Musikschulen in schwierigen Zeiten : Einführungsreferat an der Tagung des Verbandes Musikschulen Schweiz vom 27. März 1993 in Zürich

Autor(en): **Bürgisser, Franz**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Animato**

Band (Jahr): **17 (1993)**

Heft 2

PDF erstellt am: **05.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-959317

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Franz Bürgisser:

Musikschulen in schwierigen Zeiten

Einführungsreferat an der Tagung des Verbandes Musikschulen Schweiz vom 27. März 1993 in Zürich

I. Ausgangslage

1. Leere Kassen der öffentlichen Hand

Leider schmilzt das Bundesdefizit nicht wie Märzenschnee an der Sonne. Aus den Finanzdepartementen bläst ein frostiger Wind. Eingefroren sind Investitionskredite und Subventionen. Die öffentliche Hand ist auf allen Stufen klamm geworden. Die leeren Staats- und Gemeindeschatullen werfen ihre düsteren Schatten vorab auf Kulturaufgaben und -institutionen. Allenthalben «Erstarrung», wie in Schuberts Winterreise.

Und dieser Finanznotstand in der ganzen Welt löst nun die unschöne Kettenreaktion aus, die in der geschliffenen Sprache der Politiker als *Subsidiaritätsprinzip* bezeichnet wird; in der handfesten Sprache des Volkes heisst der Ausdruck schlicht: «Die letzten beissen die Hunde». Und diese letzten am Schluss der Kette sind die Gemeinden, sind Sie mit Ihrer Musikschule.

Sie alle haben das schon erlebt. Der Bund spart, kürzt Subventionen der Kantone, diese gehen hin, schnüren Sparpakete, kürzen ihrerseits die Subventionen an Gemeinden und geben Aufgaben an diese

Franz Bürgisser: eine Musikschule muss in ihrem Wirkungskreis immer und überall präsent sein! (Foto: RH)

ab. Den Gemeinden schliesslich bleiben zwei Wege: Abbau von Leistungen oder Erhöhung der Steuern und Abgaben. Weil unpopulär sein oft schwer ist, geht man vorerst den Weg des geringeren Widerstandes und fängt dort zu kürzen an, wo man glaubt, am wenigsten Geschirr zerschlagen zu müssen. Kultur und alle verwandten Gebiete – das wissen Sie und ich aus eigener Erfahrung – sind dabei beliebte erste Zielscheiben solcher Abbau- und Sparübungen. Das klassische Beispiel aus unmittelbarer Umgebung: Die Stadt Zürich erwägt die Schliessung des Neumarkt-Theaters, einen Steinwurf weit von hier.

Dieser Sachverhalt der leeren Kassen der öffentlichen Hand, das Symptom zeigt sich zunehmend rascher und immer verbreiteter, kann bei der Feststellung der Ausgangslage nicht negiert werden. Ein zweiter Punkt ebensowenig:

2. Das Rote-Tuch-Phänomen der Kulturförderung

Unter dem Titel «Problemkind Kulturförderung: Kurzsichtige Sparpolitik und ihre längerfristigen Folgen» hat Hans A. Lüthy, Direktor des Schweizerischen Institutes für Kunstwissenschaft in Zürich, in Nr. 206 der NZZ/1992 für unser heutiges Problem zu bedenkende, hochgescheite Sätze formuliert: «Oeffentliche Diskussionen um die längerfristigen Folgen kurzsichtiger Sparpolitik im Kulturbereich werden in der Schweiz selten geführt. Ein ebenso unsinniges Schlagwort wie die Opfersymmetrie ist die sogenannte Trennung des Notwendigen vom Wünschbaren, die immer wieder von Politikern aufs Tapet gebracht wird, ohne dass je über die Massstäbe solcher Abgrenzungen nachgedacht wird.» – Und deshalb sind wir letztendlich heute zusammengekommen, um über solche Massstäbe und Kriterien nachzudenken und nicht einfach Schlag- und Zauberworte wie zum Beispiel «Deregulierung» in die Welt zu setzen. Eine solche müsste durchdacht und konsequent sein, nicht Stückwerk und nicht mit der Zufallsquote ermittelt.

Wenn man bereit ist, die Kultur als Quelle jeder Entwicklung anzusehen, dann dürfte es nicht geschehen, ausgerechnet in Rezessionszeiten, wo wirtschaftliche Entwicklungen herbeigewünscht werden, Kulturausgaben zu stoppen, zu minimieren oder gar zu streichen.

3. Die Mär von der Kulturfreundlichkeit der Politik

Sein eigenes Kind – die Musikschule – liebt man, hegt und pflegt es! Das ist gut so und richtig. Glauben wir aber nicht, dass das auch der ganze Rest der Welt tut. Wir verfallen allzu gerne der eigenen Nabelschau und glauben, unsere Tätigkeit als Musikschulleiter stände im Zentrum allen Geschehens, nachdem mit der Aufgabe so viel Ethos und Kulturanspruch verbunden ist. Irrtum ... Selbst den Politikern des eigenen Dorfes ist Bekenntnissen, im besonderen zu Musikkultur, nur beschränkt zu glauben. Und je höher man in der Polithierarchie steigt, desto entfernter wird der konkrete Bezug zur praktischen Kulturtätigkeit an der Front.

Also vermeiden wir diesen Fehler und überschätzen wir nicht generell den Beliebtheitsgrad der Kultur und der Musikerziehung im besonderen! Löbliche Ausnahmen aus dem breiten Feld der Politszene bestätigen die Regel!

Nachdem wir uns nun in drei Punkten über die Ausgangslage ins Bild gesetzt haben, möchte ich mich dem zuwenden, was uns als für weite Teile der Musikerziehung Verantwortliche zu tun bleibt. Dabei untersuche ich im nächsten Kapitel erst einmal die *kurzfristigen*, die taktischen und praktischen Schritte, in einem weiteren die strategischen mittel- und langfristigen Notwendigkeiten einer krisensicheren *Unternehmung* Musikschule.

II: Erfolgreiche Budgettaktik konkret

1. Professionalität

Der Verfasser des Budgets einer Musikschule wird sich mit Vorteil vor Augen halten, an wen sich seine Botschaft richtet. Es sind Leute von Verwaltung, Behörde und Politik, die in der Regel etwas von der Materie verstehen. Dies sollte auch der Verfasser. Und darum plädiere ich dafür, auch die Budgets der Musikschulen von wirklichen Fachleuten dieser Spezies entwerfen zu lassen.

2. Budgetklarheit

Kennzeichen guter Voranschläge sind Klarheit, Wahrheit und Vergleichbarkeit. Das Budget muss deshalb so ausführlich wie notwendig, so knapp und so wahr wie möglich sein. Abweichungen in Vergleichen zum Vorjahresbudget und zur letzten Rechnung sind frankenmässig und prozentual darzustellen. Von der Wachstumsnorm abweichende Zahlen sind präzise zu begründen. Detaillierungen werden bereitwillig in Anhängen mitgeliefert. Anschaffungen sind zu spezifizieren und mit Offerten zu belegen. Eine solche Budgeteingabe hat die besten Chancen, die vor ihr liegenden Hürden von Rechnungskommission und Gemeinderat ohne grössere Retuschen zu nehmen, weil die Notwendigkeit der geforderten Mittel einleuchtend und transparent dargestellt wird.

3. Sand im Getriebe

Was aber ist zu tun, wenn es nun nicht rund läuft mit Ihrer Eingabe, wenn sie zur Überarbeitung und massiven Reduktion zurückgewiesen wird? Fürs erste gilt: kühlen Kopf bewahren! Als zweites würde ich hier ohne Bedenken den Kurzeinsatz einer Arbeitsgruppe empfehlen, mit dem klaren Auftrag, nach Verbesserungen zu suchen. Ein Mitglied des Gemeinderates oder der Rechnungskommission müsste unbedingt miteinbezogen werden. Unsere Aufgabe als für die Musikschule Verantwortliche wird es sein, das Rezessionsmesser auf das Entbehrliche zu lenken, den Wildwuchs wegzuschneiden, um jeden Preis aber das Substantielle zu erhalten.

4. Tips und Anregungen

Eines ist klar: Wenn Exekutiven generelle Sparmassnahmen dekretieren, darf die Kultur, in unserem Falle die Musikschule, nicht ausgeklammert bleiben. Wir leisten unseren Anteil im Verhältnis zu unserer Bedeutung. Was wir aber mit aller Schärfe ablehnen, ist eine «Sonderbehandlung» nach dem Prinzip: Kulturabstriche zuerst!

Machen wir uns also auf den Weg, nach Möglichkeiten von Budgetverbesserungen zu suchen, welche die Substanz unserer Einrichtung nicht beeinträchtigen:

- Befristete Reduktion der Dauer des Schuljahres: Warum nicht für die Dauer eines Jahres das Schuljahr von 38 auf 36 Lektionen reduzieren? Kostenersparnis: 5 Prozent.
- Befristete Einführung der 2er Gruppe statt des Einzelunterrichtes, dafür Verlängerung der Lektion auf 60 Minuten. Gewaltige Kostenersparnis.
- Befristeter Stillstand beim Dienstjahresanstieg der Lehrpersonen, als Goodwill-Zeichensetzung mit Blick auf die vielen ähnlichen Massnahmen in der freien Wirtschaft.
- Gezieltes Sponsoring durch Private und Firmen für Übernahme von Musikschul-Veranstaltungen, für Klavier- und Materialeinkäufe.

Den Ideen sind keine Grenzen gesetzt. Doch immer halten wir uns vor Augen: Von der Substanz lassen wir uns nichts nehmen. Um diese zu erhalten, sind uns alle legalen Mittel recht.

III. Marketing und Musikschule

Bei der mir gebotenen Kürze des Einstiegsreferates wird es nicht möglich sein, auf Themen wie Lehrerausbildung, Leiterprofil, strukturelle Voraussetzungen näher einzugehen. All diese Punkte haben mit Qualität zu tun. Auch mit Professionalität. Und an diesen Punkten will ich ansetzen, wenn ich zur Erhaltung einer krisensicheren Unternehmung Musikschule als *langfristige Strategie* die These aufstelle: **Eine krisensichere Unternehmung Musikschule ist als Marketingprojekt zu führen.** Jeder erfolgreiche Betriebswirtschafter kennt heute die Wegmarken einer wirkungsvollen Marketingstrategie. Auf den kürzesten Nenner gebracht sind das:

1. Schaffung eines Qualitätsproduktes
2. «Klimatisches» Aufbereiten des Umfeldes
3. Professioneller Aufbau einer Verkaufsorganisation.

Das tönt alles furchtbar kommerziell und unmusikalisch und lässt den Verdacht aufkommen, der Referent habe sich in der Branche geirrt und gehöre eher in ein IBM-Führungsseminar! Keine Sorge! Wir brauchen das oben dargestellte Dreipunkteprogramm einer Marketingstrategie bloss auf unsere Musikschule zu übertragen – und schnell wird offenbar, dass sich bestimmte Betriebsführungsgrundsätze branchenunabhängig einsetzen und wirkungsvoll verwenden lassen.

1. Schaffung eines Qualitätsproduktes

Diese Forderung steht an erster Stelle. Glücklich die Musikschule, die hier schon einen hohen Status erreicht hat. Für alle anderen gilt diese Forderung als Ziel, das mit Beharrlichkeit, Stehvermögen und aller Kraft anzuvisieren ist. Qualität – und noch einmal: Qualität. Konkret also: Keine zweitklassigen Lehrer um der Budgeteinsparungen willen. Kein Dulden von Halbheiten im Lehrkörper. Kein Einstieg in die Musikschule ohne Grundschule. Keine Musikschule ohne Forderungen an die Schüler – aber auch kein Musizieren ohne Freude. Auch klare Leitungsstrukturen, mit eindeutiger Abgrenzung der Zuständigkeiten im organisatorischen, pädagogischen und administrativen Teil, sind Voraussetzungen für das Qualitätsprodukt Musikerziehung. Der letzte Steuerzahler in Ihrer Stadt oder Ihrem Dorf soll wissen, dass die Musikschule nicht irgend ein exotischer Zwitter, ein Mittelding zwischen Kindergarten, Schülerhort und Freizeitcenter ist, sondern eine Schule wie eine andere auch. Ein Ort, wo lustvoll gearbeitet und musiziert wird. Ich weiss, ein Ideal, aber dieses Ideal muss angestrebt werden, unablässig, mit voller Kraft. Nur so kann ein Qualitätsprodukt entstehen, eine Musikerziehung, die diesen Namen verdient. Und wer dieses Qualitätsprodukt besitzt, der kann es auch verkaufen.

2. «Klimatisches» Aufbereiten des Umfeldes

Sie und ich wissen es aus unserer Tätigkeit: Hochklassige Musik, gleich welcher Sparte, das Endprodukt unserer Musikerziehung also, braucht stets den geeigneten Rahmen. Ein Weihnachtsoratorium wird im lichten Barockraum einer Basilika besser in den Herzen der Zuhörer ankommen als im Zürcher Hallenstadion. Diese richtige Atmosphäre, den richtigen Rahmen, muss die Musikschule in ihrem Wirkungskreis finden. Sie zu schaffen ist in erster Linie Aufgabe der Schule selber, vorher aber noch Denkaufgabe der Strategen in der *Musikschulkommission*.

Diese Leute sind wichtig, denn sie bilden das Scharnier zur Welt ausserhalb der Schule, gleichbedeutend wie Mitglieder von Schulpflege oder Schulrat. Noch eine deutliche Spur wichtiger aber als die Mitglieder ist der Präsident der Musikschulkommission.

Die Musikschule selber also, angefangen vom Leiter über die Lehrer und Schüler, fortgefahren über die Administration, sie alle haben die Aufgabe, das verkaufsfördernde Klima – um bei der Sprache des Marketings zu bleiben – zu schaffen. Initiiert und mit Ideen aufdotiert von der Musikschulkommission. Das setzt Anforderungen an den Leiter: Weltfremde und leutescheue, linkische Personen weitab jeder Norm werden es schwer haben beim Schaffen günstiger Klimazonen für die Musikschule. – Ein nicht zu unterschätzender Faktor sind in bezug auf diesen Punkt die Lehrer: In der Lebensgemeinschaft des Dorfes oder der Stadt Verwurzelte sind in der Regel bessere Botschafter einer Idee als Aussenstehende. Wie weit die Schüler gute Bodenaufbereiter für ihre Musikschule sind, hängt wiederum mit dem ersten Punkt, der Qualität des Unterrichtes, zusammen.

Vergessen wir nicht die stetige Präsenz der Musikschule in den Medien, nicht erst am Jahresschlusskonzert, sondern bereits bei Ausschreibung, Instrumentenvorstellung und Schuljahreseröffnung. Neue Lehrkräfte gehören publiziert, wie auch Mutationen in der Musikschulkommission. Reportagen über Ensembles und Berichterstattungen über Konzerte sind Daueraufgaben. Die Medienpräsenz ist das eine, das Wurzelnschlagen in verschiedenen Gremien das andere. Für mich ist es selbstverständlich, dass zwischen Musikschule und entscheidender Behörde eine lebendige Nabelschnur verläuft. Hier muss Blut ausgetauscht werden. Die musizierenden Vereine einer Gemeinde sind fest an die Musikschule anzuschliessen, mit Vorteil sind sie in der Musikschulkommission vertreten. Der Musikschulleiter wird sich vom politischen Leben nicht abkapseln dürfen. Andernfalls ist er nicht in der Lage, die Vorgänge zu verfolgen, zu analysieren und nötigenfalls «politisch» zu handeln.

Vergessen wir unter diesem Kapitel den Erwachsenenunterricht nicht! Er kann für Musikschulen geradezu eine Chance sein, die Sympathiezellen für unsere Einrichtung nach allen Seiten hin zu erweitern und – mit Geschick – ihre finanzielle Lage zu verbessern.

3. Professioneller Aufbau einer Verkaufsorganisation

Dieser dritte Punkt ist die logische Folge der zwei vorangegangen: Wer das Qualitätsprodukt Musikerziehung geschaffen und das «klimatische Umfeld» gut aufbereitet hat, wird es mit dem Verkauf leichter haben. Aber auch hier ist strategisches Denken angezeigt. Konkret:

Überlassen wir die Vorbereitung aller Musikschulanlässe nicht dem Zufall. Nichts ist dem Image einer Musikschule schädlicher als verschlampte, stümperhaft organisierte, schlecht angesagte und mangelhaft publizierte Auftritte von Musikschülern. Wer einmal bei sowas dabei war – der war es das erste und das letzte Mal. Das sagt nichts gegen Auftritte von Musikschülern mit einem noch bescheidenen Ausbildungsstand, dies begreift der Zuhörer. Wenn aber die machbaren äusseren Rahmenbedingungen nicht stimmen, verärgert das die Besucher. Es lohnt sich, die Planung der Schulanlässe nicht allein den Lehrern zu überlassen, sondern sie als Musikschulleiter selber an die Hand zu nehmen und die Durchführung mit boshafter Hartnäckigkeit bis zum guten Ende als Chef zu überwachen. Harte Chefarbeit, gewiss, aber sie zahlt sich immer aus.

Schulanlässe sind nicht allein das Parkett, um Kontakte zwischen Eltern von Musikschülern, Musikschullehrern und der Musikschule anzubahnen, sie bieten auch willkommene Gelegenheit, die Behörden für unsere Sache einzunehmen. Also darf es keinen Musikschulanlass geben, wo nicht Gemeinderat, Einwohnerrat und Schulpflege offiziell und persönlich eingeladen werden. Selbstverständlich überlassen wir einem Behördemitglied das Wort zur Begrüssung oder zu einem Dank, noch besser, wir drängen es dazu. Die Eitelkeit der meisten Politiker wird Ihnen die Sache leicht machen. Wer aber öffentlich und von der Lokalpresse wiedergegeben das Lob der Musikschule von Hüntwangen in höchsten Tönen gesungen hat, der hat es zwei Wochen später im Gemeinderat schon schwerer, das Budget der Musikschule kürzen zu wollen. Ich will nicht sagen, dass der Mann/die Frau neutralisiert worden wäre, er/sie hat sich lediglich von der Güte einer Sache überzeugen lassen!

Eine lebendige Musikschule muss sich dermassen selbstverständlich und überall in das Leben und Treiben ihres Tätigkeitsgebietes einmischen, dass es ohne sie gar nicht mehr gehen würde und jedermann ihr Abseitsstehen als schmerzlich empfände. Bei Fest und Feier – manchmal auch im Trauerfall – ist sie dabei. Sie unterlässt es nicht, dem frischgewählten Gemeinderat, der wiedergewählten kantonalen Parlamentarierin ein Ständchen zu bringen. Sollen diese für unser gedeihliches Entwickeln massgebenden Personen zu Mitverschwörern an unserer guten Sache gemacht werden, dann wollen diese Meinungs-Multiplikatoren gepflegt sein. Unterlassungen dieser Art dürfen an unseren Musikschulen keine mehr vorkommen.

IV. Fazit

Es ist zu befürchten, dass im Verteilkampf der nächsten Jahre mit zunehmend härteren Bandagen gefochten werden wird. Um darin bestehen zu können wird es nötig sein, nicht mit stumpfen Waffen, dafür mit offenem Visier, in die Auseinandersetzungen zu gehen. Rüsten wir unsere Musikschulen im Sinne meiner Darlegungen mit einem professionellen Marketingkonzept aus, das vorab von der Qualität getragen wird! Dann werden wir als krisensichere und von der Öffentlichkeit gewollte Unternehmung aus der Läuterungsphase dieser Rezession hervorgehen, gleich Tamino in Mozarts Zauberflöte. Tun wir es nicht, laufen wir Gefahr, vom momentanen Frost in einen Permafrost eingelagert zu werden, aus dem sich zu befreien nicht einfach sein dürfte.

Solche Gefahr zu verhindern, dazu sind wir aufgerufen. Ich denke, dass unsere gute Sache – eine diesen Namen verdienende Musikerziehung – in unserer oft kalten und herzlosen Welt eine noch viel gewichtigere Bedeutung hat als nur schon vor einem Vierteljahrhundert. Dass sich hierfür zu arbeiten und zu denken lohnt, des bin ich überzeugt. Stärken wir uns also heute für diese gemeinsame Aufgabe.

Dabei sollten wir uns von der Erkenntnis leiten lassen, dass gerade Notsituationen Startplätze zu neuer Kreativität werden können, getreu dem Goethe-Zitat: «Das Gleiche lässt uns in Ruhe; aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.»

Wir freuen uns,
Sie
beim Kauf eines Musikinstrumentes fachmännisch beraten zu dürfen und garantieren Ihnen auch einen einwandfreien Service.
Besuchen Sie uns unverbindlich.
Offizielle Bösendorfer-Vertretung
WILD
Musik Wild AG, 8750 Glarus
Waisenhausstrasse 2
Telefon 058 / 61 19 93