

Ralph Schäfer-Lösch

# MUSIKSCHULE IM WANDEL

Chancen und Herausforderungen für die deutsche Musikschul-  
landschaft im Spiegel des normativen Managements



Wissenschaftliche Beiträge  
aus dem Tectum Verlag  
Reihe Sozialwissenschaften



# Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Sozialwissenschaften  
Band 71

Ralph Schäfer-Lösch

## **Musikschule im Wandel**

Chancen und Herausforderungen für die deutsche  
Musikschullandschaft im Spiegel des normativen  
Managements

Tectum Verlag

Ralph Schäfer-Lösch

**Musikschule im Wandel.**

**Chancen und Herausforderungen für die deutsche Musikschullandschaft  
im Spiegel des normativen Managements**

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe: Sozialwissenschaften; Bd. 71

© Tectum Verlag Marburg, 2016

ISBN: 978-3-8288-6544-0

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter  
der ISBN 978-3-8288-3802-4 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: Fotografie von Patrick Neu ([www.patrickneu.com](http://www.patrickneu.com))

Grafiken im Innenteil: Eric Wilhelm ([www.ericwilhelm.de](http://www.ericwilhelm.de))

Lektorat: Dr. Ruven Karr ([www.korrektur.de](http://www.korrektur.de))

Satz, Layout & Umschlaggestaltung: Mareike Gill | Tectum Verlag

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im  
Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	9
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	11
<b>Zum Geleit</b> .....	13
<b>Danksagung</b> .....	15

## Teil 1

<b>1 Einleitung</b> .....	19
<b>2 Musikschulen</b> .....	23
2.1 Die Musikschulen als Non- und Forprofit-Organisationen .....	24
2.2 Musikschulen und ihre normative Positionierung über Richtlinien, Leitbilder und Erklärungen .....	25
2.3 Musikschule als soziales System .....	26
2.3.1 Systeme als triviale und nicht-triviale Maschinen .....	26
2.3.2 System und Umwelt .....	26
2.3.3 System und Komplexität .....	27
2.3.4 System und operative Geschlossenheit .....	28
2.3.5 System und Autopoiesis .....	29
2.3.6 Modell 1 – Musikschule als soziales System und nicht-triviale Maschine .....	29
<b>3 Wandel</b> .....	33
3.1 Theorien des sozialen Wandels .....	35
3.2 Sozialstrukturanalyse .....	36
3.3 Modell 2 – Makro-Umwelt-Analyse für Musikschulen .....	38
3.3.1 Sphären der Makro-Umwelt .....	38

3.3.2	Gesellschaftliche Ebenen .....	40
3.3.3	Dimensionen des Wandels .....	41
3.4	Zusammenfassung .....	42
<b>4</b>	<b>Normatives Management .....</b>	<b>43</b>
4.1	Norm .....	44
4.2	Management .....	45
4.2.1	Traditionelle Sichtweise .....	45
4.2.2	Neue integrative Sichtweise .....	45
4.3	St. Galler Management-Konzept .....	47
4.3.1	Erste Generation .....	47
4.3.2	Zweite Generation .....	47
4.3.3	Neues St. Galler Management-Modell .....	48
4.4	Modell 3 – Bezugsrahmen nach Knut Bleicher .....	49
4.4.1	Unternehmens-Philosophie – Integration durch die konstitutive Kraft des Normativen in der Metadimension .....	51
4.4.2	Horizontale Dimension – Integration durch die Dimensionen normatives, strategisches und operatives Management .....	51
4.4.3	Vertikale Aspekte – Integration der Managementaspekte Struktur, Aktivität und Verhalten .....	52
4.4.4	Zeitliche Dimension – Integration durch Unternehmensentwicklung .....	52
<b>5</b>	<b>Zwischenfazit .....</b>	<b>53</b>

## Teil 2

<b>6</b>	<b>Analyse – Musikschulen im Spiegel des sozialen Wandels .....</b>	<b>57</b>
6.1	Wandel in der politischen Sphäre .....	59
6.1.1	Paradigmenwechsel – Rückzug aus dem Sozialstaat .....	59
6.1.2	Musikschulförderung und die deutsche Sparpolitik .....	59
6.1.3	Leere Kassen der Kommunen .....	60
6.1.4	Bedeutungsverlust auf kulturpolitischer Ebene .....	61
6.1.5	Kulturelle Vielfalt – Die UNESCO als Quelle politischen Wandels .....	61
6.2	Wandel in der demografischen Sphäre .....	64
6.2.1	Musikschulschüler werden weniger und grauer .....	64
6.2.2	Urbanisierung – ein Fachkräftemangel zeichnet sich ab .....	64
6.2.3	In den Städten wird es bunter .....	65

6.3	Wandel in der kulturellen Sphäre . . . . .	66
6.3.1	Kulturelle Identität, Migration und Bildungsbarrieren . . . . .	66
6.3.2	Wandel im Bildungssystem . . . . .	67
6.3.2.1	Musikhochschule – Tradition und Wandel. . . . .	67
6.3.2.2	Allgemeinbildende Schulen – Musik und Bedeutung . . . . .	70
6.3.2.3	Musikschulen – Kooperationen und Identitätsverlust. . . . .	71
6.3.2.4	Instrumentalpädagogik und kulturelle Vielfalt. . . . .	72
6.4	Wandel in der wirtschaftlichen Sphäre . . . . .	74
6.4.1	Wandel, Komplexität und das Primat der Gewinnmaximierung . . . . .	74
6.4.2	Strukturkonservatismus in sich dynamisch wandelnden Märkten . . . . .	76
6.4.2.1	Wandel, Strukturkonservatismus und Personalpolitik . . . . .	77
6.4.2.2	Wandel, Strukturkonservatismus und Management. . . . .	78
6.4.3	Marktentwicklung – Die Konkurrenzsituation wandelt sich. . . . .	79
6.4.4	Wandel auf dem Arbeitsmarkt – Trend zur Selbstständigkeit . . . . .	81
6.4.5	Subvention und politische Legitimation . . . . .	82
6.5	Wandel in der Technologie . . . . .	83
6.5.1	Digitale Revolution . . . . .	83
6.5.2	Veränderung der Musikkultur . . . . .	83
6.6	Ökologischer Wandel . . . . .	85
6.7	Zusammenfassung . . . . .	86
<b>7</b>	<b>Synthese . . . . .</b>	<b>91</b>
7.1	Kernaussagen zur Makro-Umwelt-Analyse . . . . .	92
7.1.1	Kernaussagen zur politischen Sphäre . . . . .	92
7.1.2	Kernaussagen zur demografischen Sphäre . . . . .	92
7.1.3	Kernaussagen zur kulturellen Sphäre . . . . .	92
7.1.4	Kernaussagen zur wirtschaftlichen Sphäre . . . . .	92
7.1.5	Kernaussagen zur technologischen Sphäre . . . . .	93
7.1.6	Kernaussagen zur ökologischen Sphäre . . . . .	93
7.2	Wertung und Synthesenbildung . . . . .	94
7.2.1	Themenfeld 1 – Ressourcen . . . . .	94
7.2.2	Themenfeld 2 – Legitimation . . . . .	94
7.2.3	Themenfeld 3 – Identität . . . . .	95
7.2.4	Themenfeld 4 – Struktur . . . . .	95
7.2.5	Synthesen-Dreieck . . . . .	96
7.3	Zusammenfassung . . . . .	97



<b>8 Integration</b> .....	99
8.1 Bezugsrahmen als Metachance .....	100
8.2 Musikschulphilosophie – Integration durch den Aspekt der normativen Positionierung .....	102
8.2.1 Theoretische Grundlagen zur Musikschulphilosophie .....	102
8.2.2 Ausgewählte Chancen und Herausforderungen im Rahmen der normativen Grundpositionierung (Musikschulphilosophie) .	102
8.2.3 Anmerkungen zur Musikschulvision .....	105
8.3 Musikschulverfassung – Integration in die Dimension des normativen Managements durch den Aspekt <i>Struktur</i> .....	106
8.3.1 Theoretische Grundlagen zur Musikschulverfassung .....	106
8.3.2 Ausgewählte Chancen und Herausforderungen im Spiegel der Musikschulverfassung .....	107
8.4 Musikschulkultur – Integration in die Dimension des normativen Managements durch den Aspekt <i>Verhalten</i> .....	108
8.4.1 Theoretische Grundlagen zur Musikschulkultur .....	108
8.4.2 Ausgewählte Chancen und Herausforderungen im Spiegel der Musikschulkultur .....	109
8.5 Musikschulpolitik – Integration in die Dimension des normativen Managements durch den Aspekt <i>Aktivität</i> .....	110
8.5.1 Theoretische Grundlagen zur Musikschulpolitik .....	110
8.5.2 Ausgewählte Chancen und Herausforderungen im Spiegel der Musikschulpolitik .....	110
8.5.3 Anmerkungen zu Musikschulmissionen .....	111
8.5.4 Anmerkungen zum Leitbild einer Musikschule .....	112
8.6 Zusammenfassung .....	114
<b>9 Fazit und Ausblick</b> .....	115
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	119
<b>Internetquellen</b> .....	124
<b>Sonstige Quellen</b> .....	125

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gliederung des Buches .....	21
Abb. 2: Typisierung der NPO .....	24
Abb. 3: Musikschule als soziales System und nicht-triviale Maschine.....	30
Abb. 4: Sphären der Makro-Umwelt .....	39
Abb. 5: Gesellschaftliche Ebenen .....	40
Abb. 6: Dimensionen des Wandels .....	41
Abb. 7: Bezugsrahmen nach Knut Bleicher .....	50
Abb. 8: Schichtenmodell zur Makro-Umwelt-Analyse.....	57
Abb. 9: Synthesen-Dreieck .....	96
Abb. 10: Bezugsrahmen für normatives Musikschul-Management.....	101
Abb. 11: Regelkreise zur Leitbildentwicklung .....	113



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
DMR	Deutscher Musikrat
FPO	Forprofit-Organisation
KSK	Künstlersozialkasse
NPO	Nonprofit-Organisation
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VdM	Verband deutscher Musikschulen

Anmerkung: Die Inhalte des vorliegenden Buches beziehen sich in gleichem Maße sowohl auf Frauen als auch auf Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt. Die weibliche Form wird dabei stets mitgedacht.

