

Instrumente des Qualitätsmanagements

Betrieblicher Leistungsauftrag Musikschule

- Gemäss Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden müssen die Stimmberechtigten oder das Parlament einem Aufgabenbereich einer Gemeinde (z.B. "Bildung" oder "Gesundheit") einen politischen Leistungsauftrag zuordnen und dessen Erfüllung mit der Bereitstellung eines Globalbudgets finanzieren.
- Diese politischen Leistungsaufträge sind vom Gemeinderat in betrieblichen Leistungsaufträgen zu konkretisieren.
- Für die Führung der Musikschule steht eine Vorlage zur Verfügung, die bei Bedarf angepasst werden kann.

1. Begriffsklärung

Im Zusammenhang mit der Führung der Musikschule müssen die Begriffe "politischer Leistungsauftrag" und "betrieblicher Leistungsauftrag" unterschieden werden.

Unter dem Begriff politischer Leistungsauftrag wird ein Auftrag verstanden, den die Stimmberechtigten oder das Parlament einem Aufgabenbereich einer Gemeinde (z.B. "Bildung" oder "Gesundheit") zuordnen und dessen Erfüllung sie mit der Bereitstellung eines Globalbudgets finanzieren. Die politischen Leistungsaufträge sind Teil des sogenannten Aufgaben- und Finanzplans (AFP) einer Gemeinde.

Der betriebliche Leistungsauftrag dagegen wird nach der Vorarbeit durch die Musikschulkommission und Musikschulleitung vom Gemeinderat beschlossen. Dieser dient dem Gemeinderat dazu, seine nachgeordneten Verwaltungseinheiten im Rahmen seiner rechtlichen Zuständigkeiten zu führen. Im betrieblichen Leistungsauftrag werden unter anderem die Art und Weise der Auftragserfüllung festgelegt.

Analog zum betrieblichen Leistungsauftrag werden für Leistungen, die ausserhalb der Verwaltung erbracht werden, Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Eine Leistungsvereinbarung regelt unter anderem die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, die Abgeltung unter dem Vorbehalt der Genehmigung des jeweiligen Budgets durch die Stimmberechtigten oder das Parlament sowie die Berichterstattung über die Leistungserbringung.

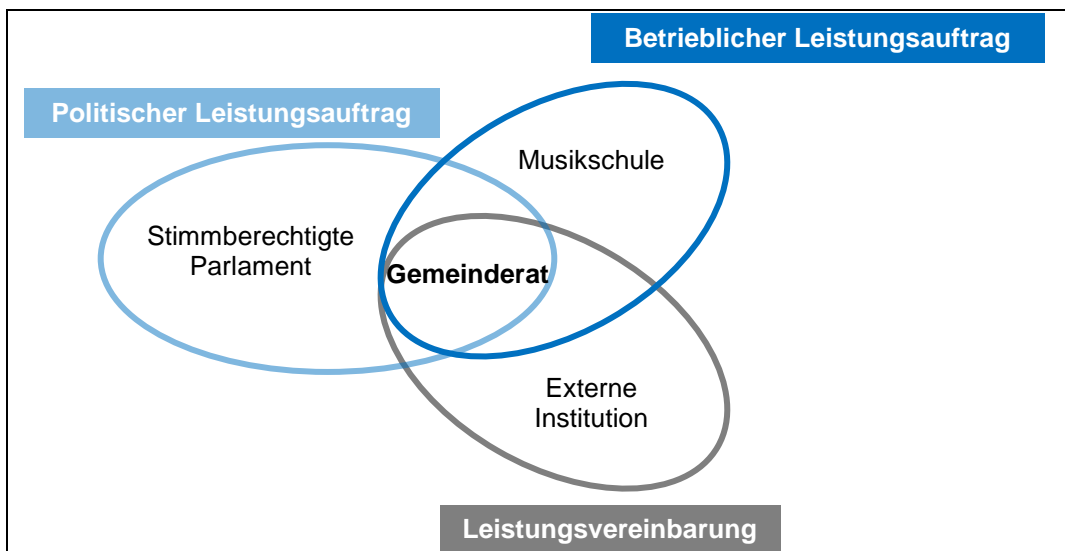


Abb. Begriffsklärung

Gemäss Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden (FHGG §22) konkretisiert der Gemeinderat die politischen Leistungsaufträge in betrieblichen Leistungsaufträgen. Für den Aufgabenbereich "Bildung" können zwei betriebliche Leistungsaufträge (einen für die Volksschule und einen für die Musikschule) oder ein gemeinsamer Leistungsauftrag erstellt werden.

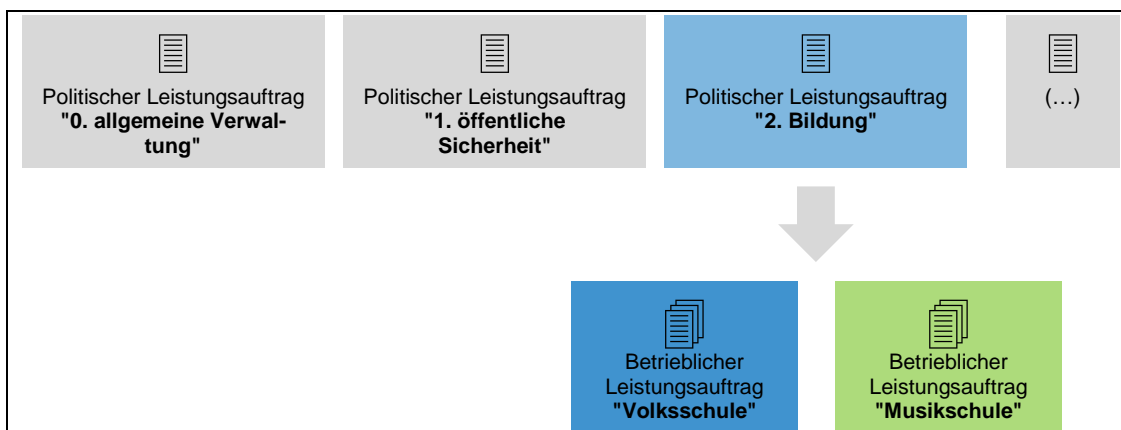


Abb. Konkretisierung von politischen in betrieblichen Leistungsaufträgen (Beispiel)

2. Zweck des betrieblichen Leistungsauftrags

Der betriebliche Leistungsauftrag ist das zentrale Führungsinstrument für die Luzerner Musikschulen. Dieser enthält die strategischen und operativen Ziele der Musikschule (siehe Grafik unten), Informationen zum Musikschulangebot und Kennzahlen zur Entwicklung der Musikschule.

Der Leistungsauftrag unterstützt die Musikschulen bei der Qualitätssicherung und -entwicklung und dient der Rechenschaftslegung gegenüber den Gemeindebehörden und der Öffentlichkeit.

Der betriebliche Leistungsauftrag fördert zudem die Verbindlichkeit der Umsetzung der definierten Ziele, klärt Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten aller Beteiligten und macht den aktuellen Stand sowie mögliche Entwicklungen der Schule sichtbar.

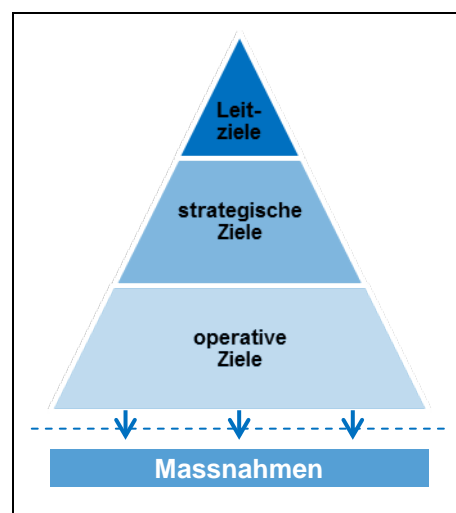


Abb. Zielhierarchisierung

Die Grafik unten verdeutlicht den Zweck des betrieblichen Leistungsauftrags für die strategische und operative Führung. Dem Gemeinderat und der Musikschulkommission dient der Leistungsauftrag zur Steuerung der Musikschule mithilfe der Fragen "Wohin?" und "Wozu?". Die Musikschulleitung hingegen unterstützt der Leistungsauftrag bei den Fragen des "Wer?", "Wann?", "Wie?" und "Womit?".

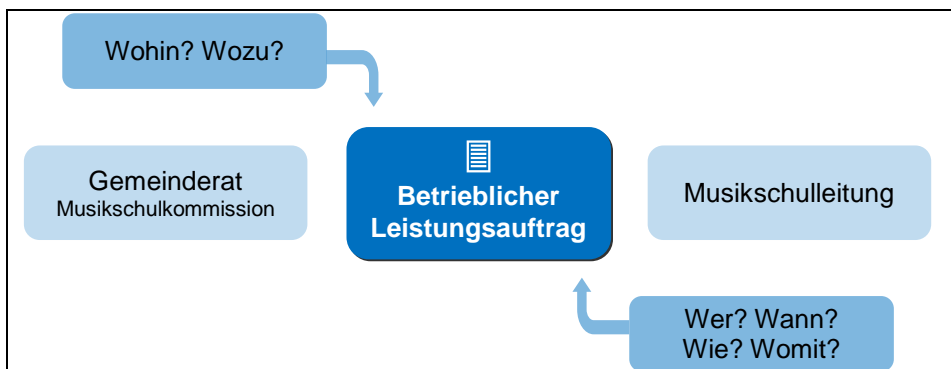


Abb. Zweck des betrieblichen Leistungsauftrags

3. Hintergrund des betrieblichen Leistungsauftrags

Der betriebliche Leistungsauftrag als Führungsinstrument für Gemeinden basiert im Wesentlichen auf den Überlegungen zur "wirkungsorientierten Verwaltungsführung" (WoV). Während vor den 1990er Jahren die Verwaltungseinheiten traditionell über die Zuteilung der Mittel gesteuert wurden, hat sich diese Sichtweise inzwischen gewandelt. "Wirkungsorientierte Verwaltungsführung" bedeutet, dass nicht nur die Einhaltung des Budgets im Vordergrund steht, sondern auch das Erreichen bestimmter Ergebnisse und das Erzielen bestimmter Wirkungen. Gleichzeitig sollen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten weit unten in der Hierarchie angesiedelt werden.

4. Umsetzungshinweise

- Die strategischen und operativen Ziele sowie wesentliche Projekte der Musikschule sind im betrieblichen Leistungsauftrag abgebildet.
- Das Musikschulangebot ist festgelegt.
- Kommunale und kantonale Vorgaben und Vorhaben werden berücksichtigt.
- Die wichtigsten Kennzahlen mit Bezug zu den strategischen Zielen sind enthalten.
- Der betriebliche Leistungsauftrag wird jährlich angepasst.

5. Verantwortlichkeit

- Die Musikschulkommission erstellt den betrieblichen Leistungsauftrag für die Musikschule und legt diesen dem Gemeinderat zur Genehmigung vor. Sie zieht die Musikschulleitung in die Erarbeitung des Leistungsauftrags mit ein.
- Die Musikschulleitung setzt den betrieblichen Leistungsauftrag der Musikschule gemeinsam mit den Mitarbeitenden an der Musikschule um. Dieser wird mittels der Mehrjahres- und Jahresplanung priorisiert, konkretisiert und operationalisiert.

6. Rechtliche Grundlagen

Die rechtlichen Grundlagen für den betrieblichen Leistungsauftrag bilden das Gesetz über die Volksschulbildung VBG und die Verordnung über die kommunalen Musikschulen.

7. Erarbeitung des betrieblichen Leistungsauftrags

Die Erarbeitung des betrieblichen Leistungsauftrags bedingt eine angemessene Situationsanalyse. Stärken und Schwächen der eigenen Musikschule sowie Chancen und Herausforderungen im Umfeld der Musikschule müssen thematisiert werden. Gleichzeitig sind das Leitbild der Gemeinde, das Leitbild der Musikschule und/oder Qualitätsstandards der Musikschule zu beachten. Ebenfalls Eingang in die Situationsanalyse finden:

- das spezifische Profil und die spezifische Kultur einer Musikschule
- finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen der Musikschule
- Erkenntnisse aus internen Evaluationen
- kantonale Entwicklungsziele für die Volksschule

Weitere Grundlagen für die Erarbeitung des Leistungsauftrags bilden verschiedene Konzepte der Musikschule und gegebenenfalls der Volksschule, wie beispielweise das Konzept zu den schul- und familienergänzenden Tagesstrukturen (TgS).



Vorlage und Musterbeispiel

Für die Erarbeitung des betrieblichen Leistungsauftrags stehen eine Vorlage und ein Musterbeispiel zur Verfügung:

https://volksschulbildung.lu.ch/unterricht_organisation/uo_musikschulen.

Die Vorlage kann bei Bedarf angepasst werden.

8. Umsetzung des betrieblichen Leistungsauftrags

Die konkrete Umsetzung der strategischen Ziele ist Aufgabe der Musikschulleitung. Diese Umsetzung sollte durch ein systematisches und umfassendes Qualitätsmanagement unterstützt werden.

Hilfreich für die Umsetzung der strategischen Ziele ist der Qualitätskreislauf. Dieser unterstützt die Musikschulleitung bei der Umsetzung von Massnahmen in den vier Phasen Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung (siehe Abbildung "Qualitätskreislauf"). Der Leistungsauftrag wird in allen Phasen des Qualitätskreislaufes eingesetzt. Strategische Ziele werden mithilfe von operativen Zielen priorisiert, konkretisiert und operationalisiert (Schritte "Planen", "Umsetzen"). Durch ein geeignetes Controlling werden diese Ziele regelmässig überprüft und allfällige Optimierungsmassnahmen abgeleitet (Schritte "Überprüfen", "Verbessern").

Das Controlling bezieht sich sowohl auf die strategische als auch auf die operative Ebene. Durch das strategische Controlling überprüft die Musikschulkommission oder der Gemeinderat, inwieweit die strategischen Ziele der Musikschule erreicht werden. Das operative Controlling durch die Musikschulleitung reflektiert, ob Meilensteine eingehalten sind und Massnahmen Wirkung zeigen.

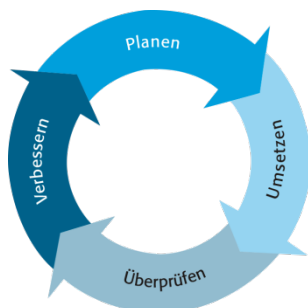


Abb. Qualitätskreislauf

9. Durchführung des Controllings

Um den Gemeinderat oder die Musikschulkommission zuverlässig und datengestützt über den Stand der Zielerreichung orientieren zu können (Rechenschaftslegung), muss die Musikschulleitung während des Schuljahres Daten zusammentragen.

Mögliche Daten sind:

- Zusammenfassende Ergebnisse von Beurteilungs- und Fördergesprächen
- Zusammenfassende Ergebnisse von internen Evaluationen, SWOT-Analyse, Ratingkonferenz oder Evaluationszielscheiben
- Aktuelle Kennzahlen
- Individuelle Rückmeldungen

Die Daten bilden die Grundlage des Controllings durch den Gemeinderat oder die Musikschulkommission. Dieses Controlling bezieht sich in der Regel auf verschiedene Bereiche (Leistungen, Wirkungen, Finanzen und Personal) und kann formativ (begleitend) oder summativ (bilanzierend) sein. Beim formativen Controlling stehen Erkenntnisgewinn und Lerneffekt im Vordergrund, dieses erfolgt regelmässig während des Schuljahres. Das summative Controlling dient der Kontrolle und Legitimation und muss mindestens einmal pro Jahr durchgeführt werden.