

**Zeitschrift:** Animato  
**Herausgeber:** Verband Musikschulen Schweiz  
**Band:** 21 (1997)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Musikschulen am Wendepunkt  
**Autor:** Graf, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-958940>

### **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:** 08.02.2026

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

## Musikschulen am Wendepunkt

Es hat noch nie so viele Kinder und Jugendliche gegeben, die im Rahmen öffentlicher Jugendmusikschulen eine musikalische Ausbildung erhalten haben. Die heute übliche Präsenz musizierender Schülerinnen und Schüler in der Öffentlichkeit zeugt von der fruchtbaren Tätigkeit von Musiklehrerinnen und Musiklehrern an den Jugendmusikschulen. Trotz dieser erfreulichen Tatsache steht die langfristige Existenz der Musikschularbeit auf dem Spiel. Die Jugendmusikschulen müssen den Beweis erbringen, dass sie einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Dieser Wert muss gegenüber den investierten Geldern einen Gewinn im Sinne von Nutzen darstellen. Wenn dieser Nachweis erbracht werden kann – und das ist eine Frage des Willens –, dann wird der finanzielle Druck auf die Musikschulen nachlassen.

### Gesellschaftlicher Umbruch

Unser westliches Weltbild ist geprägt von Freiheit und individueller Initiative. Das darauf abgestützte Wirtschaftssystem schafft durch Mehrwert unter anderem auch die notwendigen finanziellen Mittel für kulturelles Schaffen. Bis vor knapp einem Jahrzehnt stand dieser Weltanschauung der Ostblock gegenüber. Im Konkurrenzkampf der beiden Systeme spielte die Kultur auf beiden Seiten eine herausragende Rolle: Der Westen profilierte sich durch ein soziales und kulturell geprägtes Wirtschaftssystem. Obwohl das westliche Wirtschaftssystem das östliche übertraf, war es vorrangig, die eigene Gesellschaftsordnung durch ein hohes kulturelles Engagement herauszustrahlen. Gegenseitig hat man sich in Wissenschaft, Kunst und Bildung gemessen und damit letztlich in hohem Masse dazu beigetragen, dass sich die Blöcke in kulturell angemessener Weise aufgelöst haben. Damals schien es, dass eine Zeit beginnt, in der die Menschen ihre kulturellen Anliegen und Bedürfnisse verstärkt ins Zentrum rücken würden. Die Erfahrungen seit dem politischen Umbruch von 1989 zeigen aber eine andere Entwicklung: Der öffentlichen Hand stehen seither wesentlich weniger finanzielle Mittel zur Verfügung. Darunter hat in besonderem Masse die Kulturbetriebe zu leiden. Die inzwischen globalisierte Wirtschaft entzieht sich wenn immer möglich dem Staat und damit der Gesellschaft. Sie hinterlässt Massen arbeitsloser Mitmenschen und transferiert ihre erwiesenermassen hohen finanziellen Gewinne ausser Reichweite der Gesellschaft. Das führt zur Verarmung der Staatshaushalte und zur Versteppung des Kulturlebens. Wir stehen am Anfang dieses Prozesses und müssen mit knappen Mitteln leben lernen. Die öffentliche Hand kann nicht mehr Geld ausgeben, als sie einnimmt, und die noch verbleibende Wirtschaft sorgt dafür, dass die verfügbaren Mittel in ihrem Sinne eingesetzt werden. Musikalische Bildungsarbeit für alle ist für sie unwesentlich. Das können wir ändern!

### Neue Rolle für Kulturverantwortliche

Appelle ans humanistische Gewissen der Verantwortlichen nützen nichts. Sie verweisen uns regelmässig auf Erfolgsrezepte wie «Kundenbedürfnisse befriedigen» und «Kostenverursacher beherrschen». Wie schal schmecken diese Rezepte! Sind nicht sie selber die Könige auf Kosten ihrer Kunden? Verursachen nicht gerade sie Kosten in Form von Ar-

beitslosigkeit, Umweltschäden und lassen die öffentliche Hand dafür bezahlen? Ohne es selber zu merken, verliert die Wirtschaft den Schleier der Unschuld, wenn sie sich aus der volkswirtschaftlichen Verantwortung stiehlt. Sie vergisst, dass Brandrodung die ineffektivste und uneffizienteste Wirtschaftsform ist, weil sie sich den eigenen Boden auf Dauer unfruchtbar macht. Spätestens hier müssten Kulturschaffende und Kulturverantwortliche aufschreiben, sich zusammenraufen und aktiv werden. Es genügt nicht mehr, vorzügliche künstlerische, wissenschaftliche, soziale oder erzieherische Leistungen in einer mehr oder weniger geschützten Nische zu erbringen. Die Arbeit aller Kulturschaffenden muss auf der volkswirtschaftlichen Ebene gerückt werden und mit-helfen, die Marktwirtschaft in die Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft zu nehmen. Um das zu erreichen, müssen auch wir unsere Unschuld abstreifen und unser Vokabular so erweitern, dass unser kultureller Beitrag zur Volkswirtschaft von der Marktwirtschaft verstanden wird.

### Musikalische Bildung an Jugendmusikschulen

Die musikalische Erziehung an heutigen Jugendmusikschulen befriedigt letztlich immer noch das aus dem letzten Jahrhundert tradierte Bedürfnis des bildungsbegeisterten Bürgertums. Das zeigt sich etwa darin, dass Musikerziehung von Aussenstehenden als Individualgut betrachtet wird, das einzig den Betroffenen nützt. Deshalb schlagen sie vor, dass die Musikschule die Kinder und Jugendlichen als Kunden und Könige betrachten sollte, die sich nach Belieben aus dem Angebot bedienen können, wobei den Eltern entsprechend kostendeckende Rechnungen präsentiert werden. Dieses etwas simple Marktwirtschaftsmodell trifft jedoch völlig daneben. Solange wir es aber nicht schaffen, der Marktwirtschaft ein Kulturwirtschaftsmodell entgegenzuhalten, wird ihre Kritik nicht enden. Wir sind heute gezwungen, ihre Argumentation aufzunehmen und ihre Fachsprache auf unsere Musikschulen zu übertragen. Musikschulen sind Organisationen der Öffentlichkeit und haben den Zweck, kulturelle Identifikation zu schaffen. Dieser Nutzen ist für die Gesellschaft zumindest ebenso wichtig wie jener der Wirtschaft, die materielle Bedarfsgüter herstellt. Im Sinne der Marktwirtschaft sind Musikschulen Nonprofit-Organisationen. Sie müssen sich gegenüber Profit-Organisationen ebenso klar und verständlich dar-

Strukturmerkmale	Ausprägung bei	
	Profitunternehmen	Jugendmusikschulen
1. Hauptzweck	Anstreben eines Ertrags auf das investierte Kapital in Form von Gewinn und Rentabilität.	Erfüllung einer bildungspolitischen Aufgabe für die Jugend resp. deren Erziehungsberechtigte.
2. Bedarfsdeckung Kunden	Deckung von individuellen Bedürfnissen von Nachfragern auf Märkten.	Deckung des gesellschaftlichen Bedürfnisses nach Musik.
3. Steuerung der Organisationsentscheide	Orientiert sich am Markt am Kundenverhalten und an der Konkurrenz.	Die Gesellschaft bestimmt die zu erbringende Leistung, wobei der Markt von Angebot und Nachfrage zusätzlich reguliert.
4. Produzierte Güter	Private, marktfähige Individualgüter, die ausschliesslich vom einzelnen Käufer genutzt werden.	Kollektive Güter, die der Jugend und damit der Gesellschaft zugute kommen. Gleichzeitig ist die individuelle Nutzniessung eingeschlossen.
5. Finanzmittel	Kapitaleinlagen und direkte individuelle Leistungsentgelte aus dem Güterverkauf.	Öffentliche Steuermittel (Subventionen) sowie private Schulgelder als Entgelte für bezogene Leistungen. Allenfalls Spenden, Sponsorenbeiträge u.ä.
6. Faktor Arbeit	Vorwiegend hauptamtlich angestellte Mitarbeiter.	Führung durch ehrenamtliche Mitglieder aus dem Kreis der Kunden sowie professionelle Mitarbeiter/innen bei der Bildungsarbeit.
7. Erfolgskontrolle Effizienz	Primär über marktbestimmte Grössen wie Umsatz, Marktanteil und Gewinn, welche die Gesamteffizienz messen.	Schwierige Zieloperationalisierung und Nutzenmessung. Gesucht wird eine quantifizierbare Qualitätsmessung.

stellen und abgrenzen. Das braucht von uns mehr Mut, als auf den ersten Blick anzunehmen ist. Musiklehrerinnen und Musiklehrer müssen sich nämlich überwinden, ihre Musikschule im Sinne eines Unternehmens wissenschaftlich-analytisch zu definieren. Es ist bedeutend einfacher, die Musikschularbeit ganzheitlich zu verstehen, als diese Ganzheitlichkeit durch Analyse jedermann verständlich zu machen. Aber genau dies ist die Anforderung, die sich uns heute stellt. Weichen wir ihr aus, dann gefährden wir die Existenz unserer Musikschulen. Die Sprache der Wirtschaft ist englisch. Um verstanden zu werden, müssen wir diese Terminologie übernehmen. Seien wir uns jedoch bewusst, dass auch wir eine Fachsprache in der Musik verwenden. In unserer täglichen Arbeit verwenden wir italienische Bezeichnungen und finden das auch völlig normal!

### Jugendmusikschulen an der Schwelle zur Integration

Schulen gelten als primäre soziokulturelle Einrichtungen und sind im Bewusstsein der Gesellschaft fest verankert. Es ist undenkbar, dass sie weggespart werden könnten. Nicht so die Jugendmusikschulen. Hier fehlt diese grundsätzliche Verankerung. Unsere Anstrengungen müssen sich deshalb darauf richten, als unverzichtbar anerkannt zu werden. Es genügt bei weitem nicht mehr, an kulturellen Anlässen Präsenz zu zeigen und gefällig zur Verschönerung des gesellschaftlichen Lebens beizutragen. Wir müssen unseren kulturellen Bildungsauftrag so klar und verständlich machen, dass er auch von jenem Teil der Bevölkerung verstanden wird, der nicht direkt von unserer Arbeit betroffen ist. Dies wird uns dann gelingen, wenn allgemein anerkannt wird, dass junge Menschen, die das Musizieren erlernt haben, spätestens als Erwachsene für das öffentliche Leben und für die Wirtschaft deutliche Vorzüge gegenüber Nicht-Musizierenden aufweisen. Wir müssen demnach den Tatbeweis liefern, dass die musikalische Bildung an Jugendmusikschulen einen erkennbaren Nutzen bewirkt, indem sie die Persönlichkeitsbildung der Jugend positiv beeinflusst hat. Es bleibt also nichts Neues zu tun, als zu beweisen, woran wir selber längst glauben. Jugendmusikschulen muss es heute angehen, was aus ihren Ehemaligen geworden ist. Wir müssen den Kontakt zu ihnen aufrecht erhalten und sie für unsere Beweisführung nutzen. Rechnen wir uns überschlagsmässig vor, wieviele ehemalige Musikschüler/innen heute im öffentlichen Leben Ämter innehaben und in der Wirtschaft tätig sind! Hat unsere Arbeit Spuren hinterlassen und ihre Persönlichkeit so geprägt, wie wir es uns vorstellen? Sind sie zu verlässlichen Botschafter/innen für den Wert der Erziehung durch Musik geworden? Wie schön wäre es, wenn sie für die Jugendmusikschulen heute ihre Hand ins Feuer legen würden. Wie bequem wäre es, wenn wir – nicht nur bei Budgetdebatten – auf ihre feurigen Voten in der Öffentlichkeit zählen könnten und sie den lebendigen Beweis unserer Erziehungsabsicht darstellen würden!

### Neue Führungsgrundlagen im Jugendmusikschulwesen

Wenn wir dieses Ziel erreichen wollen, müssen wir uns wirtschaftswissenschaftliches Wissen und Know-how aneignen: Wir brauchen in

unseren Reihen Fachleute, die das Handwerk des Nonprofit-Managements beherrschen. Wir brauchen zudem Künstler/innen und Musikpädagog/innen, die ihre Skepsis gegenüber diesen Musikschulmanager/innen abgebaut haben. Die Musikschularbeit braucht eine diesbezügliche Arbeitsteilung. Wenn es unsere Absicht ist, dass Musikschulen ebenso effektiv und effizient arbeiten wie Wirtschaftsunternehmen, dann dürfen sich die verschiedenen Funktionsstufen in einer Musikschule nicht durch gegenseitiges Unverständnis behindern. Sie müssen vielmehr ein eingeschworenes Team bilden, welches das Leitbild «Menschenbildung durch Musik – Schaffen kultureller Werte» realisiert. Unsere Zusätze würde bedeuten, dass wir uns auf einen Prozess einlassen, den wir miteinander entwickeln. Er ist für uns alle neu, weil damals, als wir das Musikstudium durchliefen, andere Prioritäten gesetzt waren. Künstler/innen und Erzieher/innen sind von ihrer Berufung her besonders geeignet, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Sie tragen Visionen in sich und sind für Neuerungen offen. Diese berufsbedingte Disposition sollten wir nutzen. Ist es doch absurd, dass wir uns immer noch an Gesetzesgrundlagen festklammern, die uns lediglich ein Minimum an Sicherheit gewähren. Weshalb sollen uns andernorts längst geläufige Führungsgrundlagen wie Leitbild, Musikschulstrategie, Marketingkonzept etc. suspekt sein? Wir Musiklehrerinnen und Musiklehrer, Leiterinnen und Leiter haben es in der Hand, die Zukunft der Musikerziehung durch Jugendmusikschulen so zu gestalten, dass unsere Arbeit jene Zukunft hat, die in ihr längst innewohnt. Nehmen wir die Aufforderung an oder schlagen wir sie aus, wir tragen so oder so die Verantwortung für die Zukunft der Musikerziehung.

### «Wirkungsorientierte Führungsstrukturen im Jugendmusikschulwesen»

Unter diesem Titel hat der Autor dieses Beitrags im Auftrag der Erziehungs- und Kulturdirektion Baselland einen Grundlagenbericht erarbeitet. Dieser basiert auf dem bekannten Grundsatz musikalischer Erziehungsarbeit und entwickelt ein Modell, das von der heutigen Musikschularbeit ausgeht. Jugendmusikschulen werden als Systeme verstanden, welche einen gesellschaftlichen Auftrag übernehmen, erfüllen, weiterentwickeln und sich selber einer ständigen Qualitätskontrolle unterziehen. Aus dem umfassenden Auftrag der Gesellschaft an die Jugendmusikschulen werden klare, allgemein verständliche und überprüfbare Leistungen abgeleitet. Die Beziehungen zum gesellschaftlichen Umfeld werden aufgezeigt, damit das zur Verankerung notwendige Netzwerk aufgebaut werden kann. Es bleibt dann die Aufgabe jeder einzelnen Institution, sich ihr individuelles Beziehungsnetz aufzuzeichnen und in einem Konzept festzulegen.

Dieser Grundlagenbericht, der gegen eine Schutzgebühr von 14 Franken bezogen werden kann, eignet sich zum Einarbeiten in die Materie der Jugendmusikschule als Nonprofit-Organisation und ist nützlich zur Schaffung einer Ausgangslage für Innovationen im Führungsbereich von Jugendmusikschulen. (Bestelladresse: Musikerziehung Baselland, c/o Schulinspektorat BL, Munzschstrasse 25c, Postfach, 4410 Liestal)

Bruno Graf

### Formale Erfolgsziele

