

Zeitschrift: Animato
Herausgeber: Verband Musikschulen Schweiz
Band: 17 (1993)
Heft: 6

Artikel: Das Management einer Musikschule
Autor: Guggenbühl, Otto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-959409>

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: 07.02.2026

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

Das Management einer Musikschule

In der Woche vom 17. bis zum 22. Oktober 1993 wurde im Bildungszentrum «Leuenberg» ob Höhleinsten erstmals ein Managerkurs für Musikschulleiter als Aufbaukurs im Rahmen des fünfteiligen Aus- und Fortbildungslehrganges des VMS durchgeführt.

Wenn von Management und Marketing die Rede ist, denken viele Leute ganz selbstverständlich an einen produktions- und verkaufsorientierten Wirtschaftsbetrieb oder eine grosse Dienstleistungsorganisation. Doch was soll ein Manager in einer Musikschule?

Zugegeben, wenn wir von einem eher traditionellen Managementverständnis mit einer funktionalistisch-reduktionistischen Sicht nach dem System: planen - entscheiden - realisieren - kontrollieren ausgehen, fällt es schwer, eine Musikschulorganisation mit ihrem komplexen Umfeld in ein solches System einzurücken. Und trotzdem - eine Musikschule ist ein lebendiges Gebilde mit einem vielfältigen und sensiblen Beziehungsnetz, dessen Funktionieren und Gedeihen sehr wohl damit zusammenhängt, wie ihr Systemmanagement betrieben wird.

Musikschulmanagement als «Offenes sozio-technisches-ökonomisches System»

Der erste Teil der Kurswoche stand unter der Leitung von Dr. Thomas Steiger vom Institut für angewandte Psychologie IAP, Zürich, der mit seinem Referat «Die Organisation als offenes System» zunächst eine Einführung in eine ganzheitliche Organisationsbetrachtung bot und damit die Wochenarbeit eröffnete. Bei seiner vergleichenden Darstellung verschiedener Managementsysteme aus ihrer Entwicklung heraus wurde gleich klar, dass der Referent ein offenes, auf einer systemischen Denkweise basierendes Management als für eine Musikschule angemessen und erforderlich hält. Voraussetzung für eine solche Musikschulführung sind ein organisch vernetztes Denken sowie ein veränderungsorientiertes, dynamisches, nicht aber detailfixiertes Verhalten.

Anhand eines für alle Führungsbereiche geltenen Grundmodells entwickelte Steiger die Strukturen eines *Offenen sozio-technischen-ökonomischen Systems*, welches auch als *OSTO-System* bezeichnet wird. Besonderes Merkmal dieses Systems ist, dass in den eigentlichen Prozess in einem Betrieb (Musikschule), der sich entsprechend den gesetzten Zielen und Strategien zwischen dem sogenannten Input und dem entsprechenden Output abspielt, immer auch die den Betrieb beeinflussende Umwelt (Eltern, Behörden, Öffentlichkeit) mit einbezogen ist und sich die gesteckten und angestrebten Ziele von Sinn bzw. am Existenzgrund des betreffenden Betriebes (Musikschule) orientieren.



Dr. Thomas Steiger vom Zürcher Institut für angewandte Psychologie IAP erläutert an der VMS-Schulleiterausbildung Aspekte von Organisationstrukturen und des Organisationsmanagements. (Fotos: RH)

Wenn wir berücksichtigen, dass wir - um bei den Managementbegriffen «Input» und «Output» zu bleiben - in einer Musikschule nicht irgend ein Werkstück zur Verarbeitung eingegeben, um es in verändelter (veredelter) Form wieder auszustossen, sondern Menschen aufnehmen, die wir später nach einem musikalischen Ausbildungs- und Erlebensprozess wieder entlassen, wird ersichtlich, wie eminent wichtig und entscheidend es ist, wie wir die vielfältigen Elemente gestalten und lenken, die diesen Prozess prägen, und wie anspruchsvoll die Aufgabestätigkeitlich ist, die wir als Musikschulleiter wahrnehmen und welche in der Tat als Management-Aufgabe zu bezeichnen ist.

Marketing als ganzheitliches Steuerungssystem einer Organisation

Wertvolle Anregungen und praktische Anstösse, wie all diese wesentlichen Bereiche und Elemente eines Musikschulbetriebes sinnvoll zu gestalten, zu beobachten und zu steuern sind, das schliesslich das Wesen einer Musikschule ausmachen, gab in

tensiver Gruppenarbeit entstandene und jeweils anschliessend im Plenum durchdiskutierte Fallstudien.

Marketing im modernen Sinn lässt sich definieren als Berücksichtigung aller Interessen, die das langfristige Überleben einer Organisation garantieren - ein Marketing somit, das sich (auch) an der Umwelt eben dieser Organisation orientiert. Dafür steht heute der Begriff «Social Marketing». Die Tatsache, dass Marketing als ganzheitliches Steuerungsinstrument gemäss dieser Definition festler Bestandteil des hier besprochenen offenen sozio-ökonomischen Managementsystems ist, lässt erkennen, dass ein sinnvoll betriebenes Marketing durchaus in den Aufgabenbereich des Leiters einer Musikschule gehört und deshalb als Schulungsthema in diesem Kurs auch gut platziert ist.

Finanzwirtschaftliche Aspekte des Musikschulmanagements

Wie bei jedem Betrieb kommt auch die Trägerschaft einer Musikschule - wie immer sie gestaltet ist - nicht darum herum, finanzwirtschaftliche Aspekte zu beachten. Egal, wie die entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen in einer Musikschulorganisation geregelt sind, die Leitung einer Musikschule setzt Kenntnisse auch in diesem wichtigen Bereich des Managements voraus.

So galt der letzte Teil der Kursarbeit mit Thomas Steiger den finanzwirtschaftlichen Aspekten des Musikschulmanagements. Nebst der Darlegung und Erörterung grundlegender Fragen des Rechnungswesens und der Finanzbuchhaltung wurde insbesondere der Behandlung der folgenden Themen breiter Raum gewährt: Finanzplanung als Schlussfunktion des Managements - Budget - Kapitalflussrechnung - Liquiditätsplanung.

Musikschulleitung - eine Herausforderung

Als Gastreferent hielt Dr. Iwan Rickenbacher einen bemerkenswerten Vortrag zum Thema «Musikschulleitung - eine Herausforderung». Vor dem Hintergrund reicher Erfahrungen aus der früheren Tätigkeit in leitender Position im Erziehungswesen und als Spitzengesetzgeber entwickelte Rickenbacher Thesen zum Thema Musikschule, die geeignet wären, einiges in Frage zu stellen, was uns in unserem Beruf als gegeben und selbstverständlich erscheint. Auch wenn viele dieser Fragen in der anschliessenden Diskussion keine Antwort fanden, vermochten sie doch mannigfaltige Konstellationen zu geben. Jedenfalls - so denke ich - hat es Iwan Rickenbacher verstanden, entsprechend dem Titel seines Referates um Musikschulleiter «herauszufordern» (dieses Referat ist an anderer Stelle dieser Ausgabe von «Animato» im Wortlaut abgedruckt).

Betriebsorganisation - Personalfragen

Nachdem in der ersten Wochenhälfte vor allem theoretische Grundlagen und Impulse für ein effizientes Musikschulmanagement vermittelt wurden, galt der zweite Teil ganz praktischen Fragen der Musikschulleitung. In drei Arbeitsblöcken wurden wesentliche Themen, die bereits im Basiskurs behandelt worden sind, erneut aufgegriffen und einer vertieften Betrachtungsweise unterzogen.

So wurden unter der Anleitung von Peter Kuster Themen behandelt wie «Die Bedeutung der Mitarbeiterführung», «Einflüsse auf die Personalarbeit», «Gesetzliche Grundlagen», «Bedürfnisse und Erwartungen an die Lehrkräfte». Hans Bruppacher erörterte die für das gute Funktionieren einer Musikschule so wichtigen Fragen der Zusammenarbeit zwischen der Legislative und der Executive und die damit zusammenhängende Regelung der Kompetenzen sowie die sich daraus ergebenden Pflichtenhefte für Musikschulbehörden, Schulleitung, Sekretariat und Lehrerschaft. Zusammengefasst und



Eine Woche intensive und konzentrierte Ausbildung für Teilnehmer des VMS-Schulleiterausbildungskurses zum Thema «Management». Informative und reichhaltige Kursunterlagen vertiefen und festigen den Stoff und ermöglichen eine individuelle Nachbearbeitung des Gelernten im Berufstag.

abgeschlossen wurde dieser Arbeitsteil durch Willi Renggli mit praktischen Grundlagen, Hinweisen und Erfahrungen zu den Themen Organisationsabläufe, Terminplanung, Planungsmittel, Ordnungssysteme, Aktenplan, Materialverwaltung.

Musikschule und EDV

Da das EDV-Zeitalter auch an den Musikschulen nicht vorbeigeht, wird sich die Frage nach einer möglichen Umstellung auf EDV früher oder später auch für Schulen stellen, die diesen Schritt noch nicht getan haben. Die Übersicht, die Hanspeter Zumkehr über zu stellende Leistungsanforderungen an ein EDV-System, Kosten-Nutzen-Verhältnisse, bestehende Angebote usw. in seinem Referat gab, war für die einen willkommene Information, für andere Anlass zu angeregtem Erfahrungsaustausch.

Apropos Erfahrungsaustausch: Was mich auch bei diesem Kurs teil der VMS-Schulleiterausbildung wiederum mit grosser Motivation erfüllte, war die engagierte Zusammenarbeit der 32 teilnehmenden Schulleiter und die tragende Kollegialität, die auch ausserhalb der eigentlichen Seminarstunden einen regen und äusserst wertvollen Gedankenaustausch ermöglichte. Diese Kollegialität und die Tatsache, dass Musikschulleiter zwar Magazintypen sind, daneben aber oft sehr erfahrene Musiker, macht es auch möglich, dass der letzte gemeinsame Abend zu einem spontanen Konzertlass wurde, der Freude und Zufriedenheit nicht nur in der eigenen Runde, sondern auch bei einem erweiterten Zuhörerkreis auslöste.

Otto Guggenbühl

**Unser ältestes Produkt
ist 350 Jahre auf dem Markt,
unser neuestes drei Wochen.
Gut so.**

Unter den 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im **grössten Musikhaus** der Schweiz gibt es anerkannte Spezialisten für die Restauration alter Meistergeigen, es gibt Klaviertechniker, Musiklehrerinnen, CD-Freaks und Verkäufer, die Ihnen auch gerne erklären, was ein 16faches oversampling bedeutet.

Wir haben uns nie auf einen Stil konzentriert, sondern immer darauf, allen Musikwünschen gerecht zu werden. Und das immerhin seit 1807 mit Erfolg.

Musik Hug

Zürich, Basel, Luzern, St.Gallen, Winterthur, Solothurn, Lausanne, Neuchâtel

Notizen

Musikzentrum in Steinhausen. Der Gemeinderat von Steinhausen (ZG) beschloss, ein neu erworbenes Grundstück mit ehemaligem Druckereigebäude so umbauen zu lassen, dass es in Zukunft als Unterrichtsgebäude für die gemeindliche Musikschule eingerichtet werden kann. Dazu wird die Gemeindeversammlung von Anfang Dezember über einen Projektierungskredit von 98'000 Franken zu befinden haben. Trotzdem sollen über die Pläne für den Umbau des Schulhauses «Sunnengrund 1» weiterverfolgt werden.

**musik
oesch
basel**

Das Fachgeschäft mit dem gepflegten Service, der guten Beratung und der riesigen Auswahl.

4051 Basel
Spalenvorstadt 27, Telefon 061/261 82 03

Ob Holz- oder Blech, wenn Blas-Instrument – dann Musik Oesch!

CH-Musica braucht Ihre Unterstützung!

Die Aktion «CH-Musica» des Schweizer Musikrates will eine Studie über die volkswirtschaftliche und soziale Bedeutung des Musikwesens in der Schweiz ermöglichen. Nach verschiedenen Spendenaufforderungen von Musikverbänden und vor allem auch nach unserem Aufruf in der letzten Nummer von «Animato» sind bis jetzt über 15'600 Franken auf das Postcheck-Konto 50-108-9 zugunsten dieser einmaligen Aktion eingezahlt worden. Zusätzlich wurden weitere Beiträge von rund 7000 Franken zugesagt. Der Musikrat dankt für die breite Unterstützung. Sobald der Sammelbeitrag einen bezüglich der zu erwartenden Kosten von rund 200'000 Franken angemessenen Teil erreicht, kann der Musikrat an weitere Institutionen, welche zum Teil ihre grundsätzliche Spendebereitschaft signalisiert haben, gelangen. Der Musikrat bittet deshalb Verbände und Private um weitere Solidaritätsbeiträge.

Cembali, Spinette, Virginal, Klavichorde, Hammerflügel

Herstellung
Vertretungen
Restaurierungen
Vermietung

Otto Rindlisbacher

8055 Zürich, Friesenbergstrasse 240
Telefon 01/462 49 76