

# **KULTUREXPERTEN**

---

**PROF. DR. OLIVER SCHEYTT, PETER LANDMANN, ANNIKA SANDTNER**

**ABSCHLUSSBERICHT FÜR EINE DIAGNOSE ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG DER  
MUSIKSCHULE DER STADT TELGTE**

---

**06.10.2020**

**MUSIKSCHULE DER STADT TELGTE**

# AGENDA

---

|    |                                      |       |
|----|--------------------------------------|-------|
| 1. | Ausgangslage und Auftrag             | S. 3  |
| 2. | Methodisches Vorgehen                | S. 5  |
| 3. | Handlungsfelder                      | S. 6  |
| 4. | Diagnose zu den Handlungsfeldern     | S. 7  |
| 5. | Empfehlungen zu den Handlungsfeldern | S. 14 |
| 6. | Empfehlung zum weiteren Vorgehen     | S. 19 |

# AUSGANGSLAGE UND AUFTRAG

---

Die Musikschule der Stadt Telgte hat im Jahr 2019 ihr 50-jähriges Jubiläum gefeiert. Zunächst als Jugendmusikschule gegründet, entwickelte sie sich als strukturell und finanziell eigenständige städtische Musikschule schnell zu einer wichtigen kulturellen Säule für die musikalische Ausbildung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen. Anders als die übrigen Kommunen im Kreis Warendorf, die sich zur Schule für Musik im Kreis Warendorf zusammengeschlossen haben, ist Telgte den Weg einer eigenen städtischen Musikschule gegangen und hat dadurch eine sehr hohe Bindung der eigenen Schülerinnen und Schüler sowie eine herausragende Präsenz im Veranstaltungsangebot der Stadt erreichen können.

Der Auftrag besteht darin, den IST-Zustand der Musikschule zu analysieren und absehbare Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich der räumlichen Gegebenheiten und angesichts der Tatsache, dass der Leiter der Musikschule in absehbarer Zeit in den Ruhestand geht, einzuschätzen. Diese Analyse der Institution sowie ihres Umfelds erfolgt im Sinne einer „neutralen Betrachtung von außen“, die Handlungsfelder mit Optimierungspotenzialen aufdeckt, Handlungsempfehlungen herausarbeitet und damit herausstellt.

Folgende Handlungsfelder sind bei der Betrachtung zentral:

- Organisation und Prozesse
- Personalsituation
- Budget
- Angebotspalette
- Raumsituation

# AUSGANGSLAGE UND AUFTRAG

---

Ziel ist es, auf Basis dieser Betrachtung eine Diagnose zu den Handlungsfeldern herauszuarbeiten, deutliche Potentiale zur Optimierung sichtbar zu machen und Handlungsempfehlungen zu formulieren, aus denen sich das weitere Vorgehen ableiten lässt. Dies auch vor dem Hintergrund einer Selbstvergewisserung und einer Einschätzung, ob die Musikschule auch nach 50 Jahren noch gut aufgestellt ist und welche Rahmenbedingungen sie für ihre künftige positive Weiterentwicklung benötigt.

# METHODISCHES VORGEHEN

---

Ausgangspunkt der Untersuchung waren insbesondere Gruppeninterviews, die im Mai 2020 mit Mitarbeiter\*innen der Musikschule (Frau Bärbel Dannert-Westermann, Frau Catrin Hirsch, Herrn Dieter Kuhlmann), einer Vertretung der Sekundarschule (Frau Gabi Giebel), mit einer Vertreterin des Fördervereins der Musikschule „Fidelio“ (Frau Julia von der Wroge), mit der Vorsitzenden des Schul- und Kulturausschusses (Frau Britta Sporket) und Persönlichkeiten aus der Stadtverwaltung (Bürgermeister Wolfgang Pieper, Fachbereichsleiterin Tanja Schnur und Musikschulleiter Gregor Stewing) durchgeführt wurden. Durch diese Vorgehensweise hatte die Untersuchung zugleich den erwünschten Charakter einer „Selbstvergewisserung“ der Musikschule.

Die strukturierten Interviews fokussierten sich auf folgende Themenfelder:

- Organisation und Prozesse
- Personelle Situation
- Budget
- Raumsituation
- Weitere Optimierungsansätze

Neben der Auswertung der Interviewergebnisse wurden weiterführende Dokumente wie VdM-Berichte, Ratsvorlagen und –protokolle sowie weitere zur Verfügung gestellte Materialien ausgewertet. Zusätzlich wurden zu ausgewählten Handlungsfeldern mit Hilfe des VdM Benchmarks erstellt.

Aus den Analyseergebnissen wurde eine Handlungsmatrix erstellt, in der sowohl die Analyseergebnisse als auch die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen ablesbar sind. Diese Handlungsmatrix dient als eine Art „Road Map“ für das weitere Vorgehen.

## Organisation und Prozesse

- Leitbild und Ziele
- Prozessmodell
- Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen
- Schnittstellen
- Aufgabenbeschreibung, Stellenprofile und Verantwortungsmatrix
- Führungsstil

## Personelle Situation

- Einbindung in Stadtverwaltung
- Personelle Ausstattung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Überstunden
- Krankenstand
- Personalwechsel
- Personalentwicklung
- Mitarbeitergespräche

### Übersicht der untersuchten Handlungsfelder

## Budget

- Entwicklung Haushaltszahlen
- Ausgabenentwicklung
- Einnahmenentwicklung
- Förderverein

## Raumsituation

## Sonstige Optimierungsansätze

- Angebotspalette
- Webseite

# ORGANISATION UND PROZESSE

---

Für die Musikschule besteht weder intern noch seitens der Stadt Telgte ein Leitbild oder eine Zielformulierung. Dies wird von den Akteuren derzeit nicht vermisst, wäre jedoch zur Kommunikation, zur Selbstdarstellung, zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Organisation sowie zur Orientierung in sich verändernden Rahmenbedingungen wie bspw. personellen Neubesetzungen oder räumlichen Veränderungen, nützlich.

Der in der Musikschule praktizierte Führungsstil wird als wertschätzend und angemessen wahrgenommen. Allerdings liegen weder ein Prozessmodell, in dem die Abläufe und Strukturen festgehalten sind, noch Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen oder eine Verantwortungsmatrix, in der Aufgaben, Schnittstellen und die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter\*innen verschriftlicht sind, für die Musikschule vor. Es handelt sich hierbei um wichtige Führungsinstrumente, die Orientierung geben und zur Qualität der (Zusammen-)Arbeit beitragen würden.

Bei dem Schnittstellenmanagement zu den weiterführenden Schulen ist ein Mangel erkennbar, da eine aktive Gestaltung der Beziehung zueinander nicht stattfindet. Während mit dem Gymnasium zunächst ein Weg der Kommunikation gefunden werden muss, um anschließend Kooperationen aufzubauen, besteht bei der Sekundarschule Bereitschaft zum Ausbau und der aktiven Gestaltung dieser Schnittstelle. Ebenfalls ausbaufähig ist das Schnittstellenmanagement zu den Grundschulen und Kitas, während die Schnittstelle zur Stadtverwaltung und die Schnittstelle zur Kreismusikschule als gut bzw. unproblematisch eingeschätzt werden.

# ORGANISATION UND PROZESSE

---

Insgesamt zeigt sich, dass von den Akteuren im Handlungsfeld „Organisation und Prozesse“ nur beim Schnittstellenmanagement ein Handlungsbedarf gesehen wird. Jedoch besteht außerdem erheblicher Bedarf bei der (schriftlichen) Fixierung von Prozessen, Entscheidungsstrukturen, Zielen und den Verantwortungsbereichen, um die Musikschule auch unter anderen Rahmenbedingungen erfolgreich in die Zukunft führen, Potenziale nutzen und die Effizienz steigern zu können.

# PERSONELLE SITUATION

---

Die Integration der Musikschullehrer\*innen in die Stadtverwaltung, insbesondere den Fachbereich Kultur, könnte verbessert werden, um in Telgte den kreativen Austausch zwischen den Kultursparten zu fördern bzw. ein verstärktes Wir-Gefühl zu erzeugen. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann weitgehend als positiv eingeordnet werden, was sich z.B. an der im Jubiläumsjahr bereitwillig übernommenen Mehrarbeit und einer geringen Mitarbeiterfluktuation, zeigt. Auch Krankenstand/Ausfallzeiten bewegen sich in einem erwartbaren Rahmen.

Die Personalsituation im musikpädagogischen Bereich kann insgesamt als bedarfsgerecht bezeichnet werden. Dagegen ergibt sich eine erhebliche Mangelsituation im Verwaltungsbereich. Die fehlende Besetzung in der Verwaltung führt zu einer erheblichen Zusatzbelastung der Leitung und Lehrkräfte. Es bedarf einer Professionalisierung der Arbeitsprozesse sowie einer erheblichen Optimierung im Bereich der Serviceleistungen.

Fortbildungen finden derzeit nur sehr vereinzelt statt, was im wesentlichen mit Mangel an Zeitkapazitäten begründet wird.

Auch die Mitarbeitergespräche, die bisher situativ und informell stattfinden, werden bisher nicht als das wichtige Führungsinstrument eingesetzt, das sie sein könnten.

Insgesamt zeigt sich in diesem Handlungsfeld eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und entsprechend wenig „Leidensdruck“ im Hinblick auf Optimierungen. Als Handlungsbedarf wird die personelle Aufstockung des Verwaltungsbereichs von allen Interviewpartnern benannt. Zusätzlich ergibt sich jedoch auch im Bereich der Fortbildungen und der strukturierten Mitarbeitergespräche die Notwendigkeit zu handeln.

# BUDGET

---

Die Finanzsituation der Musikschule ist dank einer verlässlichen Zuschusssituation seitens der Stadt auskömmlich und stabil. Dies ist auch dem guten Wirtschaften der Leitung zu verdanken. Die Bezuschussung der Stadt pro Jahreswochenstunde pro Schüler liegt im Vergleich sogar über dem Durchschnitt anderer Musikschulen.

Zwar führte die Umwandlung der Honorar- in Tarifverträge in der Vergangenheit zu etwas erhöhten Ausgaben, allerdings zeigt sich auch, dass dies eine kulturpolitisch und sozialpolitisch lohnenswerte Investition war. Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass sich dies auf die Mitarbeiterzufriedenheit positiv ausgewirkt hat.

Zuletzt wurde 2015 eine Gebührenerhöhung vorgenommen. Nach fünf Jahren wäre eine erneute Gebührenerhöhung prinzipiell denkbar, jedoch zeigt sich, dass weitere Steigerungen die Konkurrenzfähigkeit der Musikschule im Vergleich zu den Musikangeboten der Schulen gefährden können.

Der Förderverein sieht sich in der Lage seine finanziellen Unterstützungen zu verstärken, wenn ein konkreter Anlass dafür besteht.

Insgesamt zeigt sich, dass die finanzielle Situation bei gutem Wirtschaften insgesamt auskömmlich ist. Sowohl das Bekenntnis der Stadt Telgte als auch das Engagement des Fördervereins erhalten die notwendigen kleineren Handlungsspielräume der Musikschule und sichern deren Konkurrenzfähigkeit. Nennenswerte Spielräume zur Einnahmensteigerung oder Kostenersparnis werden von den Akteuren nicht identifiziert.

# RAUMSITUATION

---

Der Musikschule fehlt ein angemessener Ort in der Stadt und eine zentrale Anlaufstelle, die ihre Attraktivität und Sichtbarkeit für die Bürgerschaft und die Nutzer gewährleistet. Benötigt werden Veranstaltungsräume, die z.B. auch Gemeinschaftsprojekte möglich machen. Zudem müssen ausreichend Proberäume mit adäquater Akustik insbesondere für größere Ensembles vorhanden sein, Räume, die genug Bewegungsfreiheit auch für die musikalische Früherziehung bieten sowie ausreichend Lagerräume. Der dringliche Handlungsbedarf, der sich aus der unzureichenden Raumsituation ergibt, hat Konsequenzen für alle anderen Handlungsfelder.

Insgesamt muss die Raumsituation als Fragestellung mit dem höchsten Handlungsbedarf eingestuft werden.

# SONSTIGE OPTIMIERUNGSANSÄTZE

---

Die Angebotspalette ist für eine Stadt wie Telgte reichhaltig, wobei Ausbaupotenziale bei der musikalischen Früherziehung und Beratung gesehen werden. Die Potenziale, die sich hinsichtlich der Angebotspalette der Musikschule ergeben, hängen maßgeblich von der Verbesserung der Raumsituation ab.

Derzeit wird die Webseite der Musikschule weder in der internen, noch in der externen Kommunikation ausreichend genutzt. Intern besteht die Motivation diese Plattform als Mittel zum Austausch untereinander stärker auszubauen. Extern ergeben sich bei einer verstärkten Bearbeitung neben der vereinfachten Kommunikation zu den Nutzer\*innen auch erhebliche Möglichkeiten, für die Angebote und das Auftreten der Musikschule zu werben.

# FAZIT ZUR DIAGNOSE

---

Die Auswertung der Interviews und zur Verfügung gestellten Unterlagen ergibt, dass die Musikschule Telgte in allen untersuchten Handlungsfeldern erhebliche Stärken aufweist. Gleichwohl ergeben sich auch Potenziale zur Professionalisierung, Effizienzsteigerung und Optimierung.

Die Diagnose zeigt zudem sehr deutlich, dass die Personalsituation im Verwaltungsbereich sowie die Raumsituation einer zeitnahen Bearbeitung bedürfen, da sich beide Bereiche ohne Optimierung negativ auf die anderen Handlungsfelder auswirken und eine positive Weiterentwicklung der Musikschule hemmen.

# ORGANISATION UND PROZESSE

---

Es wird empfohlen möglichst bald, spätestens aber beim Wechsel in der Leitung, strategische und strukturelle Aspekte (wie Leitbild, Zielformulierung, Prozessmodell, Entscheidungsstrukturen und die Verantwortlichkeiten) näher zu beleuchten, zu entwickeln und zu verschriftlichen. Hierdurch lassen sich Potenziale erkennen, ausbauen und auch Prozesse vereinfachen.

Prioritär sind die Handlungsbedarfe bei der Erarbeitung des Prozessmodells, insbesondere der Schnittstelle zur Sekundarschule in juristischer und wirtschaftlicher Hinsicht, um Kooperationsprojekte zu verstärken und die Bearbeitung der Schnittstelle zum Gymnasium.

Wünschenswert wäre es, die Schnittstellen zu den Kitas und Grundschulen künftig auszubauen.

# PERSONELLE SITUATION

---

**Es wird empfohlen, Prozesse wie die Gestaltung personeller Übergänge sowie die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen zu systematisieren. Eine verstärkte Teilnahme an Fortbildungen ist erforderlich.**

**Der dringlichste Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht bei der Verstärkung des Verwaltungsbereichs. Das Benchmark mit vergleichbaren Musikschulen ergab, dass durchschnittlich eine halbe Stelle für die Verwaltung vergleichbarer Musikschulen eingesetzt wird. Daher wird empfohlen zur Entlastung der Leitung und Lehrkräfte und zur Verbesserung der Kommunikation mit den Nutzer\*innen mindestens eine halbe Stelle (VZÄ 0,5) einzurichten und schnellstmöglich zu besetzen.**

# BUDGET

---

Hinsichtlich der städtischen Finanzierung wird empfohlen, diese in der gegenwärtigen Höhe beizubehalten. Durch den Einsatz und das klare Bekenntnis seitens der Stadt zu ihrer Musikschule entsteht eine planbare und stabile Finanzsituation, die derzeit auskömmlich ist und der Musikschulleitung die notwendige Flexibilität und Spielräume gibt.

Die Umwandlung der Honorarverträge der Lehrkräfte in Tarifverträge war kulturpolitisch und sozialpolitisch sehr sinnvoll und sollte beibehalten werden. Die Kosten für die Einrichtung der halben Verwaltungsstelle sollten zusätzlich bereitgestellt werden.

Der Förderverein sollte künftig anlassbezogene Kooperationsmöglichkeiten zu anderen Fördervereinen ausloten und die entsprechenden Verbindungen aufbauen.

# RAUMSITUATION

---

**Das prioritäre Handlungsfeld ist die Optimierung der Raumsituation, da sich diese Rahmenbedingungen auf alle anderen Handlungsfelder auswirken und mit diesen in einer engen Wechselbeziehung stehen. Daher wird eine Verbesserung der Raumsituation positive Auswirkungen auf die Musikschularbeit insgesamt haben und auch in anderen Bereichen Herausforderungen lösbar machen.**

# SONSTIGE OPTIMIERUNGSANSÄTZE

---

**Die Optimierung der Angebotspalette hinsichtlich des Ausbaus der musikalischen Früherziehung und der Beratungsangebote, erscheint wünschenswert. Im Bereich der musikalischen Früherziehung ist das aber im Wesentlichen abhängig von der Raumsituation.**

**Eine angemessene interne und externe Kommunikation erscheint in der heutigen Zeit ohne eine aktiv gestaltete und genutzte Webseite kaum noch denkbar.**

# EMPFEHLUNG ZUM WEITEREN VORGEHEN

---

Die Diagnose und die daraus abgeleiteten Empfehlungen werden nach ihrer Dringlichkeit priorisiert. Die Handlungsfelder, in denen sich derzeit und in absehbarer Zeit keine Handlungsbedarfe ergeben, werden im Folgenden nicht weiter genannt.

A= Dringende Maßnahmen

B= Erforderliche Maßnahmen

C= Wünschenswerte Maßnahmen

# ORGANISATION UND PROZESSE

---

- Erarbeitung eines Leitbildes und Formulierung von Zielen für die Musikschule Telgte unter Einbeziehung der entsprechenden Akteure sowie Einbettung in die Strategie der Stadt.

→ **Priorität B (spätestens mit neuer Leitung, dann A)**

---

- Erarbeitung eines Prozessmodells einschließlich Hinweisen zu Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie einer Verantwortungsmatrix.

→ **Priorität A**

---

- Schnittstellenmanagement zu der Sekundarschule insbesondere im Hinblick auf die Intensivierung von Kooperationsprojekten und der Auseinandersetzung mit juristischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten.

→ **Priorität A**

---

- Schnittstellenmanagement zu Kitas und Grundschulen zum Ausbau der musikalischen Früherziehung.

→ **Priorität C**

---

- Schnittstelle zum Gymnasium zur Klärung der Situation, um konstruktiven Austausch zu fördern und Kooperationen zu ermöglichen.

→ **Priorität A**

---



# PERSONELLE SITUATION

---

- Intensivierung des Austausches zwischen Musikschullehrer\*innen und städtischer Kulturverwaltung, um auch interdisziplinäre Impulse zu setzen und ein Wir-Gefühl zu schaffen.

→ **Priorität C**

---

- Schaffung einer Personalstelle im Verwaltungsbereich der Musikschule mit mind. 0,5 VZÄ.

→ **Priorität A**

---

- Etablierung von Fortbildungen zur Qualitätssicherung und weiteren Professionalisierung der Musikschullehrer\*innen.

→ **Priorität B**

---

- Formelle und strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

→ **Priorität B (spätestens bei neuer Leitung A)**

# BUDGET

---

- **Bereitstellung der Kosten für die halbe Verwaltungsstelle, im Übrigen Beibehaltung der Zuschusssituation seitens der Stadt.**

**→ Priorität A**

---

- **Anlassbezogene Kooperationen zwischen Fördervereinen, um gemeinsam die Schlagkraft bei Kooperationsprojekten zu erhöhen.**

**→ Priorität C**

# RAUMSITUATION

---

- **Grundlegende Verbesserung der Raumsituation. Zunächst sollte eine nutzerorientierte Bedarfsplanung erstellt werden, um die Anforderungen an die Raumsituation zu klären.**
- **Priorität A**

# SONSTIGE OPTIMIERUNGSANSÄTZE

---

- **Prüfung zur Anpassung der Angebotspalette.**  
→ **Priorität C (erst möglich nach Klärung der Raumfrage)**
- 

- **Nutzung der Website (intern und extern)**  
→ **Priorität B**