

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

Inhaltsverzeichnis

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: 08.02.2026

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

Mehr Kompetenz für Musikschulleiter

Pilotkurs des VMS für Schulleiterausbildung (2. bis 8. April)

In Stellenaußschreibungen für Musikschulleitung werden neben einer abgeschlossenen musikalischen Ausbildung Qualifikationen wie «Initiative, Flair im planerischen und administrativen Bereich, Führungsqualitäten, Geschick im Umgang mit Lehrkräften, Eltern, Schülern und Behörden» gefordert. Gesucht ist eine fachlich qualifizierte Musikerpersönlichkeit mit «politischen Gespürt und Verständnis für Administration». Gleichzeitig ist Verantwortung zu tragen für «die musikpädagogische und organisatorische Leitung, besonders auch in struktureller und konzeptioneller Hinsicht.»

Diese Zitate aus Stelleninseraten in den Nummern 1 und 2 von *Animate* sowie den Empfehlungen des VMS (Lenzburg 1979) deuten eine denkbar vielseitige Aufgabe an, für die bis heute eigentlich wenige Ausbildungsmöglichkeiten bestehen. Es ist bezeichnend, dass zwar häufig Musikschulleiter gesucht werden, gleichzeitig aber auch in einer der aktuellsten Publikationen über die Musikberufe, wo man selbst «Militärmusiker, Musikkritiker, Popmusiker oder Musik-Manager» beschrieben findet, der Musikschulleiter noch nicht bekannt ist. Ob Musikschulleiter ein Beruf oder einfach ein Amt, eine Funktion ist, mag man diskutieren können. Undiskutabel ist jedenfalls, dass hier Anforderungen gestellt werden, die in der Fachausbildung von Musikern und Musikpädagogen an den Konservatorien nicht berücksichtigt werden. Während in Deutschland der VdM schon seit bald zwei Jahrzehnten regelmäßig Lehrgänge für Musikschulleiter und künftige Musikschulleiter anbietet, gab es – abgesehen von den Informationstagungen des VMS und autodidaktischen Bemühungen – in der Schweiz bisher keine Möglichkeiten, anders als durch mehr oder weniger dornenvolle und risikoreiche Praxis, das nötige Rüstzeug nach und nach zu erwerben.

Befähigung zur Leitung von Musikschulen

Nach längerer Vorbereitung konnte nun der VMS erstmals für die Zeit vom 2. bis 8. April 1989 in der Ev. Heimstätte Leuenberg ob Hölstein (BL) einen Kurs für Musikschulleitung ausschreiben. Als Kursziel wurden die Steigerung der Kompetenz für bereits im Amt stehende resp. die Befähigung zukünftiger Leiter zur Übernahme eines solchen Postens genannt. Von den über vierzig Interessenten für diesen ersten Kurs konnten lediglich dreissig Anmeldungen berücksichtigt werden. Davon hatten 28 Personen schon Erfahrung als Schulleiter und nur zwei Teilnehmer sahen sich als zukünftige Leiter. Eher schwach waren auch die Frauen vertreten; lediglich drei Schulleiterinnen bekundeten Interesse.

Während die Grundlagen für die inhaltliche Abgrenzung des Kursbereiches u.a. an VMS-

Arbeitstagungen (z.B. Luzern 1987) erarbeitet wurden, hatten Willi Renggli als Hauptverantwortlicher und Armin Brenner die Aufgabe, ein detailliertes Konzept für einen ersten Kurs zu erstellen.

Grundsätzlich wurden zwei thematische Bereiche behandelt, nämlich Fachinformation über die Musikschule (musikpädagogisch, strukturell, administrativ) und Anleitung und Vermittlung von psychologischen Hilfestellungen zur Übernahme von Führungsverantwortung als Leiter. Erfahrene Promotoren und kompetente Leiter von Musikschulen waren vor allem für den allgemeinen Fachbereich zuständig, während die psychologische Ausbildung durch Beat Kappeler vom Institut für angewandte Psychologie IAP, Zürich, betreut wurde.

Nach einem historischen Abriss über die Musikerziehung durch Sales Kleeb, befand man sich mit den Informationsbereichen über heutige Musikschulstrukturen, mögliche Bezugsfelder, Fragen zur Trägerschaft, Abgrenzungen der Kompetenzen, Schulreglemente oder Definitionen von Zweckartikeln schon mitten im Thema. Die Berührung von «problematischen Fächern», die Kapitel über Leistungsanforderungen und Übertrittsverfahren bargen offenbar mehr Diskussionsstoff als erwartet, so dass man sich schon am ersten Kurstag spontan zu einer zusätzlichen nächtlichen Debatte darüber entschloss.

Die Kursformen wechselten zwischen Plenum und parallel geführten Halbklassen oder auch kleinen Arbeitsgruppen. Was man als Leiter über Personal- und Rechtsfragen zu wissen hat war ebenso wie Empfehlungen für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit Inhalt von Armin Brenners Ausführungen. Mit einer Sammlung von praktischen Mustern wurden mögliche Formen von Elternorientierung, Veranstaltungen und Konzerten ebenso wie die Organisation von Informationsarten für die Medien dokumentiert. Gerade die Öffentlichkeitsarbeit, die Information über die Musikschule, sei eine Aufgabe, die vielfach zu wenig ernst genommen werde. Beispiele unterlassener und geleisteter Öffentlichkeitsarbeit illustrierten den Stellenwert dieses Bereiches. Speziell sorgfältig sind die Eltern zu informieren und die Zusammenarbeit mit Kindergarten und Volksschule zu pflegen. Anhand von Beispielen brachte Brenner diese vielschichtigen Aufgaben näher.

Auch die Grenzen der Öffentlichkeitsarbeit wurden angesprochen; grundsätzlich sind qualifizierter Unterricht und ebensolche Leistung auf allen Ebenen erste Bedingung einer Musikschule.

Der Plan zwischen Traum und Ziel

«Wer nicht selbst plant, wird verplant!» warnte Max Ziegler (JMS Leimental BL), wel-

cher am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administration» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administration» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administration» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwierigkeiten schnell und sicher zu überwinden. Planen bedinge aber ein Unterscheiden zwischen Wunschenken und reali-

cheren am zweiten Kurstag über «Voraussetzungen für eine gut funktionierende Administra-

tion» sprach. Planung sei eine Leiter, die uns hilfe, Schwier