

Bericht und Antrag

Nr. 1785
vom 13. August 2026 / 2024-325 / PD
an Einwohnerrat von Horw
betreffend Planungsbericht Strategie Musikschule Horw 2027-2032

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

1 Ausgangslage und politischer Auftrag

Am 26. Februar 2024 reichten Einwohnerrat Ivan Studer (Die Mitte) und Mitunterzeichnende die Motion Nr. 2024-325 ein. Die Motion verlangte eine externe Planungsgrundlage zur strategischen Entwicklung der Musikschule Horw. Zu klären waren insbesondere die bisherige quantitative und qualitative Entwicklung, realistische Entwicklungsszenarien, Chancen und Risiken zentraler beziehungsweise dezentraler Räume, finanzielle Auswirkungen sowie Steuerungsmöglichkeiten. Der Gemeinderat nahm die Motion am 27. Juni 2024 entgegen und beauftragte die HSS Unternehmensberatung mit der Erarbeitung des Planungsberichts. Dieser wurde dem Einwohnerrat mit Bericht und Antrag Nr. 1774 unterbreitet und an der Sitzung vom 5. Februar 2026 zur Kenntnis genommen.

Der Planungsbericht zeigt, dass sich die Musikschule Horw in den vergangenen Jahren stark entwickelt hat. Zwischen 2019 und 2023 nahmen die Fachbelegungen über alle Angebote um 23,5 Prozent zu. Besonders ausgeprägt war die Entwicklung im Ensemblebereich mit rund 61 Prozent Wachstum insgesamt beziehungsweise rund 70 Prozent bei Kindern und Jugendlichen. Das Wachstum wird hauptsächlich von Kindern und Jugendlichen getragen, die Nachfrage bei jungen Erwachsenen und Erwachsenen ist demgegenüber weitgehend stabil. Für die weitere Planung ist deshalb vor allem die Entwicklung der Lernenden in der obligatorischen Schulzeit massgebend. Der Planungsbericht beurteilt ein Wachstum entlang der Volksschülerzahlen als plausibelstes Szenario.

Im Jahr 2023 nutzten rund 36 Prozent aller Horwer Schülerinnen und Schüler der Volksschule Angebote der Musikschule: 431 Kinder und Jugendliche bis 16 Jahren aus Primar- und Sekundar-Stufe sowie Untergymnasium (total 1'206). Davon belegten rund 35 Prozent auch Unterricht in Ensembles (teils Belegungen von mehreren Ensembles durch Einzelne).

Diese Ausgangslage schafft seit Jahren infrastrukturelle Herausforderungen. Die Musikschule nutzt heute 27 Räume an sieben Standorten. Ein Teil der Räume erfüllt die Anforderungen an zeitgemässen Musikunterricht und geeignete Arbeitsplätze nur teilweise. Besonders anspruchsvoll sind Ensemble- und Gruppenräume, grössere Instrumente, akustische Anforderungen sowie die Koordination über mehrere Standorte hinweg. Bei einem realistischen Wachstum bis 2037 geht der Planungsbericht von einem Bedarf von rund 34 geeigneten Räumen aus. Eine Weiterführung des Status quo wäre nur mit Aufnahmeeinschränkungen und

zunehmenden Qualitätsrisiken möglich. Eine teilweise Zentralisierung wird deshalb als strategisch sinnvoll beurteilt.

Die Beratung im Einwohnerrat zeigte eine breite Wertschätzung für die Musikschule und ihre Bedeutung für Bildung, Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt in Horw. Gleichzeitig wurde deutlich, dass der Planungsbericht als fachliche Grundlage noch keine politische Strategie ersetzt. Erwartet werden eine klarere strategische Führung, nachvollziehbare Steuerungsgrössen, transparente Kostenfolgen sowie eine Überprüfung der rechtlichen Grundlagen. Insbesondere sollen Angebot, Ensembleentwicklung, Mehrfachbelegungen, Spezialinstrumente, Erwachsenenunterricht, Tarife und Infrastruktur künftig bewusster gesteuert werden. Zudem soll die Musikschule die Horwer Vereine nicht konkurrenzieren, sondern den Übergang in Vereine, Chöre, Bands und weitere Formationen stärken.

Der Gemeinderat würdigt die positive Entwicklung der Musikschule und die hohe Qualität der Arbeit von Musikschulleitung und Lehrpersonen. Gleichzeitig teilt er die Einschätzung, dass die Musikschule künftig stärker strategisch geführt werden soll. Die vorliegende Strategie legt deshalb die politische Stossrichtung fest: Im Zentrum stehen Kinder und Jugendliche aus Horw als Hauptzielgruppe des kommunalen und kantonalen Bildungsauftrags.

Die Ensemblearbeit bleibt ein prägendes Element der Musikschule. Sie fördert das gemeinsame Musizieren, stärkt soziale Kompetenzen und schafft wichtige Grundlagen für die Mitwirkung im musikalischen und kulturellen Leben der Gemeinde. Angebot, Wachstum, Infrastruktur und Kosten sollen künftig über Leistungsauftrag, Verordnung und Tarife bewusster gesteuert werden. Nach der Kenntnisnahme der Strategie durch den Einwohnerrat werden die rechtlichen Grundlagen überprüft und die operative Umsetzung in einer betrieblichen Leistungsvereinbarung mit der Musikschule konkretisiert.

2 Prozess und Resultat der Strategieentwicklung

Auf der Basis des Planungsberichts erarbeiteten der Vertreter der Beratungsfirma HSS (Autor des Planungsberichts 1774), die Musikschulleitung und der Ressortvorsteher einen Strategieentwurf. Dieser wurde mit den kantonalen und kommunalen Grundlagen, der Gemeindestrategie, dem Legislaturprogramm sowie den Rückmeldungen aus der Beratung des Planungsberichts abgeglichen.

Der Gemeinderat vernehmlassete den Strategieentwurf anlässlich seiner Klausur vom 6. Mai 2026. Diskutiert wurden insbesondere die Positionierung der Musikschule im Vergleich zu anderen Gemeinden, das Verhältnis von Breitenförderung und Talentförderung, die Rolle der Ensemble- und Vereinskultur, der Infrastrukturbedarf, die Steuerbarkeit des Angebots, die Kostenfolgen und die künftige betriebliche Umsetzung.

Das Resultat ist eine Strategie, welche die Musikschule Horw 2027-2032 auf fünf Schwerpunkte ausrichtet: Teilnahme und breite Wirkung; hohe Bildungsqualität und gezielte Förderung; Ensemble- und Gemeinschaftskultur als pädagogisches Kernelement; zukunftsfähige und hochwertige Infrastruktur; sowie starke Vernetzung im Bildungs- und Kulturraum Horw.

Mit dieser geförderten Zusammenarbeit und Verflechtung mit den lokalen Musikvereinen wird auch das Anliegen des Postulats Nr. 2025-795 von Carla Hool (FDP) und Mitunterzeichnende

erfüllt. Dieses fordert eine Prüfung der Mitberücksichtigung der Horwer Musikvereine und es kann entsprechend mit der Kenntnisnahme dieses Planungsberichts abgeschrieben werden.

Quantitativ zielt der Gemeinderat darauf ab, die bisherige Durchdringung von 36 Prozent in der Volksschule weiterzuführen. Auch die aktuelle Ensemble-Teilnahmequote der Musikschülerinnen und -schüler von rund 35 Prozent soll beibehalten werden. Die Mengenentwicklung in absoluten Zahlen soll aber im Vergleich zu den Jahren 2019-2023 abflachen. Sie soll sich künftig entlang des Wachstums der Anzahl Schülerinnen und Schüler in der Volksschule entwickeln – also bei 1 bis 2 Prozent jährlich.

Die Strategie wird in der Umsetzung mit Indikatoren hinterlegt. Dazu gehören namentlich die Entwicklung der Fachbelegungen, die Ensemble-Teilnahmen, die durchschnittliche Ensemblegrösse, Raumqualität, Raumkapazität, Zentralisierungsgrad, Kooperationen, öffentliche Auftritte und finanzielle Eckwerte. Damit werden die Anliegen des Einwohnerrats nach Steuerung und Überprüfbarkeit aufgenommen.

3 Konsequenzen für Reglement und Verordnung

Die bestehenden rechtlichen Grundlagen der Musikschule sind grundsätzlich tragfähig. Sie bilden jedoch die künftige strategische Steuerung noch zu wenig präzise ab. Der Gemeinderat wird deshalb nach der Bereinigung der Strategie prüfen, welche Anpassungen im Musikschulreglement und in der Musikschulverordnung nötig sind.

Zu klären sind insbesondere: Auftrag und Zielgruppen der Musikschule, Ensembleunterricht sowie die Verankerung des betrieblichen Leistungsauftrags inklusive Vorgaben bezüglich des finanziellen Deckungsgrades. Soweit Anpassungen das Musikschulreglement betreffen, werden sie dem Einwohnerrat separat vorgelegt. Anpassungen der Musikschulverordnung liegen in der Zuständigkeit des Gemeinderats und werden nach der politischen Beratung der Strategie vorgenommen.

4 Betrieblicher Leistungsauftrag

Nach der Kenntnisnahme der Strategie durch den Einwohnerrat wird der Gemeinderat mit der Musikschule den betrieblichen Leistungsauftrag erneuern. Dieser bildet das Bindeglied zwischen Strategie, rechtlichen Grundlagen und operativem Betrieb.

Der Leistungsauftrag konkretisiert insbesondere Auftrag, Zielgruppen, Angebotsportfolio, Qualitätsentwicklung, Raum- und Ressourceneinsatz, Zusammenarbeit mit Volksschule und Vereinen, Indikatoren, Reporting sowie finanzielle Eckwerte. Sie ermöglicht dem Gemeinderat, die Entwicklung regelmässig zu überprüfen und bei Bedarf nachzusteuern, ohne jedes operative Detail im Reglement abzubilden.

5 Standort und Infrastruktur

Die Strategie hält fest, dass die Musikschule langfristig über eine bedarfsgerechte, qualitativ hochwertige und betrieblich effiziente Infrastruktur verfügen soll. Die räumliche Organisation soll so weiterentwickelt werden, dass Unterrichtsqualität, Ensemblearbeit, Zusammenarbeit der Lehrpersonen, Instrumentenlagerung und betriebliche Abläufe verbessert werden.

Die konkrete Standortfrage und die immobilienbezogenen Entscheide sind nicht Gegenstand dieses Berichts und Antrags. Sie werden im separaten Bericht und Antrag «Kauf und Umbau Schiltmatthalde» behandelt. Dabei sind Zweckmässigkeit, Kosten, Betrieb, zeitliche Realisierbarkeit und die Abstimmung mit der Schulraumplanung transparent darzustellen. Gemäss dem aktuellen Planungsstand wird dieses Infrastruktur- und Finanz-Geschäft in der Einwohnerrats-sitzung vom 29. Oktober 2026 behandelt.

6 Finanzielle und organisatorische Auswirkungen

Der vorliegende Bericht und Antrag löst für sich allein keine neuen Verpflichtungskredite aus. Finanzielle Auswirkungen entstehen erst durch konkrete Umsetzungsentscheide, insbesondere im Bereich Infrastruktur, Betrieb und allfällige Anpassungen des Angebots.

Der Gemeinderat wird die finanziellen Auswirkungen in den folgenden Vorlagen differenziert ausweisen. Dazu gehören Investitionskosten, wiederkehrende Betriebskosten, Kantonsbeiträge, Elternbeiträge, Tarife sowie die Einordnung in den Finanzhaushalt der Gemeinde. Damit wird das Anliegen des Einwohnerrats nach transparenter Kostensteuerung aufgenommen.

7 Würdigung

Die Musikschule Horw ist ein starkes Bildungs- und Kulturangebot der Gemeinde. Ihr Erfolg ist Ausdruck hoher Qualität, grossen Engagements der Musikschulleitung und Lehrpersonen sowie eines lebendigen musikalischen Interesses in der Bevölkerung.

Der Gemeinderat will diese Stärke sichern und weiterentwickeln. Er nimmt die Anliegen des Einwohnerrats auf: Die Musikschule braucht klare politische Leitplanken, überprüfbare Ziele, eine tragfähige rechtliche Grundlage, transparente Kosten und geeignete Räume. Der Gemeinderat versteht die vorliegende Strategie deshalb als nächsten Schritt von der fachlichen Planungsgrundlage zur politischen Steuerung.

Mit der Strategie Musikschule Horw 2027-2032 wird die weitere Entwicklung bewusst ambitioniert, aber steuerbar ausgerichtet. Im Zentrum stehen der kommunale Bildungsauftrag, die musikalische Breitenwirkung, die Qualität des Unterrichts, die Ensemble- und Vereinskultur sowie die Einbettung der Musikschule in den Bildungs- und Kulturraum Horw.

Damit legt der Gemeinderat auch die Basis für den Einwohnerrat, um über die künftige Infrastruktur der Musikschule zu entscheiden.

8 Strategiereferenz

Diese Massnahmen dienen der Umsetzung der folgenden Leitsätze in der Gemeindestrategie:

3 Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken

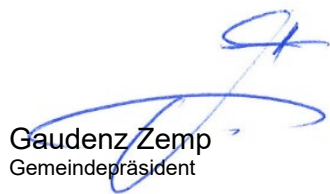
6 Qualitativ hochwertiges Bildungs- und Betreuungsangebot gewährleisten

7 Infrastrukturen pflegen

9 Antrag

Wir beantragen Ihnen

- den Planungsbericht zur Strategie der Musikschule Horw zur Kenntnis zu nehmen.
- die Strategie Musikschule Horw 2027-2032 als Grundlage für die weitere Entwicklung der Musikschule Horw zur Kenntnis zu nehmen.
- den Gemeinderat zu beauftragen, die notwendigen Anpassungen der rechtlichen Grundlagen vorzubereiten und nach Zuständigkeit zu beschliessen bzw. dem Einwohnerrat zur Beschlussfassung vorzulegen.
- zur Kenntnis zu nehmen, dass die Standortfrage im separaten Bericht und Antrag «Kauf und Umbau Schiltmatthalde» behandelt wird.
- die Motion Nr. 2024-325 «Strategische Entwicklung Musikschule Horw» von Ivan Studer, Die Mitte, und Mitunterzeichnenden als erledigt abzuschreiben.
- das Postulat Nr. 2025-795 «Mitberücksichtigung der Horwer Musikvereine im Planungsbericht zur strategischen Entwicklung der Musikschule Horw» von Carla Hool, FDP, und Mitunterzeichnenden als erledigt abzuschreiben.

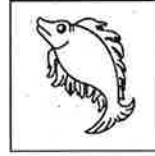


Gaudenz Zemp
Gemeindepräsident



Fabienne Vogel
Stv. Gemeindeschreiberin I

- Anhang: Strategie Musikschule Horw 2027-2032



Gemeinde
HORW

Einwohnerrat **Beschluss**

- nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1785 des Gemeinderates vom 13. August 2026
- gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungskommission und der Bildungs-, Gesundheits- und Sozialkommission
- in Anwendung von Art. 28 Abs. 3 lit. e der Gemeindeordnung vom 25. November 2007

-
1. Der Planungsbericht zur Strategie der Musikschule Horw wird zur Kenntnis genommen.
 2. Die Strategie Musikschule Horw 2027-2032 wird als Grundlage für die weitere Entwicklung der Musikschule Horw zur Kenntnis genommen.
 3. Der Gemeinderat wird beauftragt, die notwendigen Anpassungen der rechtlichen Grundlagen vorzubereiten und nach Zuständigkeit zu beschliessen bzw. dem Einwohnerrat zur Beschlussfassung vorzulegen.
 4. Es wird zur Kenntnis genommen, dass die Standortfrage im separaten Bericht und Antrag «Kauf und Umbau Schiltmatthalde» behandelt wird.
 5. Die Motion Nr. 2024-325 «Strategische Entwicklung Musikschule Horw» von Ivan Studer, Die Mitte, und Mitunterzeichnenden wird abgeschrieben.
 6. Das Postulat Nr. 2025-795 «Mitberücksichtigung der Horwer Musikvereine im Planungsbericht zur strategischen Entwicklung der Musikschule Horw» von Carla Hool, FDP, und Mitunterzeichnenden wird abgeschrieben.

Horw, 24. September 2026

Roger Georgy
Einwohnerratspräsident

Michael Siegrist
Gemeindeschreiber

Publiziert: **25. Sep. 2026**