

**Zeitschrift:** Animato  
**Herausgeber:** Verband Musikschulen Schweiz  
**Band:** 20 (1996)  
**Heft:** 2

**Artikel:** New Public Management et Ecoles de musique = New Public Management und Musikschulen  
**Autor:** Graf, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-958635>

### **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:** 08.04.2026

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

## New Public Management et Ecoles de musique

*Les administrations et les entreprises de service public se trouvent actuellement confrontées à des changements fondamentaux: trop souvent, leurs dimensions les empêchent d'en avoir une vue d'ensemble et la masse de règlements d'y voir clair. Il en résulte des questions sans réponse et un sentiment d'impuissance. Les exercices d'économie réalisés jusqu'ici sont inefficaces et la collectivité publique s'enfonce d'année en année dans des déficits toujours plus élevés. Il n'est alors pas étonnant qu'une idée prétendant supprimer d'un seul coup tous les maux de la terre triomphe aux quatre coins de la planète. Ce message de salut se nomme «New Public Management» (NPM).*

Le NPM est en fait plus une idée qu'une méthode ou qu'un système. Bien qu'on y trouve également des éléments méthodiques tels que «marché de prestation», «budget global», etc., ceux-ci restent un moyen destiné à la réalisation d'une idée centrale: les entreprises publiques, au même titre que les entreprises privées, doivent trouver une légitimation grâce à leurs propres prestations et à leur succès sur le «marché». Ce qui jusqu'ici était valable pour l'économie de marché doit désormais l'être aussi pour les services publics. Ce principe est cependant déjà connu des écoles de musique. Il est en effet absolument impensable que celles-ci offrent aux parents et à leurs enfants quelque chose qu'ils ne souhaiteraient pas! Contrairement à d'autres institutions publiques de formation, les écoles de musique ont développé depuis longtemps une «conscience de marché» qui les rend capables d'envisager une réforme sur le modèle du New Public Management.

### Efficacité

Il est relativement simple de mesurer le succès d'une entreprise orientée vers l'économie de marché. Ceci tient au fait qu'en économie, l'argent constitue la référence de toute chose. Chaque firme doit, par la production ou les prestations de services, tenter de réaliser les gains financiers les plus élevés possibles. Un produit à succès se distingue d'autres produits de moindre succès par le fait qu'il permet d'obtenir un bénéfice plus élevé. Les entreprises de l'économie de marché s'efforcent d'accroître le bénéfice par une augmentation continue de l'efficacité. Ce bénéfice retourne ensuite dans l'entreprise, raison pour laquelle les firmes à succès disposent de moyens financiers plus importants. A présent, de plus en plus de personnes demandent que ces principes soient également appliqués au domaine de l'éducation. Mais il est rare que l'on pousse plus loin la réflexion.

Les écoles de musique sont comparables à une entreprise de production dans la mesure où elles mettent également sur le marché des produits ou des services et demandent en contrepartie à leurs clients un certain prix. Les écoles de musique proposent des cours à un public intéressé et demandent en échange un écolage. Si l'on compare l'efficacité financière d'une entreprise de production à celle d'une école de musique, on constate aisément que le travail réalisé par cette dernière engendre un déficit: sur le marché, l'enseignement de la musique obtient un prix inférieur au coût qu'il occasionne à l'école de musique. Autrement dit: on ne peut pas faire des affaires avec l'enseignement de la musique. Lorsque qu'on observe l'ensemble du secteur de la formation, on constate que la formation donnée par les privés ne peut survivre chez nous que dans des créneaux limités. D'un point de vue commercial, il n'y a donc aucun marché pour la formation, dans notre cas pour les écoles de musique. Mais comme l'éducation musicale est souhaitée, il faut en créer un. D'un point de vue économique, l'impulsion est ainsi donnée pour une action de l'Etat ou des communes. Les pouvoirs publics se chargent dès lors de la formation musicale et créent à l'aide de subventions une situation de marché par des prix maintenus artificiellement bas. Ce rôle que joue la collectivité ne se limite d'ailleurs pas au seul secteur de l'éducation!

Mais pourquoi les pouvoirs publics sont-ils donc prêts à maintenir certains marchés non rentables? Il vaut la peine de se pencher sur cette question, car elle permet de connaître la position de ces milieux qui pourraient se passer, dans notre cas, des écoles de musique.

Celui qui approuve et soutient le travail des écoles de musique dans toutes ses conséquences reconnaît en celui-ci une source de profit: il existe en effet d'autres types de bénéfices à réaliser que le bénéfice financier! C'est par exemple un grand bénéfice que les habitantes et habitants d'une commune se sentent chez eux et contribuent pour cette raison d'une manière active au bien-être de la commune. Mais par quel moyen peut-on aider l'être humain à se sentir bien? L'école de musique en est un exemple. Son travail est lui aussi exclusivement axé sur le profit. Pourtant, aucune plus-value financière n'en résulte et le bénéfice ne retourne pas à l'école de musique! La formation musicale génère un bénéfice, la «compétence

musicale», et en plus elle le cède aux clients. Il ne reste en fin de compte plus rien pour les écoles de musique, si ce n'est des efforts et des déficits. Mais elles ont provoqué un effet. L'effet produit sur la collectivité par leur mission de formation musicale légitime leur soutien. Les écoles de musique, comme l'exige le NPM, ont de plus le devoir d'augmenter l'effet produit. On reconnaît ainsi le succès d'une école de musique au fait qu'elle est entourée d'une population enrichie par la musique. Contrairement aux entreprises de marché, au caractère nettement égocentrique, l'école de musique est une entreprise altruiste.

### Lignes directrices et image de marque de l'école de musique

On peut partir du principe que même l'école de musique qui ne possède pas de lignes directrices agit selon sa bonne volonté et ses moyens dans le cadre de la formation musicale. Mais toute école de musique voulant se confronter au NPM a besoin de lignes directrices. Celles-ci ont pour but de fixer par écrit le consensus fondamental entre l'école de musique et la population. Elles ont pour effet de libérer les écoles de musique des pressions continues concernant leur légitimité. Ceci signifie que l'élaboration des lignes directrices ne doit pas être seulement l'affaire de l'école de musique. Les parents et les responsables des écoles publiques en particulier doivent être associés à ce travail. C'est par ce biais que commence à se mettre en place un lobby de la formation musicale, qui aura par la suite suffisamment de poids politique pour représenter les intérêts et les objectifs des écoles de musique auprès d'un large public. Le travail des écoles se fait alors avec succès dans un cadre social de tolérance et d'estime.

Le deuxième effet des lignes directrices vise le cœur de l'école de musique et l'engage. Ici, ce ne sont pas seulement les différents «chemins qui mènent à Rome» qui sont présentés, c'est Rome elle-même qui est décrite! L'école de musique se fixe des objectifs, établit des priorités et les met en rapport avec l'environnement dans lequel elle agit. Par les lignes directrices, l'école de musique se forge une identité et un caractère qui lui est propre.

Les lignes directrices ne sont en aucun cas destinées à une utilisation uniquement interne. Elles doivent être rendues publiques et permettre de se faire une image concrète, aussi bien sonore que visuelle, de la réalité de l'école de musique. C'est dans ce cadre donné que l'école de musique doit évoluer et se développer. La validité des lignes directrices doit être de l'ordre du moyen à long terme. Trop détaillées, elles freinent les possibilités de développement, et si elles sont trop philosophiques, la zone de sécurité qu'elles ménagent pour le travail pratique de l'école de musique est trop étroite. Les lignes directrices qui rencontreront le succès sont celles qui peuvent être vérifiées et comprises par tous.

### L'offre musicale

Ce qui est convenu dans les lignes directrices est ensuite réalisé concrètement par le biais de l'offre de l'école de musique. L'offre des cours montre maintenant les différents «chemins qui mènent à Rome». L'ensemble des cours doit être au service de la réalisation des lignes directrices. Mais ce n'est pas encore tout à fait suffisant pour qu'ils trouvent une légitimation selon le New Public Management. L'offre doit aussi rencontrer un bon accueil et du succès sur le marché. C'est ici l'élément central du NPM pour les écoles de musique: celles-ci doivent accorder autant d'attention au choix des cours qu'une entreprise performante à sa palette de produits. Actuellement, la plupart des écoles de musique estiment que leur offre parle d'elle-même. En règle générale, seuls les nouveaux cours sont annoncés avec plus de moyens. Il ne s'agit certes pas de populariser l'offre de l'école de musique à l'aide d'importants moyens publicitaires et d'un marketing professionnel. La publicité et le marketing, tels que nous les connaissons, sont valables pour des produits de l'économie de marché, mais nous savons bien que dans ce domaine, la qualité ne vient pas au premier rang. Le produit est considéré comme une star lorsqu'il rapporte un énorme bénéfice. Alors que les produits d'une école de musique sont en premier lieu des produits de très haute qualité. C'est pourquoi une description exacte

des produits de l'école de musique est amplement suffisante. On peut relever que les écoles ont ici un important retard à rattraper. Veuillez vérifier vous-même la manière dont votre école de musique assure l'information. Partez du principe que vous n'êtes pas familiarisé avec le travail d'éducation musicale, mais que vous ne vous êtes pas encore décidé à avoir un entretien personnel. Prenez en main le matériel d'information qui est toujours à la disposition du public.

J'ai devant moi, à titre d'exemple, le matériel d'information de deux écoles de musique sur le cours de base:

**Ecole A** met à disposition une feuille A4 avec les branches proposées: Cours de base (2 leçons par semaine pendant la première année d'école primaire)

**Ecole B** présente un cahier A5 attractif intitulé «Cours de base à l'école de musique X». Le cours de base est expliqué et décrit sur 8 pages en mots et en images. Le texte débute par «chers parents» et se termine par «avec nos meilleures salutations – Ecole de musique X».

Il est évident que l'école de musique B prend les parents au sérieux en tant que public visé et qu'elle les soigne comme sa «clientèle». Cette école agit d'une manière similaire à une entreprise privée, qui fait non seulement de la publicité pour ses produits, mais les explique en même temps. J'ai par hasard devant moi une boîte de bonbons en fer-blanc. Cette boîte est réalisée de manière attractive et informative tout en disant sur son contenu juste ce que le fabricant souhaite communiquer à la clientèle pour l'inciter à l'acheter. Si les écoles de musique considèrent de plus en plus leurs offres en matière d'éducation musicale comme des «produits» de leur travail, elles les présenteront de manière à ce qu'elles parlent en faveur de la qualité de l'école. En tant que clients, les responsables des écoles de musique demandent eux aussi à pouvoir être informés sur les détails de produits qu'ils ne connaissent pas. Dans l'esprit d'un premier pas en direction du NPM, accordons également ce droit à la population grâce à laquelle notre école de musique peut vivre.

Si les écoles de musique édaient des prospectus en couleur sur leurs offres, ce ne serait à coup sûr pas de l'argent gaspillé. Une

description intéressante des instruments, des exigences corporelles et mentales posées aux étudiants, du sens et des objectifs, etc., permet de justifier le prix et de créer une identité. En tant que professeur de musique, je serais fier de disposer d'un tel prospectus sur ma discipline. Mais il semble que l'on préfère continuer d'expliquer et de promettre toujours la même chose aux parents.

Réaliser cette offre qui a été convenue afin d'obtenir et d'accroître ainsi avec succès les effets escomptés du travail d'éducation musicale représente une tâche séduisante pour tous les enseignants des écoles de musique. Et c'est en même temps l'idée fondamentale du New Public Management pour les écoles de musique. N'est-il pas agréable de pouvoir pour une fois nager avec le courant?

### Quelle suite?

Avec l'établissement des lignes directrices et l'adaptation de l'offre des cours, le NPM n'est pas encore réalisé. Ce sont en fait plutôt les conditions pour une réforme qui sont ainsi mises en place. On sait que la devise du NPM dit:

- Au lieu de suivre des règles, il faut atteindre des objectifs.
- Au lieu de contrôler des processus, il faut les diriger.

A la place des bases légales actuellement en vigueur, un contrat de prestations est passé entre l'école de musique et le public. Sa mise au point nécessite certainement un conseil spécialisé. Il est cependant de la plus grande importance que les spécialistes consultés possèdent des connaissances étendues sur les structures des écoles de musique et connaissent le credo du travail d'éducation musicale proprement dit. Comme il a été relevé au début, les approches méthodiques du NPM sont en fait très simples. C'est aussi pour cette raison que certains croient que le NPM pourrait représenter la solution à tous les problèmes jusqu'alors non résolus. Le problème financier non plus ne sera pas résolu simplement. Mais celui qui veut économiser dans le cadre du NPM doit désigner les «produits» qui seront retirés de l'«assortiment» ou tenir ferme pour une «production» limitée. Economiser avec intelligence, c'est connaître ses responsabilités et les nommer.

Bruno Graf, Bâle (AC)



### Das methodische Konzept

- Lieder aus vielen europäischen Ländern
- Spielerischer Anfang ohne Noten
- Spiel mit schwarzen Tasten
- Ausbildung von Gehör und innerer Klangvorstellung
- Systematisch aufgebaut mit leicht nachvollziehbaren Lernschritten
- Technisches Training und musikalische Gestaltung
- Viele vierhändige Klavierstücke
- «Gelben Seiten» mit Anregungen für die Improvisation, z. B. einfache Liedbegleitung, Grundbegriffe der Harmonielehre, Erfinden von Melodien und modernen Tänzen wie Blues, Tango, Boogie-Woogie usw.

**Band 1,**  
Best.-Nr. ED 7931, DM 19,80

## Umfassend und attraktiv Das Emonts-Unterrichtspaket für das erste Jahr im Klavierunterricht

### Europäische Klavierschule 1



Durchgehend vierfarbig illustriert  
von Andrea Hoyer. Dreisprachig: d./e./f.

### Begleitende Spielhefte zu Band 1 der Schule

Sie sind hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades und Tonvorrates auf Band 1 der Schule abgestimmt und bieten außerdem wichtiges Material für den Gruppenunterricht, bzw. für das Spiel zu zweit am Klavier an.

### Spiel mit fünf Tönen

ist eine ergänzende Materialsammlung, in genauer Abstimmung der verwendeten Töne und des methodischen Aufbaues der Schule. Dieses Heft wird immer dann erforderlich, wenn der Schüler zusätzliche Stücke zu Band 1 benötigt.

Best.-Nr. ED 5285, DM 16,50

### Weitere Informationen über die Europäische Klavierschule

(3 Bände) und zehn begleitende Spielhefte finden Sie im kostenlosen, farbigem Sonderprospekt, den Ihnen Ihr Fachhändler gerne vorlegt oder der vom Verlag zugesandt wird.



### Wir spielen vierhändig

Das vierhändige Spiel ist ein unentbehrliches Mittel, die Kinder frühzeitig an das gemeinsame Musizieren heranzuführen. Sie lernen dabei aufeinander zu hören, Gefühl für Takt und Harmonie zu entwickeln und haben meist auch viel Spaß daran. Die vierhändigen Sätze sind so angelegt, daß die Unterstimme von Schülern gespielt werden kann. Die Hefte bringen also eine besondere Motivation in den Unterricht.

Best.-Nr. ED 4793, DM 16,50



## New Public Management und Musikschulen

*Öffentliche Verwaltungen und Dienstleistungsbetriebe stehen derzeit vor grundlegenden Veränderungen: Ihre Dimension verhindert allzuoft den Überblick und die Regeldichte den Durchblick; zurück bleiben unbeantwortbare Fragen und Ohnmachtsgefühle. Seit nun auch noch die bisherigen Sparübungen ins Leere greifen und das Gemeinwesen von Jahr zu Jahr in noch höhere Defizite hineinschlittert, darf es nicht erstaunen, wenn jene Idee im Siegeszug den Erdball umrundet, die vorgibt, gleich sämtliche Übel auf einen Streich aus der Welt zu schaffen. Die Heilsbotschaft heisst: «New Public Management» (NPM).*

NPM ist denn auch mehr Idee als Methode oder Lehre. Es gibt zwar methodische Elemente wie Leistungsauftrag, Globalbudget etc., zentral aber bleibt die damit zu verknüpfende Botschaft: Öffentliche Betriebe müssen sich durch ihre eigenen Leistungen und ihren Erfolg am Markt gleichermaßen legitimieren wie Privatunternehmen. Was bisher in der Marktwirtschaft Gültigkeit hatte, soll jetzt auch für öffentliche Dienste gelten. Dieser Ansatz ist jedoch Musikschulen bekannt. Es ist nämlich völlig denkbar, dass Musikschulen Angebote machen, die von Eltern resp. deren Kindern und Jugendlichen nicht erwünscht wären! Musikschulen haben im Gegensatz zu andern Bildungsinstitutionen der öffentlichen Hand längst ein ausgeprägtes «Marktbewusstsein» entwickelt und sind deshalb für eine Reform gemäss NPM geeignet.

### Effizienz und Effektivität

Es ist relativ einfach, den Erfolg marktwirtschaftlich orientierter Unternehmen zu beurteilen. Dies hängt damit zusammen, dass Geld in der Wirtschaft das «Mass aller Dinge» ist. Jede Firma muss durch Produktion oder Dienstleistung versuchen, möglichst hohe finanzielle Gewinne zu erzielen. Das erfolgreichere Produkt unterscheidet sich vom weniger erfolgreichen dadurch, dass mit ihm ein höherer Gewinn erzielt werden kann. Marktwirtschaftliches Unternehmertum ist bestrebt, durch stetige Steigerung der Effizienz den Gewinn zu erhöhen. Dieser fliesst an das Unternehmen zurück. Erfolgreiche Firmen verfügen deshalb über grosse finanzielle Mittel. Nun verlangen immer mehr Leute, dass dieser Ansatz auch für das Bildungswesen gelten soll. Weitergedacht wird dann aber selten.

Mit einem Produktionsunternehmen sind Musikschulen insofern vergleichbar, als sie ebenfalls auf einem Markt Produkte resp. Dienst-

leistungen anbieten und dafür von ihren Kunden einen Preis verlangen. Musikschulen erteilen Unterricht an eine interessierte Öffentlichkeit und verlangen dafür Kursgebühren. Vergleichlich die finanzielle Effizienz von Produktionsbetrieb und Musikschule, so stellt man leicht fest, dass Musikschulen für ihre Arbeit einen finanziellen Verlust erwirtschaften: Der Musikunterricht erzielt am Markt einen geringeren Preis, als die Musikschule dafür aufwenden muss. Oder anders gesagt: Mit Musikunterricht kann man eben kein Geschäft machen. Sehen wir uns in der Bildungslandschaft um, so stellen wir fest, dass bei uns private Bildungsanbieter nur in bestimmten Nischen überleben können. Aus marktwirtschaftlicher Sicht besteht deshalb für Bildung resp. in unserem Falle für Musikschulen kein Markt. Da jedoch Musikerziehung erwünscht ist, muss ein Markt geschaffen werden. Aus ökonomischer Sicht ist daher der Anstoss für staatliches resp. kommunales Handeln gegeben. Die öffentliche Hand nimmt sich jetzt der musikalischen Bildung an und schafft mit Hilfe von Zuschüssen eine Marktsituation mit künstlich tief gehaltenen Preisen. Diese Rolle übernimmt das Gemeinwesen übrigens nicht nur im Bildungswesen!

Weshalb ist aber die öffentliche Hand bereit, gewisse unrentable Märkte zu erhalten? Dieser Frage nachzugehen lohnt sich, weil wir dann die Haltung jener Kreise kennenlernen, die in unserem Fall auf das Musikschulwesen verzichten könnten.

Wer Musikschularbeit in ihrer gesamten Konsequenz beachtet und fördert, der erkennt in ihr eine Gewinnchöpfung. Es gibt nämlich auch andersartige Gewinne zu erzielen als finanzielle! So ist es beispielsweise ein hoher Gewinn, wenn sich die Einwohnerinnen und Einwohner einer Gemeinde heimisch fühlen und deshalb am Gemeinwohl aktiv mitarbeiten. Womit aber

erreicht man, dass sich Menschen wohlfühlen? Die Musikschule ist ein Beispiel. Auch ihre Arbeit ist ausschliesslich gewinnorientiert. Trotzdem entsteht weder ein finanzieller Mehrwert, noch fliesst der Gewinn an die Musikschule zurück! Die musikalische Bildung schöpft als Gewinn «musikalische Kompetenz» und überlässt diese erst noch den Kunden. Ausser Mühen und finanziellen Defiziten verbleiben den Musikschulen nichts. Aber sie haben einen Effekt ausgelöst. Die Effektivität ihres musikbildenden Auftrags für das Gemeinwesen legitimiert die Unterstützung. Es ist zudem Aufgabe der Musikschule, ihre Effektivität zu steigern, NPM fordert dies. So erkennt man die erfolgreiche Musikschule daran, dass sie von einer durch Musik bereicherten Bevölkerung umgeben ist. Im Gegensatz zum egobetonen Marktunternehmen ist die Musikschule ein altruistisches Unternehmen.

### Das Musikschulleitbild

Wir können davon ausgehen, dass auch jede Musikschule, die kein Leitbild hat, nach bestem Wissen und Vermögen im Rahmen der musikalischen Bildung handelt. Jede Musikschule, die sich mit NPM auseinandersetzen will, braucht aber ein Leitbild. Das Leitbild hat nämlich zur Aufgabe, den grundsätzlichen Konsens zwischen Musikschule und Bevölkerung schriftlich festzuhalten. Seine Wirkung besteht darin, die Musikschule vom stetigen Legitimationsdruck zu befreien. Dadurch ist ausgesagt, dass die Erarbeitung des Leitbildes nicht alleinige Sache der Musikschule sein darf. Insbesondere die Eltern und die Verantwortlichen der Volksschulen sind in diese Arbeit einzubeziehen. Dadurch beginnt sich eine Lobby für die musikalische Bildung herauszubilden, die dann das nötige politische Gewicht haben wird, um die Anliegen und Aufgaben der Musikschulen in einer breiten Öffentlichkeit zu vertreten. Erfolgreiche Musikschularbeit findet dann endlich in einem gesellschaftlichen Rahmen gegenseitiger Akzeptanz und Hochschätzung statt.

Die zweite Wirkung des Leitbildes zielt ins Innere der Musikschule und verpflichtet diese. Hier werden nicht die verschiedenen Wege aufgezeigt, die «nach Rom führen», hier wird Rom selber beschrieben! Die Musikschule setzt sich Ziele, legt Prioritäten fest und bezieht diese auf die Umgebung, in der sie wirkt. Durch das Leitbild erhält die Musikschule Identität und ihren unverwechselbaren Charakter.

Das Leitbild dient auf keinen Fall nur zum internen Gebrauch. Es muss veröffentlicht werden und ermöglicht, die sicht-, hör- und erfahrbare Musikschulrealität zu messen. In diesem gegebenen Rahmen muss sich die Musikschule bewegen und weiterentwickeln können. Leitbilder müssen mittel- bis langfristige Gültigkeit haben. Sind sie zu engmaschig, dann beschneiden sie Entwicklungschancen, sind sie zu philosophisch, dann schaffen sie zuwenig geschützten Raum für die praktische Musikschularbeit. Erfolgreich wird dasjenige Leitbild sein, das überprüfbar und allgemein verständlich ist.

### Das musikalische Angebot

Was im Leitbild vereinbart ist, wird durch das Angebot der Musikschule konkret umgesetzt. Das Kursangebot zeigt nun «die vielen Wege auf, die nach Rom führen». Sämtliche Kurse müssen im Dienste der Umsetzung des Leitbildes stehen. Dadurch legitimieren sie sich gemäss NPM aber noch nicht vollständig. Die Angebote müssen am Markt auch noch auf Akzeptanz und Erfolg stossen. Wir befinden uns jetzt im eigentlichen Brennpunkt des NPM an Musikschulen: Das Kursangebot wird durch die Musikschule gleichermaßen gepflegt wie die Produktpalette einer erfolgreichen Firma. Heute setzen die meisten Musikschulen darauf, dass ihre Angebote für sich selber sprechen. Nur neuartige Aufwand bekanntgemacht. Nun soll es aber nicht darum gehen, die Musikschulangebote mit grossem Werbeaufwand und professionellem Marketing populär zu machen. Werbung und Marketing, so wie wir sie kennen, gelten für marktwirtschaftliche Produkte. Wir erinnern uns: Produktqualität ist dort nicht erstrandig. Das Produkt gilt dann als Star, wenn es einen enormen Gewinn abwirft. Die Musikschulprodukte sind aber in erster Linie hochschulende Qualitätsprodukte. Es genügt deshalb weitgehend, wenn Musikschulprodukte exakt beschrieben werden. Hier kann ein beträchtlicher Nachholbedarf geortet werden. Überprüfen Sie bitte selber, wie Ihre Musikschule informiert. Geben Sie davon aus, dass Sie mit musikalischer Erziehungsarbeit nicht vertraut sind, sich aber vorerst nicht für ein persönliches Gespräch entschliessen können. Nehmen Sie das jederzeit öffentlich zugängliche Informationsmaterial Ihrer Musikschule zur Hand.

Als Beispiel habe ich das Informationsmaterial zweier Musikschulen über den musikalischen Grundkurs vor mir:

**Musikschule A** stellt ein A4-Blatt mit dem Fächerangebot zur Verfügung: Grundkurs (2 Lektionen pro Woche während des ersten Primarschuljahres).

**Musikschule B** legt ein ansprechendes A5-Heft mit dem Titel «Musikalischer Grundkurs der Musikschule X» auf: Über 8 Seiten wird der Grundkurs in Wort und Bild erklärt und dargestellt. Der Text beginnt mit «liebe Eltern» und endet mit «freundlichen Grüssen - Ihre Musikschule X».

Es liegt auf der Hand, dass Musikschule B die Elternschaft als Zielpublikum ernst nimmt und sie als «Kundschaft» pflegt. Diese Schule handelt analog einer Privatfirma, die für ihre Produkte nicht nur Werbung macht, sondern sie auch deklariert. Ich habe zufälligerweise eine Blechdose mit Hustenbonbons vor mir. Diese Dose ist nicht nur ansprechend und informativ gestaltet, sondern sagt über ihren Inhalt genau soviel aus, wie die Herstellerfirma der Kundschaft mitteilen will, um diese zum Kauf zu bewegen. Wenn Musikschulen vermehrt ihre musikerzieherischen Angebote als «Produkte» ihrer Arbeit verstehen, werden sie diese so darstellen, dass sie für die Qualität der Musikschule sprechen. Als Kunden verlangen Musikschulverantwortliche auch, dass sie sich über Einzelheiten ihnen nicht bekannter Produkte informieren können. Billigen wir dieses Recht im Sinne eines ersten Schrittes in Richtung NPM auch der Bevölkerung zu, von der unsere Musikschule lebt.

Es wäre mit Sicherheit kein hinausgeworfenes Geld, wenn Musikschulen mehrfarbige Prospekte über ihre Angebote auflegen würden. Eine ansprechende Beschreibung von Instrument, körperlichen und mentalen Anforderungen an Lernende, Sinn und Ziel etc. rechtfertigt den Preis und schafft Identität. Als Musiklehrer wäre ich stolz, einen solchen Prospekt über mein Fach zur Hand zu haben. Aber wir ziehen es anscheinend vor, Eltern immer wieder dasselbe zu erklären und zu versprechen.

Dieses vereinbarte Angebot zu realisieren und dabei mit Erfolge die beabsichtigten Effekte musikalischer Bildungsarbeit hervorzurufen und zu steigern, ist eine verlockende Aufgabe für alle Lehrenden an Musikschulen. Das ist gleichzeitig die Grundidee von New Public Management an Musikschulen. Ist es nicht auch einmal angenehm, mit dem Strom schwimmen zu können?

### Wie weiter?

NPM ist mit der Schaffung eines Leitbildes und der Ausrichtung auf die Kursangebote nicht umgesetzt. Vielmehr sind aber die Voraussetzungen für eine Reform geschaffen. Die Devise von NPM lautet ja bekanntlich:

- Statt Regeln zu befolgen, sind Ziele zu erreichen.
- Statt Abläufe zu kontrollieren, sind diese zu steuern.

Anstelle der heute gültigen Rechtsgrundlagen wird ein Leistungsvertrag zwischen Musikschule und Öffentlichkeit vereinbart. Diesen zu erstellen, erfordert mit Sicherheit fachliche Beratung. Es ist jedoch von allergrösster Wichtigkeit, dass die beigezogene Beratung über umfassende Kenntnisse der Musikschulstrukturen verfügt und das Credo der musikalischen Bildungsarbeit selber kennt. Wie eingangs erwähnt, sind die methodischen Ansätze von NPM letztlich sehr einfach. Das ist auch der Grund, weshalb geglaubt wird, NPM löse alle bisher unbewältigten Probleme. Auch das Finanzproblem wird nicht einfach gelöst. Wer aber im Rahmen von NPM sparen will, der bezeichnet jene Produkte, die aus dem «Sortiment» genommen werden, oder steht für die eingeschränkte «Produktion» gerade. Intelligentes Sparen kennt Verantwortlichkeiten und nennt ihren Namen.

Bruno Graf, Basel

## LE NEUERSCHEINUNGEN



**2 VIOLINEN / VIOLINS & PIANO**

**Camille Saint-Saëns**  
„Der Karneval der Tiere“  
Fünf beliebte Stücke bearbeitet für 2 Violinen und Klavier von Barbara Dobretsberger  
Schwierigkeitsgrad 1/2  
UE 30323 DM 19,-



**ENSEMBLE**  
KINDERN AUF STAGE  
EDVARD GRIEG & PEER GYNT

**CHILDREN ON STAGE - BÜHNE FREI FÜR KINDER**  
Edvard Grieg  
Peer Gynt  
Vier Stücke für Ensemble in variabler Besetzung (2 Melodieinstrumente (auch B-Stimme), Klavier, Violoncello (auch Kontrabaß oder Fagott), Schlagwerk ad lib.) (B. Dobretsberger) Schwierigkeitsgrad 1  
Partitur und Stimmen UE 30304 DM 22,-

**Edvard Grieg**  
„Peer Gynt“  
Fünf Stücke bearbeitet für 2 Violinen und Klavier von Barbara Dobretsberger  
Schwierigkeitsgrad 1/2  
UE 30324 DM 16,-

**Camille Saint-Saëns**  
Der Karneval der Tiere  
Fünf Stücke für Ensemble in variabler Besetzung (2 Melodieinstrumente (auch B-Stimme), Klavier, Violoncello (auch Kontrabaß oder Fagott), Schlagwerk ad lib.) mit Texten von Loriot (B. Dobretsberger) Schwierigkeitsgrad 1  
Partitur und Stimmen UE 30303 DM 28,-

**UE FÜR ENSEMBLE - STREICHER 5**  
„Clementine“ - „She'll be Coming 'Round the Mountain“ für Streicher-Ensemble (Viola auch als 3. Violine) eingerichtet von Michael Radanovics  
Schwierigkeitsgrad 3  
Partitur und Stimmen UE 19845 DM 24,-

bereits lieferbar:

- 1 „Winds and Waves“ - „Dorian Prelude“ [1/2]  
UE 19840 DM 24,-
- 2 „Scarborough Fair“ - „Midnight Special“ [2]  
UE 19841 DM 24,-
- 3 „Lily of the West“ - „Tom Dooley“ [2/3]  
UE 19842 DM 24,-
- 4 „Cottonfields“ - „Amazing Grace“  
UE 19843 DM 24,-



**UNIVERSAL EDITION • WIEN**

### Concours

**Concours pour Jeunes Compositeurs.**  
L'Orchestre de Chambre de Lausanne OCL organise un concours de composition pour jeunes compositeurs suisses ou étrangers au bénéfice d'un permis d'établissement en Suisse (permis C), âgés de moins de 35 ans à la date de limite fixée pour l'inscription (31 août 1996). L'œuvre doit être entièrement originale et inédite. La durée d'exécution de l'œuvre doit être de 15 minutes environ. L'utilisation de la formation orchestrale de l'OCL est exigée. Pour tous renseignements au sujet du concours veuillez vous adresser à: Orchestre de Chambre de Lausanne, Rue Saint-Laurent 19, 1003 Lausanne, Tél. 021/312 27 07, Fax 021/312 28 63.