

**Zeitschrift:** Animato  
**Herausgeber:** Verband Musikschulen Schweiz  
**Band:** 17 (1993)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Das Management einer Musikschule  
**Autor:** Guggenbühl, Otto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-959409>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

## Das Management einer Musikschule

In der Woche vom 17. bis zum 22. Oktober 1993 wurde im Bildungszentrum «Leuenberg» ob Hölstein erstmals ein Managerkurs für Musikschulleiter als Aufbaukurs im Rahmen des fünfteiligen Aus- und Fortbildungslehrganges des VMS durchgeführt.

Wenn von Management und Marketing die Rede ist, denken viele Leute ganz selbstverständlich an einen produktions- und verkauforientierten Wirtschaftsbetrieb oder eine grosse Dienstleistungsorganisation. Doch was soll ein Manager in einer Musikschule?

Zugegeben, wenn wir von einem eher traditionellen Managementverständnis mit einer funktionalistisch-reduktionistischen Sicht nach dem System: planen - entscheiden - realisieren - kontrollieren ausgehen, fällt es schwer, eine Musikschulorganisation mit ihrem komplexen Umfeld in ein solches System einzuordnen. Und trotzdem - eine Musikschule ist ein lebendiges Gebilde mit einem vielfältigen und sensiblen Beziehungsnetz, dessen Funktionieren und Gedeihen sehr wohl damit zusammenhängt, wie ihr Systemmanagement betrieben wird.

### Musikschulmanagement als «Offenes sozio-technisches-ökonomisches System»

Der erste Teil der Kurswoche stand unter der Leitung von Dr. Thomas Steiger vom Institut für angewandte Psychologie IAP Zürich, der mit seinem Referat «Die Organisation als offenes System» zunächst eine Einführung in eine ganzheitliche Organisationsbetrachtung bot und damit die Wochenarbeit eröffnete. Bei seiner vergleichenden Darstellung verschiedener Managementsysteme aus ihrer Entwicklung heraus wurde gleich klar, dass der Referent ein offenes, auf einer systemischen Denkweise basierendes Management als für eine Musikschule angemessen und erforderlich hält. Voraussetzung für eine solche Musikschulführung sind ein organisches vernetztes Denken sowie ein veränderungsorientiertes, dynamisches, nicht aber detailfixiertes Verhalten.

Anhand eines für alle Führungsbereiche geltenden Grundmodells entwickelte Steiger die Strukturen eines Offenen sozio-technisches-ökonomisches Systems, welches auch als OSTO-System bezeichnet wird. Besonderes Merkmal dieses Systems ist, dass in den eigentlichen Prozess in einem Betrieb (Musikschule), der sich entsprechend den gesetzten Zielen und Strategien zwischen dem sogenannten Input und dem entsprechenden Output abspielt, immer auch die den Betrieb beeinflussende Umwelt (Eltern, Behörden, Öffentlichkeit) mit einbezogen ist und sich die gesteckten und angestrebten Ziele am Sinn bzw. am Existenzgrund des betreffenden Betriebes (Musikschule) orientieren.



Dr. Thomas Steiger vom Zürcher Institut für angewandte Psychologie IAP erläutert an der VMS-Schulleiterschulung Aspekte von Organisationsstrukturen und des Organisationsmanagements. (Fotos: RH)

Wenn wir berücksichtigen, dass wir - um bei den Managementbegriffen «Input» und «Output» zu bleiben - in einer Musikschule nicht irgend ein Werkstück zur Verarbeitung eingeben, um es in veränderter (veredelter) Form wieder auszustossen, sondern Menschen aufnehmen, die wir später nach einem musikalischen Ausbildungs- und Erlebensprozess wieder entlassen, wird ersichtlich, wie eminent wichtig und entscheidend es ist, wie wir die vielfältigen Elemente gestalten und lenken, die diesen Prozess prägen, und wie anspruchsvoll die Aufgabe tatsächlich ist, die wir als Musikschulleiter wahrnehmen und welche in der Tat als Management-Aufgabe zu bezeichnen ist.

### Marketing als ganzheitliches Steuerungssystem einer Organisation

Wertvolle Anregungen und praktische Anstösse, wie all diese wesentlichen Bereiche und Elemente eines Musikschulbetriebes sinnvoll zu gestalten, zu beobachten und zu steuern sind, die schliesslich das Wesen einer Musikschule ausmachen, geben in in-

tensiver Gruppenarbeit entstandene und jeweils abschliessend im Plenum durchdiskutierte Fallstudien.

Marketing im modernen Sinn lässt sich definieren als Berücksichtigung aller Interessen, die das langfristige Überleben einer Organisation garantieren - ein Marketing somit, das sich (auch) an der Umwelt eben dieser Organisation orientiert. Dafür steht heute der Begriff «Social Marketing». Die Tatsache, dass Marketing als ganzheitliches Steuerungsinstrument gemäss dieser Definition fester Bestandteil des hier besprochenen offenen sozio-ökonomischen Managementsystems ist, lässt erkennen, dass ein sinnvolles betriebliches Marketing durchaus in den Aufgabenbereich des Leiters einer Musikschule gehört und deshalb als Schulungsthema in diesem Kurs auch gut plazierte ist.

### Finanzwirtschaftliche Aspekte des Musikschulmanagements

Wie bei jedem Betrieb kommt auch die Trägerschaft einer Musikschule - wie immer sie gestaltet ist - nicht darum herum, finanzwirtschaftliche Aspekte zu beachten. Egal, wie die entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen in einer Musikschulorganisation geregelt sind, die Leitung einer Musikschule setzt Kenntnisse auch in diesem wichtigen Bereich des Managements voraus.

So galt der letzte Teil der Kursarbeit mit Thomas Steiger den finanzwirtschaftlichen Aspekten des Musikschulmanagements. Nebst der Darlegung und Erörterung grundlegender Fragen des Rechnungswesens und der Finanzbuchhaltung wurde insbesondere der Behandlung der folgenden Themen breiter Raum gewährt: Finanzplanung als Schlüssel-funktion des Managements - Budget - Kapitalflussrechnung - Liquiditätsplanung.

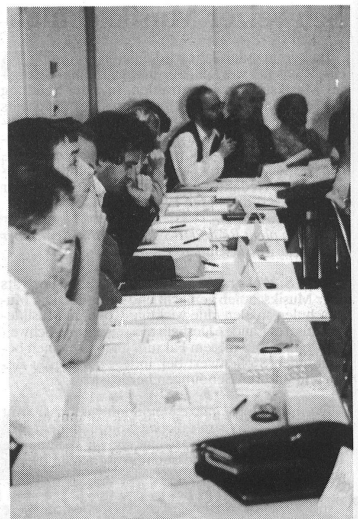
### Musikschulleitung - eine Herausforderung

Als Gastreferent hielt Dr. Iwan Rickenbacher einen bemerkenswerten Vortrag zum Thema «Musikschulleitung - eine Herausforderung». Vor dem Hintergrund reicher Erfahrungen aus der früheren Tätigkeit in leitender Position im Erziehungswesen und als Spitzenpolitiker entwickelte Rickenbacher Thesen zum Thema Musikschule, die geeignet waren, einiges in Frage zu stellen, was uns in unserem Beruf als gegeben und selbstverständlich erscheint. Auch wenn viele dieser Fragen in der anschließenden Diskussion keine Antwort fanden, vermochten sie doch mannigfaltige Denkanstösse zu geben. Jedenfalls - so denke ich - hat es Iwan Rickenbacher verstanden, entsprechend dem Titel seines Referates uns Musikschulleiter «herauszufordern» (dieses Referat ist an anderer Stelle dieser Ausgabe von «Animato» im Vorlaut abgedruckt).

### Betriebsorganisation - Personalfragen

Nachdem in der ersten Wochenhälfte vor allem theoretische Grundlagen und Impulse für ein effizientes Musikschulmanagement vermittelt wurden, galt der zweite Teil ganz praktischen Fragen der Musikschulleitung. In drei Arbeitsblöcken wurden wesentliche Themen, die bereits im Basiskurs behandelt worden sind, erneut aufgegriffen und einer vertieften Betrachtungsweise unterzogen.

So wurden unter der Anleitung von Peter Kuster Themen behandelt wie «Die Bedeutung der Mitarbeiterführung», «Einflüsse auf die Personalarbeit», «Gesetzliche Grundlagen», «Bedürfnisse und Erwartungen an die Lehrkräfte». Hans Brupbacher erörterte die für das gute Funktionieren einer Musikschule so wichtigen Fragen der Zusammenarbeit zwischen der Legislative und der Exekutive und die damit zusammenhängende Regelung der Kompetenzen sowie die sich daraus ergebenden Pflichtenhefte für Musikschulbehörden, Schulleitung, Sekretariat und Lehrerschaft. Zusammengefasst und



Eine Woche intensive und konzentrierte Ausbildung für Teilnehmer des VMS-Schulleiterschulungskurses zum Thema «Management». Informative und reichhaltige Kursunterlagen vertiefen und festigen den Stoff und ermöglichen eine individuelle Nachbearbeitung des Gelernten im Berufsalltag.

abgeschlossen wurde dieser Arbeitsteil durch Willi Renggli mit praktischen Grundlagen, Hinweisen und Erfahrungen zu den Themen Organisationsabläufe, Terminplanung, Planungsmittel, Ordnungssysteme, Aktenplan, Materialverwaltung.

### Musikschule und EDV

Da das EDV-Zeitalter auch an den Musikschulen nicht vorbeigeht, wird sich die Frage nach einer möglichen Umstellung auf EDV früher oder später auch für Schulen stellen, die diesen Schritt noch nicht getan haben. Die Übersicht, die Hanspeter Zumbühl über zu stellende Leistungsanforderungen an ein EDV-System, Kosten-Nutzen-Verhältnisse, bestehende Angebote usw. in seinem Referat gab, war für die einen willkommene Information, für andere Anlass zu angeregtem Erfahrungsaustausch.

Apropos Erfahrungsaustausch: Was mich auch bei diesem Kursteil der VMS-Schulleiterschulung wiederum mit grosser Motivation erfüllte, war die engagierte Zusammenarbeit der 32 teilnehmenden Schulleiter und die tragende Kollegialität, die auch ausserhalb der eigentlichen Seminarstunden einen regen und äusserst wertvollen Gedankens- und Erfahrungsaustausch ermöglichte. Diese Kollegialität und die Tatsache, dass Musikschulleiter zwar Managertypen sind, daneben aber oft sehr erfahrene Musiker, machte es auch möglich, dass der letzte gemeinsame Abend zu einem spontanen Konzertanlass wurde, der Freude und Zufriedenheit nicht nur in der eigenen Runde, sondern auch bei einem erweiterten Zuhörererkreis auslöste.

Als Musiker sind wir uns darüber klar, dass es nicht genügt zu wissen, wie man etwas macht. Wissen ist aber die Basis zu erfolgreichem Tun. Wertvolles Fachwissen wurde uns in diesem abermals hervorragend organisierten und gut geführten Kurs durch das beauftragte Team unter der Gesamtleitung von Willi Renggli vermittelt. Es wird unseren Musikschulen zugute kommen.

Otto Guggenbühl



Unser ältestes Produkt ist 350 Jahre auf dem Markt, unser neuestes drei Wochen. Gut so.

Unter den 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im grössten Musikhaus der Schweiz gibt es anerkannte Spezialisten für die Restauration alter Meistergeigen, es gibt Klaviertechniker, Musiklehrerinnen, CD-Freaks und Verkäufer, die Ihnen auch gerne erklären, was ein 16faches oversampling bedeutet.

Wir haben uns nie auf einen Stil konzentriert, sondern immer darauf, allen Musikwünschen gerecht zu werden. Und das immerhin seit 1807 mit Erfolg.

## MusikHug

Zürich, Basel, Luzern, St. Gallen, Winterthur, Solothurn, Lausanne, Neuchâtel

### Notizen

**Musikschulzentrum in Steinhausen.** Der Gemeinderat von Steinhausen (ZG) beschloss, ein neu erworbenes Grundstück mit ehemaligem Druckereigebäude so umbauen zu lassen, dass es in Zukunft als Unterrichtsgebäude für die gemeindliche Musikschule eingerichtet werden kann. Dazu wird die Gemeindeversammlung von Anfang Dezember über einen Projektionskredit von 98'000 Franken zu befinden haben. Trotzdem sollen aber die Pläne für den Umbau des Schulhauses «Sunnegrund 1» weiterverfolgt werden.

**musik oesch basel**

Das Fachgeschäft mit dem gepflegten Service, der guten Beratung und der riesigen Auswahl.

4051 Basel  
Spalenvorstadt 27, Telefon 061/261 82 03

Ob Holz- oder Blech-, wenn Blasinstrument - dann Musik Oesch!

### CH-Musica braucht Ihre Unterstützung!

Die Aktion «CH-Musica» des Schweizer Musikrates will eine Studie über die volkswirtschaftliche und soziale Bedeutung des Musikwesens in der Schweiz ermöglichen. Nach verschiedenen Spendenaufrufen von Musikverbänden und vor allem auch nach unserem Aufruf in der letzten Nummer von «Animato» sind bis jetzt über 15'600 Franken auf das Postcheck-Konto 50-108-9 zugunsten dieser einmaligen Aktion einbezahlt worden. Zusätzlich wurden weitere Beiträge von rund 7'000 Franken zugesagt. Der Musikrat dankt für die breite Unterstützung. Sobald der Sammelbeitrag einen bezüglich der erwartenden Kosten von rund 200'000 Franken angemessenen Teil erreicht, kann der Musikrat an weitere Institutionen, welche zum Teil ihre grundsätzliche Spendebereitschaft signalisiert haben, gelangen. Der Musikrat bittet deshalb Verbände und Private um weitere Solidaritätsbeiträge.

**Cembali, Spinette, Virginal, Klavichorde, Hammerflügel**

Herstellung  
Vertretungen  
Restaurierungen  
Vermietung

**Otto Rindlisbacher**

8055 Zürich, Friesenbergstrasse 240  
Telefon 01462 49 76