

**Zeitschrift:** Animato  
**Herausgeber:** Verband Musikschulen Schweiz  
**Band:** 20 (1996)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Finanzkrise an Musikschulen = La crise financière des écoles de musique  
**Autor:** Graf, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-958608>

### **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:** 10.01.2026

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

## Finanzkrise an Musikschulen

*Auch wenn Musikschulen noch so gute Erziehungsarbeit leisten, es scheint nicht zu genügen, um sich aus dem Schussfeld der Spardebatten zu manövrieren. Bruno Graf, Hauptabteilungsleiter Musikerziehung Kanton Basel-Landschaft, stellt im ersten Teil seines Beitrags zur Finanzkrise einen wirtschaftsorientierten Problemlösungsansatz zur Diskussion. Dabei plädiert er für ein neues Selbstverständnis der Musikschulen, für ein emanzipiertes und professionelles unternehmerisches Denken und Handeln der Musikschulverantwortlichen.*

Wie das Beispiel aus dem Kanton Baselland zeigt, wird nichtlinear und unproportional zu sparen versucht. Wir wissen aber alle auch, dass die heutige finanzielle Lage der öffentlichen Hand eine Ausgabenreduktion erforderlich macht: Es fehlen die Mittel, um die bisherigen staatlichen und kommunalen Leistungen weiterhin finanzieren zu können. Andererseits ist zu beachten, dass die damit verbundenen Dienstleistungen aufgrund klarer Rechtsgrundlagen erbracht werden.

Die hohe Regeldichte steht heute umgekehrt proportional zur Finanzkraft der öffentlichen Hand. So wird versucht, aus diesem Dilemma auszubrechen, indem bestehende Gesetzesvorschriften abgeschwächt oder sogar ausser Kraft gesetzt werden. Es liegt dabei in der Sache der gesetzlichen Hierarchie selber begründet, dass zuerst jene Vorschriften eliminiert werden, die auf niedriger Stufe stehen, also eine schwache Basis haben. Die Stabilität gesetzlicher Grundlagen sagt jedoch wenig aus über die Qualität der auf ihr beruhenden Leistungen.

Gesetzlich schwach abgestützte Leistungen der öffentlichen Hand zeigen in der Regel lediglich auf, dass sie neueren Datums sind. Weil sie aber nicht zu den altbewährten Leistungen zählen, zeichnet sie zumeist ein ausgezeichnetes Preis-Leistungs-Verhältnis aus, denn sie müssen sich ja noch in aller Öffentlichkeit bewähren. Solche Leistungen zählen in ihrer grossen Zahl zum kulturellen Bereich. Hier wird mit knappen Mitteln Grosses geleistet. Aber hier kann gespart werden: Man muss lediglich die schwachen rechtlichen Bestimmungen ändern, und das erfordert bei kulturellen Leistungen selten den Gang zur Volksabstimmung. Genau diesen Weg haben sich jetzt die basellandschaftlichen Jugendmusikschulen durch ihre Volksinitiative aber erzwungen.

### Musikschulen light?

Doch damit allein wird das Problem nicht gelöst sein. Die Finanzkrise besteht und hat das gesamte Bildungswesen erfasst. Die Krise hat auch das politische System erfasst und vergiftet allerorten die sonst hochgehaltene gegenseitige Akzeptanz. Die Krise beginnt uns zu radikalisieren. Auch die Wirtschaft, von der ja die Wertschöpfung ausgeht und welche die öffentliche Hand alimentiert, greift zu radikalen Mitteln: Sie entzieht sich dem Staat, indem sie ihre Produktion dorthin verlegt, wo ihre Mechanismen noch soviel Gewinn versprechen, wie die Wirtschaft selber fordert. Zurück bleiben nicht nur Arbeitslose, zurück bleibt auch eine leere Staatskasse und eine orientierungslose Gesellschaft.

In diesem Umfeld bewegen wir uns heute auch mit unserem Musikschulwesen. Lange genug, und auch heute noch, fordern die Konsumentinnen und Konsumenten stets billigere Produkte. Und indem alles immer billiger wird, werden es auch die Ansprüche an das Kulturgut. Menschen, die sich den Light-Produktionslinien der Kultur verschreiben, werden auch selber je länger desto «lighter». Wer kümmert sich um den effektiven Wert der Dinge? Wer fordert ihre Qualität, und wer ist auch bereit, diese zu bezahlen? Wer steht auf Konsumentenseite der Musikschulen für die gebotene Qualität ein?

### Musikschulen als Unternehmen

Die Musikschulen müssen sich in dieser Situation neu orientieren. Es genügt nicht mehr, allein die musikalische Erziehungsarbeit weiter zu verbessern. Das ist ohnehin der ordentliche Auftrag an alle verantwortungsbewussten Pädagoginnen und Pädagogen. Wir müssen uns aus der devoten und bereits verinnerlichten Haltung als Subventionsempfängerinnen und -empfänger befreien. Musikschulen müssen die dargebotene und

bisher mit Bangen erbetelte Subventionshand höflich und bestimmt mit einem «Nein danke» zurückweisen. Sind wir denn noch länger Ausgesteuerte, Sozialhilfe-Empfänger, die jährlich bei den kommunalen und kantonalen Fürsorgeämtern der Kulturdepartemente vorzusprechen haben? Ist denn unsere Arbeit nur noch unterstützungswürdig, nicht mehr würdig an sich?

Trennen wir für einmal unsere Leistungen, unseren Output, von der Maschinerie «Musikschule», die diese Leistungen erbringt. Überhaupt: Trennen wir uns für allemal auch sprachlich von hergebrachten Begriffen, die uns schaden, weil sie von jenen nicht verstanden werden, die uns verstehen müssen, weil sie uns die nötigen Betriebsmittel, den Input, zur Verfügung stellen. Musikschulen sind nämlich Unternehmen. Die Betreiber dieser Unternehmen, zumeist die Kommunen, nennt man Unternehmer. Die Schulleiterin/der Schulleiter ist eine Direktorin/ein Direktor und gelangt mit der differenzierten Betriebsabrechnung an seinen Verwaltungsrat, und nicht mehr an die Aufsichtskommission. Unter den Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten sitzt auch ein Vertreter oder eine Vertreterin der Unternehmensleitung, des Gemeinderats. Zuvor wurde der Geschäftsbericht mit Rechnung in einer Geschäftsleitungssitzung, und nicht im Schulkonvent, verabschiedet. Jede Lehrperson weiss über alles Bescheid. Zu guter Letzt geht der Musikschuldirektor oder die Musikschuldirektorin mit Geschäftsbericht und Jahresrechnung zum Unternehmer(innen)rat und beantragt, den Eltern der aufgelisteten Schülerinnen und Schüler für das Jahr Sowieso den beschlossenen Steuerabzug von Soundsoviel zu gewähren.

### Sprache der Wirtschaft

Zugegeben, neue Titel und neue Begriffe werden die Musikschule des 21. Jahrhunderts nicht ausmachen. Aber: Verantwortung kennt Namen. Warum wollen wir selber die Dinge sooft nicht beim Namen nennen? Wieso distanzieren wir uns von allen Bereichen der Wirtschaft, mit Ausnahme der Sponsorenkassen? Lieben wir etwa allzusehr unser unemanzipiertes, unprofessionelles Wirtschaftsdenken? Wir hängen nämlich alle an unseren Löhnen, die ja bekanntlich

weder gering noch unbestritten sind. Ehrlicherweise sollten wir uns deshalb auch ganz nüchtern rein wirtschaftlichen Problemlösungsansätzen für das Musikschulwesen stellen. An unserem Output rütteln wir deshalb noch lange nicht, wenn wir den Subventionsspiess umkehren. Warum um Himmels Willen sollen die Musikschulen denn subventionsberechtigt sein? Subventionsberechtigt sind allenfalls die Vollkostenrechnungen der JMS an die Eltern! Die Erziehungsverantwortlichen können unserem Staatswesen als einzige glaubhaft machen, dass die musikerzieherischen Investitionen in ihre Kinder letztlich dem Staat - jetzt und künftig - von grösserem Nutzen sind, als wenn sie darauf verzichten und das Geld für lighte Bedürfnisse verwenden. Der aktive Staatsbürger und die aktive Staatsbürgerin machen den lebendigen Staat aus, nicht die Institutionen. Diese müssen noch so lebendig und noch so zukunftsbaud sein, wie beispielsweise die Musikschulen. Wenn das Volk sie lediglich wahrnimmt, ohne sich für ihr Bestehen auch persönlich stark zu machen, nützen sie sich noch gänzlich an den Problemen ab, die man ihnen in den Weg stellt.

Nun gibt es aber eindeutig bessere Methoden, als den Spiess einfach nur umzukehren und die Eltern auf den mühseligen Bettelweg zu schicken. Einen neuen Weg können wir Musikschulverantwortliche aber nur dann glaubhaft gehen, wenn wir überzeugt sind, dass man unsere Sprache nicht aus kultureller Boshaftigkeit nicht verstehen will, sondern wenn wir bereit sind, die Dinge so zu nennen, wie sie von Wirtschaftssachverständigen bezeichnet werden. Erwarten wir nicht länger, dass Politikerinnen und Politiker und Wirtschaftsleute, also die, welche das Ruder der Finanzen halten, unsere nichtprofessionelle Wirtschaftssprache erlernen. Lernen vielmehr wir ihre Sprache sprechen!

Damit sei die Diskussion eröffnet. In einem späteren Beitrag werde ich ein Modell erläutern, das verstanden werden kann, sowohl von Ihnen, geschätzte Leserin, geschätzter Leser, wie von denen, die wir erreichen müssen. Nutzen wir aber jede Zeit und Gelegenheit für das Einleiten kommandierender Reformen in diesem neuen Selbstbewusstsein.

Bruno Graf

## La crise financière des écoles de musique

*Selon toute apparence, l'excellent travail éducatif réalisé par les écoles de musique ne suffit pas à les mettre à l'abri des débats sur les mesures d'économie. Dans la première partie de son exposé consacré à la crise financière, Bruno Graf, directeur du département de l'éducation musicale du canton de Bâle-Campagne, propose une approche économique de la solution des problèmes. Il plaide en faveur d'une nouvelle prise de conscience des écoles de musique et souhaite que les responsables mènent leurs actions et leurs réflexions d'une manière indépendante, professionnelle et entrepreneuriale.*

L'exemple du canton de Bâle-Campagne démontre que l'on s'efforce d'économiser d'une manière non linéaire et non proportionnelle. Mais nous savons tous que la situation financière actuelle des pouvoirs publics rend nécessaire une réduction des dépenses: on ne dispose plus de moyens suffisants pour continuer à financer les prestations cantonales et communales assurées jusqu'ici. Il faut d'autre part tenir compte du fait que les services liés à ces prestations sont établis d'après des bases légales claires.

Le nombre élevé de règlements est aujourd'hui inversement proportionnel aux capacités de financement des pouvoirs publics. C'est pourquoi l'on essaie de sortir de ce dilemme en affaiblissant les prescriptions légales existantes, voire même en les abrogeant. Un principe fondé sur la hiérarchie des lois veut que soient d'abord éliminées les prescriptions qui se situent à un niveau inférieur et qui ont donc une assise faible. Mais la stabilité des bases légales dit peu sur la qualité des prestations qu'elles entraînent.

En règle générale, le fait que des prestations publiques aient une assise légale faible démontre seulement que celles-ci sont récentes. Comme elles ne font pas partie des prestations depuis longtemps confirmées, elles se distinguent le plus souvent par un excellent rapport prix-prestations, étant donné qu'elles doivent encore faire leur preuve auprès du public. Un grand nombre de ces prestations appartiennent au domaine de la culture. Ici, on réalise beaucoup avec peu de moyens. Mais c'est aussi ici qu'on peut économiser: il suffit de modifier les prescriptions légales fragiles, et, dans le cas des prestations culturelles, il est rare qu'il faille pour cela passer par une votation populaire. C'est pourtant précisément cette voie que les écoles de musique pour la jeunesse de Bâle-Campagne ont imposée par leur initiative populaire.

### Ecoles de musique «light»?

Mais le problème n'est pas pour autant résolu. La crise financière persiste et a touché l'ensemble du secteur de l'éducation. Elle s'est également

étendue au système politique et a empoisonné les relations jusqu'alors basées sur la tolérance mutuelle. La crise commence à nous radicaliser. L'économie aussi, qui produit la richesse et alimente les pouvoirs publics, recourt à des moyens radicaux: elle se soustrait à l'Etat en déplaçant sa production là où les mécanismes économiques promettent autant de profit que l'économie exige. Elle laisse derrière elle non seulement des chômeurs, mais aussi des caisses de l'Etat vides et une société désorientée.

C'est dans ce contexte qu'évoluent aujourd'hui les écoles de musique. Depuis longtemps, les consommateurs et consommatrices réclament des produits meilleur marché. Et comme tout devient toujours meilleur marché, les exigences en matière de culture suivent aussi cette tendance. Les personnes qui s'adonnent à la ligne de production «light» de la culture deviennent elles aussi de plus en plus «light». Qui se préoccupe de la valeur effective des choses? Qui exige la qualité et est aussi prêt à la payer? Qui, du côté des consommateurs des écoles de musique, soutient la qualité?

### Les écoles de musique en tant qu'entreprises

Face à cette situation, les écoles de musique doivent se réorienter. Il ne suffit plus d'améliorer uniquement l'éducation musicale. C'est là de toute façon une tâche ordinaire qui incombe à tout(e) pédagogue responsable. Nous devons nous libérer de notre attitude dévote et déjà intériorisée de subventionnés. Les écoles de musique doivent refuser d'un «non merci» poli mais catégorique les subventions jusqu'alors craintivement mendées. Voulons-nous rester des assistés forcés de se présenter chaque année aux services sociaux communaux et cantonaux du département de la culture? Notre travail est-il seulement digne d'être soutenu, n'a-t-il pas sa propre dignité?

Distinguons nos prestations, notre «output», de la machinerie «école de musique», qui produit ces prestations. D'une façon générale, changeons aussi notre manière de parler et abandonnons une

fois pour toutes ces anciens termes qui nous causent du tort, parce qu'ils ne sont pas compris par ceux qui mettent à notre disposition les moyens nécessaires au fonctionnement, le «input», et qui doivent donc nous comprendre. Les écoles de musique sont en fait des entreprises. Les exploitants de ces entreprises, le plus souvent les communes, sont appelés entrepreneurs. Le (la) responsable de l'école est un directeur ou une directrice qui présente le résultat d'exploitation détaillé non plus à la commission de surveillance, mais à son conseil d'administration. Siègent également au sein du conseil d'administration un(e) représentant(e) de la direction de l'entreprise, donc du conseil communal. Le rapport d'exploitation et les comptes auront été auparavant adoptés au cours d'une séance de la direction commerciale, et non du conseil scolaire. L'ensemble du corps enseignant est informé de tout. Enfin, le directeur ou la directrice se présente avec le rapport d'exploitation et les comptes annuels au conseil d'entreprise et propose que soit accordée aux parents des élèves figurant sur la liste, pour l'année x, la déduction d'impôt décidée de y.

### Le langage de l'économie

Certes, de nouveaux titres et une nouvelle terminologie ne feront pas l'école de musique du 21<sup>ème</sup> siècle. Mais la responsabilité a un nom. Pourquoi ne voulons-nous si souvent pas appeler les choses par leur vrai nom? Pourquoi prenons-nous nos distances par rapport à l'ensemble des secteurs économiques, à l'exception des caisses des sponsors? Sommes-nous tellement attachés à notre vision dépendante et non professionnelle de l'économie. Nous tenons pourtant tous à nos salaires, qui, on le sait, ne sont ni négligeables, ni incontestés. C'est pourquoi nous devrions vraiment prendre en ligne de compte des solutions de nature purement économique aux problèmes des écoles de musique. Ce n'est pas en inversant le sens des subventions que notre «output» sera ébranlé. Pourquoi diable les écoles de musique auraient-elles droit à des subventions?

En revanche, c'est l'ensemble des coûts des écoles de musique pour la jeunesse supportés par les parents qui méritent d'être subventionnés! Les responsables de l'éducation sont les seuls à pouvoir convaincre l'Etat qu'en fin de compte, celui-ci tire et tirera à l'avenir un plus grand profit des investissements dans l'éducation musicale des enfants que si il devait y renoncer et utiliser cet argent pour des besoins «light». Ce sont les

citoyennes et les citoyens actifs qui font l'Etat vivant, et pas les institutions. Même si celles-ci sont aussi vivantes et constructives que par exemple les écoles de musique, elles continueront d'user leurs forces face aux problèmes qu'on leur pose si la population se contente de prendre acte de leur présence, sans s'engager aussi personnellement et avec force pour leur maintien.

Il existe évidemment de meilleures méthodes que de se contenter d'inverser le sens des subventions et d'envoyer ainsi les parents à cette pénible quête. Mais nous, responsables des écoles de musique, nous ne pourrions nous engager d'une manière crédible dans une nouvelle voie qu'à condition d'être convaincus que ce n'est pas par méchanceté culturelle que l'on ne veut pas comprendre notre langue; nous devons au contraire être prêts à désigner les choses par les termes qu'utilisent les spécialistes en économie. N'attendons plus que les personnalités politiques et les économistes, donc ceux qui tiennent les commandes des finances, se mettent à apprendre notre langage économique non professionnel. C'est à nous d'apprendre à parler leur langue.

La discussion est ainsi ouverte. Dans un prochain exposé, je présenterai un modèle qui pourra être compris aussi bien par vous, chers lecteurs et lectrices, que par ceux que nous devons atteindre. Mais profitons déjà de chaque instant et de chaque occasion pour entreprendre les prochaines réformes dans ce nouvel état d'esprit.

Bruno Graf/JAC

**STEINWAY & SONS**  
**Bösendorfer**  
*Boston*  
 AGENCE OFFICIELLE  
 Kneifel SA Pianos  
 Rue du Marché 20  
 (Passage du Terraillet)  
 1204 Genève  
 Tel. 022 310 17 60

**KNEIFEL**