

**Zeitschrift:** Animato  
**Herausgeber:** Verband Musikschulen Schweiz  
**Band:** 13 (1989)  
**Heft:** 3

**Rubrik:** Impressum

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

mierung von der Akzeptanz und vom sichtbaren Erfolg oder Misserfolg ab, welche Führungsstile sind möglich und für wen zu empfehlen? Wie ist es um die Kommunikation innerhalb der Schule bestellt, wie bleibt man als Leiter lernfähig? Wieviel Flexibilität lässt der eigene Führungsstil zu? Beruht die Autorität nicht nur auf einer strukturellen Position, sondern auch auf den Beziehungsebenen und ist sie auch durch die fachlichen Fähigkeiten legitimiert? – Doch B. Kappeler stellte nicht nur Fragen, er gab im Rahmen des zeitlich



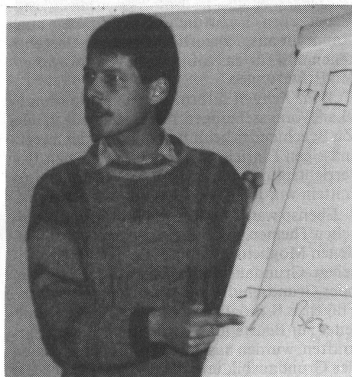
Armin Brenner und Sales KleeB.

Möglichen auch Antworten. Mehr noch: er liess Wege sichtbar werden, in die jeder einzelne Kursteilnehmer sich selbst in die Lage versetzen kann, eine persönliche Antwort zu finden.

Verschiedene Führungstechniken (aufgabenmotiviert oder beziehungsmotiviert) oder Formen und Voraussetzungen von Gesprächsführungen sowie verschiedene Führungstechniken wurden eingehend besprochen. Psychologische Elemente wie angemessene Zeit- und Zielsetzungen, aber auch Analyse- und Entscheidungstechniken wurden vorgestellt. Generelle Voraussetzungen sind aber auch die eigene Fähigkeit zur kritischen Reflexion und Lernbereitschaft sowie die Suche nach alternativen Verhaltensweisen. Auch hier war es für die Teilnehmer immer wieder möglich, gezielt Probleme aus dem persönlichen Erfahrungsbereich zur Sprache zu bringen.

**Führen oder managen?**

In einem vielbeachteten Referat unter dem Titel «Sich selber managen – andere führen» legte Beat Kappeler die Unterschiede zwischen



Der Psychologe Beat Kappeler.

«managen» und führen dar. «Führer tun die richtigen Dinge, Manager tun die Dinge richtig». Es gibt viele Bereiche in Administration und Organisation, die sicher Managerfähigkeiten verlangen. Führen bedeutet mehr; führen heisst Visionen haben, Sinn vermitteln, den Sinn für das Ganze haben. Führung ist dann vonnöten, wenn Aufgaben eine zu-

kunftsgerichtete Orientierung haben sollten, wenn kreatives Verhalten gefragt ist. Management verlangt ein quantitatives Wissen, ein bestimmtes Können und ist da gefragt, wo Aufgaben routinemässig gelöst werden. Es geht nicht um entweder oder, sondern es braucht beides. Aber Lehrer wollen nicht gemanagt, sondern geführt werden. Managen muss man sich selbst, z.B. mit einer guten Arbeitstechnik. Führen könnte bei einem Musikschulleiter beispielsweise heissen, Visionen über die Aufgabe der Musikerziehung in unserer Gesellschaft zu haben. Sartre definierte: «Der Führer ist jemand, der das Mögliche mit den gemeinsamen Augen sieht.» Die Ausrichtung der Energien eines Teams auf bestimmte positive Ziele ist eine zentrale Aufgabe. Führung verlangt auch, Sinn über die Musikschularbeit vermitteln zu können, auch dies nicht nur mit Worten, sondern immer auch durch entsprechendes persönliches Verhalten und Vorbild. Führung verlangt auch die Fähigkeit, einen Standort tolerant vertreten zu können. Klarheit im Grundsätzlichen und Flexibilität im Alltag, im Detail. Dazu gehört, dass der Schulleiter seinen Führungsanspruch deutlich erkennen lässt.

Eine klare Führung ist ein stabilisierendes Element in einer Institution, die sich im Grunde genommen auf einem labilen Feld bewähren muss – Schule, lernen heisst auch etwas verändern. Stete Bereitschaft zu positiver Selbstentwicklung, eigene Stärken und Schwächen erkennen sowie in einem ständigen Prozess der Selbstreflexion über die Führungssituation zu einer positiven Haltung gelangen, ist unabdingbar. Diese positive Grundhaltung erschliesst auch jene Kraft, die es für eine Führungsrolle braucht.

Im weiteren streifte Kappeler verschiedene Aspekte der Führungstheorien, wie z.B. die Motivationstheorie. Er zitierte den bemerkenswerten Satz, dass Fehlen von Unzufriedenheit noch nicht Zufriedenheit und Motiviertheit bedeutet.

Es gilt zu beachten, dass eine Führungsperson sich nicht nur auf sog. sekundäre Erfordernisse (z.B. die administrativen oder organisatorischen Bedingungen einer Schule) konzentriert, sondern auch Zeit findet für die primären Erfordernisse: Klarheit über Konzept und Aufgaben zu erlangen sowie die verschiedenen Kräfte zu aktivieren und sie auf bestimmte Ziele und Aufgaben zu lenken. Die Frage der Identifikation, aber auch die verschiedenen Gefahren von Ueberidentifikation, Beziehungsherstellung, Oekonomie der Kräfte, waren weitere Stichworte zum Thema. Es wurde im Verlauf immer deutlicher, dass die Grundlagen der Führungsaufgabe in der Fähigkeit besteht, sich selbst zu führen sowie die eigene Identifikation mit der Aufgabe und die Gewichtung der Konzentration der eigenen Energien angemessen zu steuern. Eine der Grundfragen bei der Ueberprüfung der Führungsaufgabe wird immer sein, worauf die Energien wirklich gerichtet sind.

In weiteren Kursstunden wurde deutlich gemacht, dass Führung vor allem heisst, bestimmte Fähigkeiten zu kennen und anwenden zu können. Z.B. die Fähigkeit, logisch an Probleme heranzugehen, Methoden der Entscheidungsfindung zu kennen oder Gruppen und Teams zu organisieren und arbeitsfähig zu machen.

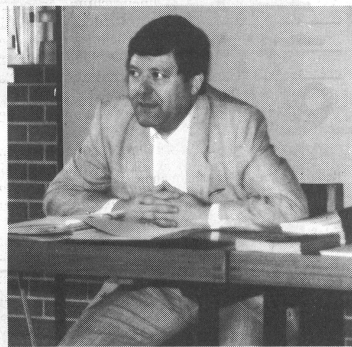
**Aktuelle Standortbestimmungen der Musikschulen**

Mit einem abschliessenden Referat über Ziele und Aufgaben der heutigen Musikschulen und Vorstellung verschiedener Anstellungsbedingungen, Pflichten und Rechte von Schulleitern sowie einer Kursauswertung ent-

liess Willi Renggli die Teilnehmer wieder in den Musikschul-Alltag.

Der Wochenkurs bot auch einen Ausflug nach Seewen SO. Dort steht das von Dr. h.c. Heinrich Weiss-Stauffacher aufgebaute und in seiner Art einzigartige Schweizerische Musikautomatenmuseum. Etwa 500 Objekte, von der Spiellobe bis zum raumfüllenden Orchesterion, waren zu besichtigen und wurden vom Stifter persönlich vorgestellt. Daneben lud die reizvolle Lage des Leuenbergs zu angenehmen Spaziergängen ein. Auch wurden die ausgiebigen Gelegenheiten zu Gesprächen zwischen den Kursteilnehmern sehr geschätzt. Geselligkeit, Gedankenaustausch und Gelegenheit zum ungezwungenen gemeinsamen Musizieren hatten Raum. Ein spontan organisierter Abschlussabend legte weiteres Zeugnis über die ausserordentlich gute Atmosphäre ab.

Die Ausbildungswoche wurde als Pilotkurs konzipiert, d.h., dass der Kurs selber eine Auswertung und Ueberprüfung erfährt. Dazu dienen auch Fragebogen und Antworten der Teilnehmer. Obwohl der Kurs die Erwartungen der Zuhörer fast ausnahmslos erfüllte, bestehen sicher gewisse Verbesserungsmöglichkeiten z.B. in der Aufteilung der Ausbildung. Es wird sicher auch in absehbarer Zeit eine Wei-



Armin Brenner.

terführung oder Neuauflage geben. Nähere Einzelheiten werden in Animato Nr. 4 oder 5 folgen.

«Schade, dass ich den Kurs nicht schon vor zwanzig Jahren besuchen konnte; ich hätte vieles anders gemacht.» Dieses Kompliment richtete ein «alter Hase» an die Kursleitung. RH

**Teilnehmerstimmen zum Pilotkurs für Schulleiterausbildung**

**Corso per Direttori di Scuole di Musica sul Monte Leuenberg**

Peccato per il tempo non proprio favorevole ma dato il periodo d'inizio aprile forse non si poteva pretendere di più: il monte Leuenberg comunque è stata la sede ideale del corso, proprio per cercare di dimenticare, o almeno di guardare con un certo distacco, tutti i problemi che quotidianamente ci assillano. Il un ambiente rilassato e tranquillo e per la durata di un'intera settimana ci siamo posti sopra i nostri problemi, non accantonandoli, bensì proprio parlandone, sentendone parlare e discutendone.

Mi riferisco al corso pilota per direttori di scuole di musica organizzato dal Verband der Musikschulen Schweiz (l'Associazione Svizzera delle Scuole di Musica), al quale hanno partecipato trenta direttori di scuole di musica desiderosi di approfondire certi aspetti della propria attività professionale, di chiarirsi sui propri problemi, cercando soluzioni, e di trovare nuovi stimoli e nuove idee per il proprio agire.

Sarei forse più preciso, se dicessi che erano solo ventinove i direttori partecipanti, in quanto io stesso non lo sono, anche se collaboro attivamente presso l'Accademia di Musica della Svizzera Italiana. Questa mia particolare condizione mi ha causato, almeno inizialmente, qualche complesso d'inferiorità complicato da qualche ovvio problema linguistico, che però parlando, discutendo, rilassandomi e musicando con gli altri «colleghi» si è risolto senza problemi.

Se il periodo di una settimana può sembrare alquanto lungo, bisogna dire che il tempo è volato veloce ed oltretutto ci si è accorti come esso era invece appena sufficiente per sfiorare la problematica: in molti casi si è dovuto sorvolare su certi problemi o operare drastiche scelte.

Ma la quantità dei temi affrontati come pure la quantità (!) e la qualità del materiale distribuito hanno senz'altro stimolato tutti a cimentarsi in un prossimo futuro con quegli aspetti più o meno trascurati del proprio modo di essere e di agire, proprio per riuscire a perfezionarsi nell'ambito dell'attività professionale. Pure per me, che non conosco ancora sulla mia pelle questi problemi, gli stimoli sono stati molto efficaci e penetranti: siamo oltretutto stati sollecitati, tramite un esercizio di «trasferimento», a mettere per iscritto e poi mettere in pratica tutte quelle buone intenzioni, che sono via affiorate durante lo svolgimento del corso (grazie Signor Kappeler!). Un grazie dunque agli organizzatori del corso ed ai relatori come pure ai «colleghi» per l'ottimo svolgimento del corso pilota, per la qualità delle tematiche e delle relative trattazioni; un grazie particolare pure per i bei momenti vissuti assieme, come la visita al museo degli strumenti automatici di Seewen oppure la serata concertistica e cabarettistica conclusiva: si è trattato, per me, di un'esperienza unica, di cui conserverò a lungo il ricordo.

Massimo Gaia

**Aus der Sicht des (noch) Nichtschulleiters**

Diese erstmalig organisierte Kurswoche wurde zu 90% von bereits amtierenden Schulleitern besucht. Der Kurs bot aber auch «Anfängern» eine optimale Möglichkeit, dieses anspruchsvolle Metier von Grund auf kennenzulernen und sich darin einzuarbeiten, nicht zuletzt, weil der Kursinhalt sehr praxisorientiert und systematisch zugleich vermittelt wurde.

Die aussergewöhnliche Teilnehmerkonstellation liess gerade die «Neulinge» doppelt profitieren: einerseits war das Kursniveau professionell ausgerichtet, andererseits war man durch direkten Kontakt und Erfahrungsaustausch mit den bereits am-

tierenden Schulleitern rasch mit dem Gegenstand vertraut. Erfreulicherweise wurde man auch durchwegs akzeptiert!

So behalten wir diesen Kurs als zwar sehr anstrengend, aber ausserst ergiebig in Erinnerung und können eine allfällige Wiederholung und deren Besuch absolut empfehlen.

Hanspeter Erzer/Martin Heim

**Nach neun Jahren Praxis als Schulleiter**

Am 2. April 1989 fahre ich mit gemischten Gefühlen zur Ausbildungswoche für Schulleiter auf den Leuenberg. Zum einen besitze ich schon neun Jahre Erfahrung als Schulleiter – also was soll ich hier noch lernen? Zum anderen frage ich mich: mache ich es eigentlich richtig, wie machen es andere? Am Sonntagabend geht es schon los. Die dreissig Teilnehmer des Kurses (die meisten sind bereits Schulleiter) werden über die kommenden Tage informiert. Nachdem sich alle persönlich vorgestellt haben, ist der Kontakt untereinander geschaffen.

Am Montag referieren Sales KleeB (MS Zug) und Armin Brenner (Präsident VMS und AM Svizzera Italiana) sehr instruktiv über Geschichte, Organisation, Verträge und Versicherungen von Musikschulen. Am Abend wird im kleinen Kreis heftig über die Problematik von Leistung und Prüfung von Musikschülern diskutiert.

Am Dienstag sind die Kapitel Oeffentlichkeitsar-

**Impressum**

Herausgeber	Verband Musikschulen Schweiz VMS Association Suisse des Ecoles de Musique ASEM Associazione Svizzera delle Scuole di Musica ASSM Associazione Svizzera da las Scuolas da Musica ASSM
Sekretariat VMS/ASEM/ASSM Animato	Postfach, 4410 Liestal Tel. 061/901 37 87 Fachzeitschrift für Musikschulen, hervorgegangen aus dem «vms-bulletin» 13. Jahrgang
Auflage Erscheinungsweise	8000 Exemplare zweimonatlich Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember
Redaktionsschluss Redaktion und Inseratenannahme	jeweils am 23. des Vormonates Richard Hafner, Lidostr. 54 6314 Unterägeri Tel. 042/72 41 96
Inserionspreise	Satzspiegel: 284 x 412 mm (8 Spalten à 32 mm) 1 mm/Spalte Fr. -45 Grossseriate (Seitenleile): 1/1 S. (284 x 412 mm) Fr. 1300.- 1/2 S. (284 x 204 mm) Fr. 695.- (140 x 412 mm) 1/4 S. (284 x 100 mm) Fr. 360.- (140 x 204 mm) (68 x 412 mm)
Rabatte	ab 2x 5% 6x 10% VMS-Mitglieder erhalten pro Inserat 25% resp. maximal Fr. 40.- Rabatt
Abonnemente (VMS-Mitglieder)	für Schulleitung, Lehrkräfte, Verwaltung und Behörden wird den Musikschulen die gewünschte Anzahl Exemplare zugestellt
Einzelabonnemente	Fr. 20.- pro Jahr (Ausland Fr. 25.-)
Postcheck-Konto	VMS/ASEM/ASSM 4410 Liestal, 40-4505-7
Druckverfahren Druck	Rollenoffsetdruck, Fotostanz J. Schaub-Buser AG Hauptstr. 33, 4450 Sissach Tel. 061/98 35 85
© Animato	Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung nur mit Zustimmung der Redaktion.



In den Halbklassen – hier unter der Leitung von Willi Renggli – wurde den Teilnehmern oft Gelegenheit geboten, ihre individuellen Erfahrungen in die Kursarbeit einzubringen. (Fotos RH)