

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

Artikel: Mehr Kompetenz für Musikschulleiter : Pilotkurs des VMS für Schulleiterausbildung (2. bis 8. April)
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-959251>

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

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



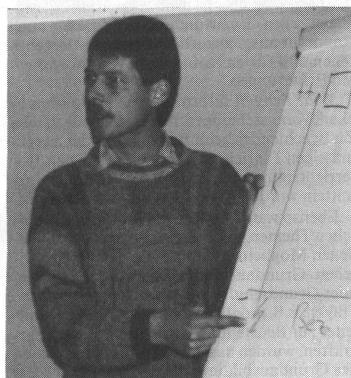
Armin Brenner und Sales Kleeb.

Möglichen auch Antworten. Mehr noch: erliess Wege sichtbar werden, wie 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. Psychohygienische Elemente wie angemessene Zeithorizonte und Zielsetzungen, aber auch Analyse- und Entscheidungstechniken wurden vorgestellt. Generelle Voraussetzung 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 ge managt, sondern geführt werden. Managen muss 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.

In weiteren streifte Kappeler verschiedene Aspekte der Führungstheorie, 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 Führung personen sich nicht nur auf sog. sekundäre Erfordernisse (z.B. die administrativen oder organisatorischen Bedingtheiten 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 Engen 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.

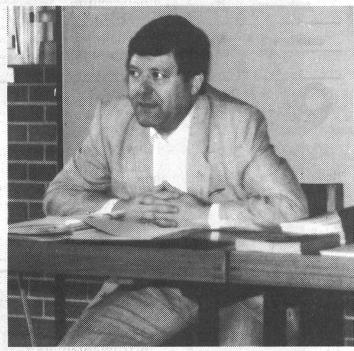
Aktuelle Standortbestimmungen der Musikschulen

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 Spieldose bis zum raumfüllenden Orchester, 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 Ausbildungswöche 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 «älter 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 chiarsi sui propri problemi, cercando soluzioni, e di trovare nuovi stimoli e nuove idee per il proprio agire.

Sarei forse più preciso, se dcessi 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'infiorietà 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 svolzare su certi problemi o operare drastiche scelte.

Ma la quantità dei temi affrontati come pure la quantità (l') 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 wurde 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 äusserst ergiebig in Erinnerung und können eine allfällige Wiederholung und deren Be such absolut empfehlen.

Hanspeter Erzer/Martin Heim

Nach neun Jahren Praxis als Schulleiter

Am 2. April 1989 fahre ich mit gemischten Gefühlen zur Ausbildungswöche 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: machen 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 Öffentlichkeitsar-

Impressum

Herausgeber

Verband Musikschulen Schweiz

VMS

Association Suisse des Ecoles

de Musique ASEM

Associazione Svizzera delle Scuole

di Musica ASSM

Associazione Svizzera delle Scuole

di Musica ASSM

Postfach, 4410 Liestal

Tel. 061/901 37 87

Fachzeitschrift für Musikschulen,

hervorgegangen aus dem

«vms-bulletin»

13. Jahrgang

8000 Exemplare

zweimonatlich

Februar, April, Juni, August,

Oktober, Dezember

jeweils am 23. des Monats

Richard Hafner, Lidostr. 54

6314 Unterageri

Tel. 042/72 41 96

Insertionspreise

Satzspiegel: 284 x 412 mm

8 Spalten/ 32 mm

1 mm/Spalte Fr. -45

Gross inserate (Seitenteile):

1/1 S. (284 x 412 mm) Fr. 1300.-

(284 x 204 mm) Fr. 695.-

(140 x 412 mm)

1/2 S. (284 x 204 mm) Fr. 360.-

(140 x 204 mm)

(68 x 412 mm)

Rabatte ab 2% 5%

6% 10%

VMS-Mitglieder erhalten pro

Inserat 25% resp. maximal

Fr. 40.- Rabat

Abonnementen (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

Rollenoffsetdruck, Fotosatz

J. Schaub-Buser AG

Hauptstr. 33, 4450 Sissach

Tel. 061/98 35 85

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. (Foto: RH)