

K	Handlung	Beschreibung	Bewertung (+) positiv (o) neutral (-) problematisch	Diagnose	Empfehlung
Teil 1 Organisation und Prozesse					
1.1	Übergeordnetes Leitbild und Ziele der Musikschule	Leitbilder dienen dazu, das Selbstverständnis und die Grundprinzipien einer Organisation zu beschreiben. In dieser Selbstbeschreibung wird zudem ein Zielzustand formuliert, den es idealerweise zu erreichen gilt. Im Falle der Musikschule Telgte sollten Leitbild und Ziele mit denen der Stadt Telgte abgestimmt sein.	0/(-)	Die Stadt Telgte hat bereichsspezifische Leitlinien formuliert, das allerdings nicht für die Musikschule. Auch die Musikschule selbst hat bisher kein Leitbild oder Ziele für sich formuliert.	Bei den Beteiligten besteht aktuell offenbar kein akuter Bedarf zur Vereinbarung eines Leitbildes oder von Zielvorstellungen. Bei einem Wechsel der Leitung, sollte dieser Themenkomplex noch einmal neu hinterfragt und beleuchtet werden. Sollten dann ein Leitbild und Zielvereinbarungen formuliert werden, so empfiehlt sich hierfür ein partizipativer Prozess, um die Teilhabe aller Mitarbeiter*innen zu bewerkstelligen.
1.2	Beschriebene Prozesse (Kernprozesse, unterstützende und wiederkehrende Prozesse) und Dokumentation in einem Prozessmodell	Die Beschreibung und Dokumentation von Prozessen auch in Hinblick auf wiederkehrende Prozesse wie bspw. jährliche Veranstaltungen, ermöglicht ein schnelles Durchdringen der Situation und damit die Feststellung etwaiger Fehler in den Prozessabläufen. Der Vorteil besteht zudem darin, dass personelle Übergänge (Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen), Vertretungen o.ä. effizient gestaltet werden können, weil die verschiedenen Arbeitsschritte visualisiert und in ihren kausalen Zusammenhängen dargestellt werden.	0/(-)	Bei der Musikschule Telgte liegt ein dokumentiertes Prozessmodell bisher nicht vor. Die Beteiligten schätzen die Erstellung eines Prozessmodells derzeit nicht als erforderlich ein. Dies liegt zum einen daran, dass die Mitarbeiter*innen ihre Abläufe sehr selbstständig organisieren können und zum anderen daran, dass aufgrund der geringen Größe der Musikschule eine schnelle Abstimmung zwischen den Mitarbeiter*innen erfolgen kann. Auch die geringe Mitarbeiterfluktuation, durch die personelle Übergänge nicht stetig geschaffen werden müssen, begünstigt das Funktionieren ohne Prozessmodell.	Es wird empfohlen die Erstellung eines Prozessmodells zeitnah anzugehen. Die Erarbeitung wird als wichtig eingestuft, um Potenziale zu erkennen, Abläufe zu vereinfachen und insbesondere in Hinblick auf Kooperationen auch Aufgabenverteilungen und Kommunikation effizienter zu steuern.
1.3	Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen	Die Festlegung von Kommunikationsstrukturen fördert den stetigen Austausch, kann die Effizienz (Vermeidung von doppelten Arbeitsstrukturen) steigern und bietet Orientierung. Auch durch klare Entscheidungsstrukturen entsteht Orientierung und Verantwortlichkeit.	0	Die Kommunikationsstruktur ist nicht schriftlich fixiert oder dokumentiert, jedoch sehr eingespielt. Informeller regelmäßiger Austausch zwischen den Lehrkräften wird selbstständig organisiert. Viele Absprachen erfolgen auch bilateral (mit der Leitung bzw. der Fachbereichsleitung). Es besteht ein großes Vertrauensverhältnis welches sicherstellt, dass die Bedürfnisse der Musikschule zielgerichtet an die Stadtverwaltung herangetragen werden. Die Kommunikation zu den Schüler*innen und Eltern ist verstetigt, allerdings ergeben sich im bilateralen und kurzfristigen Austausch teilweise Probleme bei der Erreichbarkeit. Entscheidungsstrukturen ergeben sich teilweise aus den Arbeitsverträgen, teilweise aus den in der Musikschule gelebten Strukturen. Die Mitarbeiter*innen haben ein hohes Maß an Eigenverantwortung, die Leitung genießt hohes Vertrauen seitens der Stadt und bindet die Verwaltung zudem zuverlässig in Entscheidungsprozesse ein.	Die Kommunikations- und Entscheidungsstruktur wird generell als praktikabel und gut eingestuft. Diese Einschätzung ist insbesondere abhängig von der Leitung, da diese sowohl eine Konstante darstellt als auch ein hohes Vertrauen seitens aller Schnittstellen genießt. Zukünftig (insbesondere bei einem Wechsel der Leitung) sollte dieses Handlungsfeld näher beleuchtet werden. Kritische Stimmen regen sich, wenn es um die Erreichbarkeit und Kommunikation bei Rückfragen der Eltern und Schüler*innen zum Unterricht geht. Die Empfehlung hierzu richtet sich jedoch viel mehr an personelle Fragestellungen als an strukturell-organisatorische. Auch der Wunsch die Homepage der Musikschule als Kommunikationsplattform zwischen Mitarbeiter*innen, Eltern und Schüler*innen verstärkt zu nutzen wurde aufgeführt. Zu empfehlen ist, diesen Wunsch aufzunehmen. Dies bietet darüber hinaus die Möglichkeit, die Homepage auch als Medium im Sinne der Selbstdarstellung der Musikschule verstärkt zu nutzen.

1.4	Schnittstellenmanagement	Musikschule Telgte und Stadt Telgte Die Schnittstelle ergibt sich bereits aufgrund der öffentlichen Trägerschaft. Generell zeigt sich ein hohes Bekenntnis zur Musikschule, was sich auch im Schnittstellenmanagement widerspiegelt.	(+)	Die Schnittstelle zwischen der Stadtverwaltung und den Mitarbeiter*innen der Musikschule wird als minimal beschrieben. Jährlich findet eine Lehrerversammlung statt, an der auch die Fachbereichsleitung sowie der Bürgermeister teilnehmen. Prinzipiell steht insbesondere die Fachbereichsleitung zum Austausch zur Verfügung. Die Kommunikation zwischen Leitung und Stadt erfolgt regelmäßig sowohl situativ bilateral, als auch strukturiert in jour-fix Terminen, auf der politischen Ebene im Kulturausschuss und in Form von "offenen Sprechstunden". Das Personalamt übernimmt insbesondere in der Verwaltungsarbeit der Musikschule eine zentrale Rolle, sodass auch hier eine wichtige Schnittstelle besteht, an der ein stetiger und vertrauensvoller Austausch erfolgt.	Eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter*innen der Musikschule in die Stadtverwaltung wäre insbesondere im Hinblick auf die Etablierung eines Wir-Gefühls und fruchtbaren Austausches wünschenswert. Obwohl die aufgrund der selbstorganisierten Unterrichtszeiten nicht einfach zu bewerkstelligen ist, sollte aktiv nach Einbindungsmöglichkeiten gesucht werden. Die Schnittstelle zwischen der Musikschulleitung und der Stadtverwaltung, insbesondere auch dem Personalamt, wird als gut funktionierend, konstruktiv und vertrauensvoll beschrieben.
		Musikschule Telgte und weiterführende Schulen (Sekundarschule und Gymnasium)	(-)	Jährlich findet ein Gemeinsschaftskonzert zwischen Musikschule, Sekundarschule und Gymnasium statt. Der Austausch zwischen Sekundarschule und Musikschule findet projektbezogen, vertrauensvoll und kollegial statt. Das Gymnasium bezieht vor dem Hintergrund des eigenen Musikangebotes eine Sonderstellung, da der Austausch sowohl mit der Musikschule als auch mit der Sekundarschule nicht angestrebt wird. Das Gymnasium hat ausdrücklich die Kontaktaufnahme (auch in Hinblick auf die vorliegende Analyse) und die Entwicklung sowie Kultivierung von Kooperationsprojekten nicht gewünscht.	An der Schnittstelle zwischen Musikschule und Sekundarschule bestehen beidseitige Bestrebungen die Kooperationen weiter zu vertiefen. Wir empfehlen diese Potenziale zu nutzen und weitere Kooperationen zu fördern. Dies setzt jedoch insbesondere eine vertiefte Auseinandersetzung mit den juristischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten (insbesondere hinsichtlich der unterschiedlichen Arbeitsverträge der Lehrkräfte) voraus, um eine beständige Basis für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen. Die müsste in einem gesonderten Projekt mit auch juristischer Expertise angegangen werden. Handlungsbedarf besteht an der Schnittstelle zum Gymnasium. Einerseits sollten unter Mitwirkungsbereitschaft aller Beteiligten strukturelle Änderungen vorgenommen werden, damit die historisch entstandenen Parallelstrukturen durchlässiger werden können. Die parallelen Strukturen und Angebote von Gymnasium, Sekundarschule und städtischer Musikschule sollte näher beleuchtet werden, um mehr Kooperationsbereitschaft zu erreichen und Synergieeffekte besser zu nutzen. Dazu wird es erforderlich sein, dass historisch gewachsene emotionale Barrieren überwunden werden und ein konstruktiver Austausch und eine Kooperationsbereitschaft zwischen den Akteuren herbeigeführt wird.
		Schnittstelle Musikschule und Kreismusikschule	0	Die Leitung pflegt einen kollegialen Kontakt zur Leitung der Kreismusikschule. Die Mitarbeiter*innen haben keinen näheren Kontakt. Zwar ergaben sich in der Vergangenheit personelle Überschneidungen, jedoch führte dies nicht zu einem vertieften Austausch.	Ein Austausch oder auch Kooperationsbestrebungen werden derzeit nicht als erforderlich angesehen. Daher wird empfohlen dieses Handlungsfeld zunächst nicht näher zu beleuchten, da hier nach jetzigem Stand keine Erfordernisse bestehen oder erhebliche Potenziale erkannt werden können.
		Schnittstelle Musikschule und Förderverein	(+)	Der Austausch insbesondere mit dem Vorstand des Fördervereins besteht regelmäßig und wird als außerordentlich konstruktiv beschrieben.	Hier besteht aktuell kein Handlungsbedarf.

1.4.1		Weitere Schnittstellen	0/(-)	Schnittstellen zu Kitas bestehen aktuell nicht, obwohl auch dies eine Zielgruppe darstellt, die verstärkt angesprochen werden könnte. Die Schnittstelle zu den Grundschulen besteht, wird jedoch als ausbaufähig beschrieben, insbesondere da in der Vergangenheit bereits eine engere Kooperation bestand, die jedoch nicht fortgeführt worden ist.	Eine Erweiterung der Zielgruppe hinsichtlich eines verstärkten Engagements der Musikschule in den Kitas und den Grundschulen bietet sich an und wird als ausbaufähiges Handlungsfeld empfohlen. Damit könnte die Musikschule auch die Basis für "aufwachsende Schülergenerationen" stärken und sich im Umfeld anderer Freizeitangebote frühzeitig "sichtbar" machen. Es wird empfohlen die dafür erforderlichen personellen und finanziellen Kapazitäten zur Verfügung zu stellen.
1.5	Aufgabenbeschreibungen / Stellenprofile und Verantwortungsmatrix	Die Aufgabenbeschreibungen und Stellenprofile definieren die jeweiligen Aufgabenbereiche, Handlungskompetenzen, Schnittstellen und Verantwortungen der Mitarbeiter*innen. Diese Dokumentation bietet Orientierung und verkürzt Abstimmungsprozesse.	0/(-)	Eine Dokumentation auch im Sinne einer Verantwortungsmatrix ist nicht vorhanden. Die Aufgabenfelder ergeben sich aus den jeweiligen Verträgen, in denen die Unterrichtsaufgaben fixiert sind. Weitere Verantwortungen, die insbesondere bei der Organisation von Veranstaltungen entstehen, ergeben sich aus dem Austausch untereinander. Eine Verschriftlichung wird nicht als erforderlich angesehen.	Aktuell erscheint die Definition und Dokumentation einer Verantwortungsmatrix nicht als erforderlich, da auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen vertraut wird und sich dadurch, dass ein "eingespieltes" Team miteinander agiert, keine Irritationen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten ergeben. Künftig sollte auch dieses Handlungsfeld bearbeitet werden, um bei personellen oder räumlichen Änderungen Klarheit zu schaffen.
1.6	Führungsstil	Die Art und Weise wie die Leitung ihre Aufgaben wahrnimmt und Kompetenzen ausübt, wirkt sich sowohl auf die Organisation als auch auf die personelle Situation aus.	(+)	Der Führungsstil wird als persönlich, kameradschaftlich und auf Augenhöhe wahrgenommen. Zwar würden vom Musikschulleiter auch klare Entscheidungen getroffen, jedoch wird dies von den Mitarbeiter*innen nicht als autoritär empfunden, sondern als angemessen. Insbesondere die Selbstorganisation und die Freiheiten, die sich in der eigenen Unterrichtsgestaltung durch den sehr wohlwollenden Führungsstil ergeben, werden von den Mitarbeiter*innen sehr geschätzt.	Hier besteht aktuell kein Handlungsbedarf.
	Fazit	Insgesamt wird festgestellt, dass Strukturen, die der Verortung der Organisation und der Mitarbeiter*innen im Gefüge der Stadtverwaltung dienen, eher intuitiv gelebt werden. Eine klare Definition und Dokumentation wird dabei nicht verfolgt und derzeit auch nicht als erforderlich angesehen. Künftig, insbesondere bei Änderung der Rahmenbedingungen (z.B. Personalwechsel in der Leitung), erscheint es jedoch sinnvoll und notwendig, strukturelle Aspekte näher zu beleuchten, zu entwickeln und zu verschriftlichen. Hierdurch lassen sich Potenziale erkennen, ausbauen und auch Prozesse vereinfachen. Die Erarbeitung eines Prozessmodells erscheint auch im Hinblick auf die Verbesserung des Schnittstellenmanagements sinnvoll. Als prioritär sind die Handlungsbedarfe bei der Erarbeitung des Prozessmodells (auch im Hinblick auf die Verbesserung des Schnittstellenmanagements), der Verbesserung der Schnittstelle zur Sekundarschule in juristischer und wirtschaftlicher Hinsicht um Kooperationsprojekte zu verstärken und die Bearbeitung der Schnittstelle zum Gymnasium. Wünschenswert wäre zudem die Schnittstellen zu Kitas und Grundschulen künftig auszubauen.)			

Teil 2 Personelle Situation

2.1	Einbindung der Musikschulmitarbeiter*innen in die Stadtverwaltung	Organisatorisch sind die Mitarbeiter*innen der Musikschule in den Fachbereich Bildung, Familie, Generationen und Kultur eingebunden.	0/(-)	Trotz der organisatorischen Einbindung ergibt sich persönlich/fachlich wenig Austausch zwischen den Mitarbeiter*innen der Musikschule und den anderen Abteilungen des zuständigen Fachbereichs. Daraus resultiert eine Art "Außenseiterposition", die durch unterschiedliche Arbeitszeiten zwischen Verwaltung und Musikschule vertieft wird. Der Wunsch einer verstärkten Wechselbeziehung und Einbindung besteht jedenfalls.	Es wird empfohlen den Austausch mit der Verwaltung insbesondere den anderen Kultursparten zu intensivieren. Möglichkeiten hierzu wären regelmäßige Jour fix, um einen besseren Informationsaustausch, ein gegenseitiges Verständnis und ein Wir-Gefühl zu erzeugen und insbesondere mit den anderen Kultursparten in den Austausch zu kommen, um auch hier Synergien zu nutzen und gemeinsame Projekte zu entwickeln.
2.2	Einschätzung der derzeitigen Personalsituation (ausreichend, unterbesetzt, überbesetzt)	Die Personalsituation wird hinsichtlich der inhaltlich/pädagogischen Bereiche und der verwaltungstechnischen/betriebswirtschaftlichen Bereiche betrachtet und bewertet, da diese oftmals fachlich voneinander getrennt sind.	(-)	<p>Die Personalsituation im Musikunterricht wird in Zusammenhang mit der derzeitigen Angebotspalette als bedarfsgerecht beschrieben. Sollten verstärkte Kooperationen auch mit den weiterführenden Schulen erfolgen, müsste die Personalsituation nochmals überprüft werden, wobei sich hier voraussichtlich auch Synergien im Personalbereich ergeben könnten.</p> <p>Die Personalsituation im Verwaltungsbereich wird als unterbesetzt beschrieben. Zwar wird hier bereits stundenweise administrative Unterstützung geleistet, jedoch zeigt sich, dass ein großer Teil der Verwaltungsarbeit sowohl durch die Leitung als auch durch die Lehrer*innen selbst geleistet wird, obwohl Letztere hierfür nicht ausgebildet sind und nicht vergütet werden. Aus der Unterbesetzung in der Verwaltung ergibt sich die Konsequenz, dass die Erreichbarkeit der Musikschule nicht immer gewährleistet ist. Zudem erweitert sich das Anforderungsprofil der Musikschulleitung um Verwaltungsaufgaben, was bei einer möglichen Nachfolgebesetzung zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann.</p> <p>Eine Analyse von 16 Musikschulen mit einer vergleichbaren Schüleranzahl (600-700), ergab ein durchschnittliches Vollzeitäquivalent (VZÄ) von 0,5. Dabei unterschreiten zwar auch die Hälfte der untersuchten Musikschulen diesen Durchschnittswert, dies ist jedoch auch darin begründet, dass in zwei Fällen die Verwaltungsstunden nicht in das Benchmark aufgenommen werden konnten, da sie nicht explizit ausgewiesen wurden.</p>	Bei den Musikschullehrer*innen besteht hinsichtlich der personellen Ausstattung kein Bedarf. Der Verwaltungsbereich der städtischen Musikschule ist derzeit völlig unzureichend besetzt. Es wird empfohlen eine Verwaltungskraft im Umfang einer halben Stelle (ein VZÄ von 0,5) einzusetzen und diesen Wert nicht zu unterschreiten. Diese Maßnahme hat Priorität, um einerseits die Leitung zu entlasten und andererseits bessere Voraussetzungen für eine mögliche Nachfolgebesetzung zu schaffen. Gleichzeitig werden durch diese Maßnahme auch die Arbeitsprozesse der Musikschule weiter professionalisiert. Mit der Verwaltungsstelle können Serviceleistungen gegenüber der Musikschullehrer*innen aber auch der Schüler*innen und Eltern erleichtert werden und die Kundenorientierung gesteigert werden. Die Voraussetzung zur Einrichtung einer solchen Position ist die Erstellung einer genauen Aufgabenbeschreibung.

2.3	Mitarbeiterzufriedenheit	Die Mitarbeiterzufriedenheit kann Auswirkungen auf die weiteren Handlungsfelder haben, sodass sich unmittelbare Rückschlüsse zu Optimierungsfeldern ziehen lassen.	(+)	Die Mitarbeiterzufriedenheit wird von den unterschiedlichen Seiten als positiv eingeschätzt, was sich an hohem Engagement und Kooperation im Kollegium ablesen lässt. Die Raumsituation führt jedoch zu Unzufriedenheit, da sich zum Teil erhebliche Einschränkungen bzw. Herausforderungen, hinsichtlich Akustik, Lagermöglichkeit der Materialien, Wegstrecken, Zeitmanagement/Wartezeiten und Abstimmung mit anderen Institutionen, ergeben.	Obwohl die Mitarbeiterzufriedenheit als prinzipiell positiv eingeordnet werden kann und sich dies auch im Engagement und Miteinander niederschlägt, stellt die Raumsituation der dezentral organisierten Musikschule eine erhebliche Herausforderung dar, die es zeitnah zu lösen gilt, um die derzeit positive MitarbeiterEinstellung aufrecht zu erhalten.
2.4	Überstunden, Mehrarbeit oder häufige Projekt-/Sonderaufgaben	Überstunden, Mehrarbeit oder häufige Projekte können ein Indiz für den Optimierungsbedarf im Personalbereich sein und sich auf die Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation und den Krankenstand auswirken.	0	Im Alltag der Musikschule gibt es bei den Lehrkräften praktisch keine Überstunden. Zwar war die Arbeitsbelastung im Jubiläumsjahr der Musikschule 2019 außergewöhnlich hoch. Die Mitarbeitenden haben sich dabei in hervorragender Weise zusätzlich eingesetzt. Als Ausgleich wurden die Sonderprojekte im folgenden Jahr reduziert. Insgesamt hat das Thema Mehrarbeit offenbar bei den Mitarbeiter*innen wenig Bedeutung. Bei der Musikschulleitung entsteht eine erhebliche Mehrarbeit durch die zusätzlich zu bewerkstelligen Verwaltungsaufgaben.	Bei den Musikschullehrer*innen besteht kein Handlungsbedarf. Wie bereits in 2.2. beschrieben, kann die Reduktion der Mehrarbeit bei der Musikschulleitung durch die Unterstützung durch eine Verwaltungskraft gelöst werden, was auch an dieser Stelle nochmals empfohlen wird.
2.5	Krankenstand / sonstige Ausfallzeiten	Der Krankenstand lässt ebenfalls Rückschlüsse auf die Mitarbeiterzufriedenheit und personelle Situation der Institution zu.	0	Der Krankenstand wird vom Personalamt erfasst, jedoch besteht der Eindruck, dass aufgrund des gestiegenen Alters des Kollegiums der Krankenstand über die Jahre angestiegen ist.	Da dies von den Interviewpartner*innen nicht besonders thematisiert wurde, scheint auch hier kein Handlungsbedarf.
2.6	Personalwechsel	Die aktive Gestaltung von Personalwechseln kann Hinweise zum Selbstverständnis der Institution aber auch dem Teamgefüge sowie der Orientierung in Prozessen und Abläufen, liefern. Es sichert eine optimale Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen.	0/(-)	Da die Mitarbeiterfluktuation relativ gering ist, gibt es keine Prozesse oder aktive Gestaltung zur Einarbeitung. Neue Mitarbeiter*innen werden von der Leitung je nach Bedarf eingearbeitet. Dies bindet bei der Leitung allerdings weitere Kapazitäten.	Prinzipiell empfiehlt sich eine strukturierte und prozessorientierte Einarbeitung von neuen Mitarbeiter*innen. Aufgrund der geringen Fluktuation erscheint der Handlungsbedarf an dieser Stelle jedoch eher gering. Zukünftig (auch in Hinblick auf anstehende Verrentungen) sollte dieses Handlungsfeld weiter bearbeitet werden.
2.7	Personalentwicklung/Fortbildungen	Die Personalentwicklung beleuchtet einerseits die Zusammensetzung des Personaltableaus und andererseits auch die Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Fortbildungen. Diese Qualifizierungen lassen Rückschlüsse auf den Wunsch nach fachlicher Weiterentwicklung der Akteure und der Expertise in der Institution zu, also auch auf die Qualität des Angebots.	0/(-)	Die Personalentwicklung zeigt, dass eine geringe Fluktuation in der Musikschule herrscht, was viel Stabilität und Kontinuität bedeutet. Gleichzeitig wird sich die Musikschule in den kommenden Jahren der Herausforderung stellen müssen, in kurzer Zeit aufgrund von Verrentungen mehrere Einstellungen vorzunehmen. Fortbildungen werden bisher von den Akteuren nur sehr wenig genutzt. Dies hängt damit zusammen, dass wenig zeitliche Kapazitäten für Fortbildungen zur Verfügung stehen.	Hinsichtlich der Personalentwicklung sollte frühzeitig agiert werden. Es sollte genau festgestellt werden, wann Vakanzen auftreten werden, Anforderungsprofile frühzeitig und im Gespräch mit den aktuellen Stelleninhaber*innen zu aktualisieren sowie personelle Übergänge/Einarbeitungen rechtzeitig strategisch zu planen. Es ist dringend notwendig das Thema Fortbildung näher in den Fokus zu rücken und in das Bewusstsein der Lehrenden zu bringen sowie entsprechende Kapazitäten zu schaffen. Die Teilnahme an Fortbildungen sichert die zeitgemäße Qualität der Musikschularbeit. Gerade in der aktuellen Situation, in der z.B. Digitalisierung und die Nutzung digitaler Formate in den Vordergrund rückt sind Fortbildungen nötig, um das Angebot der Musikschule weiter fortzuführen.

2.8	Mitarbeitergespräche	Im Rahmen der Mitarbeitergespräche können Arbeitsleistungen, besondere Herausforderungen und zukünftige Planungen bilateral besprochen und Zielvereinbarungen getroffen werden. Hierdurch ergibt sich für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter Orientierung und die Leistungen werden messbar. Deshalb sind Mitarbeitergespräche ein wichtiges Führungsinstrument für die Leitung der Musikschule.	0/(-)	Es gibt eine regelmäßige, verpflichtende Mitarbeiterkonferenz mit der Stadtverwaltung, die jedoch nicht die Mitarbeitergespräche ersetzt. Mitarbeitergespräche im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung finden als Angebot für ein informelles Gespräch statt, das jedoch in letzter Zeit wenig Zulauf hat. Generell besteht ein enger fachlicher und anlassbezogener Austausch. Bisher wird kein Wunsch nach regelmäßigen Mitarbeitergesprächen geäußert.	Derzeit besteht hier kein Wunsch nach Optimierung oder Handlungsbedarf. Bei einer Nachbesetzung der Leitung und ggf. auch schon in der Übergangsphase empfiehlt es sich jedoch regelmäßige strukturierte Mitarbeitergespräche durchzuführen.
	Fazit	Die personelle Situation kann zusammenfassend als sehr positiv und stabil beschrieben werden, was sich in einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit, hohem Engagement, geringer Fluktuation und geringen Optimierungswünschen widerspiegelt. In Hinblick auf einen Leitungswechsel sollten künftig Prozesse wie die Gestaltung personeller Übergänge sowie die Systematisierung von Mitarbeitergesprächen näher betrachtet werden. Auch eine verstärkte Hinwendung zum Thema Fortbildungen erscheint sinnvoll. Im Handlungsfeld "Personelle Situation" besteht der dringlichste Handlungs- und Optimierungsbedarf bei der Verstärkung des Verwaltungsbereichs, wie sich auch aus dem Benchmark ergibt. Diese Optimierung geht mit einer Entlastung der Leitung und Lehrer*innen einher und verbessert gleichzeitig auch die Erreichbarkeit und Verbindlichkeit der Musikschule. Auch die angespannte Raumsituation wirkt sich auf die prinzipiell gute personelle Situation belastend aus.			
Teil 3 Budgetanalyse, Situation und Entwicklung von Ausgaben und Einnahmen					
3.1	Entwicklung der Haushaltszahlen	Zur näheren Analyse der Haushaltszahlen wurden neben den Interviews auch die Berichte des VdM herangezogen.	0	Die Finanzsituation der Musikschule ist vor dem Hintergrund einer verlässlichen Zuschusssituation seit einiger Zeit auskömmlich bzw. konnte sich eine stabile Zuschusssituation einstellen. Das derzeitige Budget lässt genügend Spielräume für eine gewisse Flexibilität und es besteht auf Seiten der Musikschule und auch auf der der Stadtverwaltung ein hohes Vertrauen zueinander. Die auskömmliche wirtschaftliche Situation ist auch mit dem "guten Wirtschaften" der Leitung zu begründen. Vom VdM wurden Vergleichszahlen von 9 Musikschulen in Städten mit ca. 20.000 Einwohnern und einer Schüler*innen-Anzahl um die 600 eingeholt. Die Zuschusshöhe der Städte pro Schüler*in pro Jahreswochenstunde liegt durchschnittlich bei 1,37 € . Ein direkter Vergleich mit den Zuschüssen der Stadt Telgte ergab, dass diese mit ihren Zuschüssen von 1,51€ pro Schüler*in pro JWoSt über dem Durchschnitt liegt .	Die Corona-Situation und ihre Folgen sind in die Untersuchung (insbesondere in Teil 3) nicht aufgenommen/berücksichtigt worden. Die finanzielle Situation der Musikschule ist offenbar gut und angemessen. Die derzeitigen Zuschüsse, die über der durchschnittlichen Bezuschussung vergleichbarer Städte liegt, spiegelt die positive Haltung der Stadt gegenüber ihrer Musikschule wider. Wir empfehlen daher die finanzielle Ausstattung in der bisherigen Form beizubehalten und nicht zu kürzen.
3.2	Ausgabenentwicklung		(-)	Die Umwandlung der Honorar- in Tarifverträge war ein außerordentlich lobenswerter Schritt, der Stadt. Diese Umwandlung sowie entsprechende Tarifsteigerungen führten zu einer höheren Bindung der Unterrichtenden an die städtische Musikschule, in der Folge aber auch zu tariflich bedingten Kostensteigerungen. Weitere Kostensteigerungen bspw. hinsichtlich der Erweiterung des Angebotstableaus sind derzeit nicht vorgesehen.	In Hinblick auf die anderen bereits behandelten Handlungsfelder erscheint ein stärkeres finanzielles Engagement der Stadt in den aufgeführten Teilbereichen (Personelle Situation im Verwaltungsbereich und Raumsituation) empfehlenswert und notwendig.
3.3	Einnahmenentwicklung		0	Zuletzt wurde 2015 eine moderate Gebührenerhöhung vorgenommen. Durch das Sammeln von Spenden können neben den Geldern der Stadt und des Fördervereins kleinere Beträge zusätzlich eingeworben werden.	Eine moderate Erhöhung der Gebühren wäre aus fachlicher Sicht vertretbar. Dennoch wird eine Gebührenerhöhung nicht empfohlen, da diese Erhöhung die Konkurrenzfähigkeit der Musikschule zu anderen musikalischen Angeboten in Telgte gefährden könnte. Weitere Potenziale zur Einnahmensteigerung ergeben sich nach jetzigem Stand nicht.

3.4	Förderverein		(+)	<p>Der Förderverein pflegt ein enges Verhältnis zur Musikschule und ist sehr engagiert. Steigerungen der finanziellen Unterstützung ergeben sich nur aus konkreten Anlässen, die aktuell nicht vorliegen. Bei besonderen Bedarfen sieht sich der Förderverein jedoch in der Lage Großspenden zu akquirieren. Bisher bestehen zwischen den Fördervereinen mit musikalischem Förderprofil keine Synergien. Auch eine Konkurrenzsituation wird nicht wahrgenommen.</p>	<p>Bei konkreten Anlässen oder Kooperationen zwischen Musikschule und weiterführender Schule sollten auch die Synergien der Fördervereine genutzt bzw. ausgelotet werden, um hier die Schlagkraft zu erhöhen. Im Alltag erscheint eine Steigerung des Budgets lediglich durch die weiterhin aktive Werbung von Mitgliedern möglich.</p>
Fazit		<p>Durch das klare Bekenntnis seitens der Stadt zu ihrer Musikschule entsteht eine planbare und stabile Finanzierung der Musikschule, die derzeit prinzipiell auskömmlich ist und jedenfalls für kleinere Projekte Spielräume und Flexibilität zulässt. Die derzeitigen Zuschüsse der Stadt liegen über dem Durchschnittswert vergleichbarer Städte, sodass auch hier empfohlen wird die Finanzierung beizubehalten und nicht zu kürzen. Auch das Bekenntnis und Engagement des Fördervereins gibt der Musikschule Stabilität und ermöglicht kleinere anlassbezogene Investitionen. Es erscheint sinnvoll, insbesondere im Bereich der Fördervereine anlassbezogene Kooperationsmöglichkeiten auszuloten und die entsprechenden Verbindungen aufzubauen. Die Betrachtung der finanziellen Situation erfolgte ohne die Einbeziehung der Auswirkungen der Corona-Pandemie.</p>			

Teil 4: Optimierungsansätze

4.1	Raumsituation	Die aktuelle Raumsituation wird zwar von den Beteiligten hingenommen, jedoch in verschiedenen Punkten als unzureichend beschrieben. Zum Haus der Musik ist festzustellen, dass die Räumlichkeiten keine guten Bedingungen für den Instrumentalunterricht bietet. Insbesondere ist die Akustik des Gebäudes für einige Angebote nicht adäquat und es fehlt an einem Raum, um mit größeren Ensembles gemeinsam zu musizieren. Die Räume zum Musizieren bzw. für den Unterricht sind über die Schulstandorte und das Haus der Musik sehr verstreut, sodass die Lehrenden teilweise größere Strecken für den Unterricht zurücklegen müssen, was sich erschwerend auf die Unterrichtsplanung auswirkt. In Räumen außerhalb des Hauses der Musik bestehen keine Lagerungsmöglichkeiten für das Lehrmaterial und zwischen den Nutzer*innen der Räume ergeben sich teilweise Interessenskonflikte.		Der Musikschule fehlt eine zentrale Anlaufstelle, um die Attraktivität und Sichtbarkeit in der Stadt zu gewährleisten. Die Musikschule benötigt Veranstaltungsräume, die z.B. auch Gemeinschaftsprojekte möglich machen. Zudem müssen ausreichend Proberäume mit adäquater Akustik vorhanden sein, Räume, die genug Bewegungsfreiheit auch für die musikalische Früherziehung bieten sowie ausreichend Lagerräume.	Das Handlungsfeld "Raumsituation" mit seinem Aspekt "räumliche und akustische Unterrichtsbedingungen" zeichnete sich sowohl im Plenum als auch in den Interviews und der anschließenden Analyse als prioritär ab. Die aktuelle Raumsituation hat unmittelbare Auswirkungen auf alle weiteren Handlungsfelder und beeinflusst die tägliche Arbeit stark. Wir empfehlen die Optimierung der Raumsituation für die Musikschule und die Unterrichtenden prioritär anzugehen.
4.2	Angebotspalette	Die Angebotspalette wird in Anbetracht der Stadtgröße und Größe der Musikschule als sehr reichhaltig und ausdifferenziert angesehen.		Von verschiedenen Seiten wurde angemerkt, dass die Angebotspalette in der musikalischen Früherziehung erweitert werden sollte (siehe auch Punkt 1.4.1.). Insbesondere in den Kitas bestünden noch Potenziale, die bisher nicht genutzt werden. Zudem wurde benannt, dass die Beratungsleistung sowie Vorbereitung auf ein Musikstudium ein Feld wäre, das von der Musikschule geleistet werden sollte.	Die nähere Prüfung zur Anpassung der Angebotspalette wird erst für einen Zeitraum nach der Optimierung der Raumsituation empfohlen.
Fazit		<p>Die Optimierung der Raumsituation muss in der Gesamtanalyse als prioritäres Handlungsfeld angesehen werden, da sich die räumlichen Rahmenbedingungen auf die anderen Handlungsfelder auswirken und mit diesen in Wechselbeziehung stehen. Daher wird eine Verbesserung der Situation auch positive Auswirkungen auf die Musikschularbeit insgesamt haben und auch in anderen Bereichen bereits einige benannte und analysierte Herausforderungen lösbar machen.</p> <p>Die Optimierung der Angebotspalette erscheint stellenweise wünschenswert, ist aber im wesentlichen abhängig von der Raumsituation.</p>			