

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

Rubrik: Concours

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: 13.04.2026

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

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 Kursgelder. 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 Kurse werden in der Regel mit vermehrtem 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 der Folge 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



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,-



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)
eingearbeitet 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.