

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

**Artikel:** Musikschulleitung - eine Herausforderung  
**Autor:** Rickenbacher, Iwan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-959411>

### **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:** 12.04.2026

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

## Musikschulleitung - eine Herausforderung

Dr. Iwan Rickenbacher, Direktor der PR-Agentur JÄGGI COMMUNICATIONS und früherer Generalsekretär der CVP-Schweiz, sprach im Rahmen der VMS-Schulleiteraus- und Weiterbildung am 19. Oktober 1993 auf dem «Leuenberg» BL über die Führungsprobleme und Führungsanforderungen bei der Leitung von Musikschulen.

Ich bin eingeladen worden, im Rahmen der VMS-Schulleiteraus- und Weiterbildung einige Überlegungen zum Thema Führung vorzutragen. Musikschulen und Führung scheinen aber auf den ersten Blick nicht gerade Geschwisterpaare zu sein. In den Organigrammen karitativer, gemeinnütziger, kultureller Organisationen wird anstelle von Führung lieber wie in ihrem Programm von Leitung gesprochen, persönliche Verantwortlichkeit wird gerne in Teams eingebunden, und anstelle von Führungs- und Dienstwegen gibt es alle möglichen Seminare und Werkstätten und, wo es die Verwaltungskosten erlauben, auch gelegentlich Supervisionen, die dann oft von importierten und autoritären Chefnaturen geleitet werden.

Musikschulen und Führung, die Spannung liegt in der irigen Auffassung, Führung gefährdet Demokratie, vermindert Kreativität, lähmt Spontaneität, fördert das Durchsetzen von Partikularinteressen und hebt einzelne, starke Persönlichkeiten zu sehr heraus.

### Überlegungen zum Thema «Führung»

Führung meint sehr unterschiedliche, auf verschiedene Ebenen lokalisierte Tätigkeiten:

- Führung beginnt mit der Übernahme eines Auftrages, einer Verantwortlichkeit, mit dem Eintreffen eines neuen Ereignisses.
- Führung bedeutet meistens Wettlauf mit der Zeit, bedeutet Unterscheidung zwischen dem, was sofort zu tun ist und was später erledigt werden kann.
- Führung gründet auf einer guten Analyse der Situation, mündet in einen Entschluss und äussert sich in Massnahmen.
- Führung in komplexen Situationen äussert sich in Varianten, in Reserveentschlüssen.
- Führungsschwächen zeigen sich meist in Krisensituationen.
- Führungspersönlichkeiten prägen mehr durch ihre Haltung, ihr Beispiel, durch ihr Wissen und Können als durch Befehle und Amtsautorität.
- Führungspersönlichkeiten informieren, motivieren und nehmen in entscheidenden Situationen persönlichen Einfluss.

Führung bedeutet letztlich, die beabsichtigte Wirkung dermassen überzeugend auf andere zu übertragen, dass diese aus eigenem Willen bereit sind, für ein Ziel einzustehen. Auf diesem Hintergrund lassen sich Verführung bzw. Zwang abgrenzen.

Voraussetzung jeder Führungstätigkeit ist aber, dass Führer und Geführte einen Konsens über die eigentlichen, letzten Ziele einer Organisation herstellen. Diese Forderung, so scheint mir, müsste in einer Musikschule erfüllbar sein. Einfach geben ist der Konsens aber nicht.

### Die Konsenssuche

Im Gegensatz zu anderen Organisationen könnte in bezug auf Musikschulen die Meinung herrschen, über die Ziele der Institution müsste letztlich nicht geredet werden, dafür gebe es ein verbindliches Statut. Die Vergänglichkeit solcher Annahmen zeigt sich in Konfliktsituationen:

- Bei der Diskussion um Elternbeiträge an die Unterrichtskosten, wo zutage tritt, dass für einige Musikunterricht ein Luxusartikel, für andere aber Allgemeingut ist.
- Bei der Diskussion um Stundenansätze für Musiklehrer, wo offensichtlich wird, dass für die einen Musikerziehung Hobby und nicht Unterricht ist.
- Bei der Begrenzung des Instrumentalunterrichts, wo ersichtlich wird, dass bei einigen das Kulturverständnis bei der Besetzung der örtlichen Blasmusik aufhört.

Aber auch zwischen den Mitarbeitern der Musikschule muss Konsens über zentrale Ziele gefunden werden; kein leichtes Unterfangen bei den vielen Nebenamt-Lehrkräften, die nur für Lektionspräsenz entschädigt sind.

### Die Bedeutung von Integrationsfiguren

Das Personal einer Musikschule ist sehr heterogen: vom Alter, von der Verankerung in der gesellschaftlichen Umwelt, von der Ausbildung und vom Interesse her, den Beruf als Musiklehrer in der Musikschule auszuüben. Entscheidend sind in einem solchen System Identifikationsfiguren, die nach innen und aussen wirken. Dazu gehören in erster Linie Musikschulleiter und die Präsidenten der entsprechenden Trägerorganisationen.

Solche Präsidenten werden oft in ihrer Wirkung ausserhalb der Musikschule, bei Geldgebern, bei Behörden zwecks Akzeptanz ausgewählt. Diese Sicht genügt nicht, da die entsprechende Auswahl nicht garantiert, dass sich auch die Mitglieder der Organisation repräsentiert fühlen. Ein Beispiel: Aus der Sicht der Gemeindebehörden kann es durchaus

opportun sein, eine autoritäre Managerpersönlichkeit an die Vereinsspitze des von der Gemeinde mitfinanzierten Sozialhilfevereins zu wählen. Aus der Sicht der haupt- und nebenamtlichen Sozialhelfer, aus der Sicht der Klienten, kann eine solche Wahl Vertrauen mindern. Der innere Zusammenhang von Organisationen wird wesentlich durch die Integrationskraft der Führungspersönlichkeiten bewirkt, wobei deren Interpretation des Auftrages auch günstig kommuniziert werden muss. Damit sind wir beim zweiten wichtigen Aspekt der Zielidentifikation, nämlich bei der Bedeutung der Kommunikation.

Auch bei diesem Aspekt kann festgestellt werden, dass der externen Kommunikation, bei der Mittelbeschaffung, bei der Erstellung von Rechenschaftsberichten viel Beachtung geschenkt wird. Eine besondere Pflege der Mitglieder der Organisation aber wird vergessen. Es geht auf Dauer nicht gut, wenn sich die Kontakte auf das Abmahnen des Jahresbeitrages beschränken.

### Die Berührung von Milizkultur und Professionalität

Musikschulen wie andere kulturelle Institutionen werden nicht nur durch professionelle Kader geführt.

Der Trägerverein, der Kassier und vielleicht sogar die Sekretärin sind gelegentlich reine Milizionäre. Vielfach werden Funktionen zwar durch Profis wahrgenommen, die aber eine andere Hauptbeschäftigung ausüben und welche die Funktionen in der Müllefach werden Funktionen zwar durch Profis wahrgenommen, die aber eine andere Hauptbeschäftigung ausüben und welche die Funktionen in der Musikschule nur beiläufig wahrnehmen.

Die Berührung weniger Profis mit Milizkadern und Teizeitbeschäftigten führt zu verschiedenen Verhaltensmustern:

mehr oder weniger friedliche Koexistenz, die vor allem auf Abgrenzung der Kompetenzen beruht;

es kommt auch vor, dass Professionelle sich unter ihren beruflichen Ansprüchen anbiehen, vor allem in Zeiten des angespannten Arbeitsmarktes;

Milizionäre können ihre Kompetenzen arg überschätzen oder unterschätzen, je nach Sozialprestige der ihnen beigegebenen Profis.

Wichtig wäre eine möglichst eindeutige Zuweisung und Vernetzung der Funktionen der verschiedenen Akteure und möglichst hohe Transparenz in der Offenlegung der Interessen, der beabsichtigten Handlungen und der erzielten Wirkungen. Das Beschreiben von Pflichtenheften ist das eine, die Vernetzung der verschiedenen Ebenen und Funktionen das andere. Mittel dazu sind ein internes Informationssystem, regelmässige und gemischte Sitzungen, gemeinsame Auftritte nach aussen, gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen.

Ich erwähne in diesem Zusammenhang den Milizaspekt aus einem bestimmten schweizerischen Grund. Wir haben das Prinzip der nichtprofessionellen Ausführung von Tätigkeiten, die anderswo eine professionelle Lösung erfahren, beinahe zum Staatsprinzip erhoben. Wir fühlen uns als Staatsbürger für alles zuständig. Die Gefahr besteht, dass wir unsere Fähigkeiten überfordern und dort den Anschluss verpassen, wo Arbeitsteilung und Spezialisierung längst zu effizienteren Leistungen führen. Es gehört darum zum Dauerauftrag von Milizorganisationen, die eigene Kompetenz im Blick auf den sozialen, technologischen, wissenschaftlichen Wandel zu überprüfen.

Die Professionalisierung einzelner Funktionen muss nicht als Bedrohung empfunden werden, denn Entlastung schafft auch weitere Handlungsräume für Aufgaben, die sich neu stellen.

### Den Fünf über dort suchen, wo die Lampe brennt

Die meisten von Ihnen kennen den Witz des Berner Originals Dällenbach, der unter einer Gaslampe der Kornhausbrücke angestrengt den Fünf über sucht, zusammen mit hilfsbereiten Freunden, die sich von seinem verzweifelt Eifer anstecken liessen. Wie er nach einer Weile gefragt wurde, wo er denn tatsächlich sein Geld verloren habe, deutete er in die Finsternis und erklärte, er suche eben da, wo die Lampe brenne. So kommt es mir vor, wenn ich an die Mittelbeschaffung vieler Non-Profit-Organisationen denke. Man schreibt die Enkel und Grossenkel jener Spenderkreise an, die damals mit zu den Gründern einer Bewegung gehört hatten. Dies hat zwei unangenehme Wirkungen. Zum einen können die Enkel mit der Unterstützung des Werkes ihrer Grossväter kein eigenes Sozialprestige aufbauen. Darum investieren Enkel in Kultur, wenn die Grossmütter Sozialwerke schufen. Zum andern begeben sich die Non-Profit-Organisationen bei einer schmalen Spenderbasis auch bezüglich Flexibilität in der Anpassung ihrer Ziele und Mittel in Abhängigkeiten. Gralshüter in Stiftungen, die nach hundert Jahren noch glauben, den Stifterwillen interpretieren zu können, belasten viele Organisationen und erschweren ein erwünschtes Aggregat. Die traditionelle Mittelbeschaffung muss mit der punktuellen Beteiligung neuer Interessentenkreise an konkreten und künftigen Projekten

ergänzt werden. Aus solchermaßen Interessierten können durchaus regelmässige Beitragszahler werden. Ich meine, Sponsoring ist auch für Non-Profit-Organisationen ein taugliches Mittel. Voraussetzung ist selbstverständlich, dass die Organisationstätigkeit ein gewisses Mass an strukturierbaren Projekten aufweist, die in sich überzeugen. Erlauben Sie mir, dass ich einen bösen Verdacht ausspreche: Das Klagen einiger Organisationen über erlahmenden Spenderwillen überdeckt gelegentlich das Fehlen von Ideen, von gefragten Dienstleistungen. Dabei will ich nicht verneinen, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten alle auf Freiwilligkeit und Geldmitteln beruhenden Vereinigungen in Engpässen stecken.

### Non-Profit bedeutet nicht Unsterblichkeit

Der wohl wichtigste Führungsentscheid in Non-Profit-Organisationen ist die Feststellung der eigenen Grenzen. Profit-Organisationen schliessen sehr schnell, wenn die Leistung nicht mehr gefragt ist. Nicht-Profit-Organisationen haben es schwerer. Personelle und strukturelle Bedingungen begrenzen oft notwendige Entscheide. Und trotzdem sind Umwandlungen möglich.

Bezogen auf Musikschulen, denke ich, könnten sich folgende Erfordernisse ergeben:

Es wäre ernsthaft zu prüfen, ob die Zuweisung von Lerngelegenheiten an Altersgruppen, durch die Einführung obligatorischer Schulen zementiert, nicht aufgelöst werden sollte. Musikalische Früherziehung in Ehren, aber warum nicht Späterziehung?

Es wäre zu prüfen, ob nicht auch neue Bedürfnisse abgedeckt werden könnten, z.B. Musikgeschichte für Disk-Jockeys Zeitgenössische Musik für verzweifelte Mütter und Väter Vertonung von Hobbyfilmen usw.

Es wäre zu erproben, ob in Musikschulen nicht neue Begegnungen zwischen Generationen möglich würden, indem die Teilnehmer gemeinsam handeln.

Wie wäre es mit Musikschulen als Orte, wo sich Kulturen begegnen? Eine Million Ausländer leben in der Schweiz, einige sind sehr musikalisch.

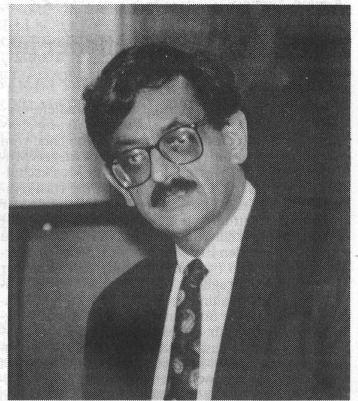
Zu überlegen wäre auch, wo Musikschulen ihre Musik hintragen könnten, musikalisch.

### Musikschulführung - eine Chance

Die besonderen Chancen, welche die Führung einer Musikschule eröffnen, liegen in Zukunftsperspektiven des Bildungswesens. Ich meine,

- die Zeit der Monopolisierung von Bildungsangeboten durch den Staat ist vorbei. Die staatlichen Mittel fehlen, um neu auftretende Bildungsbedürfnisse rechtzeitig abzudecken.
- Neue Chancen erhalten Institutionen, die sich gewohnt sind, ihre Angebote auf die Nachfragen, auf Bedürfnisse auszurichten
- Musikschulen, auch wenn durch staatliche Zuwendungen subventioniert, müssen einen Teil ihrer Mittel bei Interessierten aufbringen. Diese «Ausrichtung auf den Markt» wird sich auszahlen.
- Es ist schwierig, künftige Bedürfnisse aus kulturellen Angeboten vorauszusagen. Grundsätzlich meine ich aber, folgende Tendenzen festzustellen:

Das Bedürfnis nach Individualität angesichts der Uniformierung weiter Lebensbereiche. Diese Individualität kann sich auch in kulturellen Tätigkeiten artikulieren.



Dr. Iwan Rickenbacher als Referent an der VMS-Schulleiteraus- und Weiterbildung.

(Foto: RHF)

Das Bedürfnis nach einem Gefühl des «Chez-soi» als Gegengewicht zur Universalisierung weiter Lebensbereiche. Dieses Gefühl des «Chez-soi» kann sich auch in der Pflege des eigenen Kultur-gutes dokumentieren.

Das Bedürfnis nach selbstbestimmter Freizeit als Gegengewicht gegen das Verplanen der persönlichen Zeit. Diese Selbstbestimmung kann sich in selbstgewählter kultureller Leistung zeigen.

Das Bedürfnis nach Ausgleich zu einer Berufswelt, in der konkrete Erfahrung immer mehr durch ferngesteuerte, digitale Impulse verdrängt wird. Kulturelle Betätigung eröffnet konkrete Erfahrungsmöglichkeiten.

Das Bedürfnis nach Spiritualität und Sinn als Gegengewicht gegen Automatisierung und Partzelleierung der Tätigkeiten. Selbst religiöse Erfahrung kann über Musik vermittelt werden.

Eine Analyse solcher Bedürfnisse führt wahrscheinlich zu einigen wichtigen Schlussfolgerungen für ein Marketingkonzept einer Musikschule.

- Die Zielgruppen erfassen alle Altersgruppen.
- Traditionelle kulturelle Anwendungsbereiche, auf die hin Musikschulen vorbereiten, müssen weiter gesehen werden. Gelebt wird musikalische Kompetenz nicht nur im Kammerorchester, in der Blasmusik und im Kirchenchor. Musikalische Kompetenz kann im ganz persönlichen Bezug gelebt werden. Anwendungsgebiete können sein:

Musik und Meditation  
Musik und Entspannung  
Musik und Bewegung  
und anderes mehr. Entsprechende Angebote können vielleicht sogar gewinnbringend durchgeführt werden.

Die Musikschulen implizieren Chancen, wenn sie die Sicherung der Zukunft nicht in zusätzlichen Subventionen und reglementarischen Sicherungen suchen. All dies führt nur zu Uniformierungen und zu Verlust an Flexibilität.

Ich wünsche Ihnen den Mut und die Freude, als Unternehmer tätig zu sein.

Iwan Rickenbacher



### Teilnehmerrekord bei den Musik-Kurswochen Arosa

Mit über 350 Teilnehmern verzeichneten die diesjährigen «Musik-Kurswochen Arosa» einen neuen Teilnehmerrekord. Höhepunkte bildeten die Chorwoche mit Max Aeberli, die Bläserorchester- und die Schulmusikwoche. Im weiteren umfasst das Angebot rund dreissig Kurse für Blas-, Streich- und Tasteninstrumente, Gesang, Gitarre, Tanz und Improvisation sowie Ferienkurse für Kinder. Besonders erfolgreich verlief auch die erstmalige Durchführung des Waldhornkurses mit Stefan Ruf.

(Foto: zvg)