

# Inhalt

|                  |    |
|------------------|----|
| Einleitung ..... | 11 |
|------------------|----|

## 1 Orchesterlandschaft Deutschland

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Historischer Abriss .....  | 13 |
| 1.2 Das Vier-Säulen-Modell .....   | 14 |
| 1.3 Definition „Kultuurchester“ – Sonstige Ensembles und<br>Orchesterformationen ..... | 15 |
| 1.4 „Ranking“ der Orchester – Vergütungsgruppen .....                                  | 16 |
| 1.5 Strukturveränderungen seit der deutschen Wiedervereinigung .....                   | 17 |
| 1.6 Rechtsformänderungen .....   | 18 |
| 1.7 „Neue“ Rechtsform Stiftung .....   | 19 |
| 1.8 Organisationsstrukturen und -probleme .....  | 20 |
| 1.9 Ausblick .....   | 25 |

## 2 Arbeitsplatz Orchestermanagement

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Grundlagen .....   | 27 |
| 2.1.1 Orchestergröße .....   | 27 |
| 2.1.2 Konkrete Funktion eines Orchesters .....   | 28 |
| 2.1.3 Autonomie eines Orchesters .....   | 28 |
| 2.1.4 Grundkanon der Managementaufgaben .....  | 29 |
| 2.2 Personalausstattung .....  | 30 |
| 2.3 Aufgaben und Hierarchien bei Konzert-, Opernorchestern und<br>Rundfunkklangkörpern ..... | 30 |
| 2.3.1 Konzertorchester .....   | 30 |
| 2.3.2 Opernorchester .....   | 32 |
| 2.3.3 Rundfunkklangkörper .....  | 33 |
| 2.4 Arbeitsplatz Orchesterbüro .....   | 33 |
| 2.4.1 Arbeitsplatzbeschreibung .....   | 33 |
| 2.4.2 Persönliche Anforderungen .....  | 34 |
| 2.5 Aufgabenkanon für das Leitungspersonal .....   | 34 |
| 2.6 Erforderliches Fachwissen .....  | 35 |
| 2.7 Definition Orchestermanagement .....   | 36 |

**3 Finanz- und Trägerstrukturen**

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.1     | Öffentliche Kulturfinanzierung auf drei Ebenen .....  | 39 |
| 3.1.1   | Finanzierungskonkurrenz von Kultureinrichtungen .....   | 39 |
| 3.1.2   | Konkurrenz als Chance .....   | 40 |
| 3.2     | Orchesterfinanzierung durch die öffentliche Hand .....  | 40 |
| 3.2.1   | Engagement des Bundes .....   | 41 |
| 3.2.2   | Engagement der Bundesländer .....   | 41 |
| 3.2.3   | Engagement der Kommunen .....   | 42 |
| 3.2.4   | Exkurs: Haushaltaufstellung, -beschlussfassung und<br>-umsetzung (Haushaltskreislauf) .....                       | 43 |
| 3.2.5   | Mischfinanzierungen .....   | 44 |
| 3.2.6   | Sonderwege .....  | 45 |
| 3.2.6.1 | Kulturräumgesetz .....  | 45 |
| 3.2.6.2 | Vertragliche Verbundlösung .....  | 46 |
| 3.2.6.3 | Mehrjährige Zuwendungsverträge .....  | 46 |
| 3.3     | Probleme der öffentlichen Finanzierung von Theatern und<br>Orchestern .....                                       | 46 |
| 3.3.1   | Strukturelles Kernproblem 1: Personalkostendynamik .....  | 46 |
| 3.3.1.1 | Reaktive Handlungsoptionen .....  | 47 |
| 3.3.1.2 | Aktive Handlungsoptionen .....  | 49 |
| 3.3.2   | Strukturelles Kernproblem 2: „Baumolsche Kostenfalle“ .....   | 50 |
| 3.3.3   | Strukturelles Kernproblem 3: Inkompatibilität von<br>öffentlichen Haushaltsrecht und künstlerischem Betrieb ..... | 51 |
| 3.3.3.1 | Jährlichkeit versus Spielzeit .....   | 51 |
| 3.3.3.2 | Künstlerischer Planungsvorlauf .....  | 52 |
| 3.3.3.3 | „Dezemberfieber“ .....  | 53 |
| 3.3.3.4 | Haushaltssperre und vorläufige Haushaltsführung .....   | 53 |
| 3.3.4   | Strukturelles Kernproblem 4: Fehlbedarfsfinanzierung .....  | 54 |
| 3.4     | Lösungsansätze im Abschlussbericht der Bundestags-Enquete-<br>Kommission „Kultur in Deutschland“ .....            | 54 |

**4 Marketing für Orchester**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Marketing, Kunst und öffentliche Finanzierung – ein<br>Widerspruch? ..... | 57 |
| 4.1.1 | Kulturmarketing und „Markt“ .....   | 57 |
| 4.1.2 | Professionelles Marketing als Zukunfts- und<br>Überlebensfaktor .....     | 58 |

---

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.2     | Marketing als zentraler und umfassender Denk- und Führungsstil .....   | 59 |
| 4.3     | Herausforderungen in der Orchesterpraxis.....                          | 62 |
| 4.3.1   | Marketingkonzeption.....   | 62 |
| 4.3.2   | Entscheidungsautonomie.....  | 63 |
| 4.3.3   | Marketing ohne Marktforschung? .....                                   | 64 |
| 4.3.4   | Orchesterpraxis: Marketing ohne Marktforschung! .....                  | 66 |
| 4.3.5   | Leistungsangebote und Austauschpartner .....                           | 66 |
| 4.3.5.1 | Kernleistungen und Zusatzleistungen.....                               | 67 |
| 4.3.5.2 | Austauschpartner und Geschäftskunden .....                             | 68 |
| 4.3.6   | Anwendung empirischer Besucherstudien .....                            | 69 |
| 4.3.6.1 | Kulturbarometer .....  | 69 |
| 4.3.6.2 | Jugend-Kulturbarometer.....  | 70 |
| 4.3.7   | Branding und Corporate Design .....                                    | 71 |
| 4.4     | Externe Kommunikation: Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit..... | 72 |
| 4.4.1   | Presse- und Medienarbeit .....   | 72 |
| 4.4.2   | Öffentlichkeitsarbeit und Web 2.0 .....                                | 74 |

## 5 Tarif- und Arbeitsrecht

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 5.1     | Einleitung und Übersicht .....  | 75 |
| 5.2     | Tarifparteien und -beziehungen im Orchesterbereich .....                        | 77 |
| 5.3     | Eine deutsche Besonderheit: Der Flächentarifvertrag TVK .....                   | 78 |
| 5.4     | Schwerpunkte des „neuen“ TVK vom 31. Oktober 2009 .....                         | 80 |
| 5.4.1   | Arbeitsvertrag .....  | 80 |
| 5.4.2   | Arbeitsverhältnis .....   | 83 |
| 5.4.3   | Auswahl und Erprobung .....   | 84 |
| 5.4.4   | Arbeitspflicht .....  | 87 |
| 5.4.5   | Mitwirkungspflicht .....  | 88 |
| 5.4.6   | Arbeitszeit .....   | 90 |
| 5.4.6.1 | Übersicht .....   | 90 |
| 5.4.6.2 | Einzelheiten der Dienstzählung .....  | 92 |
| 5.4.6.3 | Dienstbegrenzungen .....  | 94 |
| 5.4.7   | Vergütung, Tätigkeitszulagen, sonstige Entgelte und Aufwendungserstattung ..... | 96 |
| 5.4.7.1 | Vergütungsbestandteile und Vergütungsgruppen .....                              | 96 |
| 5.4.7.2 | Sonderverträge .....  | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.4.7.3 Vergütungsordnung .....   | 98  |
| 5.4.7.4 Weitere finanzielle Leistungen .....  | 99  |
| 5.4.7.5 Dynamisierung finanzieller Leistungen .....                                     | 99  |
| 5.4.8 Kündigung und besonderer Kündigungsschutz .....                                   | 100 |
| 5.4.9 Orchestervorstand .....   | 101 |
| 5.5 Verträge von Intendanten, Orchestermanagern, Chefdirigenten und Hilfspersonal ..... | 102 |
| 5.5.1 Intendantenverträge .....   | 102 |
| 5.5.2 Verträge für Orchestermanager .....   | 103 |
| 5.5.3 Verträge für Hilfspersonal .....  | 103 |
| 5.5.4 Verträge für Chefdirigenten .....   | 104 |

## 6 Kommunikation und Personalentwicklung

|   |     |
|---|-----|
| 6.1 Einleitung .....  | 107 |
| 6.2 Kommunikation und Konfliktentstehung im Orchester .....               | 108 |
| 6.2.1 Individualität versus Kollektivgeist .....                          | 108 |
| 6.2.2 Konfliktentstehung, Kommunikationskultur, Konfliktbewältigung ..... | 110 |
| 6.2.2.1 Konfliktentstehung und -konstellationen .....                     | 110 |
| 6.2.2.2 Konfliktbewältigung durch Mediation .....                         | 112 |
| 6.2.3 Konfliktprävention .....  | 113 |
| 6.3 Kommunikationsschulung .....  | 114 |
| 6.4 Zusammenarbeit von Orchestermanagement und -vorstand .....            | 115 |
| 6.4.1 Monatsgespräch .....  | 115 |
| 6.4.2 Neue Kommunikationsprozesse in Gang setzen .....                    | 115 |
| 6.4.3 Stichworte und Motive für eine verbesserte Kommunikation .....      | 116 |
| 6.4.4 Weitere Kommunikationsplattformen .....                             | 117 |
| 6.4.5 Zwischenergebnis .....  | 118 |
| 6.5 Personalentwicklung im Orchester .....                                | 118 |
| 6.5.1 Neue Orchestermitglieder .....                                      | 118 |
| 6.5.2 Ältere Orchestermitglieder .....                                    | 120 |
| 6.6 Rolle von Betriebs- und Personalräten .....                           | 121 |

**7 Künstlerische Planung und Disposition**

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 7.1     | Spiel- und Konzertplan .....                               | 123 |
| 7.1.1   | Parallele Planungs- und Umsetzungsebenen, Grundgerüst .... | 123 |
| 7.1.1.1 | Feststehende Konzerttermine als Grundgerüst .....          | 124 |
| 7.1.1.2 | Verfügbarkeit von Veranstaltungsräumen .....               | 125 |
| 7.1.1.3 | Externe Terminfaktoren .....                               | 126 |
| 7.1.2   | Proben- und Besetzungsplanung .....                        | 126 |
| 7.1.3   | Exkurs: Disponenten-Einmaleins .....                       | 127 |
| 7.1.4   | Vom Konzertplan bis zur Diensteinteilung .....             | 129 |
| 7.2     | Technische Hilfsmittel für Planung und Disposition .....   | 130 |
| 7.3     | Wer bestimmt, was gespielt wird? .....                     | 132 |
| 7.3.1   | Chefdirigent / GMD / Intendant .....                       | 132 |
| 7.3.2   | Künstler und Agenturen .....                               | 134 |
| 7.3.3   | Dramaturgie.....   | 135 |
| 7.3.4   | Publikum .....   | 135 |
| 7.3.5   | Veranstalter .....   | 136 |
| 7.3.6   | Sponsoren .....  | 137 |
| 7.4.    | Was ist ein guter Spiel- und Konzertplan? .....            | 138 |
|         | Literaturverzeichnis.....                                  | 141 |