

Inhalt

Einleitung	1
1 Orchesterlandschaft Deutschland	5
1.1 Historischer Abriss	6
1.2 Das Vier-Säulen-Modell	7
1.3 Berufsorchester – Sonstige Ensembles und Orchesterformationen ...	8
1.4 „Ranking“ der Orchester – Vergütungsgruppen	9
1.5 Strukturveränderungen seit der deutschen Wiedervereinigung	11
1.6 Rechtsformänderungen	12
1.7 „Neue“ Rechtsform Stiftung	13
1.8 Organisationsstrukturen und -probleme	14
1.9 Ausblick	20
2 Arbeitsplatz Orchestermanagement	23
2.1 Grundlagen	24
2.1.1 Orchestergröße	24
2.1.2 Konkrete Funktion eines Orchesters	24
2.1.3 Autonomie eines Orchesters	25
2.1.4 Grundkanon der Managementaufgaben	26
2.2 Personalausstattung	26
2.3 Aufgaben und Hierarchien bei Konzert-, Opernorchestern und Rundfunkklangkörpern	27
2.3.1 Konzertorchester	27
2.3.2 Opernorchester	29
2.3.3 Rundfunkklangkörper	30
2.4 Arbeitsplatz Orchesterbüro	30
2.4.1 Arbeitsplatzbeschreibung	30
2.4.2 Persönliche Anforderungen	31

V

2.5	Aufgabenkanon für das Leitungspersonal	31
2.6	Erforderliches Fachwissen	33
2.7	Definition Orchestermanagement	34
3	Finanz- und Trägerstrukturen	37
3.1	Öffentliche Kulturfinanzierung auf drei Ebenen	38
3.1.1	Finanzierungskonkurrenz von Kultureinrichtungen	38
3.1.2	Konkurrenz als Chance	38
3.2	Orchesterfinanzierung durch die öffentliche Hand	39
3.2.1	Engagement des Bundes	40
3.2.2	Engagement der Bundesländer	40
3.2.3	Engagement der Kommunen	41
3.2.4	Exkurs: Haushaltsaufstellung, -beschlussfassung und -umsetzung (Haushaltskreislauf)	42
3.2.5	Mischfinanzierungen	43
3.2.6	Sonderwege	44
3.2.6.1	Kulturraumgesetz	44
3.2.6.2	Vertragliche Verbundlösung	45
3.2.6.3	Mehrjährige Zuwendungsverträge	45
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 Kostenkrankheit“	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
3.3.5	Controlling und Kommunikation	54
3.4	Ansätze im Abschlussbericht der Bundestags-Enquete- Kommission „Kultur in Deutschland“	55
3.5	Vorschläge und Forderungen zur Zukunftssicherung	55

4	Marketing und Publikumsentwicklung	59
4.1	Marketing, Kunst und öffentliche Finanzierung – ein Widerspruch?	59
4.1.1	Kulturmarketing und „Markt“	60
4.1.2	Professionelles Marketing als Zukunfts- und Überlebensfaktor	61
4.1.3	Markenbildung	62
4.2	Marketing als zentraler und umfassender Denk- und Führungsstil	63
4.2.1	Ebenen des Marketing	63
4.2.2	Audiencing – von der Besucherorientierung zum Qualitätsmanagement	64
4.2.3	Parameter des Marketing	65
4.3	Herausforderungen in der Orchesterpraxis	67
4.3.1	Marketingkonzeption	67
4.3.2	Entscheidungsautonomie	68
4.3.3	Marketing ohne Marktforschung?	70
4.3.4	Orchesterpraxis: Marketing ohne Marktforschung!	71
4.3.5	Leistungsangebote und Austauschpartner	72
4.3.5.1	Kernleistungen und Zusatzleistungen	72
4.3.5.2	Austauschpartner und Geschäftskunden	74
4.3.6	Anwendung empirischer Besucherstudien	75
4.3.6.1	Kulturbarometer	75
4.3.6.2	Jugend-Kulturbarometer	76
4.3.7	Branding und Corporate Design	77
4.4	Kundenbindung und Abonnement	79
4.5	Externe Kommunikation: Presse-, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit	80
4.5.1	Presse- und Medienarbeit	80
4.5.2	Öffentlichkeitsarbeit und Internet	82
5	Tarif- und Arbeitsrecht	85
5.1	Einleitung und Übersicht	85
5.2	Tarifparteien und -beziehungen im Orchesterbereich	87
5.3	Eine deutsche Besonderheit: Der Flächentarifvertrag TVK	89
5.4	Schwerpunkte des „neuen“ TVK vom 31. Oktober 2009	90
5.4.1	Arbeitsvertrag	91
5.4.2	Arbeitsverhältnis	94
5.4.3	Auswahl und Erprobung	95

5.4.4	Arbeitspflicht	98
5.4.5	Mitwirkungspflicht	99
5.4.6	Arbeitszeit	101
5.4.6.1	Übersicht	101
5.4.6.2	Einzelheiten der Dienstzählung	103
5.4.6.3	Dienstbegrenzungen	105
5.4.7	Vergütung, Tätigkeitzulagen, sonstige Entgelte und Aufwendungsersatz	107
5.4.7.1	Vergütungsbestandteile und Vergütungsgruppen ..	108
5.4.7.2	Sonderverträge	109
5.4.7.3	Vergütungsordnung	109
5.4.7.4	Weitere finanzielle Leistungen	110
5.4.7.5	Dynamisierung finanzieller Leistungen	110
5.4.8	Kündigung und besonderer Kündigungsschutz	112
5.4.9	Orchestervorstand	113
5.5	Verträge von Intendanten, Orchestermanagern, Chefdirigenten und Hilfspersonal	114
5.5.1	Intendantenverträge	114
5.5.2	Verträge für Orchestermanager	114
5.5.3	Verträge für Hilfspersonal	115
5.5.4	Verträge für Chefdirigenten	115
6	Leadership, Kommunikation und Personalentwicklung	119
6.1	Einleitung	119
6.2	Kommunikation und Konfliktentstehung im Orchester	121
6.2.1	Individualität versus Kollektivgeist	121
6.2.2	Konfliktentstehung, Kommunikationskultur, Konfliktbewältigung	122
6.2.2.1	Konfliktentstehung und -konstellationen	123
6.2.2.2	Konfliktbewältigung durch Mediation	125
6.2.3	Konfliktprävention	126
6.3	Kommunikationsschulung	128
6.4	Zusammenarbeit von Orchestermanagement und -vorstand	128
6.4.1	Monatsgespräch	129
6.4.2	Neue Kommunikationsprozesse in Gang setzen	129
6.4.3	Stichworte und Motive für eine verbesserte Kommunikation	130
6.4.4	Weitere Kommunikationsplattformen	131

6.4.5	Zwischenergebnis	131
6.5	Personalentwicklung im Orchester	132
6.5.1	Neue Orchestermitglieder	132
6.5.2	Ältere Orchestermitglieder	134
6.6	Rolle von Betriebs- und Personalräten	135
7	Künstlerische Planung und Disposition	137
7.1	Spiel- und Konzertplan	138
7.1.1	Parallele Planungs- und Umsetzungsebenen, Grundgerüst	138
7.1.1.1	Feststehende Konzerttermine als Grundgerüst	139
7.1.1.2	Verfügbarkeit von Veranstaltungsräumen	140
7.1.1.3	Externe Terminfaktoren	141
7.1.2	Proben- und Besetzungsplanung	141
7.1.3	Exkurs: Disponenten-Einmaleins	141
7.1.4	Vom Konzertplan bis zur Diensterteilung	144
7.2	Technische Hilfsmittel für Planung und Disposition	145
7.3	Wer bestimmt, was gespielt wird?	147
7.3.1	Chefdirigent / GMD / Intendant	148
7.3.2	Künstler und Agenturen	149
7.3.3	Dramaturgie	150
7.3.4	Publikum	150
7.3.5	Veranstalter	151
7.3.6	Sponsoren	152
7.4	Was ist ein guter Spiel- und Konzertplan?	153
	Literaturverzeichnis	157