

**Entwicklungskonzept
für die Musikschule Köngen/Wendlingen
am Neckar e.V.**

Masterarbeit

im Fach Management von Kulturbetrieben
Master-Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement
der
Fachhochschule Stuttgart –
Hochschule der Medien

Renate Matenaer

Erstprüferin: Prof. Agnes Jülkenbeck
Zweitprüfer: Prof. Dr. Wolfgang Ratzek

Bearbeitungszeitraum: 01.09.2003 bis 02.03.2004

Stuttgart, Februar 2004

Kurzfassung

Die öffentliche Hand befindet sich in der Krise und mit ihr alle Einrichtungen, die von Zuschüssen abhängen. Die Situation der Musikschule Köngen/Wendlingen a.N. e.V. ist exemplarisch für die Musikschulen in Baden-Württemberg: Land und Kommunen ziehen sich immer stärker aus der musikalischen Bildung zurück und hinterlassen Finanzierungslücken, die über höhere Unterrichtsgebühren geschlossen werden. Tendenziell werden sich immer weniger Eltern für ihre Kinder das Angebot der Musikschulen leisten können, Schülerrückgang ist vorprogrammiert. Haben die Musikschulen Alternativen? Auf der Basis einer Kosten- und Leistungsrechnung wird das gesamte Angebot der Musikschule Köngen/Wendlingen auf Wirtschaftlichkeit überprüft und anschließend in einem Betriebsvergleich an drei benachbarten Musikschulen gemessen. Die Vergleichsdaten entstammen schwerpunktmäßig dem Berichtsbogen (Jahresstatistik) des VdM, dem Verband deutscher Musikschulen. Im dritten Teil der Arbeit, dem Entwicklungskonzept, zeigt das Change-Management-Instrumentarium Balanced Scorecard neue Wege aus der Krise.

Schlagwörter: Musikschule, Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsvergleich, Balanced Scorecard, Change Management.

Abstract

Currently Public Services face a financial crisis including all its organizations depending on subsidies. The situation of the Music School of Köngen/Wendlingen a.N. e.V. may be considered as a paradigm for all music schools in the County of Baden Württemberg. More and more the County and cities withdraw from musical training and leave financial gaps behind them which must be closed by an increase of education fees. Trends indicate that a decreasing number of parents are able to comply with the offers from music schools and as a consequence the number of students will decline. Are there alternatives to music schools? Based on an evaluation of costs and output the whole range of the offer of the Music School Köngen/Wendlingen a.N. e.V. is subject to a verification of its economy and subsequently subject to a benchmark with three neighbouring music schools. The data for comparison are mainly based on the official report (annual statistic) of the VdM (Verband Deutscher Musikschulen), the Association of the German Music Schools. In the third part of this thesis dealing with the concept of development, the Change Management Instrument of Balanced Scorecard offers a solution to cope with this crisis.

Keywords: music school, evaluation of costs and output, benchmark, Balanced Scorecard, Change Management.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Vorwort	6
1 Ausgangssituation	7
1.1 Zur Lage der Musikschulen in Baden-Württemberg	7
1.2 Die Musikschule Köngen/Wendlingen am Neckar e.V. stellt sich vor	8
1.2.1 Die Geschichte der Fusion	8
1.2.2 Angestellte, Schüler und Unterrichtsangebot	8
1.2.3 Räumlichkeiten	9
1.2.4 Die Musikschule in der Krise	9
2 Zielsetzung und Vorgehensweise	11
3 Kosten-Leistungs-Rechnung KLR	12
3.1 Kosten- und Leistungsrechnung wozu?	12
3.2 Kostenartenrechnung und Kostenartenplan	13
3.2.1 Personalkosten	14
3.2.2 Sachkosten	14
3.2.2.1 Musikalienkonto	15
3.2.2.2 Musikfreizeit	15
3.3 Kostenstellenrechnung	16
3.3.1 Produktplan für die Musikschulen	16
3.3.2 Der Betriebsabrechnungsbogen BAB	17
3.3.2.1 Kosten	18
3.3.2.2 Umlage Vorkosten: Umlageschlüssel Anteil an Primärkosten	19
3.3.2.3 Einnahmen	19
3.4 Kostenträgerrechnung	21
3.4.1 Stückkostenrechnung	21

3.4.2 Betriebsergebnis oder Kostenträgerzeitrechnung	21
3.4.2.1 Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht	23
3.4.2.2 Ensembles	23
3.4.2.3 Musikalische Grundfächer	23
3.4.2.4 Ergänzungsfächer	23
3.4.2.5 Veranstaltungen	23
3.4.2.6 Projekte	24
3.4.2.7 AV-Medien, Musikalien	24
3.4.2.8 Pädagogische Dienste	24
4 Betriebsvergleich	25
4.1 Ausgangssituation und beteiligte Musikschulen	25
4.2 Standortfaktoren	26
4.3 Leitung und Verwaltung	27
4.3.1 Eingruppierung und Wochenstunden	27
4.3.2 Wie effizient arbeitet die Verwaltung?	28
4.4 Lehrkräfte	29
4.4.1 Eingruppierung	29
4.4.2 Ferienüberhang	29
4.4.3 Fortbildung	30
4.4.4 Ferienüberhang	30
4.5 Schüler und Unterricht	31
4.5.1 Altersstruktur	31
4.5.2 Relation zwischen Gruppen- und Einzelunterricht	32
4.6 Unterrichtsgebühren	33
4.6.1 Grundfächer, Ensembles und Ergänzungsfächer	33
4.6.2 Instrumentalunterricht	34
4.6.3 Rabatte	34
4.6.4 Gebührenzuschläge	35
4.6.5 Sonstige Gebühren	36
4.7 Finanzierung	37
4.7.1 Einnahmen	37
4.7.2 Ausgaben	38
4.8 Marketing	39
4.8.1 Veranstaltungen	39
4.8.2 Corporate Communication und Schnupperangebote	40
4.9 Was nicht in der Statistik steht	40

4.9.1 Schulordnung	40
4.9.2 Besonderheiten in der Vereins-Satzung	41
4.9.3 Demokratie im Betrieb	42
4.10 Best Practice	42
5 Entwicklungskonzept	44
5.1 Stärken- und Schwächen-Analyse	44
5.2 Eine Balanced Scorecard für die Musikschule Köngen/Wendlingen	47
5.2.1 Was versteht man unter einer Balanced Scorecard?	47
5.2.2 Schüler- / Eltern-Perspektive	47
5.2.3 Prozesse	54
5.2.4 Finanzperspektive	57
5.2.5 Potenziale	62
5.3 Zum Schluss	65
Anhang A: Nebenrechnungen, Quellen	66
A.1 Kosten-Leistungs-Rechnung	66
A.2 Betriebsvergleich	69
A.3 Entwicklungskonzept	71
Glossar	73
Literaturverzeichnis	74
Erklärung	75

Abbildungsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Vorwort	6
1 Ausgangssituation	7
1.1 Zur Lage der Musikschulen in Baden-Württemberg	7
1.2 Die Musikschule Köngen/Wendlingen am Neckar e.V. stellt sich vor	8
1.2.1 Die Geschichte der Fusion	8
1.2.2 Angestellte, Schüler und Unterrichtsangebot	8
1.2.3 Räumlichkeiten	9
1.2.4 Die Musikschule in der Krise	9
2 Zielsetzung und Vorgehensweise	11
3 Kosten-Leistungs-Rechnung KLR	12
3.1 Kosten- und Leistungsrechnung wozu?	12
3.2 Kostenartenrechnung und Kostenartenplan	13
3.2.1 Personalkosten	14
3.2.2 Sachkosten	14
3.2.2.1 Musikalienkonto	15
3.2.2.2 Musikfreizeit	15
3.3 Kostenstellenrechnung	16
3.3.1 Produktplan für die Musikschulen	16
3.3.2 Der Betriebsabrechnungsbogen BAB	17
3.3.2.1 Kosten	18
3.3.2.1.1 Personalkosten	18
3.3.2.1.2 Sachkosten	18
3.3.2.2 Umlage Vorkosten: Umlageschlüssel Anteil an Primärkosten	19
3.3.2.3 Einnahmen	19
3.3.2.3.1 Schulgeld	19

3.3.2.3.2 Musikalien und Musikfreizeit	20
3.3.2.3.3 Sonstige Einnahmen	20
3.3.2.3.4 Zuschüsse	20
3.4 Kostenträgerrechnung	21
3.4.1 Stückkostenrechnung	21
3.4.2 Betriebsergebnis oder Kostenträgerzeitrechnung	21
3.4.2.1 Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht	23
3.4.2.2 Ensembles	23
3.4.2.3 Musikalische Grundfächer	23
3.4.2.4 Ergänzungsfächer	23
3.4.2.5 Veranstaltungen	23
3.4.2.6 Projekte	24
3.4.2.7 AV-Medien, Musikalien	24
3.4.2.8 Pädagogische Dienste	24
4 Betriebsvergleich	25
4.1 Ausgangssituation und beteiligte Musikschulen	25
4.2 Standortfaktoren	26
4.3 Leitung und Verwaltung	27
4.3.1 Eingruppierung und Wochenstunden	27
4.3.2 Wie effizient arbeitet die Verwaltung?	28
4.4 Lehrkräfte	29
4.4.1 Eingruppierung	29
4.4.2 Ferienüberhang	29
4.4.3 Fortbildung	30
4.4.4 Ferienüberhang	30
4.5 Schüler und Unterricht	31
4.5.1 Altersstruktur	31
4.5.2 Relation zwischen Gruppen- und Einzelunterricht	32
4.6 Unterrichtsgebühren	33
4.6.1 Grundfächer, Ensembles und Ergänzungsfächer	33
4.6.2 Instrumentalunterricht	34
4.6.3 Rabatte	34
4.6.4 Gebühreuzuschläge	35
4.6.5 Sonstige Gebühren	36
4.7 Finanzierung	37
4.7.1 Einnahmen	37
4.7.2 Ausgaben	38

4.8 Marketing	39
4.8.1 Veranstaltungen	39
4.8.2 Corporate Communication und Schnupperangebote	40
4.9 Was nicht in der Statistik steht	40
4.9.1 Schulordnung	40
4.9.2 Besonderheiten in der Vereins-Satzung	41
4.9.3 Demokratie im Betrieb	42
4.10 Best Practice	42
5 Entwicklungskonzept	44
5.1 Stärken- und Schwächen-Analyse	44
5.2 Eine Balanced Scorecard für die Musikschule Köngen/Wendlingen	47
5.2.1 Was versteht man unter einer Balanced Scorecard?	47
5.2.2 Schüler- / Eltern-Perspektive	47
5.2.3 Prozesse	54
5.2.4 Finanzperspektive	57
5.2.5 Potenziale	62
5.3 Zum Schluss	65
Anhang A: Nebenrechnungen, Quellen	66
A.1 Kosten-Leistungs-Rechnung	66
A.2 Betriebsvergleich	69
A.3 Entwicklungskonzept	71
Glossar	73
Literaturverzeichnis	74
Erklärung	75

Tabellenverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	5
Vorwort	6
1 Ausgangssituation	7
1.1 Zur Lage der Musikschulen in Baden-Württemberg	7
1.2 Die Musikschule Köngen/Wendlingen am Neckar e.V. stellt sich vor	8
1.2.1 Die Geschichte der Fusion	8
1.2.2 Angestellte, Schüler und Unterrichtsangebot	8
1.2.3 Räumlichkeiten	9
1.2.4 Die Musikschule in der Krise	9
2 Zielsetzung und Vorgehensweise	11
3 Kosten-Leistungs-Rechnung KLR	12
3.1 Kosten- und Leistungsrechnung wozu?	12
3.2 Kostenartenrechnung und Kostenartenplan	13
3.2.1 Personalkosten	14
3.2.2 Sachkosten	14
3.2.2.1 Musikalienkonto	15
3.2.2.2 Musikfreizeit	15
3.3 Kostenstellenrechnung	16
3.3.1 Produktplan für die Musikschulen	16
3.3.2 Der Betriebsabrechnungsbogen BAB	17
3.3.2.1 Kosten	18
3.3.2.1.1 Personalkosten	18
3.3.2.1.2 Sachkosten	18
3.3.2.2 Umlage Vorkosten: Umlageschlüssel Anteil an Primärkosten	19
3.3.2.3 Einnahmen	19
3.3.2.3.1 Schulgeld	19
3.3.2.3.2 Musikalien und Musikfreizeit	20
3.3.2.3.3 Sonstige Einnahmen	20
3.3.2.3.4 Zuschüsse	20
3.4 Kostenträgerrechnung	21
3.4.1 Stückkostenrechnung	21
3.4.2 Betriebsergebnis oder Kostenträgerzeitrechnung	21
3.4.2.1 Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht	23
3.4.2.2 Ensembles	23
3.4.2.3 Musikalische Grundfächer	23

3.4.2.4 Ergänzungsfächer	23
3.4.2.5 Veranstaltungen	23
3.4.2.6 Projekte	24
3.4.2.7 AV-Medien, Musikalien	24
3.4.2.8 Pädagogische Dienste	24
4 Betriebsvergleich	25
4.1 Ausgangssituation und beteiligte Musikschulen	25
4.2 Standortfaktoren	26
4.3 Leitung und Verwaltung	27
4.3.1 Eingruppierung und Wochenstunden	27
4.3.2 Wie effizient arbeitet die Verwaltung?	28
4.4 Lehrkräfte	29
4.4.1 Eingruppierung	29
4.4.2 Ferienüberhang	29
4.4.3 Fortbildung	30
4.4.4 Ferienüberhang	30
4.5 Schüler und Unterricht	31
4.5.1 Altersstruktur	31
4.5.2 Relation zwischen Gruppen- und Einzelunterricht	32
4.6 Unterrichtsgebühren	33
4.6.1 Grundfächer, Ensembles und Ergänzungsfächer	33
4.6.2 Instrumentalunterricht	34
4.6.3 Rabatte	34
4.6.4 Gebühreuzuschläge	35
4.6.5 Sonstige Gebühren	36
4.7 Finanzierung	37
4.7.1 Einnahmen	37
4.7.2 Ausgaben	38
4.8 Marketing	39
4.8.1 Veranstaltungen	39
4.8.2 Corporate Communication und Schnupperangebote	40
4.9 Was nicht in der Statistik steht	40
4.9.1 Schulordnung	40
4.9.2 Besonderheiten in der Vereins-Satzung	41
4.9.3 Demokratie im Betrieb	42

4.10 Best Practice	42
5 Entwicklungskonzept	44
5.1 Stärken- und Schwächen-Analyse	44
5.2 Eine Balanced Scorecard für die Musikschule Köngen/Wendlingen	47
5.2.1 Was versteht man unter einer Balanced Scorecard?	47
5.2.2 Schüler- / Eltern-Perspektive	47
5.2.3 Prozesse	54
5.2.4 Finanzperspektive	57
5.2.5 Potenziale	62
5.3 Zum Schluss	65
Anhang A: Nebenrechnungen, Quellen	66
A.1 Kosten-Leistungs-Rechnung	66
A.2 Betriebsvergleich	69
A.3 Entwicklungskonzept	71
Glossar	73
Literaturverzeichnis	74
Erklärung	75

Abkürzungsverzeichnis

DBMS	Datenbank-Management-System
GEMA	Gesellschaft für Musikalische Aufführungsrechte
HdM	Hochschule der Medien
KLR	Kosten-Leistungsrechnung
MSKW	Musikschule Köngen/Wendlingen a. N. e.V.
VdM	Verband deutscher Musikschulen, Bonn

Vorwort

Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden. (Hermann Hesse)

Mehrere Beteiligte standen während der Entstehungszeit dieser Arbeit vor dem Unmöglichen. Meine Familie versuchte das Unmögliche und lernte dabei kochen. Ich selber versuchte das Unmögliche, und schaffte es trotz Mehrfachbelastung - zu guter Letzt - meine Arbeit fristgerecht abzuschließen. Mein Arbeitgeber, die Musikschule Köngen/Wendlingen, für die ich seit 10 Jahren sehr gerne arbeite, muss das Unmögliche erst noch versuchen.

Ich widme diese Arbeit meinem Vorgesetzten, Jörg Dobmeier, in der Hoffnung, dass er sie so aufnimmt, wie sie gemeint ist: als Inspiration auf dem Weg zum Möglichen.

Herzlichen Dank an die Musikschulen, die mir für meine Arbeit sensible Daten zur Verfügung stellten und mir über die gedruckten Informationen hinaus immer wieder geduldig neue Fragen beantworteten.

Herzlichen Dank an Prof. Dr. Wolf-Fritz Riekert für die geniale Dokumentvorlage, die sich nach anfänglichen Problemen doch noch als „tabellen-fähig“ erwiesen hat.

Herzlichen Dank an Prof. Agnes Jülkenbeck für die kritische und konstruktive Betreuung.

Herzlichen Dank meinem Mentor und Muse, der mich immer wieder ermutigt hat, nicht aufzugeben und das Unmögliche möglich zu machen.

Hochdorf, im Februar 2004

Renate Matenaer

1 Ausgangssituation

1.1 Zur Lage der Musikschulen in Baden-Württemberg

Die Musikschulen in Baden-Württemberg sind in Not, unter ihnen die Musikschule Köngen/Wendlingen am Neckar e.V., Protagonist dieser Arbeit. Schuld daran sind zum Einen die angespannten öffentlichen Kassen, die ihren eigenen Einnahmerückgang über die Reduzierung von Zuschüssen weiterreichen, zum Andern die zunehmende Belastung durch Arbeitgeberabgaben, die Arbeit immer mehr verteuern.

Im Jahr 2002 gab es in Baden-Württemberg 240 Musikschulen, welche die Bedingungen für die Landesförderung erfüllten, davon waren 218 Mitglieder des VdM, dem Landesverband der Musikschulen Baden-Württembergs. Die meisten Musikschulen, 140 an der Zahl, sind kommunale Einrichtungen, nur 75 sind „e.V.-Schulen“, die übrigen haben andere Träger (Strukturdaten, S. 2).

Wenn Baden-Württemberg auch kein Musikschulgesetz hat¹, so ist doch die staatliche Förderung der Musikschulen mit 10 % Zuschuss auf die Pädagogischen Personalkosten gesetzlich verankert. 1980 betrug der Landeszuschuss stattliche 20 %, 1996 noch 13 %, 2004 soll er auf den Mindestsatz gestutzt werden (Strukturdaten, S. 7). Die Entwicklung der Musikschulen in diesem Zeitraum verhielt sich umgekehrt proportional zum Landeszuschuss: die Qualität der Arbeit steigerte sich kontinuierlich, weil die staatliche Förderung Anreiz und Chance gleichzeitig war, qualifiziertes hauptamtliches Personal einzustellen und auch zu halten, was sich wiederum positiv auf die wachsenden Schülerzahlen auswirkte.

Seit 2003 steht nun vielerorts auch der kommunale Zuschuss in Frage. Hinzu kommt Druck von der Schülerseite: die Eltern haben durch sinkende Reallöhne immer weniger Geld zur Verfügung. Auf steigende Unterrichtsgebühren folgen Abmeldungen, Neuanmeldungen gehen zurück. Entlassungen von Lehrkräften bis hin zu Schließungen von Musikschulen sind die alarmierende Folge (Rundschreiben 06/03 des Landesverbandes).

¹ In Sachsen-Anhalt und Bayern gibt es ein Musikschulgesetz. „Eines der fortschrittlichsten Gesetze für das Musikschulwesen hat Norwegen vor 4 Jahren erlassen. Dieses Gesetz schreibt ebenfalls vor, dass alle Städte und Dörfer eine Musikschule aufbauen und erhalten müssen. Kleine Dörfer können sich zum Betrieb einer Musikschule zusammen schließen. Musikschule und öffentliche Schule arbeiten sehr eng zusammen. Lehrkräfte der Musikschulen unterrichten an den öffentlichen Schulen und ermöglichen somit viele gemeinsame Aktivitäten.“ (Frommelt, 2000 nachzulesen in: http://www.youngueuropeanstrings.com/lecture_g1.htm)

1.2 Die Musikschule Köngen/Wendlingen am Neckar e.V. stellt sich vor

1.2.1 Die Geschichte der Fusion

Die Musikschule Köngen/Wendlingen am Neckar e.V. besteht seit 1993. Mit der Fusion der Musikschulen Köngen e.V. und Wendlingen e.V. gelang den beiden selbstständigen Kommunen Köngen und Wendlingen am Neckar ein kultureller Brückenschlag über die Gemeindegrenzen hinweg. Die seit 1966 (Köngen) bzw. 1971 (Wendlingen) bestehenden Musikschulen arbeiteten von Anfang an eng zusammen. Gemeinsam mit einer dritten Nachbargemeinde, die 1979 wieder austrat, gründeten sie 1971 einen Schulverband unter einer Leitung. Bereits 1980 keimte im damaligen Leiter die Idee, die Musikschulen aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung zusammen zu schließen. Da sich die beiden Schulen Leiter und Pädagogisches Personal teilten, waren neben doppelten Arbeitsverträgen, doppelten Lohnabrechnungen, Haushalten, Abschlüssen und Vereins-Sitzungen, auch zeitaufwändige Verrechnungen zwischen den Schulen notwendig. Noch im Gründungsjahr kletterte die Bruttoschülerzahl² erstmals über 1000 und hält sich seitdem relativ stabil auf diesem Niveau. Die Gemeinden Köngen und Wendlingen tragen 25 % der Personalkosten für Lehrkräfte und Leitung. Der Zuschussbetrag verteilt sich in Relation zu den Einwohnern mit 37 % auf Köngen und 63 % auf Wendlingen. (Köngen hat heute ca. 9.500, Wendlingen 15.800 Einwohner). Ein mit Eltern, Interessenvertretern von Schulen und Musikvereinen sowie Delegierten von Gemeinderat und Verwaltung, aus beiden Gemeinden paritätisch besetztes Kuratorium, nebst Vorstand (1. und 2. Vorsitzender, Leiter), leitet die Musikschule. Die Positionen des 1. und 2. Vorsitzenden werden im Rhythmus der zweijährigen Amtszeit abwechselnd von Köngen und Wendlingen besetzt.³

1.2.2 Angestellte, Schüler und Unterrichtsangebot

Die MSKW beschäftigt einen hauptamtlichen Leiter, zwei Verwaltungsangestellte mit je 20 Wochenstunden und 30 qualifizierte Lehrkräfte mit insgesamt ca. 380 Wochenstunden. Das entspricht - umgerechnet auf das volle Deputat einer Lehrkraft (25 Wochenstunden) – etwas mehr als 15 Stellen.

Insgesamt werden rund 800 Schüler unterrichtet. Das Unterrichtsangebot deckt beinahe das ganze Spektrum der Instrumente ab, zusätzlich gibt es verschiedene Angebote für die vorschulische musikalische Grundausbildung, Ballett und Jazztanz, Musiktheorie in Abendkursen und Ensembles satt.

² Für die Bruttoschülerzahl werden Schüler, die mehrere Unterrichtsfächer belegt haben, auch mehrmals gezählt.

³ In der Festschrift 1996 nachzulesen.

1.2.3 Räumlichkeiten

In Köngen befinden sich die überwiegend ansprechenden Unterrichtsräume samt Verwaltungstrakt im Altbau der Grundschule. Aus räumlichen Gründen hat der Leiter sein Büro traditionell in Köngen. Die Unterbringung am Hauptsitz Wendlingen war von Anfang an problematisch. Im Nebentrakt einer Hauptschule verfügt die Musikschule über sieben bedrängend kleine Unterrichts-Parzellen, die Mehrzahl ohne Tageslicht, einen großen Raum für Tanz und Früherziehung, einen Aufenthaltsraum und ein Büro. Zusätzlich werden der Musiksaal und zahlreiche Unterrichtsräume der Hauptschule für den Schulbetrieb belegt.

Der Traum von einem eigenen Haus in Wendlingens Stadtmitte ist so alt wie die Fusion. Immer wieder wurde er, scheinbar zum Greifen nah, ein Opfer der kommunalpolitischen Wechselbäder. An die baldige Realisierung mag jetzt, da in den Kommunen überall der Rotstift eingesetzt wird, keiner mehr so recht glauben.

1.2.4 Die Musikschule in der Krise

Der finanzielle Eklat, den die Musikschule im Jahr 2003 erlebte, kam nicht überraschend. Er war lediglich das Ende eines Prozesses, der sich schon seit einigen Jahren ankündigte. In den vergangenen Jahren war eine Gebührenerhöhung um ca. 4 % im zweijährigen Turnus ausreichend, um die tariflich bedingte Steigerung der Personalausgaben auszugleichen. Die Musikschule wirtschaftete solide und schloss am Jahresende ausgeglichen.

2003 wurden die Gebühren zum Semesterbeginn 1. April um ca. 4 % erhöht. Schon vor den Sommerferien war auf Grund der Zwischenbilanz abzusehen, dass die Einnahmen mit den Ausgaben nicht Schritt halten können werden. Im Oktober erreichte die Angestellten der Musikschule ein Schreiben des Vorstandes, das um Verständnis für die finanzielle Notsituation warb und ankündigte, die Zusatzleistung Weihnachtsgeld von ca. 86 % um mehr als die Hälfte auf 40 % zu kürzen. Der Vorstand begründete das drohende Defizit mit folgenden Worten: „ ... den bei Aufstellung des Haushaltsplans 2003 in dieser Höhe nicht zu erwartenden Steigerungen der BAT-Gehälter, der ZVK - Umlage sowie der Kürzung der Landesmittel.“

- Der Landeszuschuss wurde zum ersten Mal nicht in voller Höhe ausbezahlt. Das Land löste die Haushaltssperre über 5 % des Betrages am Jahresende nicht auf, damit fehlten ca. 4.000 € auf der Einnahmenseite.
- Die Personalausgaben fielen bedingt durch den unerwartet hohen Tarifabschluss und neue Arbeitgeberbelastungen höher aus als erwartet. Im Plan waren 2,0 % Tarifierhöhung einkalkuliert, Verdi erreichte jedoch 2,6 % mehr Gehalt für den öffentlichen Dienst. Das Konto Personalausgaben schloss

13.600 € über dem Plan. Wäre das Weihnachtsgeld ungekürzt ausbezahlt worden, wäre das Konto sogar um weitere ca. 29.000 € überzogen worden.⁴

- Der Sachhaushalt wurde um 3000 € überzogen. Diese Mehrausgaben sind hauptsächlich darauf zurück zu führen, dass wohl die Anschaffung eines Datenbankmanagementsystems für 2003 vorgesehen war, die Mittel aber nicht in den Haushalt eingestellt worden waren.

Was war wirklich passiert?

Mit unabwendbaren äußeren Einflüssen allein lässt sich das Defizit nicht erklären. Hauptsächlich schuld daran sind strukturelle Veränderungen in der Schülerbelegung: der kostengünstige Gruppenunterricht geht immer weiter zurück, die Belegungen des subventionierten Einzelunterrichts steigen. Wenn die Schulgebühren dieser Entwicklung nicht Rechnung tragen und immer nur linear angehoben werden, wird die Balance zwischen Personalausgaben und Schulgeldeinnahmen gestört. Die folgende Tabelle misst die Schülerbelegungen nach Unterrichtsform am Landesdurchschnitt und an ihrer eigenen Vergangenheit, dem Fusionsjahr 1993:

Tabelle 1: Schülerbelegungen im Instrumentalunterricht

Musikschule	Instrumentalunterricht				Summe
	Einzel	2er-Grp.	3er-Grp.	4er-Grp.	
MSKW 2002	558	96	16	12	682
In Prozent	82%	14%	2%	2%	100%
MSKW 1993	500	173			673
In Prozent	74%	26%	0%	0%	100%
Landesdurchschnitt 2002	66,5%	21%	6,6%	5,6%	100%

Die Zahlen sprechen für sich. Belegten 1993 noch 26 % der Schüler den instrumentalen Gruppenunterricht, so waren es 2002 nur noch 18 %. Der Landesdurchschnitt lag 2002 bei 33,5 % der Belegungen in der Gruppe (Strukturbericht S.4).

Das negative Betriebsergebnis des Jahres 2002 sollte sich nicht wiederholen. Wenn von staatlicher Seite weiterhin mit Zuschussrückgang zu rechnen ist, muss die MSKW sich aus eigener Kraft retten. Das ist nur zu schaffen, wenn das gesamte Angebot auf Wirtschaftlichkeit überprüft wird, die Preise neu kalkuliert werden und selbst die Institution als solche kritisch hinterfragt wird. Change Management heißt das Zauberwort.

⁴ s. Tabelle „Berechnung der Personalausgaben mit voller Weihnachtzulage“ im Anhang

2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Diese Arbeit hat zum Ziel, für die Institution Musikschule Köngen/Wendlingen geeignete Strategien als Weg aus der finanziellen Krise zu entwickeln. Wirtschaftlicher Ressourceneinsatz soll den Bürgern von Köngen und Wendlingen weiterhin preislich attraktiven Unterricht ermöglichen und die Existenz der Musikschule langfristig sichern.

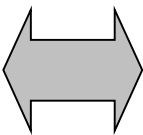
Im ersten Teil, der Kosten- und Leistungsrechnung, wird das Angebot auf profitable und defizitäre Produkte untersucht. Die Daten für die KLR entstammen dem Kassenabschluss 2002 und dem „Berichtsbogen“, der Jahresstatistik der Mitgliedsschulen des VdM. Die Preiskalkulation darf nicht länger dem Zufall überlassen werden. Die jetzige Gebührenordnung beruht auf einem 20-jährigen Berechnungsmodell, das der veränderten Schülerstruktur nie angepasst wurde. Es ist an der Zeit, die Kosten der Produkte, auch unter Berücksichtigung der in der Verwaltung entstehenden Vorkosten, zu ermitteln und unter wirtschaftlichem Aspekt neu zu beurteilen. Das Ergebnis der Stückkostenrechnung dient als Basis für die Berechnung einer neuen Gebührenordnung.

Der zweite Teil der Arbeit, der Betriebsvergleich, misst die zahlenmäßig erfassbaren Leistungen der Musikschule Köngen/Wendlingen an drei Musikschulen aus dem Landkreis Esslingen am Neckar. Grundlage für den Vergleich ist schwerpunktmäßig der „Berichtsbogen“ des VdM, ergänzt durch allgemeine Informationsbroschüren der Musikschulen und persönliche Gespräche.

Das Ergebnis des Betriebsvergleichs ist Basis für eine Stärken- und Schwächen-Analyse der MSKW, die im dritten Teil der Arbeit, der Balanced Scorecard, zu Zielen und Strategien für eine zukunftsfähige Musikschule weiter entwickelt werden.

3 Kosten-Leistungs-Rechnung KLR

Mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in Deutschlands Kommunen hielten auch betriebswirtschaftliche Denkansätze Einzug. Das traditionelle kameralistische Rechnungswesen lässt keine Aussagen zum Ergebnis einer Rechnungsperiode oder gar zu den Kosten einzelner Leistungen zu. Die Kosten- und Leistungsrechnung hingegen ist ein geeignetes Instrumentarium zur Ermittlung und Kontrolle der Budgets. Vor allem für kommunale Betriebe, die sich wie Musikschulen größtenteils aus Gebühren finanzieren⁵, ist eine KLR als Kalkulationsgrundlage sinnvoll. Die KLR erfasst die durch den Produktionsprozess entstandenen Werteverzehr sowie die erstellten Leistungen und wertet sie unter wirtschaftlichen Aspekten aus. Sie ist von zentraler Bedeutung für das operative Controlling.

Informationssystem Rechnungswesen		
externes Informationssystem externes Rechnungswesen		internes Informationssystem internes Rechnungswesen
Finanz- oder Geschäftsbuchhaltung Jahresabschlussrechnung		insbesondere: Kosten- und Leistungsrechnung
Abbildung der finanziellen Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt und des/der internen Güterverbrauchs-/Entstehung		Abbildung des wirtschaftlich bedeutsamen Geschehens im Leistungserstellungsprozess
Rechenschaftslegung durch den Jahresabschluss		Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsgeschehens
Informationsempfänger: Eigentümer, Gläubiger, Belegschaft, Lieferanten, Kunden, (Steuer-)Behörden, Öffentlichkeit, interne Entscheidungsträger		Informationsempfänger: interne Entscheidungsträger
SchäfferPoeschel		

Die KLR gehört im Gegensatz zur Bilanz zum internen Rechnungswesen. Als ^{Abbildung 1: Gliederung des Rechnungswesens (vgl. Joras, Abb. 3)} Abbildung der wirtschaftlich bedeutsamen Prozesse dient sie zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsgeschehens und wendet sich in erster Linie an interne Entscheidungsträger. Sie ist eine kalkulatorische Rechnung, da sie auch fiktive Rechengrößen berücksichtigt.

3.1 Kosten- und Leistungsrechnung wozu?

Die KLR macht Kosten transparent und erhöht dadurch das Kostenbewusstsein. Verglichen mit anderen Musikschulen ist die Gebührenordnung der MSKW in Schieflage was den Gruppenunterricht angeht. Mit Hilfe der KLR sollen Kostensenkungspotentiale aufgespürt und die Gebühren neu kalkuliert werden. Oberstes Gebot der KLR ist, dass jedes Produkt nur die Kosten tragen sollte, die es auch tatsächlich verursacht hat (Verursachungsprinzip). Gemeinkosten werden häufig nach dem Durchschnittsprinzip auf die Kostenträger verteilt.

⁵ Im Landesdurchschnitt finanzierten die Musikschulen 2002 ca. 50 % der Einnahmen über Gebühren (Strukturdaten, S.5).

Die KLR gliedert sich in drei Stufen:

- **Kostenartenrechnung:** welche Kosten sind entstanden?
- **Kostenstellenrechnung:** wo sind die Kosten entstanden?
- **Kostenträgerrechnung:** wofür sind die Kosten entstanden?

3.2 Kostenartenrechnung und Kostenartenplan

Als Basis für den Kostenartenplan dient der Kassenabschluss des Jahres 2002 der MSKW⁶. Gebäudebezogene Personalkosten, innere Verrechnungen und kalkulatorische Kosten sind nicht Bestandteil, weil die Gemeinden Köngen und Wendlingen auf deren Berechnung verzichten. Kosten sollen hier nach der vorangestellten Definition als der bewertete Verzehr von Ressourcen in einer Rechnungsperiode verstanden werden. Das heißt, dass die KLR nicht mit dem Kassenabschluss identisch ist. Periodenfremder Aufwand wie die Rückzahlung der Zuschüsse aus dem Vorjahr sind genauso wenig Bestandteil wie der Übertrag der Mehreinnahmen.

⁶ im Anhang A1

Tabelle 2: Kostenartenrechnung 2002

Lfd. Nr.	Kostenarten	Ausgabenzweck	Betrag	
			Euro	%
1	Personalkosten			
	Pädagogisches P.	Erteilte Unterrichtsstunden	648.391,95 €	82,31
	Fortbildung		645,90 €	0,08
	Leiter	Leitungs-/Verwaltungsaufgaben	50.209,00 €	6,37
		Unterricht	13.169,58 €	1,67
	Verwaltung	Verwaltungsangestellte	42.866,00 €	5,44
	Gehaltsabrechnung	Kommunales Rechenzentrum	1.079,00 €	0,14
		Summe Personalkosten	756.361,43 €	96,02
2	Sachkosten			
	Instrumente	Anschaffung + Unterhalt	6.542,00 €	0,83
	Lernmittel	Unterrichtsmaterialien z.B. Noten	1.449,00 €	0,18
	Medien	Eigene Produktion von AV-Medien	440,00 €	0,06
	Veranstaltungen	Honorar, Raummiete, Dekoration	2.419,00 €	0,31
	Telefon		1.177,00 €	0,15
	Büromaterial	Porto, Bürobedarf	3.454,07 €	0,44
	EDV	Hardware, Software, Pflege	843,27 €	0,11
	Inventar	Gegenstände für Büro/Schulräume	267,00 €	0,03
	Verbandsbeitrag	Beitrag für Mitgliedschaft im VdM	1.312,00 €	0,17
	Musikalien	Ankauf von Instrumenten/Noten	4.162,14 €	0,53
	Musikfreizeit	mehrtägiges Projekt im Freizeitheim	7.198,75 €	0,91
	Sonstiges		2.111,00 €	0,27
		Summe Sachkosten	31.375,23 €	3,98
	Summe	Kosten insgesamt	787.736,66 €	100,00

3.2.1 Personalkosten

Bedingt durch den Rückgang der öffentlichen Zuschüsse ist der Haushalt der MSKW mit 96 % Personalausgaben beinahe ein reiner Personalkosten-Haushalt. Bei den Personalkosten handelt es sich nur teilweise um Fixkosten.

Da nur drei der Lehrkräfte ein volles Deputat haben, sind die Personalkosten größtenteils wochenstundenabhängig variabel und durchaus steuerbar, beispielsweise über Schüler-Aufnahmestopp und Wartelisten. Zu den Fixkosten im Personalbereich zählen außer den drei vollbeschäftigten Lehrern drei Lehrkräfte mit halbem Deputat, der Leiter und das Verwaltungspersonal.

Da der Leiter neben den Leitungs- und Verwaltungstätigkeiten auch Unterricht erteilt, schlägt sich sein Gehalt anteilig sowohl bei den Kosten für das pädagogische Personal als auch bei denen für die Leitung nieder.

3.2.2 Sachkosten

Um die steigenden Personalkosten bei gleichzeitigem Zuschussrückgang zu kompensieren, befinden sich die Mittel für Sachkosten seit Jahren auf Sparflamme, was zur Folge hat, dass das Inventar, vor allem die Instrumente, teilweise in

bedenklichem Zustand ist. Zeitlich längst abgeschrieben, da die Instrumente im Durchschnitt älter als 15 Jahre sind, ⁷fehlt das Geld für dringend notwendige Neuanschaffungen oder Reparaturen.

Die MSKW hat sich lange standhaft gegen den Einzug der EDV zur Wehr gesetzt, aber seit Frühsommer 2003 sind die beiden Zweigstellen über das Kommunale Netz verbunden. Ein Datenbankmanagementsystem erlaubt in naher Zukunft den gemeinsamen Zugriff auf alle Daten und damit eine völlig neue Büroorganisation. Die steigenden EDV-Kosten, die sich seither unter „Büromaterial“ versteckten, erfordern ein eigenes Konto, das ab dem Haushaltsjahr 2004 eingerichtet werden soll. Für diese Arbeit wurden die EDV-Ausgaben rückwirkend differenziert erfasst.

3.2.2.1 Musikalienkonto

Eine Sonderposition nehmen die Konten Musikalien und Musikfreizeit ein. Beide Konten werden kostendeckend geführt und separat abgerechnet. Als Service für die Schüler kauft die MSKW beim Musikhandel Musikalien (Blockflöten, Notenpulte und Liederfibeln) mit Mengenrabatt ab, den sie teilweise an die Schüler weiter gibt. Das bedeutet, dass den Eltern nicht nur der Gang ins Musikgeschäft abgenommen wird, sondern sie erwerben darüber hinaus ein Instrument unter dem Ladenpreis. In Zeiten, wo die Mittel immer knapper werden, muss diese Praxis auf den Prüfstand: Der Einkauf und Weiterverkauf ist personalintensiv. Zum Verkauf gehört Beratung, später müssen die Zahlungseingänge überwacht und ggf. angemahnt werden, Reklamationen an den Händler weiter gereicht werden und so weiter.

3.2.2.2 Musikfreizeit

Ähnlich kundenfreundlich handhabt die MSKW die Abrechnung der Musikfreizeit. Für die Musikfreizeit, an der einmal im Jahr ca. 70 Schüler und 7 Betreuer teilnehmen, entstehen in erster Linie Heimkosten, Fahrtkosten sowie Betreuerhonorare. Die Musikfreizeit ist kostendeckend ausgelegt. Mehreinnahmen werden an die Teilnehmer rückerstattet. Erst seit wenigen Jahren wird pro Teilnehmer eine Verwaltungspauschale von 5 € berechnet. Die Bearbeitung der Musikfreizeit ist sehr zeitintensiv. Laut Arbeitszeiterfassung vom Mai 2003 wird allein in der Planungsphase eine komplette Arbeitswoche dafür eingesetzt. Hinzu kommt die aufwendige Abrechnung nebst Rückerstattung nach der Freizeit.

Beide Dienstleistungen können zukünftig nicht mehr ohne die Berechnung von Verwaltungskosten angeboten werden. Deshalb sind sie in dieser Arbeit zwingender Bestandteil des Kostenartenplanes.

⁷ s. Tabelle „Leihinstrumente nach Anschaffungsjahr“ im Anhang

3.3 Kostenstellenrechnung

Basierend auf der Kostenartenrechnung befasst sich die Kostenstellenrechnung damit, wo die Kosten entstehen. Mit Hilfe einer Matrix, dem Betriebsabrechnungsbogen (BAB), werden die Kostenarten den Kostenstellen nach dem Verursachungsprinzip zugeordnet. Die Kostenstellen müssen klar definiert sein. Man unterscheidet zwischen Vorkosten- und Endkostenstellen.

In den Vorkostenstellen werden innerbetriebliche Leistungen für die Endkostenstellen erbracht. Erst deren Leistung dringt nach außen und kann als Kosten auf die Kostenträger (Produkte) umgelegt werden.

Die Kostenstellenrechnung eignet sich gut zur Kostenkontrolle und –Steuerung, weil sie aufzeigt, welche Bereiche die meisten Ressourcen verbrauchen. Für kleinere Einrichtungen wie die MSKW ist es ausreichend die Produkte als Endkostenstellen zu definieren.

3.3.1 Produktplan für die Musikschulen

Im Rahmen des KGSt-Projekts (KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle) „Katalog kommunaler Aufgaben und Produkte“ wurde 1995 in Zusammenarbeit mit dem VdM ein Produktplan für Musikschulen entwickelt (s. Anhang). Das Projekt wurde initiiert mit dem Ziel, eine einheitliche Produktbeschreibung für alle kommunalen Leistungsbereiche zu erstellen und damit interkommunale Kosten- und Leistungsvergleiche zu ermöglichen.

Die Musikschulen gehören zum kommunalen Produktbereich Musikschule/Jugendkunstschule. Musikschulen arbeiten - verglichen mit anderen kulturellen Einrichtungen - durch Schulgeldeinnahmen mit hoher Kostendeckung. Im Landesdurchschnitt werden ca. 50 % der Einnahmen aus Unterrichtsgebühren bestritten (vgl. Strukturdaten, Seite 5). Die MSKW liegt mit 65 % deutlich darüber.

Da auch die jährliche Statistik des VdM, der Berichtsbogen, nach dem Produktplan weiterentwickelt wurde, eignen sich die aus dem Tagesgeschäft vertrauten Begriffe gut als Produkte beziehungsweise Endkostenstellen.

Tabelle 3: Produktplan Musikschule nach KGST Köln/Bonn, 1996

Produktgruppe	Produkt	Erläuterungen
Unterricht	Musikalische Grundfächer	Hierzu gehören z.B. im Klassenunterricht die Musikalische Früherziehung Musikalische Grundausbildung Singklassen
	Instrumentale und vokale Hauptfächer	Hierzu gehören im Einzel- und Gruppenunterricht Streichinstrumente Blasinstrumente Zupfinstrumente Tastensinstrumente Schlaginstrumente Gesang Zusätzlich kann der Unterricht in den Hauptfächern nach Zielgruppen differenziert werden, z.B. Behinderte, Schüler in der Studienvorbereitenden Ausbildung (SVA), Erwachsene, Externe Schüler
	Ensemble- u. Ergänzungsfächer	Hierzu gehören z.B. im Gruppen- und Klassenunterricht die Instrumentalen Ensembles (Spielkreise, Kammermusik, Bands, Orchester) Vokale Ensembles (Singkreise, Chöre) Musik und Bewegung (z.B. Tanz, Rhythmik) Darstellendes Spiel (z.B. Musiktheater, Musical) Musiktheorie
Sonstige Angebote	Veranstaltungen	Hierzu gehören z.B. Klassenvorspiele Musizierstunden Konzerte Tanz-/Musiktheater-Aufführungen
	Projekte	zeitlich und inhaltlich begrenzt, z.B. Workshops, Orientierungskurse, Kooperation
Besondere Dienstleistungen	Pädagogische Dienste	Hier ist z.B. die Beratung gemeint, die keinem anderen Produkt dieses Produktbereiches zugeordnet ist.
	Vermietung/ Vermittlung von Dienstleistungen	Hier sind z.B. Vermittlung/Mitwirkung bei Musikdarbietungen für andere Fachbereiche/Ämter/Dritte Vermietung von Räumen Vermietung von Geräten und Ausrüstungsgegenständen etc. gemeint.

3.3.2 Der Betriebsabrechnungsbogen BAB

Der BAB weist die Kostenarten den Kostenstellen zu. Für Musikschulen ist es naheliegend die Produkte des vom KGST entwickelten Produktplans als Endkostenstellen zu definieren.

Kostenarten	Summe	Vorkostenstellen Leitung/ Verwaltung	Endkostenstellen							Kontrollsumme
			Unterricht				Sonstige Produkte			
			Musikalische Grundfächer	Instrumentale Hauptfächer	Ensemble- fächer	Ergänzungs- fächer	Veranstaltungen	Projekte Sonstiges	AV-Produkte Musikalien	
Personalkosten										
Pädag. P. incl. Fortb.	649.038 €		24.533 €	581.135 €	34.609 €	8.762 €				649.038 €
Schulleiter	63.379 €	50.209 €		6.585 €	6.585 €					63.379 €
Verwaltung	42.866 €	42.866 €								42.866 €
Gehaltsabrechnung	1.079 €	1.079 €								1.079 €
Sachkosten										
Instrumente	6.542 €		247 €	5.858 €	349 €	88 €				6.542 €
Lernmittel	1.449 €		55 €	1.297 €	77 €	20 €				1.449 €
Medien	440 €								440 €	440 €
Veranstaltungen	2.419 €						2.419 €			2.419 €
Telefon	1.177 €	1.177 €								1.177 €
Büromaterial	3.454 €	3.454 €								3.454 €
EDV	843 €	843 €								843 €
Inventar (Möbel etc.)	267 €	267 €								267 €
Verbandsbeitrag	1.312 €	1.312 €								1.312 €
Musikalien	4.162 €								4.162 €	4.162 €
Musikfreizeit	7.199 €							7.199 €		7.199 €
Sonstiges	2.111 €	2.111 €								2.111 €
Primärkosten	787.737 €	103.319 €	24.835 €	594.874 €	41.620 €	8.870 €	2.419 €	7.199 €	4.602 €	787.737 €
Umlage Vorkosten %										
Schlüssel Primärkosten			4%	87%	6%	1%	0%	1%	1%	100%
Umlage Vorkosten		-103.319 €	3.749 €	89.801 €	6.283 €	1.339 €	365 €	1.087 €	695 €	103.319 €
Kosten insgesamt	787.737 €		28.584 €	684.676 €	47.902 €	10.209 €	2.784 €	8.285 €	5.297 €	787.737 €
J. Einnahmen										
Schulgeld	499.732 €		45.925 €	419.407 €	8.699 €	25.701 €				499.732 €
Musikalien	3.711 €								3.711 €	3.711 €
Musikfreizeit	8.408 €							8.408 €		8.408 €
Sonstige Einnahmen	4.600 €		59 €	1.393 €	83 €	21 €	2.651 €		393 €	4.600 €
Zwischensumme Einn.	516.451 €		45.984 €	420.801 €	8.782 €	25.722 €	2.651 €	8.408 €	4.103 €	516.451 €
Zuschüsse	260.319 €		9.840 €	233.084 €	13.881 €	3.514 €				260.319 €
Einnahmen insges.	776.770 €		55.823 €	653.884 €	22.663 €	29.236 €	2.651 €	8.408 €	4.103 €	776.769 €
Betriebsergebnis	-10.967 €		27.240 €	-30.791 €	-25.240 €	19.028 €	-133 €	123 €	-1.193 €	-10.968 €

Abbildung 2: Betriebsabrechnungsbogen BAB der MSKW im Haushaltsjahr 2002

3.3.2.1 Kosten

3.3.2.1.1 Personalkosten

Die Pädagogischen Personalkosten einschließlich der Kosten für Fortbildung wurden nach dem Schlüssel der erteilten Jahreswochenstunden anteilig auf die Produktgruppe Unterricht umgelegt. Die Personalkosten für den Leiter verteilen sich exakt nach der aufgewandten Zeit auf die Bereiche Leitung/Verwaltung sowie Unterricht, während die Kosten für das Verwaltungspersonal eine reine Vorkostenstelle sind. Eine volle pädagogische Stelle hat vertraglich 25 Wochenstunden Unterricht zu leisten, die übrige Zeit ist für Unterrichtsvorbereitung und Mitwirkung bei schulischen Veranstaltungen. Aus diesem Grund fallen unter „Sonstige Produkte“/Veranstaltungen keine Personalkosten an.

Für die Gehaltsabrechnung, die in Zusammenarbeit mit dem Personalamt der Stadt Wendlingen über das Kommunale Rechenzentrum abgewickelt wird, wird eine Gebühr berechnet, die der Vorkostenstelle Verwaltung zuzuordnen ist.

3.3.2.1.2 Sachkosten

Die Kosten für Instrumente umfassen Anschaffung und Unterhalt sowohl von Leihinstrumenten als auch von Instrumenten, die im Unterricht eingesetzt werden (z. B. Klaviere). Sie werden also von allen gleich genutzt. Es ist plausibel auch diese Kosten über den Schlüssel „Jahreswochenstunden“ auf die Endkostenstellen zu verteilen. Je mehr Unterricht in einer Endkostenstelle erteilt wird, umso höher ist die

Inanspruchnahme der Betriebsmittel. Nach dem selben Grundsatz wird mit den Lernmitteln verfahren.

Die Kosten für Veranstaltungen werden dem gleichnamigen Produkt zugeordnet. Die Herstellungskosten für eigene Medien finden sich bei Produkt „AV-Medien“ wieder.

Kosten für Telefon, Büromaterial und EDV fallen in der Verwaltung an. Die Ausgaben für Inventar sind so gering, dass sie ebenso in die Vorkostenstelle „Verwaltung“ eingehen. Bei größeren produktorientierten Anschaffungen müsste man die Kosten direkt der Endkostenstelle berechnen.

Die Sachkosten „Musikalien“ gehören zur Produktgruppe „Besondere Dienstleistungen“, die im BAB mit der Produktgruppe „Sonstige Angebote“ als „Sonstige Produkte“ zusammen gefasst werden. Hier entstehen Kosten durch den Ankauf von Instrumenten und Noten. Auch die Musikfreizeit ist eine „besondere Dienstleistung“, allerdings ein zeitlich begrenztes Projekt. In diese Rubrik gehört ebenso das Angebot „Musik-Kolleg“, ein Kurs aus der Erwachsenenbildung, der in Blöcken mit abwechselnden Inhalten angeboten wird. Kommt der Kurs zustande, werden die Stunden dem Pädagogen über die Gehaltsabrechnung erstattet. Der Kurs ist kostendeckend ausgerichtet, allerdings vernachlässigte man auch hier bislang den nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand. Der Kurs muss ausgeschrieben werden, Formulare erstellt, Beratungsgespräche geführt und Gebühren eingezogen werden. Da das Interesse daran leider seit Jahren nur gering ist, muss der Kurs in der Regel trotz umfangreicher Vorarbeit abgesagt werden. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das Angebot „Musik-Kolleg“ schon seit langem nicht mehr zu vertreten.

Sonstige Kosten fallen vorzugsweise als Vorkosten in der Verwaltung an.

3.3.2.2 Umlage Vorkosten: Umlageschlüssel Anteil an Primärkosten

Entsprechend der Höhe des prozentualen Anteils an der Summe der Primärkosten werden die Vorkosten auf die Endkostenstellen umgelegt. Von den so ermittelten Gesamtkosten werden im nächsten Schritt die Einnahmen abgezogen.

3.3.2.3 Einnahmen

3.3.2.3.1 Schulgeld

Das Schulgeld beinhaltet neben der Unterrichtsgebühr auch eine Verwaltungsgebühr, die bei der Aufnahme von neuen Schülern einmalig erhoben wird. Da der Betrag gering ist und sowieso auf die Endkostenstellen Unterricht umgelegt werden müsste, kann auf die Differenzierung verzichtet werden. Das Schulgeld wird nach der Anzahl von Schülern, die in der jeweiligen Unterrichtskategorie eingeschrieben sind, auf die Produktgruppe „Unterricht“ umgelegt.

Da sich die KLR auf die Daten des Berichtsbogens stützt, sind die ermittelten Zahlen nur Näherungsbeträge: Einerseits ist die Differenzierung der Produktgruppe

„Unterricht“ speziell im Bereich „Instrumentale Hauptfächer“ im „Berichtsbogen“ unzulänglich, da weder zwischen Einzel- und Gruppenunterricht unterschieden noch die Unterrichtsdauer berücksichtigt wird. Zweitens ist die Gebührenordnung der Musikschulen durch Mehrfächer- und Familien-Ermäßigungen sehr komplex und es gibt keine absolute Jahresgebühr für die Inanspruchnahme eines Produktes.

Die Jahresgrundgebühr des Produkts „Instrumentale Hauptfächer“ wurde aus den unterschiedlichen Gebühren unter Berücksichtigung der tatsächlichen Relationen zueinander berechnet. Dieser Betrag wurde mit der eingeschriebenen Schülerzahl multipliziert. Für die übrigen Produkte wurde die Anzahl der eingeschriebenen Schüler mit der Jahresgrundgebühr des jeweiligen Produktes multipliziert.

Die so ermittelten Schulgeldeinnahmen sind höher als das tatsächlich eingenommene Schulgeld, da keine Ermäßigungen berücksichtigt werden. Deshalb wurde abschließend der Anteil eines jeden Produktes an der Summe der errechneten Schulgeldeinnahme prozentual auf das eingenommene Schulgeld umgerechnet.⁸

3.3.2.3.2 Musikalien und Musikfreizeit

Die Einnahmen aus dem Weiterverkauf von Musikalien werden dem Produkt „AV-Medien, Musikalien“ zugeordnet. Die Einnahmen aus der Musikfreizeit finden sich bei „Projekte, Sonstiges“ wieder.

3.3.2.3.3 Sonstige Einnahmen

Die Einnahmen aus Veranstaltungen werden dem gleichnamigen Produkt, Einnahmen aus dem Verkauf eigener Medien „AV-Medien, Musikalien“ zugeordnet. Spenden sollen die gesamte Arbeit der Institution Musikschule fördern. Zinsen entstehen bei der Anlage von Zuschüssen und Schulgeld. Diese Einnahmen kommen dem gesamten Schulbetrieb zu Gute. Daher ist es naheliegend, sie auf die Produktgruppe „Unterricht“ nach dem Schlüssel „Wochenstunden“ umzulegen.

3.3.2.3.4 Zuschüsse

Die Pädagogischen Personalkosten werden von den Kommunen Köngen und Wendlingen in der Höhe von 25%, vom Land Baden-Württemberg mit ca. 12 % bezuschusst. Hinzu kommt ein kleiner Zuschuss vom Landkreis (5.330 €) und ein fester Sachkostenzuschuss (4000 €) der Kommunen. Da der Sachkostenzuschuss für die Anschaffung von Betriebsmitteln, in erster Linie von Instrumenten, gedacht ist, kann er mit den anderen Zuschüssen zusammengefasst und nach dem Schlüssel Jahreswochenstunden auf die Produkte umgelegt werden.

Aus taktischen Gründen werden die Landeszuschüsse in der Regel zu hoch beantragt, zu gering beantragter Zuschuss ist verloren, zu hoch beantragter muss lediglich rückerstattet werden. 2003 war für das Rechnungsjahr 2002 eine Rückzahlung in Höhe von 4.138 € fällig. Dieser Betrag wurde hier bereits abgezogen.

⁸ Die Nebenrechnungen befinden sich im Anhang.

3.4 Kostenträgerrechnung

In der Kostenträgerrechnung verschmelzen Kostenrechnung und Leistungsrechnung. Indem sie die Selbstkosten sämtlicher erstellten Leistungen ermittelt, ist sie sowohl ein Instrument zur Ermittlung des betrieblichen Erfolges als auch Grundlage für die Steuerung der Selbstkosten und für die Preiskalkulation.

Man unterscheidet zwischen Kostenträger-Stückrechnung und –Zeitrechnung.

3.4.1 Stückkostenrechnung

Die Kostenträger-Stückrechnung ermittelt die Selbstkosten je Stück oder Stückkosten. Eine Stückkostenrechnung macht bei einer reinen Dienstleistungsinstitution wie der Musikschule wenig Sinn. Ihr Kerngeschäft ist qualitativ hochwertiger Musik-Unterricht nach Zeit. Ein wirtschaftlicher Zusammenhang zwischen „Stückzahl“ und Arbeitszeit lässt sich nur beschränkt im Gruppenunterricht herstellen. Für die neue Gebührenordnung jedoch ist die Stückrechnung, bezogen auf die kleinste Zeiteinheit Minute, Basis der Preiskalkulation. Die Stückkosten sind der Quotient aus den Gesamtkosten des Produktes und der Leistungsmenge. Eine Unterrichtsminute bei der MSKW kostet unabhängig vom Produkt ca. 34 € im Jahr. Das Ergebnis ist so homogen, weil die Vorkosten nach dem Schlüssel Wochenstunden auf die Produkte umverteilt wurden.

Tabelle 4: Stückkostenrechnung

Produkt	Kosten	Menge in Minuten	Kosten je Minute
Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht	684.676 €	20.138	34,00 €
Ensembles	47.902 €	1.425	33,62 €
Musikalische Grundfächer	28.584 €	840	34,03 €
Ergänzungsfächer	10.209 €	300	34,03 €

3.4.2 Betriebsergebnis oder Kostenträgerzeitrechnung

Die Kostenträger-Zeitrechnung stellt die Kosten und Leistungen innerhalb einer Rechnungsperiode gegenüber. Sind die Kosten geringer als die Leistungen war die Rechnungsperiode erfolgreich und das Betriebsergebnis positiv.

Wie im Wirtschaftsunternehmen sind bei den Musikschulen die Produkte die Kostenträger. Die bedenkliche Finanzlage der öffentlichen Hand hat Konsequenzen für die Höhe der Zuschüsse, was die Musikschulen dazu zwingt, ihre bildungspolitischen Interessen immer mehr in den Hintergrund zu stellen und nach wirtschaftlich orientierten Auswegen aus der Finanzmisere zu suchen. Der Ausweg schlechthin ist ein noch stärker als bisher nach betriebswirtschaftlichen Aspekten kalkuliertes Produktangebot.

Tabelle 5: Betriebsergebnisrechnung

Produkt	Kosten	Leistungen	
Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht	684.676 € 86,9%	Unterricht	20.138 Minuten
		Schüler:	682
		Schulgeld:	420.801 €
		Deckungsgrad	61%
Ensembles	47.902 € 6,1%	Unterricht	1425 Minuten
		Schüler o. Geb.	111
		Schüler mit Gebühr	54
		Schulgeld:	8.782 €
		Deckungsgrad:	18%
Musikalische Grundfächer	28.584 € 3,6%	Unterricht	840 Minuten
		Schüler:	112
		Einnahmen:	45.984 €
		Deckungsgrad:	161%
Ergänzungsfächer	10.209 € 1,3%	Unterricht	300 Minuten
		Schüler:	60
		Schulgeld:	25.722 €
		Deckungsgrad	252%
Veranstaltungen	2.784 €	Anzahl:	74
		Mitwirkende:	970
		Besucher:	7400
		Einnahmen:	2.651 €
		Deckungsgrad:	95%
Projekte	8.285 €	Dauer:	6 Tage
		Teilnehmer:	72
		Einnahmen:	8.408 €
		Deckungsgrad	101%
AV-Medien	5.297 €	Verkauf von ca.	25 Musik-CDs
Musikalien		Verkauf von ca.	73 Musikalien
		Lagerhaltung	24 Musikalien
		Einnahmen:	4103,46
Pädagogische Dienste	0 €	Schnupperstunden	ca. 62 eingelöste Gutscheine

Die Betriebsergebnisrechnung zeigt an, ob der Marktwert der Leistungen die Kosten deckt. Es ist Usus, die Gebühr für den Hauptfachunterricht nicht kostendeckend anzulegen. Alle Musikschulen arbeiten nach diesem Prinzip. Die Musikalischen Grundfächer, Hauptfachunterricht in der Klein-Gruppe und kostenpflichtige Ensembles erwirtschaften Gewinne, die den günstigen Preis für den Einzelunterricht ermöglichen. Eine Gebührenordnung, die so aufgebaut ist, funktioniert jedoch nur solange das Gleichgewicht zwischen Gruppen- und Einzelunterricht nicht gestört ist. Bricht der Gruppenunterricht ein, gerät die gesamte Finanzierung aus den Fugen, weil die Gebühreneinnahmen die Personalkosten nicht mehr decken. An diesem Punkt ist die MSKW mittlerweile angelangt. Es ist höchste Zeit, die Preise der Gebührenordnung nicht mehr wie seither linear zu erhöhen, sondern über strukturelle Änderungen nachzudenken.

3.4.2.1 Instrumentaler und vokaler Hauptfachunterricht

Mit ca. 684.700 € entstehen im Hauptfachunterricht 87 % der Gesamtkosten für 682 Schüler bzw. 75 % der Gesamtschüler. Dem stehen nur ca. 420.800 € selbst erwirtschaftete Einnahmen gegenüber. Das ergibt eine Kostendeckung von ca. 61 %. Da der Berichtsbogen im Hauptfachunterricht Gruppen- und Einzelunterricht zusammenfasst und nicht differenziert darstellt, ist die kostengünstige Kleingruppe dafür verantwortlich, dass das Defizit nicht noch höher liegt.

3.4.2.2 Ensembles

Ensembleunterricht ist ein unterrichtsbegleitendes Zusatzangebot mit dem Ziel, das musikalische Zusammenspiel der Schüler zu fördern.

Die Teilnahme am Ensemble-Unterricht ist für Schüler mit Hauptfachunterricht kostenlos, externe Teilnehmer entrichten eine geringe Gebühr zwischen 11 € und 13 € monatlich. Zahlende Ensemble-Schüler sind nur eine Minderheit. Eine Ausnahmestellung nimmt die Singschule ein, die (kostenlose) Ensemblearbeit im Chor mit Ergänzungsfachunterricht (Stimm- und Gehörbildung, Musiktheorie) in der Gruppe kombiniert und für alle Teilnehmer kostenpflichtig ist. So verwundert es nicht, dass mit den Schulgeldeinnahmen nur 18 % der Kosten gedeckt werden.

3.4.2.3 Musikalische Grundfächer

Mit rund 28.600 € Kosten oder 3,6 % werden in den musikalischen Grundfächern 12 % der Schüler unterrichtet. Trotz des erfreulichen Kostendeckungsgrads von 161 % können die Grundfächer die Last des defizitären Hauptfachunterrichts nicht kompensieren, weil die Basis mit 45.984 € Schulgeldeinnahmen zu schwach ist.

3.4.2.4 Ergänzungsfächer

Bei den Ergänzungsfächern der MSKW handelt es sich ausschließlich um Ballettunterricht und Jazztanz. Der hohe Deckungsgrad von 252 % ist allerdings mit Vorsicht zu genießen. Die Kosten errechnen sich aus dem durchschnittlichen Lehrergehalt mal Wochenstunden. Die Pädagogin für diesen Fachbereich ist aber Honorarkraft. Sie hat einen höheren Grund-Stundenlohn als die Kollegen mit BAT-Verträgen, der zudem nach Gruppengröße gestaffelt wird. Die tatsächlichen Kosten liegen also etwas darüber und schmälern den Gewinn.

3.4.2.5 Veranstaltungen

Die Veranstaltungen der MSKW sind zum großen Teil Schülerkonzerte bei freiem Eintritt. Der Besucher darf seiner Begeisterung in Form eines Obulus Ausdruck verleihen. Künstler-Honorare fallen nicht an, für die Kosten sind in erster Linie GEMA-Gebühren verantwortlich, weil die Arbeitszeit der mitwirkenden Angestellten gemäß Arbeitsvertrag nicht zu Buche schlägt. Ausgaben und Einnahmen halten sich in etwa die Waage.

Der weit verbreitete Glaube, dass man mit Veranstaltungen die Kasse aufbessern könne, ist leider ein Irrtum. Veranstaltungen gehören in den Bereich des Marketings. Sie präsentieren die Arbeitsergebnisse der Institution und sollten - abgesehen von Großveranstaltungen⁹ - nicht mit Eintrittsgeldern belegt werden.

3.4.2.6 Projekte

Wenn man die Vorkosten nach dem Schlüssel „Anteil an Primärkosten“ auf die Musikfreizeit umlegt, schließt sie bilanziert. Das heißt, dass die Gebühr für die Freizeitwoche exakt kalkuliert ist und wir uns unter Berücksichtigung der kalkulatorischen Verwaltungskosten die Rückerstattung in Zukunft sparen sollten. Würden die Vorkosten nach dem Schlüssel „Arbeitszeit“ umgelegt, schloße die Freizeit mit Sicherheit mit Defizit. Denn der Verwaltungsaufwand ist, wie die Arbeitszeiterfassung im Mai gezeigt hat, erheblich.

3.4.2.7 AV-Medien, Musikalien

Der Verkauf von AV-Medien und Musikalien ist kostendeckend. Wenn die Einnahmen bezogen auf das Rechnungsjahr 2002 nicht die Kosten deckten, so liegt das daran, dass die Ware teilweise auf Lager liegt und im nächsten Jahr - ohne Ausgaben - für Einnahmen sorgt. In Zukunft darf die MSKW ihre Dienstleistung nicht mehr verschenken. Der Verwaltungsaufwand muss in die Preiskalkulation mit eingehen.

3.4.2.8 Pädagogische Dienste

Der Produktplan definiert „Pädagogische Dienste“ als „Beratungstätigkeit, die keinem anderen Produkt zuzuordnen ist. Hierunter fällt das beliebte Angebot „Schnupperstunde“. Gegen Abgabe eines Schnuppergutscheins erhält der Interessent Gelegenheit, sich über ein Instrument zu informieren und es gleichzeitig auszuprobieren. Gerne werden dazu Stunden verwendet, die durch Abwesenheit eines Schülers kurzfristig zur Verfügung stehen, aber auch zusätzliche Arbeitszeit vor oder nach dem Unterricht. Schnupperstunden sind für die Kollegen Chance Marketing in eigener Sache zu betreiben. Denn in der Regel bleibt der schnuppernde Schüler nicht nur am Instrument sondern auch am Pädagogen hängen. Für die geleistete Arbeitszeit entstehen keine Kosten.

⁹ Für das Jahreskonzert der MSKW, das unter der Schirmherrschaft der Stadt Wendlingen statt findet, werden Eintrittspreise erhoben. Die Abrechnung erfolgt separat.

4 Betriebsvergleich

4.1 Ausgangssituation und beteiligte Musikschulen

Das negative Betriebsergebnis des Rechnungsjahres 2002 erfährt im Jahr 2003 eine dramatische Steigerung: die Weihnachtsszuwendung wurde für alle Angestellten als Notbremse gegen die Kosten-Eskalation auf 40 % gekürzt. Zusammen mit den Aussichten auf Zuschussreduzierung von Kommunen und Land ergibt das eine düstere Zukunfts-Perspektive. Die MSKW muss sich mit der Frage konfrontieren, wie können wir unser Angebot preislich so gestalten, dass wir weiterhin qualitativ hochwertigen Unterricht zu erschwinglichen Gebühren anbieten können? Können wir es uns leisten, Einzelunterricht zu Dumping-Preisen zu verkaufen? Wäre es nicht besser, die Gebühren realistischer zu gestalten? Wie schließen wir die durch Zuschusskürzungen entstandene Finanzierungslücke? Heißt die Antwort wieder „Schulgelderhöhung“ oder haben wir eine Alternative?

Was liegt näher, als sich erst einmal in der Nachbarschaft umzusehen, und, bevor man eigene Fehler macht, aus den Erfahrungen anderer zu lernen.

Freundlicherweise haben sich die Musikschulen Ostfildern, Kirchheim/Teck und Plochingen bereit erklärt, beim Betriebsvergleich mitzumachen. Alle sind Mitglied im VdM, Landesverband der Musikschulen Baden-Württembergs, liegen zudem im selben Landkreis, erhalten somit die gleichen Landes- und Kreiszuschüsse und erfahren landespolitisch die selbe Behandlung. Die Musikschule Ostfildern ist die einzige städtische Einrichtung, die anderen Schulen sind eingetragene Vereine.

Musikschulen, die Mitglied des VdM sind, haben Anspruch auf den Landeszuschuss. Der Zuschuss wird über den Landesverband beantragt. Alle Mitgliedsschulen erstellen einmal im Jahr den „Berichtsbogen“¹⁰, die große Verbands-Statistik. Stichtag ist jeweils der 1. Januar, das bedeutet, dass die Statistik eine Momentaufnahme des Monats Januar ist. Da sich die Zahlen aber innerhalb eines Semesters kaum verändern, spiegelt der Stichmonat den Stand des Wintersemesters.

Die Landeszuschüsse für das laufende Rechnungsjahr werden zusammen mit dem „Verwendungsnachweis“ für das vergangene Jahr beantragt. Der Verwendungsnachweis ist ein vereinfachter Kassenabschluss, der Zuschussantrag beruht auf dem Haushaltsplan des laufenden Jahres.

Ergänzt durch Schulordnung, Gebührenordnung, Vereinssatzung und Informationsbroschüren ergibt das den Datenpool für den folgenden Betriebsvergleich.

¹⁰ Im Anhang befindet sich der Berichtsbogen der MSKW.

4.2 Standortfaktoren

Die Einwohner des Einzugsgebietes und die Höhe des kommunalen Zuschusses sind wichtige Faktoren für die Entwicklungsmöglichkeiten einer Musikschule.

Tabelle 6: Einwohner und Kommunalen Zuschuss

Musikschule	Einwohner*	Netto Schüler	Markt- Anteil	Kommun. Zuschuss	Zuschuss/ Einwohner	Zuschuss/ Schüler
Ostfildern	32.559	1.124	3,5%	512.225,00 €	15,73 €	455,72 €
Plochingen	29.900	667	2,2%	161.206,00 €	5,39 €	241,69 €
Kirchheim	40.000	1.092	2,7%	257.949,00 €	6,45 €	236,22 €
MSKW	25.273	818	3,2%	180.454,00 €	7,14 €	220,60 €
Durchschnitt					8,68 €	288,56 €
MSKW/Durchs.					82%	76%

*der Sitzgemeinde sowie vertraglich oder politisch eingebundener Gemeinden

Kirchheim als größte Kommune hat nicht zwangsweise die größte Schule. Die meisten Schüler werden in Ostfildern unterrichtet, dort sind die Gebühren durch hohe städtische Zuschüsse für eine breitere Bevölkerungsschicht erschwinglich. Die Musikschulen unterscheiden zwischen Netto- und Brutto-Schülerzahl. Bei der Netto-Schülerzahl wird jeder Schüler nur einmal gezählt, während die Bruttoschülerzahl Schüler mit mehreren Unterrichtsfächern auch mehrmals zählt.

Für die VdM-Statistik werden neben den Einwohnern der Sitzgemeinde auch die von vertraglich oder politisch eingebundenen Gemeinden mit gezählt. Der niedere Zuschuss pro Einwohner von Plochingen lässt sich damit erklären, dass Plochingen einige Gemeinden vertraglich eingebunden hat, die sich an den Personalkosten geringer beteiligen als die Sitzgemeinde selber. Die Unterrichtsgebühr für Schüler der Vertragsgemeinden wird entsprechend mit Auswärtigenzuschlag belegt (s. 4.6.4).

Die Stadt Ostfildern gilt im Landkreis als Paradies für Musikschulen. So fällt der kommunale Zuschuss für die Städtische Musikschule völlig aus dem Rahmen und verzerrt den Durchschnittswert des Betriebsvergleichs. 2003 war ein schwarzes Jahr für die öffentlichen Kassen. Auch in Ostfildern brachen die Einnahmen ein und zwangen die Stadt zu Sparmaßnahmen. Für die Musikschule blieb der Zuschuss in gleicher Höhe erhalten. Jedoch musste die Tarifsteigerung der Gehälter durch Erhöhung der Gebühren zum 01.09.2003 bei gleichzeitiger Einführung eines Auswärtigenzuschlages ausgeglichen werden.

Gemessen an den Einwohnern bezahlen die Gemeinden Köngen und Wendlingen einen hohen Zuschuss. Das ist darauf zurückzuführen, dass außer den beiden in der Musikschule fusionierten Gemeinden keine weiteren vertraglich eingebunden sind. Wohl aber Schüler aus anderen Orten (ohne Gebührenzuschlag) unterrichtet werden.

Maßgeblich für die Finanzierung und damit aussagekräftiger ist die Kennzahl „Zuschuss pro Schüler“, wo die MSKW mit 220,60 € das Schlusslicht bildet. Mit diesem Betrag muss gewirtschaftet werden. Wenn jeder achte Schüler nicht Bürger Königs oder Wendlings ist und die Sitz-Gemeinden am Ende ihrer Belastbarkeit angekommen sind, ist es an der Zeit, über einen Zuschlag für Auswärtige nachzudenken.

Im Marktanteil gibt es keine großen Schwankungen. Plochingen schneidet aufgrund der vertraglich eingebundenen Gemeinden relativ schlecht ab, während die MSKW umgekehrt nur scheinbar einen hohen Marktanteil hat, da ja viele Schüler aus den nicht berücksichtigten Nachbarorten kommen. Der Marktanteil liegt im Landesdurchschnitt bei 2,4 % (Strukturdaten, S. 6).

4.3 Leitung und Verwaltung

4.3.1 Eingruppierung und Wochenstunden

Eine Besonderheit des Berichtsbogens ist die Umrechnung der Wochenstunden der Musikschulpädagogen auf Wochenstunden mit 45 Minuten. Die Wochenstunden für eine volle Stelle schwanken zwischen 30 und 33 (à 45 Minuten). Mit der verkürzten Stundenzahl trägt man der Unterrichtsvorbereitungszeit Rechnung¹¹. Die Deputate der Leiter haben den gleichen Stundenumfang wie die der Pädagogen. Das ist formal nicht ganz korrekt, da für Leitung und Verwaltung anders als für Unterricht kein Anspruch auf Vorbereitungszeit besteht. Mit Ausnahme des Leiters der größten Musikschule sind die Leiter alle gleich eingruppiert. Kleine Unterschiede ergeben sich in der Relation der für Leitungsaufgaben beziehungsweise Unterricht vorgesehenen Arbeitszeit und im Deputat. Mit zu den Leitungsaufgaben zählen die „Sonderfunktionen von Lehrkräften“, wobei es sich hier ausschließlich um Fachbereichsleitung handelt.

Tabelle 7: Angaben zur Leitung (Wochenstunden à 45 Minuten)

Musikschule	Leiter		St.vertr. Leiter		Fachbereichsleitung		Leitungs-Stunden Gesamt	
	Vergütg.	Wochstunden		Vergütg.	Wochstd. f. Leitg.	Vergütg.		Wochstd. f. Leitg.
		Leitung	Unterricht					
Ostfildern	BAT I b	26	6	BAT III	15	BAT IV b	1	42,0
Plochingen	BAT III	20	11,33	BAT IV b	4			24,0
Kirchheim	BAT III	24	6	BAT IV a	15	BAT IVa/b	2,5	41,5
Kö/We	BAT III	22,33	10,67	BAT IV b*	2,67			25,0

* diese Wochenstd. werden in der Statistik bei 4.3 "Besondere Funktionen von Lehrkräften" angegeben, da es sich aber vertraglich um Stellvertreterstunden für den Leiter handelt, müssen sie hier berücksichtigt werden.
(Umgerechnet von 60 auf 45 Minuten/Stunde).

Gemäß Vereinssatzung ist in Plochingen der Vorsitzende gleichzeitig Verwaltungsleiter. In dieser Funktion unterstützt er den Schulleiter ehrenamtlich bei Aufgaben wie der Erstellung von Haushaltsplänen und Jahresrechnungen, mittelfristige

¹¹ Auch im staatlichen Lehramt wird mit 45 Minuten gerechnet. Zum Vergleich: die volle Stelle an einer Grund- und Hauptschule hat 29 Wochenstunden (à 45 Minuten).

Finanzplanung, Vermögensverwaltung, Mitgliederverwaltung, Planung und Durchführung von Sitzungen.

Die meisten Verwaltungsmitarbeiter werden nach BAT VI bezahlt. Kirchheim und Ostfildern haben die Aufgaben nach Höherwertigkeit aufgeteilt und den Anforderungen entsprechend zwischen BAT Vc und BAT VII eingruppiert.¹²

4.3.2 Wie effizient arbeitet die Verwaltung?

Den Ausgaben für Leitung und Verwaltung stehen keine Einnahmen gegenüber. Sie werden als Vorkostenstelle über die Endkostenstellen mit finanziert. Als Kennzahl für die Effizienz von Leitung und Verwaltung bietet sich zum Einen das Verhältnis Wochenstunden zu Bruttoschülerzahl an. Da die Leitungsstunden in 45 Minuten angegeben werden, mussten auch die Verwaltungsarbeitsstunden umgerechnet werden. Wie viel Schüler werden in einer Stunde verwaltet? Eine weitere interessante Kennzahl ist die Relation von Verwaltungszeitaufwand zu Unterrichtsstunden. Die Unterrichtsstunden sind das Produkt auf das die Vorkosten umgelegt werden. Auf wie viel Unterrichtsstunden kommt eine Verwaltungsstunde?

Tabelle 8: Verwaltungsstunden in Relation zu Schülern und Wochenstunden

Musikschule	Leitungs- stunden	Verwaltungsstd.		Ges.std. Ltg. + Verw.	Schüler (Brutto)	Gesamtstd. Unterricht	Schüler/ Ges.std. Ltg.+Vrw.	Ges.std. Unterr./ Ltg.+Vrw.
		à 60 Min	à 45 Min					
Ostfildern	42	46	61,33	103,33	1369	671,68	13,25	6,50
Plochingen	24	38,5	51,33	75,33	897	394,83	11,91	5,24
Kirchheim	41,5	53	70,67	112,17	1338	533,16	11,93	4,75
Kö/We	25	40	53,33	78,33	1019	504,51	13,18	6,44

Erstaunlicherweise arbeitet ausgerechnet die finanzstärkste Musikschule Ostfildern, dicht gefolgt von der MSKW, am effektivsten. Hier werden in einer Verwaltungsstunde mehr als 13 Schüler verwaltet und auf 6,5 Unterrichtsstunden kommt eine Verwaltungsstunde.

Man darf sich von den Zahlen allein aber nicht blenden lassen. Sowohl Ostfildern als auch Köngen/Wendlingen nutzen für die Abrechnung der Gehälter das Personalamt der Kommune. Leider macht die Statistik keine Angaben zum Umfang der auf diese Art und Weise ausgelagerten und damit eingesparten Arbeitszeit (die Stadt Wendlingen verzichtet auf interne Verrechnungen). Die Mitarbeiterin beim Personalamt der Stadt Wendlingen gibt ihren monatlichen Zeitaufwand für die Gehälter der MSKW mit zwischen 3 und 3,5 Stunden an.

Die Musikschule Kirchheim nimmt entgegen den Angaben im Berichtsbogen für die Gehaltsabrechnung die Dienstleistung eines Steuerberaterbüros in Anspruch. Dafür

¹² s. Tabelle „Arbeitsstunden in der Verwaltung“ im Anhang

fallen jährlich Ausgaben von ca. 8500 € an, die bei den Verwaltungskosten zu Buche schlagen. Nur Plochingen verwaltet wirklich ausschließlich mit dem eigenen Personal.¹³

4.4 Lehrkräfte

4.4.1 Eingruppierung

Die Lehrkräfte werden gemäß Arbeitsvertrag in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif BAT eingruppiert und bezahlt.

Tabelle 9: Vergütung der Lehrkräfte (ohne Leiter)

Musikschule	Lehrkräfte								Summe
	volle Stelle			min. 50% besch.		unter 50% beschäftigt			
	BAT II - III	BAT IV	BAT V	BAT IV	BAT V	BAT IV	BAT V	VKA u. a.	
Ostfildern		3		9		19	10	8	49
Plochingen*		1		3	2	6	5	14	31
Kirchheim		4		3	5	8	11	8	39
MSKW		4	1		9		16		30

* in Plochingen erhalten 4 Lehrkräfte aufgrund ihrer Funktion als "Fachbereichsleiter" eine Gehaltszulage

Die „volle Stelle“ ist ein Relikt aus besseren Zeiten. Um Schwankungen in der Nachfrage nach Unterricht besser auffangen zu können, werden schon seit vielen Jahren nur noch Teilzeit-Verträge abgeschlossen. Die meisten Pädagogen haben heutzutage den Status einer Honorarkraft: die Bezahlung erfolgt exakt nach geleisteter Wochenarbeitszeit. Der Traum vom gut bezahlten Musiklehrer entpuppt sich als Gerücht. Nur in Ostfildern werden die Diplom-Musiker nach BAT IVb bezahlt. Anderswo ist bei BAT Vb schon das Ende der Fahnenstange erreicht. So schlecht wie die MSKW zahlt keiner. Bis auf die vier vollen BAT IVb-Stellen werden alle Diplom-Musiker in BAT Vb eingruppiert, Bewährungsaufstieg ausgeschlossen.

4.4.2 Ferienüberhang

Musikschulen machen Ferien wie die allgemeinbildenden Schulen, die Angestellten sind jedoch Angestellte des öffentlichen Dienstes und nicht im Lehrerstatus. Der Ferienüberhang ist ein Versuch, mit wöchentlich mehr geleisteter Arbeitszeit einen Ausgleich für die unterrichtsfreie Zeit herzustellen und den Unterricht bezahlbarer zu machen. Knapp 80 % der Musikschulen haben mittlerweile den Ferienüberhang eingeführt (Strukturbericht, S.2). Die Wochenstunden beziehen sich auf ein volles Deputat. Für teilbeschäftigte Lehrkräfte wird der Ferienüberhang anteilig umgerechnet. Verständlich, dass er gerade jetzt auf der Suche nach neuen Einnahmequellen verstärkt ins Blickfeld rückt.

¹³ s. Tabelle „Allgemeine Angaben zur Verwaltung“ im Anhang

Tabelle 10: Wochenarbeitszeit einer vollen Stelle

Musikschule	Wochenstunden à 45 Minuten		
	Volle Stelle	Ferienüberhang	Geleistete Arbeitszeit ges.
Ostfildern	30,00	2,00	32,00
Plochingen	30,67	1,33	32,00
Kirchheim	30,00	3,00	33,00
Kö/We	33,33	0,00	33,33

* abzgl. Ferienzeit bleiben knapp 38 Arbeitswochen.

Die MSKW hat als einzige keinen Ferienüberhang. Da sie aber mit 33 Wochenstunden das höchste Deputat hat, führt sie auch so die Tabelle an. Ostfildern plant ab März 2004, den Ferienüberhang um eine Stunde zu erhöhen.

Trotz hohem Grunddeputat steht die Einführung des Ferienüberhangs auch bei der MSKW im Raum. Eine Umfrage unter den Lehrkräften ergab, dass sie lieber auf Weihnachtsgeld verzichten als das ganze Jahr über Ferienüberhang zu leisten. Die Reduzierung des Weihnachtsgeldes ist eine sichere Gehaltskürzung für alle. Würde der Ferienüberhang eingeführt, bedeutete das zunächst für die meisten auch weniger Gehalt, da nicht davon auszugehen ist, dass der Ferienüberhang bei allen Lehrkräften sofort mit Schülern aufgefüllt werden könnte. Mittelfristig bestünde aber die Chance mit wöchentlicher Mehrarbeit das Gehaltsniveau von 2002 wieder zu erreichen.

4.4.3 Fortbildung

Fortbildung wird an allen Musikschulen klein geschrieben. A. Jülkenbeck empfiehlt für öffentliche Einrichtungen 2 % des Personaletats für Fortbildung zu veranschlagen. Mit 0,3 % des Personaletats gibt Ostfildern am meisten für die Personalentwicklung aus. Ostfildern und Kirchheim veranstalten interne Fortbildungen, die sich an das gesamte Kollegium richten. Da der Fortbildungsetat noch nicht einmal ausgeschöpft wird, liegt die Vermutung nahe, dass der Wert von Fortbildung zu wenig bewusst ist.¹⁴

Tabelle 11: Lehrerfortbildung

Musikschule	Interne Fortbildung		Externe Fortbildung		Ausgaben 2002		
	Anzahl	Teilnehmer	Anzahl	Teilnehmer	Fortbildung	Personal	Fortb./Pers.
Ostfildern	2	35	7	7	3.299,00 €	1.204.303 €	0,3%
Plochingen			10	10	836,50 €	649.773 €	0,1%
Kirchheim	1	30	1	1	659,00 €	964.154 €	0,1%
MSKW			5	5	645,90 €	756.363 €	0,1%

4.4.4 Ferienüberhang

Musikschulen machen Ferien wie die allgemeinbildenden Schulen, die Angestellten sind jedoch als Angestellte des öffentlichen Dienstes nicht im Lehrerstatus. Der Ferienüberhang ist ein Versuch, mit wöchentlich mehr geleisteter Arbeitszeit einen Ausgleich herzustellen. Die Wochenstunden beziehen sich auf ein volles Deputat. Für teilbeschäftigte Lehrkräfte wird der Ferienüberhang anteilig umgerechnet. Verständlich,

¹⁴ s. Tabelle „Fortbildung 2002/2003 im Anhang

dass er gerade jetzt auf der Suche nach neuen Einnahmequellen verstärkt ins Blickfeld rückt.

Tabelle 12: Wochenarbeitszeit einer vollen Stelle

Musikschule	Wochenstunden à 45 Minuten		
	Volle Stelle	Ferienüberhang	Geleistete Arbeitszeit ges.
Ostfildern	30,00	2,00	32,00
Plochingen	30,67	1,33	32,00
Kirchheim	30,00	3,00	33,00
Kö/We	33,33	0,00	33,33

* abzgl. Ferienzeit bleiben knapp 38 Arbeitswochen.

Die MSKW hat als einzige keinen Ferienüberhang. Da sie aber mit 33 Wochenstunden das höchste Deputat hat, führt sie auch so die Tabelle an. Ostfildern plant ab März 2004, den Ferienüberhang um eine Stunde zu erhöhen. Damit wäre die Wochenarbeitszeit von Kirchheim erreicht.

Trotz der hohen Grundarbeitszeit steht auch bei der MSKW die Einführung des Ferienüberhangs im Raum. Eine Umfrage unter den Lehrkräften ergab, dass sie lieber auf Weihnachts- und Urlaubsgeld verzichten, als das ganze Jahr über Ferienüberhang zu leisten. Es sollte aber bedacht werden, dass die Reduzierung der Gehaltszulagen eine sichere Gehaltskürzung für alle ist. Würde der Ferienüberhang eingeführt, bedeutete das zunächst für die meisten auch weniger Gehalt, da nicht davon auszugehen ist, dass der Ferienüberhang bei allen Lehrkräften sofort mit Schülern aufgefüllt werden kann. Mittelfristig bestünde aber die Chance mit wöchentlicher Mehrarbeit das Niveau der „13 Gehälter“ wieder zu erreichen.

4.5 Schüler und Unterricht

4.5.1 Altersstruktur

Unter wirtschaftlichem Aspekt betrachtet ist die Elementarstufe ein wichtiger Bereich. In der Grundausbildung findet ausschließlich der gewinnbringende Gruppenunterricht statt. Das Angebot der MSKW für Kinder bis 6 beginnt mit dem „Musikgarten“ für Kleinkinder zwischen 2 und 3 Jahren. Zwischen „Musikgarten“ und der „Elementaren Musikerziehung (EM)“ für Kinder ab 4 ½ Jahren, einem einjährigen Kurs, klafft eine Lücke. Der Kurs „Singen und Spielen“ ist für Vorschüler gedacht, die nach der EM noch nicht reif für das Erlernen eines Instrumentes sind.

Tabelle 13: Angaben zum Alter der Schüler und der Schülerzahl

Musikschule	Elementarst. 6 und jünger	Primarst. 7-10	Sek. 1 11-15	Sek. 2 16-19	Alter 20-26	Alter 27-60	Alter 61-99	Gesamt	Elem.st./ Gesamt
Ostfildern	178	291	385	177	66	26	1	1124	16%
Plochingen	53	209	258	89	24	33	1	667	8%
Kirchheim	150	349	368	160	39	22	4	1092	14%
MSKW	63	228	306	100	43	69	9	818	8%

Mit nur 8 % der Schüler in der Elementarstufe kann der Instrumentalunterricht nicht ausreichend gegenfinanziert werden. Das ist offensichtlich eine Schwäche der MSKW, wohingegen sie im Erwachsenenunterricht ihre Stärke hat. Der Ruf der Lehrkräfte der MSKW ist ausgezeichnet. Deshalb entscheiden sich gerade auch auswärtige Erwachsene gezielt für den Unterricht an unserer Schule.

4.5.2 Relation zwischen Gruppen- und Einzelunterricht

Die Schülerbelegungen nach Unterrichtsformen dokumentieren noch anschaulicher als die Altersstruktur das Missverhältnis an der MSKW zwischen Gruppenunterricht - ob im Grundfach oder im Instrumentalunterricht - und teurem Einzelunterricht.

Tabelle 14: Anzahl der Schülerbelegungen nach Unterrichtsformen

Musikschule	Grund- fächer	Instrumentalunterricht				Zw.- Summe	Ensem- bles	Ergänz.- fächer	Gesamt
		Einzel	2er-Grp.	3er-Grp.	4er-Grp.				
Ostfildern	214	615	150	43	0	1022	235	112	1369
i.Rel.z.Zw.Su.	21%	60%	15%	4%	0%	100%			
i.Rel.zu Ges.	16%	45%	11%	3%	0%	75%	17%	8%	100%
Plochingen	176	372	132	33	4	717	111	69	897
i.Rel.z.Zw.Su.	25%	52%	18%	5%	1%	100%			
i.Rel.zu Ges.	20%	41%	15%	4%	0%	80%	12%	8%	100%
Kirchheim	380	446	261	64	43	1194	144	0	1338
i.Rel.z.Zw.Su.	32%	37%	22%	5%	4%	100%			
i.Rel.zu Ges.	28%	33%	20%	5%	3%	89%	11%	0%	100%
Kö/We	112	558	96	16	12	794	165	60	1019
i.Rel.z.Zw.Su.	14%	70%	12%	2%	2%	100%			
i.Rel.zu Ges.	11%	55%	9%	2%	1%	78%	16%	6%	100%

Die Kennzahl „Anteil der Schüler im Grundfachunterricht in Relation zur Zwischensumme der Schüler im Grund- und Instrumentalunterricht“ ist signifikanter als die Kennzahl „Anteil der Schüler im Grundfachunterricht in Relation zur Gesamtbelegung“: weil Ensembles und Ergänzungsfächer oft als kostenloses Angebot über den Hauptunterricht finanziert werden, verwässern sie das Ergebnis nur.

Eine der MSKW vergleichbar ungünstige Relation zwischen Gruppen- und Einzelunterricht leistet sich nur die Stadt Ostfildern. Plochingen und Kirchheim konsolidieren den Instrumentalunterricht mit einer stabilen Basis in den Grundfächern. Kirchheim erreicht dabei herausragende Werte von 32 % der Schüler im Grundfachunterricht gegen nur 37 % im Einzelunterricht und den übrigen 31 % im Instrumental-Gruppenunterricht.

4.6 Unterrichtsgebühren

Es gibt keine verbindliche Norm für Gebühren und Unterrichtsformen, ihre Gestaltung liegt ganz in der Hand der jeweiligen Musikschule. Deshalb werden die Unterrichtsgebühren für den Berichtsbogen, der besseren Vergleichbarkeit wegen, auf die Jahresgebühr und gleiche Dauer umgerechnet (besonders die Grundfächer variieren von Musikschule zu Musikschule in der Dauer der Unterrichtseinheiten). In den Gebührenordnungen stehen üblicherweise die Monatsgebühren mit der wöchentlichen Unterrichtsdauer.

4.6.1 Grundfächer, Ensembles und Ergänzungsfächer

Grundfächer, Ensembles und Ergänzungsfächer sind die Säulen des Gruppenunterrichts. In den Grundfächern findet die spielerische vorschulische Musikerziehung vom Kleinkind- bis zum Schulalter statt. Ensembles fördern das musikalische Zusammenspiel. Musiktheorie, Gehörbildung, Rhythmik oder Kompositionslehre sind typische Ergänzungsfächer. Während die Gebühren für Grundfächer und Ergänzungsfächer kostendeckend bis profitabel angelegt sind, wird der Ensemble-Unterricht stark subventioniert.

Tabelle 15: Unterrichtsgebühr/Jahr für Grundfächer, Ensembles und Ergänzungsfächer

Musikschule	Grundfächer				Ensembles/Ergänzungsfächer		
	MFE	Musik. Ang. unter 4 J.	Musik. Grundausb.	Sing-klassen	für Schüler mit Unterricht	für Externe ohne Unterricht	Ballett 60 Min
Ostfildern*	294 €	360 €	-	-	180 €	294 €	-
Plochingen	294 €	294 €	294 €		- €	258 €	456 €
Kirchheim	342 €	342 €	342 €	216 €	- €	120 €	-
Kö/We	448 €	448 €	336 €	132 €	- €	176 €	504 €
Durchschnitt	345 €	361 €	324 €	174 €	45 €	283 €	480 €
Kö/We i. Rel.	104 €	87 €	12 €	- 42 €	- 45 €	- 107 €	24 €
z. Durchs.	130%	124%	104%	76%	0%	62%	105%

* Ostfildern verlangt für Ensembles keine Gebühr, nur Ergänzungsfächer sind gebührenpflichtig.

Worauf uns aufmerksame Eltern nicht immer freundlich hinweisen, macht der Vergleich überdeutlich: die umliegenden Musikschulen bieten die Früherziehung „MFE“ und das „Musikalische Angebot für Kinder unter 4 Jahren“ viel günstiger an. Das könnte auch den hohen Zulauf erklären, den die Früherziehung dort erfährt.

Mit dem Preis für die Singklasse liegt die MSKW dagegen weit unter dem Durchschnitt. Das liegt daran, dass die „Singschule“ erst seit November 2002 besteht. Als Nachfolger eines traditionell kostenlosen Chorangebotes, wollte man die Schüler mit dem neuen Konzept nicht durch hohe Preise verprellen. Mittlerweile hat sich die Singschule als Chorarbeit mit hohem Anspruch etabliert. Im Zuge einer Gebührenerhöhung wären realistische Beitragssteigerungen durchaus zu vertreten.

Ergänzungsfächer runden den Instrumentalunterricht unabhängig vom Fach ab und sind in der Regel für alle Schüler kostenpflichtig. Bei der MSKW ist der Ballett- bzw.

Jazztanzunterricht das einzige Ergänzungsfachangebot. Mit der Gebühr bewegt sie sich im mittleren Feld.

Es ist offensichtlich immer noch üblich, Ensembles für Schüler mit Hauptfach-Unterricht kostenlos anzubieten. Nur Schüler ohne Unterricht entrichten eine Gebühr. In Ostfildern wird für Ensembles sogar ganz auf Gebühr verzichtet, nur Ergänzungsfächer wie Musiktheorie sind kostenpflichtig. Die Ensemble-Gebühr für externe Schüler ist mit nur 67% des Durchschnitts bei der MSKW zu moderat. Anderswo verkauft man dieses Angebot „für musikalisches Zusammenspiel unter qualifizierter Leitung“ auch zu mutigeren Preisen.

4.6.2 Instrumentalunterricht

2002 wurden im Landesdurchschnitt 6,7 % aller Schüler in den Grundfächern, 6,2 % in den Ensemble- und Ergänzungsfächern und 86,9 % in Instrumentalfächern unterrichtet (Strukturdaten, S. 3). Darin unterscheidet sich der Landesdurchschnitt erheblich von den Werten der am Betriebsvergleich beteiligten Musikschulen. Die MSKW kommt ihm mit 67 % Schülerbelegung im Instrumentalunterricht am nächsten. Wenn die Preise in diesem A-Bereich zu knapp kalkuliert werden, läuft der Haushalt aus dem Ruder.

Tabelle 16: Unterrichtsgebühr/Jahr für Instrumentalunterricht

Musikschule	Instrumentalunterricht				
	Einzel 30Min	Einzel 45Min	Grp2er 45Min	Grp3er 45Min	Grp4er 45Min
Ostfildern	660 €	948 €	588 €	390 €	390 €
Plochingen	684 €	984 €	600 €	420 €	342 €
Kirchheim	714 €	1.008 €	624 €	474 €	396 €
Kö/We	660 €	936 €	600 €	468 €	408 €
Durchschnitt	680 €	969 €	603 €	438 €	384 €
MSKW i. Rel.	- 20 €	- 33 €	- 3 €	30 €	24 €
z. Durchschn.	97%	97%	100%	107%	106%

Der instrumentale Einzelunterricht an der MSKW liegt unter dem Durchschnittspreis, der instrumentale Gruppenunterricht darüber. Damit liegt der Einzelunterricht mit 30 Minuten Dauer auf, der Einzelunterricht mit 45 Minuten Dauer sogar unter dem Niveau von Ostfildern.

4.6.3 Rabatte

Gebührenermäßigungen an Musikschulen haben eine lange Tradition. Die Familienermäßigung als soziale Komponente ermäßigt den Unterricht von Geschwistern. Für Schüler, die mehrere Fächer belegen, gewährt die Mehrfächerermäßigung einen Mengenrabatt. Da die Abnahme größerer Mengen auf den „Stückpreis Unterrichtsminute“ wenig Einfluss hat, werden die Rabatte aus dem großen Einnahmentopf finanziert. Deshalb ist es wichtig sehr überlegt damit umzugehen.

Tabelle 17: Mehrfächerermäßigung

Musikschule	Ermäßigung auf das			
	2. Fach	3. Fach	4. Fach	ab 5. Fach
Ostfildern*	20%	30%	40%	40%
Plochingen	10%	10%	10%	10%
Kirchheim	0	0	0	0
Kö/We	20%	30%	40%	50%

Alle bis auf Kirchheim gewähren Gebührenermäßigung für Mehrfächerbelegungen. In Kirchheim werden nur mehrere Belegungen innerhalb einer Familie ermäßigt. Die MSKW gewährt den großzügigsten „Mengenrabatt“. Wirtschaftlich betrachtet ist das Unsinn, der Unterricht bleibt für den Arbeitgeber immer genau gleich teuer, egal wie viele Einheiten der „Kunde“ abnimmt. Deshalb ist der Ansatz von Plochingen mit maximal 10 % Nachlass gerade noch vertretbar. Kirchheim spielt auf dem Rabattmarkt bereits die Zukunftsmusik. Warum sollen Mehrfächerbelegungen aus dem großen Topf subventioniert werden? Selbst Familienermäßigungen müssen auf den Prüfstand: Ist es wirklich Aufgabe der Musikschulen in den sozialen Umverteilungsprozess einzugreifen?

Tabelle 18: Familien- und Sozialermäßigung

Musikschule	Familienermäßigung				Sozialermäßigung
	2. Kind	3. Kind	4. Kind	ab 5. Kind	
Ostfildern	20%	30%	40%	40%	gemäß Förderpass
Plochingen	5%	10%	15%		
Kirchheim	20%	30%	30%	30%	50%
Kö/We	20%	30%	40%	50%	nein

Die MSKW gewährt auch für Familien die großzügigsten Rabatte, aber keine Sozialermäßigung. In Plochingen müssen sämtliche Ermäßigungen gemäß Schul- und Gebührenordnung beantragt werden. Erstaunlicherweise wird diese Möglichkeit gar nicht von allen wahr genommen. Das könnte an der weitverbreiteten Unlust liegen Kleingedrucktes zu lesen. Laut Schulordnung verhält es sich in Ostfildern genauso, in der Praxis wird die Ermäßigung jedoch über Voreinstellungen bei der Datenerfassung, also ohne Antrag, automatisch gewährt.

Sozialermäßigungen sind in Plochingen, Ostfildern und Kirchheim auf Antrag möglich. Die Finanzierung erfolgt über Sozialfonds, die aus Spenden gespeist werden.

4.6.4 Gebührenzuschläge

Gebührenzuschläge werden für Erwachsene und Auswärtige erhoben. Der Erwachsenenzuschlag wird damit gerechtfertigt, dass das Land - und teilweise auch die Kommunen - nur die Jugendbildung subventionieren. Den Differenzbetrag tragen die erwachsenen Schüler selber. Ein Auswärtigenzuschlag wurde bei der MSKW lange als Kirchturmpolitik abgelehnt. Wenn aber heute jeder achte Schüler¹⁵ aus den

¹⁵ s. Tabelle „Schüler nach Wohnort“ im Anhang

Nachbargemeinden kommt und die Gemeinden immer weniger in den Kassen haben, kann es nicht sein, dass Köngen und Wendlingen weiterhin den Unterricht von Bürgern anderer Kommunen bezuschussen.

Tabelle 19: Zuschläge auf die Grundgebühr

Musikschule	Zuschlag für	
	Erwachsene	Auswärtige
Ostfildern	25%	10%
Plochingen	25%	30%*
Kirchheim	120,00 €	60,00 €
MSKW	25%*	- €

*Grundfächer und Ballett ausgenommen

Plochingen hat ein komplexes Zuschussmodell: alle politisch eingebundenen Gemeinden (auch Plochingen) bezuschussen die Lehrpersonalkosten mit 16,5 %. Plochingen gibt zusätzlich einen Zuschuss in Höhe von 5% der gesamten Gebühreneinnahmen. Die Schüler der Stadt Plochingen werden mit weiteren 13,5 % gemessen an den Gebühreneinnahmen bezuschusst. Der Auswärtigenzuschlag ist gestaffelt: die politisch eingebundenen Gemeinden werden mit ca. 18 % Zuschlag, Bürger anderer Gemeinden mit 30 % Zuschlag auf die Grundgebühr zusätzlich belangt. Die Grundausbildung und Ballett sind davon ausgenommen.

Kirchheim regelt den Zuschlag über Pauschalgebühren: ein Erwachsener bezahlt 120 € Jahresgebühr zusätzlich, ein Auswärtiger 60 € pro Jahr. Die Zuschläge werden kumulativ angewandt.

4.6.5 Sonstige Gebühren

Die Ausleihe von Instrumenten ist mehr Service als zusätzliche Einnahmequelle für Musikschulen. Bei Instrumenten mit hohem Anschaffungswert hilft die Leihmöglichkeit Fehlkäufe zu vermeiden, falls sich das Instrument nicht als das richtige erweisen sollte. Bei „mitwachsenden“ Instrumenten wie Geige, Cello oder Gitarre überbrücken die Schüler oft die Zeit bis zur 1/1-Größe mit Ausleihinstrumenten. Aus Schülersicht ist die Ausleihe aufgrund der Gebührenbelastung nur für kurze Dauer empfehlenswert, sobald man sich für ein Instrument entschieden hat, sollte man selber kaufen. Abhängig von der Preispolitik ist der Instrumentenverleih für die Musikschulen kostendeckend bis gering profitabel.

Tabelle 20: Monatsgebühr für Lehinstrumente

Musikschule	1. Bis 6. Monat		6. Bis 12. Monat		ab 13. Monat	
	Klasse 1.	Klasse 2	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 1	Klasse 2
Ostfildern*	13,00 €	9,00 €	22,00 €	19,00 €		
Plochingen	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €	16,00 €
Kirchheim	10,00 €	12,50 €	10,00 €	12,50 €	20,00 €	25,00 €
MSKW	16,00 €	14,00 €	21,00 €	18,00 €	21,00 €	18,00 €

*Ostfildern staffelt die Preise nicht nach Leihdauer sondern nur nach Instrument!

Die Preisklassen richten sich nach dem Anschaffungspreis der Instrumente. Innerhalb der Preisklassen steigt die Gebühr mit der Leihdauer. Die Instrumente kosten im ersten Semester während der Anfangsphase weniger. Durch die Preissteigerung will man erreichen, dass die Instrumente möglichst zügig für andere Anfänger frei werden. Bei der MSKW stehen die hohen Gebühren in keinem Verhältnis mehr zur Qualität der größtenteils überalterten Instrumente¹⁶. Ein Drittel der Instrumente wurde nach 1990 angeschafft, die übrigen Instrumente zwischen 1968 und 1990. Die meisten Instrumente liegen ungenutzt im Schrank. Mit günstigeren Leihтарifen wäre die mindere Qualität leichter zu rechtfertigen und die Einnahmen könnten über Masse gesteigert werden.

Bei der Neuaufnahme eines Schülers wird einmalig eine Anmeldegebühr berechnet. Auch wenn sie mit 12 € in Ostfildern und bei der MSKW am höchsten ist, ist sie gemessen am Zeitaufwand gerechtfertigt.

Normalerweise wird die Schulgebühr monatlich im Lastschriftverfahren eingezogen. Es gibt aber auch Ausnahmen: Barzahler ziehen einen verhältnismäßig hohen Kontrollaufwand nach sich. Es ist nur recht und billig diese Kosten an den Verursacher weiter zu geben, so wie das in Kirchheim mit einer monatlichen Gebühr von 4,50 € gehandhabt wird.¹⁷

4.7 Finanzierung

4.7.1 Einnahmen

Musikschulen finanzieren sich über Schulgeldeinnahmen, öffentliche Zuschüsse und sonstige Einnahmen, beispielsweise Spenden. Je geringer die öffentlichen Zuschüsse ausfallen, umso tiefer müssen die Schüler, bzw. bei Kindern und Jugendlichen deren Eltern, in die Tasche greifen. Im Landesdurchschnitt verteilten sich die Einnahmen 2002 folgendermaßen: 49,8 % Unterrichtsgebühren, 35 % kommunaler Zuschuss, 9,8 % Landeszuschuss, 1,1 % Kreiszuschuss und 1,8 % Sonstige Einnahmen (Strukturbericht, S. 5).

¹⁶ s. Tabelle „Lehinstrumente nach Anschaffungsjahr“, Anhang A2

¹⁷ s. Tabelle „Verwaltungsgebühren“, Anhang A2

Tabelle 21: Finanzierung 2002/Einnahmen

Musikschule	Schulgebühren	Zuschüsse der öffentlichen Hand				Spenden, Sonstige	Unterdeckung	Gesamt
		Land	Kreis	Gemeinde	Sonstige			
Ostfildern	605.337 €	133.939 €	8.336 €	512.225 €	0 €	30.596 €	0 €	1.290.433 €
i.Rel.z. Ges.	47%	10,4%	1%	40%	0%	2%	0%	100%
Plochingen	444.522 €	65.244 €	4.139 €	161.206 €	0 €	4.329 €	0 €	679.440 €
i.Rel.z. Ges..	65%	9,6%	1%	24%	0%	1%	0%	100%
Kirchheim	628.048 €	104.118 €	6.637 €	257.949 €	5.000 €	28.590 €	9.260 €	1.039.602 €
i.Rel.z. Ges.	60%	10,0%	1%	25%	0%	3%	1%	100%
MSKW	499.732 €	84.004 €	5.330 €	180.454 €	0 €	9.018 €	11.797 €	790.335 €
i.Rel.z. Ges.	63%	10,6%	1%	23%	0%	1%	1%	100%

Bedingt durch den hohen Kommunalzuschuss liegen in Ostfildern die Einnahmen durch Schulgebühren sogar unter dem Landesdurchschnitt. In Plochingen finanzieren die Schüler mit 65 % das größte Stück des Einnahmenkuchens, dicht gefolgt mit 63 % Schulgebührenanteil von der MSKW. Damit ist die Belastung der Schüler jetzt schon sehr hoch. Es ist fraglich, ob sich das Preisniveau ohne Schülerverlust noch lange steigern lässt, wenn die öffentlichen Zuschüsse wie befürchtet weiter zurück gehen sollten.

4.7.2 Ausgaben

An der Relation der Ausgabenposten zum Gesamthaushalt lässt sich ablesen wie finanzstark eine Musikschule ist. Bei den Personalausgaben sind die Einsparmöglichkeiten durch Arbeitsverträge eingeschränkt, so bleibt in mageren Jahren nur eine Reduzierung des Sachhaushalts. Im Landesdurchschnitt wurden 2002 mit 81,4 % die meisten Mittel für das Pädagogische Personal einschließlich Leiter ausgegeben, 11,9 % für Verwaltungspersonal und Sachausgaben, 3,1% für Sonstiges (Strukturdaten, s. 5). Es mag verwundern, dass der Leiter wie ein pädagogischer Mitarbeiter eingestuft wird, da doch der meiste Teil der Arbeitszeit für Verwaltung und Leitung aufgewendet wird. Das liegt an den Zuschussmodalitäten: das Land bezuschusst die Personalausgaben für Pädagogisches Personal und Leitung, nicht aber die der Verwaltungsmitarbeiter.

Die Sachausgaben sind die Summe der Ausgaben aus dem Verwaltungshaushalt (bis 410 €) und dem Vermögenshaushalt (über 410 €). Der Überschuss ist der Gewinn des Haushaltsjahres.

Tabelle 22: Finanzierung 2002/Ausgaben

Musikschule	Personalausgaben			Sachausgaben	Überschuss	Ausgaben Gesamt
	Pädag. MA	VerwaltungsMA	Summe			
Ostfildern	1.115.200 €	89.103 €	1.204.303 €	86.130 €	0 €	1.290.433 €
i. Rel. z. Ges.	86,4%	6,9%	93,3%	6,7%	0,0%	100%
Plochingen	611.498 €	38.275 €	649.773 €	25.010 €	4.656 €	679.439 €
i. Rel. z. Ges.	90,0%	5,6%	95,6%	3,7%	0,7%	100%
Kirchheim	892.480 €	71.674 €	964.154 €	75.448 €	0 €	1.039.602 €
i. Rel. z. Ges.	85,8%	6,9%	92,7%	7,3%	0,0%	100%
MSKW	712.417 €	43.946 €	756.363 €	29.583 €	4.389 €	790.335 €
i. Rel. z. Ges.	90,1%	5,6%	95,7%	3,7%	0,6%	100%

In den Personalausgaben für die Verwaltungsmitarbeiter der Musikschule Ostfildern sind innere Verrechnungen für das Personalamt über 38.040 € enthalten. Für die Angestellten der Musikschule wurden 51.061 € ausgegeben. Ähnlich verhält es sich mit den Angaben von Kirchheim, die Ausgaben für die ausgelagerte Gehaltsabrechnung beinhalten. Die Musikschulen Plochingen und Köngen/Wendlingen haben beinahe einen reinen Personal-Haushalt: mit nur 3,7 % Budget für Sachausgaben sind keine Neuanschaffungen mehr möglich. Da ist nur noch Geld für das Nötigste vorhanden.

4.8 Marketing

4.8.1 Veranstaltungen

Die Musikschulen treten mit verschiedensten Veranstaltungen an die Öffentlichkeit. Meistens handelt es sich dabei um eintrittsfreie Schülerkonzerte, die den Familien und Freunden der Schüler einen repräsentativen Einblick ermöglichen sollen. Da Veranstaltungen von Pressemitteilungen in Form von Ankündigungen oder Berichten begleitet werden, steht die Pressepräsenz in direktem Zusammenhang zur Anzahl der Aufführungen.

Tabelle 23: Veranstaltungen

Veranstaltungen	Anzahl				Mitwirkende (ca.)			
	Ostf	Plo	Kir	K/W	Ostf	Plo	Kir	K/W
Schülervorspiele intern	51	23	17	35	800	400	214	350
Schülervorspiele öffentlich	8	10	13	7	168	100	99	250
Orchesterkonzerte	6	0	10	4	210	0	330	40
Kammermusik und Lehrerkonzerte	6	0	4	0	32	0	39	0
Chorkonzerte und Singveranstaltungen	1	0	8	4	25	0	330	60
Jazz-, Rock-, Pop und Folkloreveranstaltungen	3	1	2	4	19	4	45	20
Tanz- und Musiktheater	0	0	5	0	0	0	180	0
Mitwirkung bei Veransth. allgemeinb. Schulen	0	0	0	2	0	0	0	100
Mitwirkung bei sonstigen Veranstaltungen	43	10	8	18	665	50	85	150
Weitere Veranstaltungen	0	0	4	0	0	0	45	0
Insgesamt	118	44	71	74	1919	554	1367	970
Gesamt Schülerzahl					1124	667	1092	818
Gesamt Lehrkräfte					49	31	39	30
Relation Mitwirkende / Schüler					164%	79%	121%	114%

Die MSKW hat mit 74 Aufführungen ein ausgesprochen reges Veranstaltungsleben. Die Anzahl der Mitwirkenden sowie der Besucher der Veranstaltungen ist mit Vorsicht zu genießen, da sie lediglich geschätzt wird. Mitwirkende heißt hier sowohl beteiligte Schüler als auch Lehrkräfte. Als Kennzahl bietet es sich an, die Mitwirkenden zur Summe aus Gesamt-Schülerzahl und Lehrkräften in Relation zu setzen, um eine Vergleichsmöglichkeit zu erhalten. Die MSKW liegt hier im Mittelfeld: 114 % aller Schüler und Lehrkräfte steht einmal im Jahr auf der Bühne.

4.8.2 Corporate Communication und Schnupperangebote

Die Schüler der Musikschulen bezahlen monatlich eine stolze Summe für den Unterricht. Obwohl in der Presse regelmäßig über die Aktivitäten der Musikschule berichtet wird, sind Schüler und Eltern oft erstaunlich schlecht informiert. Mit einer Schulzeitung jeweils zum Semesteranfang könnte über Schülerentwicklung, finanzielle Situation, geplante Veranstaltungen und vieles mehr informiert werden. Den selben Dienst leistet im papierlosen Zeitalter eine gut gepflegte Website. Da aber längst noch nicht alle Haushalte über einen Internetzugang verfügen, ist die digitale Information weniger Ersatzlösung als Zusatzangebot.

Tabelle 24: Informations- und Schnupperangebote

Musikschule	Schulzeitung Erscheinungsweise	Eigene Website	Mehrfachkarte für Instrumentalunterricht	kostenloses Schnupperang.
Ostfildern	1 Ausgabe je Semester	ja	Fünferblock für 5 Einheiten	nein
Plochingen	1 Rundbrief je Semester	nein	4er Paket à 45 Minuten	nein
Kirchheim	nein	ja	nein	nein
MSKW	nein	nein	nein	ja

Eine Schulzeitung und gleichzeitig einen eigenen Internetauftritt leistet sich nur die Musikschule Ostfildern. Plochingen verteilt einmal pro Semester als günstige Alternative zur Schulzeitung einen Rundbrief an alle Schüler. Kirchheim hat eine eigene Homepage. Die MSKW hat kein Informationsangebot. Der MSKW fehlt es für die Realisierung eines Informationsangebotes eher an Mitteln als am guten Willen.

Für neue Schüler, die Bedenken haben, sich gleich über ein ganzes Semester für den Unterricht zu verpflichten, ist das Mehrfachticket ein interessantes Angebot zum kennen Lernen. Der Schüler erwirbt ein Unterrichtspaket zum Komplettpreis. Die Termine werden individuell mit dem Lehrer abgesprochen. Ostfildern und Plochingen bieten das Mehrfachticket an. Ein kostenloses Beratungsangebot wie die „Schnupperstunde“ macht nur die MSKW.

4.9 Was nicht in der Statistik steht

4.9.1 Schulordnung

Die Schulordnung ist die juristische Grundlage für den Unterrichtsvertrag zwischen Schüler und Schule. Hier werden die Rechte und Pflichten beider Vertragspartner (Kündigungsfristen u. ä.) verbindlich definiert.

Tabelle 25: Auszug aus der Schulordnung

Musikschule	Unterrichtsausfall /Jahr ohne Rückerstattung	Schulbeirat
Ostfildern	bis zu 2 mal	ja
Plochingen	bis zu 3 mal	ja
Kirchheim	bis zu 3 mal	
MSKW	bis zu 4 mal	

Krankheitsbedingte Unterrichtsausfälle sind regelmäßig Anlass für Diskussionen mit den Schülern und Eltern. Auch wenn das in der Schulordnung so verankert ist, verstehen sie nicht, dass sie für den Leistungsausfall keine Entschädigung erhalten. Und doch ist diese Praxis durchaus üblich. Schüler der MSKW müssen bis zu vier Ausfällen im Jahr tragen, bevor die Schule rückerstattet. Ganz wohl kann es den Schulen dabei eigentlich nicht sein. Schüler eines Lehrers mit schwacher Abwehrkraft haben für das gleiche Geld bis zu einem Monat weniger Unterricht als Schüler mit einem Lehrer der widerstandsfähigen Sorte. Ein gerechteres Gebührensystem wäre wirklich wünschenswert. Da die meisten Schulen heute mit Datenbankmanagementsystemen arbeiten, gäbe es sicher einen EDV-gesteuerten Weg, eine monatliche Grundgebühr zu bezahlen und am Jahresende mit einer Schlussrechnung den tatsächlich erhaltenen Unterricht abzurechnen. Dabei müssten auch die Ausfälle durch Feiertage berücksichtigt werden. Im Sommersemester kommen die „Donnerstags-Schüler“ durch die unglückliche Häufung von Feiertagen an Donnerstagen regelmäßig zu kurz.

4.9.2 Besonderheiten in der Vereins-Satzung

Drei der beteiligten Musikschulen sind eingetragene Vereine. Die Satzungen ähneln sich in den meisten Punkten. Unterschiede gibt es darin, ob ein Mitgliedsbeitrag erhoben wird und wie die Aufgaben und Zusammensetzung des Vorstands definiert werden..

Tabelle 26: Auszüge aus der Vereinssatzung

Musikschule	Mitgliederbeitrag	Vorstand
Ostfildern		-kommunale Schule -
Plochingen	12,79 €	ist gleichzeitig Verwaltungsleiter
Kirchheim	- €	
Kö/We	- €	

Die Musikschulen haben im allgemeinen Schwierigkeiten als Verein akzeptiert zu werden. Schüler und Eltern sind nicht zwangsweise gleichzeitig Mitglieder. Die Mitgliedschaft wird unabhängig von der Anmeldung zum Unterricht erworben. Vom Charakter mehr Schule als Verein, haben die Eltern, belastet mit hohen Unterrichtsgebühren, wenig Interesse an ehrenamtlichem Engagement, wie das im klassischen Vereinsleben üblich ist. Das erklärt die Zurückhaltung bei der Erhebung von Mitgliederbeiträgen. Auf die Besonderheit, dass in Plochingen der Vorstand

gleichzeitig Verwaltungsleiter ist, wurde schon unter Punkt 4.3.1 hingewiesen.

4.9.3 Demokratie im Betrieb

Die unpopulären Maßnahmen an der MSKW seit vergangenem Herbst, machte den Mitarbeitern bewusst, dass sie allenfalls als Einzelkämpfer für ihre Rechte eintreten können. Eine demokratisch geregelte Mitsprache über einen Betriebsrat, der die Interessen aller gegenüber der Leitung vertritt, fehlt. An den beteiligten „e.V.-Schulen“ nutzen die Angestellten den Betriebsrat als Organ für ihre Interessenvertretung bei betrieblichen Entscheidungen. Die Städtische Musikschule Ostfildern hat die Möglichkeit, Kandidaten aus der eigenen Mitte für die Wahl des Personalrates der Stadtverwaltung aufzustellen, wovon sie zur Zeit allerdings keinen Gebrauch macht.

4.10 Best Practice

Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts. Auf dem fruchtbaren Boden der Stadt Ostfildern treibt die musikalische Arbeit Blüten¹⁸:

- Ensemble- und Ergänzungsfachbereich:

Musiktheorie in Kleingruppen wird als Ergänzungsfach angeboten. Für Jazz- und Rockbands stehen zwei vollständig ausgestattete Probenräume, einer davon mit Aufnahmestudio, zur Verfügung. Klassikfans sammeln Erfahrungen im musikalischen Zusammenspiel im Sinfonieorchester. Konzertreisen in die Partnerstädte Ostfilderns sind fester Bestandteil des Veranstaltungsplans.

- Kooperation mit anderen Einrichtungen:

- Der Kinderchor für 7 bis 11-jährige ist ein gemeinsames Angebot mit dem Gesangverein.
- In Zusammenarbeit mit der VHS finden Kurse für Erwachsene statt.
- Das „SSO“ Schüler-Sinfonie-Orchester der Musikschulen Denkendorf, Neuhausen und Ostfildern sowie der Nellinger Gymnasien hat im Jahr 2002 als einzige Einrichtung den Kulturpreis des „Forum Region Stuttgart“ erhalten.

- Besondere Zielgruppen

- Ostfildern ist Vorreiter in der Sonderpädagogik. 1999 wurde das Kooperationsmodell mit der Rohräckerschule Esslingen (Sonderschule) mit einem Preis des Landeswohlfahrtsverbandes ausgezeichnet. Behinderte und Nichtbehinderte Schüler musizieren gemeinsam in der Grundausbildung. Für den Instrumentalunterricht von Behinderten stehen qualifizierte Musikpädagogen zur Verfügung. Ostfildern gibt seinen reichen Erfahrungsschatz in Schulungen an interessierte Kollegen weiter.

¹⁸ Die Informationen sind in „Die Städtische Musikschule Ostfildern stellt sich vor“ nachzulesen.

-
- Begabte Schüler erhalten in der „Studienvorbereitenden Ausbildung“ den letzten Schliff für die Aufnahmeprüfung an der Musikhochschule.
 - Der „Fünferblock“ bietet Erwachsenen die Möglichkeit ein Instrument auszuprobieren oder aufzufrischen, ohne sich gleich für ein Semester verpflichten zu müssen. Er eignet sich auch ausgezeichnet zum Verschenken.
 - Beispielhafte Schulordnung, Schulzeitung, Informationsbroschüren.

Wer sich jedoch eine gelungene Website anschauen will, der sei unter www.musikschule-kirchheim.de dazu eingeladen. Dieser Punkt geht an Kirchheim, weil die Website mit übersichtlicher Gliederung, sachlicher grafischer Darstellung und einfacher Navigation überzeugt.

Am Schluss des Betriebsvergleichs bleibt nur zu wünschen, dass blühende kulturelle Einrichtungen wie die Musikschule Ostfildern nicht vorschnell durch kommunale Streichkonzerte ausgezehrt werden. In vielen Jahren ist sie zu dem geworden was sie heute ist, ein lebendiges Zentrum der Musik und repräsentativer Kulturträger der Stadt.

Das gilt auch für die übrigen Vergleichsschulen, die mit ihren wenigen Pfunden genauso wuchern und ohne die das kulturelle Leben der Kommunen um so viel ärmer wäre. Leider scheint das nicht allen politischen Entscheidungsträgern bewusst zu sein. Oft weiß man erst was man hatte, wenn man es nicht mehr hat.

5 Entwicklungskonzept

5.1 Stärken- und Schwächen-Analyse

Der Betriebsvergleich hat gezeigt, dass die Leistungen der beteiligten Musikschulen, abgesehen von Ostfildern, sich im Großen und Ganzen sehr ähnlich sind, weil der finanzielle Spielraum keine kapriziösen Sprünge erlaubt.

Die Stärken der MSKW liegen eindeutig im Bereich der zahlenmäßig schwer erfassbaren „Soft Skills“ der Angestellten. Trotz mäßiger Bezahlung gelingt es der kompetenten Leitung immer wieder, überdurchschnittliche Musiker für die Mitarbeit bei der MSKW zu gewinnen. Die MSKW ist bekannt für einen hohen Ausbildungsstandard und Aufführungen, die an musikalischer Professionalität kaum noch Wünsche offen lassen. Die Auswärtigenquote von 12 % ist ein Indiz für die Attraktivität der Institution über die Gemeindegrenzen hinweg. Es ist zu hoffen, dass diese Schüler trotz der Einführung des Auswärtigenzuschlags zum 01.04.2004 erhalten bleiben.

Die Liste der Schwächen der MSKW ist länger als die der Stärken. Korrekturen im Sinne einer zukunftsfähigen Einrichtung sind an folgenden Stellen notwendig:

- Schulgebühren und Schüler:
 - Ungerechtes Gebührensystem: Bei gleicher Gebühr besteht kein Anspruch auf die gleiche Anzahl von Unterrichtstagen/Jahr.
 - Die Relation zwischen Gruppen- und Einzelunterricht im Instrumentalbereich ist zu Ungunsten des Gruppenanteils gestört.
 - Die Kostendeckung durch Gebühren ist im Einzelunterricht zu gering.
 - Die Schulgeldeinnahmen sind im Verhältnis zu den Personalausgaben zu nieder.
 - Der Schüleranteil in der Grundausbildung und Ergänzungsfachbereich ist zu gering.
- Marketing
 - Seitens Schülern und Eltern besteht durch mangelhafte Angebote der Corporate Communication ein Informationsdefizit.
- Verwaltung
 - In den räumlich getrennten Büros werden Doppelarbeiten ausgeführt.
- Personal:

- Der Anteil des Fortbildungsetats an den Personalausgaben ist mit 0,1 % zu knapp bemessen. Fortbildung wird zu wenig wahr genommen.

Mission:							
Qualifizierte musikalische Ausbildung für eine breite Bevölkerung von der Musikalischen Früherziehung bis zur Studiumsvorbereitung zu erschwinglichen Preisen							
Schüler/Eltern-Perspektive				Finanzperspektive			
Ziel	Messgröße	Zielwert	Strategische Aktionen	Ziel	Messgröße	Zielwert	Strategische Aktionen
Kundenzufriedenheit	Brutto-Schüleranzahl	1000	Änderung der SO § 9: "Maximum minus 2"	kostenorientierte Preiskalkulation	Gebührenanteil an den Kosten pro Unterrichtseinheit (ohne Ensembles)	mind. 75%	Neue Gebührenordnung
Kundenbindung erhöhen	Fluktuation	< 20 %	1 Schulreport/Semester Website	Erhöhung der Produktivität	Wochenstunden/Deputat	110%	Änderungskündigung der Arbeitsverträge auf 27,5 Wst.
Marktanteil zielgruppenorientiert steigern	Gruppenanzahl in Grundausbildung u. Ergänzungsbereich	2 +	Werbung f. Musikgarten Neues Angebot für Senioren	Kommunalen Zuschuss halten	Anteil an den Personalkosten	25%	Überzeugungsarbeit in den Fraktionen des Gemeinderats Ideelle Unterstützung durch den Förderverein
Marketing verbessern	Anzahl Artikel/Jahr Anteil Artikel+Bild	> 50 > 50 %	Anschaffung einer Digitalkamera				
Prozesse				Potenziale			
Ziel	Messgröße	Zielwert	Strategische Aktionen	Ziel	Messgröße	Zielwert	Strategische Aktionen
Verwaltungs-Optimierung	Zeitaufwand für Verwaltungsarbeiten	-10%	Kollegiale Reorganisation der Arbeitsverteilung	Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	> 6 %	Betriebsrat gründen Vereinsatzung § 7 um das Stimmrecht eines Betriebsrats erweitern
Reform des Unterrichts/ Ausbau des Gruppenunterrichts	Anteil der Schüler im Einzelunterricht	max. 40%	Neue Unterrichtskonzepte Kombi-Unterricht/ Multidimensionaler Unterricht	Erhöhung der Kompetenz der Mitarbeiter	Anteil der Ausgaben für Fortbildung am Personaletat	0,5%	Fortbildungset erhöhen Gezielte Fortbildungsmaßnahmen für alle MA

Abbildung 3: Balanced Scorecard der MSKW

5.2 Eine Balanced Scorecard für die Musikschule Königen/Wendlingen

5.2.1 Was versteht man unter einer Balanced Scorecard?

Die Balanced Scorecard BSC wurde von Kaplan und Norton (Harvard) entwickelt. Sie ist ein Führungsinstrument, das Unternehmensziele in messbare Strategien umsetzt. Der Name „ausgewogene Anzeigetafel“ ist auf die Besonderheit zurück zu führen, dass neben der Finanzperspektive auch die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozess-Perspektive (Interne Geschäftsprozesse) berücksichtigt wird. Mit Hilfe der BSC wird den Mitarbeitern das Verständnis für die neuen Strategien und damit auch deren Umsetzung erleichtert.

Wie erfüllen wir die Erwartungen der Schüler/Eltern?	Finanz-Perspektive Ziel Messgröße Zielwert Strategische Aktionen	Wie können wir unsere Ressourcen kosteneffizient einsetzen?
Kunden-Perspektive	Vision und Strategie	Prozess-Perspektive
Ziel Messgröße Zielwert Strategische Aktionen		Ziel Messgröße Zielwert Strategische Aktionen
Wie können wir die Zukunftsfähigkeit unserer Dienstleistung erhalten?	Mitarbeiter-/Innovationsperspektive Ziel Messgröße Zielwert Strategische Aktionen	Wie können die Prozesse optimal organisiert werden?

Abbildung 4: Balanced Scorecard

5.2.2 Schüler- / Eltern-Perspektive

Ziel: Kundenzufriedenheit

Messgröße: Bruttoschülerzahl

Zielwert: 1000 Schüler+/- 5 %

Zufriedene Kunden bleiben länger und kommen auch wieder. Die Anzahl der Unterrichtstage pro Jahr ist oft Anlass für berechtigte Kritik seitens der Schüler/Eltern. Sie hängt einmal vom Wochentag ab, wobei das Schuljahr 2003/2004 als exemplarisch zu betrachten ist. Die maximale Leistung erhalten nur die Schüler mit Unterricht an den ersten drei Wochentagen, Freitage und Donnerstage fallen durch Feiertage und

Brückentage bzw. bewegliche Ferientage überdurchschnittlich oft aus. Zu diesen Ausfällen addieren sich gemäß bestehender Schulordnung noch bis zu zwei Krankheitstage pro Semester auf Kosten des Schülers.

Tabelle 27: Anzahl der Unterrichtstage nach Wochentag

Wochentag	Unterrichtstage		
	WS 2003/04	SS 2004	Schuljahr
Montag	22	17	39
Dienstag	22	17	39
Mittwoch	23	16	39
Donnerstag	21	14	35
Freitag	20	15	35

(1) Strategische Aktion:

Änderung der Schulordnung § 9 – Unterrichtstage:

Die Musikschule bietet je Schuljahr mind. 37 Unterrichtstage an. Nach- bzw. Vorholtermine im vorausgehenden oder folgenden Halbjahr sind möglich, um diese Zahl zu erreichen. Sollte diese Zahl überschritten werden, so kommt die Zeit in Form von Projekttagen, Musikfreizeiten oder Fortbildungsmaßnahmen für die Lehrkräfte allen Schülern zugute. Findet an einem Wochentag durch Krankheit der Lehrkraft oder aus anderen von der Schule zu vertretenden Gründen weniger als 37 mal Unterricht im Schuljahr statt, wird das Unterrichtsentgelt anteilig erstattet. Dies gilt nicht bei Unterrichtsabsagen von Seiten des Schülers. Bei Schülern, die nur ein Halbjahr an der Musikschule waren, halbiert sich die Zahl auf mindestens 18 Unterrichtstage.¹⁹

In Zeiten leistungsfähiger DBMS könnte ohne großen Verwaltungsaufwand auf Knopfdruck jeweils am Ende eines Schuljahrs abgerechnet werden. Der Schüler bezahlt das ganze Jahr über die monatliche Grundgebühr und erhält am Jahresende eine Abschlussrechnung: die Formel heißt „Anspruch auf die maximal mögliche Anzahl an Unterrichtstagen minus 2“.

Das bedeutet, dass ein „Donnerstags-Schüler“ im Schuljahr 03/04 Anspruch auf 39 Tage minus 2 Tage gleich 37 Tage hätte. Er müsste 2 Unterrichtstage rückerstattet bekommen, Krankheitsausfälle würden zur Rückerstattung addiert.

Hätte umgekehrt ein „Montags-Schüler“ Ausfälle, verursacht durch die Schule, wäre eine Rückerstattung erst ab dem dritten Mal notwendig.

Auch für Schüler, die nur das Sommersemester des Schuljahres belegt haben, könnte „Maximum minus Zwei“ die Belastung, die durch den unproportional hohen Ferienanteil entsteht, finanziell ausgleichen.

Dieses Modell birgt auch neue Möglichkeiten im Interesse von Schule und Schüler: Die begünstigten „Maximalunterrichtstage“ könnten für Fortbildungsmaßnahmen oder Projekte eingesetzt werden, da ja nur ein Anspruch auf „Maximum minus Zwei“ besteht.

¹⁹ Leicht verändert übernommen bei der Städtischen Musikschule Sigmaringen:
www.sigmaringen.de/html/frame_az.htm

Ziel: Höhere Kundenbindung**Messgröße: Fluktuation****Zielwert: < 20 %**

Im persönlichen Gespräch stellt man immer wieder fest, dass die Schüler/Eltern der MSKW erstaunlich schlecht informiert sind. Gerade in Situationen wie bei drohenden Gebührenerhöhungen ist es einfacher, für die unpopulären Maßnahmen um Verständnis zu werben, wenn man die Kunden ausführlich über die zwingenden Umstände informiert. Genauso wie Kunden, die regelmäßig über die Aktivitäten und Erfolge auf dem Laufenden gehalten werden, eine stärkere innere Bindung aufbauen und im Zugehörigkeitsgefühl gestärkt werden.

Strategische Aktionen:**(1) Ein Schulreport pro Semester**

Ende 2000 engagierte sich ein Team aus dem Lehrerkollegium für eine eigene Hauszeitung. Obwohl das Konzept bereits stand, wurde es aus zeitlichen Gründen nie umgesetzt. Ähnlich erging es auch der Musikschule Kirchheim mit ihrer Schulzeitung, die einmal herausgegeben, bald wieder einschief. Wenn keine Gelder zur Verfügung stehen und alles vom ehrenamtlichen Engagement einiger weniger Kollegen abhängt, ist so ein Projekt schnell zum Scheitern verurteilt.

Eine machbare Alternative ist der „Rundbrief an Eltern und SchülerInnen“, den die Musikschule Plochingen einmal pro Semester portofrei über die Schüler verteilt. Der Rundbrief Januar 2004 enthält

- Grußworte des Leiters (Editorial)
- kurze Schulstatistik
- Information über das aktuelle Unterrichtsangebot
- Veranstaltungskalender 2004
- Artikel zu aktuellen Themen

Im Januar wird auf die Abmeldefristen hingewiesen und ausführlich über die finanzielle Situation an der Schule informiert, verbunden mit der Ankündigung der Gebührenerhöhung und dem Hinweis auf die Möglichkeit, dass Schüler aus einkommensschwachen Familien Mittel aus einem Sozialfond beantragen können. Eine runde Sache dieser Rundbrief. So informierte Schüler tragen Veränderungen an ihrer Schule einfach leichter mit.

Ein Schulreport nach dem Beispiel der Musikschule Plochingen, einmal pro Semester auf beidseitig bedrucktem buntem Papier in DIN A4- Format herausgegeben, sollte ab dem Sommersemester zur Kundenpflege der MSKW gehören. Der Arbeitsaufwand lässt sich von Leitung und Verwaltungsangestellten bewältigen, da die benötigten

Informationen dort bereits für andere Zwecke erstellt wurden und nur noch adressatenspezifisch redigiert werden müssten. Selbst mit schmalem Budget sind die Ausgaben für eine Auflage von 1000 Stück, beidseitig bedruckt, mit 60 € bezahlbar²⁰.

(2) Eine Website für die Musikschule Köngen/Wendlingen

Seit Frühjahr 2003 sind die beiden Büros der MSKW über das Kommunale Netz der Gemeinde Köngen vernetzt und mit Internetzugang ausgestattet. Die technischen Voraussetzungen für eine eigene Website sind vorhanden. Noch ist der Anteil an Haushalten, die mit Internetanschluss ausgestattet sind, zu gering, um das Papierzeitalter ganz hinter sich lassen zu können. Aber gerade als Institution, die hauptsächlich junge Familien zu ihrer Klientel zählt, kommt man an den neuen Medien nicht vorbei. Der schnelle Blick ins Internet liegt jungen Menschen bereits heute näher als der in gedruckte Informationsmittel.

Eine Website sollte folgende Basisinformationen bereit stellen:

- Aufgabe und Ziel der Einrichtung
- Unterrichtsangebot
- Gebührenordnung
- Schulordnung
- Formular-Online-Service (zunächst als pdf-Formular für den Download, mit Option auf interaktive Schnittstelle)
- Veranstaltungen
- Kontaktadressen

Planung, Realisierung und Pflege sollte fester Bestandteil des Aufgabenkatalogs der Verwaltungsangestellten werden, damit die Website einmal erstellt, auch laufend aktuell gehalten wird. Ein Team aus EDV-technisch versierten Lehrkräften und Schülern könnte das Projekt unterstützen und bereichern. Die Gemeinde Köngen hat ihre fachliche Unterstützung zugesichert.

Eine Website verursacht laufende Kosten. Für die Domain müssten monatlich, abhängig vom Dienstleistungspaket des Providers, ca. 30 € bezahlt werden. Vor der Inangriffnahme müssten Angebote eingeholt werden und die Ausgaben im Etat 2005 mit eingeplant werden.

²⁰ Die MSKW bezahlt für die Nutzung des Kopierers der Schule 3 Cent/Kopie.

Ziel: Marktanteil zielgruppenorientiert steigern

Messgröße: Gruppenanzahl in der Grundausbildung u. im Ergänzungsfachbereich

Zielwert: Ist-Gruppenanzahl + 2

Mit einer Schülerquote von nur 11 % der Gesamtschüler in der Grundausbildung, bildet die MSKW das Schlusslicht ([Tabelle 14](#)). Die mäßige Nachfrage nach den Angeboten ist mit Hinblick auf die demografische Entwicklung²¹ umso besorgniserregender: der diagnostizierte Geburtenrückgang wird sich in der Grundausbildung zuerst bemerkbar machen.

Strategische Maßnahmen:

(1) "Musikgarten" durch gezielte Werbung ausbauen

Wenn die Zielgruppe für das Grundausbildungsangebot kleiner wird, muss die MSKW die Netze weiter auswerfen. Momentan deckt sie in der Früherziehung nur die Altersgruppe der 4 ½ bis 7-Jährigen ab. Das Angebot „Musikgarten“ wendet sich bereits an die 1 ½ Jährigen und kann bis zum jetzigen Programm in mehreren Stufen lückenlos fortgesetzt werden.

2002 gab es an der MSKW einen ersten Versuch mit dem Angebot „Musikgarten“. Er erholte sich von den anfänglichen Startproblemen nie ganz und kam im Herbst 2003 mangels Nachfrage nicht mehr zustande. Das verwundert, denn eigentlich kommt der Musikgarten zum günstigsten Zeitpunkt: Die jungen Mütter fühlen sich nach der Berufstätigkeit isoliert und sprechen auf Kurse in der Gruppe besonders gut an. Mutter und Kind sind noch ohne Termine und können die am Nachmittag überbelegten Gruppenunterrichtsräume am Vormittag benutzen. Auch die Musikschule Plochingen hatte anfangs Startprobleme, 2003 war die Nachfrage so groß, dass drei Gruppen gebildet werden konnten.

Der Musikgarten sollte im Herbst 2004 ein Comeback wagen. Die Werbung muss schon vor den Sommerferien beginnen. Handzettel könnten bei Kindergärten, Kinderärzten und Banken ausgelegt werden, begleitet von Pressemitteilungen mit Bildmaterial. In einer kostenlosen „Demostunde“ soll das Konzept von der Kursleiterin vorgestellt und die Interessierten zum Mitmachen eingeladen werden.

(2) Neue Zielgruppe „Senioren“ erschließen

Das Problem der umgekehrten Alterspyramide durch Geburtenrückgang und Seniorenüberhang ist in den Industriestaaten nicht neu. Vermutlich liegt es daran, dass sich die Musikschulen traditionell der Jugendbildung verpflichtet sehen, dass sie den Markt der älteren Mitbürger noch nicht für sich entdeckt haben.

²¹ <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/Analysen!Prognosen/>

Senioren sind

„eine wachsende Zielgruppe: heute gibt es 16 Mio. Senioren, im Jahr 2030 werden es 24 Mio. sein. D.h. die Zielgruppe wird in 35 Jahren um 50% größer. Dann ist jeder Dritte 60 und älter.

die reichsten Alten aller Zeiten: seit 1945 hat es bei uns keinen Krieg mehr gegeben und keine Währungsreform, die Vermögenswerte zerstören. Die Kapital-Lebensversicherungen schütten in den kommenden 10 Jahren über 350 Mrd. DM an die Senioren aus. Die über 65jährigen verfügen über ein Geld- und Grundvermögen von mehr als 1.500 Mrd. DM; bis zum Jahr 2000 werden es 2.700 Mrd. DM sein.

eine ausgabefreudige Zielgruppe: 48% des verfügbaren Einkommens entfällt auf die Älteren.“²²

Senioren sind wie junge Mütter nach dem Ausstieg aus dem Berufsleben in einer gesellschaftlichen Randposition und vor allem an kontaktfördernden Gruppenangeboten interessiert. Sie haben den ganzen Tag zur freien Zeiteinteilung und verfügen über die nötigen Mittel, um sich auch anspruchsvollere Freizeitangebote leisten zu können. Senioren könnten sich bei klugem Marketing zu einer starken Zielgruppe im profitablen Ergänzungsfachbereich entwickeln.

Die MAS, Musikakademie für Senioren, Hamburg, hat ein vielseitiges Seminarangebot speziell für Ältere entwickelt:²³

- Seminare unter dem Oberbegriff »Begegnung mit Musik«
- Musiktheoretische Seminare
- Klavierseminare und Kunstliedkurse
- Veranstaltungen für Orchester und Kammermusik
- Ensemblekurse für Einzelinstrumente
- Chorsingen
- Reisen mit MAS

In den Seminaren wird die theoretische Grundlage für ein Thema erarbeitet, das dann in einer Exkursion praktisch erlebbar wird. So klingt das Seminar „Geschichte der Oper“ bei einem gemeinsamen Opernbesuch aus oder „Die schönsten Orgeln der Welt“ werden mit der organisierten Reise zu einem Orgel-Konzert kombiniert. Die Ensemblekurse haben Projektcharakter und proben gezielt für eine Veranstaltung am Ende des Seminars.

²² Leschinsky, Alexander: <http://www.fes.de/fulltext/asfo/00675005.htm>

²³ <http://www.musik-akademie.de/programm2004.htm>

Ein attraktives Seniorenprogramm könnte ab Herbst das Musik-Kolleg ablösen, das sich auf dem Erwachsenen-Bildungsmarkt nicht etablieren kann. Das Projekt sollte von einem kleinen Arbeitskreis interessierter Lehrkräfte geplant und realisiert werden.

Ziel: Marketing verbessern

Messgröße: Anzahl der Artikel; Anteil mit Bild

Zielwert: mind. 50 Artikel/Jahr; mind. 50 % der Artikel mit Bild

Marketing ist mehr als Werbung. Marketing ist „Denken vom Markt her“ (Bruhn, Manfred, Vorwort). Marketing ist ein Mix aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Die Öffentlichkeitsarbeit in der Presse ist eine Facette der Kommunikationspolitik. Über zu wenig Pressepräsenz kann sich die MSKW mit ca. 50 Artikeln pro Jahr nicht beklagen. Die Artikel werden als schlichte Textbeiträge nur allzu oft nicht wahr genommen und überlesen. Es handelt sich also eher um ein qualitatives Problem.

Aus Untersuchungen in der Wahrnehmungspsychologie ist bekannt, dass der Leser eine Anzeige überfliegt, „scannt“, und innerhalb von 10 Sekunden entscheidet, ob er sie liest oder nicht. Siegfried Vögele hat herausgefunden, dass der Erfolg einer Botschaft von der „Lesekurve“ abhängt. Wir nehmen zuerst Bilder, dann Schlagzeilen, anschließend fette Hervorhebungen im Text wahr. Gelingt es über ein in der Lesekurve geschickt platziertes, aussagekräftiges Bild genügend Aufmerksamkeit zu erzeugen, ist das Interesse des Lesers geweckt. Die Schlagzeile entscheidet dann darüber, ob auch der Text gelesen wird. Ein guter Text löst die gewünschte Handlung aus. Man spricht auch von der A.I.D.A.-Formel: Attraction (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Neugierde, Wunsch), Action (Handlung).

Strategische Maßnahme:

(1) Anschaffung einer Digitalkamera

Um speziell die Stärke „Veranstaltungen“ aggressiver für das Marketing in der Presse einzusetzen, sollten Ankündigungen von Veranstaltungen und Berichte über vergangene Veranstaltungen öfter von Bildmaterial, sogenannten „Eye-Catchern“, begleitet werden. Eine solide Digitalkamera kostet ca. 400 €. Da die Pressemitteilungen der MSKW per E-Mail an die Zeitung und Gemeindeanzeiger übermittelt werden, könnte das Bildmaterial als jpg-Datei im Anhang gleich mitgesandt werden. Spätestens im Sachkostenhaushalt 2005 sollten die Mittel für die Anschaffung einer Digitalkamera eingeplant werden.

5.2.3 Prozesse

Ziel: Verwaltungsoptimierung

Messgröße: Zeitaufwand für Verwaltungsarbeiten

Zielwert: Minus 10 %

Die Musikschule Köngen/Wendlingen erhält 10 Jahre nach der Fusion in beiden Kommunen ein Büro aufrecht. Bei Diskussionen um Einsparmöglichkeiten kommen die Büros regelmäßig zur Sprache. Allein die Schließung eines der Büros hätte keine finanziellen Vorteile: Da kalkulatorische Mietkosten nicht Bestandteil des Haushalts der Musikschule sind, wäre eine Schließung nur interessant, wenn die freiwerdende Räumlichkeit für andere Zwecke genutzt werden könnte. Der Unterrichtsbetrieb scheidet aus, weil die Verwaltungsräume nicht schallisoliert sind. Als Aufenthaltsraum sind die beiden nur ca. 10 und 14 Quadratmeter großen Räume ebenso ungeeignet.

Beim Betriebsvergleich hat die Verwaltung der MSKW ein gutes Ergebnis erzielt. Eine Reduzierung der Arbeitszeit ist derzeit nicht geplant. Die Verteilung der ganzen Stelle auf zwei Teilzeitkräfte soll beibehalten werden, denn sie hat durchaus Vorteile: im Krankheitsfall ist gegenseitige Vertretung möglich. Zudem sind Teilzeitkräfte durch die geringere zeitliche Inanspruchnahme leistungsfähiger als Vollzeitkräfte.

Strategische Aktion:

Kollegiale Reorganisation der Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe

Mitte März soll das DBMS für die Schulverwaltung nach Abschluss der umfangreichen Dateneingaben in Betrieb genommen werden. Das DBMS öffnet der Verwaltung völlig neue Möglichkeiten. Arbeiten, die seither durch die räumliche Trennung dezentral und teilweise auch doppelt ausgeführt wurden, können jetzt zentralisiert werden. Die Arbeitsabläufe und –Arbeitsverteilung sollte vor allem im Bereich der Buchhaltung und Schülerverwaltung nach wirtschaftlichen Aspekten neu organisiert werden. Die Daten könnten zentral auf dem Server der Musikschule mit der bereits vorhandenen Buchhaltungssoftware und dem DBMS verarbeitet und abgelegt werden.

Die Neuverteilung der Arbeiten sollte kollegial von den Angestellten selbst vorgenommen werden. Im Mai 2003 wurde von Verwaltungsangestellten und Leiter eine Arbeitszeiterfassung AZE durchgeführt²⁴. Da sie Aufschluss darüber gibt, wer was macht und in welcher Zeit, eignet sie sich als Entscheidungsgrundlage für die Reorganisation.

Die freiwerdende Zeit steht für die neuen Informationsangebote „Schulreport“ und Website zur Disposition.

²⁴ Ursprünglich sollte die AZE im Rahmen dieser Arbeit nach der Inbetriebnahme des DBMS ein zweites Mal durchgeführt werden. Leider hat sich der Start-Termin verzögert, die Arbeitszeiterfassung hat sich damit erübrigt.

Ziel: Wettbewerbsfähiger Instrumentalfachunterricht**Messgröße: Schülerquote im Einzelunterricht****Zielwert: maximal 40 % der Gesamt-Schüler im Einzelunterricht**

Das Missverhältnis zwischen Gruppen- und Einzelunterricht trägt entscheidend zur Finanzmisere der Musikschule bei.

Bereits 1993 lag der Schwerpunkt auf dem Einzelunterricht. Dass sich das Verhältnis zwischen Gruppen- und Einzelunterricht in den zehn dazwischen liegenden Jahren nicht zu Gunsten vom Gruppenunterricht verschoben hat, belegen die Zahlen von [Tabelle 1](#). Waren 1993 noch 47 % der Gesamtschüler im Einzelunterricht, so steigerte sich der Anteil 2002 auf 55 %, während die Belegung des Hauptfachgruppenunterrichts um 4 % zurück ging. Mit 40 % der Schülerbelegung im Einzelunterricht wäre ungefähr das Niveau von Plochingen erreicht

Strategische Maßnahmen:**(1) Neue Konzepte für Gruppenunterricht erproben**

Auch andere Musikschulen müssen versuchen, mit immer knapperen Zuschüssen aus eigener Kraft über die Runden zu kommen. Die Musikschulen Borken und Sigmaringen beweisen, dass Ideen, die aus der Not geboren werden, keine Notlösung sein müssen. Dort haben sich pfiffige neue Unterrichtsmodelle entwickelt, die für Schüler und Lehrer gleichermaßen das Ende des „eintönigen Unterrichts“²⁵ einläuteten.

Kombi-Unterricht:

Die Städtische Musikschule Sigmaringen hat im September 2000 komplett auf „Kombi-Unterricht“ umgestellt und damit beste Erfahrungen gemacht. „Der Instrumentalunterricht findet in flexiblen Gruppengrößen und Unterrichtseinheiten statt. Die Einteilung in die Gruppen oder zum Einzelunterricht erfolgt nach pädagogischen Gesichtspunkten durch die Lehrkraft im Einvernehmen mit der Schulleitung. Anspruch auf eine bestimmte Unterrichtsform oder eine bestimmte Lehrkraft besteht nicht“ (Schulordnung, Städtische Musikschule Sigmaringen).

„Der Zeitanteil verschiedener Schüler wird von der Lehrkraft nach pädagogischen Gesichtspunkten zu unterschiedlichen Gruppengrößen und Unterrichtsdauern zusammengefasst. 10 Min. Zeitanteil je Schüler sind nur zulässig, wenn mindestens 4 Schüler zu einer Gruppe zusammen gefasst werden können. 15 Min. und 22,5 Min. Zeitanteil sind nur zulässig, wenn mindestens 2 Schüler zusammengefasst werden können. Beispielsweise ergeben sich bei 4 Schülern mit je 15 Min. Zeitanteil u.a. folgende Möglichkeiten:

- Alle vier Schüler zusammen erhalten 60 Min. Unterricht

²⁵ Die Informationen sind nachzulesen auf www.musikschule.borken.de

- Jeweils zwei Schüler erhalten 30 Min. Unterricht
- Jede Woche hat ein anderer Schüler 15 Min. Einzelunterricht, danach treffen sich alle für 45 Min. Vierergruppe
- Vier solche Vierergruppen erhalten jeweils 45 Min. gemeinsamen Unterricht und alle 16 Schüler treffen sich zusätzlich einmal pro Woche zu 60 Min. Ensembleprobe.....“ (Schulgeldordnung, Städtische Musikschule Sigmaringen).

Multidimensionaler Unterricht:

Gerhard Wolters, der Leiter der Musikschule Borken, hat den Kombi-Unterricht um einige Facetten zum „Multidimensionalen Unterricht“ erweitert:

- Dimension 1: Lernen mit mindestens zwei Unterrichtspartnern: hierzu gehört auch der „partnerschaftliche Einzelunterricht“
- Dimension 2: Lernen in mehreren Räumen: zwei Schüler erhalten in getrennten Räumen „Simultan-Unterricht“. Dazu ist jeder Schüler die doppelte Zeit seines Unterrichts anwesend. Der Lehrer wechselt in den Einspiel- und Übungsphasen zwischen den Räumen hin und her.
- Dimension 3: Lernen in flexiblen Zeiten: Je nach Unterrichtsinhalt und Lernmotivation wird eine längere oder kürzere Unterrichtszeit benötigt. Mehreren Schülern steht gemeinsam eine ausgedehnte Unterrichtszeit flexibel zur Verfügung.
- Dimension 4: Lernen mit mehreren Lehrkräften
- Dimension 5: Lernen mit Unterrichtspartnern verschiedenen Alters
- Dimension 6: Lernen mit Unterrichtspartnern verschiedenen Niveaus
- Dimension 7: Lernen verschiedener Instrumente

Die Dimensionen 5 und 6 sind der Scheiterungsgrund schlechthin für den Gruppenunterricht. Wolters hat in seinem Konzept den Spieß umgedreht und betrachtet die heterogene Gruppe durch einen neuen Rahmen: jüngere oder schwächere Kinder lernen wie in der Familie von den älteren oder fortgeschritteneren Partnern, diese wiederum werden durch die Vorbildfunktion zu Höchstleistung angespornt.

Das Fazit einer Fortbildungsveranstaltung der Musikschule Borken gilt auch für die Umsetzung an der MSKW: *„Beginnen wir vorsichtig sondierend mit unseren scheinbar revolutionären Neuerungen; versuchen wir klar die vielen tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten zu erkennen und nutzen wir sie mutig für einen allmählichen Wandel der Unterrichtspraxis. Denn die Musikschararbeit bedarf neuer Impulse, um die Zukunft unserer kulturpolitisch hochbedeutsamen musikpädagogischen Arbeit zu sichern.“*²⁶

²⁶ „Bericht über eine Fortbildung“, www.musikschule.borken.de

5.2.4 Finanzperspektive

Ziel: kostenorientierte Preiskalkulation (Ensembles ausgenommen)

Messgröße: Gebührenanteil an den Kosten pro Unterrichtseinheit

Zielwert: mindestens 75 %

Ein ausgeglichener Abschluss war 2003 nur über die Kürzung der Weihnachtzulage möglich, weil die Schulgeldeinnahmen zu gering . Die Gebührenordnung muss der starken Nachfrage nach dem defizitären Einzelunterricht angepasst werden. Mit realistisch kalkulierten Preisen für alle Produkte ist der Betrieb unabhängig von der Nachfrage zuverlässiger zu steuern.

Strategische Maßnahme:

Neue Gebührenordnung

Als Basis für die Kalkulation der neuen Gebührenordnung dient das Ergebnis der Stückkostenrechnung s. 3.4.1 . Eine Minute Unterricht kostete die Musikschule im Jahr 2002 ca. 34 €. Unter Berücksichtigung der jährlichen Kostensteigerung in Relation zum Haushaltsplan 2004 liegt der Preis für eine Unterrichtsminute 2004 bei ca. 35 €²⁷

Die Kosten für eine Unterrichtseinheit sind das Produkt aus der *bezahlten* Unterrichtsdauer und den Kosten pro Minute. (Beim Ensemble-Unterricht und in den Grundfächern unterscheiden sich Unterrichtsdauer und bezahlte Arbeitszeit um eine 15-minütige Vorbereitungszeit.) Der so errechneten kostendeckenden Gebühr steht die Jahresgebühr der MSKW gemäß Gebührenordnung Stand 2003 sowie die im Betriebsvergleich ermittelte Durchschnittsgebühr zum Vergleich gegenüber.

Teilt man die Kosten pro Einheit durch die Jahresgebühr, erhält man mit der Mindestgruppengröße den Break-even-Point. Der Break-even-Point ist die Gewinnschwelle oder der Kostendeckungspunkt, d. h. ab dieser Teilnehmerzahl würde der Produktpreis die Gesamtkosten decken (Jorasz, S. 286). Je weiter diese Zahl von der über die Unterrichtsform definierten Gruppengröße entfernt ist, umso stärker muss dieses Angebot durch andere Einnahmen subventioniert werden. Die Höhe des Zuschussanteils an den verschiedenen Gebühren ist farblich dargestellt.

Neu in der Gebührenordnung sind die Gebühren für auswärtige Jugendliche. In den Grund- und Ergänzungsfächern wird kein Auswärtigenzuschlag erhoben, da dieser Bereich bereits profitabel ist und Gruppen von der Vielfalt leben. Der Unterricht von auswärtigen Jugendlichen wird im Einzelunterricht noch mit 20 % bezuschusst, der von Erwachsenen unabhängig vom Wohnort mit 10 %.

²⁷ s. Anhang A3, Tabelle „Berechnung der Stückkosten im Jahr 2004 unter Voraussetzung der gleichen Relation der Produkte zu den Gesamtausgaben wie 2002“

Tabelle 28: Berechnung der Gebührenordnung 2004

Unterrichtsfach	Bezahlte Dauer	Kosten pro Min.	Kosten pro Einh.	Durchs. Gebühr 02 des Btr.Vrgl.	Gebühr 2003 MSKW	Gebühr 2004 (Vorschlag)	Min.Gruppengröße BreakEven Point	Monats-Grund-Gebühr	Gebühr für externe Jugendl.	Gebühr für Erwachsene
Grundfächer										
Musik. Ang. f. Kinder < 4 J.	60	35 €	2.100 €	361 €	360 €	360 €	5,8	30	30	
Musikalische Früherziehung	60	35 €	2.100 €	345 €	360 €	360 €	5,8	30	30	
Musikalische Grundausbildg.	75	35 €	2.625 €	324 €	360 €	408 €	6,4	34	34	
Instrumentalfächer										
Einzelunterricht	30	35 €	1.050 €	680 €	696 €	788 €	1,3	66 €	70 €	79 €
Einzelunterricht	45	35 €	1.575 €	969 €	972 €	1.181 €	1,3	98 €	105 €	118 €
Einzelunterricht	60	35 €	2.100 €	-	1.260 €	1.575 €	1,3	131 €	140 €	158 €
Gruppenunterricht 2er	45	35 €	1.575 €	603 €	636 €	669 €	2,4	56 €	59 €	59 €
Gruppenunterricht 3er	45	35 €	1.575 €	438 €	504 €	499 €	3,2	42 €	42 €	44 €
Gruppenunterricht 4er	45	35 €	1.575 €	384 €	432 €	394 €	4,0	33 €	33 €	33 €
Ensemblefächer und Ergänzungsfächer										
Singschule										
Singschule-Vorchor	30	35 €	1.050 €	-	- €	120 €	8,8	10 €	10 €	
Singschule für Kinder	120	35 €	4.200 €	-	132 €	158 €	26,7	13 €	13 €	
Singschule für Jugendliche	270	35 €	9.450 €	-	156 €	236 €	40,0	20 €	20 €	
Ensembles	60	35 €	2.100 €	-	132 €	116 €	18,2	10 €	18 €	18 €
Kammerorchester	240	35 €	8.400 €	-	- €	294 €	28,6	14 €	18 €	25 €
Ballett	60	35 €	2.100 €	-	504 €	504 €	4,2	42 €	42 €	

Farblegende

Gebühr wie 2003/profitabel

30 % Zuschuss und höher

25 % Zuschuss

20 % Zuschuss

15 % Zuschuss

10 % Zuschuss

5 % Zuschuss

kostendeckend

Grundfächer

Mit der Gebühr für die Grundfächer liegt die MSKW bereits jetzt deutlich über dem durchschnittlichen Preisniveau. Die Mindestgruppengröße von sechs Kindern entspricht dem Break-even-Point. In der Realität liegt die durchschnittliche Gruppengröße zwischen 8 und 9 Kindern, das heißt hier ist die MSKW in der Gewinnzone.

Bei der nächsten Gebührenerhöhung sollten die Grundfächer ausgeklammert werden, damit sich die MSKW dem Preisniveau der umliegenden Musikschulen wieder mehr annähert. Die Grundfächer sind das Einstiegsportal, hier hat die Musikschule die Chance mit guter Früherziehung die Freude an der Musik zu wecken und den musikalischen Nachwuchs heranzuziehen. Die Preise müssen sozial verträglich sein. Je mehr Eltern sich für ihre Kinder das Angebot leisten können, umso höher ist die Chance aus den gewonnenen Kunden möglichst viele für den anschließenden Instrumentalunterricht zu gewinnen.

Instrumentaler Hauptfachunterricht

Es wäre empfehlenswert die Gebühren für den Hauptfach-Gruppenunterricht zu halten oder nur leicht zu erhöhen und dabei gleichzeitig den Einzelunterricht kräftig nach oben zu korrigieren.

Für Ortsansässige wird der Einzelunterricht mit 25 % bezuschusst, für auswärtige Jugendliche mit 20 %. Insgesamt deckte die MSKW 2002 über Zuschüsse 34 % ihrer Gesamtausgaben²⁸. 2004 liegt der Zuschussanteil durch die geplante Kürzung des Landeszuschusses und die sichere Streichung des Kreiszuschusses darunter. Wenn die Grundgebühr des „A-Klassen-Produkts“²⁹ Instrumentaler Einzelunterricht nicht zu stark subventioniert wird, ist auch für die schwer kalkulierbaren Familienrabatte und den Ensemble-Unterricht noch genügend finanzieller Spielraum. Erst bei der ersten Rabattstufe wäre der Zuschuss in voller Höhe verbraucht.

Der Gruppenunterricht der MSKW muss preislich attraktiver werden. Die Eltern rechnen immer häufiger nach und kommen zu dem Ergebnis, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis im Gruppenunterricht wesentlich schlechter ist als im stark subventionierten Einzelunterricht und treffen dementsprechend ihre Entscheidung. Somit sind die strukturellen Probleme der MSKW eigentlich hausgemacht.

Die Gebühr für den geplanten Kombi-Unterricht berechnet sich nach dem Modell der Musikschule Sigmaringen aus dem Zeitanteil je Schüler. Die Gebühr für den Zeitanteil entspricht der Gebühr des Einzelunterrichts.

Vor einigen Jahren hatte die Musikschule Kirchheim eine finanzielle Krise, die sie durch radikale Eingriffe in die Unterrichtsform überwand. Die bestehenden Einzelunterrichtsverträge wurden gelöst und wo irgend möglich in Gruppenunterricht umgewandelt. Dasselbe Ziel kann alternativ über einen interessanten Gruppen-Preis und die vorgestellten neuen attraktiven Unterrichtskonzepte mittelfristig erreicht werden. Während der Umstellungsphase hätten die Lehrkräfte die Chance, Fortbildungen zu besuchen und sich für die zukünftigen pädagogischen Anforderungen zu rüsten.

Ensemble-Fächer

„Einer der programmatischen Schwerpunkte der Musikschule ist das Spiel im Ensemble. Jeder Schüler sollte möglichst frühzeitig die Möglichkeit bekommen, das Erlernte in der Praxis des gemeinsamen Musizierens anzuwenden, da viele wichtige musikalische Erfahrungen erst im Zusammenspiel gemacht werden. Gemeinsam macht das Musizieren erst so richtig Spaß, die Motivation zum Üben steigt, und der Teamgeist wird entwickelt.“³⁰

²⁸ Tabelle „Anteil der Einnahmen 2002 an Gesamtsumme“, Anhang A3

²⁹ Begriff aus dem Operativen Controlling, der „ABC-Analyse“, A bedeutet stärkstes hier: Produkt.

³⁰ „Die Städtische Musikschule Ostfildern stellt sich vor“, S. 10

Die Ensemblefächer sollten auch unter finanziellem Druck für Schüler mit Instrumentalunterricht gebührenfrei bleiben. Für die Ensemblegebühr für Externe werden die Kosten pro Einheit durch 12 Monate und die Anzahl der durchschnittlichen Teilnehmer geteilt und mit dem Subventionsfaktor multipliziert.³¹ Das Ensemble bleibt der am stärksten subventionierte Bereich.

Neu ist die Gebühr für das Kammerorchester, das sich überwiegend aus Erwachsenen zusammensetzt. Die Gebühr von 25 €/Monat deckt bei 20 zahlenden Teilnehmern 70% der Kosten. Gemessen an der hochqualifizierten Orchesterleitung³² ist das nach wie vor ein attraktives Angebot.

Rabatte

Ein Mengenrabatt wird nicht gewährt.

Der Geschwisterrabatt staffelt sich wie folgt:

10 % Ermäßigung auf die Gebühr des zweiten Kindes, 20 % auf die Gebühr des dritten und jeden weiteren Kindes. Ensemblefächer sind von der Ermäßigung ausgenommen.

Leihgebühr

Die Leihgebühr wird nach dem Wert des Instruments gestaffelt.

Preisgruppe 1 (Gitarre):	10,00 €
Preisgruppe 2 (Querflöte, Klarinette, Saxophon, Oboe):	14,00 €
Preisgruppe 3 (Streichinstrumente):	16,00 €

Die Gebührenordnung der Musikschule Köngen/Wendlingen per 01.04.2004

Im Februar wurde die neue Gebührenordnung der MSKW vom Kuratorium verabschiedet. Der Instrumentalunterricht wurde um 7 % (Einzel- und Gruppenunterricht) angehoben, der Grundfachunterricht um 3 %, der Ballettunterricht wurde von der Erhöhung ausgenommen. Für Vorchor und Kammerorchester wird weiterhin keine Gebühr erhoben, die übrigen Ensemblefächer wurden um ca. 3 % erhöht. Gravierende Änderungen sind die Streichung des Mengenrabattes, während der Geschwisterrabatt wie bisher gewährt wird, und die Einführung einer monatlichen Pauschalgebühr für Auswärtige über 6 €. Diese Gebühr wird pro Familie nur einmal erhoben.³³

Es ist fraglich, ob mit den Schulgeldeinnahmen die Ausgaben gedeckt werden können. Die Kostendeckung der Gebühren im Einzelunterricht ist mit 70 % nach wie vor zu gering, um einen ausgeglichenen Abschluss 2004 garantieren zu können.

³¹ 2002 hatte die MSKW 16 Ensembles mit insgesamt 165 Teilnehmern, das ergibt eine durchschnittliche Teilnehmerzahl von 10. Das Kammerorchesters hat ca. 20 Teilnehmer.

³² Der Orchesterleiter ist Lehrbeauftragter für Dirigieren an der Musikhochschule Stuttgart.

³³ Die Gebührenordnung ist im Anhang A3 nachzulesen.

Ziel: Kommunale Zuschüsse erhalten**Messgröße: Anteil des Zuschusses an den Personalausgaben****Zielwert: 25 %**

Während die Leistung der MSKW von Gemeinderat und Verwaltung in Köngen mit verlässlichem Zuschuss und hoher Wertschätzung honoriert wird, hat sie in Wendlingen einen schweren Stand. 2004 sollte der kommunale Zuschuss für alle Vereine um 10 % gekürzt werden. Konnte dies für 2004 noch einmal abgewendet werden, so ist für 2005 eine Änderung des Fusionsvertrag mit Köngen und die Reduzierung des Zuschusses um 10 % fest geplant. Das ist eine existenzielle Bedrohung für die MSKW.

Strategische Maßnahme:**(1) Überzeugungsarbeit in den Gemeinderats-Fraktionen**

Die MSKW hat Schwierigkeiten im Selbst-Marketing. Einfach nur gute Arbeit leisten, genügt häufig nicht. Um von politischen Entscheidungsträgern wahr genommen zu werden, muss man richtig laut werden.

Die Zeit jetzt vor den Kommunalwahlen sollte genutzt werden, um in den Fraktionen mit den Problemen der Musikschule persönlich vorstellig zu werden. Es ist immer wieder verwunderlich zu sehen, wie wenig die Gemeinderäte über die Institution wissen. Bedeutet für Vereine die Zuschusskürzung eine Reduzierung des Sachkosten-Haushalts, so sind bei der MSKW mit einem Anteil der Personalausgaben von 96 % am Gesamthaushalt Menschen und Arbeitsplätze betroffen. Es muss auch deutlich gesagt werden, dass die Musikschule einen wichtigen Beitrag zur musikalischen Breitenbildung der Kinder dieser Stadt leistet. Gleichzeitig leistet sie einen Beitrag zum Freizeitangebot und ist der Kulturträger schlechthin. Wenn die Zuschüsse reduziert werden, wird Musikunterricht zum Privileg einer einkommensstarken Schicht.

(2) Ideelle Unterstützung durch einen Förderverein

Die schwierige Situation der MSKW war Auslöser für die Gründung eines Fördervereins, die Vorbereitungen laufen bereits auf Hochtouren. Mit den Mitgliedsbeiträgen könnte die Musikschule im Sachkostenbereich projektorientiert finanziell unterstützt werden. Viel wichtiger ist aber die ideelle Unterstützung in Form von Lobby-Arbeit in der Kommunalpolitik.

Ziel: Schulgeldeinnahmen erhöhen**Messgröße: Wochenstunden des vollen Deputats****Zielwert: 110 %**

Im Betriebsvergleich wurde unter dem Kapitel „[Ferienüberhang](#)“ auf die Besonderheit des gekürzten Stundenumfanges eines vollen Deputates hingewiesen. Ein Musiker mit

voller Stelle arbeitet 25 Wochenstunden (33,33 Wochenstunden à 45 Minuten). Zum Vergleich: Ein Hauptschulpädagoge arbeitet 29 Wochenstunden á 45 Minuten. Gemessen am Deputat des Lehrers an einer staatlichen allgemeinbildenden Schule ist das Deputat des Musiklehrers zu knapp bemessen. Es ist ein großer Unterschied, 29 Stunden in der Woche vor Klassen mit 30 Kindern zu stehen oder vor einem einzelnen Schüler. Der Klassenunterricht muss zeitaufwändig vorbereitet werden, fächerübergreifende Konzepte erfordern regelmäßig Sitzungen mit den Kollegen, Arbeiten müssen korrigiert und Schulhefte durchgesehen und Zeugnisse geschrieben werden. All das wird von einem strengen Lehrplan kontrolliert.

Strategische Maßnahme:

Deputat von 25 auf 27,5 Wochenstunden erhöhen, Zusatzleistungen der BAT-Verträge in voller Höhe erhalten

Das Deputat ist ein Relikt aus vergangenen Zeiten, entstanden in der Euphorie der 80er Jahre. Ausgelöst durch den Landeszuschuss, der die Personalausgaben für hauptamtliches Personal (mind. 50 % Teilzeit) höher subventionierte als die Ausgaben für nebenamtliches, fingen die Musikschulen verstärkt an, hauptamtliches Personal zu ähnlichen Bedingungen wie für Lehrer im Staatsdienst einzustellen.³⁴ Gemessen am zeitlichen Aufwand für die Unterrichtsvorbereitung und die Belastung durch Veranstaltungen ist der Stundenumfang nicht gerechtfertigt. Schließlich kommen die Lehrkräfte überdies in vollem Umfang in den Genuss der Schulferien.

Zusammen mit den Überstunden lagen einige der Lehrkräfte mit vollen Stellen in den vergangenen Jahren bereits bei einer Arbeitszeit von bis zu 30 Wochenstunden.³⁵ Dabei handelte es sich nicht um kurze Beschäftigungsspitzen sondern um lange Zeiträume über Jahre hinweg. Das lässt den Schluss zu, dass die Mehrbelastung von 10 % zumutbar ist.

Diese Maßnahme hat für die Lehrkräfte nicht nur Nachteile. Sie ist eine Alternative zur Streichung der Urlaubs- und Weihnachtzulage. Nur mit wöchentlicher Mehrarbeit kann das Gehaltsniveau mit allen Zusatzleistungen eines BAT-Vertrags gehalten werden. Das sollte doch Anreiz genug sein.

5.2.5 Potenziale

Ziel: Erhöhung der Kompetenz der Mitarbeiter

Messgröße: Anteil der Ausgaben für Fortbildung am Personaletat

Zielwert: 0,5 %

Von den gegenwärtigen Entwicklungen sind die Arbeitsplätze der Lehrkräfte sehr direkt betroffen. Erwiesen sich die Sorgen um die Akzeptanz einer neuen Gebührenordnung

³⁴ Festschrift, S.21

³⁵ Dokumentiert im „Verwendungsnachweis“ über die erhaltenen Landesmittel ab 1993.

in den vergangenen Jahren stets als unbegründet, so muss die MSKW jetzt zum ersten Mal ernsthaft mit einem Schülerrückgang rechnen. Allein die Streichung des Mengenrabatts hat zur Folge, dass sich viele kein zweites Instrumentalfach mehr leisten können. Wie viele der Auswärtigen trotz Zuschlag bleiben, ist abzuwarten.

Strategische Maßnahme:

(1) Fortbildungsetat auf 0,5 % des Personaletats erhöhen

Jetzt am Fortbildungsetat zu sparen, wäre fatal. Weiterbildung ist Chance und Bedingung gleichzeitig, um am Arbeitsmarkt weiter bestehen zu können. Der Etat sollte auf mindestens 0,5 % der Personalausgaben aufgestockt werden.

(2) Gezielte Fortbildungsprogramme

Das Interesse der Lehrkräfte an gruppenorientierten Unterrichtsmodellen und neuen Zielgruppen muss durch gezielte Fortbildungsprogramme geweckt werden. In Schulungen müssen sie für die neuen Zielgruppen und Unterrichtskonzepte methodisch und didaktisch ausgebildet werden.

Die Kollegen müssen von der Notwendigkeit umzudenken überzeugt sein. Es wäre günstig, wenn vorab ein oder zwei Lehrkräfte, am besten von allen akzeptierte „Opinion Leader“, an entsprechenden Schulungen teilnahmen und anschließend in einer Sonderlehrerkonferenz darüber referierten.

Da von den Veränderungen alle betroffen sind, wäre es ratsam zu prüfen, ob man Dozenten zu den Themen „Senioren“ und „Neue Unterrichtskonzepte“ wie Kombi-Unterricht, Multifunktionaler Unterricht“ für einen Vortrag im Haus gewinnen könnte. Die Kosten könnte man sich mit interessierten benachbarten Musikschulen teilen.

Ziel: Zufriedene Mitarbeiter

Messgröße: Fluktuation

Zielwert: maximal 6 %

Die Kürzung der Weihnachtzulage blieb nicht ohne Wirkung auf die Stimmung im Betrieb. Bei mäßigem Grundgehalt auch noch Einbußen bei den Zusatzleistungen hinnehmen zu müssen, schlägt sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit nieder. In persönlichen Gesprächen wird deutlich, dass mancher erwägt, nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen und freiwilliges Engagement, ohne das ein so reges Veranstaltungsleben an der Schule nicht möglich wäre, zu reduzieren.

Die MSKW hatte in den vergangenen Jahren, gemessen am hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten, ein stabiles Kollegium. Von den 33 Mitarbeitern, die 1993 bei der Musikschule beschäftigt waren, sind mittlerweile 14 ausgeschieden. Pro Jahr scheiden im Durchschnitt nicht mehr als zwei Mitarbeiter, meist altersbedingt, aus. Das entspricht bei 32 Mitarbeitern einer jährlichen Fluktuation von ca. 6 %. Vor allem durch Angestellte im Erziehungsurlaub und deren Vertretung kommt es immer wieder zu Personalwechsel. Fluktuation durch beruflichen Wechsel gibt es hauptsächlich unter

den jungen Teilzeitlehrkräften, die sich nach abgeschlossenem Studium eine Stelle suchen. Abwanderung aufgrund von Unzufriedenheit ist nicht bekannt. Das soll auch so bleiben.

Personalwechsel ist besonders im Erziehungsbereich sehr unbeliebt. Schüler und Lehrer bauen vor allem im Einzelunterricht eine sehr persönliche Beziehung auf. Oft scheidet deshalb mit der Lehrkraft auch der Schüler aus, anstatt sich für die Fortsetzung des Unterrichts bei einem der Kollegen zu entschließen.

Die Stärke der MSKW liegt in ihren qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Dieses Potenzial sollte nicht auf das Spiel gesetzt werden.

Strategische Maßnahme:

(1) Gründung eines Betriebsrats

Betriebe mit mindestens fünf wahlberechtigten Mitarbeitern haben aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes das Recht, einen Betriebsrat - bzw. in Einrichtungen der öffentlichen Hand einen Personalrat - ins Leben zu rufen. Der Betriebsrat hat das Überwachungsrecht bei der Durchführung geltender Gesetze (Arbeitsschutz, Tarifgesetz) und ein Informationsrecht über nahezu alle betrieblichen Angelegenheiten. Darüber hinaus ist er das Organ für die Interessenvertretung der Angestellten bei betrieblichen Entscheidungen.³⁶

Die Musikschulen stehen an der Schwelle zu einem neuen Zeitalter. Veränderungen, die von allen getragen werden, haben die besten Chancen erfolgreich zu sein. Für die Lehrerkonferenz im Herbst sollte die Wahl eines Betriebsrats vorbereitet werden. In einem Rundschreiben werden die Mitarbeiter der MSKW über die Rechte und Pflichten informiert und dazu ermuntert, zu kandidieren.

(2) Vereinssatzung §7: Betriebsrat Mitglied im Kuratorium

Im Kuratorium wird über Wohl und Wehe der Musikschule entschieden. Hier werden Haushaltspläne und Gebührenordnungen aufgestellt und beschlossen. Wohl sind die Lehrkräfte über den Leiter im Vorstand vertreten, aber das ist nicht gleichbedeutend mit Interessenvertretung. Als Leiter verfolgt er mitunter andere Ziele als die Mitarbeiter, sein Blick ist stärker auf die Interessen des Betriebs gerichtet, weniger auf das des Einzelnen.

Die Satzung sieht bereits jetzt in § 7, Absatz 3, die beratende Anwesenheit von Lehrkräften vor. Um künftig die Meinung der Mitarbeiter bei Entscheidungen stärker berücksichtigen zu können, sollte § 7, Absatz 1, der Vereinssatzung geändert werden: Das Kuratorium sollte um einen stimmberechtigten Delegierten des Betriebsrats erweitert werden.

³⁶ Ratzek, Wolfgang: HdM, Personalmanagement, SoSe 2001

5.3 Zum Schluss

Die Balanced Scorecard ist ein effizientes Werkzeug für die strategische Steuerung eines Betriebs, das zur Verbesserung der Kommunikation und Motivation im Unternehmen entscheidend beitragen kann, weil die Mitarbeiter bei den Maßnahmen integriert werden. Der Zeitraum für die Durchführung liegt zwischen 2 und 5 Jahren.

Damit die MSKW ein Standortvorteil der Kommunen bleibt, ist ein Umdenken notwendig. Gerade in Krisenzeiten braucht man Visionen. Die Balanced Scorecard fördert das visionäre Denken im Betrieb.

Jede Krise birgt auch eine Chance. Innovation ist unser Lebenselixier, nur wer sich leidenschaftlich für eine Sache einsetzt, der kann auch andere mitreißen.

Anhang A: Nebenrechnungen, Quellen

Berechnung der Personalausgaben bei voller Auszahlung der Weihnachtzulage

Monat	Gesamtpersonalausgaben (Sozialabgaben incl.)
Berechnungsbasis September Gehalt	61.876,00 €
Novembergehalt mit 39,9 % Zulage	85.864,00 €
Novembergehalt bei 85,9 % Zulage (voll)	115.027,48 €
Differenz	29.163,48 €

A.1 Kosten-Leistungs-Rechnung

Kassenabschluss

per 31.12.02

Einnahmen

Journal Konto Nr	Bezeichnung	Haushaltsplan Euro	*Darstellung incl.	
			zusammen	letzter Zusch.-Rate
2	Schulgeld - Köngen		165.492,40	165.492,40
	Wendlingen		334.239,91	334.239,91
	Summe Schulgeld	481.000,00	499.732,31	499.732,31
14	Zuschüsse - Land	78.000,00	84.004,00	84.004,00
	Kreis	5.500,00	5.329,89	5.329,89
	Gmd. Köngen	64.010,00	64.010,00	64.010,00
	Stadt Wendlingen	108.990,00	109.980,00	109.980,00
	<i>letzte Zuschussrate We im Jan.03*</i>			2.462,66
	Summe Zuschüsse	256.500,00	263.323,89	265.786,55
11	Veranstaltungen/Konzerte	3.500,00	2.651,42	2.651,42
15	Spenden	2.500,00	137,50	137,50
16	Zinsen	500,00	998,68	998,68
19	Musikalienkonto	0,00	3.710,58	3.710,58
20	Musikfreizeit (separate Abrechnung)	0,00	706,88	706,88
21	Sonstige Einnahmen	0,00	419,90	419,90
22	Zuschüsse (aus dem Vorjahr)	0,00	0,00	0,00
23	Honorarzahlungen(Veranstaltungen)	0,00	0,00	0,00
24	Sachkostenzuschüsse Köngen	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Wendlingen	2.500,00	2.500,00	2.500,00
26	Kammerorchester	0,00	0,00	0,00
30	Medien	500,00	392,88	392,88
	Summe 11 - 29	11.000,00	13.017,84	13.017,84
	Übernahme vom Vorjahr	11.500,00	11.797,19	11.797,19
	Summe der Einnahmen	760.000,00	787.871,23	790.333,89
	Summe der Ausgaben	760.000,00	785.945,04	785.945,04
	Mehreinnahmen	0,00	1.926,19	4.388,85
	Mehrausgaben			
	Stand der Konten - Girokonto		1.563,56	4.026,22
	Musikalien		178,55	178,55
	Festgeld		158,49	158,49
	Musikfreizeit		25,59	25,59
	Summe der Konten		1.926,19	4.388,85

Kassenabschluss

per 31.12.02

Ausgaben

Journal Konto Nr	Bezeichnung	Haushaltsplan Euro	zusammen
	Lehrerpersonalkosten		
3	Hauptamtliche Lehrkräfte	252.500,00	257.887,96
	Lehrkräfte in Teilzeit (über 50 %)	212.500,00	241.765,54
4	Nebenamtliche Lehrkräfte	165.000,00	148.738,45
5	Schulleiter	61.000,00	63.378,58
7	Fortbildung hauptamtl. Lehrkräfte	1.000,00	330,68
	nebenamtl. Lehrkräfte	0,00	158,72
	Lehrkräfte in Teilzeit	0,00	156,50
	Summe 3 - 7 (zuschußfähige P. K.)	692.000,00	712.416,43
8	Büropersonalkosten	43.500,00	42.866,35
	Fortbildung		0,00
	Umlage ans Rechenzentrum	1.000,00	1.079,01
	Summe 8	44.500,00	43.945,36
	Sachkosten		
9	Anschaffung/Unterhalt Instrumente	6.500,00	6.542,48
10	Lernmittel (Noten etc.)	1.000,00	1.448,63
11	Veranstaltungen/Werbung/GEMA	2.500,00	2.419,08
12	Telefon	1.500,00	1.177,08
13	Büromaterial/Porto	3.000,00	4.297,34
17	Verbands-Beiträge (VDM)	1.500,00	1.311,97
18	Inventar (Büro/Schulräume)	3.000,00	267,35
19	Musikalienkonto (separate Abrechnung)	0,00	4.162,14
20	Musikfreizeit (separate Abrechnung)	0,00	289,43
21	Sonstige Ausgaben	1.000,00	2.110,79
	Summe 9 - 21	20.000,00	24.026,29
22	Rückzahlungen (Zuschüsse etc.)		
	Stadt	1.850,00	1.893,74
	Land	1.650,00	3.223,22
24	Rücklage Instrumente	0,00	0,00
26	Kammerorchester	0,00	0,00
30	Medien	0,00	440,00
	Summe 22 - 30	3.500,00	5.556,96
	Summe der Ausgaben	760.000,00	785.945,04

Berechnungen zum Kostenartenplan

Personalkosten Leiter für Leitung/Verwaltung und Unterricht

	Gesamt	Leitung	Unterricht	Kontrollsumme
Wochenstunden	38,50	30,50	8,00	38,50
in Minuten	2310	1830	480	2310
in Prozent	100%	79%	21%	100%
Gehalt	63.379 €	50.209 €	13.170 €	63.379

Anteil der EDV-Ausgaben / Konto Büromaterial/Porto

Bezeichnung	Haushaltsplan Euro	Ausgaben €		
		Köngen	Wendlingen	zusammen
Büromaterial/Porto	3000	1892,05	2405,29	4297,34
EDV-Ausgaben		251,09	592,18	843,27
nur Büromaterial		1.640,96	1.813,11	3.454,07

Berechnungen zum BAB

Verteilung der Personalkosten und Sachkosten auf die Endkostenstellen

Schlüssel: Jahreswochenstunden

Kosten	Summe	Musik.	Instrum.	Ensembles	Ergänzungsf.	Kontroll-
		Grundfächer	Hauptfächer			Summe
Lehrerwochenstunden in Min.	22223	840	19898	1185	300	22223
in Prozent		4%	90%	5%	1%	100%
Personalkosten incl. Fortbildg.	649.038 €	24.533 €	581.135 €	34.609 €	8.762 €	649.038 €
Leiterwochenstd. in Min.	480		240	240		480
in Prozent	100		50	50		100
Unterricht Leiter	13.170 €		6.585 €	6.585 €		13.170 €
Instrumente	6.542 €	247 €	5.858 €	349 €	88 €	6.542 €
Lernmittel	1.449 €	55 €	1.297 €	77 €	20 €	1.449 €
Summe Kosten	670.198 €	24.835 €	594.874 €	41.620 €	8.870 €	670.198 €
Einnahmen				50.489 €		
Zuschüsse	260.319 €	9.840 €	233.084 €	13.881 €	3.514 €	260.319 €
Umlage Sonstige Einnahmen	1.556 €	59 €	1.393 €	83 €	21 €	1.556 €

Anteil des Leiters an den Wochenstunden

Unterrichtskategorie	Gesamt	Lehrer	Leiter
Instr. Hauptfächer	20138	19898	240
Ensembles	1425	1185	240

Zuschüsse 2002

Geldgeber	Zuschuss	Euro
Kommune	Pädagog. Personal	176.452,66
Kommune	Sachkosten	4.000,00
Land	Pädagog. Personal	84.004,00
Land	Rückzahlung	- 4.138,07
Gesamt		260.318,59

Zusammenfassung der Sonstigen Einnahmen

Sonstige Einnahmen	Betrag in Euro
Veranstaltungen	2.651,42
Medien	392,88
Zwischensumme 1	3044,3
Spenden	137,50
Zinsen	998,68
Sonstige Einnahmen	419,90
Zwischensumme 2	1556,08
Zw.Summe 1 und 2	4600,38
Musikalienkonto	3710,58
MFZ-Konto	8408,2
Summe Einnahmen	16719,16

A.2 Betriebsvergleich

Arbeitsstunden in der Verwaltung (à 60 Minuten)

Musikschule	Leiter		Weitere Verwaltungsmitarbeiter			Gesamt Arbeitsstunden
	Arbeitsstd.	Vergütung	Arbeitsstd.	Vergütung	Arbeitsstd.	
Ostfildern	0	BAT VI	19	BAT Vc	27	46
Plochingen	0	BAT VI	38,5			38,5
Kirchheim	0	BAT VI	25	BAT VII	28	53
Kö/We	0	BAT VI	40			40

*in Plochingen ist der Vereinsvorsitzende ehrenamtlich Verwaltungsleiter.

Allgemeine Angaben zur Verwaltung

Die Verwaltung der MS erfolgt	Musikschule			
	Ostfildern	Plochingen	Kirchheim	Kö/We
ausschließl. durch eigene Verwaltungskräfte		x	x	
ausschließl. durch andere Stellen				
durch eigene Verwaltungskräfte und andere Stellen	x			x

Fortbildung 2002/2003

Musikschule	Ausgaben für Fortbildung 2002			Plan 2003
	hauptamt.	nebenamtl.	Gesamt	Fortbildung
Ostfildern	1.749,00 €	1.550,00 €	3.299,00 €	4.000,00 €
Plochingen	836,50 €	- €	836,50 €	3.000,00 €
Kirchheim	- €	659,00 €	659,00 €	700,00 €
MSKW	487,18 €	158,72 €	645,90 €	1.000,00 €

Gebührenermäßigungen im Überblick

Musikschule	Ermäßigung				
	Familien	Mehrfächer	Sozial	Begabte	Sonstige
Ostfildern	ja	ja	ja	nein	nein
Plochingen	ja	ja	ja	ja	nein
Kirchheim	ja	nein	ja	nein	nein
Kö/We	ja	ja	nein	nein	nein

Leihinstrumente nach Anschaffungszeitraum

Leihinstrumente	Anschaffungszeitraum					Gesamt
	bis 1970	1971bis1980	1981 bis 1990	1990 bis 2000	nach 2000	
Anzahl	7	15	55	31	4	112
in Prozent	6%	13%	49%	28%	4%	100%

Verwaltungsgebühren

Musikschule	Anmeldegebühr	Verwaltungsgebühr für Barzahler
Ostfildern	12,00 €	- €
Plochingen	11,00 €	- €
Kirchheim	5,00 €	4,50 €
MSKW	12,00 €	- €

Schüler nach Wohnort

Wohnort	Schüleranzahl	in Prozent
Göppingen	1	0,1%
Hattenhofen	1	0,1%
Weilheim	1	0,1%
Lenningen	1	0,1%
Reichenbach	1	0,1%
Dettingen	1	0,1%
Bissingen	1	0,1%
Altbach	1	0,1%
Neuffen	2	0,2%
Großbettlingen	2	0,2%
Plochingen	2	0,2%
Holzmaden	2	0,2%
Esslingen	3	0,3%
Neuhausen	3	0,3%
Notzingen	4	0,5%
Nürtingen	5	0,6%
Unterensingen	13	1,5%
Kirchheim	26	2,9%
Oberboihingen	38	4,3%
Summe Externe Schüler	108	12,2%
Köngen	269	30,4%
Wendlingen	509	57,4%
Summe Schüler aus We und Kö	778	87,8%
Gesamt Schüleranzahl	886	100,0%

Stand: Januar 2004

Schülerbelegungen nach Unterrichtsformen

Musikschule	Grund- fächer	Instrumentalunterricht				Zwisch- Summe	Ensem- bles	Ergänz- fächer	Gesamt Belegung
		Einzel	2er-Grp.	3er-Grp.	4er-Grp.				
Ostfildern	214	615	150	43	0	1022	235	112	1369
i.Rel.z.Zw.Su.	21%	60%	15%	4%	0%	100%			
i.Rel.zu Ges.	16%	45%	11%	3%	0%	75%	17%	8%	100%
Plochingen	176	372	132	33	4	717	111	69	897
i.Rel.z.Zw.Su.	25%	52%	18%	5%	1%	100%			
i.Rel.zu Ges.	20%	41%	15%	4%	0%	80%	12%	8%	100%
Kirchheim	380	446	261	64	43	1194	144	0	1338
i.Rel.z.Zw.Su.	32%	37%	22%	5%	4%	100%			
i.Rel.zu Ges.	28%	33%	20%	5%	3%	89%	11%	0%	100%
MSKW 2002	112	558	96	16	12	794	165	60	1019
i.Rel.z.Zw.Su.	14%	70%	12%	2%	2%	100%			
i.Rel.zu Ges.	11%	55%	9%	2%	1%	78%	16%	6%	100%
MSKW 1993	131	500	173			804	140	111	1055
i.Rel.z.Zw.Su.	16%	62%	22%	0%	0%	100%			
i.Rel.zu Ges.	12%	47%	16%	0%	0%	76%	13%	11%	100%

A.3 Entwicklungskonzept

Anteil der Einnahmen 2002 an Gesamtsumme		
Einnahmen	Euro	Anteil
Schulgeld	499.732,00 €	63,90%
Musikalien	3.711 €	0,47%
Musikfreizeit	8.408 €	1,08%
Sonstige	4.600,38 €	0,59%
Zuschüsse	265.648,48 €	33,97%
Gesamt	782.099,64 €	100,00%

Tabelle 29: Berechnung der Stückkosten im Jahr 2004 unter Voraussetzung der gleichen Relation der Produkte zu den Gesamtausgaben wie 2002

Ausgaben HH 2004	Anteil in Prozent	absolut	Wochenstd.in Min.	Kosten/Minute
Gesamtausgaben	100%	820.000 €		
Ausgaben nach Produkt				
Instr. Hauptfachunterricht	86,92%	712.718 €	20.138,00	35,39 €
Ensembles	6,08%	49.864 €	1.425,00	34,99 €
Musikalische Grundausbildung	3,63%	29.755 €	840,00	35,42 €
Ergänzungsfächer	1,30%	10.627 €	300,00	35,42 €
Übrige Produkte	2,08%	17.037 €		
Kontrollsumme	100%	820.000 €		

Gebührenordnung der MSKW per 01.04.2004

WICHTIGE HINWEISE UND AUSZÜGE AUS DER SCHULORDNUNG

ANMELDUNG:

Das Anmeldeformular kann jederzeit bei den Büros der Musikschule abgegeben werden. Sofern mehr Schüler angemeldet werden, als Plätze vorhanden sind, werden die Anmeldungen in chronologischer Reihenfolge berücksichtigt.

UNTERRICHTSTERMIN:

Bitte geben Sie auf dem Anmeldeformular unter "Bemerkungen" an, wenn Ihr Kind zu bestimmten Zeiten verhindert ist, z.B. durch Schulunterricht. Sobald der Unterricht an der Musikschule beginnen kann, werden die Eltern benachrichtigt.

VERHINDERUNG:

Sollte Ihr Kind einmalig (z.B. wegen Krankheit) verhindert sein, am Unterricht teilzunehmen, so teilen Sie dies der Musikschule bitte möglichst frühzeitig mit.

Bei regelmäßiger Verhinderung (z.B. Stundenplanänderung des Schulunterrichts) vereinbaren Sie bitte frühzeitig einen neuen Unterrichtstermin mit den Büros oder dem betreffenden Lehrer.

GEBÜHREN:

Die Unterrichtsgebühren werden für alle zwölf Monate des Jahres auch für angefangene Monate und die Ferienzeiten erhoben.

Ein Erlass des Schulgeldes für versäumten Unterricht kann nicht gewährt werden (siehe Absatz 9 der Schulordnung).

GEBÜHRENEINZUG:

Aus verwaltungstechnischen Vereinfachungsgründen werden die Gebühren im Lastschriftverfahren eingezogen.

GESCHWISTER-ERMÄSSIGUNG:

Wenn mehrere Kinder aus einer Familie Unterricht an der Musikschule haben, wird eine gestaffelte Geschwister - Ermäßigung in Höhe von 20% (auf das zweite Kind), 30% (auf das dritte Kind) usw. gewährt. Die Ermäßigung wird auf das jeweils kostengünstigere Fach gewährt.

UNTERRICHTSVERTRAG:

Mit der Abgabe des Anmeldeformulars kommt ein Unterrichtsvertrag zustande, der nur zum Schuljahresende (31.3. und 30.9.) mindestens einen Monat vorher schriftlich gekündigt werden kann.

Bitte bewahren Sie diesen Abschnitt und die Schulordnung sorgfältig auf!

ANSCHRIFTEN:

Neuffenstraße 35, 73240 Wendlingen, Telefon 51790 (Hausteil der Uhland - Schule) und Weishaarstraße 14, 73257 Köngen, Telefon 82451 (im Altbau der Mörikeschule).

Die Büros sind zu den Unterrichtszeiten der allgemeinbildenden Schulen vormittags geöffnet. Sprechzeiten des Schulleiters nach telefonischer Vereinbarung (Tel. 82451).

GEBÜHREORDNUNG per 1.4.2004**GRUNDFÄCHER:**

Rhythmik, Spielen auf Orffinstrumenten, Elementare Musikerziehung, Musikgarten,

Singen und Spielen für Vorschul- und Schulkinder sowie weitere Kurse

45 Minuten 31,00 €

INSTRUMENTALUNTERRICHT:**a) Einzelunterricht:**

30 Minuten 62,00 €, 45 Minuten 86,00 €, 60 Minuten 111,00 €

b) Gruppenunterricht*

2 Schüler 30 Minuten 45,00 €

*auf Nachfrage/nur nach Absprache: 3 Schüler 45 Minuten 45,-

TANZ/BALLETT: auf 1 Jahr verbindlich

Ballett, Jazztanz, u.a. 45 Minuten 42,00 €

ERGÄNZUNGSFÄCHER:

Orchester, Ensembles, Band etc für Schüler der MS frei, für externe Schüler 13,00 €

SINGSCHULE: Vorchor (nur Chor) frei

Kinderchor: (Stimmbildung, Gehörbildung, Chor) 12,00 €

Jugendchor: (Stimmbildung, Gehörbildung, Theorie, Chor) 14,00 €

AUFNAHMEGEBÜHR: einschließlich Unfall -und Haftpflichtversicherung, einmaliger Betrag 14,00 €

AUSWÄRTIGENZUSCHLAG 6,00 €

ZUSATZGEBÜHREN:

Erwachsenenzuschlag: 25% der jeweiligen Unterrichtsgebühr,

wird erhoben, wenn für den Schüler kein Kindergeld mehr gewährt wird

LEIHGEBÜHREN für musikschuleigene Instrumente,

Leihdauer in der Regel nur 1 Jahr, Versicherung ist nicht eingeschlossen

Gitarre, Trompete u.a. 15.-/19.-(§)

Streichinstrumente, Oboe, Querflöte, Klarinette u.a. 17.-/22.-(§)

(§ = gilt ab dem 2.Halbjahr der Ausleihe)

Die Unterrichts-Semester beginnen jeweils am 1.4. und 1.10.

Glossar

Aufwand ist jeder Verzehr von Ressourcen in einer Rechnungsperiode, unabhängig von einer Zahlung (gesamter Input).

Ausgaben sind der Abfluss von Geldmitteln (Zahlungen).

Einnahme bedeutet Zufluss von Geldmitteln.

Ertrag ist der gesamte Output einer Rechnungsperiode aus der gewöhnlichen betrieblichen Tätigkeit. Man unterscheidet zwischen **betriebsfremd** (z. B. Schenkung) **periodenfremd** (z. B. Steuerrückzahlung) oder **außerordentlich** (z. B. Verkauf von PKW über Buchwert).

Fixe Kosten bleiben unabhängig von der Leistungsmenge konstant wie beispielsweise die Raummiete.

Kosten sind der bewertete Verzehr von Ressourcen in einer Rechnungsperiode für die betriebliche Leistungserstellung.

Leistung ist der Output einer Rechnungsperiode aus der betriebstypischen Tätigkeit.

Periodenfremder Aufwand ist betriebsbedingt, betrifft aber eine andere Rechnungsperiode, wie im Fall einer Steuernachzahlung oder Zuschussrückzahlung.

Variable Kosten ändern sich bei zunehmender oder abnehmender Leistungsmenge (Beschäftigung). Die Kosten können einen proportionalen (z. B. im gleichen Maß wie die erteilten Unterrichtsstunden zunehmen, nehmen auch die Personalkosten zu), degressiven (je mehr Gruppenunterricht erteilt wird, umso geringer fallen die Personalkosten aus) oder progressiven Verlauf nehmen (wird mehr Einzelunterricht in Anspruch genommen, steigen die Personalkosten rapide an).

Zweckaufwand oder Grundkosten ist Ressourcenverzehr, der üblicherweise für die Leistungserstellung anfällt (z. B. für Personal, Räume, Medien).

Literaturverzeichnis

Bruhn, Manfred: Marketing. Sonderausgabe. Gabler, Wiesbaden, 1990.

Jorasz, William: Kosten- und Leistungsrechnung. Einführung mit Aufgaben und Lösungen. 2., überarbeitete Auflage, 2000. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Jülkenbeck, Agnes: Controlling, Skript Masterstudiengang WS 01/02.

Jülkenbeck, Agnes: Kosten-/Leistungsrechnung, Skript SS 2001.

Jülkenbeck, Agnes: Organisation, Skript WS 00/01.

Musikschule Köngen/Wendlingen (Hrsg.): 30/25 Jahre Musikschule in Köngen und Wendlingen am Neckar, Festschrift 1996.

Strukturdaten, Berichtsbogen Stand 01.01.2003, Herausgeber: Landesverband der Musikschulen Baden-Württembergs e.V. Internet: www.musikschulen-bw.de.

Wolters, Gerhard: Wege aus der Eintönigkeit – MultiDimensionaler Instrumentalunterricht oder: Die Wiederentdeckung und Weiterentwicklung fast vergessener Unterrichtsformen. Zimmermann, Frankfurt a.M.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift