

# Zwischen Gießkannenprinzip und Willkür

## Leistungsorientierte Bezahlung an Musikschulen – ein Thema mit Zündstoff

Frauke Lang

***Bereits seit einigen Jahren bereitet die Einführung der „leistungsorientierten Bezahlung“ Musikschulleitungen und Lehrkräften einiges an Kopfzerbrechen. An manchen Musikschulen wird das Verfahren mit Erfolg angewendet, andere flüchten sich in undefinierte kleinere Bonuszahlungen, an wieder anderen wird das Thema kaum diskutiert.***

„Der Beruf des Musikschullehrers in Deutschland lohnt sich eigentlich nicht!“, gibt Anselm Ernst, Professor für Musikpädagogik an der Musikhochschule Freiburg im Ruhestand, zu bedenken. Im Vergleich zu Österreich und der Schweiz, wo die qualifizierte Ausbildung mit dem Grundschullehrer-Gehalt vergütet werde, seien die deutschen Instrumentallehrer viel zu niedrig bezahlt. Es gebe keine Aufstiegsmöglichkeiten – wozu also solle man sich als Instrumentallehrer anstrengen, „bei der grausamen Bezahlung“?

In diesem Sinne scheint das mit der Einführung des TVöD 2005 eingeführte Konzept der leistungsorientierten Bezahlung ein grundsätzliches Problem aufzugreifen. Man begegnete der jahrelang währenden Klage, dass es dem öffentlichen Dienst an Leistungsorientierung fehle. Dem Dienst nach Vorschrift sollte endlich der Garaus gemacht werden. Wie sieht jedoch die Realität aus? Lässt sich

ein Musikschulbetrieb tatsächlich in messbare Qualitätsparameter zerlegen?

„Das ist ein bürokratischer Aufwand, der Musikschulen unnötig belastet“, urteilt Ernst, „ein großer Aufwand, der viel Zeit- und Energieeinsatz benötigt – mit fraglichem Erfolg!“ „Auf jeden Fall ist das Konzept überaus sinnvoll und auch in Musikschulen zu realisieren“, meint hingegen Armin Augat, Geschäftsführer des Kommunalen Arbeitgeberverbands (KAV) Bayern und Vorstandsmitglied des Verbands Bayerischer Sing- und Musikschulen (VBSM), „vorausgesetzt, es wird richtig eingeführt und intelligent angewandt. Das System funktioniert für alle, aber die individuelle Umsetzung liegt in der Verantwortung der einzelnen Institutionen, die Schwerpunkte in den für sie wichtigen Bereichen setzen können.“ Hört man sich im Kreis der MusikschullehrerInnen um, werden beide Ansichten vertreten – häufig begegnet man jedoch deutlicher

Ablehnung. Immer wieder bemängeln die Lehrkräfte die Schwierigkeiten der Kriterienwahl: Die Diskussion zieht ein Gefühl von Konkurrenzförderung nach sich, die Kriterien werden als einseitig und zu wenig differenziert empfunden. Kein Wunder, findet Augat, erfordere das System doch auf jeden Fall ein Umdenken und kooperativen Einsatz von Musikschulleitung wie Lehrkräften.

***[Lässt sich ein Musikschulbetrieb tatsächlich in messbare Qualitätsparameter zerlegen?]***

„Ich erlebe dieses Thema eigentlich gar nicht“, äußert sich ein Lehrer und scheint damit kein Einzelfall zu sein. „Es gibt diffuse Meinungen über den Stand der Diskussion. Die aktiven Kollegen sind generell eher dafür,



von grundsätzlich zurückhaltend agierenden habe ich noch keine Meinung gehört.“ Die Materie scheint auf den ersten Blick (zu) wenig transparent. Laut Augat gibt es in Wirklichkeit genug Transparenz: Wer dies wolle, könne sich problemlos informieren beim VdM, VBSM oder auch bei den kommunalen Arbeitgeberverbänden.

### **LEISTUNGSORIENTIERTE BEZAHLUNG – WIE UND WOZU?**

„Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden“, heißt es in § 18 des TVöD. Bereits seit 2007 sollte das Konzept verbindlich umgesetzt werden. Im Rahmen der Personalkosten

muss ein Zusatzbudget eingeplant werden, aus dem besondere Leistungen entlohnt werden können. In Musikschulen ist das Volumen mit derzeit 1,25 Prozent des Gesamtvolumens der Personalkosten des vergangenen Jahres gering, aber es steigert sich. Ziel sind acht Prozent, denen man sich jährlich in 0,25-prozentigen Schritten annähert. „Mit einem so geringen Volumen wird die tatsächliche Leistung natürlich noch nicht ausreichend materiell aufgewertet“, gibt Augat zu, „aber sie dient schon einmal als Anreiz.“ Das Budget ist also so eingeschränkt, dass es kaum als angemessene Entlohnung verstanden werden kann. Auch hierzu hat manch ein Lehrer eine deutliche Meinung: „Die Höhe des so genannten Leistungsentgelts ist so lächerlich gering, dass sie an Peinlichkeit nicht zu überbieten ist! Sie ersetzt bei Weitem nicht die realen Gehaltskürzungen um zehn und mehr Prozent, die die

meisten älteren Kolleginnen und Kollegen aufgrund des Ferienüberhangs und den damit in Zusammenhang stehenden Regelungen in den letzten Jahrzehnten hinnehmen mussten!“

„Das Leistungsentgelt ist ja auch mehr als Anreiz zu verstehen“, merkt Wolfgang Rüdiger, Professor für Musikpädagogik an der Musikhochschule Düsseldorf, hingegen an: „Niemand muss sich beteiligen. Manchmal ist es indes erschreckend zu beobachten, wie immer mehr Leistung bei gleicher oder gar weniger Bezahlung verlangt wird. Doch die Aufgaben und Arbeitsfelder des Musikschullehrerberufs haben sich ja auch immens ausgeweitet, ich nenne nur die frühkindliche Musikerziehung, die Arbeit mit Erwachsenen und Senioren, die zahlreichen interkulturellen Aufgaben, Musikalisierungskampagnen wie JeKi, Kooperationsmodelle und Konzertpädagogik – das sind Herausforderungen,

*Kann es einen Kriterienkatalog für Musikschullehrkräfte geben? – „Die Arbeit ist viel zu vielfältig und die einzelnen Lehrer haben auf den unterschiedlichsten Gebieten ihre Stärken und Schwächen, die nicht gegeneinander aufgewogen werden können.“*



denen wir uns schon in der Ausbildung stellen müssen.“

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Verteilung: Das Spektrum reicht von der Variante „Gleicher Teil für alle“ bis zur Aufteilung auf wenige Lehrkräfte. So entsteht eine Differenz: Natürlich kann sich die Auszahlung finanziell deutlich mehr lohnen, wenn nur zehn Prozent der Beschäftigten bedacht werden. Ziel ist es aber ausdrücklich, dass weit mehr Mitarbeiter den Bonus verdienen und bekommen. Bewertungsrelevant sind alle Arbeitnehmer, die nach TVöD angestellt sind, von der Reinigungskraft bis zum Musikschulleiter. Klaus Hatting, 2. Vorsitzender des VBSM und Leiter der Musikschule Passau, sieht gerade auf Führungsebene eine Chance: Diese werde nämlich gezwungen, „endlich auch Führungsaufgaben im Bereich der Personalführung wirklich wahrzunehmen und ermöglicht es den Beschäftigten, dieses Gespräch auch einzufordern“.

Der VdM befand das Konzept für gut, wenn gleich die Umsetzung nicht leicht zu gestalten ist: Wie will man in einer pädagogischen Bildungseinrichtung allgemein gültige Kriterien zur Qualitätsbewertung festlegen? Was genau belegt besonders guten Instrumental- oder Gesangsunterricht: die Schülerzahlen? Beteiligung an „Jugend musiziert“? Schüler, die besonders schwere Literatur in zahlreichen Konzerten bewältigen?

Genau ausdefinierte Vorgaben gibt es nicht; das wäre auch schwierig, ist doch jede Musikschule in Größe, Anzahl der Schüler/Lehrkräfte, Unterrichtsangebot etc. unterschiedlich beschaffen. Der VdM bietet jedoch eine Rahmenempfehlung, welche beim Verband angefordert werden kann. Von der frühzeitigen Ausarbeitung dieser Empfehlung versprach man sich, „nicht mit anderen Kommunalverwaltungen in einen Topf geworfen zu werden“, erklärt Matthias Pannes, Bundesgeschäftsführer des VdM, „es war notwen-

dig, die Musikschule als spezifizierten Bereich zu kennzeichnen. Wenn die Leistungen nicht mit wirklich geeignetem Instrumentarium gemessen würden, wäre keine gerechte Vergütung möglich.“ Grundsätzlich werden zwei Varianten der Anwendung empfohlen: zum einen die „leistungsorientierte Bewertung“ in Form eines Punktesystems, zum anderen die „Zielvereinbarung“. Auch eine Kombination ist zulässig.

### **ZIELVEREINBARUNG ODER PUNKTESYSTEM?**

Eine Zielvereinbarung wird im Mitarbeitergespräch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer individuell festgelegt. ...

**... Lesen Sie weiter in Ausgabe 6/2010.**