



Musikschulkongress'13
Faszination Musikschule!

26.-28. April 2013
Konzert- und Kongresshalle Bamberg



VdM
Verband deutscher
Musikschulen

KGSt-Gutachten Musikschule

Referenten: Burkard Fleckenstein / Matthias Pannes

M 1, Freitag, 26. April 2013



GUTACHTEN

Musikschule

Copyright 2012 KGSt Köln

© KGSt®

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich und markenrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Nutzung, Kennzeichnung u. Ä. außerhalb der engen Grenzen des Urheber- und Markenrechts ist ohne ausdrückliche Zustimmung und Lizenzierung unzulässig und wird rechtlich geahndet.

KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Gereonstraße 18-32
50670 Köln

Telefon 0221/3 76 89-0

Telefax 0221/3 76 89-7459

E-Mail-Syntax: Vorname.Nachname@kgst.de

Die KGSt im Internet: <http://www.kgst.de>

KGSt®-Gutachten 1/2012

Köln, den 02.05.2012

Ermutigung nach 200 Jahren

(auf dem heimweg von einem orgelkonzert)

Zu füßen gottes, wenn

gott füße hat,

zu füßen gottes sitzt

Bach,

nicht der magistrat von Leipzig.

Reiner Kunze

Zusammenfassung

„Musikschulen sind in der Regel öffentlich getragene Bildungseinrichtungen, die möglichst vielen Kindern und Jugendlichen, aber vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung auch Erwachsenen und Senioren Zugang zum eigenen Musizieren ermöglichen. Sie haben gegenüber den Kindertagesstätten und allgemeinbildenden Schulen eine eigenständige pädagogische und kulturelle Aufgabe. Im Rahmen der Gestaltung zukunftsfähiger kommunaler Bildungslandschaften sind sie wesentliche Kooperationspartner von Kindertagesstätten und Schulen. Ihre Angebotsstruktur wird sich inhaltlich, personell und räumlich auf zunehmende ganztägige Bildung von Kindern und Jugendlichen einstellen. Musikschulen sollten durch eine soziale Gebührenstaffelung im Rahmen der landesrechtlich vorgesehenen Gestaltungsmöglichkeiten allen den Zugang ermöglichen“ (Kommunale Spitzenverbände 2010).

Die KGSt hat sich zuletzt vor über 30 Jahren mit der Organisation der Musikschule beschäftigt (Gutachten Musikschule 1978). Seither hat sich die kommunale Welt in vielen Belangen verändert. Die kommunalen Spitzenverbände führen aber aus, dass das Produkt Musikschule immer noch fester Bestandteil der Angebote einer Kommunalverwaltung ist.

Das Produkt Musikschule muss aber vor dem Hintergrund der veränderten sozialen Situation in den Kommunen in das kommunale Bildungsnetzwerk eingepasst werden. Es dient der kulturellen Bildung. Deshalb empfiehlt die KGSt die Zuordnung zu dem Handlungsfeld Bildung. Das Gutachten führt aus, wie die Angebote der Musikschule mit den Angeboten anderer Einrichtungen der Kommune, aber auch mit denen externer Akteure verbunden und vernetzt werden können und sollten, um gemeinsame Wirkungen zu steigern.

Die Leistungen der Musikschule sind vor dem Hintergrund veränderter ökonomischer und sozialer Gegebenheiten anzupassen beziehungsweise innovativ weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es im Wesentlichen

- o einer strategischen Steuerung vor dem Hintergrund der übergeordneten strategischen Ziele einer Kommune,
- o einer Weiterentwicklung der Angebote mit Blick auf die besonderen Bedarfe relevanter Zielgruppen und
- o einer effizienten Gestaltung des Musikschulbetriebs.

Die Leistungen der Musikschule stehen, wie andere kommunale Leistungen mehr und mehr im Wettbewerb mit privaten Anbietern. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, betreiben Musikschulen Marketing, sie vergleichen Wirkung, Aufwand und Ertrag mit anderen Musikschulen in Vergleichsräumen und sie haben schon vor Jahren begonnen, ein Qualitätsmanagement einzuführen - damals vielfach noch als Pioniere in den Kommunen.

Angesichts der finanziellen Lage der Kommunen in Deutschland konkurriert das Produkt Musikschule ebenfalls mit anderen kommunalen Produkten um Ressourcen. So ist für das Produkt Musikschule der Nachweis zu erbringen, dass sich der Einsatz von Ressourcen lohnt, dass eingesetzte Mittel Wirkung zeigen. Dieser Nachweis ist nicht immer leicht zu führen. Die ganzheitliche Bildung von Kindern, die Förderung von Verständnis und Toleranz, auch bei unterschiedlichem ethnischen oder religiösen Hintergrund, die musikalische Grundausbildung und die Förderung von Spitzenleistungen in der Musik sind Ziele, ihr Vorhandensein in der Kommune ist feststellbar, die Wirkungsketten zurück zur Musikschularbeit sind jedoch nicht durchgängig darzustellen. Das Gutachten gibt praktische Hinweise zu Controlling und Evaluation, zu Wirkungsmessung und zu Indikatoren und Kennzahlen, ohne damit aber den Anspruch eines lückenlosen Wirkungsbeweises zu erheben.

Als Kulturschaffende weisen die Musikschulmanager, wie so manche ihrer Zunft, nicht selten eine gewisse Distanz zum übrigen Verwaltungshandeln auf. Das Gutachten präsentiert deshalb in seltener Vollständigkeit das gesamte Rüstzeug des Verwaltungsmanagements: beginnend bei der strategischen Steuerung über die Prozessoptimierung bis hin zur Kosten- und Leistungsrechnung und zum Personalmanagement. Es ist insoweit gedacht als tägliche Arbeitshilfe und Unterstützung für das Management der Musikschulen.

Inhalt

1	Die Musikschule in der kommunalen Bildungslandschaft	10
1.1	Auftrag der Musikschule	11
1.2	Die Entwicklung der Musikschulen in Deutschland	13
1.3	Öffentliche Verantwortung	14
1.3.1	Landesgesetzliche Regelungen und Namensschutz	14
1.3.2	Kommunale Verantwortung	15
1.4	Die Musikschule als Teil der kommunalen Bildungslandschaft	16
1.5	Zielgruppen	19
1.6	Zielfelder für die strategische Steuerung	19
1.7	Qualitätsmanagement	23
1.7.1	Qualitätsmanagement in den Kommunen	24
1.7.2	Qualitätsmanagement für die Musikschulen	26
2	Ergebnisse und Wirkungen	26
2.1	Individuelle Wirkungen	29
2.2	Wirkungen in der kommunalen Bildungslandschaft	30
2.3	Bildungsmanagement, der strategische Prozess	31
2.4	Gesellschaftliche Wirkungen – gesellschaftlicher Wandel	37
2.5	Beispielhafte Formulierungen für Wirkungsziele	38
3	Programme und Produkte	39
3.1	Produktplan	39
3.2	Angebote der Musikschule und Strukturplan des VdM	40
3.3	Unterrichtsfächer und -formen	42
3.3.1	Unterrichtsfächer	42
3.3.2	Unterrichtsformen	44
3.3.3	Planvolle Gestaltung der Unterrichtsformen	44
3.4	„Jugend musiziert“ und andere Wettbewerbe	47
3.5	Projekte	48

3.6	Veranstaltungen	49
3.7	Angebote in Kooperationen	49
3.7.1	Tageseinrichtungen für Kinder und Einrichtungen der Familienbildung	51
3.7.2	Allgemein bildende Schulen	52
3.7.3	Vereine und Verbände der Laienmusik	53
3.7.4	Ausbildungsstätten für Musikberufe	53
3.7.5	Einrichtungen der Weiterbildung	54
3.7.6	Andere kommunale (auch staatliche) Einrichtungen	54
3.7.7	Kirchen	54
3.8	Weitere Anbieter von Musikunterricht	55
4	Strukturen	57
4.1.1	Trägerschaft und Organisation	57
4.2	Kommunale Musikschule	57
4.2.1	Organisationsform	58
4.2.2	Zweigstellen/Bezirke	58
4.3	Musikschulen in Gemeindeverbänden und interkommunale Zusammenarbeit	59
4.3.1	Grundsatz	59
4.3.2	Formen der interkommunalen Zusammenarbeit	59
4.3.3	Örtliche Zweigstellen und Bezirke	60
4.4	Gemeinnützige privatrechtliche Musikschule mit öffentlicher Förderung	60
4.5	Entscheidungen zur Trägerschaft und Organisationsform	61
4.6	Innere Organisation der Musikschule	63
4.6.1	Aufbauorganisation	63
4.6.2	Arbeitsverteilung nach typischen Arbeitsplätzen	64
5	Prozesse	65
5.1	Prozessmanagement	65
5.2	Steuerungsprozesse	69

5.3	Controlling, Berichtswesen und Statistik	69
5.3.1	Berichtsbogen VdM	71
5.3.2	Vergleichsring Musikschulen	71
5.4	Pädagogische Prozesse	72
5.5	Partizipation und bürgerschaftliches Engagement	73
5.5.1	Elternmitwirkung/Elternvertretung	73
5.5.2	Schülervvertretung	74
5.5.3	Freundeskreis/Förderverein/Stiftungen	74
5.6	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	75
5.7	Musikschulverwaltungsprogramme	76
5.8	Kosten- und Leistungsrechnung/ Budgetverwaltung / Buchhaltung / Betriebsabrechnungsbogen	78
6	Ressourcen	79
6.1	Personal	79
6.1.1	Grundsatz	79
6.1.2	Tarif- und vergütungsrechtliche Rahmenbedingungen	79
6.1.3	Qualifikation des musikpädagogischen Fachpersonals	80
6.1.4	Musikschulleitung und Stellvertretung	82
6.1.5	Fachbereichsleitung/-betreuung und Bezirks-/ Zweigstellenleitung/-betreuung	87
6.1.6	Musikschullehrer/innen	88
6.1.7	Verwaltung	92
6.1.8	Weitere Funktionen in der Musikschule	93
6.1.9	Qualifizierung und Personalentwicklung	93
6.1.10	Leistungsentgelt (§ 18 TVöD)	93
6.2	Gebäude/Räume	94
6.2.1	Quantitativer Raumbedarf	95
6.2.2	Funktionaler Raumbedarf und Ausstattung	96
6.2.3	Nutzung Räume Dritter, Verrechnung	99

6.3	Unterrichtsausstattung	100
6.3.1	Instrumente und Inventar	100
6.3.2	Medien	103
6.3.3	Notenfundus	103
6.4	Finanzen der Musikschule	104
6.4.1	Erträge	104
6.4.2	Aufwand	115
7	Gutachtliches Verfahren	119
8	Literaturverzeichnis	120
9	Glossar	126
10	Anhang	135
	Anlage 1	
	Die Musikschule - Leitlinien und Hinweise	135
	Anlage 2	
	Die öffentliche Musikschule: Konzept, Aufbau, Struktur	144
	Anlage 3	
	KGSt®-IKO-Netz Arbeitspapier: Steuerung mit Zielen in der Musikschule	157
	Anlage 4	
	KGSt®-Kennzahlensystem: Musikschule	163