

Zeitschrift:	Animato
Herausgeber:	Verband Musikschulen Schweiz
Band:	21 (1997)
Heft:	1
Artikel:	Die Zukunft der Musikschulen in der Schweiz = L'avenir des écoles de musique en Suisse
Autor:	Renggli, Willi
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-958871

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: 14.01.2026

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

Die Zukunft der Musikschulen in der Schweiz

Die Musikschulen der Zukunft müssen flexibel auf neue Bedürfnisse reagieren können, sich aber auch höheren Zielen wie Kulturbewusstsein, Werterhaltung, Erziehung oder Lebensqualität bewusst sein. Neue Unterrichtsmodelle machen die Musikschulen flexibler, stellen aber auch erhöhte Anforderungen an die Lehrkräfte. Mit einer Ausweitung des Angebots werden neue Bevölkerungskreise angesprochen. Die Kooperation mit anderen Bildungsinstitutionen und mit Musikvereinen ermöglicht gezielte PR. Ein neues Management steigert Effizienz und Effektivität der Musikschulen, ohne sich aber reinem Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsdenken zu unterstellen. Der folgende Artikel gibt einen Überblick. Einzelne Anregungen bedürfen noch der weiteren detaillierten Darstellung. Dies soll in späteren Ausgaben von «Animato» geschehen.

Vorbemerkung: Aus Gründen der Vereinfachung und des Leseffusses wird bei Personenbezeichnungen meistens nur die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen und Mädchen dabei stets miteinbezogen.

Entwicklung der Musikschulen

Die Musikschulgründungen begannen sich ab 1960 zu häufen. Die stürmischste Entwicklung fand zwischen 1970 und 1985 statt. Seit 1990 flacht die Kurve merklich ab, und auch die Schülerzahlen stagnieren an vielen Musikschulen. Gesamt schweizerisch nahmen sie zwischen 1994 und 1995 nur noch um 4 Prozent zu. Dies hat zwei Gründe: Einerseits ist ein gewisser Sättigungsgrad erreicht, andererseits kämpfen viele Musikschulen mit Finanzierungsproblemen. Oft werden die Schulgelder erhöht, was Eltern, die ohnehin finanziell schon zurückhaltender sind, veranlasst, vom Angebot der Musikschulen nicht mehr Gebrauch zu machen. Dies ist bedauerlich. Das schweizerische Musikschulwesen ist noch lange nicht auf dem erwünschten Stand.

Ziele der Musikschulen

Die Europäische Musikschulunion (EMU) fordert:

- Staat und Kommunen sorgen für eine gesunde finanzielle Basis der Musikschulen.
- Die Musikschulen stehen von den Kleinkindern bis zu den Senioren allen Bevölkerungsschichten offen.
- Alle Musikerkräfte sind professionell ausgebildet und in bezug auf ihre Anstellungsbedingungen den Lehrkräften der allgemeinbildenden Schulen gleichgestellt.
- Die Musikschulen sind wichtige Kulturzentren der Stadt oder Region.
- Die Musikschulen werden von kompetenten Schulleitungen geführt.

Wenn dieser Anforderungskatalog auf die Schweiz bezogen wird, müssen wir feststellen, dass von den 364 Musikschulen, die im Verband Musikschulen Schweiz zusammengeschlossen sind, nur noch 3,4 Prozent keine Grundausbildung kennen, jedoch 37,4 Prozent noch keinen Erwachsenenunterricht anbieten. Viele Lehrkräfte verfügen nicht über ein Diplom zur Lehrbefähigung, und die Arbeit der Schulleitung hat vielerorts wenig Stellenwert, vielleicht auch, weil ihre Kompetenz zu wünschen übrig lässt. Wir haben also keinen Grund, die Hände in den Schoss zu legen und uns auf Lorbeer zu auszuruhen.

Auch strukturell und pädagogisch gilt es, noch viele Ziele zu erreichen und Ideen umzusetzen. Als oberste Maxime im Hinblick auf das nächste Jahrtausend soll gelten: *Qualität vor Quantität*. Dabei müssen wir auch dem sich wandelnden gesellschaftlichen Umfeld Rechnung tragen:

- Der Markt und die Medien steuern massgeblich die Bedürfnisse der Bevölkerung, und auch die Musikszene wandelt sich immer schneller.
- Die Bereitschaft zu gründlicher Ausbildung schwindet, Genuss und rascher Erfolg sind gefragt.

Neue Wege

Musikschulen müssen sicher versuchen, sich anzupassen. Angesichts mancher negativer Tendenzen sollen sie aber auch bewusst Gegensteuer im Sinne echter Bildung geben. Nicht alles, was neu ist, ist auch empfehlenswert. Manche Reform entspringt nicht dem Willen zu echter Verbesserung, sondern Eigeninteressen oder der Profilierungssucht von Erneuerern. Bewährtes wird oft schnell über Bord geworfen. Später wird dann festgestellt, dass das Neue doch nicht hält, was es versprochen hat. Ideen wie z.B. Privatisierung von Bildungseinrichtungen, Führung in Team-, Aufsplitterung von Verantwortung und Organisation, starke Individualisierung des Lernens, Wahlfreiheit der Lerngegenstände, starke marktwirtschaftliche Ausrichtung des Bildungswesens usw. sollen nicht unreflektiert übernommen, sondern vorher geprüft und hinterfragt werden. Doch die Auseinandersetzung mit neuen Modellen ist gut und notwendig. In der Folge seien deshalb einige neue Ansätze im Musikschulwesen aufgezeigt und zur Diskussion gestellt. Sie können Verbesserungen bringen oder im Extremfall gar für das Überleben einer Schule notwendig sein.

Die neuen Wege gliedern sich in vier Bereiche, nämlich:

- neue Unterrichtsformen
- neue Unterrichtsinhalte
- Kooperationsvorschläge
- neues Management

Neue Unterrichtsformen

Zeitgemäße Unterrichtsformen verknüpfen Instrumentalunterricht mit Musizieren in der Gruppe. Im Einzelunterricht ein Instrument spielen lernen ist nur noch Teilziel einer Musikschule und recht fertig allein längerfristig ihre Existenz nicht mehr, denn solche Forderungen kann auch

der Privatunterricht erfüllen. Der Musikschüler der Zukunft nützt ein vielfältiges und wechselndes Angebot seiner Musikschule. Die Lehrkräfte der Musikschule sind Multitalente, die im Einzelunterricht, im Gruppenunterricht, in Spezialfächer und in der Projektarbeit professionelle Arbeit leisten können. Welche Anforderungen dies an die Aus- und Fortbildung der Musikerkräfte stellt, muss Gegenstand anderer eingehender Studien sein.

Die aktuelle Musikschule gewährt ihren engagierten Lehrkräften viel Eigenverantwortung. Mit FLEMO prägt ich ein neues Schlagwort. Es bedeutet «Flexible Musikschulorganisation». FLEMO umfasst Musikalische Grundausbildung, Stammfachunterricht, Instrumentalunterricht und die Realisation von Projekten.

Der Einstieg in die Musikschule geschieht mit der Musikalischen Grundausbildung, die einwandfrei von Fachlehrkräften erteilt wird. Im Anschluss daran wählt der Schüler ein obligatorisches Stammfach. Stammfächer sind Spielgruppen, Singgruppen und Ensembles vielfältiger Art. Hörschulung und Musiklehre werden in diese Stammfächer integriert. In den Stammfächern steht also das gemeinsame Musizieren im Vordergrund. Neben dem Stammfach kann fakultativ Instrumentalunterricht gewählt werden. Stammfach- und Instrumentalunterricht werden nach folgenden Kriterien gestaltet:

1. Mehrere Schüler werden in wechselnden Kombinationen unterrichtet. Dabei können auch Schüler verschiedenen Niveaus, Alters oder mit verschiedenen Instrumenten zusammengeführt werden.
 2. Grundlagen werden in grösseren Gruppen vermittelt. Trainiert wird in Kleingruppen. Aber auch Einzelbetreuung im Individualunterricht ist sinnvoll.
 3. Team-Teaching ist möglich. Zwei oder mehr Lehrkräfte führen zusammen Schüler oder Schülergruppen, tauschen Schüler aus und bringen sich selber als Partner in den Unterricht ein. Bei Projekten oder in Ensembles sind auch Phasen denkbar, in denen ältere Schüler mit jüngeren arbeiten.
 4. Mit Unterrichtszeiten wird flexibel umgegangen. Je mehr Schüler in einer Gruppe unterrichtet werden, umso länger wird die Unterrichtszeit.
- Wenn Lehrkräfte bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen und gerne mit anderen Lehrkräften zusammenarbeiten, kann man ihnen im Umgang mit Unterrichtsformen und Unterrichtsinhalten auch mehr Freiheiten zugestehen. Je mehr ihnen Organisation und Kooperation Mühe bereiten, umso eingeschränktere Modelle sind notwendig. Unverzichtbar aber sind vier Bedingungen:
1. Die Gesamtnutzungszeit der Lehrkraft muss vorbestimmt, eingehalten und durch Buchführung kontrollierbar sein.
 2. Die Unterrichtszeit der Schüler darf nur in einem festgelegten Rahmen variieren, z.B. von 30 Minuten Einzelunterricht bis 120 Minuten

Zum Autor

Willi Renggli baute die Musikschule der Stadt Zürich auf und leitete sie über viele Jahre. An Konservatorien erhielt er Didaktik des Grundschulunterrichts. Er ist Vorstandsmitglied und ehemaliger Präsident des VMS und leitet die Schulleiterausbildung. Er betreibt ein Büro für Betriebsberatungen von Musikschulen.

Gruppenunterricht und einer Stammfachzeit von 60 Minuten. Die Kontrolle geschieht in einem Schülerkontrollheft.

3. Die Schüler müssen an zwei Tagen pro Woche während einer fixierten Rahmenzeit verfügbar sein, auch wenn diese Zeit nur ausnahmsweise voll beansprucht wird.

4. Während der Rahmenzeit muss auch mehr als ein Unterrichtsraum zur Verfügung stehen.

Da solcher Unterricht mehr Vorbereitung, Absprachen, Organisation und Engagement verlangt, sollte er auch gegenüber herkömmlichem Unterricht mit einem Besoldungsbonus (z.B. 20 Prozent) honoriert werden.

FLEMO ist die Vision eines freien und offenen Unterrichtssystems, das viele Varianten zulässt und der Kreativität und Innovationslust der Musikschulen keine Grenzen setzt. Daraus entstehende konkrete Modelle bedürfen allerdings einer breiten Erprobung. Ansätze dazu sind da und schon vorhanden.

Im Bereich des Instrumentalunterrichts seien zwei Modelle erwähnt, ein altbewährtes und ein offenes, neues:

- **Staffelunterricht:** Dies ist eine Kombination von Einzel- und Zweierunterricht. Schüler A erhält 20 oder 30 Minuten Einzelunterricht. Dann folgt 20 oder 30 Minuten Zweierunterricht mit den Schülern A und B. Zum Schluss erhält Schüler B noch 20 oder 30 Minuten Einzelunterricht.

- **FLI, d.h. Flexible Instrumentalunterricht:** Der Schüler steht grundsätzlich z.B. für 90 oder 120 Minuten pro Woche zur Verfügung. Seine Berechtigung beträgt 30 Minuten Einzel-, 60 Minuten Zweier-, 90 Minuten Dreier- oder 120 Minuten Viererunterricht. Innerhalb dieser Möglichkeiten entscheidet die Lehrkraft. Im Rahmen des Gruppenunterrichts soll auch Einzelunterricht erteilt werden, während dessen an anderer Schüler selbstständig arbeiten. Ein gewisser Prozentsatz des Unterrichts (z.B. zwei Drittel oder drei Viertel) muss Gruppenunterricht sein. Bei diesem Modell steigt sich die Effizienz des Unterrichts mit der Grösse der Gruppe.

Der Lehrer erstellt einen Stundenplan, der den Bedürfnissen all seiner Schüler entspricht. Er kann problemlos Form und Einteilung ändern. Dann reicht er einen neuen Stundenplan ein. Im Sinne der Begabtenförderung kann für einzelne Schüler die Unterrichtszeit auch verlängert werden.

Bei beiden Modellen bezahlen die Eltern ein einheitliches Schulgeld. Bei ausschliesslichem Stammfachunterricht wird es reduziert, bei verlängertem Unterricht erhöht.

L'avenir des écoles de musique en Suisse

Après le développement fulgurant des écoles de musique au cours des dernières 25 années, la tendance est à la stagnation. Celle-ci découle d'une certaine saturation, mais aussi des problèmes financiers.

Pourtant, si l'on compare la situation actuelle des écoles de musique en Suisse avec les objectifs formulés par l'Union Européenne des Ecoles de Musique (EMU), on constate qu'il reste encore beaucoup à rattraper, en particulier dans le domaine de la formation des adultes, de la compétence des enseignants et du professionnalisme des directeurs d'école.

Nouvelles voies

A l'avenir, les écoles de musique devront non seulement réagir avec souplesse en fonction des nouveaux besoins, mais aussi savoir résister aux nouvelles tendances superficielles en vue de maintenir une formation véritable et responsable. Il est nécessaire d'étudier de nouveaux modèles, mais l'objectif le plus important reste: la qualité avant la quantité.

OFEM signifie «Organisation flexible des écoles de musique». Un enseignement moderne de la musique associe toujours l'enseignement instrumental à la pratique de la musique au sein d'un groupe. L'OFEM comprend la formation musicale de base, les branches collectives, qui font suite à cet enseignement introductif, et l'enseignement instrumental, facultatif, en complément des branches collectives.

Les branches collectives sont avant tout consacrées à la pratique de la musique. Ces branches collectives peuvent être des groupes de jeu, d'improvisation ou de chant; dans ces cas, l'en-

seignement instrumental n'est pas une condition requise. Mais les branches collectives peuvent aussi englober les formes les plus diverses d'ensembles instrumentaux qui nécessitent parallèlement un enseignement instrumental ou du moins une certaine maîtrise de l'instrument. La formation de l'oreille et la théorie musicale sont intégrées dans les branches collectives.

L'OFEM fait une large place à la responsabilité personnelle des enseignants. Ceux-ci enseignent pendant une durée déterminée à un certain nombre d'élèves qui leur ont été attribués. Pour un élève, la durée hebdomadaire d'enseignement peut varier entre 30 minutes d'enseignement individuel et 120 minutes d'enseignement par groupes de quatre; à cela viennent s'ajouter 60 minutes consacrées à l'enseignement des branches collectives. L'OFEM requiert beaucoup de compétence de la part des professeurs. Ils doivent être capables d'assurer non seulement l'enseignement individuel, mais aussi l'enseignement de groupe et des branches collectives de même que la réalisation de projets. La collaboration avec d'autres enseignants est importante.

L'OFEM est un système d'enseignement libre et ouvert, admettant de nombreuses variantes. Les modèles qui en découlent doivent être testés à une grande échelle.

EIF

L'EIF – Enseignement Instrumental Flexible – est un modèle concret destiné uniquement à l'enseignement instrumental. Chaque élève dispose à la base de 30 min. d'enseignement individuel, 60 min. d'enseignement par groupes de deux, 90 min. par groupes de trois ou 120 min.

Nouveau management

Un bon management tient compte de la mission culturelle d'une école de musique, il ne se contente pas de s'orienter en fonction des «besoins de la clientèle», mais garde à l'esprit des objectifs supérieurs tels que conscience de l'importance de la culture, maintien des valeurs,

par groupes de quatre. C'est l'enseignant qui choisit librement entre ces différentes possibilités, mais le temps consacré exclusivement à l'enseignement individuel ne doit représenter qu'un petit pourcentage. Toutefois, un enseignement individuel peut aussi être proposé dans le cadre de l'enseignement de groupe, les autres élèves travaillant pendant ce temps de manière autonome. Les parents paient un écologique unique.

L'offre des écoles de musique doit tenir compte des besoins particuliers. La formation musicale de base, le travail avec les handicapés, l'enseignement aux adultes, l'encouragement des élèves particulièrement doués, des projets diversifiés et des systèmes efficaces d'aide au choix d'un instrument constituent les principaux aspects à améliorer ou à introduire.

Copération

Il est temps que les écoles de musique cessent de mener une existence isolée. Les parents doivent être plus activement associés au travail de l'école. Les contacts avec d'autres écoles de musique, avec les écoles publiques, les gymnases et les associations de musiciens amateurs doivent être intensifiés. Des projets peuvent être réalisés en commun. Il faut accorder une attention particulière aux hommes politiques qui, la plupart du temps, sont aussi des décideurs de l'école de musique. Les parents paient un écolage unique. L'éducation ou qualité de vie. L'output (l'offre de l'école de musique) doit être en bonne relation avec l'input (les dépenses et l'argent disponible). Si l'efficacité constitue un facteur important, il faut aussi que l'offre des écoles de musique soit adaptée. Certains domaines dans lesquels les écoles de musique réalisent un travail nécessaire ne peuvent toutefois être mesurés par le critère de l'efficacité, comme ceux qui sont au service de la justice sociale, de l'égalité des chances et de la responsabilité pédagogique.

Les écoles de musique du futur doivent pouvoir disposer d'une large autonomie dans l'utilisation des ressources disponibles. Le choix du personnel doit entrer dans leur compétence. Elles établissent leur propre budget et assurent une gestion autonome des locaux et du matériel. Les comptes sont transparents, et divers rapports renfermant des valeurs chiffrées exactes permettent d'établir des comparaisons. Un contrôle efficace requiert une bonne circulation de l'information.

Conclusions

Le succès de nos écoles de musique dépend comme jusqu'alors du facteur humain. Choisir avec compétence le personnel est d'une importance décisive. Nous avons besoin de professeurs qui aient la vocation d'enseigner. Nous avons besoin de directeurs d'école aux talents multiples: clairvoyants, qualifiés, bons gestionnaires, doués pour l'organisation, d'un bon niveau musical. Nous avons besoin de responsables de l'école capables de comprendre quelque chose à leur tâche et de prendre des décisions fondées. Enfin, nous avons besoin d'élèves qui auront choisi de leur propre mouvement et avec joie une activité qui tient une place importante dans leur vie.

Willi Renggli (AC)

Neue Unterrichtsinhalte

Die Angebote der Musikschulen dürfen nicht nur die bekannten konventionellen Bedürfnisse abdecken, sondern sollen auch Spezialbedürfnisse gerecht werden.

Begabtenförderung kann mit Sonderangeboten für Schüler, die sich durch besondere Begabung und grossen Fleiss auszeichnen oder ein Musikstudium anstreben, betrieben werden. Möglichkeiten wären z.B. verlängerter Einzelinstrumentalunterricht, gehobenes Ensemblespiel, besondere Musiklehre, Studienwochen, Testabklärungen, Vorbereitung auf Wettbewerbe...

Behindertenarbeit kann bereits mit einer speziellen Grundausbildung beginnen. Instrumentalunterricht mit Behinderten, Musiktherapie, therapeutisches Musizieren in Gruppen sind weitere Möglichkeiten.

Erwachsenenunterricht gehört in jede Musikschule. Er ist allein schon durch die Veränderungen im Freizeitverhalten und durch das steigende Interesse der Eltern am Musikunterricht notwendig. Dieser Unterricht verlangt andere inhaltliche und methodische Ansätze als Unterricht mit Kindern. Auch Erwachsenen bis hin zu Senioren sollten Instrumentalunterricht und Möglichkeiten zu gemeinsamem Spielen oder Singen angeboten werden. Solche Leute sind oft auch eine willkommene Lobby für die Musikschule.

Projekte haben kurzfristige Ziele. Sie sind PR-wirksam. Wenn Schüler ausserhalb der Musikschule zusätzlich mitwirken dürfen, entschliessen sich solche oft im Anschluss an das Projekt zu regulärem Unterricht. Bei Projekten haben Lehrkräfte Gelegenheit zu besonderem Engagement. Sie können oft auch ihre speziellen Fähigkeiten zweckmässig einbringen. Als Stichworte seien genannt: Feste, Jubiläen, Konzerte, Musicals, Wettbewerbe, Projektwochen mit Sonderangeboten an Stelle des regulären Unterrichts, Semesterkurse mit Abschlussveranstaltung...

Instrumentenwahl ist ein stets aktuelles Thema im Übergang von der Grundausbildung zum Instrumental- und Ensembleunterricht. Um diese zu erleichtern, ist ein Übergangsjahr denkbar, während welchem nebst dem Weiterführen von Grundschulstoff verschiedene Instrumente im Rotationsverfahren ausprobiert werden können.

Kooperation

Die Zusammenarbeit mit Partnern und anderen Institutionen vergrössert die Bedeutung der Musikschulen.

Eltern sollten vermehrt in die Musikschule eingebunden werden. Projekte und Veranstaltungen bieten gute Gelegenheit zu direkter Mitarbeit. Umfragen wecken das Interesse der Eltern. Informationsblätter orientieren sie. Mit Elternkursen kann Verständnis für die Arbeit der Kinder geweckt werden.

Mit andern Musikschulen im In- und Ausland können Schüleraustausche und gemeinsame Konzerte organisiert werden.

An **Volksschulen**, **Gymnasien** oder in der **Erwachsenenfortbildung** ist ein Einsatz von Musiklehrern denkbar.

Mit **Vereinen des Laienmusizierens** können gemeinsame Aktivitäten durchgeführt werden.

Entscheidungsträger der Musikschule sind meist auch **Politiker**. Durch Vorführungen der Musikschule bei Festivitäten, Jubiläen, Geburtstagen prägt sich ihnen ein positives Bild der Musikschule ein. Wenn ihre Kinder oder gar sie selber einen ausgezeichneten Unterricht an der Musikschule geniessen, werden sie sich bei Bedarf auch für die Musikschule einsetzen.

Neues Management

Neues Management an Musikschulen unterscheidet sich vom New Public Management (NPM (= wirkungsorientierte Verwaltung). Es ist echtes Kulturmanagement. Es orientiert sich nicht nur an den Bedürfnissen der «Kunden», sondern soll solche Bedürfnisse auch im Sinne höherer Ziele wie Kulturbewusstsein, Wertesicherung, Erziehung oder Lebensqualität beeinflussen.

Neues Musikschulmanagement verlangt vorerst eine Analyse der Musikschule. Wo liegen ihre Stärken und Schwächen, ihre Chancen und Gefahren? Wie definiert sich ihr **Produkt**, d.h. ihr Angebot? Welche Personen können effektiv über die Musikschule entscheiden? Wer profitiert am meisten von der Musikschule? Wer ist indirekt an der Musikschularbeit interessiert? (z.B. Presse, Musikhäuser, Versicherungen, Organisationen, Politiker...)

Neues Musikschulmanagement formuliert vorerst genau, welche Ziele mit welchen Angeboten zu erreichen sind (**Output**). Dann ist zu berechnen, wieviel dies kostet (**Input**). Die finanzielle Verantwortung, um mit den bewilligten Mitteln die gesteckten Ziele zu erreichen, trägt die Musikschule.

Der Output der Musikschule soll mit dem Input

in guter Relation stehen. Dabei genügt die **Effizienz** allein nicht. D.h. es genügt nicht, die Aufgaben gut zu lösen (to do the things right), sondern es braucht auch **Effektivität**, d.h. die Musikschule muss das richtige Angebot machen (to do the right things). Wie bereits erwähnt, gibt es aber auch Bereiche in der Musikschularbeit, die nicht nur an Effizienz und Effektivität gemessen werden können. Soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und pädagogische Verantwortung lassen z.B. mitunter auch nach Massstäben des NPM wenig produktive Arbeit als sinnvoll und wünschenswert erachten.

Musikschulen brauchen also in Zukunft viel **Autonomie** im Umgang mit den verfügbaren Ressourcen (Geld, Personal, Material). Sie brauchen eigene Kompetenzen bei **Personalentscheiden**. Sie müssen bei der **Personalbeschaffung** für den Unterricht und die Verwaltung, also bei Auswahlverfahren, Anstellungsbedingungen und Einstufungen im Rahmen festgelegter Kriterien bestimmen können. In bezug auf das **Finanzmanagement** budgetieren sie selbstständig. Sie dürfen flexibel sein, d.h., dass sie z.B. Umlagerungen zwischen ähnlichen Budgetposten vornehmen oder unausgeschöpfte Kredite im nächsten Jahr zusätzlich budgetieren können. Ihre Kostenrechnung ist transparent. Die Öffentlichkeit verlangt Rechenschaft über die

Leistungen für das investierte Geld. Dies verpflichtet die Musikschule, ihren Output genau zu definieren. Die Musikschulen betreiben ein eigenes **Raum- und Materialmanagement**. Die Rechnung könnte aussagekräftiger werden, wenn sie Raumkosten (Miete), Raumbewirtschaftungskosten sowie Anschaffungskosten aufzeigt und auch Abschreibungen vornimmt.

Controlling bedeutet nicht Führung sondern Führungsunterstützung, was auch für Musikschulen wichtig ist. Controlling heisst, einen guten **Informationsfluss** zu gewährleisten. **Kontrolle** kann weitgehend auch Selbstkontrolle sein und benützt als wesentliches Instrument vielfältige **Rechenschaftsberichte** mit genau umschriebenen Wertgrößen, die Quervergleiche ermöglichen. In **Wertgrößen** können z.B. die Qualität, die Quantität, der Finanzbedarf für ein Angebot oder der bereits erreichte Grad und Erfolg bei einem gesteckten Ziel ausgedrückt werden.

Willi Renggli

dass die Konservatorien und Musikhochschulen endlich Dozenten finden, die nicht nur Solisten ausbilden können, sondern auch Musiklehrer, die diese Berufsbezeichnung verdienen. Dann aber sind auch innovative Schulleiterinnen und Schulleiter gefragt. Auch sie sind Multitalente mit Einfühlungsvermögen, Führungsqualität, grosser Sachkenntnis, Organisationstalent und musikalischem Niveau. Auch von der Trägerschaft der Musikschulen ist einiges zu verlangen. Sie müssen nicht nur vom Nutzen einer musikalischen Ausbildung und Betätigung überzeugt sein, sondern sich auch eine gewisse Kompetenz erarbeiten, die sie zu fundierten Entscheidern befähigt. Nicht zuletzt wünschen wir uns Schüler, die mit Freude und eigenem Antrieb eine Beschäftigung gewählt haben, die einen wichtigen Stellenwert in ihrem Leben einnimmt.

Willi Renggli

Literaturhinweise:

Willi Renggli: Der instrumentale Gruppenunterricht, *«Animato»* 1995/2

Willi Renggli: Lebendiger instrumentaler Gruppenunterricht, *«Animato»* 1996/5

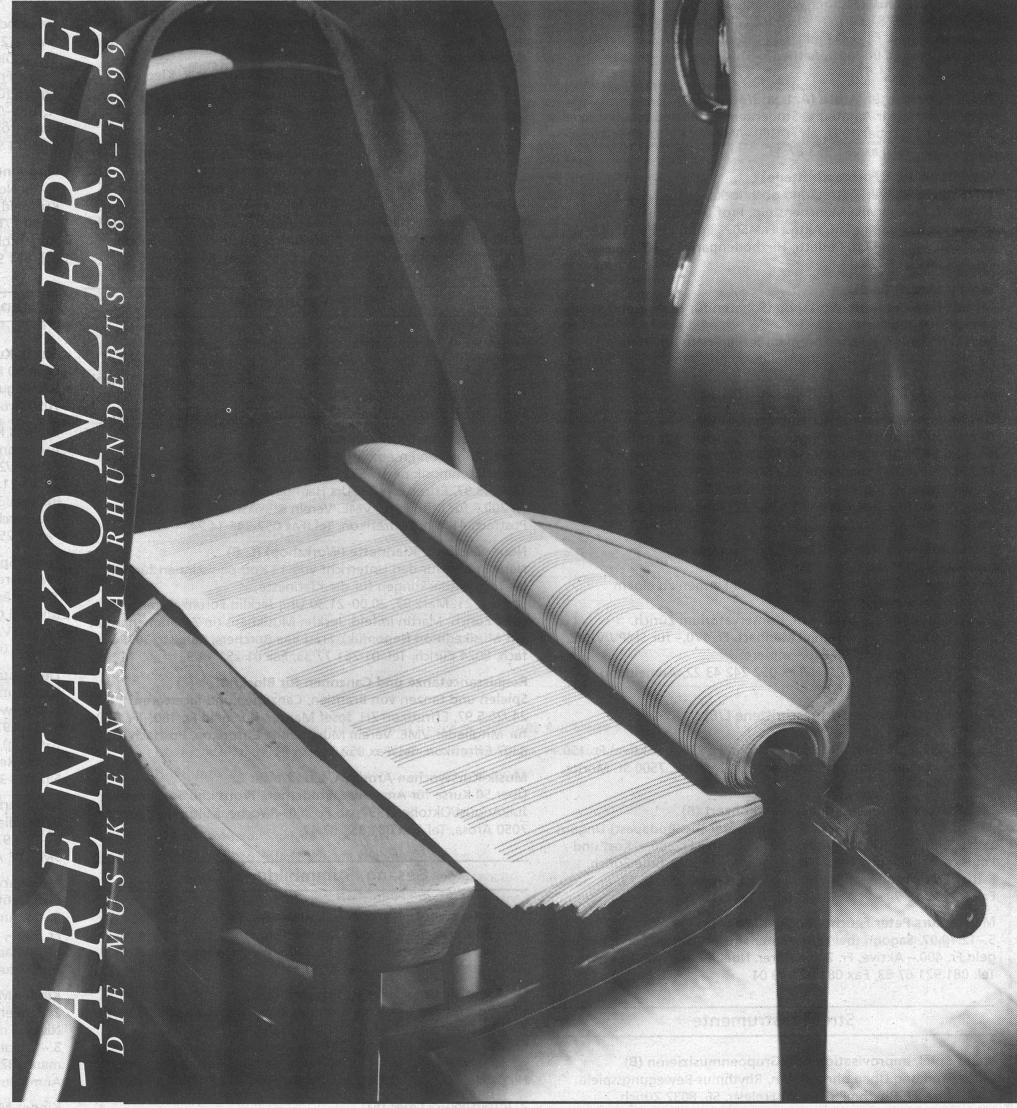
VdM-NRW, Düsseldorf: Musikschule 2000

Anselm Ernst: Lehren und Lernen im Instrumentalunterricht

Kuno Schedler: Falsch verstandenes New Public Management, *«NZZ»* 4.12.96

Schlussbemerkung

Der Erfolg der Musikschule der Zukunft hängt nach wie vor von Menschen ab. Da sind an erster Stelle die Lehrkräfte zu nennen. Solche, denen das Unterrichten Berufung ist, Fachleute des Lernens, echte Pädagogen können das Image der Musikschule beachtlich heben. Es ist zu hoffen,



Entdecken Sie die Musik, das Jahrhundert und die dramatische Gleichzeitigkeit der Gegensätze als völlig neues Konzerterlebnis

Ein Konzept von Armin Brunner

<http://www.ubs.com/weblead/classic.htm>

Gratisprogramm: Telefon 157 00 77

U B S

D I E

M U S I K

E I N E S

R E N A K O N Z E R T E

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9 - 1 9 9 9

T H U R

E R T

R e n a k o n z e r t e

S 1 8 9 9