

Sängerische Berufsausbildung in Österreich

Strukturen und deren Weiterentwicklung

von MARTIN VÁCHA

Der folgende Artikel versteht sich als Leitfaden für jene Gesangspädagogen, die an der Neu- bzw. Weiterentwicklung von Studienangeboten mitarbeiten. Es sollen Instrumente vorgestellt werden, die bei der Umgestaltung des Studienangebots einer Schule/Universität nützlich sein können. Der Text basiert auf einer Masterarbeit, die im Rahmen des Studiengangs Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg verfasst wurde.

Bildungseinrichtungen und deren Angebote

Zunächst soll beleuchtet werden, wie die *Strukturen* sängerischer und gesangspädagogischer Berufsausbildung konkret aussehen. Auf der *Anbietersebene* wurden alle in der Lehre von Musik und darstellender Kunst tätigen Universitäten und Privatuniversitäten sowie jene Konservatorien mit Öffentlichkeitsrecht, die aktuell zumindest einen Hauptstudiengang anbieten, in die Untersuchung einbezogen. Die drei *Universitäten für Musik und darstellende Kunst* werden von der Republik Österreich finanziert und getragen. Für die *Privatuniversitäten* wurde der *Österreichische Akkreditierungsrat* eingerichtet, der sowohl die einzelnen Einrichtungen selbst als auch deren Studiengänge akkreditiert. Die Anton Bruckner Privatuniversität Linz und die Konservatorium Wien Privatuniversität stehen ungeachtet der Bezeichnung Privatuniversität unter öffentlicher Trägerschaft – allerdings nicht jener des Bundes, sondern der betreffenden Länder. Während die Bezeichnungen Universität und Privatuniversität umfassend gesetzlich definiert und daher geschützt sind, lässt der Begriff *Konservatorium* jegliche rechtliche Eingrenzung vermissen. Die Eigendefinition als Konservatorium reicht daher von Bildungsanbietern ohne Öffentlichkeitsrecht bis zur Konservatorium Wien Privatuniversität, die offensichtlich in Bezug auf ihre Tradition an der Bezeichnung Konservatorium festhält. Jene Konservatorien, die hier behandelt wurden, sind auf Basis des Privatschulgesetzes errichtete *Konservatorien mit Öffentlichkeitsrecht*. Die für den universitären Bereich charakteristische Verknüpfung von Lehre und Forschung ist ebensowenig vorgesehen wie die Verleihung akademischer Grade. Das *Öffentlichkeitsrecht* berechtigt die Schulen allerdings, Zeugnisse mit der Beweiskraft öffentlicher Urkunden auszustellen.

Auf der *Angebotsebene* wurden deren Ausbildungsgänge in den Bereichen Gesang und Gesangspädagogik untersucht, die auf *mindestens ein Semester* ausgerichtet sind. Auslaufende Ausbildungsange-

bote sowie jene mit Gesang als Zweit- oder Ergänzungsfach, Lehramtsstudien und sog. Ergänzungsstudien wurden ausdrücklich nicht berücksichtigt.

Abbildung/Tabelle 1 zeigt eine Übersicht über alle Studienanbieter und -angebote. Die Studienrichtungen wurden – abgesehen von der Differenzierung in künstlerische und künstlerisch-pädagogische Ausbildungsgänge – den betreffenden Genres zugeordnet um die Vergleichbarkeit der Angebote zu gewährleisten.

HINWEIS: Unter www.evta.at/links.htm sind die Links zu den Webpages der einzelnen Bildungseinrichtungen zu finden.

Erstellung eines Stakeholdermodells*

„Weltweit Spitze bei Musik. Weltweit top! [...] Mit anderen Unis sind sie nicht zu vergleichen.“ (Brenner et al. 2010: 95.) Dieser euphorische Befund eines Wirtschaftsmagazins stellt ein Beispiel für die hohe Reputation des musikalischen Ausbildungswesens in Österreich dar. Sind trotz der keinesfalls besorgniserregenden Ausgangslage Ansätze zur *Weiterentwicklung* erkennbar?

Die im Profit-Marketing übliche Fokussierung auf den Kundennutzen würde im vorliegenden Fall zu kurz greifen. Wer ist schließlich im Falle einer staatlichen Universität überhaupt als Kunde zu identifizieren? Ist es der *Nutzer* des jeweiligen Studienangebots – also der Student? Oder ist es der *Zahler* – also der Staat? Wie ist dieses Verhältnis bei privaten Konservatorien zu beurteilen? Studierende tragen an diesen Institutionen zwar ihre Ausbildungskosten selbst, werden aber oftmals staatlicherseits in Form von Studienbeihilfen unterstützt. Welche Rolle spielt der Arbeitsmarkt? Wie gehen weiterführende Bildungseinrichtungen mit den betreffenden Abschlüssen um? Werden Absolventen von Konservatorien bei postgradualen Studienangeboten zugelassen? All diese Fragen weisen darauf hin, dass bei der Neu- oder Weiterentwicklung von Bildungseinrichtungen und deren Angeboten neben den potenziellen Studenten eine

Sängerische Berufsausbildung in Österreich

	KLASSIK							JAZZ / POP		
	Gesang	Lied / Oratorium	Oper	Operette	Alte Musik	IGP	Sonstiges	Musical	Gesang	IGP
Universitäten für Musik und darstellende Kunst										
Graz	V B M P	M P	M P			B M	künstler. Doktorat		B M P	B M
Mozarteum Salzburg	V B M P	M P	M P		L	B M				
<i>Standort Innsbruck</i>					L	B				
Wien	V B	M P	M P			V B M				B M
Privatuniversitäten mit öffentlicher Trägerschaft										
Anton Bruckner PU	V L L B M				L	B M			V L L B M	B M
Konservatorium Wien PU	B M	M	M	L			M (Arts Education)	B	B M	
Konservatorien mit öffentlicher Trägerschaft										
Johann-Joseph-Fux-K.	L				D L					
Joseph-Haydn K.*	V D					Lb				
Kärntner Landesk.	V D					→V Lb			V D	→V Lb
Tiroler Landesk.*	D P					Lb			L	
Vorarlberger Landesk.*	V D					→V Lb				
Konservatorien mit privater Trägerschaft										
Gustav Mahler K.	V D	D	D						V D	
Prayner K.*	V D	D	D	D			D (Opern-repertoire)		V D	
Vienna K.*	V D	D	D	D		Lb	D (Opern-repertoire)	V D	V D (Jazz) L (Pop)	Lb (Jazz)
Vienna Music Institute									V D	→V Lb

Die mit * bezeichneten Konservatorien unterhalten Kooperationen mit Universitäten, die zu allen oder manchen Abschlüssen in den Bereichen Gesang (D) oder Gesangspädagogik (Lb) ein akademisches Upgrade (B, M) ermöglichen.

Abkürzungen: ○ Studien: **IGP** (Instrumental-/Gesangspädagogik);
 ○ standardisierte Abschlüsse: **B** (Bachelor), **M** (Master), **D** (Diplom), **Lb** (Lehrbefähigung);
 ○ weitere Angebote: **L** (Lehrgang, außerordentliches oder Gaststudium), **V** (Vorbereitungslehrgang, Vorstudium), **→V** (das künstlerische Vorstudium wird auch IGP-Interessenten empfohlen), **P** (postgradualer Lehrgang, „Meisterklasse“);

Abb. 1: Tabellarische Übersicht über alle Studienanbieter und -angebote im Bereich sängerischer Berufsausbildung in Österreich.

Sängerische Berufsausbildung in Österreich

Reihe anderer *Anspruchsgruppen* bzw. *Stakeholder* berücksichtigt werden müssen (vgl. Hanft 2008: 67).

Bei der Erstellung eines eigenen praktikablen Stakeholdermodells wurde das Grundmuster des *Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen* (Giroud et al. 2009: 47ff) herangezogen. Abgesehen von der dem Untersuchungsfeld entsprechenden Orientierung an NPOs erschien es vorteilhaft, dass das genannte Modell gleich zwei Dimensionen integriert:

- Einerseits schärft die von *innen nach außen* gedachte Schichtenstruktur das Bewusstsein für *Nähe und Weite* einzelner Stakeholder vom NPO-Betrieb selbst.
- Andererseits macht die Anordnung der Stakeholder *von links nach rechts* deutlich, ob sie im betrieblichen Leistungsprozess *früher oder später* positioniert bzw. diesem vor- oder nachgelagert sind.

Die Verbindung beider Dimensionen – nämlich *Be-*

ziehung und Leistung – prädestiniert dieses Modell als Vorlage eines differenzierten Stakeholdermodells für künstlerische Bildungseinrichtungen.

Im Rahmen der Arbeit wurde das aus dem Freiburger Management-Modell entnommene Stakeholdermodell für die Anwendung auf die untersuchten Bildungseinrichtungen adaptiert. Die Orientierung an den Studierenden sollte damit keinesfalls *negiert*, aber sinnvoll *relativiert* werden. Welche konkreten Anspruchsgruppen sind nun von Bedeutung und wie sollen diese innerhalb des Modells positioniert werden? Es wurden dabei die Arbeiten von AMMANN (2009), BORNHOLDT/NOLL/RUKH (2006) und HEILAND (2001) herangezogen. Die Themenstellung hat nahelegt, Subsysteme innerhalb einzelner Stakeholder – z.B. verschiedene Abteilungen innerhalb der Bildungseinrichtung – auszublenzen. Abbildung 2 zeigt, welche Anspruchsgruppen bei der Entwicklung neuer Studienangebote berücksichtigt werden müssen. Die wichtigsten Stakeholder wurden schwarz, weniger wichtige Anspruchsgruppen weiß eingefärbt.

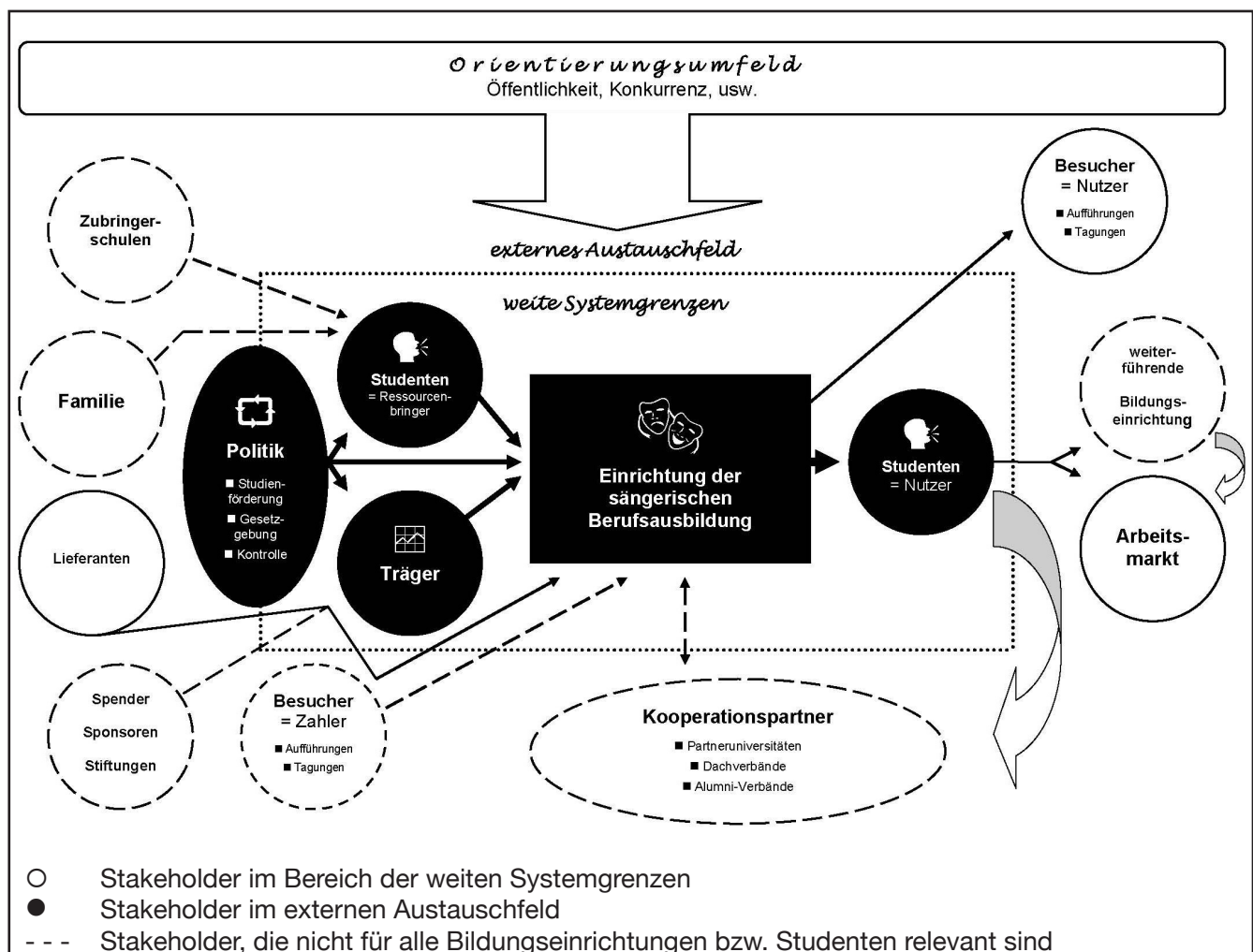


Abb./Tab. 2: Stakeholdermodell für Einrichtungen der sängerischen Berufsausbildung.

Sängerische Berufsausbildung in Österreich

Entwicklungsmöglichkeiten

Die bloße Erkenntnis, welche Stakeholder auf die betreffende Bildungseinrichtung einwirken, bringt noch keine Entwicklungsperspektiven hervor, die einer Steigerung des Nutzens auf Seiten der Studenten als wichtigste Leistungsempfänger dienlich sein könnten. Die zentrale Frage hat nun gelautet: Wie können *Lücken* im derzeitigen Angebotsspektrum zu *Chancen* für einzelne Bildungseinrichtungen werden? Die *Engpasskonzentrierte Strategie* (EKS) nach MEWES, deren erklärtes „Ziel die Nutzenmaximierung für die Zielgruppe“ (Friedrich/Malik/Seiwert 2010: 48 ff.) ist, scheint hier ein taugliches Instrument, um konkrete Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die *Nutzerorientierung* der EKS stellt eine spannende Ergänzung zur *Beziehungsorientierung* des Stakeholdermodells dar. Die EKS, deren Name sich von der Konzentration auf drohende Engpässe auf Seiten der Zielgruppe ableitet, lenkt „von der ‚ego-zentrischen‘ [...] Verhaltensweise hin zu einem ‚sozio-orientierten‘ Verhalten, das auf die Steigerung des Nutzens für eine bestimmte Zielgruppe und die Umwelt gerichtet ist“ (Hintz 2011: 304).

Der erste Schritt des *7-Phasen-Programms* der EKS ist die *Standortbestimmung* einschließlich der Frage nach den Umweltbedingungen und der Identifikation der eigenen Stärken. Anschließend werden das *erfolgreichste Spezialgebiet* und die *erfolgsversprechendste Zielgruppe* identifiziert. Die vierte Phase stellt gewissermaßen das Herzstück der EKS dar:

Die Frage, welche Erwartungen, Wünsche, Probleme oder Bedürfnisse die betreffende Zielgruppe hat, führt zur *Analyse der Engpässe*. Auf dieser Grundlage können *Innovationen* abgeleitet und *Kooperationen* angebahnt werden. Das hinter der aktuellen Spezialisierung stehende *konstante Grundbedürfnis* kann den Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen bilden.

Den EKS-Phasen muss eine Betrachtung der *spezifischen Stakeholdersituation* vorangestellt werden. Damit soll die Berücksichtigung der relevanten Anspruchsgruppen während allen weiteren Arbeitsschritten sichergestellt und die Synthese beider Modelle gewährleistet werden. Leider existierten keine Daten, von denen man Wünsche und Bedürfnisse von Studierenden oder Studieninteressenten *direkt* ableiten konnte. Es erschien daher sinnvoll, Engpässe auf Seiten der Nachfrager *indirekt* aus der „Position des Unternehmens zu seinen Mitbewerbern“ zu erschließen – also eine *konkurrenzorientierte Strategie* (Herrmann/Huber 2009: 115) anzuwenden. Es darf aufgrund der an allen untersuchten Bildungseinrichtungen obligaten *Zulassungsprüfungen* von einem *Nachfrageüberhang* ausgegangen werden. Das bedeutet, dass es in der Regel mehr Studienbewerber als freie Plätze gibt. Die Herausforderung liegt also nicht primär in der *Studierendenakquise* – also der Anwerbung von Studierenden – sondern vielmehr darin, durch sinnvolle *Profilbildung* der einzelnen Institutionen den Nachfragern *insgesamt* eine ausdifferenzierte Angebotspalette zur Verfügung zu

EKS-Phase 1 Standortbestimmung	Wie sehen unsere Umweltbedingungen aus? Wo liegen unsere Stärken? Was sind unsere Werte?
EKS-Phase 2 Das erfolgsversprechendste Spezialgebiet	Können wir aus der Feststellung unseres erfolgsversprechendsten Spezialgebiets bereits grobe Umrisse einer neuen Strategie ableiten?
EKS-Phase 3 Die erfolgsversprechendste Zielgruppe	Welche Zielgruppe entspricht unserem Spezialgebiet?
EKS-Phase 4 Engpassanalyse	Welche Erwartungen, Wünsche, Probleme, Engpässe und Bedürfnisse hat unsere Zielgruppe?
EKS-Phase 5 Innovationsstrategie	Wie können aus dem größten Engpass unserer Zielgruppe erfolgsversprechende Innovationen abgeleitet werden?
EKS-Phase 6 Kooperationsstrategie	Welche externen Ressourcen und Partner können in die Strategieumsetzung einbezogen werden?
EKS-Phase 7 Das konstante Grundbedürfnis	Welche konstanten Grundbedürfnisse stecken hinter der aktuellen Spezialisierung? In welche Richtung könnten spätere Expansionen erfolgen?

Abb./Tab. 3: Die sieben Phasen der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) (vgl. Friedrich/Malik/Seiwert 2010: 53 ff.).

Sängerische Berufsausbildung in Österreich

stellen. Für die einzelnen Bildungseinrichtungen ließ sich ableiten, dass „eine sich auf eine klare Schwerpunktbildung stützende Profilbildung an die Stelle des älteren Ideals einer ‚vollständigen‘ Universität“ (Mittelstraß 2010: 125) tritt.

Das folgende konkrete Beispiel ist keinesfalls als unmittelbare Handlungsaufforderung zu verstehen sondern soll auf knappem Raum zeigen, wie die vorgestellten Tools in der Praxis angewendet werden und zu welchen Ergebnissen solche schul-/universitätsinternen Entwicklungsprozesse führen können.

Die Kunstuniversität Graz erkennt im Zuge ihrer Standortbestimmung eine Stärke im wissenschaftlichen Bereich. Die Umweltanalyse zeigt, dass sie die einzige Universität im deutschsprachigen Raum ist, die ein künstlerisches Doktoratsstudium anbietet, und dass der einzige Konkurrent im unmittelbaren geografischen Umfeld ein Konservatorium ist, das auf Ausbildungen mit praktisch-künstlerischem Schwerpunkt spezialisiert ist. Als *erfolgreichstes Spezialgebiet* werden daher postgraduale Bildungsangebote im Grenzbereich zwischen Kunst und Wissenschaft identifiziert. Als *Zielgruppe* sind somit Absolventen künstlerischer oder wissenschaftlicher Studiengänge zu sehen, die sich im Bereich des genannten Spezialgebiets weiterbilden möchten. Gesangspädagogen, Vortragende im Bereich Gesangsdidaktik, HNO-Ärzte und Logopäden suchen derzeit vergeblich nach umfassenden Weiterbildungsangeboten im Bereich der Gesangswissenschaft, die sowohl künstlerische als auch physiologische Aspekte einschließen. Auf Grundlage dieses *Engpasses* wird ein *Masterstudiengang Gesangswissenschaft* konzipiert, der die eigentliche *Innovation* darstellt. Die Lehrveranstaltungen sollen aus Rücksicht auf die berufstätigen Studenten in Form von Blockveranstaltungen am Wochenende stattfinden. Da Medizin und Physiologie nicht im Fachkanon einer Kunstuniversität zu finden sind, wird ein *Kooperationspartner* gesucht. Der Studiengang wird schließlich gemeinsam mit der Medizinischen Universität Graz realisiert. Das oben vorgestellte *Stakeholdermodell* legt nahe, schon im Entwicklungsprozess dieses neuen Studiengangs zu klären, ob sich die Erweiterung/Umgestaltung des Studienangebots im Einklang mit den Zielsetzungen, die von Seiten des Trägers an die Universität herangetragen werden, befindet. Weiters könnten im Sinne des Stakeholdergedankens schon in der Planungsphase Vertreter potenzieller Zubringerschulen/-universitäten sowie des Arbeitsmarkts eingebunden werden.

Sonderfall Konservatorien

In Bezug auf die *Konservatorien* konnte gezeigt werden, dass deren schwammiger rechtlicher Status einen Unsicherheitsfaktor für die langfristige Planung dieser Bildungseinrichtungen darstellt. Konservatorien passen nicht so recht in die Bildungsarchitektur des gemeinsamen europäischen Hochschulraums. Die *Mobilität* im Sinne des lebenslangen Lernens sowie die uneingeschränkte Sicherheit in Bezug auf die *Anerkennung der Abschlüsse* am Arbeitsmarkt kann von Konservatorien nur bedingt geboten werden. Für Konservatorien konnten im Rahmen der Untersuchung mehrere Zukunftsszenarien abgeleitet/beobachtet werden:

- Die Umwandlung zu Privatuniversitäten,
- die Kooperation mit Universitäten,
- die Rückführung zu Musikschulen und
- die Beibehaltung des Status quo.

Als Alternative zu diesen *Einzellösungen* wurde eine *Gesamtlösung* durch den Bund als Gesetzgeber genannt. Da die Umformung aller Konservatorien zu Privatuniversitäten aus finanziellen Gründen undurchführbar erscheint, kann eine Gesamtlösung nur in einem *eigenen Konservatoriengesetz* oder einer *Novellierung des Fachhochschulgesetzes* bestehen.

Fazit und Ausblick

Die meisten Institutionen sängerischer Berufsausbildung setzen auf eine breite Angebotspalette und die Erhaltung klassischer Studienformate. Die Studienrichtung *Instrumental-/Gesangspädagogik*, die seit 2002 keine gesetzliche Normierung mehr aufweist und trotzdem von elf (!) untersuchten Anbietern in fast unveränderter Form tradiert wird, kann hier als Musterbeispiel genannt werden. Ein *klares Profil* konnte allerdings *nur bei wenigen Einrichtungen* der sängerischen Berufsausbildung beobachtet werden. Ein solches Profil, das mit Hilfe der *Engpasskonzentrierten Strategie* (EKS) Schritt für Schritt aufgebaut werden könnte, hätte aber das Potenzial, *maßgeschneiderte Studienangebote* für *spezifische Zielgruppen* zu generieren und damit eine größere *Differenziertheit* des sängerischen Ausbildungswesens zu gewährleisten. In Zeiten knapper Staatskassen erscheint die Profilbildung überdies als höchst vorteilhaft für die Institutionen selbst, weil sie dem *Legitimationsdruck*, unter dem öffentlich bezuschusste Einrichtungen grundsätzlich stehen, wesentlich besser begegnen können. Selbstverständlich müssten alle Veränderungen im Einklang mit den spezifischen Anspruchsgruppen geplant und umgesetzt werden.

Sängerische Berufsausbildung in Österreich

Dieser Anspruch kann wiederum mit Hilfe des vorgestellten *Stakeholdermodells* geltend gemacht werden.

MARTIN VÁCHA

HINWEIS: Die gesamte Masterarbeit steht auf www.martinvacha.com (Menüpunkt „Download“) kostenlos zum Download bereit.

Quellen

- Ammann, Markus (2009): Stakeholderpartizipation in der Schule. Ein Beitrag zu einer Organisationstheorie der Schule aus mikropolitischen Perspektive. München/Mering.
- Bornholdt, Martin / Noll, Christian / Ruckh, Mario F. (Hg.) (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien.
- Brenner, Erich / Cerha, Stefanie / Leicht, Maria / Trauttmansdorff, Fini (2010): Elite-Unis gegen Massenstudium. Womit Absolventen bei Unternehmen punkten. In: Gewinn. Das Wirtschaftsmagazin für Ihren persönlichen Vorteil. 29. Jahrgang, Nr. 9. Wien.
- Friedrich, Kerstin / Malik, Fredmund / Seiwert, Lothar (2010): Das große 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS® – Erfolg durch Spezialisierung. Offenbach.
- Giroud, Charles / Purtschert, Robert / Schauer, Reinbert / Schwarz, Peter (2009): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 6. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien.
- Hanft, Anke (2008) unter Mitarbeit von Fischer, Frank / Röbbken, Heinke / Zimmer, Marco: Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München.
- Heiland, Thomas (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Eine empirische und implikationenorientierte Analyse. Wiesbaden. Zit. nach: Beier, Stefanie (2003): Hochschul-Sponsoring. Rahmenbedingungen und Faktoren erfolgreicher Kooperationen. Dissertation, Universität Hannover. Wiesbaden.
- Herrmann, Andreas / Huber, Frank (2009): Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Hintz, Asmus J. (2011): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung. Wiesbaden.
- Mittelstraß, Jürgen (2010): Universitäre Entwicklungslinien. In: Brinek, Gertrude / Hörmann, Bernadette / Hopmann / Stefan T. (Hg.): Bologna – what's next? Über die Zukunft der österreichischen Hochschulen. Wien.