt wiederum folgendes Bild:

Fachbereiche	Hilden	MS V1	MS V2	MS V3
Streichinstrumente	4	4	4	4
Zupfinstrumente	4	4	3	2
Blechblasinstrumente	6	5	2	4
Holzblasinstrumente	6	5	6	6
Schlaginstrumente	1	1	1	1
Tastensinstrumente	4	4	3	4
Gesang	1	1	1	1

Tabelle III.3.2

Die Musikschule Hilden steht damit sowohl hinsichtlich der Angebotskonkurrenz zu den benachbarten Musikschulen als auch hinsichtlich der Konkurrenz zu strukturell vergleichbaren Musikschulen lediglich im Unterrichtsfach Harfe nach; allerdings soll nicht verschwiegen werden, dass das Instrument Harfe seit dem Stichtag der Datenerhebung für diese Untersuchung ins Unterrichtsangebot aufgenommen worden ist und die Lücke damit bereits geschlossen worden ist. Insgesamt kann der Musikschule Hilden also die vollständige Abdeckung des üblichen Unterrichtsangebots bescheinigt werden.

4. Wirkungsgrad

Der Wirkungsgrad einer Musikschule lässt sich definieren als der Anteil der Bürger einer Kommune, der durch die von dieser Kommune unterhaltene Musikschule erreicht wird.

Zu beachten ist hier, dass es sich bei dieser Pro-Kopf-Zählweise – im Gegensatz zur Zählweise anderer Kultur- oder Bildungseinrichtungen – nicht um einen einmaligen Kontakt, sondern um einen evtl. sogar mehrmals wöchentlich bestehenden Kontakt handelt, mithin für die Vergleichbarkeit mit den Wirkungsgraden anderer Einrichtungen ein mittlerer zweistelliger Multiplikator anzusetzen ist.

Bereits an anderer Stelle wurde der Musikschule Hilden ein sehr hoher Wirkungsgrad bescheinigt; hier soll nun einmal der Anteil der Musikschulschülerschaft an der Gesamteinwohnerzahl für Hilden sowie für die Vergleichsstädte vorgenommen werden:

Schüler / Einwohner	Hilden	MS V2	MS V1	MS V4	MS V3	MS V5	Durchschnitt
Einwohner insgesamt	55.976	39.010	59.384	57.873	96.166	48.974	
Schüler insgesamt	2.327	840	1.093	1.125	1.265	996	
Schüleranteil	4,2%	2,2%	1,8%	1,9%	1,3%	2,0%	2,2%

Tabelle III.4.1

Es lässt sich erkennen, dass 4,2 % der Einwohner der Stadt Hilden Schüler der Musikschule Hilden sind – ein Wert, der sicherlich auch über den Kreis der zu Vergleichszwecken herangezogenen Musikschulen hinaus als außerordentlich hoch einzuschätzen ist.

Es wäre zu überlegen, ob sich die Stadt Hilden das ehrgeizige Ziel setzt, die 5-%-Grenze zu überschreiten: Damit wäre ein Wert erreicht, der bundesweit einzigartig ist (Ausnahme: das Ruhrgebiet mit dem Programm „Jedem Kind ein Instrument“) und im Rahmen der Gestaltung von weichen Standortfaktoren sehr interessant sein könnte, zumal der Zugewinn eines vor allem für den Zuzug junger Familien so aussagekräftigen Faktors wesentlich mehr wiegt als die evtl. dafür notwendigen Zusatzinvestitionen.

5. Anzahl der Musikstudiumsufnahmen

Die Hauptaufgabe einer Musikschule besteht sicherlich darin, Menschen unterschiedlichsten Alters durch aktives Musizieren an das Kulturgut Musik heranzuführen.

Für die Gruppe der Musikberufe – Orchestermusiker, Chorsänger, Solisten, Schulmusiker, Kirchenmusiker, Instrumentalpädagogen – stellt sie jedoch die Ausbildungsstätte dar, ohne die, vom in dieser Phase in der Regel wesentlich teureren Privatunterricht einmal abgesehen, es gar nicht möglich wäre, einen dieser Berufe zu ergreifen, da die bereits für die Aufnahmeprüfung notwendigen Kenntnisse ja nicht in der allgemein bildenden Schule vermittelt werden.

Insofern tragen Musikschulen nicht nur zur Aufrechterhaltung des Kulturguts Musik bei, sondern stellen für diesen Teil der Schülerschaft bereits einen Teil der Berufsausbildung dar.

An der Musikschule Hilden und an den ausgewählten Vergleichsmusikschulen haben Musikschulschüler ein Musikstudium aufgenommen wie folgt:

Schüleranzahl	Hilden	MS N3	MS N4	MS N5	MS V2	MS V3
2008	6	4	0	0	3	1

Tabelle III.5.1

Die Musikschule Hilden hat also im Jahr 2008 die beachtliche Anzahl von 6 Musikschulschülern auf ein Musikstudium vorbereitet. Damit ist ein Teil des Zuschusses auf eine für eine bestimmte Berufssparte unumgängliche Vorbildung verwendet worden und müsste, ebenso wie oben bereits für die Leistungsförderungs- und Sozialaspekte bemerkt, eigentlich aus dem Musikschuletat herausgerechnet werden.

6. Auftrittsmöglichkeiten der Schüler

Ein Instrument an einer Musikschule zu erlernen bedeutet, regelmäßig solistisch oder in Ensembles aufzutreten. Sich selbst in dieser Situation, vom intimen Rahmen eines nichtöffentlichen Klassenvorspiels bis hin zu einem Soloauftritt auf der Hauptbühne der Stadt, zu erleben und zu beweisen ist eine wertvolle Zusatzleistung der Musikschulen, die in der Regel über andere Wege nicht erlangt werden kann.

In welchem Umfang eine Musikschule diese Erfahrung bietet, lässt sich durch die Anzahl der Veranstaltungen bzw. der Mitwirkenden, jeweils durch die Jahreswochenstundenzahl vergleichbar gemacht, bestimmen:

JWS & Veransth.	Hilden	MS N3	MS N\$	MS N5	MS V2	MS V3	Durchschnitt
JWS	658	766	686	3032	401	579	
Veranstaltungen	136	166	95	485	32	94	
Veranst. / JWS	20,7%	21,7%	13,8%	16,0%	8,0%	16,2%	16,1%
Mitwirkende	3885	2322	1726	3050	587	2688	
Mitw. / JWS	590,4%	303,0%	251,5%	100,6%	146,5%	464,6%	309,4%

Tabelle III.6.1

Die Musikschule Hilden weist in beiden Kennzahlen überdurchschnittliche Werte auf, d.h. die Schüler der Musikschule Hilden erhalten einen überdurchschnittlich hohen unentgeltlichen Zusatznutzen in Form von Auftritten, die die Attraktivität der Musikschule und das pädagogische Konzept ideal abrunden.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive III Schüler / Eltern:

- Es sollte überprüft werden, inwieweit zur vollständigen Abdeckung der Marktsegmente ein Angebot in den Bereichen Tanz und Komposition aufgebaut werden soll, im Fall Tanz insbesondere aufgrund der pädagogisch interessanten Synergieeffekte und der Deckungsbeiträge.
- Die letzten Lücken in den Kooperationen mit den Kindertagesstätten, Grundschulen und weiterführenden Schulen sollten gefüllt werden, insbesondere mit dem städtischen Gymnasium.
- Es ist zu überlegen, ob sich die Stadt Hilden im Rahmen der Gestaltung der weichen Standortfaktoren das Ziel setzt, die 5-% Grenze hinsichtlich des Wirkungsgrads zu überschreiten.
- Es sollte überprüft werden, inwieweit zur Verdeutlichung der besonderen Zwitterfunktion einer Musikschule als allgemein kulturpädagogische Einrichtung einerseits und berufsvorbereitende Einrichtung andererseits bei Musikstudiumsaufnahmen die in die betreffenden Schüler investierten Zuschussbeträge intern gesondert ausgewiesen werden sollen.

Perspektive IV: Entwicklungsfähigkeit der Institution

1. Fortbildungsintensität des pädagogischen Personals

Eine Musikschule ist wie jede Institution, die hinsichtlich ihrer Qualität langfristig am Markt bestehen bleiben möchte, darauf angewiesen, auf zukünftige Entwicklungen reagieren zu können oder diese gar vorwegnehmen zu können. Eine Musikschule muss sich diesen Herausforderungen als Bildungsinstitution darüberhinaus in einem ganz besonderen Maße stellen, da sie ihre Lernfähigkeit nicht nur im Hinblick auf neue Wege der Aufgabenerfüllung, sondern auch im Hinblick auf den Inhalt der eigentlichen Aufgabe unter Beweis stellen muss.

Die Fortbildungsintensität einer Institution ist hier gleich in zweierlei Hinsicht von Bedeutung:

Zum einen kann sie als ein Indiz dafür gelten, inwieweit eine Institution für die Implementierung neuer Entwicklungen ausreichend aufgestellt ist, da diese angibt, inwieweit die Leistungsträger der Institution ihren Fokus auf Themen richten, die nicht zum unmittelbaren Katalog der zu erledigenden Aufgaben des operativen Tagesgeschäfts gehören.

Zum anderen stellt sie bereits ein klassisches Instrument der Verankerung neuen Wissens in einer Institution dar und gibt damit an, in welchem Umfang die Institution ihre Entwicklung bereits vorantreibt.

Ein Vergleich der Fortbildungstage des pädagogischen Personals der Musikschule Hilden mit ausgewählten Vergleichsmusikschulen sowie der Vergleich der dafür aufgewendeten Finanzmittel, jeweils zur besseren Vergleichbarkeit ins Verhältnis zu den Jahreswochenstunden gesetzt, stellt sich wie folgt dar:

Fortbildungen	Hilden	MS N3	MS N4	MS V1	MS V3	Durchschnitt
Jahreswochenstunden	658	766	686	473	579	
Fortb.-tage päd. Personal	96	4	10	5	16	
Fortb.-tage / JWS	14,6%	0,5%	1,5%	1,1%	2,8%	3,4%
Aufw. päd. Fortbildung	1.635,00 €	150,00 €	1.000,00 €	271,00 €	1.824,00 €	
Fortb.-aufw. / JWS	2,48 €	0,20 €	1,46 €	0,57 €	3,15 €	1,57 €

Tabelle IV.1.1

Es lässt sich erkennen, dass die Musikschule Hilden die im Vergleich höchste Fortbildungsintensität, dabei aber nur die zweithöchsten Fortbildungsaufwendungen aufweist. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich dadurch erklären, dass ca. 40 % der Fortbildungen im Betrachtungszeitraum ohne Zuschuss der Musikschule und die restlichen 60 % mit lediglich einem Teilzuschuss der Musikschule bestritten wurden.

Insofern lässt sich der Musikschule Hilden in dieser Hinsicht eine sehr gute Entwicklungsfähigkeit bescheinigen. Allerdings beruht diese Entwicklungsfähigkeit der Musikschule bei fast der Hälfte der Fortbildungen vollständig und bei der anderen Hälfte zumindest teilweise auf der Investition privater Mittel. Die (noch und sicherlich im Honorarsektor wenig vertretene) Bereitschaft, hier private Finanzmittel einzubringen, stellt kurz- bis mittelfristig sicherlich eine finanzielle Erleichterung dar und mag teilweise auch sinnvoll und angemessen erscheinen, wenn etwa geldwerte Qualifikationen erworben werden, die ja der Person und nicht der Institution angehören. Dass aber ein so großer Anteil des Fortbildungswesens und damit ein so wichtiger Anteil der Entwicklungsfähigkeit der Institution der potenziellen Willkür privater Finanz- und Investitionsentscheidungen überlassen wird, erscheint doch höchst problematisch.

Hier ist dringend der Aufbau eines mit einem angemessenen Budget versehenen und auf Nachhaltigkeit gerichteten institutionellen Wissensmanagements zu empfehlen.

Zur Fortbildungsintensität des Verwaltungs- bzw. Leitungspersonals lässt sich sagen, dass die einschlägigen Fortbildungen des Verbands, d.h. der Lehrgang zum Musikschulsekretariat sowie

der Musikschulleiterlehrgang, besucht wurden, so dass hier, von der Wahrnehmung weiterer Fortbildungsangebote im Bereich des neu konzipierten „Führungsforums“ des VdM einmal abgesehen, zunächst einmal eine optimale Aufstellung bescheinigt werden kann.

2. Verweildauer der Leitungskräfte

Abschließend soll die Verweildauer der für die Steuerung und Entwicklung der Musikschule im besonderen Maße zuständigen Kräfte, d.h. der Musikschulleitung, dessen Stellvertretung und der Fachbereichsleiter, betrachtet werden:

Positionen	Einstellungsdatum	Geburtsjahrgang
Musikschulleitung	01.11.1981	1954
Stellv. MSL & FBL Blasinstr. / Schlagz.	01.04.1991	1955
FBL Elementarunterricht	01.04.1991	1962
FBL Streichinstrumente	01.09.1991	1960
FBL Tasteninstrumente / Gesang	01.02.1991	1962
FBL Zupfinstrumente	01.02.1991	1963
FBL Rock / Pop	02.09.2002	1974

Tabelle IV.2.1

Mit Ausnahme des später hinzugekommenen Fachbereichsleiters Rock / Pop liegen hier Verweildauern vor, die eher Lebensstellungen entsprechen und unter anderem darauf beruhen, dass im Jahre 1991 nicht weniger als 13 festangestellte Lehrkräfte mit einem derzeitigen Umfang von fast 240 Jahreswochenstunden eingestellt wurden. Wie bereits an einigen Stellen der Untersuchung erwähnt, ist sicherlich in dieser mittlerweile fast 20 Jahre andauernden Zusammenarbeit dieses konstanten Kollegiumskerns einer der wesentlichen Schlüssel für die in vielen Bereichen hervorragend aufgestellte Musikschule Hilden zu sehen. Was der Musikschule jetzt zu einer außerordentlich guten Position verhilft, gefährdet sie aber zu einem bereits jetzt absehbaren Zeitpunkt, wenn alle diese Hauptleistungsträger innerhalb kürzester Zeit – innerhalb von zwei Jahren die Musikschulleitungen, innerhalb von drei Jahren die Fachbereichsleitungen - altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Wird also nicht rechtzeitig vor diesem Zeitpunkt ein umfangreiches Wissensmanagement aufgebaut und werden nicht rechtzeitig Nachwuchskräfte aufgebaut, was zeitweise zu einem überdurchschnittlichen Anteil an Festanstellungen führen muss, wird die Musikschule Hilden zu diesem Zeitpunkt unweigerlich einen tiefen Einbruch erleben.

Wenn also die insgesamt als hervorragend zu beurteilende Musikschule Hilden im derzeitigen Qualitätsniveau auch über diesen Zeitpunkt hinaus aufrecht erhalten werden soll, ist es bereits jetzt dringend zu empfehlen, bei Personalentscheidungen auf die Bewältigung dieser Umbruchszeit hinzuwirken und neben dem derzeit bestehendem Kernkollegium bereits jetzt mit dem Aufbau des künftigen Kernkollegiums zu beginnen, allerdings diesmal auf unterschiedliche Altersstrukturen zu setzen, um eine solche Umbruchszeit nicht ein zweites Mal in Kauf nehmen zu müssen.

Zusammenfassung der Empfehlungen zur Perspektive IV Entwicklungsfähigkeit:

- **Der Fortbildungsetat sollte zur nachhaltigen Absicherung und Lenkbarkeit des Fortbildungswesens erhöht werden.**
- **Der bereits erwähnte Personalentwicklungsplan sollte neben der fachlichen Besetzung der Stellen insbesondere auch die Nachfolge der Leitungsfunktionen berücksichtigen.**

Fazit

Eine strukturierte Zusammenfassung der im Rahmen des vorliegenden Gutachtens empfohlenen Maßnahmen gestaltet sich wie folgt:

Es sollte überprüft werden,

- ob der Zuschuss der Stadt Hilden zur Musikschule Hilden intern um die Leistungs- und Sozialermäßigungen sowie um die zur Berufsvorbereitung verwendeten Zuschüsse zu bereinigen ist.
- inwieweit eine Ausweitung des Sponsoring wirtschaftlich sinnvoll ist.
- ob hinsichtlich der speziellen Ausrichtung der Musikschule Hilden im Bereich „Einzelunterricht 22,5 min“ versus Gruppenunterricht allgemein eine Änderung unter wirtschaftlichen, den Wirkungsgrad betreffenden und musikpädagogischen Kriterien sinnvoll erscheint.
- inwieweit der Bereich der Grundfächer weiter ausgebaut werden kann.
- ob der Bereich Schlagzeug als Teil des Fachbereichs Blasinstrumente / Schlagzeug ausreichend vertreten ist.
- inwieweit ein Angebot in den Bereichen Tanz und Komposition aufgebaut werden soll.

An konkreten Maßnahmen sollte(n)

- die Gebühr der Unterrichtsform „Gruppenunterricht 45 min 3er“ erhöht werden.
- der Fortbildungsetat erhöht werden.
- der Bereich des Ergänzungsunterricht auf das Durchschnittsniveau angehoben werden.
- die letzten Kooperationslücken gefüllt werden, v.a. mit dem städtischen Gymnasium.

An planerischen Maßnahmen sollte ein Personalentwicklungsplan aufgestellt werden, in dem unter Berücksichtigung von Unterrichtsfächern und Leitungsfunktionen einerseits und Personalfluktuation und Stellenaggregation andererseits strategisch wichtige Stellen rechtzeitig mit einer Nachfolge bzw. einer Festanstellung abgesichert werden.

Abschließend ist zu überlegen, ob sich die Stadt Hilden im Rahmen der Gestaltung der weichen Standortfaktoren das Ziel setzt, die 5-% Grenze hinsichtlich des Wirkungsgrads zu überschreiten.

Insgesamt ist der Musikschule Hilden nach Abschluss der vorliegenden Untersuchung ein außergewöhnlich hoher Grad an Ausoptimierung und Effizienz aller untersuchten Kennzahlen und Prozesse zu bescheinigen. Die wichtigste sich aus der Untersuchung ergebende Maßnahme ist die Aufstellung und Umsetzung des Personalentwicklungsplans nach den beschriebenen Kriterien. Da gerade in den darin liegenden Entscheidungen die Ursache für das Erreichen dieses sehr guten Untersuchungsergebnisses zu sehen ist, darf der Erhalt dieser hohen Qualität, gelingt die Aufstellung und Umsetzung des Plans, als gesichert angesehen werden.

Landesverband der Musikschulen in Nordrhein-Westfalen e.V.

Der Verband deutscher Musikschulen (VdM) mit seinen 16 Landesverbänden ist der Trägerverband für die Städte und Kommunen mit kommunalen und öffentlich geförderten Musikschulen, mit einem klar definierten Anspruch auf pädagogische, künstlerische und soziale Qualität sowie ein vollständiges und flächendeckendes Angebot.

Im Landesverband Nordrhein-Westfalen sind 159 Städte, Kreise, Gemeinden, Zweckverbände und Vereine zusammengeschlossen, die Träger von gemeinnützigen Musikschulen sind oder mehrheitlich an einer Musikschule mit eigener Rechtspersönlichkeit beteiligt sind.

Die Organe des Landesverbandes sind die Landesversammlung, der Landesvorstand und der Erweiterte Vorstand, in dem sowohl der Landkreistag, der Städte- und Gemeindebund sowie der Städtetag NRW jeweils mit 2 Personen vertreten sind.

An den LVdM-Musikschulen in NRW werden über 250.000 Schülerinnen und Schüler aller Altersstufen von über 8.000 Lehrkräften ausgebildet, dabei gewährleisten die bundesweit gültigen VdM-Lehr- und Strukturpläne einen klar gegliederten Unterrichtsaufbau und einheitliche Qualitätsstandards an den Schulen.

Als Trägerverband steht der LVdM NRW mit seiner Geschäftsstelle in Düsseldorf, dem ehrenamtlich wirkenden Landesvorstand sowie weiterem Fachpersonal für bestimmte Aufgaben den Mitgliedern für Information, professionellen Austausch sowie für eine qualifizierte Beratung sowohl in fachlichen als auch in institutionell-organisatorischen Fragen zur Verfügung.

Birgit Walter

Birgit Walter, Verfasserin des vorliegenden Gutachtens, ist Musikerin (Künstlerische Reifeprüfung), Diplom-Musikpädagogin, Diplom-Kauffrau und Diplom-Kulturmanagerin und leitet seit über 5 Jahren eine Musikschule im Landesverband der Musikschulen in NRW.