

Inhalt

Einleitung	11
------------------	----

1 Orchesterlandschaft Deutschland

1.1 Historischer Abriss	13
1.2 Das Vier-Säulen-Modell	14
1.3 Definition „Kulturorchester“ – Sonstige Ensembles und 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 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: Haushaltsaufstellung, -beschlussfassung und -umsetzung (Haushaltskreislauf)	43
3.2.5 Mischfinanzierungen	44
3.2.6 Sonderwege	45
3.2.6.1 Kulturraumgesetz	45
3.2.6.2 Vertragliche Verbundlösung	46
3.2.6.3 Mehrjährige Zuwendungsverträge	46
3.3 Probleme der öffentlichen Finanzierung von Theatern und 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 öffentlichem 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- Kommission „Kultur in Deutschland“	54

4 Marketing für Orchester

4.1 Marketing, Kunst und öffentliche Finanzierung – ein Widerspruch?	57
4.1.1 Kulturmarketing und „Markt“	57
4.1.2 Professionelles Marketing als Zukunfts- und 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 Aufwendersatz	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 Kollektivegeist	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 Diensterteilung	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