

Stadt Kornwestheim

# Organisationsentwicklung Musikschule

## Abschlussbericht Konzeptionsphase

Stand: 03.04.2013

## Inhaltsverzeichnis

Ausgangssituation .....	3
Ergebnisse Analysephase .....	4
Ergebnisse Konzeptionsphase .....	6
Aufbauorganisation .....	6
Führungsstruktur der Musikschule .....	8
Aufgaben der Musikschulleitung .....	10
Profil der Musikschulleitung.....	11
Neugestaltung bzw. Bündelung administrativer Aufgaben.....	12
Nächste Schritte/ Ausblick.....	13

## Ausgangssituation

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses für das Amt für Stadtgesellschaft wurde ein spezielles Augenmerk auf die Musikschule gelegt. Die Veränderung der Bildungslandschaft, die demografische Entwicklung, die verstärkte Konkurrenzsituation und die veränderten Anforderungen und Erwartungen der Kunden führen dazu, dass ein „weiter so“ nicht möglich ist, sondern vielmehr eine Neuausrichtung erforderlich sein wird.

Projektziel ist es, die Musikschule Kornwestheim nachhaltig und zukunftssicher aufzustellen. Neben einer passenden strategischen Ausrichtung und einer optimierten Aufbau- und Ablauforganisation gehört dazu auch eine weiterentwickelte Angebotsstruktur sowie neue Formen der Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen.

Der Bericht stellt die in der Projektphase 2 (Konzeptionsphase) erarbeiteten Ergebnisse dar und dient als Grundlage für die Entscheidung zur Neuausrichtung der Musikschule Kornwestheim.

Die Projektgruppe setzte sich aus folgenden Personen zusammen:

Sabrina Müller (Projektleitung)	Efthymia Sakellariou (Musikschule)
Julia Finkbeiner (Gesamtprojektleitung)	Michael Meyle (Städt. Orchester)
Michael Nothdurft (Musikschule)	Gabriele Wörsching (FB Familie, Jugend, Bildung)
Verena Johanssen (Musikschule)	Wolfram Kaboth (Personalrat)
Claus Letter (Musikschule)	
Externe Beratung: Iris Kümmerle (klip AG)	

In der Konzeptionsphase fand ein Klausurtag mit allen Lehrkräften der Musikschule statt. Im Anschluss daran startete die Projektgruppe und arbeitete in 3 Projektsitzungen an der Aufgabenstellung.

## Ergebnisse Analysephase

Zu Beginn des OE-Prozesses wurden im Februar/ März 2012 mit verschiedenen Personen Interviews geführt, um einen ganzheitlichen Blick auf die aktuelle Situation bzw. die zukünftigen Anforderungen an die Musikschule zu bekommen. Darunter waren VertreterInnen der Musikschule bzw. Musikschulleitung, der Städtischen Orchester, des Elternbeirats, der Stadtverwaltung sowie des Personalrats.

Folgende Handlungsfelder kristallisierten sich heraus:

### Strategie

- Strategische Ausrichtung fehlt
- Wer kümmert sich „um das Ganze“?
- Angebotsstruktur

### Führung

- Führungskultur
- Zusammenarbeit der Führungskräfte bzw. der FB
- Schulleitung oder Manager?

### Aufbauorganisation

- Organigramm der Musikschule (inkl. Beiräte)
- Fachbereichsstruktur

### Ablauforganisation

- Klärung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen
- Prozessoptimierung, z.B. Honorarabrechnung, Instrumentenvermietung

### Information + Kommunikation

- Direktorium – MA
- Direktorium – Sekretariat
- Musikschule – Beiräte
- Musikschule – Eltern
- Definition der Informationswege und -medien

### TVöD-MA - Honorarkräfte

- Klärung der Aufgaben bzw. Erwartungen an die Honorarkräfte
- „Zwei-Klassen-Gesellschaft“
- Identifikation mit der Musikschule

### Öffentlichkeitsarbeit

- Intensivierung der ÖA
- Überarbeitung der Materialien
- Neuausrichtung der Veranstaltungen

Im April fand eine Strategieklausur mit VertreterInnen aus verschiedenen Bereichen (Musikschule, Städt. Orchester, Verwaltung) statt, in der neben der Rückmeldung der Ergebnisse aus den Interviews vor allem die Diskussion und Reflexion zukünftiger Anforderungen an die Musikschule und die daraus folgende strategische Ausrichtung im Vordergrund stand. Zusammengefasst priorisierten die Teilnehmenden drei zentrale Ansatzpunkte für die Musikschule:

- Neue Angebote/ Produkte
- Neue Vertriebskanäle
- Neue Kundensegmente

## Ergebnisse Konzeptionsphase

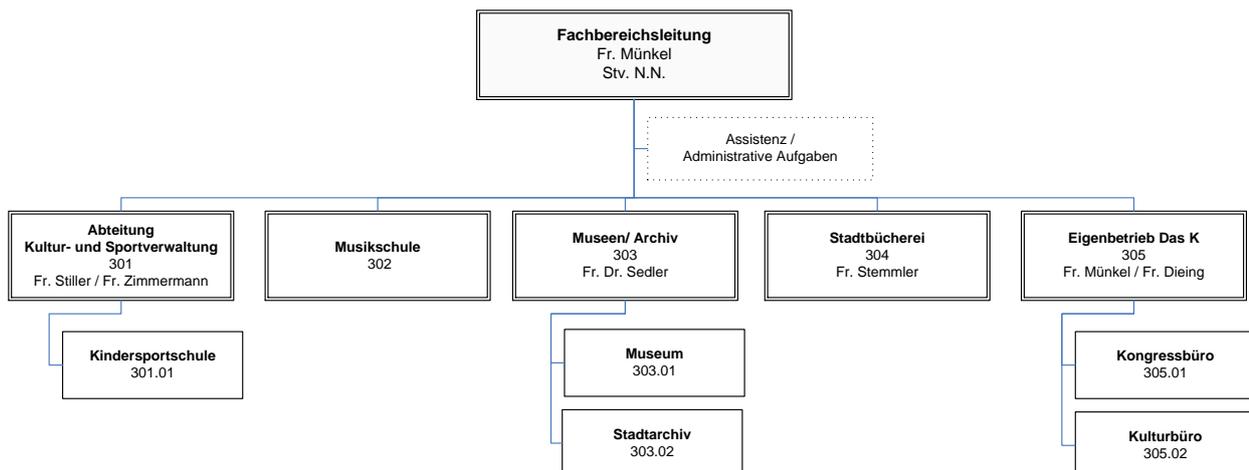
Der Start in die Konzeptionsphase erfolgte durch einen Klausurtag im Juli 2012, zu dem alle MitarbeiterInnen (TVöD-MitarbeiterInnen und Honorarkräfte) der Musikschule eingeladen waren. Dort wurden erste Ideen zum organisatorischen Aufbau, zu den Strukturen und zur Optimierung von Prozessen (z.B. Verwaltungsabläufe, Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation) erarbeitet.

Aufbauend auf die Ergebnisse aus den Interviews bzw. den Strategieklausuren begann im September 2012 die Projektgruppe mit ihrer Arbeit.

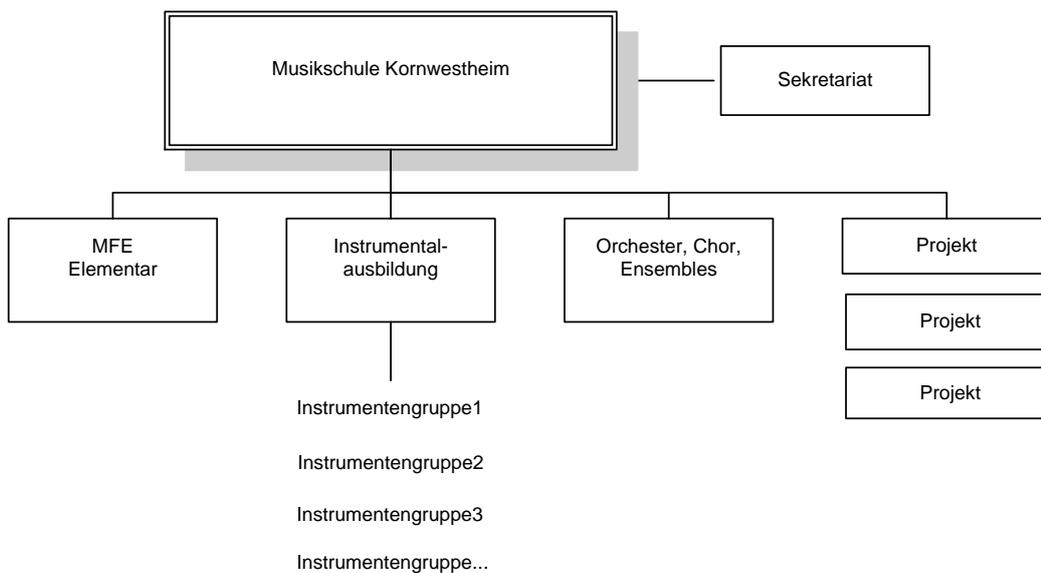
## Aufbauorganisation

Zum besseren Verständnis wird hier nochmals die Einbindung der Musikschule in die Organisationsstruktur der Stadtverwaltung Kornwestheim dargestellt.

### Fachbereich 3 Kultur und Sport



Die Projektgruppe erarbeitete folgenden Vorschlag für die Aufbauorganisation der Musikschule:



#### **Erläuterungen zur Aufbauorganisation:**

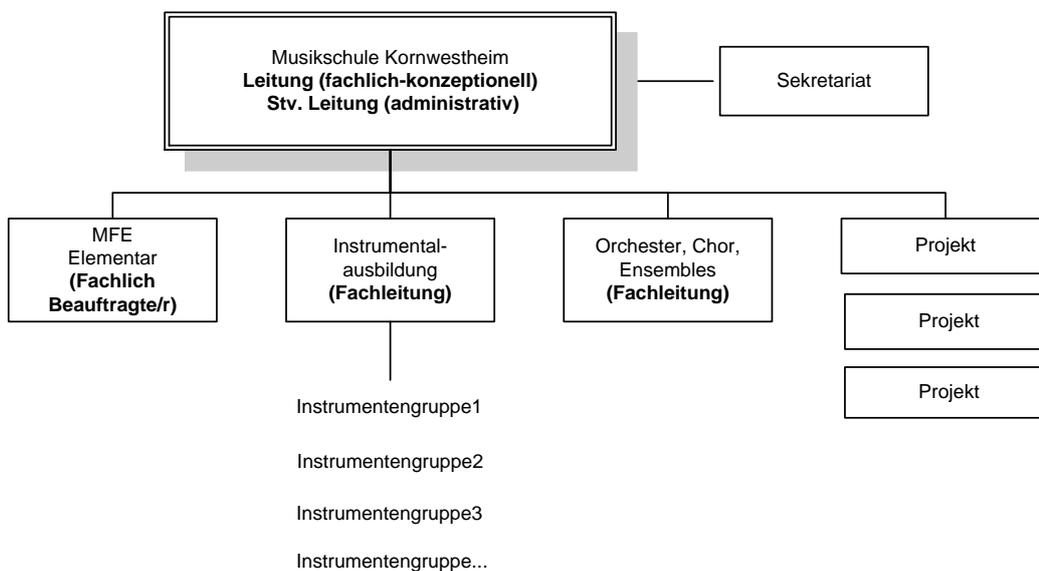
Zukünftig soll es – ähnlich wie jetzt auch – drei Organisationseinheiten in der Musikschule geben, die allerdings teilweise neu strukturiert sind:

- Musikalische Früherziehung/ Elementarbereich
- Instrumental-ausbildung, untergliedert in verschiedene Instrumentengruppen
- Orchester, Chor, Ensembles

Die Projekte (z.B. So klingt Kornwestheim, Ganztageschule) sind nicht Teil der klassischen Aufbauorganisation, sollen aber aufgrund ihrer zunehmenden Bedeutung in der Struktur entsprechend abgebildet werden.

## Führungsstruktur der Musikschule

Im Folgenden wird die Führungsstruktur der Musikschule aus Sicht der Projektgruppe dargestellt.



### Erläuterungen zur Führungsstruktur:

- Die Leitung der Musikschule wird von 2 Personen übernommen
- Es gibt eine klare hierarchische Struktur: Leitung und Stellvertretung
- Idealerweise übernimmt die Leitung mit dem fachlich-konzeptionellen Schwerpunkt die Gesamtleitung der Musikschule, die andere Person die Stellvertretung. Ggfs. könnte dies jedoch auch anders belegt werden.
- Sowohl die Leitung als auch die Stellvertretung übernehmen mind. eine Organisationseinheit in der direkten Führung, d.h. Instrumental-ausbildung und Orchester/ Chor/ Ensembles (inkl. Dirigat Städt. Orchester) werden an eine der beiden Leitungspersonen angehängt (entspricht Fachleitung).
- Die Leitung der Organisationseinheit MFE/ Elementar setzt eine besondere Qualifikation voraus. Sie kann sowohl durch die Leitung/ Stellvertretung als auch durch eine/n fachliche/n Beauftragte/n geführt werden.

- Die Organisationseinheit Instrumentalbildung wird in mehrere Instrumentengruppen untergliedert. Die jeweiligen dort anfallenden Koordinationsaufgaben können auch an andere Personen delegiert werden. Zu den Koordinationsaufgaben gehören z.B.:
  - Instrumentenwartung und –kontrolle (Mietinstrumente, Unterrichtsinstrumente)
  - Stundenplangestaltung
  - Literaturbeschaffung
  - Organisation von Fortbildungen
- Die Projekte haben jeweils eine Projektleitung und werden direkt an die Leitung/ Stellvertretung angehängt.

Die Lenkungsgruppe trägt den Vorschlag der Projektgruppe zu den Führungsstrukturen weitgehend mit, hat aber im Hinblick auf die Musikschulleitung anders entschieden. Die Leitung soll von einer Person mit administrativem Schwerpunkt übernommen werden, die stv. Leitung hat den fachlich-konzeptionellen Part. Dadurch ergeben sich auch Verschiebungen auf der Ebene der Fachleitungen, d.h. eine Fachleitung könnte gfs. auch von einer Person übernommen werden, die nicht der Musikschulleitung angehört.

## Aufgaben der Musikschulleitung

Die Aufgaben der Musikschulleitung wurden von der Projektgruppe folgendermaßen strukturiert:

<b>Administrative Aufgaben</b>	<b>Fachlich-konzeptionelle Aufgaben</b>	<b>Übergreifende Aufgaben</b>
Haushaltsplanung, - überwachung, - verantwortung	Pädagogische Konzepte	Personalführung (Mitarbeitergespräche, Personalentwicklung, Einsatzsteuerung)
Investitionsplanung	Lerninhalte, Lernmethoden	Strategische Ausrichtung
Personalgewinnung/ - auswahl	QM	Angebotsentwicklung
Vorbereitende Gremienarbeit	Beschwerdemanagement	Repräsentation
Marketing, ÖA, Pressearbeit	Gremienarbeit	
Veranstaltungen (organisatorisch)	Regionale Kontaktpflege, Netzwerkarbeit	
Aufgaben-/ Prozessdefinitionen	Elternabende, Infoveran- staltungen, Elternbeirat	<i>Dirigat Städt. Orchester</i>
Marktbeobachtung	Kommunikation nach innen	
	Veranstaltungen (konzeptionell)	
	Schüler-/ Unterrichtseinteilung	

Die übergreifenden Aufgaben sind Aufgaben, die in gemeinsamer Verantwortung der beiden Leitungspersonen liegen müssen, um die Musikschule erfolgreich steuern zu können.

## Profil der Musikschulleitung

Die Projektgruppe erarbeitete ein Anforderungsprofil für die beiden Personen, die zukünftig die Musikschulleitung übernehmen sollen:

<b>Profil administrative Leitung</b>	<b>Profil fachlich-konzeptionelle Leitung</b>
Musikpädagoge, fachspezifisches Musikschulstudium	Musikpädagogisches Studium, mind. 2 Lehrbefähigungen
Zusatzqualifikation: Musikschulleitung oder kaufmännische Ausbildung/ Qualifikation	Zusatzqualifikation: Musikschulleitung
Für das Dirigat der Städt. Orchester: 1. Staatsexamen Schulmusiker oder Lehrbefähigung Orchesterleitung	
Verwaltungserfahrung	Führungserfahrung
Kommunikationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit
Kenntnisse in Organisationstechniken	Rhetorische Fähigkeiten
EDV-Kenntnisse	Konfliktfähigkeit
	EDV-Kenntnisse
<i>Präferenz: Stellvertretung</i>	<i>Präferenz: Leitung</i>

Jede der beiden Leitungspersonen sollte selbst mit einem geringen Umfang unterrichten, um den Kontakt zur Basis nicht zu verlieren. Aufgrund der engen Kooperation mit den Städt. Orchestern sollte eine Leitung auch das Dirigat für die städt. Orchester übernehmen und die entsprechende Qualifikation mitbringen.

## Neugestaltung bzw. Bündelung administrativer Aufgaben

In den Interviews und in den verschiedenen Veranstaltungen wurde deutlich, dass bei der Bearbeitung der administrativen Aufgaben Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Ganz konkret wurden folgende Aufgaben und Geschäftsprozesse benannt, die in der Umsetzungsphase genau definiert werden müssen, um eine effektive und effiziente Bearbeitung sicherzustellen:

Instrumentenverwaltung, Stundenplangestaltung, Informationsmanagement (intern und extern), Krankmeldungen, Gremienvorbereitung, Veranstaltungsorganisation, Projektplanung, Reporting, Personalauswahlverfahren, Öffentlichkeitsarbeit.

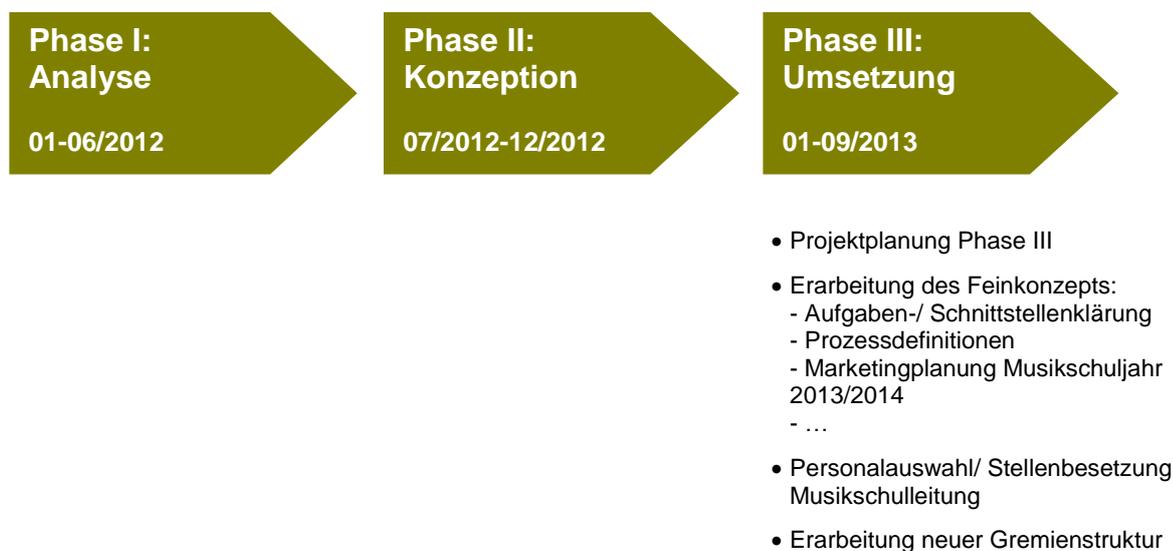
Gleichzeitig werden momentan auch verschiedene Verwaltungsaufgaben der Musikschule von anderen Bereichen der Kernverwaltung übernommen. Zu diesen Aufgaben gehören z.B. Verwendungsnachweis Personalkostenzuschuss Musikschule, Haushaltsplanungen/Mittelanmeldungen für Musikschule in Zusammenarbeit mit Herrn Kreisel, Erstellung von Schaubildern/Statistiken zum Haushalt und den Schülerzahlen, Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen des Musikschulbeirats und Musikschulfachbeirats (Einladungen, Vorlagen, Protokoll erstellen).

Mit der neuen Struktur sollen die administrativen Aufgaben nun direkt an der Musikschule verortet und zentral zusammengeführt werden.

Im Vorfeld der Prozessoptimierung ist zu klären, wie die zukünftige Aufgabenverteilung zwischen der Leitung der Musikschule und dem Sekretariat aussieht. Nach aktuellem Stand werden Aufgaben, die eigentlich der Leitung zugeordnet sind, durch das Sekretariat wahrgenommen.

## Nächste Schritte/ Ausblick

Nach der Entscheidung durch den Gemeinderat am 18.04.2013 werden die nächsten Schritte in der Umsetzungsphase für die Neuausrichtung der Musikschule angestoßen.



Die bisherige Projektgruppe wurde zum Ende der Phase II aufgelöst. Für die Bearbeitung der in Phase III anstehenden Aufgaben ist es sinnvoll, eine hohe Beteiligung der Betroffenen sicherzustellen, da es dann vorrangig um die Innenstruktur der Musikschule geht. Aus diesem Grund sollten vor allem MitarbeiterInnen der Musikschule an den Aufgabenstellungen arbeiten und die neue Projektgruppe schwerpunktmäßig als Koordinationsgremium fungieren. Ergänzt werden kann die Projektgruppe durch eine/n VertreterIn der Verwaltung und des Personalrats. Punktuell können weitere Personen hinzugezogen werden, z.B. VertreterInnen der Städt. Orchester, Kunden.

Ziel ist es, die Umsetzung der neuen Struktur bis zum Start des neuen Musikschuljahres im Oktober 2013 abzuschließen.

03.04.13/ Iris Kümmerle