



MENSCHEN machen MUSIK-SCHULE für MENSCHEN

Ein Beitrag von Schulleiter Robert Wagner

Menschen machen Musik: In der Musikschule wird Musik gelehrt, gelernt und gemeinsam gemacht. So schlicht lässt sich beschreiben, was in einer Musikschule in jedem Falle passieren muss.

Menschen machen Musik für Menschen: Können mit anderen teilen zu können – Teil-Gabe – ist für viele die zentrale Motivation, Musik zu machen. Unterricht und die Anwendung des Erlernten in Ensembles und Konzerten (Teil-Gabe) sind gleichermaßen der Markenkern einer Musikschule.

Menschen machen Musikschule: Wie der Bildungssystem Musikschule organisiert ist, dafür tragen die in und für die Musikschule handelnden Menschen Verantwortung. Also die Rechtsträger der Schulen, die Schulleitungen, die Lehr- und Verwaltungskräfte, die Schüler*innen, die Eltern und Erziehungsberechtigten, die Besucher*innen der Konzerte und viele mehr. Musikschulen sind mehr als Orte, an denen Menschen zeigen, wie Musik machen geht. Sie sind Möglichkeitsräume, in denen Vieles möglich ist, aber

nichts von selbst passiert. Sie sind Räume der individuellen Entwicklung und Sinnfindung. Sie sind Treffpunkte für Menschen. Sie sind Bildungseinrichtungen, die von Menschen gemacht wurden und von Menschen verändert und weiterentwickelt werden können.

Musikschule für Menschen: In Übereinstimmung mit der Konvention der Vereinten Nationen (UN-BrK, Artikel 30,2) gibt die Musikschule Fürth allen Menschen die Möglichkeit, ihr kreatives, künstlerisches und intellektuelles Potenzial zu entfalten und zu nutzen (Teil-Habe), nicht nur für sich selbst, sondern auch zur Bereicherung der Gesellschaft (Teil-Gabe) und trägt im Bereich ihrer Zuständigkeit und im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu einer gesamtgesellschaftlichen inklusiven Entwicklung bei. Die Musikschule Fürth geht als öffentliche Bildungseinrichtung dieser Entwicklung beispielgebend voran und lebt den Entwurf einer Welt, in der lebenslanges Lernen selbstverständlich und Chancengerechtigkeit Ziel aller ist, Machtmissbrauch keinen Platz hat und kein Mensch verloren gehen darf.



MENSCHEN machen MUSIK-SCHULE für MENSCHEN

Die Musikschule Fürth ist eine von 930 öffentlichen Musikschulen in Deutschland. Seit 40 Jahren verfolgen die in ihrer Verantwortung tragenden und sie gestaltenden Menschen das Ziel, allen Menschen in ihrem kommunalen Zuständigkeitsbereich ein attraktives und annehmbares Angebot zu unterbreiten.

Wie die eigenständige **Bildungseinrichtung Musikschule** ihre pädagogischen Ziele erreicht, dazu nahmen die Leitartikel der letzten Jahre ausführlich Stellung. (Nachzulesen auf www.musikschule-fuerth.de)

In meinem letzten Leitartikel möchte ich den Fokus der Betrachtung auf das **Unternehmen Musikschule** richten, dessen Aufgabenfinanzierung und Zukunftsfähigkeit in den Blick nehmen sowie die Herausforderungen für die Menschen thematisieren, die für das Unternehmen arbeiten.

Es liegt auf der Hand: auch das gemeinnützige, dem Gemeinwohl dienende Unternehmen Musikschule muss einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen können und wirtschaftlich handeln. **„Der Betrieb muss sich rechnen!“ Die Einnahmen müssen die Ausgaben decken.**

Wie in keiner anderen öffentlichen Bildungseinrichtung tragen die Gebühren (Entgelte) der Schüler*innen mit rund 50 % zu dieser Deckung bei. Öffentliche Gelder finanzieren die andere Hälfte des Haushaltes einer Musikschule als sogenannte freiwillige Leistung. Mit den öffentlichen Geldern sind aber sehr wohl konkrete Erwartungen der geldgebenden Kommunen und Länder verbunden.

Anders als bei gewinnorientierten Unternehmen sind öffentliche Musikschulen nicht frei in ihrer Angebotsausrichtung. Während Profitunternehmen in kurzer Zeit ihre Produktion umstellen können, um weiterhin gewinnorientiert zu arbeiten (vom Autozulieferer zur Rüstungsindustrie), ist die unternehmerische Freiheit des Betriebes Musikschule stark eingeschränkt. Berufsvorbereitende Ausbildung, Tradierung der Musikkultur in ganzer Breite, Sozialermäßigung, Begabtenförderung, aufsuchende Bildungs- und sinnstiftende Breitenarbeit sowie vieles mehr bestimmen die öffentliche Erwartung und Förderung.

Daran hat sich in den letzten 40 Jahren nichts geändert.



Nach wie vor leben Musikschulen mit dem Widerspruch, dass – anders als bei anderen Unternehmen – bei großer Nachfrage (viele Schüler*innen) nicht auch große Erträge und Gewinne zu erwarten sind. Im Gegenteil.

Da die Beiträge der öffentlichen Hand an der Finanzierung begrenzt sind, ist damit auch die Anzahl der Schüler*innen begrenzt, die aufgenommen werden können. Wartelisten entstehen, die das Unternehmen Musikschule nicht wirklich beruhigen können und eigentlich die politischen Auftraggeber der Förderung beunruhigen sollten.

Der Anspruch und die Aufgabe öffentlicher Musikschulen, allen Menschen in ihrem Zuständigkeitsbereich (der Deutsche Städtetag spricht in seinen Leitlinien von „möglichst vielen“) annehmbare attraktive musikalische Angebote zu machen, steht vor dem Hintergrund zunehmend fehlender öffentlicher Mittel vor extremen Herausforderungen.



MENSCHEN machen MUSIK-SCHULE für MENSCHEN

Wie kann es gelingen, das Menschenrecht auf Teil-Habe an kultureller Bildung zu gewährleisten, wenn die Finanzierung der **Teil-Nahme** (Kulturrezeption) in Frage steht?

Wie kann das in der UN-Behindertenrechtskonvention (2006) vereinbarte Recht auf **Teil-Habe** am kulturellen Leben (Kulturproduktion) in Musikschulen umgesetzt werden, wenn die Befähigung zur **Teil-Gabe** weitestgehend nur finanzstärkeren Bevölkerungsgruppen vorbehalten wird?

Es ist nicht davon auszugehen, dass die öffentlichen Investitionen in die notwendigen Bildungsaufgaben steigen oder auch nur gehalten werden können. Gleichzeitig allerdings liegt auf der Hand, dass unsere Gesellschaft es sich nicht leisten kann, Bildung den Marktgesetzen preiszugeben, weil doch unsere demokratisch verfasste Staatsform auf eine breite Bildungsbasis aller Bevölkerungsgruppen angewiesen ist. Deshalb sind alle Musikschulen aufgefordert, ihr Selbstverständnis zu hinterfragen und das eigene Verhalten und eigene Handlungsmöglichkeiten und -gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen.

Musikschulen sind eigenständige Bildungseinrichtungen und Angebotsschulen. Musikschulen sind dem Gemeinwohl, ihren Gebührenpflichtigen und – als Arbeitgeber – ihren Mitarbeitenden verpflichtet. Vor allem aber sind Musikschulen als Unternehmen auf einen ausgeglichenen Haushalt angewiesen. Jede ihrer Leistungen verursacht Kosten, die durch zusätzliche Einnahmen gedeckt sein müssen.

Was also können Musikschulen in Zeiten knapper Kassen tun, um weiterhin ihre traditionellen Kernaufgaben fachlich überzeugend wahrzunehmen und darüber hinaus ihrem inklusiven Anspruch gerecht zu werden sowie neue Aufgaben zu erfüllen?

Im Wettbewerb um öffentliche Zuschüsse müssen sich öffentliche Musikschulen in ihrer Gemeinnützigkeit offensiv positionieren und zugleich deutlich von privaten Mitbewerber*innen im Bereich musikalischer Bildung unterscheiden. Musikschulen haben in erster Linie die Pflicht, ihrer Verantwortung als Unternehmen gerecht zu werden, indem sie ihre Zuständigkeit und ihre Angebote auf die gegebenen Möglichkeiten konsequent abstimmen und aktualisieren.

Die Bewahrung der hohen fachlichen Qualität des Angebots steht dabei außer Frage. Sehr wohl aber ist zu hinterfragen, ob jedes Angebot, jede Sozialform (Einzel- oder Gruppenunterricht), jede gewünschte Unterrichtsdauer und jede Kooperation unabhängig von wirtschaftlichen Fragen durchgeführt werden kann und durchgeführt werden muss.



Unternehmerisch Verantwortung zu tragen, verlangt die konsequente Besinnung auf die eigenen Stärken und darauf, was nur inklusiv handelnde Musikschulen zu leisten vermögen. Nur diese Strategie wird die Zukunft der öffentlichen Musikschulen in Deutschland nachhaltig sichern.

In Krisenzeiten müssen Musikschulen ihr Selbstverständnis auf den Prüfstand stellen und einem Kompass folgen, der Anspruch und Aufgabe öffentlicher Musikschulen ausbalanciert und Musikschulen als gemeinnützige Dienstleistungsunternehmen im freien Markt zukunftssicher verankert. Dazu gehört, einen Paradigmenwechsel zu vollziehen und die Leistungen der Musikschule nicht nur auf die Schüler*innen zu beziehen, sondern auch auf die Kommunen und Landkreise. Damit werden Schüler*innen und die bisher nur als Träger, Geldgeber und Förderer wahrgenommenen Kommunen, Landkreise und Länder gleichermaßen inhaltliche Nutzer*innen und Auftraggeber*innen und sind somit in der Pflicht, die Betriebskosten für die bestellten Leistungen zu begleichen.

Werden durch die Kommunen, Länder oder den Bund weitere Aufgaben an die Musikschulen herangetragen (Ganztagsförderungsgesetz, Kooperationen, gesellschaftlich einendes Wirken, ...), muss das Unternehmen Musikschule Verantwortung übernehmen und die Übernahme der Aufgaben davon abhängig machen, ob von den Auftraggebern zusätzliche und ausreichende Mittel bereitgestellt werden.

Als politisch gewolltes und (auch) politisch notwendiges öffentliches Dienstleistungsunternehmen sind inklusive Musikschulen systemrelevant.

Es gilt gerade in Zeiten knapper Kassen pädagogische Weichen zu stellen und die Personalentwicklung darauf auszurichten.



LEITARTIKEL

Das Unternehmen Musikschule braucht Arbeitnehmer*innen (Lehr- und Verwaltungskräfte), die das inklusive Selbstverständnis der Musikschulen leben und fähig und bereit sind, Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens zu übernehmen. Arbeitnehmer*innen, die den Vorgaben des Unternehmens folgen und sich in den Dienst einer inklusiven gesellschaftlichen Entwicklung – und damit in den Dienst der Auftraggeberin öffentliche Hand – stellen.

Nun doch ein vorwiegend pädagogischer Exkurs, da das Unternehmen Musikschule mit und für Menschen arbeitet: Unsere Kund*innen (Schüler*innen) haben ein klares Ziel vor Augen: sie wollen in der Musikschule Musizieren lernen und gemeinsam Musik machen. Sie wollen Musik als sinnstiftenden Inhalt in ihrem Leben verankern. Sie wollen dies in der Funktionslogik freiwillig und selbstbestimmt erbrachter Leistung tun.

Das gemeinsame Lernen und Musizieren im Lebensraum Musikschule verbindet Menschen unterschiedlicher Generationen, Kulturen, Religionen und finanzieller Hintergründe. Unterschiedliche Fähigkeiten und Persönlichkeiten werden im gemeinsamen musikalischen Handeln als Mehrwert für jeden einzelnen Menschen erfahrbar. Gleichzeitig sind diese positiven Diversitätserfahrungen – gerade in wirtschaftlich und politisch unsicheren Zeiten – unermesslich wertvoll für die Stabilisierung unserer Demokratie (vgl. Dresdner Erklärung des VdM, 2025).

Jede positive Erfahrung des gemeinsamen Musizierens ist ein Baustein im Sinne fachlicher Ziele und trägt gleichzeitig dazu bei, Verantwortung für sich, andere und das gemeinsame Gelingen übernehmen zu können und übernehmen zu wollen. Jede soziale Interaktion stärkt den Übertrag der Erfahrungen in unsere regelbasierte demokratische Gesellschaft hinein.

Die Art und Weise, wie in Musikschulen gelehrt und gelernt wird, ist entscheidend für ihren gesellschaftlich relevanten Output verantwortlich.

Vorrangiges Ziel von Musikschulen bleibt, musikalische Handlungskompetenz zu vermitteln. Doch muss es gelingen, den Mehrwert musischer Bildung für die Gesellschaft allen Stakeholdern bewusst zu machen: den Schüler*innen, den Eltern, den Kommunen, dem Land und privaten Zuschussgeber*innen (Investor*innen). Musikschulen unterstützen die Entwicklung ihrer Schüler*innen zu selbstbestimmten und kreativen Persönlichkeiten, die in der Zusammenarbeit mit anderen einen Mehrwert für sich erfahren.

Öffentliche Musikschulen müssen „das gemeinsame Lernen und Musizieren von Anfang an“ als ihre Hauptaufgabe wahr- und annehmen. Es geht um die Gestaltung eines klar definierten gemeinnützigen Angebotes, das die Vielfalt der Menschen achtet und deren Recht auf Teil-Habe an genau diesem Angebot umsetzt.



MENSCHEN machen MUSIK-SCHULE für MENSCHEN

Es wird in Zeiten zurückgehender öffentlicher Mittel darum gehen müssen, unternehmerisch auf neue Ausgangslagen zu antworten. Darum, die Vielfalt der Interessen all derer zu berücksichtigen, die dazu beitragen das Unternehmen Musikschule zu finanzieren. Deshalb kann es notwendig sein, die Übertragung öffentlicher Aufgaben abzulehnen, die den Bildungsorganismus überfordern.

Gleichzeitig ist es geboten, Individualinteressen von möglichen Schüler*innen auf andere Anbieter*innen zu verweisen, deren Geschäftsmodell nicht dem Gebot der Gemeinnützigkeit folgen muss.

Das Unternehmen Musikschule muss sein Angebot klar und unmissverständlich kommunizieren. Und zwar sowohl den Schüler*innen als auch den Arbeitnehmer*innen. Man kann, aber man muss das Angebot nicht annehmen.

Inklusive Musikschulen passen im Rahmen ihrer Möglichkeiten und ihrer Zuständigkeit ihr Angebot an die Bedürfnisse und Bedarfe ihrer Schüler*innen an. Wieviel finanzieller Spielraum der einzelnen Musikschule nach Erfüllung ihrer gemeinnützigen öffentlichen Aufgabe verbleibt, um z. B. Einzelunterricht „für möglichst viele“ anbieten zu können, hängt – da Musikschulen als freiwillige Leistung der Kommunen zählen – von der Finanzkraft und dem Willen der Träger vor Ort ab.

Es stellt sich nicht die Frage, ob Musikschulen inklusive Entwicklungsziele in Zeiten knapper öffentlicher Kassen zurückstellen müssen. Vielmehr stellt sich die Herausforderung, Inklusion als Kern der Begründung öffentlicher Förderung von Musikschulen zu begreifen und als Unternehmensziel festzuschreiben.

Der mit der Potsdamer Erklärung des Verbandes deutscher Musikschulen (VdM) 2014 beschlossene Weg, die inklusive gesellschaftliche Entwicklung im Rahmen der eigenen Zuständigkeit zu unterstützen, ist der öffentliche Auftrag, den Musikschulen zu erfüllen haben.

Hierfür braucht es die Einsicht der Menschen im Unternehmen Musikschule und die Einsicht der Menschen außerhalb der Musikschule. **Die positive Nachricht zum Schluss:** seit jeher hat sich die Musikschule Fürth als Unternehmen verstanden und hat als Unternehmen verantwortlich im Sinne der Menschen – der Schüler*innen aber auch der Arbeitnehmer*innen und der Gesellschaft – gehandelt. Die Musikschule Fürth ist schuldenfrei und auch in Krisenzeiten handlungsfähig.