

musikum

Das digitale
Musikum

Menschen
Gruppen
Klima

Vielfalt der Pädagogik

Identität

Prozesse
Abläufe

Jubiläen - Kultur

Organe

Aktivitäten
im Umfeld

Struktur

Physische
Mittel

Vom Musikschulwerk ...
... zum Musikum . 1998 - 2024

Vom Musikschulwerk zum Musikum

Organisationsentwicklung
und deren Hintergründe
von 1999 – 2024

Hört sich gut an



„Jedes Kind kommt mit musikalischen Potentialen auf die Welt. Es liegt an uns, diese lebensbereichernde Quelle zum Fließen zu bringen.“
Michael Seywald

PKLD Mag. Michael Seywald von 1998 - 2024
GF Gerhard Schweiger bis 2002
KLD Mag. Christian Türk ab 2002
Zusammengestellt von Mag. Michael Seywald

<i>Vorwort</i>	3
<i>Fakten & Zahlen 1999 – 2024</i>	4
<i>Ausgangslage</i>	6
Strukturanalyse.....	6
Die wesentlichen Ziele.....	6
<i>Zukunft gestalten</i>	7
Ganzheitliches Systemkonzept Musikum	7
Zusammenwirken der Wesenselemente	8
Wirkungskreis – Musikum	9
Umwegrentabilität von Musikschulen	9
Kulturwandel im Musikum.....	10
<i>Entwicklungsschritte</i>	12
1. <i>Identität</i>	12
Ziele	12
Maßnahmen	12
2. <i>Pädagogische Programme</i>	17
Einführung Qualitätsmanagement.....	17
Vielfalt der Pädagogik	20
Neue Unterrichtsangebote, Unterrichtsformate und Projekte	25
Musikum-Akademien.....	31
Pandemie – Sicherheitskonzepte und neue Unterrichtskonzepte für die Musikschulen	33
3. <i>Menschen-Gruppen-Klima</i>	35
4. <i>Struktur</i>	38
Neue Strukturen aufgebaut	38
5. <i>Das digitale Musikum im Unterricht</i>	41
6. <i>Organe</i>	44
Fokusgruppe Digitales Lernen	44
Personalmanagement	46

Hört sich gut an

7 . Prozesse - Abläufe	46
8 . Physische Mittel	47
Neuregelung der Finanzierung zwischen Land, Stadt und Gemeinden	47
9 . Aktivitäten Im Umfeld	51
KOMU – Entwicklung österreichischer Lehrplan – Initiative für Beteiligungsprozess	51
Ergebnisse Lobbying Parlament & Bundesministerium – Schule – Musikschule erstmals im Regierungsprogramm der Bundesregierung 2020 – 2024	53
Auszug aus dem Regierungsprogramm	54
Literaturverzeichnis	55

Hört sich gut an

„Zukunft braucht Herkunft“

Deshalb möchten wir zuallererst unsere Wertschätzung gegenüber allen Personen, die in der Geschichte für das Musikum tätig waren, zum Ausdruck bringen. Wesentliche Grundlagen wurden in der Geschichte geschaffen, auf die wir sehr gut anschließen konnten. Herzlichen Dank für die erfolgreiche Aufbauarbeit.

Der folgende Bericht umfasst die Jahre 1999 – 2024, in der Mag. Michael Seywald als pädagogisch-künstlerischer Landesdirektor, Gerhard Schweiger als Geschäftsführer und ab 2002 Mag. Christian Türk als kaufmännischer Landesdirektor für das Musikum verantwortlich waren. Wir wollen mit dem Bericht nicht nur die wesentlichen Ergebnisse der Entwicklungsarbeit dokumentieren, sondern zum besseren Verständnis auch die Hintergründe von einzelnen Maßnahmen darstellen.

„Betroffene zu Beteiligten machen“...

...war ein Führungsansatz, den wir konsequent seit 1998 verfolgt haben. Mit diesem „Spirit“ konnten wir sehr komplexe und auch emotional schwierige Themen erfolgreich umsetzen sowie Krisen – wie die Coronapandemie – gut bewältigen, weil sehr viele Menschen in die Entwicklungsarbeit eingebunden waren. Aus diesem Grund wird in diesem Bericht auf die Namen von einzelnen Personen weitgehend verzichtet, weil es unser gemeinsamer Erfolg ist.

„Visionsgeleitet statt problemgetrieben“,

Diesem Leitsatz sind wir, wo es möglich war, immer treu geblieben. Mit hoher Eigenverantwortlichkeit und ohne „Zuruf von außen“ haben wir unsere Strukturen und die Effizienz immer kritisch hinterfragt, verändert und verbessert, wenn es der Entwicklung des Musikum dienlich war.

Das Musikum hat eine sehr dynamische Entwicklung erfahren. Wir danken daher allen innerhalb und außerhalb des Musikum dafür, dass sie diese Entwicklung so engagiert und professionell mitgestaltet haben.

Wir bedanken uns auch bei allen politischen Verantwortungsträger:innen für das hohe Vertrauen, das uns den Handlungsspielraum für die nachhaltigen Innovationen ermöglicht hat.

Mag. Michael Seywald
Pädagogisch- künstlerischer Landesdirektor

Mag. Christian Türk
Kaufmännischer Landesdirektor

Unterricht

- ~ 1999 Ausbau des Unterrichtsangebotes – rd. 104,9 % mehr Unterrichtsbelegungen – von 8.262 auf 16.936, das ist ein Plus von 8.674 Unterrichtsbelegungen
- ~ Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der subventionierten Unterrichtsstunden um 9,5% – bzw. 534 Unterrichtsstunden – gestiegen. Die Effizienz der eingesetzten Mittel wurde wesentlich verbessert, der finanzielle Mehrwert beträgt jährlich € 3,42 Mio.
- ~ Verleihung des Öffentlichkeitsrechtes durch das bm:uk ab dem Schuljahr 2008/09
- ~ 2023 / 2024 Anzahl Schüler:innen: 13.387

Neue Unterrichts- und Lernformate:

- ~ Flexible Unterrichtsformen, Teamteaching
- ~ Kapellen- und Chorbetreuung
- ~ Neue Kooperationsformen mit den Regelschulen und Kindergärten
- ~ „Singendes“ und „Klingendes Klassenzimmer“
- ~ „Volkskultur macht Schule“
- ~ Betreutes Üben - Simultanunterricht
- ~ „Musik und Deutsch“
- ~ Piano-, Streicher-, & Bläserforum
- ~ „Musikum kreativ“
- ~ Projektunterricht
- ~ Lernpartnerschaften
- ~ Musikalische Nachmittagsbetreuung
- ~ Online Gehörbildungsprogramm
- ~ Musikum-Chorleiter:innen- Akademie
- ~ Musikum-Kapellmeister:innen-Akademie
- ~ Musikum-Klassik-Akademie
- ~ Musikum-Pop-Akademie
- ~ ...

Musikum „kultureller Motor“ – praxisorientiertes Ausbildungskonzept

Absicherung der Kulturentwicklung in den Gemeinden durch das Jahresarbeitszeitmodell für Lehrende und das praxisorientierte Ausbildungskonzept

- ~ Bildungsleistung inklusive der kulturellen Aktivitäten von Schüler:innen: rd. 3,1 Mio. Stunden während der Ausbildungszeit am Musikum.
- ~ 1.100 - 1.500 Konzerte und Projekte jährlich – „Musikum ist mehr als eine Unterrichtsstunde“
- ~ Rd. 35.000 Konzerte, 600 Projekte haben das Land verändert
- ~ Landesjubiläen und kulturelle Schwerpunkte mit Großprojekten musikalisch gestaltet:
- ~ 830 Ideen für das Mozartjahr 2006, 14 Großprojekte und rd. 100 weitere Projekte
 - ~ Landesjubiläum „20.16 - 200 Jahre Salzburg bei Österreich“ / „Salzburg klingt grenzenlos“
 - ~ Musikum@J.S.Bach
 - ~ Jubiläumsjahr „Stille Nacht“
 - ~ Mönch von Salzburg
 - ~ ...

Musikum international

- ~ China, Russland, Lettland, Ungarn, Liechtenstein,
- ~ „Junge Musikanten alte Höfe“ in Kooperation mit dem Freilichtmuseum und mit Gruppen aus Bayern
- ~ EUREGIO - Kloster Seon
- ~ EMU – Projekte im Rahmen der „Europäischen Musikschulunion“

Infrastruktur: Musikschulbauten

- ~ Pinzgau: Mittersill, Zell am See, Saalfelden
- ~ Pongau: Altenmarkt, Radstadt, St. Johann, Bischofshofen
- ~ Lungau: Tamsweg
- ~ Tennengau: Hallein, Kuchl
- ~ Flachgau: Grödig, Wals – Siezenheim, Hof, Obertrum
- ~ Landeszentrale und Musikum Stadt Salzburg
- ~ Adaption und Errichtung zahlreicher Unterrichtsräume in vielen Gemeinden

Hört sich gut an

Strukturanalyse

Die Ausgangslage bzw. der Auftrag für den Entwicklungsprozess war eine Strukturanalyse, deren Endbericht im Oktober 1998 dem Auftraggeber LR Sepp Eisl und dem damaligen Direktor des Musikschulwerkes Mag. G. Hofbauer vorgelegt wurde.

Ergebnis der Strukturanalyse

„Die Eigenwirtschaftlichkeit des Musikschulwerkes (SMW) ist in den letzten 6 Jahren von 26,2 % auf 22,6 % gefallen; dies entspricht einer Kostensteigerung in absoluten Zahlen von nahezu 50%. Gleichzeitig hat sich die Anzahl der auf den „Wartelisten“ geführten Interessenten auf über 800 erhöht, obwohl die Schülerzahl in der Stadt Salzburg über die Jahre markant zurückgegangen ist.“

Die wesentlichen Ziele

Konkrete Maßnahmen zum Abbau der Wartelisten

- ~ Grundlagen für die zukünftige Struktur des SMW und einer geeigneten Rechtsform
- ~ Aussagen zu Qualifikation und Besoldung der Lehrkörper
- ~ Vorbereitende Schritte zur Einführung einer modernen EDV mit entsprechendem Nutznachweis
- ~ Stärkung der Position von Direktion und Geschäftsführung unter administrativer Entlastung und Vereinheitlichung der Position der Musikschulleiter:innen. Das Rationalisierungspotenzial wurde von ROI mit 1,5 Mio. ATS in der Verwaltung und mit 4 – 8 Mio. ATS pro Jahr für den Musikunterricht geschätzt.

Was die Strukturanalyse vorerst nicht erkannt hat,

war das ungeeignete System der Finanzierung – näheres unter dem Thema „Ressourcen“. Dies wurde erst im Nachhinein mit der Bestellung von Michael Seywald – Dezember 1998 – diskutiert, ist aber nicht mehr in den Bericht eingeflossen. Eine Änderung der Finanzierung wäre mit der Änderung der Rechtsform einhergegangen, das war aber politisch nicht gewollt.

Der Auftrag an den neuen interimistischen Direktor – ab Dezember 1998 Michael Seywald – und den schon amtierenden Geschäftsführer G. Schweiger, war, Vorschläge für die Strukturreform zu erarbeiten und das Musikschulwerk in mehreren Schritten weiterzuentwickeln.

Die von ROI vorgelegten Vorschläge aus der Strukturanalyse wurden mit der neuen Direktion kritisch hinterfragt, neu ausgearbeitet und im Bericht veranschaulicht:

- ~ Einführung eines flexiblen Unterrichtsmodells – Effizienzsteigerung durch ein differenziertes und praxisorientiertes Unterrichtsmodell
- ~ Investitionen in Strukturanpassungen – Musikschulleitungen, Fachbereichsleitungen, Einführung von Sekretariaten
- ~ Investitionen in die EDV
- ~ Investitionen in die Infrastruktur, insbesondere in den Musikschulbau bzw. geeignete Unterrichtsräume
- ~ Änderung des Finanzierungssystems
- ~ Änderung der Rechtsform Verein in eine Stiftung oder GmbH

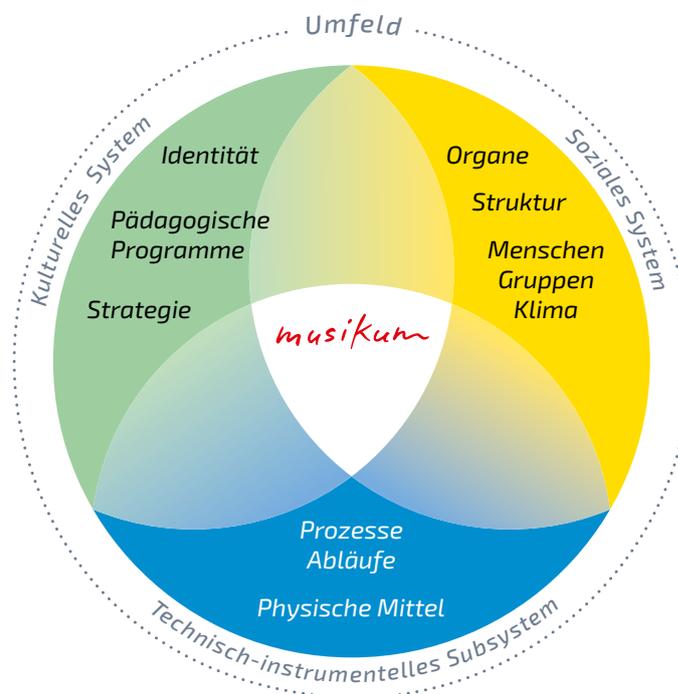
Ergebnis nach den ersten Schritten der Strukturreform 1999 – 2007/2008

Das Ergebnis nach der Strukturreform hat das geschätzte Potenzial durch die Änderung des Reformkonzepts durch das Musikum vielfach übertroffen. Die Erhöhung des Unterrichtsangebots war rd. 47 %, das entspricht einem Mehrwert von jährlich rd. **3,42 Mio.**

> Weitere Details unter „Pädagogische Programme, Ausbau des Unterrichtsangebots“.

Mit Ausnahme der Rechtsform – ein politisches Thema – wurden alle Maßnahmen, die vom Musikum bewerkstelligt werden konnten, umgesetzt. Darüber hinaus wurden weitere wesentliche Strukturanpassungen, die im Bericht in den einzelnen Wesenselementen angeführt sind, durchgeführt.

Ganzheitliches Systemkonzept Musikum



Die Einführung des „Ganzheitlichen Systemkonzepts des Musikums“ ist die Basis für die Weiterentwicklung des Musikums in allen wesentlichen betrieblichen Bereichen. Es ermöglicht einen umfassenden ganzheitlichen Blick auf das „Unternehmen“.

Das Musikum ist ein disloziertes Unternehmen und zudem eine Expertenorganisation. Das ist für die Führung eine besondere Herausforderung, deshalb war die Entwicklung einer ausgeprägten Corporate Identity wichtig. Mit dem Systemkonzept des Musikums ist eine Voraussetzung geschaffen worden, sodass auf alle betrieblichen Bereiche bewusst geachtet wird und ein möglichst gemeinsames Verständnis im „Unternehmen“ Musikum gewährleistet ist. Zum Aufbau eines konsistenten Handelns – einer starken Corporate Identity – und zur Umsetzung einer gemeinsamen Strategie in allen Standorten hat sich dieses Konzept sehr bewährt.

Jedes Wesenselement steht in einer Wechselwirkung innerhalb des Gesamten sowohl nach innen als auch nach außen, vergleichbar mit dem Organismus des Menschen.

Ein umfassender Blick auf das gesamte Musikum...

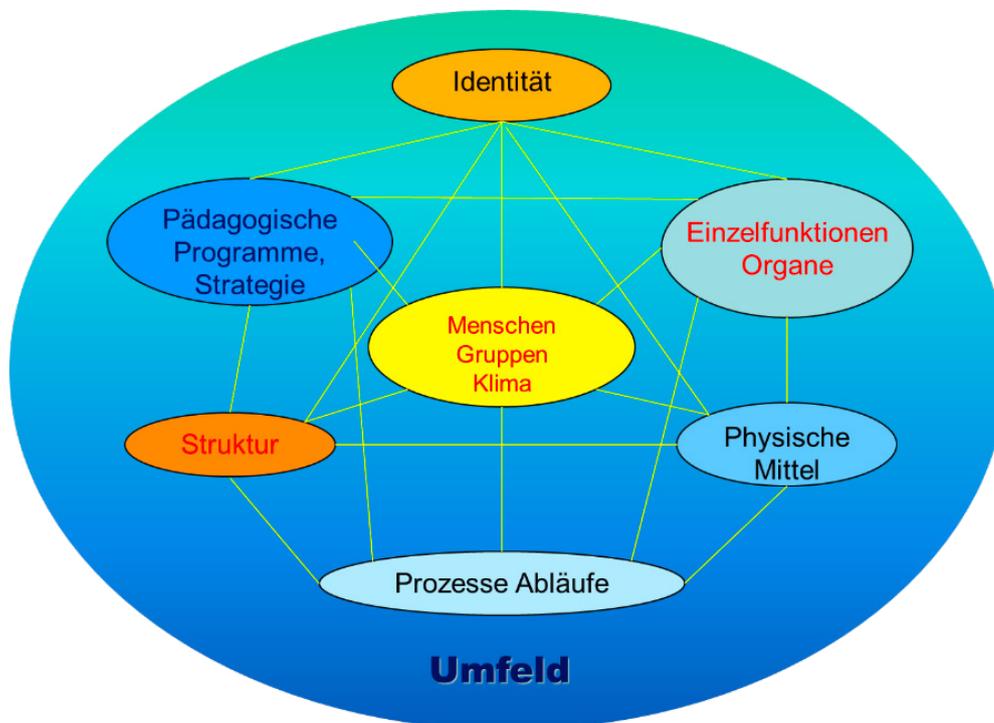
...und auf das Umfeld und das Wissen um das Zusammenwirken der Wesenselemente untereinander, ermöglicht eine sehr gute Basis, um als Musikschuldirektor: in fundierte Entscheidungen treffen zu können, Entwicklungsprozesse zu steuern und den Musikum Standort gut zu führen.

Die Balance von Innen und Außen ist ein wesentlicher Aspekt in der Betrachtung und Entwicklung der einzelnen Musikschule.

In der Organisationentwicklung haben wir auf zwei Grundsätze gebaut:

- ~ Visionsgeleitet statt problemgetrieben
- ~ Betroffene zu Beteiligten machen

Zusammenwirken der Wesenselemente



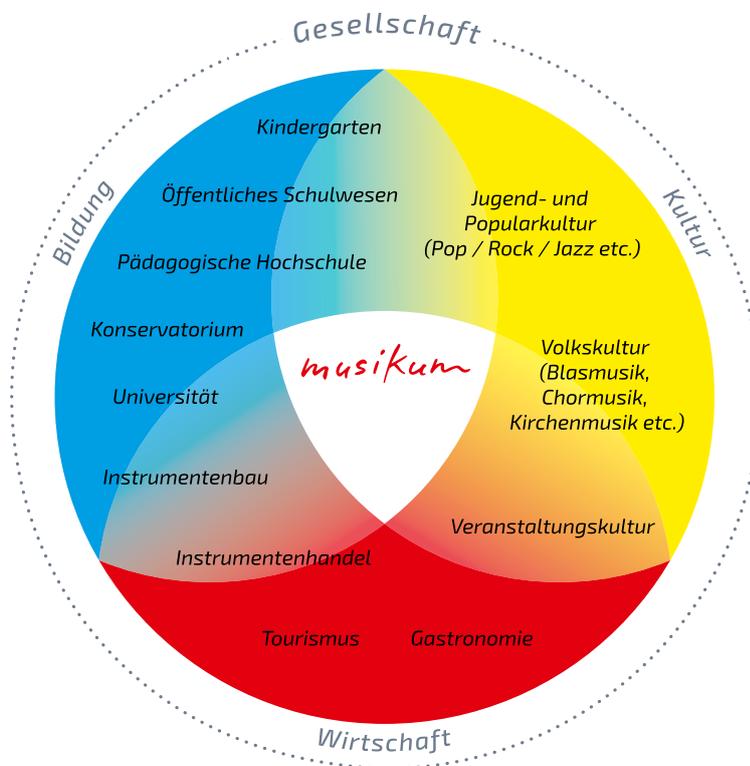
Alle Wesenselemente stehen in einem direkten oder indirekten Zusammenhang, den wir ganz bewusst gestaltet haben.

In dieser Grafik ist das Zusammenwirken der Wesenselemente dargestellt.

Eine besondere Wirkung auf die Identität haben z. Bsp. alle Themen der „Pädagogischen Programme“ wie die „Flexiblen Unterrichtsformen“, die Projekte und die Konzerte. All diese wirken auch auf das Element „Menschen Gruppen Klima“.

Ebenfalls hat die Einrichtung von Fachbereichsleitungen (Einzelfunktionen Organe) eine Auswirkung auf die Wesenselemente „Pädagogische Programme“, „Menschen Gruppen Klima“, „Prozesse“ und „Umfeld“.

Wirkungskreis – Musikum



In dieser Grafik sind das Umfeld und der Wirkungskreis der Bildungs- und Kultureinrichtung Musikum dargestellt.

Durch die Einführung des „Ganzheitlichen Systemkonzepts“ ist der Blick bei allen Führungskräften auch auf die Auswirkungen im Umfeld geschärft worden. Auch für die Stake- und Shareholder ist es wichtig, die Wirkung des Musikum in seiner Gesamtheit verstehen zu können. Bei politischen Entscheidungen ist es hilfreich, die Auswirkungen im Umfeld berücksichtigen zu können.

Umwegrentabilität von Musikschulen

Ein wichtiges Thema im Umfeld ist auch die Umwegrentabilität. Das Land Oberösterreich hat Jahr 1997 eine Studie zur Umwegrentabilität des Musikschulwerks in Auftrag gegeben¹⁾. Damals wurde ein volkswirtschaftlicher Nettoeffekt von 104% („vorsichtige Variante“) bis zu 158% („großzügige Variante“) errechnet. Eine IHS Studie (2013)²⁾ kommt zum Ergebnis, dass 233 Millionen an Steuern durch Musik in Salzburg in den öffentlichen Haushalt zurückfließen. Die Zahlen der Studien sind zwar nicht mehr aktuell, dennoch ist eine starke Wirkung auf die Wirtschaft ablesbar. Vom Prinzip des Wirkungsgrades hat sich nicht so viel geändert, im Gegenteil. Durch das praxisorientierte Ausbildungskonzept mit wesentlich mehr Konzerten, Projekten und dem Ausbau der Musikschulstandorte usw. ist der Rentabilitätsanteil in Salzburg vermutlich eher gestiegen.

1) Volkswirtschaftliche Analyse der Umwegrentabilität des Landesmusikschulwesens in Oberösterreich, Friedrich Schneider, Elisabeth Dreier

2) Aussendung „Salzburger Wirtschaft 2013“ https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20130816_OTS0005/applaus-fuer-die-musik-und-die-musikwirtschaft, Zugriff 09.09.2024

Kulturwandel im Musikum



Wir haben hier die Entwicklung und den „Kulturwandel“ des Musikum anhand des Modells von Dr. Friedrich Glasl³⁾ dargestellt. Es zeigt die jeweiligen Entwicklungsstufen des Musikum. Für die „Volksmusikschulen“ und später das „Musikschulwerk“ treffen die beiden wichtigen Aufbauphasen – Pionierphase und Differenzierungsphase – zu.

Ab 1998 wurden sämtliche Strukturen an die neuen Gegebenheiten und Ziele angepasst, es folgte eine intensive Arbeit in der Differenzierungsphase. Mit dem Erstellen eines Leitbildes und einem geänderten Führungsverständnis sind wir in die „Integrationsphase“ eingetreten.

Unser Bildungsauftrag definiert das Musikum nicht nur als Schule, sondern auch als Dienstleister für die kulturelle Entwicklung in den Regionen. Dazu sind Kooperationen wichtig, die wir in der Assoziationsphase aufgebaut haben.

Für die „Lernende Organisation“ braucht es ein „Zusammenwirken von individuellem Lernen und Organisationslernen“. Das betrifft die Personalpolitik, die Personalentwicklung, das Personalmanagement und die dem Bildungsauftrag und dem Geschäftsprozess nahen Lernformen. Diese ermöglichen wir bspw. in der Lehre mit dem Qualitätsmanagement der Fachbereichsleitungen.

> Weitere Details unter „Pädagogische Programme / Einführung - Qualitätsmanagement“

3) Glasl Friedrich, Lievegoed Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung, (6., erweiterte und aktualisierte Auflage), Bern - Stuttgart, 2021

Mit dem Kulturwandel haben wir auch das Führungsverständnis – nicht nur in der Landeszentrale, sondern auch bei den Schulleitungen – verändert und an den neuen „Spirit“ und die neuen Herausforderungen angepasst. In großen Bildungsbetrieben war der Zugang „Betroffene zu Beteiligten machen“ damals noch eher unüblich.

Damit wir die einzelnen Phasen gut entwickeln können, war dieser Ansatz notwendig. In der Grafik auf der vorigen Seite sind die einzelnen Phasen aufeinanderfolgend dargestellt. In der Praxis war schon zu Beginn der Strukturreform klar, dass die Änderung der Strukturen die Ziele der Integrations- und der Assoziationsphase ermöglichen müssen. Deshalb sind die Grenzen der einzelnen Phasen fließend.

Ziele

Gestaltung und Veränderung der Corporate Identity

Die bewusste Neuausrichtung der Corporate Identity war schon aus der Historie des Musikum wichtig. Das damalige Konservatorium Mozarteum brauchte auch einen Unterbau, also Nachwuchs aus der Breitenförderung. So wurden schrittweise mehr oder weniger „Außenstellen“ des Mozarteums gegründet. Das Ziel war, mehr Schüler:innen für das Mozarteum zu lukrieren. Dieser Umstand war prägend für das Selbstverständnis des damaligen Musikschulwerkes. Die Fachaufsicht hatte beispielsweise der Fachbeirat, der unter anderem mit Professor:innen des Mozarteums besetzt war.

Das wesentliche Ziel der Maßnahmen im Wesenselement IDENTITÄT war es, im Musikum ein neues Selbstverständnis, Eigenständigkeit und Selbstbewusstsein zu entwickeln. Zudem hat sich der Bildungsauftrag geändert, das Angebot, das gesamte pädagogisch künstlerische Konzept wurde wesentlich verändert, was ein aktives Handeln im Bereich Corporate Identity notwendig gemacht hat.

Die in weiterer Folge beschriebenen Maßnahmen sind zwar grundsätzlich Themen in anderen Wesenselementen, hier sind sie dennoch angeführt, weil sie eine Wirkung auf die Identität haben.

Maßnahmen

Einführung „Ganzheitliches Unternehmenskonzept“ – der Blick für das Gesamte

Die Einführung des ganzheitlichen Systemkonzepts des Musikum hat besonders bei den Direktor:innen einen neuen umfassenden und ganzheitlichen Blick auf das „Unternehmen“ Musikum gebracht. Mit einer ganzheitlichen Betrachtung nach innen als auch nach außen im Umfeld haben wir neue Ziele und Handlungsschritte entwickelt.

Dieses System wurde auch zur Grundlage für die Erstellung von regional abgestimmten Konzepten in den einzelnen Schulstandorten. Die Wiederbestellung der Direktor:innen nach einer fünfjährigen Periode erfolgte auf Basis dieses ganzheitlichen Konzeptes, das jede Direktion erarbeiten musste. Mit der neuen Sichtweise, mit der wir das „Bildungsunternehmen“ Musikum betrachtet haben, sind auch eine Veränderung und eine Stärkung der Corporate Identity einhergegangen. Mit dem Blick auf das Ganze ist es auch besser gelungen, die Verantwortung für den Schulstandort umsetzen zu können, als auch ein Verständnis des Zusammenwirkens des Ganzen zu entwickeln. Wir können nur in der gesamtheitlichen Sicht wirklich gut sein und müssen manche Themen zentral entwickeln und umsetzen.

Zukunftsgestaltung: Einführung von landesweiten Beteiligungsprozessen für alle Mitarbeiter:innen

Gemäß unserem Motto – Betroffene zu Beteiligten machen – haben wir diese Beteiligungsprozesse Schritt für Schritt ausgebaut. Vorerst nur in Arbeitsgruppen, später in verschiedensten Settings mit den Fachbereichsleiter:innen und den Direktor:innen. Diese wurden in Weiterbildungen mit verschiedenen Methoden – Worldcafé, Open Space Konferenz, SPOT-ANALYSE, usw. – vertraut gemacht, um diese Methoden dann selbständig in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen zu können. Die Settings wurden vom PKLD⁴⁾ vorbereitet. Die größten Beteiligungsprozesse mit allen Lehrenden waren „Voneinander lernen“ – von den FBL⁵⁾ umgesetzt. Ebenso wurden in allen Schulstandorten von den MSD⁶⁾ Zukunftswerkshops gestaltet.

4) Pädagogisch-künstlerischer Landesdirektor

5) Fachbereichsleiter:innen

6) Musikschuldirektor:innen

Abschaffung des Fachbeirats und Neustrukturierung der Fachbereichsleiter:innen

Die Strukturanalyse hatte die Sinnhaftigkeit dieses Gremiums „Fachbeirat“ generell in Frage gestellt. Dazu kam noch unsere Überzeugung, dass das MSW⁷⁾ seine inhaltliche Ausrichtung selbst bestimmen muss, seine eigene Identität – auch im Zusammenspiel mit dem Mozarteum – weiter erarbeiten muss, und sich als selbstbestimmter und nicht fremdbestimmter Betrieb entwickeln sollte. Daher wurde der Fachbeirat abgeschafft und gleichzeitig ein neues Konzept für Fachbereichsleiter:innen entwickelt. Diese wurden in weiterer Folge eingesetzt. Sie garantieren die fachliche Qualität, da sich schon damals die methodischen und didaktischen Ansätze vom Hochschulunterricht wesentlich unterschieden haben. Mehr dazu im Kapitel Unterricht – Pädagogik.

All dies hatte zur Folge, dass ein neues Selbstbewusstsein und ein gestiegenes Verantwortungs- bewusstsein zu einer eigenständigen Entwicklungsdynamik im damaligen MSW geführt haben.

Erstellung – Leitbild

Um ein gemeinsames Verständnis für die Zukunft des Musikum zu erreichen, haben wir ein Leitbild entwickelt. Dies erfolgte in einem Beteiligungsprozess unter dem Motto: „Beteiligte zu Betroffenen machen“. Der Erstellungsprozess hat bewirkt, dass die neue Ausrichtung von allen mitgetragen wurde und auch in den Schulen mehr oder weniger gelebt wird, und dass die Ziele umgesetzt wurden. Mit dem Leitbild wurde auch ein weiterer neuer Grundsatz verfolgt: „Visionsgeleitet statt problemgetrieben“.

Einführung des Öffentlichkeitsrechts

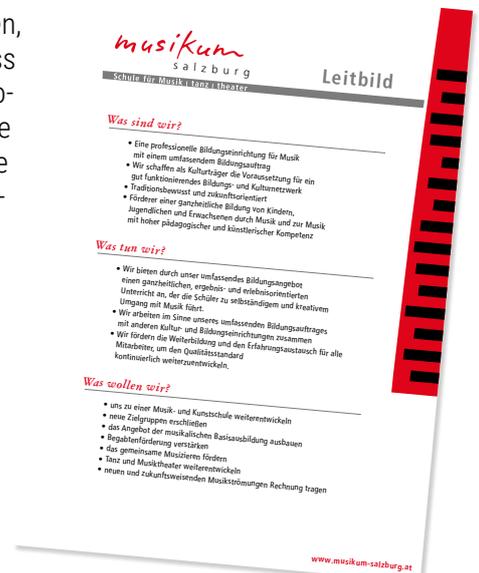
Das damalige Musikschulwerk war rechtlich gesehen zwar eine „Statut-Schule“, in der Praxis wurde es im Umfeld aber nicht als „vollwertige“ Schule gesehen.

Um im Zusammenspiel mit den Regelschulen und den Gemeinden eine bessere Grundlage und eine höhere Anerkennung – sowohl nach innen als auch nach außen – zu erreichen, war der Umbau des Musikum zu einer „Schule mit Öffentlichkeitsrecht“ der nächste strategisch wichtige Schritt. Diese Zuerkennung des Öffentlichkeitsrechts war ein weiterer Schritt in der Veränderung des Images und der Identität des Musikum, das nicht nur nach außen, sondern auch vor allem auch nach innen Auswirkungen hatte. Das Öffentlichkeitsrecht wurde nach Verhandlungen mit dem bm:uk und der Erstellung eines Statuts ab dem Schuljahr 2008/09 verliehen.

Neuausrichtung des gesellschaftlichen und öffentlichen Bildungsauftrags – neue Konzepte

Im Zuge des Leitbildprozesses und der Neuausrichtung stellte sich die Frage, welchen gesellschaftlichen Auftrag das Musikum außerhalb der im Statut festgelegten Aufgaben hat. Dass das „Musiklernen“ und das Musizieren einen starken Einfluss auf jeden Einzelnen und somit auch einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben, wurde mittlerweile durch die verstärkte Musikforschung bewiesen. Deshalb haben wir ein praxisorientiertes Ausbildungskonzept entwickelt. Das gemeinsame Musizieren wurde verstärkt angeboten und neue Unterrichtsangebote wurden entwickelt. Durch das neue „Flexible Unterrichtsmodell“ wurde das gemeinsame Musizieren gefördert – ohne zusätzliche Unterrichtsstunden. Viele Ensembles, die im Bildungs- und Kulturnetzwerk auftreten, sind aus diesem Modell hervorgegangen. Zudem haben wir durch die Einführung des Jahresarbeitszeitmodells die kulturelle Entwicklung und die Aktivitäten in den Gemeinden abgesichert.

Mit der Zunahme der ganztägigen Schul- und Betreuungsformen mussten auch wir unsere Strategie ändern und vermehrt in die Schulen und Kindergärten gehen, um den Kontakt zu den Kindern und Jugendlichen nicht zu verlieren und die Begeisterung für die Musik wecken zu können.



7) Musikschulwerk

Neue Angebote, neue Unterrichtsmodelle und Weiterbildungen mussten entwickelt werden, um diesen Schritt zu ermöglichen.

Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells – JAZ – einzigartig in Europa

Die Einführung des Jahresarbeitszeitmodells „JAZ“ hat Wesentliches in der öffentlichen Wahrnehmung und in der Entwicklung der Regionen bewirkt. Unser Problem war, dass die Arbeit der Musikschullehrenden – besonders die Tätigkeiten im Bildungs- und Kulturnetzwerk – nicht ausreichend transparent waren und dass es kaum eine Vorstellung von diesem Berufsbild gab. Durch die Dokumentation konnten wir das hohe Engagement der Lehrenden und die Auswirkungen auf das kulturelle Leben im Land Salzburg und darüber hinaus sehr gut darstellen. Im neuen praxisorientierten Ausbildungskonzept ist die regionale kulturelle Arbeit ein wesentliches Ausbildungsziel. Näheres im Kapitel „Das digitale Musikum“.

Neues Corporate Design – Namensänderung Musikschulwerk wird zum *musikum*

Im Zuge der umfassenden Reform, dem neuen Selbstverständnis, der geänderten Aufgaben und der weiterentwickelten Corporate Identity stellte sich die Frage, ob der Begriff „Musikschulwerk“ zukünftig geeignet sei, das neue Image und die geänderten Ziele des Musikum darzustellen.

Weiters hat sich gezeigt, dass die Identifikation der Lehrenden mit dem Begriff „Musikschulwerk“ nicht besonders hoch war, in einigen Fachgruppen sogar bewusst abgelehnt wurde.

In Summe war dann die logische Konsequenz, das neue strategische und pädagogische Konzept, das neue Selbstverständnis in einem neuen Corporate Design münden zu lassen. Dieses sollte den neuen Werten, Zielen und dem „kreativen Geist“ mehr entsprechen, offener und künstlerischer wirken und generell mehr Identifikation nach innen und nach außen bewirken.

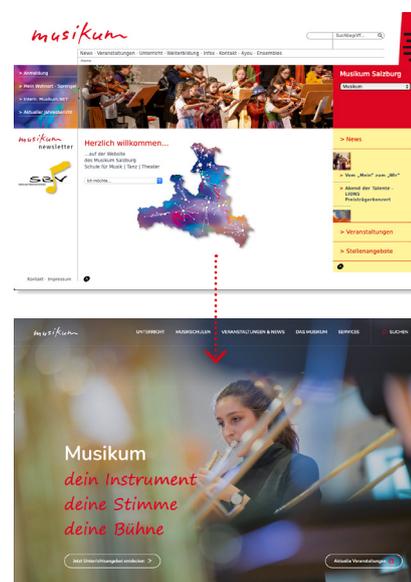
Die Umstellung des Namens „Musikschulwerk“ auf „Musikum“ haben wir umfangreich und sehr detailliert gestaltet, weil eine Namensänderung immer eine besondere Herausforderung darstellt. Die Verankerung der neuen Marke „Musikum“ ist erstaunlich schnell gelungen.

Die Änderung des „Corporate Design“, die inhaltliche Neuausrichtung und der neue Name „Musikum“ haben eine wesentliche Verbesserung des Images und der Corporate Identity bewirkt. Die Lehrenden und die Schüler:innen identifizieren sich deshalb mehr mit dem „Musikum“, weil es ein sehr offener Begriff ist, der das Thema Kunst besser darstellt und weil dieser Name neue Richtungen zulässt und zeitlos inspirierend wirkt.

Website – das neue Gesicht nach außen

Es fehlte ein „Gesicht“ nach außen. Der erste Schritt in der Strukturreform war die Erstellung einer Website, die unter anderem auch den neuen „Spirit“ nach außen sichtbar machen sollte. Die weitere technische Entwicklung innerhalb der letzten 20 Jahre und auch die inhaltliche Weiterentwicklung des Musikum hat 2022 eine Neuausrichtung der gesamten Website notwendig gemacht. Neben der technischen Herausforderung war ein anderes Ziel, die Komplexität der Tätigkeiten und Aufgaben des Musikum in möglichst einfacher und präziser Form darzustellen. Auch die Entwicklung einer Online-Anmeldung war dringend notwendig.

Mit der Weiterentwicklung des internen Musikum-net wurde zudem ein sehr praktikable Arbeits- und Informationsplattform geschaffen.



Motti im Musikum: „Musikum kreativ“ – Identität

Wir haben immer wieder inhaltliche Themen in den Vordergrund gestellt und als Jahresmotto deklariert. Ein Motto, das sich sehr stark auf die positive Entwicklung der Schüler:innen auswirkt, ist „Musikum kreativ“. Um die intrinsische Kraft von Kreativität auch sichtbar zu machen und anzuerkennen, haben wir eine Musikum-kreativ-Medaille entwickelt, die Schüler:innen als Anerkennung für ihr kreatives Tun bekommen. Die Identität hat sich dadurch verändert, weil die Wichtigkeit, Kreativität zu unterstützen ein pädagogischer Auftrag wurde und sich damit das Selbstverständnis des Musikum als Einrichtung, die nicht nur Historisches pflegt, sondern sich auch um Kreativität kümmert, geändert hat. Auch Unterrichtsangebote wie z. Bsp. die Kompositionswerkstatt, haben dem Musikum ein neues Image gegeben. Weitere Details unter „Pädagogische Programme“



Musikum Abzeichen – Junior, Bronze, Silber, Gold – Imageveränderung

Die meisten Schüler:innen haben nach der Unterstufe die Ausbildung ohne einen Abschluss beendet, was das Gefühl eines Abbruchs hinterlässt. Der offizielle Abschluss war nur dann gegeben, wenn die dritte Ausbildungsstufe mit einer Abschlussprüfung beendet wurde. Für das Image und die Befindlichkeit von Schüler:innen war das eine unbefriedigende Lösung.

Daher haben wir die Möglichkeit geschaffen, dass jede Ausbildungsstufe mit einer Leistungsbeurteilung und mit einem Musikum Abzeichen beendet werden kann. Die Möglichkeit, jede Stufe erfolgreich abzuschließen hat sich positiv auf das Image ausgewirkt. Die Anzahl derer, die eine Stufe mit einer Leistungsbeurteilung abschließen, ist gestiegen.

Schülerportfolio (SPF) – 3,1 Mio. Stunden Bildungsleistung und Gestalten von regionaler Kultur

Mit der Einführung des Schülerportfolios werden sowohl die Leistungen der Schüler:innen innerhalb des Musikum als auch weitgehend deren Tätigkeiten im Bildungs- und Kulturnetzwerk während der Ausbildungszeit erfasst, wie beispielsweise das Mitspielen in einer Blasmusikkapelle oder das Singen im Chor, das Auftreten in Kirchen oder bei Vernissagen, bei Tourismusveranstaltungen oder Feierlichkeiten in den Gemeinden, ... usw.

Mit dem SPF können wir zum großen Teil auch die hohe Zahl der kulturell gestalterischen Aktivitäten von Schüler:innen darstellen. Salzburgs Kulturlandschaft wird durch die Schüler:innen des Musikum sehr stark geprägt. Deren Bildungsleistung inklusive der kulturellen Aktivitäten können wir mit rd. 3,1 Mio. Stunden während der Ausbildungszeit am Musikum beziffern.

Mit dem SPF hat sich auch die Einstellung gegenüber dem Musikum verändert. Vielfach als „Freizeiteinrichtung“ wahrgenommen, wird mit dem SPF deutlich, dass die Ausbildung eine belegbare hohe kulturelle und gesellschaftlich gestalterische Kraft hat. Weitere Details dazu im Kapitel „Pädagogische Programme“

Musikum international – Gehörbildungsprogramm

Mit zahlreichen internationalen Projekten von St. Petersburg, Lettland, über Ungarn bis China haben wir das Musikum auch in die Welt hinausgetragen und damit den Ruf des Musikum nach außen hin gestärkt. Unser ausgefeiltes Gehörbildungsprogramm, das frei zugänglich ist, wird im deutschsprachigen Raum auch auf Musikuniversitäten gerne genutzt und ist ein „Fenster“ des Musikum über Salzburg hinaus.



Hört sich gut an

Ganzheitliches Marketingkonzept – Homepage – Newsletter-Jahresberichte

Um das Image des Musikum und die Leistungen besser nach außen aber auch nach innen kommunizieren zu können, haben wir die Öffentlichkeitsarbeit wesentlich verbessert und ausgebaut.

Es fehlte unser „Gesicht“ nach außen und deshalb wurde eine Homepage erstellt, die dann später an die neuen technischen Herausforderungen und an die Entwicklung des Musikum insgesamt angepasst und neu konzipiert wurde.

850 Ideen für das Mozartjahr – rd. 35.000 Konzerte, 600 Projekte verändern das Land

Mehr als 850 Ideen für das Mozartjahr, die in einem Beteiligungsprozess mit allen Musikum Lehrer:innen erarbeitet wurden, sind in viele konkrete Projekte, die international wahrgenommen wurden, gemündet. Allein der Beteiligungsprozess hat einen „Kulturwandel“ im Musikum eingeläutet, der Erfolg der innovativen Projekte, die anders als die üblichen Veranstaltungen waren, hat zum einen die innovative Kraft des Musikum gezeigt, als auch die Fähigkeit, Großprojekte landesweit umsetzen zu können.

Mozart@musikum



Mit weiteren großen Projekten zu Jubiläen...

...wie J. S. Bach, „Junge Musikanten alte Höfe“ – grenzübergreifend Salzburg Bayern – im Freilichtmuseum oder das Jubiläumsjahr Salzburg 2016 hat das Musikum seine kulturell gestalterische Kraft unter Beweis gestellt.

Das praxisorientierte Ausbildungskonzept im Zusammenspiel mit dem Jahresarbeitszeitmodell und den besonders engagierten Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen hat 1.100 – 1.500 Konzerte und mehr als 600 künstlerisch pädagogische Projekte ermöglicht. Das bedeutet rd. 50–60 Stunden Musik täglich im öffentlichen Raum.

Das hat dem Musikum – besonders in den Gemeinden – einen besonderen Schub in der Anerkennung als innovative Kraft gegeben.

Einführung Qualitätsmanagement

Die „lernende Organisation“

Für die „Lernende Organisation“ braucht es ein „Zusammenwirken von individuellem Lernen und Organisationslernen“. Das betrifft die Personalpolitik und die Personalentwicklung und die dem Bildungsauftrag und dem Geschäftsprozess nahen Lernformen. Diese konnten wir bspw. in der Lehre mit dem Qualitätsmanagement – den Fachbereichsleitungen – ermöglichen. In Klausuren und speziellen Weiterbildungen sind unter anderem auch die Lerninhalte abgestimmt auf die Geschäftsprozesse, gestaltet worden.

„Voneinander Lernen“ – Beteiligungsprozesse – Wissenstransfer – landesweit

Das Prinzip „Voneinander lernen“, haben wir sowohl in der Lehre als auch unter den Fachbereichs- und Musikschulleitungen eingeführt. Unser Grundsatz war, dass wir sehr viel Wissen und Erfahrung im Betrieb haben. Wir haben deshalb Formate kreiert, die einen innerbetrieblichen „Wissenstransfer“ ermöglichen.

Nach dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“ haben wir auch mit allen Lehrenden Großgruppensettings durchgeführt, um die Lehre weiterzuentwickeln. Der Ansatz war der, dass die Lehrenden auch von anderen Instrumentengruppen methodisch didaktische Ansätze lernen kann. Deshalb haben wir einen pädagogischen Austausch unter den verschiedenen Instrumentengruppen ermöglicht, sodass sich bspw. die Schlagwerker mit den Streichern usw. über pädagogische Themen ausgetauscht haben.

Entwicklung des Modells „Lernpartnerschaften“

Aufbauend auf Wissen und Erfahrung im gesamten Musikum, das für Kolleg:innen interessant sein könnte, haben wir das Modell der „Lernpartnerschaft“ entwickelt. Wichtig war, dass eine Lernpartnerschaft auf Augenhöhe so stattfindet, dass jede teilnehmende Person etwas lernen kann und dass die Lernpartnerschaft keine „Einbahn“ im Wissenstransfer ist.

Auch dieses Modell wurde mit Lehrenden entwickelt. Wir sind beispielsweise auf Sorgen von Lehrenden eingegangen und haben dafür gesorgt, dass der gegenseitige Unterrichtsbesuch vertraulich behandelt werden muss. Wirklich nachhaltig durchgesetzt hat sich dieses Angebot nicht, weil es neben anderen Gründen z. Bsp. für Vollbeschäftigte nicht so einfach ist, den Unterricht zu verschieben, sodass sich eine intensive „Lernpartnerschaft“ zeitlich unterbringen ließe.

Leistungsbeurteilung neu

Aus pädagogischen Gründen und im Zuge der zunehmenden zeitlichen Belastung der Schüler:innen haben wir unsere Leistungsbeurteilungen neu gestaltet und für die Leistungsabzeichen Bronze und Silber ein modulares System eingeführt. Die Stücke, die für die Leistungsbeurteilung vorgesehen sind, können in speziellen Konzertformaten, bei denen die Jury anwesend ist, zeitnah zum Erlernen des Stückes präsentiert werden und gelten dann als Teil der Prüfung. Sobald alle Module erreicht worden sind, wird das Leistungsabzeichen verliehen. Das Thema Blattspiel wurde mit neuen digitalen Plattformen, mit denen direkt bei der Leistungsbeurteilung neue Stücke generiert werden können, angepasst.

Einführung von Fachbereichsleitungen (FBL)

Um den gesamten inhaltlichen Entwicklungsprozess zu ermöglichen und die Qualitätssicherung zu gewährleisten, haben wir eine neue Struktur mit den Fachbereichsleiter:innen geschaffen. Die Aufgabenbereiche wurden neu definiert und die Ressourcen dafür eingerichtet.

Die Fachbereichsleiter:innen haben die inhaltliche Weiterentwicklung und die Qualitätssteigerung wesentlich gestaltet, und sie unterstützen die Lehrenden mit Weiterbildung, Beratung und beurteilen auch deren Leistungen. Neu war auch der Ansatz, dass es Fachbereichsleitungen gibt, die in andere Fachgruppen hineinwirken, wie etwa die Fachbereichsleitung für Volksmusik und Jazz-Rock-Pop.

Lehrpläne

Das Öffentlichkeitsrecht verlangt detaillierte Lehrpläne. Diese wurden von den Fachbereichsleiter:innen auf Basis der allgemeinen KOMU-Lehrpläne für das Musikum im Detail für alle Fächer bzw. Instrumente adaptiert und ausgearbeitet. Auch die Anforderungen für die Leistungsbeurteilungen wurden neu konzipiert und an das modulare System der Leistungsbeurteilung angepasst.

Strukturierte Weiterbildung

Das gesamte Weiterbildungsprogramm wird von den Fachbereichsleitungen je nach pädagogischen Zielen und dem Jahresmotto gestaltet und mit Unterstützung des neu eingeführten Sekretariats für die FBL umgesetzt.

Unterrichtsbeurteilung

Eine wesentliche Grundlage im Qualitätsmanagement ist die Unterstützung der Lehrenden aber auch deren Beurteilung. Das gesamte System wurde neu gedacht, die Beurteilungskriterien entwickelt und transparent gemacht.

Landesweite Projekte der Fachbereichsleiter:innen

Die FBL haben zahlreiche pädagogisch künstlerische Landesprojekte umgesetzt, hier nur ein paar angeführt: „Flauto dolce con Echo“ ein Blockflötenfest mit unterschiedlichsten Formaten, „Klangfarben“ ein Kompositionsprojekt der Fachgruppe Tasteninstrumente kombiniert mit Malerei, bei dem sich die hohe Kreativität von ganz jungen Schüler:innen eindrucksvoll gezeigt hat. Ein neues Format, das als Piano-, Streicher- und Bläserforum umgesetzt wurde, hat eine besonders motivierende Kraft entwickelt. Alle teilnehmenden Schüler:innen geben sich gegenseitig ein strukturiertes Feedback und sie bekommen auch von einer Fachjury wertvolle Anregungen. Diese Form hat sich als Alternative zu Prima la musica bestens bewährt. Die Schüler:innen werden durch diese Form sehr motiviert, sich zu verbessern, sie lernen auch beim Feedback geben Qualitäten zu erkennen und diese auch wertschätzend zu kommunizieren. Sie entwickeln also Fähigkeiten, die man im täglichen Leben braucht.

Teamteaching – Intensivtage Holzbläser: Bei diesem Format werden Schüler:innen auf Musikum Gold oder Prima la musica vorbereitet. Sie bekommen Feedback von allen anwesenden Lehrenden und können sich bei jedem der Lehrenden für einen Unterricht anmelden. Damit wird nicht nur die „Einstellung“ – meine Klasse, meine Schüler: in“ aufgebrochen, sondern es fühlt sich eine ganze Fachgruppe für die Weiterentwicklung der Schüler:innen mitverantwortlich. Junge Musikanten alte Höfe, ein Projekt der FG – Volksmusik, das rd. 2.000 Personen in das Freiluftmuseum in Großgmain lockt und wo bei den Höfen der jeweiligen Gauen regional bezogene Volksmusik präsentiert wird.

Die M-JAM der FG-JAZZ-ROCK-POP ermöglicht den Schüler:innen aus ganz Salzburg, sich zu einer M-JAM zu treffen und dort mit den Lehrenden aufzutreten.



Neugestaltung – transparente Personalauswahlverfahren – pädagogischer Leitfaden

Die Lehrproben sind eines der wichtigsten Formate, um gute Personalentscheidungen treffen zu können. Wir haben hier ein fünfstufiges Modell entwickelt, das bisher sehr treffsicher war. Das Ziel war, einen möglichst umfassenden Blick auf die Fähigkeiten der Bewerbungen zu bekommen und die Objektivität und Transparenz der Entscheidungen zu erhöhen. Aus diesem Grund wurden die wesentlichen Kriterien definiert, anhand derer die Jurymitglieder ihre Beurteilungen begründen müssen. Das gesamte Bewerbungsverfahren und die Beurteilungskriterien haben wir öffentlich gemacht, sodass sich die Bewerber:innen sehr gut orientieren und auf die Lehrprobe einstellen können.

Um Klarheit für die pädagogischen Ziele nach innen und nach außen zu schaffen, haben wir einen pädagogischen Leitfaden entwickelt, der auf der Homepage veröffentlicht ist. Ebenso wurden die Hearings für die Musikschuldirektionen und die Fachbereichsleitungen neu konzipiert.

Hört sich gut an

Vielfalt der Pädagogik

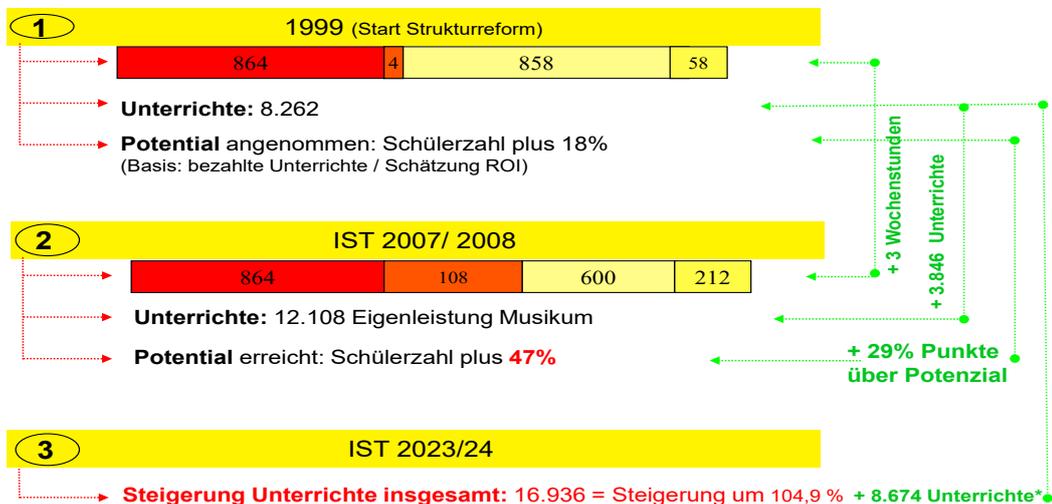
Ausbau des Unterrichtsangebots – rd. 105% mehr Unterrichtsbelegungen⁸⁾

Die betriebliche Leistung wird durch die Unterrichtsbelegung dargestellt. Durch die Effizienzsteigerung und durch zusätzliche Subventionen konnten wir den Anteil der Unterrichtsbelegungen mit rd. 105 % mehr als verdoppeln, von 8.262 auf 16.936. Das ist ein Plus von 8.674 Unterrichtsbelegungen.

Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der subventionierten Unterrichtsstunden um 9,5% – bzw. 534 Unterrichtsstunden – gestiegen. Die Effizienz der eingesetzten Mittel wurde wesentlich verbessert, der finanzielle Mehrwert beträgt jährlich € 3,42 Mio.



Strukturreform Musikum*



* Inklusive Kooperationen Regelschule Kindergarten

Neue Unterrichtsformen bringen neue Qualitäten: „Flexible Unterrichtsformen“

Im Zuge der Umstrukturierung nach der Strukturanalyse war einer der ersten Schritte, die Unterrichtsstruktur kritisch zu hinterfragen. Die Bedürfnisse der Schüler:innen, die vielfältig neuen Aufgaben und Ziele des Musikum, die Herausforderungen durch die Veränderungen in der Gesellschaft – geänderte Formen des Zusammenlebens, die zunehmende Berufstätigkeit der Frauen, die Anforderungen in der Arbeitswelt mit den Auswirkungen auf die Zeit für Kinder, usw. ... haben uns erkennen lassen, dass der Unterricht flexibler gestaltet werden muss, damit wir auf die unterschiedlichen Bedürfnisse besser reagieren können.

Flexible Unterrichtsformen ermöglichen den Lehrenden unkompliziert zwischen Einzelunterricht, Gruppen- bzw. Ensembleunterricht, Teamteaching usw. je nach den pädagogischen Zielen während des Schuljahres wechseln zu können.

8) Unterrichtsbelegung ist die Anzahl der belegten Fächer. Schüler:innen können mehrere Fächer belegen, die „Unterrichtsbelegung“ ist nicht die Anzahl der Köpfe, inklusive Kooperationen Regelschulen und Kindergärten

Es gibt im Musikum nur mehr „Unterricht“ und der kann unterschiedlichste Formen haben. Die Entscheidung liegt bei den Lehrenden in Abstimmung mit den Eltern. Ein wichtiges Ziel wurde mit den flexiblen Formen erreicht: Das gemeinsame Musizieren und das Ensemblespiel⁹⁾ konnten wesentlich gesteigert werden.

Die Einrichtung von Kennzahlen für die Dichte – 1,5 Schüler:innen im Verhältnis zu den Stunden in jedem Standort konnten wir die Effizienz erhöhen und eine Differenzierung in den Zielen erreichen. Wenn Lehrende das „Flexible Modell“ nutzen, haben die Schüler:innen trotz dieser Dichtekennzahl mehr Unterricht, allerdings in unterschiedlichen Unterrichtsformen. Diejenigen Schüler:innen, die sehr viel investieren, können mehr Unterricht bekommen, insbesondere in der Klassik-Akademie.

Dokumentation

Die Voraussetzung für einen so radikalen Schritt mit der Einführung von „Flexiblen Unterrichtsformen“ ist Vertrauen. Je flexibler unterrichtet wird, desto komplexer die Dokumentation. Wir vertrauen, dass die Lehrenden ihre Unterrichtszeit vertragsgemäß erfüllen, deshalb müssen nicht alle Situationen eins zu eins dokumentiert werden. Diese Haltung wirkt sich auch auf das Betriebsklima aus.

Klassenübergreifender und schulübergreifender Unterricht – Teamteaching

Die flexiblen Unterrichtsformen ermöglichen auch einen klassenübergreifenden Ensembleunterricht, der im Teamteaching ebenfalls schulübergreifend erfolgen kann.

Betreutes Üben / Simultanunterricht – analog oder mit neuen online Formaten

Ein Trend zeichnet sich deutlich ab – die Formen des Zusammenlebens haben sich sehr verändert, die klassische Familie wird immer seltener. Die Unterstützung beim Üben ist für sehr junge Schüler:innen besonders wichtig, doch Eltern haben weniger Zeit, mit den Kindern zu üben. Wir haben auf diesen Trend mit neuen Unterrichtsformaten reagiert, die das Üben unterstützen. Dies kann entweder durch Simultanunterricht in mehreren Unterrichtsräumen erfolgen, oder über digitale Plattformen, mit denen die Kinder zu Hause über die online Gruppenräume beim Üben unterstützt werden. Diese Unterrichtsform haben wir in der Pandemie entwickelt, die Eltern waren sehr dankbar für dieses Angebot.

Musikalische Nachmittagsbetreuung „Allerlei“

Die neuen Möglichkeiten der „Flexiblen Unterrichtsformen“ wurden weitergedacht. Das Musikum Tamsweg hat daraus beispielsweise das „Allerlei“ entwickelt, eine ideale Form der Nachmittagsbetreuung mit Musik, was sehr gut angenommen wird.

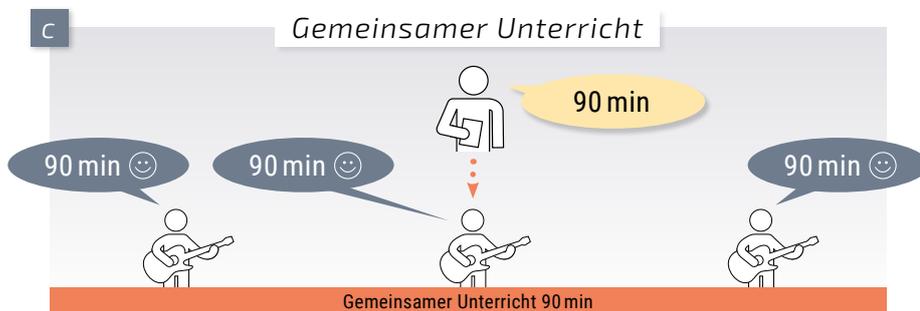
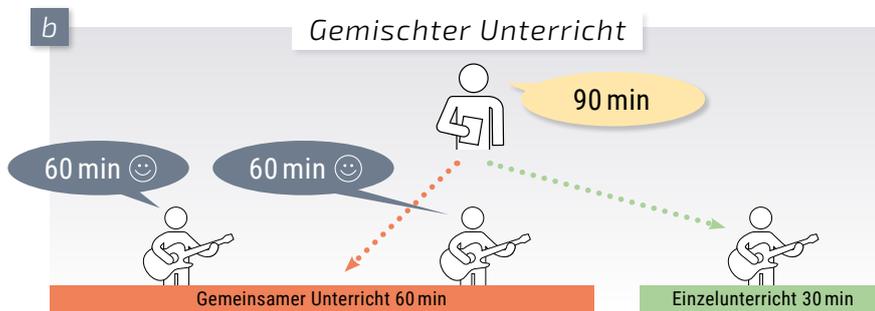
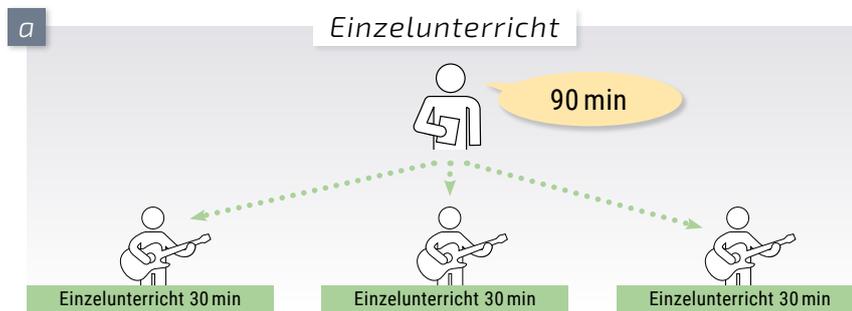


9) In vielen Jugendstudien wurden „Freundschaften“ und die sozialen Beziehungen unter Gleichaltrigen als sehr hoher Wert angegeben. Werte - Wertorientierungen von Jugendlichen 2019 | Statista „Gute Freunde haben“ 97% Auch deshalb das Ziel, dass im Musikum das Ensemblespiel gefördert wird, um diesem Bedürfnis nachzukommen.

musikum

Flexible
Unterrichtsformen

Beispiel: 1 Lehrer:in, 3 Schüler:innen



hört sich gut an

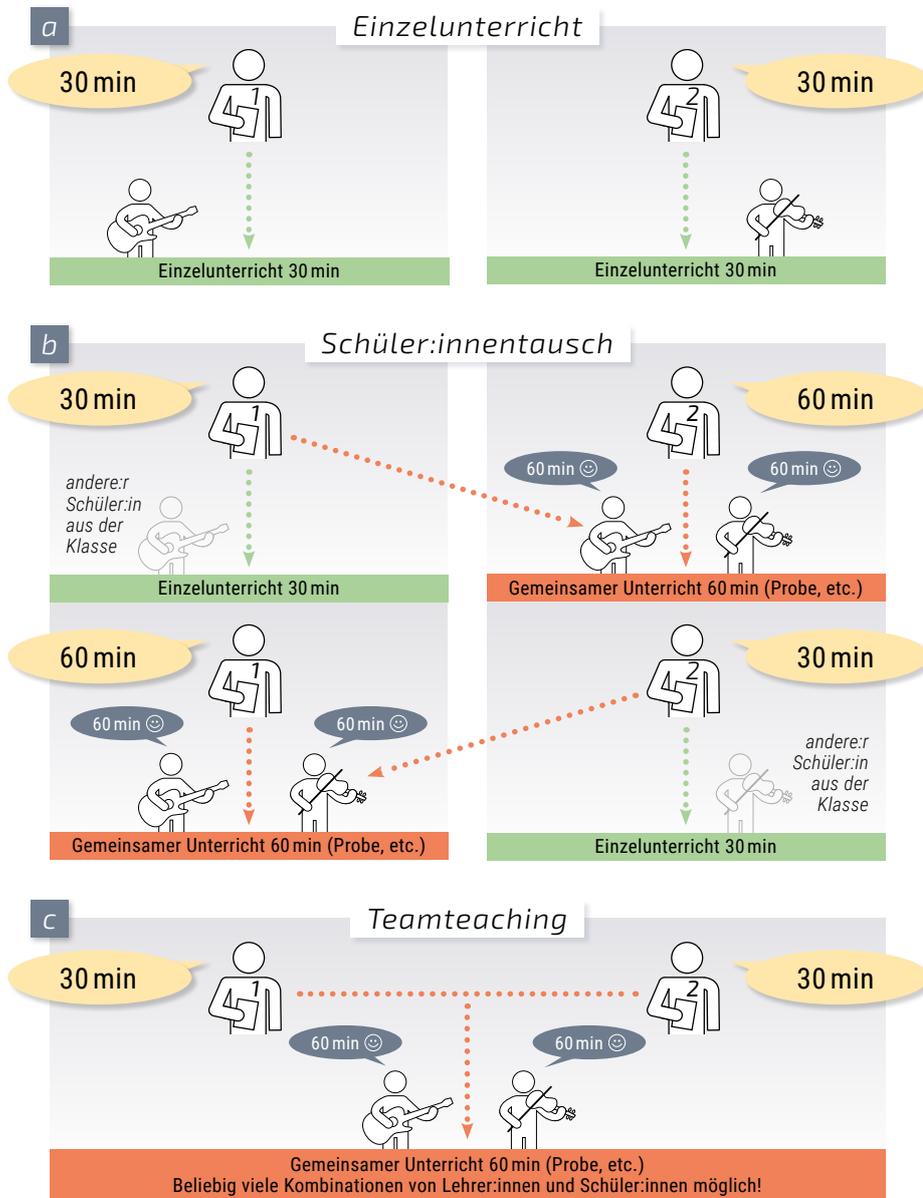
hört sich gut an

Grafikbeispiel „Flexibler Unterricht“ / 2

musikum

Flexible
Unterrichtsformen

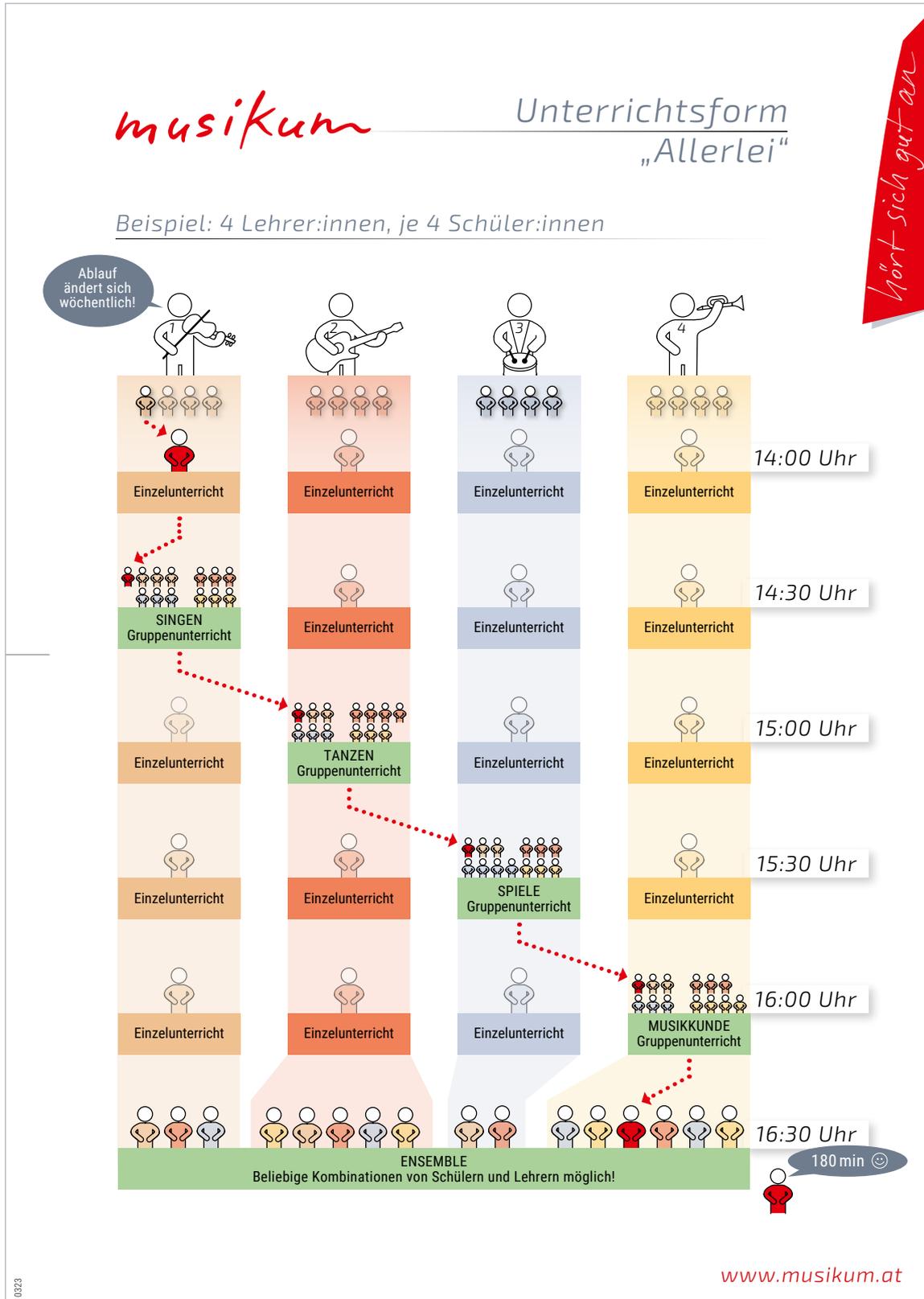
Beispiel: 2 Lehrer:innen, 2 Schüler:innen



hört sich gut an

hört sich gut an

Grafikbeispiel „Unterrichtsform ‚Allerlei‘“



hört sich gut an

Neuregelung und Ausbau der Korrepetition – Korrepetitionsmanager

Die Korrepetition ist besonders wichtig für die Qualität in der Lehre. Deshalb haben wir das Angebot stark ausgebaut, was sich in Folge auch auf die Qualität besonders bei Musikum Gold und bei den Wettbewerben positiv ausgewirkt hat. Mit der Einführung von Kriterien und Kennziffern haben wir genau geregelt, wie und in welchem Ausmaß die Korrepetition eingesetzt werden kann.

Im Zuge der Einführung des Jahresarbeitszeitmodells musste auch die Korrepetition neu geregelt werden. Der letzte Entwicklungsschritt war der elektronische Korrepetitionsmanager, mit dem die Organisation und die Dokumentation unterstützt werden.

Neue Unterrichtsangebote, Unterrichtsformate und Projekte

„Musikum kreativ“ neue Herausforderungen und internationale Erfolge

„Tradition ist die Weitergabe des Feuers und nicht die Anbetung der Asche.“ Dieser Spruch von Gustav Mahler aus dem KOMU¹⁰⁾-Lehrplan war für das Musikum stets ein Auftrag, Kreativität zu fördern.

In der Ausbildung zum Musiklehrenden spielt die Förderung der Kreativität eine eher untergeordnete Rolle. Wir haben deshalb versucht, die Kreativität auf mehreren Ebenen zu fördern. Einerseits haben wir bei den Anforderungen für die Leistungsbeurteilungen Kreativität als ein optionales Kriterium verankert, das bei der Beurteilung eine Rolle spielen kann. Andererseits wurde mit zahlreichen, zum Teil spartenübergreifenden Projekten, die Kreativität ganz gezielt gefördert.

Aus den neu eingerichteten Unterrichtsangeboten wie in der Kompositionswerkstatt oder in der elektronischen Musik, auch im Jazz-Rock-Pop Bereich, sind sehr spannende und interessante Werke entstanden. Zum Teil sind die Schüler:innen dieser Fächer international erfolgreich geworden. Der Grundstein wurde im Musikum gelegt. Kreatives Tun an sich birgt für viele eine hohe Motivation, der wir bewusst Raum geben. Mit der Musikum-kreativ-Medaille anerkennen wir kreatives Handeln und machen dieses damit auch sichtbar für eine breitere Öffentlichkeit. **Neue Unterrichtsangebote: Kapellen-, Chor- und Ensemblebetreuung, ...**

Das Selbstverständnis des Musikum haben dahingehend neu ausgerichtet, indem wir die Musikkultur des Landes Salzburg aktiv unterstützen. Deshalb haben wir neue Unterrichtsformate und Angebote entwickelt.

Die Kapellenbetreuung und die Chorbetreuung sind spezielle Programme, die das Blasmusik- und das Chorwesen aktiv unterstützen. Die Ensemblebildung bzw. das Ensemblespiel, ein wichtiges kulturelles „Momentum“ in Salzburg, wurde ebenso im Musikum ausgebaut.

Neue Unterrichtsformate in den Regelschulen und Kindergärten

Eine strategische Neuausrichtung ist durch die Zunahme von ganztägigen Schul- und Betreuungsformen notwendig geworden. Wir haben darauf mit neuen Unterrichtsformaten in den Regelschulen und in den Kindergärten reagiert. Bläser- und Streicherklassen sowie GMU – ganzheitlicher Musikunterricht – mit verschiedenen Schwerpunkten wurden entwickelt und umgesetzt. In den Regelschulen wird dieses Angebot sehr gut angenommen – rd. 4.000 Kinder bekommen einen interessanten und praxisorientierten Unterricht und der Schulstandort gewinnt durch die Kooperation mit dem Musikum an Attraktivität.

Die notwendigen neuen Kompetenzen der Lehrenden im Klassenunterricht haben wir mit begleitenden Weiterbildungsprogrammen der Fachbereichsleiter:innen erreicht.

10) KOMU – Konferenz der österreichischen Musikschulwerke

Hört sich gut an

Musikum Abzeichen – Junior, Bronze, Silber, Gold – mehr Qualität, mehr Wertschätzung

Die Ausbildung am Musikum ist in mehrere Abschnitte gegliedert. Die Elementarstufe wurde dem KOMU-Lehrplan entsprechend neu strukturiert und kann mit dem neu eingeführten Junior Abzeichen abgeschlossen werden. Mittlerweile ist auch der Elementarunterricht als wesentliche Grundlage für die weiteren Unterrichtsstufen unbestritten anerkannt, was auch zu einem verbesserten Klima im Musikum beigetragen hat.

Durch die Einführung der Leistungsabzeichen und durch die Neuausrichtung der Leistungsbeurteilungen ist es gelungen, dass mehr Schüler:innen einen Abschluss machen, was zu einer besseren Qualität geführt hat.

Für die Schüler:innen wurden neue Abzeichen und Urkunden gestaltet, die ihnen als Anerkennung ihrer Leistungen bei speziellen Veranstaltungen offiziell überreicht werden. Sie erfahren somit eine breite Wertschätzung.

Schülerportfolio (SPF) – 3,1 Mio. Stunden Bildungsleistung und Gestalten von regionaler Kultur

Mit der Einführung des JAZ (Jahresarbeitszeitmodell) wurde sichtbar, was die Lehrenden innerhalb einer 40-Stunden-Woche mit fünf bzw. sechs Wochen Urlaub leisten. Nicht beziffern konnten wir die teils erheblichen Leistungen der Schüler:innen.

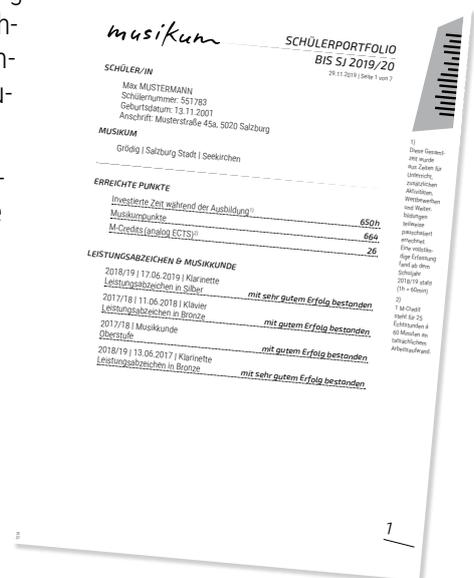
Mit der Einführung des Schülerportfolios werden sowohl die Leistungen der Schüler:innen innerhalb des Musikum als auch viele ihrer Tätigkeiten im Bildungs- und Kulturnetzwerk erfasst. Diese Leistungen werden durch die „Musikum-Punkte¹¹⁾“, ähnlich wie das ECTS-SYSTEM an den Universitäten, erfasst und so eine Art „Workload“ dargestellt.

Die Auswertung der bisherigen Portfolios haben ergeben, dass die Schüler:innen im Schnitt 14,4 Musikum-Punkte erreichen, das entspricht 361 Stunden an Bildungsleistung und kulturellen Aktivitäten.

Für die Auswertung des SPF werden nur die Schüler:innen, die eine Instrumental & Gesangsausbildung absolvieren oder die im Chor singen, herangezogen. 2024 hatten wir rd. 8.680 Schüler:innen, die für die diese Berechnung in Frage kommen.

Hochgerechnet auf diese Anzahl ergibt das eine Bildungsleistung inklusive der kulturellen Aktivitäten von rd. 3,1 Mio. Stunden während der Ausbildungszeit am Musikum. Aus diesen Zahlen können wir ableiten, dass die Schüler:innen das Land Salzburg kulturell maßgeblich gestalten!

Das hängt auch mit dem praxisorientierten pädagogischen Konzept und mit dem Jahresarbeitszeitmodell zusammen, weil die kulturellen Aktivitäten ein wesentlicher Teil der Ausbildung sind. Zudem war die Intention, den Schüler:innen ein Dokument in die Hand zu geben, das ihre Bildungsleistung und das kulturelle Engagement dokumentiert. Das Schülerportfolio zeugt von einer freiwilligen, engagierten und erfolgreichen Bildung, und zeigt zudem Konsequenz, Ausdauer und die persönliche Entwicklung von jungen Menschen. Das Schülerportfolio ist ein „Plus“ bei jeder Bewerbung.



11) Ein Musikum-Punkt, gleich wie ein ECTS = 25 Stunden

Digitales Lernen – Musikum Futurum

Die Digitalisierung ist auch im Musikunterricht ein wichtiges Thema geworden. Um dieses professionell betreuen und weiterentwickeln zu können, wird es im Rahmen der Fachbereichsleitungen behandelt, und die Lehrenden werden mit Weiterbildungen und Beratung unterstützt. Zudem haben wir eine Fokusgruppe „Musikum Futurum“ eingerichtet, die sich mit den Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung beschäftigt und Vorschläge zur Weiterentwicklung erarbeitet hat.

Die besondere Herausforderung ist, die rasante Entwicklung gut zu beobachten und auch kritisch zu hinterfragen, welche Tools und Apps beispielweise förderlich sind und welche nicht in das ganzheitliche Ausbildungskonzept des Musikum passen.

Online-Gehörbildungsprogramm des Musikum – frei zugänglich

Mit dem umfassenden Online-Gehörbildungsprogramm haben wir das Thema Gehörbildung in eine neue Dimension geführt. Die Gehörbildung ist in der Musikausbildung essenziell, deshalb suchten wir nach Möglichkeiten, dass Schüler:innen intrinsisch motiviert, ihr Gehör selbstständig, zeitlich und räumlich unabhängig trainieren und weiterentwickeln können. Zudem steht das Programm allen Interessierten ohne Eingangshürden wie Anmeldung usw. zur Verfügung. Es wird mittlerweile auch an Musikuniversitäten und anderen Musik- Bildungseinrichtungen genutzt.

„Singendes und Klingendes – Klassenzimmer“

Das Singende Klassenzimmer – eine Initiative der Salzburger Volkskultur gemeinsam mit Musikum, Bildungsdirektion und Pädagogischer Hochschule Stefan Zweig Salzburg wird zu einem großen Teil von den Lehrenden des Musikum getragen. Das Ziel, dass in den Regelschulen wieder mehr gesungen wird, ist eindrucksvoll erreicht worden. Im Schuljahr 2022/2023 haben 61 Schulen mit 228 Klassen und 4568 Schüler:innen teilgenommen. Das Projekt wurde mit dem Regionalpreis der Bezirksblätter ausgezeichnet.



Das Klingende Klassenzimmer wurde vom Musikum als Alternative zur Abschaffung der Schwerpunktschulen Musik, Sport, usw. vorgeschlagen. Das Konzept – eine Kooperation Musikum, Bildungsdirektion, Pädagogische Hochschule – wurde mit einem vom Musikum geleiteten Beteiligungsprozess aller Institutionen entwickelt.

Ziele: Mit diesem in Österreich einzigartigen innovativen Format soll in wesentlich mehr Schulen als bisher im ganzen Land den Schüler:innen vertiefte musikalische Bildung angeboten werden können. Außerdem sollen die Schulen mit diesem Qualifizierungsmodell – es gibt neben dem Coaching durch das Musikum auch eine kostenlose Ausbildung an der Pädagogischen Hochschule – ihre Kompetenzen im Musikunterricht ausbauen können. Das Interesse der Regelschulen war sehr groß, jedes Jahr konnten 10 Schulen an diesem Entwicklungsprogramm teilnehmen.

„Volkskultur macht Schule“ – ein von der EU mitfinanziertes LEADER Projekt – Volkskulturpreis 2019

Im Pinzgau wurde ein spezielles volkskulturelles Projekt „Volkskultur macht Schule“ entwickelt. Mit den Schwerpunkten Gesang, Musizieren und Tanz wird dabei gezielt die Nachwuchsarbeit gefördert und wir gehen speziell auf diese Region ein. Volkslieder und Tänze werden den Volksschulkindern nähergebracht und damit lebendig erhalten.

„Volkskultur macht Schule“ ist ein Kooperationsprojekt: Das Musikum Pinzgau und das Salzburger VolksLiedWerk führen dieses mit Unterstützung der LEADER-REGIONEN Nationalpark Hohe Tauern und Saalachtal, den Pinzgauer Heimatvereinen und mit den Pinzgauer Gemeinden durch. Dieses Projekt wurde mit dem „Salzburger Volkskulturpreis 2019“ ausgezeichnet. Es hat neben dem volkskulturellen Aspekt eine große integrative Wirkung.

Musik und Deutsch – MUDU – ein Projekt in Volksschulen

Nachdem wissenschaftlich belegt ist, dass mit Musik verknüpfte Lerninhalte leichter und schneller gelernt werden, haben wir das Konzept „Musik & Deutsch“ für die Volksschulen entwickelt. Auch dieses Projekt war ein Novum in der österreichischen Bildungslandschaft und wurde von den Lehrer:innen und vor allem von den Schüler:innen sehr gut angenommen.

Die Evaluierung hat ergeben, dass die Kinder lustvoller und erfolgreicher gelernt haben. Leider wurde das Projekt nicht weiter finanziert und somit nach zwei Jahren beendet.

Musik in der Jugend-Justizanstalt – Wirkkraft des Musizierens

Warum ein Musikprojekt in einer Jugendstrafanstalt? Mit diesem Projekt wollten wir u.a. unter Beweis stellen, dass aktives Musizieren auch in extremen und in Ausnahmesituationen seine Wirkung entfalten kann. Mit straffälligen Jugendlichen zu arbeiten, braucht ein besonderes Konzept.

Über den Rhythmus und mit Bodypercussion usw. haben nach anfänglicher Skepsis – Musik passte nicht zu einem „hartgesottene“ Männerimage – letztendlich dann sehr viele mitgemacht und völlig neue Erfahrungen im gemeinsamen Tun und im Aufeinander-Rücksichtnehmen erlebt. So lauteten die Rückmeldungen der psychologischen Betreuer:innen, die das Projekt unterstützt haben.

Praxisorientiertes Ausbildungskonzept – landesweite Großprojekte – rd. 35.000 Konzerte, 600 Projekte

Auf dem Weg zu den Zielen, die wir im Leitbild erarbeitet haben und mit dem Aufbau der nachhaltigen Strukturen – Jahresarbeitszeitmodell, flexiblen Unterrichtsformen, Sekretariate, Koordinator:innen, Musikschuldirektor:innenprofil, Fachbereichsleitungen, Weiterbildungen, ...usw. – ist es möglich geworden, große landesweite Projekte umzusetzen und den Schüler:innen eine praxisorientierte und motivierende Ausbildung zu ermöglichen.

Rd. 600 Projekte und rd. 35.000 Konzerte haben den Schüler:innen eindrucksvolle Erlebnisse in der Ausbildung ermöglicht. Damit haben wir das Land Salzburg nachhaltig kulturell gestärkt.

830 Ideen für das Mozartjahr 2006 und Landesjubiläen musikalisch gestaltet

Allein im Mozartjahr 2006 haben wir in einem Beteiligungsprozess – damals noch sehr ungewöhnlich – in einer Großgruppenkonferenz mit mehr als 300 Lehrenden rd. 850 Ideen für das Mozartjahr entwickelt und dann 14 Großprojekte und rd. 100 weitere Projekte umgesetzt. Diese wurden zum Teil international wahrgenommen.



Mozart@musikum

Mit den Veranstaltungen zum Landesjubiläum „20.16 – 200 Jahre Salzburg bei Österreich“ hat das Musikum mit der Serie „Salzburg klingt grenzenlos“ und mit dem Motto „Grenzen überwinden – Zukunft gestalten“ seine kulturell gestalterische Kraft unter Beweis gestellt.

„Stille Nacht“ – eine speziell kreative Entstehungsgeschichte

Beispielhaft, wie wir an Projekte herangegangen sind, sei hier das „Stille Nacht“ Projekt erwähnt. Mit dem Salzburg Museum, das sehr offen für ungewöhnliche Zugänge war, sind immer wieder interessante Kooperationen entstanden.



Für das Jubiläumsjahr „Stille Nacht“ 2018 haben wir einen speziellen Ansatz gewählt. In mehreren Räumen haben wir einen Kreativprozess gestartet und einen „Kosmos“ dargestellt, in dem alle Ideen vorhanden waren und aus dem die Inspiration floss. Im ersten Raum waren einzelne Wörter des Liedtextes auf dem Boden angebracht. Mit diesen Wörtern haben die Schüler:innen improvisatorisch Phrasen, Sätze und die Emotion des Liedes entwickelt. Im nächsten Raum wurde ebenfalls improvisatorisch mit einzelnen Tönen und Harmoniefolgen des Liedes gespielt, bis sich im dritten Raum dann einige Melodieteile des Liedes quasi wie von selbst geformt haben. Im vierten Raum wurde das bisher Entstandene von der Abteilung „Elektronische Musik“ in einen „sphärischen Klang des Universums“ verändert, um dann im fünften Raum als einfaches Lied mit Kinderchor und Gitarre „auf die Welt zu kommen“.

Kreative Impulse beim Festival bodenst@ndig – Salzburger Volkskultur

Dieses Festival der Salzburger Volkskultur zeichnet sich dadurch aus, dass es moderne Zugänge zur Volksmusik auf die Bühne bringt. Es war eine besondere Ehre und Auszeichnung für das Musikum, von Anfang an regelmäßig Beiträge gestalten zu dürfen. Das ist die ideale Veranstaltung, um unser kreatives Potenzial in der Volksmusik auf die Bühne zu bringen und neuen Ideen einen „Spielraum“ zu geben.

Pädagogisch-künstlerische Konzepte für Grossereignisse

Das Gestalten von Grossereignissen war immer ein Teil des Ausbildungskonzeptes, weil die Teilnahme an solchen Veranstaltungen für die Schüler:innen nicht nur eine besondere künstlerische Herausforderung ist, sondern auch eine große Motivation, etwas Besonderes zu gestalten. Bei den Projekten zu J. S. Bach „Musikum@J.S.Bach-Recreation“ z. Bsp. haben wir uns dem Komponisten auf verschiedenen Ebenen genähert: Über den Tanz, mit „Mein Bach“ – Schüler:innen spielen ihre Lieblingsstücke, Bach arrangiert, Bach in eine andere Tonsprache gesetzt – für Big Band oder Bach in der zeitgenössischen Tonsprache und natürlich Bach original.

EUREGIO – kulturelle Nachbarschaftspflege

Grenzüberschreitend – Bayern/Salzburg – sind auch das Projekt „Junge Musikanten – alte Höfe“ in Kooperation mit dem Freilichtmuseum und die Projekte im Rahmen der EUREGIO im Kloster Seon.

Internationale Projekte

Austauschprojekte mit St. Petersburg, mit den baltischen Staaten, Deutschland, Luxemburg und einige EMU¹²⁾ Projekte waren eine große Bereicherung für die Schüler:innen während der Ausbildung. Eine regelmäßige Kooperation findet mit Bayern über die EUREGIO statt.

Aufbau vieler Kooperationen im Bildungs- und Kulturnetzwerk

Um das Musikum im öffentlichen Raum bestmöglich zur verankern und den Schüler:innen ein vielseitiges Angebot zu ermöglichen, haben wir viele Kooperationen aufgebaut und gepflegt.

12) Europäische Musikschulunion

Die Regelschulen und Kindergärten sind schon erwähnt worden, die Ausbildung der Musikpädagogik-Student:innen vom Mozarteum machen ihre Unterrichtspraxis und Hospitation im Musikum.

Die Musikum-Akademien für die Kapellmeister- und Chorleiter:innen werden in Kooperation mit dem Blasmusikverband und dem Salzburger Chorverband umgesetzt.

Gemeinsam mit der Stiftung Mozarteum wurde die Orchester-Akademie Salzburg ins Leben gerufen. Kooperationen mit zahlreichen Kulturvereinen wie Nexus, Emailwerk Seekirchen, Tauriska im Oberpinzgau, Paul Hofhaimer Tage in Radstadt oder mit der ARGE und dem JAZZIT in der Stadt Salzburg, erweitern die Möglichkeiten für die Schüler:innen, um Kultur hautnah zu erleben und selbst mitzugestalten.

Leistungsbeurteilung neu – Kooperation Salzburger Blasmusikverband (SBV)

Mit dem SBV haben wir vereinbart, dass wir die Leistungsbeurteilungen zu Gänze übernehmen. Der Verband ersetzt mit einer Gebühr die Kosten für die Übernahme dieser Aufgabe. Damit ist das Musikum die Qualitätsinstanz geworden und der Verband kann sich auf eine fachlich fundierte Beurteilung verlassen. Die dafür notwendigen Abläufe und Prozesse wurden neu entwickelt.

Partner im Bildungs- und Kulturnetzwerk

Mit der Einführung des praxisorientierten Ausbildungskonzeptes ist auch der Ausbau des Kooperationsnetzwerks einhergegangen. Hier ein Auszug vom Aufbau unseres Netzwerks mit weiteren Kooperationspartnern:

- ~ Arbeitsgemeinschaft der Musikerzieher:innen Österreichs (AGMÖ)
- ~ Bundesarbeitsgemeinschaft Musikerziehung (BAG-MUSIK)
- ~ Euregio
- ~ Kindergärten, Volksschulen, Gymnasien etc.
- ~ Konferenz der Österreichischen Musikschulwerke (KOMU)
- ~ LEADER Region - Pinzgau
- ~ Nationalpark Hohe Tauern
- ~ Örtliche Kulturvereine und -einrichtungen (K.U.L.T, Nexus, JazzIt etc.)
- ~ Prima la musica
- ~ Salzburger Bachgesellschaft
- ~ Salzburger Blasmusikverband
- ~ Salzburger Chorverband
- ~ Salzburger Gemeindeverband
- ~ Salzburger Volkskultur
- ~ Salzburger Volksliedwerk
- ~ Salzburger Volkstanz
- ~ Schauspielhaus
- ~ Universität Mozarteum
- ~ Stiftung Mozarteum
- ~ ...

Kurswesen

Ein wichtiger Schritt für die weitere Zukunft ist es, abseits des eher starren Öffentlichkeitsrechts im Unterricht flexible und zeitlich begrenzte Unterrichtsangebote zu schaffen.

In ersten Ansätzen sind in der Weiterbildung schon Angebote umgesetzt worden. Das Gesamtkonzept für den Unterricht ist in Grundzügen erarbeitet worden, die detaillierte Organisation, die rechtlichen Themen und die finale inhaltliche Ausrichtung muss noch weiterentwickelt werden. Mit den neuen technischen Möglichkeiten könnte das Musikum auch internationale Unterrichtsangebote setzen, die sich selbst finanzieren würden.

Musikum-Akademien

Mit der Einrichtung der Musikum-Akademien haben wir die Spezialangebote für Führungskräfte – Kapellmeister- und Chorleiter:innen-Akademie – und die Begabungsförderung bzw. Studienvorbereitung – Klassik-Akademie und Pop-Akademie – geschaffen.

Musikum-Chorleiter:innen-Akademie

Im Zuge der Neugründung des Chorverbandes Salzburg, bei dem das Musikum beteiligt war, haben wir die Chorleiter:innen Ausbildung ins Leben gerufen, um den neuen Verband auch inhaltlich gut zu unterstützen.

Später haben wir daraus die berufsbegleitende Musikum-Chorleiter:innen-Akademie entwickelt. Bis zum Jahr 2024 wurden mehr als 100 Chorleiter:innen ausgebildet, die das Land zum „Singen“ bringen.

Musikum-Kapellmeister:innen-Akademie

Eine gute Ausbildung für Führungskräfte in der Blasmusik ist die entscheidende Voraussetzung, dass das Blasmusikwesen seine starke kulturelle und gesellschaftliche Wirkung gut entfalten kann. Aus der schon gut funktionierenden Kapellmeister-Ausbildung wurde die Musikum Kapellmeister:innen-Akademie entwickelt und an die neuen Herausforderungen angepasst.

Musikum-Pop-Akademie

Im Bereich Jazz-Pop-Rock war ebenso eine Begabungsförderung und Studienvorbereitung notwendig. Um diesen Bereich zu professionalisieren, haben wir die Musikum Pop-Akademie entwickelt.

Ein neues Format in dieser FG ist die Bandkorrepetition. Hier stehen Lehrende z. Bsp. für die Musikum-Gold Leistungsbeurteilungen als Band zur Verfügung

Musikum-Klassik-Akademie

Das Eintrittsniveau an Musikuniversitäten ist durch die internationale Konkurrenz sehr hoch geworden, sodass wir mit einem speziellen Programm reagiert haben und ein neues praxisorientiertes Konzept mit mentalem Training, mit einer speziellen Art von Schauspieltraining-Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung, Schule des Hörens, ... usw. entwickelt haben.



Orchester-Akademie Salzburg (OAS)

Nachdem sowohl das Landesjugendorchester vom Mozarteum als auch das Mozartkinderorchester von der Stiftung Mozarteum nicht mehr weitergeführt wurde, haben wir umgehend ein Konzept erstellt, damit die Orchesterkultur in Salzburg wieder gefördert und gut koordiniert wird:

Das Ergebnis ist eine Kooperation von Musikum, Stiftung Mozarteum, Mozarteumorchester und Salzburger Blasmusikverband in der Form der OAS.

Ziele

Das Ziel der Oas ist die landesweite Förderung der Orchesterkultur auf Basis eines pädagogischen Gesamtkonzeptes in mehreren Stufen und die Förderung junger Talente.

Die Kulturvermittlung in allen Regionen – speziell auch für die Regelschulen – soll im Rahmen der Orchesterauftritte wesentlich gestärkt werden.

Die 3 Säulen

- ~ Ouvertüre - Orchesterkurse in der unterrichtsfreien Zeit – Basisarbeit
- ~ Blasmusik – Sinfonische Jugendblasorchester bzw. speziell zu fördernde Formationen
- ~ „Klassische“ Orchesterkultur:
 - Mozart Kinderorchester
 - Junges Mozart Orchester Salzburg

Struktur – Organisation

Die Orchester-Akademie Salzburg wird im Auftrag des Landes (gleiche Konstruktion wie Prima la musica) durch das Musikum umgesetzt.

musikum Aufnahmeantrag
Orchester-Akademie

...zur Ausbildung am Musikum Salzburg ab dem Schuljahr: 20 /20

Unterricht

Unterrichtsfach |
 Genaue Bezeichnung |
 Bereits besucht |

Schüler:in

Familienname | weiblich männlich divers
 Vorname |
 Staatsbürgerschaft | Geburtsdatum |
 Hauptwohnsitz-Gemeinde |
 Derzeitiger Wohnort | falls abweichend von der Hauptwohnsitz-Gemeinde | PLZ |
 Straße | Nr. |
 Telefon |
 E-Mail |

Zahlungspflichtige: Erziehungsberechtigte:r

Familienname | weiblich männlich divers
 Vorname |
 Geburtsdatum |

Anschrift wie Schüler:in ...oder:

Ort |
 Straße | Nr. | PLZ |
 Telefon |
 E-Mail |

Anmerkungen |

Nur vom Musikum auszufüllen!

Schüler:innen-Nr.: _____
 Aufgenommen
 Warteliste

www.musikum.at

hört sich gut an

Pandemie – Sicherheitskonzepte und neue Unterrichtskonzepte für die Musikschulen

Die Pandemie war generell für Führungskräfte eine Art „Champions League“, eine besondere Herausforderung.



Dank des raschen Reagierens haben wir in Zusammenarbeit mit zwei Kollegen aus dem Burgenland und Kärnten in kürzester Zeit ein umfassendes Sicherheitskonzept für die österreichischen Musikschulen erarbeitet, da sich keine öffentliche Einrichtung für das Musikum zuständig gefühlt hat. Die Vorgaben des Bildungsministeriums haben für die Musikschulen nicht gepasst. Die besondere Herausforderung war, dass neben den allgemeinen Sicherheitsbestimmungen auch Sicherheitspläne für alle Instrumente entwickelt werden mussten, weil die Situation beispielsweise bei Bläser:innen eine andere ist als bei Streicher:innen. Hier haben die Fachbereichsleiter:innen eine wesentliche Rolle gespielt.

Ebenso haben wir in kurzer Zeit ein Unterstützungsszenario für die Lehrenden entwickelt, weil die meisten mit den digitalen Plattformen für die Fernlehre keine Erfahrung hatten. Mit einem Mentor:innen-System, mit einem Austausch – Forum von „best practice Beispielen“, konnten wir ohne Zeitverlust zu Schulbeginn mit einem neuen Unterrichtskonzept starten.

In weiterer Folge mussten auch die Leistungsbeurteilungen, die Schüler:innenwerbung, die Kommunikationsstrukturen und vieles mehr neu definiert und entwickelt werden.

Mit einem erheblichen Aufwand haben wir die Schüler:innen gut durch die Krise bringen können und in den Segmenten, in denen wir unterrichten durften, haben wir auch wenig Schüler:innen verloren.

Ausgeschlossen waren wir aus den Kindergärten und den Regelschulen. Wir haben daher die Initiative ergriffen und haben das Bildungsministerium davon überzeugen können, dass wir ein wesentlicher Bestandteil des Unterrichts in der Regelschule geworden sind und dass daher die Lehrenden der Musikschulen keine „schulfremden „Personen sind. Wir durften dann wieder in den Regelschulen unterrichten und konnten die bislang verbotenen Kooperationen wieder aufbauen.

Schüler:innenwerbung neu in der Pandemie

Die Auswirkungen der Pandemie haben uns auf neue Wegen in der Schüler:innenwerbung geführt. Sehr rasch haben wir ein breites Unterstützungsszenario aufgebaut, damit die Lehrenden bzw. Fachbereichsleitungen Videos für ihr Instrument oder ihren Fachbereich erstellen können. Ein Leitfaden für Videoproduktionen wurde erstellt, mehrere Personen sind für diese Unterstützung beauftragt worden, das Corporate Design wurde angepasst, Soundlogo, Intro und Outro erstellt, damit wir einen möglichst einheitlichen öffentlichen Auftritt haben. QR-Codes wurden erstellt und die Website dafür eingerichtet.

Ein interessanter Nebeneffekt war die stark wachsende Zusammenarbeit der Lehrer:innen, weil die Videoproduktionen und die Herausforderungen in der Schüler:innenwerbung nur gemeinsam zu bewältigen war. Das hat sich wiederum im Wesenselement „Menschen Gruppen Klima“ positiv auf das Betriebsklima ausgewirkt.

Neue Wege – Entwicklung des KOMU-Lehrplans als Beteiligungsprozess¹³⁾

Der KOMU-Lehrplan ist die Grundlage aller österreichischen Musikschulen mit Öffentlichkeitsrecht. Einzigartig ist nicht nur die inhaltliche Ausrichtung und Gliederung in einen „Visionären Wegweiser“, sondern auch die Entstehungsgeschichte.

Erstmalig wurde ein Lehrplan in einem Beteiligungsprozess entwickelt. In Großgruppenkonferenzen – rund 120 Personen – mit allen Fachgruppenleiter:innen und Vertreter:innen von Musikuniversitäten wurden die wesentlichen Inhalte und Ziele an einem Wochenende entwickelt und in weiteren Schritten zum finalen KOMU-Lehrplan im Detail ausgearbeitet. Dieser Entwicklungsschritt war sehr weit in die Zukunft gedacht und enthält nach wie vor Ziele, die es noch zu verwirklichen gilt. Außerdem war dies ein wesentlicher Impuls, in den österreichischen Musikschulen Beteiligungsprozesse zu beginnen, die neue Qualitäten in das Musikschulwesen gebracht haben. Das Musikum konnte mit seiner Erfahrung von Beteiligungsprozessen wichtige Impulse für die Entwicklung beisteuern.

Strukturierung der Bildungssegmente

Mit dem Ausbau und mit der Erweiterung des gesamten Bildungsangebotes haben wir dieses neu definiert und in vier Bildungssegmente (siehe Grafik „Bildungsangebote des Musikum“) zusammengefasst. Mit der Einrichtung der Musikum-Akademien haben wir eine zusätzliche Differenzierung vorgenommen.

> Siehe Kapitel: „Musikum-Akademien“

Der bewusste Blick auf das Betriebsklima war uns sehr wichtig, weil in einem guten Klima viel Energie und Umsetzungspotential entstehen kann. Eine der größten Herausforderungen für das Musikum wird das Thema Personal sein. Gute Mitarbeiter:innen und Lehrende zu finden und im Betrieb zu halten, das braucht auch ein gutes Betriebsklima. Wir haben dazu mehrere Maßnahmen getroffen.

Bildungsangebote des Musikum



13) Lehrplan, Infos und Downloads | Komu (020.05.2024)

Das soziale Thema betrifft nicht nur die Mitarbeiter:innen sondern auch die Schüler:innen. Auch in der Lehre legen wir großen Wert auf das Soziale. Einerseits ist es uns wichtig, dass die Lehrenden eine gute und „gesunde“¹⁴⁾ Beziehung zu den Schüler:innen und Eltern¹⁵⁾ haben, andererseits, dass Schüler:innen ein wertschätzendes Miteinander lernen. Zudem ist es uns wichtig, dass sich Schüler:innen im Unterricht aktiv einbringen, dass sie angeregt werden, kreativ zu sein und dass sie zur Selbstreflexion und Selbstverantwortung hingeführt werden. Diese Ziele sind pädagogisch wichtig und sie gehören zu einem ganzheitlichen Organisationsentwicklungsansatz.

„Wie viel Nähe darf sein“ – Orientierung für die Lehrenden und Schüler:innen¹⁶⁾

In einem ganzheitlichen Entwicklungsansatz muss das „Wohlbefinden“ unserer Schüler:innen ein zentrales Anliegen sein. „Distanz und Nähe“ im Unterricht haben eine starke körperliche, geistige und emotionale Wirkung auf die Entwicklung unserer Schülerinnen und Schüler. Das Musizieren und das „Musik Lernen“ ist etwas sehr Emotionales, das eine gewisse Nähe bedingt, und in vielen Fächern ist auch eine differenzierte und individuelle Körperarbeit notwendig. Hier braucht es ein gutes „Fingerspitzengefühl“, da jeder Mensch Distanz und Nähe unterschiedlich wahrnimmt.

Im Bewusstsein, dass das Musikum auch ein „sicherer Ort“ für die Schüler:innen bleiben muss, bietet ein Leitfaden eine Orientierung für einen professionellen Umgang mit dem Thema „Distanz und Nähe“ im Musikunterricht. Dieser Leitfaden wurde im Oberösterreichischen Musikschulwerk entwickelt und von Salzburg adaptiert. Das ist auch ein Beispiel für die wichtige Zusammenarbeit innerhalb der KOMU¹⁷⁾ und für die Entwicklung des österreichischen Musikschulwesens.

„Wir arbeiten für Eltern“¹⁸⁾

Das gute und verständnisvolle „Zusammenspiel“ von Lehrenden, Schüler:innen und Eltern ist für das Weiterkommen der Schüler:innen wichtig.

In der KOMU¹⁹⁾ findet ein intensiver Austausch der österreichischen Musikschulwerke statt. Sie ist sehr aktiv in der Weiterentwicklung des österreichischen Musikschulwesens. Wir haben in der KOMU z. Bsp. das Thema „Eltern in der Musikschule“ in einer Broschüre als Unterstützung für die Lehrenden abgebildet.

Organisationsentwicklungswshops, Klausuren – Beteiligungsprozesse mit den Direktor:innen und Fachbereichsleiter:innen

Bereits in den ersten Jahren der Strukturreform haben wir die Direktor:innen in die Entwicklung eingebunden, vorwiegend zu strukturellen Themen, Organisation, Verwaltung, usw. Später sind die neu ausgerichteten Fachbereichsleitungen – eine Stabstelle – dazugekommen, und sie haben sich in erster Linie mit der Weiterentwicklung der Inhalte und der Lehre befasst.

Eine klare Trennung der Zuständigkeiten und der Schnittstellen war notwendig. Es gab trotzdem immer wieder Spannungen zwischen den Direktor:innen und Fachbereichsleiter:innen, weil in einer „Kultur“ des Mitredens eine intensive Dynamik entsteht. Die Abgrenzung bzw. das geschickte „Zusammenstellen“ der Mitglieder aus den einzelnen Gremien war eine wichtige Herausforderung, um das Betriebsklima gut steuern können. Um Spannungen und Interessenskonflikte abzubauen und um komplexe Themen bearbeiten zu können, wurden gemeinsame Klausuren abgehalten. Im Entwicklungsprozess haben wir versucht, zu einem gemeinsamen Verständnis von Zielen und Themen zu kommen, um die Umsetzung zu ermöglichen und gut steuern zu können.

14) Mehr dazu unter dem Kapitel „Menschen Gruppen Klima“: „Wie viel Nähe darf sein“

15) Sie dazu auch unter dem Kapitel „Menschen Gruppen Klima“: „Elternarbeit“

16) Broschüre „Wieviel Nähe darf sein“ / Musikum Salzburg, (12.06.2024)

17) Konferenz der österreichischen Musikschulwerke – Expertenkonferenz

18) Schwerpunkt Eltern | Komu 09.07.2024

19) Konferenz der österreichischen Musikschulwerke – Expertenkonferenz

Zukunftsworkshops – Beteiligungsprozesse in allen Schulstandorten

Unter einer ganzheitlichen Entwicklung des Musikum verstehen wir auch die soziale Entwicklung. „Betroffene zu Beteiligten machen“ – hinter unserem Leitsatz steht auch eine Haltung. Es geht um Vertrauen in die Mitarbeiter:innen, dass diese viel Wissen, Erfahrung und Engagement haben und das auch teilen wollen, wenn es betrieblich ermöglicht wird. Das Mitgestalten und damit auch Verantwortung für die Entwicklung des Musikum zu übernehmen, hat auch einen hohen sozialen Aspekt. Einerseits ist es in einem sehr dislozierten Unternehmen, wie es das Musikum ist, wichtig, Gelegenheiten des Miteinanders zu schaffen, andererseits haben wir Settings entwickelt, in denen sich neben den Inhalten sich auch das Soziale entwickeln kann.

Eine Voraussetzung zur Umsetzung musste in den Lernprozessen geschaffen werden, die Direktor:innen mussten lernen, solche Settings zu leiten und umzusetzen²⁰⁾. Für Zukunftsworkshops haben wir ein spezielles Design entwickelt. Alle Lehrenden und Sekretariate in den Schulstandorten haben die Ist-Situation beleuchtet und Zukunftsbilder zu Themen entworfen, die in den Schulstandorten selbstständig und autonom geregelt werden können bzw. Themen, die auch jede einzelne Person durch eigenständiges Handeln verbessern kann. Bei diesen Workshops wurde auch das Thema „Betriebsklima“ bearbeitet.

Mit der Landesdirektion wurden dann die weiteren Schritte, welche die Direktor:innen umsetzen sollten, besprochen und so weit wie möglich unterstützt.

Weiterbildungen Führungskräfte

Gute Führungskräfte sind ein wesentlicher Schlüssel, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Die Weiterbildung der Direktor:innen und Fachbereichsleiter:innen erfolgte ganz im Sinne der „Lernenden Organisation“ im „learning near the job“ auf Klausuren, in Workshops und in den Führungsgesprächen mit der Landesdirektion.

Durch eine Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Salzburg Stefan Zweig, konnten unsere Direktor:innen an der Schulleiter:innenausbildung teilnehmen. Nachdem wir sehr viele Kooperationen mit den Regelschulen haben, ist der Austausch mit den Leiter:innen der Regelschulen in diesem Lehrgang sehr wichtig.

Quartalsbesprechungen mit Betriebsrat –

Spannungen abbauen und gesetzliche Informationspflicht erfüllen

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat war sehr unterschiedlich – je nach den handelnden Personen und Themen. Um auch hier eine gemeinsame Linie und Ausrichtung zu Betriebsratsthemen zu finden, haben wir die Zusammenarbeit neugestaltet und alle Themen regelmäßig in Quartalsitzungen besprochen.

Um die Transparenz zu verbessern, haben wir die Informationskanäle neu gestaltet und zu bestimmten Vorgängen in eine Informationsroutine gebracht, z. Bsp. bei der Anstellung der Lehrenden, Unterrichtsbesuchen, usw.. Diese strukturierte Form des Austausches hat sich sehr bewährt, und wir konnten schwierige Veränderungen gemeinsam sehr gut auf den Weg bringen.

Klimaworkshops – Veränderungsprozesse gestalten

Das Entstehen von Spannungen und schlechtem Betriebsklima kann viele Ursachen haben. Betriebliche Strukturen, fehlende Kommunikation, die handelnden Personen und deren Haltungen, mangelnde Transparenz bei Entscheidungen oder Umsetzungsschritten usw., können hier eine Rolle spielen. Besonders bei Veränderungen können sich betroffene Mitarbeiter:innen verunsichert fühlen, oder sie haben Schwierigkeiten, sich auf Neues einzulassen. Daher war das Gestalten der sozialen Prozesse notwendig.

20) Gestaltung der Lernprozesse – Stichwort: „Die lernende Organisation“

Um in verschiedensten Situationen der Ursache von Spannungen auf den Grund zu gehen und diese im Idealfall zu beseitigen, haben wir neben anderen Maßnahmen auch „Klimaworkshops“ durchgeführt. Zum Teil wurden diese mit externer Begleitung umgesetzt, zum Teil haben wir diese selbst gestaltet.

Einführung Mitarbeiter:innengespräche (MAG) – Lehrende

Mitarbeiter:innengespräche waren zum Zeitpunkt unserer Einführung noch unüblich. Wir erachteten diese Form des Austausches und der Steuerung als sehr wichtig, besonders dann, wenn es um eine Neuausrichtung von bestimmten Themen ging. Ein Beispiel sei genannt: Die Umsetzung der „Flexiblen Unterrichtsformen“ ist in jenen Standorten gut gelungen, in denen das Thema von der Direktion aktiv behandelt wurde, eben auch im MAG.

Als Unterstützung aller Beteiligten haben wir einen eigenen Gesprächs- und Dokumentations-Leitfaden entwickelt, in dem auch die Aktivitäten und die Wünsche der Lehrenden besprochen werden. In einer dislozierten und selbstverantwortlichen Arbeitssituation und in großen Schulen ist es kaum möglich, dass die Direktor:innen die Aktivitäten der Lehrenden im Einzelnen gut verfolgen und auch wertschätzen können. Es ist uns sehr wichtig, dass die Leistungen der Lehrenden wahrgenommen werden können, und das ist in einem MAG in strukturierter Form sehr gut möglich geworden. Die MAG sind ein wichtiger Baustein für ein gutes Betriebsklima.

Gesprächsforen

Um die Entwicklungsarbeit im Musikum Stadt Salzburg mit mehr als 120 Lehrenden zu verbessern, haben wir „Gesprächsforen“ in den einzelnen Fachbereichen eingerichtet. In diesen Foren wurden die Ziele und die Bedürfnisse der jeweiligen Fachbereiche besprochen und Maßnahmen gesetzt.

„Onboarding“ der Lehrenden – gut im Musikum ankommen

In einem Betrieb mit komplexen Systemen und speziellen Zielvorstellungen sind Maßnahmen für das gute „Ankommen“ besonders wichtig.

Einerseits geht es um das Verstehen der vielen digitalen Plattformen, die im Musikum entwickelt wurden, andererseits geht es auch um unsere Ziele in der Lehre. Auch die Möglichkeiten des „Flexiblen Unterrichts“ – eine Besonderheit des Musikum – das pädagogische Leitbild und die vielen Angebote für die Schüler:innen z. Bsp. in den Musikum-Akademien, müssen besprochen werden.

Folgendes steht zur Verfügung: Ein Handbuch für die neuen Lehrer:innen, persönliche Einführungsgespräche mit den Direktor:innen, Unterstützung durch die Sekretariate und den Betriebsrat. Zusätzlich führt die pädagogisch-künstlerische Landesdirektion gemeinsam mit dem Betriebsrat einmal im Jahr einen Workshop durch, bei dem mit den neuen Lehrenden ihre bisherigen Erfahrungen und Wünsche beleuchtet werden. Es wird evaluiert, wie sich die „Neuen“ fühlen, ob sie ausreichend unterstützt werden und ob sie im Betrieb gut angekommen sind.

Klima- und Organisationsworkshops für Verwaltungsangestellte

Auch in der Verwaltung gibt es in Veränderungsprozessen Herausforderungen. In Workshops wurden Themen bearbeitet und die Vorschläge umgesetzt.

Evaluierung psychischer Belastungen lt. Arbeitnehmerschutzgesetz

Mit der Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz und der Umsetzung der Vorschläge konnten wir weitere Schritte zu einem guten Betriebsklima setzen. Die Klima- und Organisationsworkshops sowie die Zukunftskonferenzen waren ein Ergebnis der Evaluierung psychischer Belastungen. Weiters Anpassung der Stunden in den Sekretariaten, vermehrt Einzelcoaching bei Bedarf.

Neue Strukturen aufgebaut

Um die Ziele der Reform umsetzen zu können, musste zuerst in eine Umstrukturierung investiert werden.

Neuausrichtung der Musikschulleitungen

Die Ausgangslage für die „Musikschulleitungen“ war: Eine sehr hohe Verpflichtung in der Lehre, relativ wenig Stunden für die Administration und kaum Zeit für ein zeitgemäßes Führungsverständnis.

Die Stunden für die Führung und Organisation haben wir aufgestockt und Sekretariate eingeführt, damit die administrativen Aufgaben nicht von Musikschulleiter:innen durchgeführt werden mussten.

Die Musikschulleiter:innen wurden auf „Direktor:innen“ umbenannt, um den Stellen ein adäquates Image – auch gegenüber den Entscheidungsträgern und Kooperationspartnern in den Regelschulen – zu geben. Die Aufgaben- und Anforderungsprofile wurden den Zielen und der neuen Struktur entsprechend neu erarbeitet und umgehend umgesetzt.

Mit dieser Umstrukturierung und einem neuen Verständnis von Musikschulführung war es möglich, die weiteren Ziele und Maßnahmen im gesamten Reformprozess möglichst schnell umzusetzen. Die Umsetzung des praxisorientierten Ausbildungskonzeptes war mit der neuen Struktur möglich. Sehr rasch wurde die Verknüpfung von Unterricht und dem Engagement in der Öffentlichkeit mit aktuell 1.100 - 1.500 Konzerten jährlich und Projekten in den Musikschulstandorten umgesetzt.

Neustrukturierung der Musikschule – Salzburg Stadt

Ursprünglich wurde der größte Musikschulstandort die Stadt Salzburg vom Landesdirektor mit Unterstützung von Fachgruppenleiter:innen geführt. Für die Ziele in der Zukunft war diese Struktur nicht geeignet und wurde daher umgebaut.

Im ersten Schritt wurde die Stadt auf Vorschlag der Strukturanalyse auf vier Musikschuldirektor:innen aufgeteilt. Diese Struktur mit dem Grundgedanken einer Teamführung hat sich als nicht sehr praktikabel erwiesen und war ineffizient in den Bereichen Strategie, Zuständigkeiten und Schnittstellen, Kommunikation, Umsetzung der Reformschritte, gemeinsame Ausrichtung, Organisation, Führung der Lehrenden, usw..

Für die Landesdirektion war diese Struktur ebenfalls nicht effizient, weil vier Direktor:innen zu führen waren. Wir haben daher die Stadt wieder mit einer Musikschuldirektion und mit einer neu entwickelten Organisations- und Verwaltungseinheit ausgestattet.

Einführung Fachbereichsleiter:innen

Die zentrale Herausforderung im Reformprozess war die Umsetzung des praxisorientierten Ausbildungskonzeptes und der gesamten Lehre. Dazu haben wir die Fachbereichsleitungen neu strukturiert. Mit neuen Aufgaben und Anforderungsprofilen und den zusätzlichen Ressourcen wurden die Grundlagen für die sehr aufwändige Umstrukturierung in der Lehre gelegt. Mit dieser Struktur konnten die „Flexiblen Unterrichtsformen“, die Neukonzipierung und Intensivierung der Weiterbildungen, die landesweiten pädagogischen Projekte, das neu ausgerichtete Personal- und Qualitätsmanagement umgesetzt werden.

Neuausrichtung der Musikschulstruktur mit weniger Musikschuldirektionen

Im Zuge der Pensionierung von Musikschuldirektor:innen haben wir uns „visionsgeleitet“ und mit offenem Ausgang in der Diskussion über neue Möglichkeiten und Chancen einer größeren Musikschulstruktur Gedanken gemacht.

Gemeinsam mit den Direktoren im Pinzgau haben wir eine Analyse durchgeführt und eine neue Struktur entwickelt. Mit zwei statt drei Direktionen und mit einer Neuausrichtung der Aufgaben haben sich neue Chancen aufgetan.

Folgende Themen haben wir entwickelt:

Ziele, Chancen

- ~ Strategie für den gesamten Pinzgau
- ~ Weniger Führung – mehr Ressourcen in die Lehre – Veranstaltungen, Projekte, ...
- ~ Gemeinsame Chancen für alle Gemeinden des Pinzgaus schaffen
- ~ Kulturelle Impulse durch ein Team Pinzgau
- ~ Die Bildungsregion Pinzgau steht im Mittelpunkt – Kulturdrehscheibe Musikum
- ~ Mehr Kontakt und Service vor Ort durch regionale Koordinator:innen
- ~ Abläufe, Arbeitsprozesse effizienter gestalten
- ~ Personalführung
- ~ Sitzungen und Konferenzen können optimiert werden
- ~ Gemeinsame Ziele – Ausbildung- und Weiterbildung
- ~ Organisationsentwicklungsprozesse für den gesamten Pinzgau
- ~ Personalplanung und Personaleinsatz gemeinsam gestalten , überregionale Disposition = mehr Flexibilität, z. Bsp. Korrepetition,

Beispiele für überregionale Themen

- ~ Gemeinsame Projekte
- ~ Schulkoperationen, Kindergärten – effizienter Einsatz und Entlastung der Lehrenden
- ~ Aufgabenteilung für die Betreuung der Partner im Bildungs- und Kulturnetzwerk
- ~ Bürgermeisterkonferenz gemeinsam gestalten

In der Praxis hat sich dann herausgestellt, dass in den oben genannten Bereichen eine neu gestaltete und verbesserte Zusammenarbeit umgesetzt werden konnte. Die Personalführung und die Verantwortung für die Dienstposten wurden auf zwei Direktionen verteilt. Die gemeinsame Personaldisposition wird trotz der Teilung umgesetzt.

Die Standortnamen wurden wegen der Identifikation der Gemeinden mit dem Musikum nicht geändert. Koordinator:innen wurden eingerichtet, sie kümmern sich um die überregionale Organisation von Leistungsbeurteilungen und kulturellen Projekten. Mit dieser Struktur können größere Projekte effizienter und professioneller umgesetzt werden. Die Lehrenden und die Direktor:innen werden entlastet und können sich mehr um Kernaufgaben in der Führung kümmern.

Nachdem sich diese Anpassung bewährt hat, haben wir im Pongau eine weitere Zusammenlegung von Schulen mit der neuen Struktur durchgeführt. Somit sind die eher kleinen Schulen zu größeren Einheiten sinnvoll zusammengeführt worden.

Neuausrichtung Personalmanagement

Eine sehr komplexe Aufgabe im Musikum ist das Personalmanagement, das im Zuge der Strukturreform an die neuen Herausforderungen angepasst wurde. Der Aufwand für die Personalbesetzung ist stark gestiegen. 2023 mussten rd. 80 Stellen neu besetzt werden.

Eine weitere Herausforderung ist in den letzten Jahren dazugekommen, da es für manche Fächer kaum qualifizierte Bewerbungen gab, – Blockflöte, Gitarre, ... – in anderen Fächern war die Nachfrage nach Stellen, besonders im Zentralraum, jedoch sehr hoch, z. Bsp. Klavier.

Maßnahmen – Personalmanagement

- ~ Neugestaltung der Personalauswahlverfahren – siehe Qualitätsmanagement
- ~ Regelmäßiger Austausch mit den Universitäten
- ~ Neugestaltung der Ausschreibungen inklusive neuer Informationsstruktur für die Universitäten
- ~ Neuausrichtung der Jurys
- ~ Einführung einer Assistenz, die sich um die komplexe Dienstpostenzuteilung kümmert
- ~ Einführung (Onboarding) der neuen Mitarbeiter:innen – Handbuch und persönliche Gespräche, Konferenzen
- ~ Betreuung und Beurteilung durch die Fachbereichsleiter:innen
- ~ Gezielte Weiterbildungen
- ~ Unterstützung der Direktor:innen vor Ort
- ~ Gezielte Werbung für den Beruf als Musikschullehrer:innen in den Regionen und mit dem Newsletter
- ~ Bedarfsplan – Nachbesetzung bei Pensionierungen

Neugestaltung – Informationsstruktur – vertrauensbildende Maßnahmen

Die Information in einem dislozierten und inhaltlich mit vielen unterschiedlichen Fächern sehr differenzierten Unternehmen, ist immer eine besondere Herausforderung.

Transparenz als vertrauensbildende Maßnahme ist uns besonders wichtig, deshalb werden alle Protokolle von Sitzungen der Direktor:innen, der Fachbereichsleiter:innen und der Schulkonferenzen untereinander ausgetauscht, bzw. auf Office 365 zur Einsicht archiviert.

Weitere Maßnahmen zum Aufbau einer Informationsstruktur

Wir haben die Informationen in unterschiedliche Informationskanäle aufgeteilt:

- ~ Newsletter
- ~ Mitarbeiter:innen Rundschreiben
- ~ Führungskräfte Info zwischen Direktionen, Fachbereichsleitungen, Landesdirektion
- ~ Einführung von Assistenz für die professionelle Umsetzung von Projekten

Neue Konzepte – Strategie für Schüler:innenwerbung

Im Zuge der Pandemie wurde eine Unterstützungsstruktur für die Lehrenden zur Schüler:innenwerbung aufgebaut – siehe „Pädagogische Programme“

Implementierung DSGVO²¹⁾ Erfordernisse

Die Datenschutzgrundverordnung hat auch das Musikum intensiv beschäftigt. Damit diese auch entsprechend umgesetzt wird, wurde analysiert, in welchen Bereichen uns dieses Thema betrifft. Dazu wurden auch Rechtsmeinungen eingeholt und ein Mitarbeiter wurde beauftragt, dieses Thema im Musikum umzusetzen.

Diskussion über die Rechtsform Verein

Ein Vorschlag, der aus der Strukturanalyse heraus entwickelt wurde, war die Änderung der Rechtsform. Die Analyse hat ergeben, dass die Form des Vereins für das Musikum nicht gut geeignet ist.²²⁾ Vorgeschlagen wurde eine Stiftung oder eine GmbH. Die Vor- und Nachteile wurden detailliert aufbereitet. Das dringlichste Thema, das Finanzierungssystem wäre damit auch besser gelöst worden. Beide vorgeschlagenen Rechtsformen hätten in die Gemeindeautonomie eingegriffen, daher war die Änderung der Rechtsform politisch nicht gewollt, die Pläne sind wieder verworfen worden.

21) Datenschutzgrundverordnung

22) Bericht Strukturanalyse 1998, ROI, S 5 und Anlage 2

Elektronischer Stundenplan & Klassenkatalog

Die Einführung flexibler Unterrichtsformen ist administrativ eine besondere Herausforderung. Ursprünglich wurde der Unterricht in analoger Form dokumentiert, das war ein erheblicher Mehraufwand für die Lehrenden. Die logische Konsequenz war das Entwickeln eines elektronischen Klassenkatalogs, der die Dokumentation des Unterrichts wesentlich vereinfacht hat. Der Stundenplan kombiniert mit dem Klassenkatalog, bei dem alle Grunddaten automatisch zur Verfügung stehen, erleichtert die gesamte Administration und sie ist wesentlich effizienter.

Der elektronische Korrepetitionsmanager

Die Korrepetition ist ein erheblicher Aufwand in der Organisation und der Dokumentation, wenn diese schriftlich gemacht wird. Die Aufzeichnungen waren zudem unterschiedlich und nicht ausreichend präzise trotz gleicher Formulare. Wir wollten die Situation für alle Beteiligten mit einem elektronischen Korrepetitionsmanager lösen. Wie immer bei der Einführung von elektronischen Systemen, die sehr präzise Daten erfassen, kam die Sorge der „totalen Überwachung“. Unter Einbindung der Korrepetitor:innen ist es gelungen, ein für alle passendes elektronisches System zu entwickeln.

Weiterbildung – elektronische Verwaltung und Organisation

Das neue Konzept der Weiterbildung erforderte auch eine neue elektronische Verwaltung. Sowohl die internen wie auch die externen Anmeldungen können nun digital erfasst und effizienter bearbeitet werden. Mit den verschiedenen Tools ist das System auch eine Unterstützung für die Fachbereichsleitungen.

Online-Anmeldung – effizientere Datenverwaltung

Das Thema Online-Anmeldung war ein sehr komplexes, weil die Datenbank grundlegend neu aufgebaut werden musste. In einem aufwändigen Diskussions- und Arbeitsprozess wurde ein sehr gut funktionierendes System entwickelt. Die Online-Anmeldung wird zunehmend von den „Kund:innen“ genutzt.

Nachdem die Ressourcen in den Sekretariaten begrenzt sind, die Aufgaben aber wesentlich mehr geworden sind, ist die Online-Anmeldung ein Tool, das in diesem Bereich die Sekretariate entlastet und Ressourcen für andere wichtige Aufgaben freimacht.

Webseite Neu

Die Neuausrichtung der Website wurde schon im Kapitel „Identität“ beschrieben.

Microsoft Office 365

Die neuen technischen Möglichkeiten von Office 365 wurden schrittweise genutzt. Die Lehrenden wurden mit speziellen Weiterbildungen von den Spezialist:innen in den Fachbereichsleitungen unterstützt.

Ein zukunftsweisendes Modell – Jahresarbeitszeit für die Lehrenden – JAZ

Eine der größten Herausforderungen war das Thema Arbeitszeit der Lehrenden, zu der es viele Unklarheiten und Diskussionen gegeben hat.

Die wichtigsten Themen, die zu lösen waren:

- ~ Arbeitszeit der Lehrenden war immer ein Kritikpunkt in der Öffentlichkeit und bei politischen Entscheidungsträgern, weil diese nicht ausreichend transparent war
- ~ Ungerechtigkeiten zwischen Teilbeschäftigten und Vollbeschäftigten in Form von Mehrbelastungen der Teilbeschäftigten – das waren damals immerhin zwei Drittel - besonders für jene, die in mehreren Schulstandorten unterrichteten

- ~ Unklarheiten der Aufgaben und Anforderungen für Lehrende, in mehreren Sprengeln unterrichteten
- ~ Unklarheit der Musikschuldirektor:innen, was sie außerhalb des Unterrichts einfordern dürfen
- ~ Gerechte Aufteilung des Engagements außerhalb des geregelten Unterrichts auf alle Lehrenden
- ~ Anerkennung der Unterrichtstätigkeit außerhalb des geregelten Stundenplans: Arbeit der Schüler:innen bei Wettbewerben, Auftritte im Bildungs- und Kulturnetzwerk, ...
- ~ Absicherung der kulturellen Arbeit im Bildungs- und Kulturnetzwerk in allen Regionen
- ~ Rechtliche Situation – Ein rechtlich abgesichertes Konstrukt als Ergänzung der freien Betriebsvereinbarung

Herausforderungen

- ~ Die schwierigste Aufgabe war die emotionale Situation, weil die Einführung einer Dokumentation der Arbeit immer zu großen Sorgen und Ängsten – Stichwort „Überwachung“ – führt.
- ~ Klärung der rechtlichen Situation, die im Musikum ungewöhnlich komplex ist – wie lässt sich das JAZ mit der „Freien Betriebsvereinbarung“ vereinbaren.
- ~ Ein gut anwendbares elektronisches Tool, mit dem möglichst einfach und mit wenig Aufwand die Arbeit der Lehrenden dokumentiert werden kann.

Wir haben auf Grund der Komplexität der Aufgabenstellung und der besonderen Herausforderungen ein umfassendes Entwicklungsdesign auf Grundlage der Basisprozesse²³⁾ entwickelt.

Mit einem aufwändigen Informations- und Beteiligungsprozess an allen Schulstandorten konnten wir viele Sorgen und Ängste zum überwiegenden Teil auffangen. Die komplexen inhaltlichen, organisatorischen und technischen Fragestellungen haben wir mit einem entsprechenden Entwicklungsdesign abgearbeitet.

Die anfänglich große Skepsis hat sich mittlerweile gewandelt, weil wir mit diesem Modell viele der oben genannten Themen zum Vorteil der Lehrenden lösen könnten. Die Sorgen und Ängste haben sich gelegt, weil wir mit dem JAZ das enorme Engagement der Lehrenden sichtbar und kommunizieren können.

Außerdem sichert dieses Modell die kulturelle und soziale Entwicklungsarbeit für die Jugend in den Gemeinden ab, weil diese ein Teil des praxisorientierten Unterrichtskonzeptes ist. Diese kulturelle Arbeit mit den Schüler:innen ist Unterricht und damit Teil des Bildungsauftrags und keine freiwillige Leistung, wie das vorher von manchen empfunden wurde. Diese Leistung der Lehrenden und Schüler:innen ist ein großer Mehrwert für die Gemeinden.

Schulgeldverwaltung /Debitoren auf BMD²⁴⁾

Die gesamte Schulgeldverwaltung und das Debitorenmanagement wurden auf neue „elektronische Beine“ gestellt und damit die Verwaltung effizienter gemacht.

Buchhaltung & Kostenrechnung auf BMD-NCTS²⁵⁾

Auch in der Buchhaltung wurde in den digitalen Ausbau investiert und ein neues System eingeführt.

Reiseplattform Neu

Die gesamte Verwaltung der Reisekosten wurde auf eine neue EDV-Plattform umgestellt. Nachdem im Musikum viele Lehrer:innen, in mehreren Schulen arbeiten, musste zudem die Stammschulregelung neu definiert werden. Das neue System ist sehr transparent und hat als Grundlage die Reisegebührenverordnung.

23) Glasl Friedrich, Lievegoed Bernard: *Professionelle Prozessberatung*, (3. Auflage), Bern, 2024, S 104 ff.

24) Zusammenführung der Bereiche Buchhaltung/Controlling/Debitorenmanagement/Lohnverrechnung/Zeiterfassung auf eine Plattform (BMD)

25) Zusammenführung der Bereiche Buchhaltung/Controlling/Debitorenmanagement/Lohnverrechnung/Zeiterfassung auf eine Plattform (BMD)

Musikum.net + Musikum.net Neu – Leitfäden & Richtlinien

In einer Bildungseinrichtung mit sehr vielen Sparten sind auch viele Themen zu klären und zu verwalten. Im Zuge der Erstellung der ersten Website wurde auch die interne Arbeits- und Organisationsplattform Musikum.net entwickelt und ständig ausgebaut. Mit der Einführung der elektronischen Tools – elektronischer Klassenkatalog, elektronisches Klassenbuch, Korrepetitionsmanager, elektronisches Schüler:innen Portfolio, des Blogs (Austausch- und Unterstützungsplattform für Lehrende in der Pandemie) usw. wurde mit dem Musikum.net NEU auf die neueste Technologie umgestellt.

Für die komplexe Organisation eines landesweit agierenden Betriebs gibt es sehr viele Themen, die zu regeln sind. Wir haben uns alle wesentlichen Themen angeschaut, offene Fragen geklärt und dann die Leitlinien und Richtlinien entwickelt. Die Entscheidung ist für die Einführung eines elektronischen Handbuchs gefallen. In einer dynamischen Entwicklung, bei der es ständig Neuerungen gibt, können neue Inhalte in der elektronischen Form leicht und ohne großen Aufwand geändert werden.

Nachdem alle wichtigen Fragen im Musikum.net geklärt und dargestellt waren, ist unsere Organisation wesentlich präziser und vor allem in der Kommunikation effizienter geworden. In der Landesdirektion war ein starker Rückgang von Fragen zu vielen betrieblichen Abläufen und Themen zu spüren.

Elektronische Raumverwaltung

Mit dem Neubau des Musikum Salzburg Stadt und der Landeszentrale, hatten wir mit der gemeinsamen Nutzung von Räumen eine neue Herausforderung. Außerdem wurde die Raumnutzung der Lehrenden generell neu geregelt. Es gibt Zimmer für einzelne Fachbereiche mit jeweils entsprechender Akustik, aber keine Zimmer, die einzelnen Lehrenden zugeordnet sind. Dieses flexible System ist nur mit einer elektronischen Raumverwaltung umsetzbar, die für diese Bedürfnisse eingerichtet wurde.

Fokusgruppe Digitales Lernen

Die Digitalisierung hat auch im Musikunterricht eine starke Dynamik bekommen. Es sind sehr viele Angebote auf dem Markt. Um diejenigen herauszufinden, die für den Unterricht unterstützend sind und das Lernen der Schüler:innen erleichtern, haben wir eine Fokusgruppe und einen Fachbereichsleiter mit dieser Aufgabe betraut – siehe „Neue Unterrichtsangebote“.

Einführung und Umgestaltung Fachbereichsleiter:innen

Damit die neu definierten Ziele umgesetzt werden können, war die Einrichtung der Fachbereichsleitungen notwendig. Mehr dazu unter „Strukturen“

Einführung von Sekretariaten

Die Schülerverwaltung wurde bis 1998 analog mit Anmeldeformularen, die die Musikschuldirektor:innen in die Zentrale gebracht haben, in der Stadt administriert. Im Zuge der beträchtlichen Zunahme der Schüler:innen-Zahlen und auf Grund der Umstellung der gesamten Verwaltung auf EDV-SYSTEME wurden die Anmeldungen vor Ort in das System eingespeist. Die Musikschuldirektor:innen sollten sich mehr um die Führung und Organisation kümmern. So wurden in allen Sprengeln Sekretariate eingerichtet, welche die Verwaltung professionell und effizienter gestalten konnten. Weitere Details dazu - „Struktur / Neue Strukturen aufgebaut.“

Aufgaben- und Anforderungsprofile, Rollenbilder

Für alle alten und neuen Organe wurden neue Anforderungsprofile und Aufgabenbeschreibungen erstellt. Rollenbilder für die Direktor:innen und Fachbereichsleiter:innen wurden entwickelt. Deren Erfüllung sind Grundlage bei jedem Führungsgespräch.

Einführung von Sprengelkoordinator:innen

Die Einführung von Sprengel-Koordinator:innen war eine zentrale Maßnahme, um größere Schuleinheiten zu schaffen und die Anzahl Schuldirektionen reduzieren zu können. Unter „Strukturen/ Neue Strukturen eingerichtet“ wird die Einrichtung von Sprengel-Koordinator:innen im Detail dargestellt.

Stellen für interne und externe Kommunikation – Öffentlichkeitsarbeit

Um die Aktivitäten und die Leistungen des Musikum mehr in der Öffentlichkeit zu zeigen, wurde eine Stelle mit einer Teilverpflichtung für Kommunikation eingerichtet, die dann die interne und externe Kommunikationsstruktur und die gezielte Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut hat. Dadurch konnte auch das Sponsoring verbessert werden. Eine Kooperation mit den Salzburger Nachrichten hat für die Öffentlichkeitsarbeit sehr viel bewirkt.

Mit der Einführung des Newsletters konnten wir die bemerkenswerten Leistungen des Musikum an eine breite Öffentlichkeit bringen und auch nach innen kommunizieren, wodurch sich die Identifikation mit dem Musikum gesteigert hat. Außerdem ist der Newsletter auch eine Ideenbörse für Projekte, für neue Unterrichtsformen und vieles mehr. Weitere Details siehe auch unter „Identität“.

Einrichtung einer „Rechtsstelle“

Ein wichtiger Schritt zur Professionalisierung in der Bearbeitung von rechtlichen Themen war das Einrichten einer eigenen Stelle. Außerdem ist der Aufwand für die Klärung von Rechtsfragen stark gestiegen.

Beispielsweise wurde die Anrechnung von Vordienstzeiten neu geregelt, diese muss bei jeder Anstellung geprüft werden. In der Coronapandemie hat sich gezeigt, dass die rechtliche Situation der Musikschulen – insbesondere auch die Kooperationen mit den Regelschulen – geklärt werden musste, dazu wurden Gutachten eingeholt.

Kuratorium – Einrichtung eines „Arbeitsausschusses“

Im Kuratorium werden die wesentlichen Weichenstellungen für das Musikum beschlossen. Um die Arbeit effizienter zu gestalten und damit komplexe Themen ausreichend vertieft diskutiert werden können, wurde der Arbeitsausschuss eingerichtet. Im Statut unter § 11 wurden die Aufgaben des Arbeitsausschusses im Detail geregelt. In der Praxis hat sich diese Arbeitsweise sehr bewährt.

Hört sich gut an

Personalmanagement

Die Anstellung von Mitarbeiter:innen in der Lehre ist ein komplexer Vorgang. Im Zuge des Umbaus des Personalmanagements wurden die Schnittstellen und die Abläufe von der Ausschreibung bis zu Anstellung neu geregelt.

Leitfaden für Schulkooperationen Musikum – Bildungsdirektion

Mit der Einführung von Kooperationen mit Regelschulen und Kindergärten haben wir auch die nötigen Grundlagen mit Leitfäden erarbeitet, damit die Schuldirektor:innen die Kooperationen gut aufbauen können.

Wiederbestellung der Musikschuldirektor:innen auf Basis des ganzheitlichen Unternehmenskonzeptes

Die Funktionsperiode der Direktor:innen dauert fünf Jahre. Die Bestellung erfolgt durch das Kuratorium auf Vorschlag der Landesdirektion. Mit der Einführung des „Ganzheitlichen Systemkonzepts des Musikum“ wurden auch die Direktor:innen in das neue Konzept eingeführt und beauftragt, für die Funktionsperiode ein Entwicklungskonzept auszuarbeiten und für die Wiederbestellung vorzulegen. Dieses Konzept ist die Basis für die Wiederbestellung. Damit ist gewährleistet, dass es eine gemeinsame Linie und Strategie in der Entwicklung des Musikum gibt.

Neugestaltung aller Bestellungsverfahren – Objektivität

Objektivität ist uns ein besonders wichtiges Anliegen, deshalb wurden sämtliche Bestellungsverfahren im Musikum neugestaltet und mit entsprechenden fachlichen Jurys besetzt. Auch die Lehrenden des Mozarteums wurden mit der Abschaffung des Fachbeirats durch interne Fachkräfte ersetzt.

- ~ Jurymitglieder, die befangen sind, dürfen nicht mitwerten.
- ~ Interventionen von außen sind sehr selten vorgekommen und wenn, dann haben diese im Musikum keinen fruchtbaren Boden gefunden...
- ~ Die Lehrproben haben ein komplexes Punktesystem mit sehr vielen Bewertungskriterien, die eine tendenzielle Wertung mit Auswirkung auf das Gesamtergebnis erschweren.
- ~ Um alles möglichst transparent und fair abhandeln zu können, haben wir alle Bewertungskriterien und alle wichtigen Informationen zum Bewerbungsverfahren auf der Homepage öffentlich gemacht.

Umgestaltung und Neuausrichtung aller betrieblichen Abläufe – Organisations-Matrizen

Mit der umfassenden Strukturreform wurden sämtliche Abläufe mit Organisations-Matrizen ausgearbeitet.

Neuregelung der Finanzierung zwischen Land, Stadt und Gemeinden

Dieses Thema wird ausführlicher behandelt, weil es zeigt, wie schwierig es ist, einen Betrieb zu entwickeln, wenn es 121 Entscheidungsträger gibt.

Das Finanzierungssystem wurde seit 1998 und auch schon früher in allen Berichten der damals noch aktiven Rechnungsprüfer – mittlerweile sind Wirtschaftsprüfer eingesetzt – regelmäßig kritisiert.

Die Situation ist historisch bedingt: ursprünglich war die Musikschule zentral in der Stadt organisiert, dort war auch der Großteil der Schüler:innen. Es gab ein paar kleine Außenstellen. In weiterer Folge wurden dann schrittweise fast alle Gemeinden Mitglieder der Vereins Musikum. Die Anzahl der Schüler:innen ist in der Stadt stark zurückgegangen, weil die Schüler:innen durch den Aufbau der Musikschulen in den Gemeinden, einen Unterricht vor Ort bekamen und nur mehr in die Stadt als Gastschüler:innen pendelten, wenn in den Regionen die Fächer nicht angeboten wurden. Der Schüler:innenrückgang in der Stadt Salzburg wurde auch in der Strukturanalyse angemerkt.

Im Zuge der Umstrukturierung ab 1998 haben sich Aufgaben der Verwaltung durch die Einrichtung von Sekretariaten auch in die Schulstandorte der Gemeinden verlagert²⁶⁾. Die Verwaltung und die Organisation haben sich wesentlich geändert, das Finanzierungssystem wurde aus politischen Gründen aber nicht angepasst.

Der Kritikpunkt der Rechnungsprüfer war in erster Linie die unterschiedliche Verteilung der Kostenbelastung zwischen der Stadt und den Gemeinden. Die Stadt Salzburg und das Land hatten die Strukturkosten zu tragen, die Gemeinden bekamen die Kosten laut Verteilungsschlüssel für den Unterricht vorgeschrieben.

Für das Musikum war dieses System auch von Nachteil, weil der Ausbau des Musikum am Land die Stadt überproportional belastet hat. In den Budgets waren die Erhöhungen für die Stadt immer größer als für die Gemeinden, ohne dass die Stadt davon profitiert hätte. Das war ein zusätzlicher „Hemmschuh“ für die Entwicklung des Musikum.

Die Problemstellungen aus Sicht des Musikum waren folgende²⁷⁾:

- ~ 121 Entscheidungsträger gestalten beim Bildungsauftrag des Musikum mit, sowohl inhaltlich als auch finanziell über die jährlichen Budgets – 121 Einzelentscheidungen versus Landesorganisation
- ~ Bildung ist kein Tages- oder Jahresprodukt, Bildungschancen sollten möglichst gleich verteilt sein
- ~ Unterrichtsangebot und Zuteilung: Wohlwollen der Gemeinden und finanzielle Möglichkeiten stehen vor pädagogischen Inhalten und Zielen
- ~ Zuteilung erfolgt nach Kontingenten und nicht nach inhaltlichen Kriterien: Alter, regionale Notwendigkeiten, flexible Unterrichtsformen, Gruppenunterricht, Berufsziel
- ~ Schüler:innenströme: Ein- und Auspendler sind notwendig, nur beschränktes Angebot im Sprengel, überregionale Zuteilung erforderlich
- ~ Freies Spiel der Kräfte: Seit fast 40 Jahren hat sich eine selbstgesteuerte Finanzierung entwickelt
- ~ unterschiedliche Pro-Kopf-Ausgaben für das Musikum von 2,34 Euro bis 46,11 Euro
- ~ Äußerst kompliziertes und intransparentes Finanzierungssystem, Vielzahl an Kostenschlüsseln,
- ~ Unklarheiten und Ungleichbehandlung bei den „Schülerhalterkosten“

26) Siehe unter Pkt. 5 Organe

27) Diese Themen wurden Vertreter:innen der Gemeinden gemeinsam mit dem Gemeindebund erörtert

Das Musikum hat sehr viel in die Entwicklung neuer Modelle investiert. Trotz anhaltender Kritik und mehreren Finanzierungsmodellen, die aus der Sicht des Musikum umsetzbar gewesen wären, wurde das Thema politisch sehr lange nicht gelöst.

Landeshauptmann Dr. W. Haslauer hat in seiner Verantwortung als Vorsitzender des Kuratoriums die Dringlichkeit erkannt und eine politische Lösung vorangetrieben. Die Finanzierungsschlüssel wurden geändert, die Stadt den Gemeinden gleichgestellt, das Land hat mehr investiert. Damit wurde ein wesentlicher Schritt erreicht und der „Hemmschuh“ für die Weiterentwicklung des Musikum beseitigt.

Überregionale, gemeindeunabhängige Zuteilungen, die z. Bsp. für die Musikum-Akademien sind, wurden mit einem zusätzlichen Finanzierungstopf aus dem GAF²⁸⁾ geregelt.

Alle anderen Themen konnten bislang noch nicht gelöst werden, weil die Gemeinden eine überregionale Finanzierung bisher abgelehnt haben. Die Gründe dafür waren die Aufrechterhaltung der Gemeindeautonomie einerseits, andererseits hat dieses System auch die negative Auswirkung, dass die Gemeinden pro Kopf sehr unterschiedlich investieren. Den Ausgleich zu schaffen, dass alle gleich viel bezahlen und auch dasselbe Angebot bekommen, erscheint nach wie vor unrealistisch.

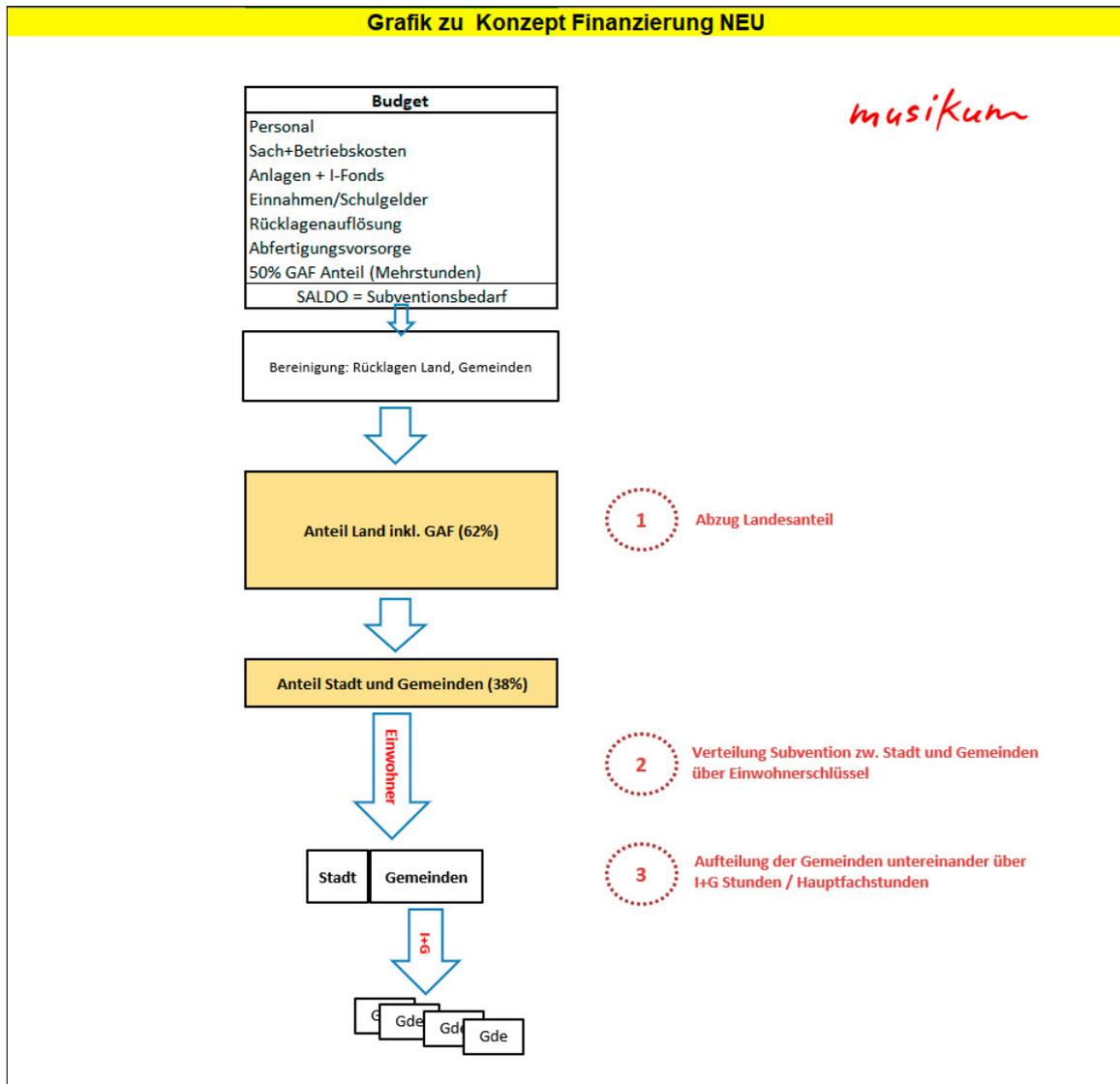
Allerdings haben in einigen wenigen Regionen die Direktor:innen mit den Gemeinden selbst eine Lösung gefunden, wie z. Bsp. im Musikum Mittersill. Diese zahlen in einen gemeinsamen Topf ein, welcher der Musikschuldirektion die Freiheiten in der Schüler:innenzuteilung ermöglicht, die notwendig ist. Das ist eine ideale Situation, die landesweit nicht umsetzbar war.

Andere Gemeinden haben in der Region einen gewissen „Spielraum“ festgelegt, der etwas mehr Flexibilität in der Zuteilung erlaubt. Diese Lösung ist zwar eine gewisse Erleichterung aber keine finale Lösung. Notwendig wäre eine gemeindeunabhängige Finanzierung, die sich nach inhaltlichen Kriterien richtet und damit eine nach pädagogischen Kriterien sinnvolle Zuteilung erlaubt.

Weitere Schritte, um das System mit den Notwendigkeiten des Musikum besser in Einklang zu bringen, sind mit Regelungen über die AGB's²⁹⁾ geplant.

28) Gemeindeausgleichsfonds

29) Allgemeine Geschäftsbedingungen



Investitionen in den Ausbau – neue Musikschulgebäude bzw. Unterrichtsräume an allen Standorten

Die Gemeinden, die Stadt und das Land haben für den Ausbau auf mehreren Ebenen investiert. Es wurden für den Ausbau der Unterrichtsstunden und für den Instrumentenankauf finanzielle Mittel bereitgestellt. In die Infrastruktur, in akustisch adaptierte Räume in den Regelschulen und in den Musikschulbau wurde ebenfalls viel investiert. Folgende Musikschulstandorte wurde errichtet bzw. renoviert und ausgebaut:

- ~ Pinzgau: Mittersill, Zell am See, Saalfelden
- ~ Pongau: Altenmarkt, Radstadt, St. Johann, Bischofshofen
- ~ Lungau: Tamsweg
- ~ Tennengau: Hallein, Kuchl
- ~ Flachgau: Grödig, Wals – Siezenheim, Hof, Obertrum
- ~ Landeszentrale und Musikum Stadt Salzburg
- ~ Adaption und Errichtung zahlreicher Unterrichtsräume in vielen Gemeinden

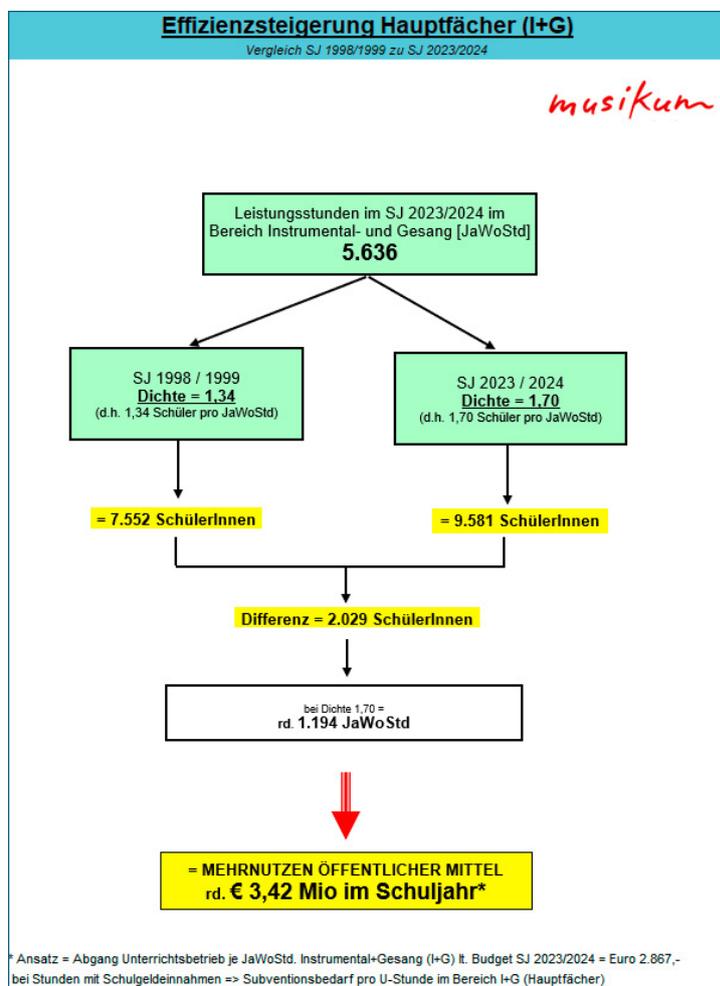
Neuausrichtung Instrumenten-Fonds

Mit dem Ausbau des Musikum, mit den neuen Unterrichtsformaten, den Schulkooperationen, der Digitalisierung, und der Durchführung von Projekten musste auch in die Ausstattung mehr investiert werden. So wurde auch der Instrumenten Fonds, der mit Landesmitteln die Gemeinden beim Ankauf von Instrumenten unterstützt, neu ausgerichtet. Das Land und die Gemeinden haben im Schuljahr 2023/24 € 130.000 in den Ausbau investiert.

Effizienzsteigerung im Unterrichtsangebot zwischen 1999 und 2024

Durch die Effizienzsteigerung im Unterricht und durch zusätzliche Förderungen konnte das Unterrichtsangebot um rd. 105% gesteigert werden.

Mit diesem „Musikum-Konzept“ wurde die von der Strukturanalyse errechnete Prognose mit 4-8 Mio. ATS pro (umgerechnet € 581.382) um mehr als 84% übertroffen. Stundensteigerung durch zusätzliche Subventionen: 9,5% (535 Unterrichtsstunden).



Einführung Projekt-Fonds

Die Projekte sind ein wesentlicher Teil des Unterrichts und des pädagogischen Konzeptes. Damit diese auch umgesetzt werden können, wurde ein Projekt-Fonds eingerichtet. Die Mittel werden über einen schriftlichen Projektantrag je nach Möglichkeiten zugeteilt und das Projekt wird mit diesem Antrags verwaltet und dokumentiert.

KOMU – Entwicklung österreichischer Lehrplan – Initiative für Beteiligungsprozess

Österreichischer Musikrat

Das Musikum ist kooptiertes Mitglied des Österreichischen Musikrats und hat im Auftrag der KOMU die Themen der Musikschulen lobbyiert. Die Schwerpunkte waren das Zusammenwirken der Musikschulen mit den Regelschulen.

EMU – Europäische Musikschulunion

Die europäische Musikschulunion hat jährlich interessante internationale Kongresse und Kulturprojekte durchgeführt. An einigen hat das Musikum aktiv mitgewirkt.

Bundesfachbeirat Prima la musica – Initiative für Neuausrichtung mit Beteiligungsprozess

Der Wettbewerb „Prima la musica“ ist ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung geworden. Besonders für die Studienvorbereitung ist eine Standortbestimmung durch das Feedback einer Fachjury unerlässlich. Den Einstieg in die Musikum-Klassik-Akademie erfolgt auf Grund einer erfolgreichen Teilnahme bei Prima la musica.

Auf Grund der Bedeutung des Wettbewerbs für die Ausbildung hat sich das Musikum auch für die Weiterentwicklung eingesetzt, Beteiligungsprozesse angeregt und auch selbst durchgeführt. Das Grundprinzip der PLUS-Gruppen wurde in Workshops in Salzburg entwickelt, wurde aber nicht umgesetzt werden, die Zeit war noch nicht reif dafür. Die Ergebnisse waren aber die Basis für den nachfolgenden Entwicklungsprozess, in dem einige Ideen aus dieser Vorarbeit eingeflossen sind.

Schule – Musikschule, Lobbying: Landesbildungsreferentenkonferenz – Landeskulturreferentenkonferenz – Landeshauptleutekonferenz – Ministerium, GÖD³⁰⁾, Industriellenvereinigung

Die gesellschaftlichen Veränderungen und der verstärkte Ausbau von ganztägigen Schul- und Betreuungsformen haben eine starke Auswirkung auf das Musikschulwesen. Um für die Schüler:innen eine gute Lösung zu finden, haben wir – die KOMU und das Musikum, das im Auftrag der KOMU dieses Thema vorangetrieben hat – über die Referentenkonferenzen und die Landeshauptleutekonferenz die Themen ins Ministerium gebracht³¹⁾. Die Musikschulen sind rechtlich auf Bundesebene nicht verankert, deshalb gab es keine Initiative, diese Themen vom Bund aus proaktiv zu behandeln. Umso wichtiger war es, die Anliegen der KOMU auf allen möglichen Ebenen zu lobbyieren.

Folgende Punkte wurden kommuniziert, von der KOMU und Musikum aufbereitet:

Bildung findet nicht nur in den öffentlichen Schulen statt. Wenn zeitliche Ressourcen an Ganztagesesschulen gebunden werden und örtliche Flexibilität dadurch eingeschränkt wird, dann müssen Voraussetzungen geschaffen werden, dass Musikschulunterricht weiterhin stattfinden kann. Die Regelschulen können in fast allen Fächern die Voraussetzung für einen Studieneintritt schaffen, für ein Musikstudium jedoch nicht. Für diese Bildungsziele müssen Lösungen gefunden werden. Diese Studienvorbereitung findet in den Musikschulen, und teilweise auf den Musikuniversitäten bzw. Konservatorien statt. In verpflichtenden ganztägigen Schul- und Betreuungsformen sind solche Bildungsziele nicht zu erreichen.

Eine Wahlfreiheit der Schulformen ist aus Sicht der Musikschulen und Musikuniversitäten für diese Schüler:innen – zukünftige Musikstudent:innen – dringend erforderlich. Für die Einbindung des Musikschulunterrichts in Ganztagesesschulen haben wir Vorschläge erarbeitet.

30) Gewerkschaft öffentlicher Dienst

31) Siehe Mindmap „Aktivitäten Zusammenwirken Schule Musikschule“

Ein durchgängiges und durchlässiges Bildungssystem von der elementaren Musikpädagogik bis zum universitären Abschluss zu schaffen, sollte im Zuge der Reformen des Bildungswesens ein Ziel sein. Die Kooperationen von Musikschulen mit den öffentlichen Schulen sind diesbezüglich eine Notwendigkeit.

Die KOMU sieht im laufenden Schulreformprozess auch eine große Chance zur Sicherung und Erweiterung des pädagogischen Angebots, das sowohl von Pflichtschulen und allgemeinbildenden höheren Schulen als auch von Musikschulen nur dann voll ausgeschöpft werden kann, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Mit dieser Verschränkung der Schulformen können viele Kinder – auch aus „musikbildungsfernen Schichten“ – erreicht werden.

Die KOMU hat sich im Auftrag der Landeshauptleutekonferenz eingehend mit dieser Thematik befasst und mit der AGMÖ (Arbeitsgemeinschaft Musikerziehung Österreich) und einer vom bm:ukk eingerichteten Arbeitsgruppe aus Musikschulexpert:innen und Fachinspektor:innen für Musikerziehung konkrete Vorschläge diskutiert. Die KOMU hat ein 7-Punkteprogramm erarbeitet.

In der Regelung der folgenden Bereiche sehen wir als KOMU unabdingbare Voraussetzungen für die Erhaltung der Bildungsqualität im Bereich der Musik, des breiten Zugangs zu musikalischer Bildung und im Bereich der Berufsvorbereitung und -ausbildung:

- ~ Herstellen der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Musikschullehrer:innen (mit pädagogischem Universitätsabschluss!) in Kooperationsprojekten an Pflichtschulen und in allgemeinbildenden höheren Schulen im Teamteaching, die ermöglichen, dass Musikschullehrer:innen eine Klasse temporär auch allein unterrichten können. (Ergänzung des Musikunterrichtes durch Angebote der Musikschulen.)
- ~ Integration der Musikschulen als Kooperationspartner in die Nachmittagsbetreuung mit maßgeschneiderten musikalischen Angeboten bis hin zur Nachmittagsbetreuung an Musikschulen.
- ~ Lösung des Problems der Schulgeldfreiheit durch Schaffung eines Fonds zur Abdeckung des Schulgeldanteils, eine § 15a-Vereinbarung zwischen Bund und Ländern oder andere geeignete Maßnahmen.³²⁾
- ~ Zeitliche, räumliche und rechtliche Flexibilisierung, um SchülerInnen den Besuch von Lehrveranstaltungen der Musikschule und um das notwendige Üben zu ermöglichen.
- ~ Anerkennung der Bildungsleistung der Musikschulen durch Schaffung von Wahlfächern an Pflichtschulen und Allgemeinbildenden Höheren Schulen. Beispiele für die Anerkennung des Musikschulbesuchs als Wahlfach finden sich in Südtirol, Bayern oder in der Schweiz.
- ~ Berücksichtigung der Bedürfnisse von Musikschüler:innen (geeignete Unterrichtsräume, schallgedämmte Übe-Räume, etc.) bei Schulneu- oder umbauten.
- ~ Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen (zeitliche Freiräume zum Üben und Zeitfenster für den Unterrichtsbesuch in Musikschulen, Universitäten und Konservatorien, Infrastruktur usw.) in ganztägigen Schul- und Betreuungsformen, um die bestehenden Begabtenfördermodelle und die Berufsvorbereitung an Musikschulen³³⁾, Universitäten und Konservatorien auch weiterhin in der notwendigen Qualität umsetzen zu können.

32) Klassenprojekte leiden unter dem Problem, dass Musikschulen verpflichtet sind, Schulgeld einzuheben, was mit dem Prinzip der Schulgeldfreiheit im Pflichtschulbereich kollidiert. Da diese Beträge pro Kind gering sind, gibt es bei bestehenden Projekten keine Probleme mit der freiwilligen Begleichung des Schulgelds, das oft auch von Elternvereinen, Musikvereinen oder Gemeinden übernommen wird.

33) In der Regel ist die Berufsvorbereitung in den Statuten der Musikschulen als Aufgabe verankert.

GÖD, Industriellenvereinigung, Elternvereine

Unser Ziel war, das Thema so breit wie möglich bekannt zu machen und mit allen Gremien und Interessensvertretungen, die von den ganztägigen Schul- und Betreuungsformen betroffen sind, zu besprechen.

Die Gewerkschaft GÖD war gegenüber unseren Anliegen positiv eingestellt. Die aus unserer Sicht unberechtigte Sorge von einzelnen wenigen Fachinspektor:innen, dass Lehrende bei einer Anerkennung der Bildungsleistung für die Studienvorbereitung ihre Stunden verlieren würden, bestand bei der GÖG nach unseren Gesprächen nicht, im Gegenteil. Die GÖD hat verstanden, dass das gesamte System Schule – Musikschule angepasst werden müsste und dass das auch eine Entlastung für Lehrende der Regelschule bedeuten könnte.

Die Industriellenvereinigung haben wir deshalb kontaktiert, weil sich diese für die Bildung generell „stark macht“ und mit ihren Aktivitäten Einfluss auf die Politik ausgeübt hat.

Auch die Vertreter:innen der Elternvereine der jeweiligen Schulstufen, haben einen Zugang zur Politik, daher haben wir auch diese über die Wirkung von ganztägigen Schul- und Betreuungsformen auf die Musikausbildung informiert.

Ergebnisse Lobbying Parlament & Bundesministerium – Schule – Musikschule erstmals im Regierungsprogramm der Bundesregierung 2020 – 2024

Seit 2004 haben wir die Notwendigkeiten des Ineinandergreifens von Schule und Musikschule thematisiert.

2021 wurde schließlich reagiert, und das „Musikforum“³⁴⁾ seitens des BMBWF³⁵⁾ wurde eingerichtet. Seit dieser Zeit werden die Themen auch im Ministerium gehört und es wird an Lösungen gearbeitet.

Positive Ergebnisse:

- ~ Broschüre – Kooperationen von Schulen und Musikschulen³⁶⁾
Mit dieser Broschüre erfolgte die rechtliche Klarstellung, wie Kooperationen zwischen Schule und Musikschule umgesetzt werden können. Das war für die Musikschulen sehr wichtig, weil die Institutionen und die Schulleitungen die Rechtssituation unterschiedlich ausgelegt haben und dadurch Kooperationen nicht zustande gekommen sind
- ~ Schulfremde Personen: Im Zuge der Pandemie konnten wir erreichen, dass die Musikschul-lehrenden, die in Kooperationsmodellen in der Regelschule unterrichtet haben, nicht mehr als schulfremden Personen eingestuft wurden. Die Schüler:innen bekamen daher weiterhin Musikunterricht.
- ~ Entschließungsantrag 2021 im Parlament, in dem der Nationalrat und in weiterer Folge das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur aufgefordert wurde, das Zusammenwirken von Schule und Musikschule im Zuge der ganztägigen Schul- und Betreuungsformen zu behandeln und Lösungen zu erarbeiten.
- ~ Regierungsübereinkommen der Bundesregierung 2020 – 2024: Wesentliche Ziele konnten wir auf Initiative des Musikum / KOMU mit der Unterstützung von Vertreter:innen der Salzburger Politik – Vorsitzender des Kuratoriums LH. Dr. W. Haslauer und LH StV. Mag.a M. Berthold – erstmalig Musikschulthemen in einem Regierungsübereinkommen der Bundesregierung verankern.

34) Faßmann: Neue Musikplattform soll Schüler/innenentwicklung fördern (bmbwf.gv.at) 12.04.2024

35) Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung

36) koopmusikschulen (3).pdf, 12.07.2024

Auszug aus dem Regierungsprogramm

Musikschulen und Musikpädagoginnen und -pädagogen

- ~ Erstellen der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Musikschullehrer:innen und -lehrern an öffentlichen Schulen und gegenseitige Anerkennung von Fächern (Schaffung von Wahlpflichtfächern)
- ~ Schaffung der Rahmenbedingungen in ganztägigen Schulformen (Übungseinheiten, zeitliche Freiräume für den Unterrichtsbesuch in Musikschulen, Konservatorien etc.)
- ~ Besondere Rücksicht auf Begabtenförderung (insbesondere Schnittstellen mit Musikschulen, Kunstuniversitäten u.a.)
- ~ Unterstützung der Entwicklung von Musikschulen zu gesamthaften Kunsthochschulen (Beispiel Tschechien), um den österreichischen Nachwuchs im Bereich Kunst und Kultur sowie die weltweite Vorreiterrolle der österreichischen Kunst- und Musikuniversitäten zu fördern und eine Verschränkung mit dem Regelschulwesen.
- ~ Weiterer Ausbau von Förderprogrammen für die Vermittlung von Kunst und Kultur unter Berücksichtigung einer gemeinsamen Steuerung und Vernetzung.
- ~ Ausbau ganztägiger Schulen: bedarfsgerechter Ausbau ganztägiger Schulformen zur
- ~ Ermöglichung der Wahlfreiheit für Eltern. Ein unverschränktes bzw. verschränktes Angebot soll auch in jenen Regionen zur Verfügung stehen, in denen es dieses bisher nicht gibt.

Österreichischer Gemeindebund

Das Musikum hat im Auftrag der KOMU das Thema Schule – Musikschule intensiv mit dem Österreichischen Gemeindebund erörtert und um dessen Unterstützung geworben.

Aktivitäten im Landeskulturbeirat

Auf der Ebene des Landeskulturbeirats haben wir uns für die musikalische Bildung der Jugend generell eingesetzt und uns für die notwendigen Maßnahmen im Zusammenwirken von Musikum und Regelschulen geworben.

Eine Besonderheit in Salzburg war das „Infragestellen“ der Höhe der Subventionen für das Musikum durch einige wenige Vertreter:innen der „Freien Szene“. Hier galt es, die Unstimmigkeiten und Fehlinformationen bezüglich des Bildungs- und Kulturauftrages zu klären. Ebenso galt es, die kreativen und breitgefächerten Leistungen des Musikum zu kommunizieren. Dadurch konnte die Kritik von einzelnen Mitgliedern des Landeskulturbeirats entkräftet werden.

Berufsbild Musikschullehrende – Workshops mit Universitäten

Die Abstimmung der Ausbildung der Musikschullehrenden an den Universitäten und Konservatorien an das geänderte Berufsbild in der Praxis war eine wichtige Aufgabe, damit das gesamte System gut ineinandergreift.

In zahlreichen Workshops haben wir die Ausbildung der Musikschullehrer:innen und die geübte Musikschulpraxis verglichen und Möglichkeiten zur Anpassung der Studien besprochen. Einige Universitäten haben auf das veränderte Berufsbild reagiert und bspw. Gruppenunterricht generell und Klassenunterrichte – Bläser-, Streicherklassenunterrichte - in die Studienpläne eingebaut.

- ~ Endbericht Strukturanalyse ROI Management, 1998
- ~ Glasl Friedrich, Kalcher Trude, Piber Hannes , Hrsg.: Professionelle Prozessberatung, Das Trigon Modell der sieben Basisprozesse, (3., überarbeitete und ergänzte Auflage), Bern, 2014
- ~ Glasl Friedrich, Lievegoed Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung, (6., erweiterte und aktualisierte Auflage), Bern – Stuttgart, 2021
- ~ KOMU – Konferenz der österreichischen Musikschulwerke – Lehrplan, Lehrplan, Infos und Downloads | KOMU (20.05.2024)
- ~ „Wie viel Nähe darf sein“ BROSCHÜRE „Wieviel Nähe darf sein“ / Musikum Salzburg, (12.06.2024)
- ~ shell_jugendstudie_2019_CC2018.indd (27.01.2020)
- ~ Werte – Wertorientierungen von Jugendlichen 2019 | Statista (18.05.2020)

Hört sich gut an