

Gerald Mertens

# Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre

Die deutsche Theater- und Orchesterlandschaft ist in ihrer Dichte und Vielfalt weltweit nach wie vor einzigartig. Und wenn Deutschland auch in anderen Bereichen, z. B. bei einzelnen Forschungs- und Wissenschaftszweigen oder im Bereich der Bildungspolitik längst ursprünglich vorhandene Führungspositionen verloren haben mag, das Bild der „Kulturnation“ Deutschland ist im Verständnis des Auslands immer noch stark ausgeprägt.

## » 1. Historischer Abriss

Als ältestes deutsches Orchester gilt das Orchester des heutigen Hessischen Staatstheaters Kassel, gegründet durch den der Hessischen Landgrafen Wilhelm II. im Jahr 1502 durch die Aufnahme eines gewissen Henschel Deythinger als „Trompeter“ in die Kasseler Hofmusik. Dieser Trompeter und weitere acht Bläser bildeten mit der Kasseler Hofkapelle eines der ersten selbstständigen Instrumentalensembles unter einem gemeinsamen Leiter und schufen damit die Grundlage für die Herausbildung der Kulturinstitution „Orchester“. Die ersten Wurzeln der deutschen und europäischen Kapell- und Orchesterkultur reichen sogar noch in das 14. Jahrhundert zurück. Namhafte Traditionsorchester, wie z. B. die Sächsische Staatskapelle Dresden, die Staatskapelle Weimar oder die Mecklenburgische Staatskapelle Schwerin, entstanden im 16. Jahrhundert, weitere an den deutschen Fürstenhöfen im 17. und 18. Jahrhundert. Auf die höfischen und kirchlichen Ensemblegründungen folgte im 19. und 20. Jahrhundert die Entwicklung einer bürgerlichen Orchesterkultur. Seit den 1920er Jahren und in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg kamen die Rundfunkensembles und weitere kommunale und staatliche Orchester in Ost und West hinzu.

## » 2. Überblick

Die professionelle, öffentlich finanzierte Orchesterlandschaft Deutschlands mit gegenwärtig 132 Kulturorchestern beruht im Wesentlichen auf vier Säulen: Da sind zum einen die 82 Theaterorchester, die überwiegend die Sparten Oper, Operette, Musical der Stadt- und Staatstheater bedienen. Das Spektrum reicht von den großen, international renommierten Opernhäusern in Berlin, Hamburg, Stuttgart oder München bis hin zu den kleinen Bühnen in Lüneburg, Annaberg oder Hildesheim. Die zweite Säule bilden 30 Konzertorchester (darunter ein ziviles Bläserorchester), die ganz überwiegend oder ausschließlich im Konzertsaal tätig sind. Die Spitzenposition nehmen hier unbestritten die Berliner Philharmoniker ein, gefolgt von vielen weiteren international bedeutenden Orchestern, den Münchner Philharmonikern, der Sächsischen Staatskapelle Dresden, der Staatskapelle Berlin, dem Gewandhausorchester Leipzig, um nur einige der größten zu benennen. Die dritte Säule bilden sieben Kammerorchester, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden und die in der Regel ohne eigene Bläserbesetzung als reine Streichorchester ganzjährig arbeiten, wie z. B. das Stuttgarter Kammerorchester, das Württembergische Kammerorchester Heilbronn oder das Münchner Kammerorchester. Die vierte Säule schließlich besteht aus den Rundfunkklangkörpern der ARD-Anstalten und der Rundfunkorchester und -Chöre GmbH (ROC) Berlin: 13 Rundfunk- und Rundfunksinfonieorchester sowie vier Bigbands

>

und sieben Rundfunkchöre sind unverändert ein Standbein für hochwertige Musikproduktion, ambitionierte Programmpolitik und Förderung der zeitgenössischen Musik in Deutschland.

Als „Kulturorchester“ werden sprachlich im Allgemeinen alle vorgenannten Konzert-, Rundfunk- und Opernorchester bezeichnet, da sie – so die etwas angestaubte tarifvertragliche und gesetzliche Definition – „überwiegend ernst zu wertende Musik“ spielen. Das entscheidende Kriterium dürfte jedoch sein, dass diese Orchester alle überwiegend öffentlich (aus Steuermitteln oder Rundfunkgebühren) finanziert werden, mit einem festen Personalbestand ganzjährig und keine reine Unterhaltungs- oder Marschmusik spielen.

Hinzuweisen ist auf weitere professionelle Ensembles und Kammerorchester, die entweder als Projektorchester (meist als Gesellschaft bürgerlichen Rechts) mit einem Stamm selbstständiger Musiker oder teilweise mit stärkerer öffentlicher Finanzierung auch mit fest angestellten Musikern arbeiten. Zur ersten Kategorie zählen beispielsweise das Ensemble Modern, Frankfurt, die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen, das Bayerische Kammerorchester Bad Brückenau, Concerto Köln, zur zweiten das Georgische Kammerorchester Ingolstadt.

Professionelle Orchester bestehen auch in den Bereichen von Polizei, Bundespolizei und Bundeswehr, sind aber überwiegend als Blasorchester- und Big-Band-Formationen tätig. Einzelne, immer wieder neu zusammengestellte Orchesterformationen spielen auf Produktionsdauer im Bereich der kommerziellen Musicalunternehmen, vorwiegend in Hamburg, Berlin und Stuttgart. Die Zahl der Kurorchester schließlich, die bis in die 1970er Jahre immer eine wichtige Durchgangsstation für Musikstudenten und junge Berufsmusiker waren, ist auf eine kaum noch wahrnehmbare Zahl zurückgegangen. Aus Kostengründen engagieren viele Kurbäder kleine Combo-Formationen – vorwiegend aus Osteuropa – nur noch für eine Saison.

### » 3. Tarifregelungen, Eingruppierung in Vergütungsgruppen und Orchestergrößen

---

Der TVK, der „Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern“, findet flächendeckend für die meisten Opernorchester und einzelne Konzertorchester Anwendung. Diese Flächentarifsituation für Orchester ist weltweit einzigartig, befindet sich gegenwärtig aber aufgrund der teilweisen Kündigung einzelner Tarifregelungen im Jahr 2005 in einer instabilen Situation. Für die Rundfunkensembles gelten in der Regel die besonderen Tarifbestimmungen der einzelnen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Viele Konzertorchester haben individuelle Einzeltarifverträge mit Bezugnahme auf den TVK, die jedoch örtliche Besonderheiten berücksichtigen und häufig Spezialregelungen für Konzertreisen enthalten. Sechs der sieben Kammerorchester und wenige weitere Kulturorchester haben keinen Tarifvertrag; dort sind die Lohn- und Arbeitsbedingungen meist in einzelnen Arbeitsverträgen der Musiker festgelegt, was aber gelegentlich dann zu Problemen führt, wenn allgemeine Änderungen umgesetzt werden sollen.

Im TVK-Bereich, also bei den kommunalen und staatlichen Orchestern, ist hinsichtlich der Vergütung und des „Ranking“ zu differenzieren: Während die Opernorchester nach Zahl der jeweils ausgewiesenen Planstellenzahlen (so genanntes „Kopfstärkeschema“) in Vergütungsgruppen eingeordnet werden, erfolgt für die Konzertorchester eine Eingruppierung bzw. Vergütungsfestlegung durch einen gesonderten Einstufungstarifvertrag („Konzertorchester-Tarifvertrag“) oder in einem individuellen Haustarifvertrag (z. B. für die Berliner und Münchner Philharmoniker, Gewandhausorchester Leipzig). Die grundsätzliche Orientierung erfolgt allerdings auch bei den meisten Konzertorchestern an den Vergütungsgruppen der Opernorchester.

Tarifparteien für die Rundfunkensembles sind die jeweiligen Rundfunkanstalten und die Deutsche Orchestervereinigung (DOV), als Gewerkschaft und Berufsverband der Orchestermusiker und Rundfunkchorsänger. Der TVK, ergänzende Flächentarifverträge sowie Haustarifverträge für die kommunalen und staatlichen Orchester

werden von der DOV in der Regel mit dem Deutschen Bühnenverein (DBV) als Arbeitgeberverband abgeschlossen, soweit der Orchesterträger dort Mitglied ist. Ist der Arbeitgeber nicht Mitglied im DBV, erfolgt der Tarifabschluss unmittelbar mit der DOV. Vereinzelt gibt es auch Fälle, in denen der Arbeitgeber trotz Mitgliedschaft im DBV einen Sondertarifvertrag mit der DOV abgeschlossen hat (Sächsische Staatskapelle Dresden, Dresdner Philharmonie, Gewandhausorchester Leipzig, Münchner Philharmoniker, Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz, Ludwigshafen).

Die Opernorchester werden nach ihrer Besetzung und Planstellenzahl in die Vergütungsgruppen A bis D eingeordnet. Opernorchester, die nicht über mindestens 56 Planstellen verfügen, gehören der niedrigsten Vergütungsgruppe D an. Zwischen 56 bis 65 Planstellen gilt die Vergütungsgruppe C, ab 66 die Vergütungsgruppe B, ab 78 die Vergütungsgruppe B/F (F steht für „Fußnote“, da die gezahlte Vergütungszulage in einer Fußnote der Vergütungstabelle geregelt ist). Ab 99 Planstellen erfolgt die Einstufung in die Vergütungsgruppe A. Zwischen 99 und 129 Planstellen kann wiederum eine der Höhe nach variable Fußnotenzulage gezahlt werden (Vergütungsgruppe A/F<sub>2</sub>), ab 130 Planstellen ist zwingend eine Fußnotenzulage (Vergütungsgruppe A/F<sub>1</sub>) zu zahlen. Dies ist die oberste normale tarifliche Vergütungsgruppe. Insgesamt gibt es also sieben tarifliche Vergütungsgruppen. Entscheidend für die Eingruppierung ist nicht die Zahl der tatsächlich besetzten, sondern der im Haushalts- und Stellenplan ausgewiesenen Planstellen. Daher gibt es einige Orchester, die z. B. etwas weniger als 99 Musiker beschäftigen, dennoch aber in die Vergütungsgruppe A eingestuft sind. Teilweise wurde die Einstufung in eine höhere Vergütungsgruppe auch einseitig vom Rechtsträger durch Hoheitsakt vorgenommen.

Die Eingruppierung der Opernorchester nach bloßer Kopfstärke und nicht nach künstlerischer Leistungsfähigkeit ist seit Jahrzehnten nicht ganz unumstritten. Das argumentative Gegenbeispiel bilden die fünf westdeutschen Kammerorchester, die – obwohl nur 16 bis 24 Musiker stark – grundsätzlich eine Vergütung nach Vergütungsgruppe A zahlen.

An der Spitze der deutschen Kulturorchester im Vergütungsbereich stehen die Berliner Philharmoniker, dicht gefolgt von den Münchner Philharmonikern und den großen Rundfunkinfonieorchestern in München, Köln, Stuttgart und Hamburg. Auf der zweiten Stufe – meist noch oberhalb der Vergütungsgruppe A/F<sub>1</sub> – folgen Orchester wie die Staatskapelle Berlin, Deutsches Symphonieorchester Berlin, Bayerisches Staatsorchester München, Gewandhausorchester Leipzig, Sächsische Staatskapelle Dresden, Dresdner Philharmonie, Bamberger Symphoniker, die Philharmoniker Hamburg sowie weitere Rundfunkinfonie- und Rundfunkorchester. Die weiteren kommunalen und staatlichen Opern- und Konzertorchester verteilen sich sodann auf die angesprochenen TVK-Vergütungsgruppen, wobei es auch durchaus Orchester gibt, die vereinzelt unterhalb der Vergütungsgruppe D bezahlt werden.

Als Vergleichsmaßstab für die Vergütungsgruppen der TVK-Orchester kann in etwa Folgendes gelten: Die Vergütung eines Musikers in einem B-Orchester entspricht der eines Grundschullehrers, in einem A-Orchester der eines Gymnasiallehrers und in einem A/F<sub>1</sub>-Orchester der eines Professors an einer Musikhochschule. Die Musiker der Kulturorchester sind in der Regel in einem unbefristeten, aber kündbaren Angestelltenverhältnis, nicht als Beamte beschäftigt. Beamtete Musiker gibt es teilweise noch bei den Orchestern von Polizei und Bundespolizei, wobei auch hier Neueinstellungen seit einigen Jahren in der Regel nur noch im Angestelltenverhältnis erfolgen.

## » 4. Strukturveränderungen - Auflösungen, Fusionen, Rechtsformänderungen

### Absinken der Orchester- und Planstellenzahlen durch Auflösungen und Fusionen

Stieg im Jahr 1990 in Folge der Wiedervereinigung beider Teile Deutschlands die Zahl der Theater und Orchester zunächst stark an, so setzte alsbald eine Anpassungs- und Konsolidierungswelle ein, in deren Verlauf vorrangig in den neuen Bundesländern etliche Einrichtungen aus finanziellen Gründen – insbesondere im Hinblick auf die befristete Übergangsfinanzierung des Bundes – miteinander fusioniert, verkleinert oder ganz aufgelöst wurden. Dies betraf im Orchesterbereich nicht etwa nur kleine Orchester in einigen ländlichen Gebieten oder an den Schauspielbühnen im Ostteil Berlins, sondern auch größere Orchester in ehemaligen Bezirkshauptstädten wie u. a. Schwerin, Erfurt, Potsdam oder Suhl sowie einzelne Rundfunkklangkörper des ehemaligen DDR-Rundfunks in Berlin und Leipzig.

Parallel zu dieser besonderen Entwicklung in den neuen Bundesländern kam es allerdings auch in den alten Bundesländern – schwerpunktmäßig in Nordrhein-Westfalen – zu gravierenden Strukturanpassungen, angefangen von der Auflösung des Musiktheaters in Oberhausen im Jahr 1992 über die Insolvenz der Philharmonia Hungarica (Marl) im Jahr 2001 und der Abwicklung und Insolvenz der Berliner Symphoniker im Jahr 2004, die gegenwärtig nur noch als Projektorchester arbeiten. Bei der ersten gesamtdeutschen Erfassung im Jahr 1992 waren es noch 168 öffentlich finanzierte Konzert-, Opern-, Kammer- und Rundfunkorchester; 36 Ensembles wurden seitdem aufgelöst oder fusioniert. Zum Ende der Spielzeit 2006/2007 wurden das Philharmonische Staatsorchester Halle und das Orchester des Opernhauses Halle zur „Staatskapelle Halle“ zusammengelegt. Hier entstand mit 152 Planstellen das zweitgrößte deutsche Orchester nach dem Gewandhausorchester Leipzig. Gegenwärtig wird allerdings über eine weitere Verkleinerung dieses Orchesters gestritten. Zur Spielzeit 2007/2008 fusioniert ebenfalls das Rundfunksinfonieorchester Saarbrücken mit dem Rundfunkorchester Kaiserslautern zur „Deutsche Radiophilharmonie“ mit Sitz in Saarbrücken.

Die Zahl der ausgewiesenen Musikerplanstellen ging seit 1992 von 12.159 auf 10.052 im Jahr 2006 zurück, also um 2.107 oder rund 17 Prozent. Bei diesem Abbau entfielen 1.634 Stellen auf die neuen Bundesländer sowie das ehemalige Ost-Berlin und 473 auf die alten Bundesländer sowie das ehemalige West-Berlin (vgl. Tabelle 1), mit einem Schwerpunkt in Nordrhein-Westfalen.

Tabelle 1

#### » Planstellen in den deutschen Kulturorchestern 1992-2006

|           | Anzahl der Stellen/prozentuale Abnahme im jeweiligen Zeitraum <sup>1</sup> |       |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       | Abnahme<br>1992-2006 |        |   |
|-----------|--|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|----------------------|--------|---|
|           | 1992   |       | 1994   |       | 1996   |       | 1998   |       | 2000   |       | 2002   |       | 2004   |       |                      | 2006   |   |
|           | (168)  | %     | (154)  | %     | (151)  | %     | (146)  | %     | (145)  | %     | (139)  | %     | (136)  | %     |                      | (135)  | % |
| Ost       | 5.032  | -12,3 | 4.411  | -4,83 | 4.198  | -3,95 | 4.032  | -3,82 | 3.878  | -6,21 | 3.637  | -2,53 | 3.545  | -2,53 | 3.398                | -32,47 |   |
| West      | 7.127  | -0,73 | 7.075  | -0,81 | 7.018  | -0,38 | 6.991  | -0,43 | 6.961  | -2,20 | 6.808  | -0,41 | 6.780  | -0,41 | 6.654                | -6,63  |   |
| Insgesamt | 12.159   | -5,53 | 11.486 | -2,35 | 11.216 | -1,72 | 11.023 | -1,67 | 10.839 | -3,64 | 10.445 | -1,15 | 10.325 | -1,15 | 10.052               | -17,33 |   |

<sup>1</sup> Anzahl der Orchester in Klammern.

Quelle: *Zusammengestellt und bearbeitet nach Daten der DOV.*

---

### Rechtsformänderungen

Der Umbruch in den 1990er-Jahren war auch durch einen Privatisierungsboom – wiederum mit Schwerpunkt in den neuen Bundesländern – gekennzeichnet. Dies hing vor allem damit zusammen, dass vielfach staatliche Strukturen der ehemaligen DDR, vor allem z. B. die Bezirke, ersatzlos wegfielen. Insbesondere einige neu gebildete Landkreise fühlten sich mit der Alleinträgerschaft von Theatern und Orchestern finanziell überfordert. Dies führte vereinzelt zu Bildungen öffentlich-rechtlicher Zweckverbände (z. B. Thüringer Landestheater Eisenach-Rudolstadt-Saalfeld (der Verbund wurde inzwischen wieder aufgelöst), Nordharzer Städtebundtheater Halberstadt (Sachsen-Anhalt) oder eingetragener Vereine (z. B. Thüringen Philharmonie Gotha/Suhl, Theater Zeitz), ganz überwiegend aber zur Gründung von GmbHs. Seit 1990 hat es im Bereich der Kulturorchester bundesweit 34 GmbH-Gründungen, 27 davon in den neuen Bundesländern, gegeben. Diese Entwicklung erreichte ihren Höhepunkt etwa Mitte der 1990er-Jahre. Die allgemeinen Kostensteigerungen im Personal- und Sachkostenbereich konnten durch diese Privatisierungen und Auslagerungen der Orchester aus den öffentlichen Haushalten nicht aufgefangen werden.

Daneben gab es seit 1990 auch 13 Eigenbetriebsgründungen, bei denen die Orchesterbetriebe rechtlich zwar im unmittelbaren Einflussbereich der öffentlichen Hand verblieben, aber wirtschaftlich eine größere Eigenständigkeit und flexiblere Handlungsspielräume eingeräumt bekamen. Prominentes Beispiel für diese Rechtsform sind Gewandhaus und Gewandhausorchester Leipzig. Die privatrechtlichen, eingetragenen Vereine hatten nicht immer dauerhaften Bestand und mündeten häufig in der Gründung von GmbHs. Ein Problem scheint hierbei darin zu liegen, dass die Rechtsform des eingetragenen Vereins für den Betrieb eines Orchesters mit einem oft millionenschweren Haushalt bei gleichzeitiger Mischung der Mitglieder aus natürlichen und juristischen Personen (in der Regel Kommunen) keine angemessenen Handlungsinstrumente bereit hält. Insbesondere sind die ehrenamtlich tätigen Vereinsvorstände oftmals mit erheblichen Rechts- Finanz- und Haftungsfragen konfrontiert und manchmal auch überfordert. Die Insolvenzen der Trägervereine in Marl (2001), Zeitz (2003) und bei den Berliner Symphonikern (2004) mögen ein Beleg hierfür sein.

---

### Neue Rechtsform Stiftung

Neuerdings wird häufiger auch die Rechtsform der Stiftung als Trägerinstitution (oder Vorstufe dazu) für Theater- und Orchesterbetriebe verwendet, so bislang in Meiningen, wo in die (privatrechtliche) Theater- und Orchester-Stiftung allerdings auch die ehemals herzoglichen Museen einbezogen sind, bei der Württembergischen Philharmonie Reutlingen und seit dem 1. Januar 2002 bei den Berliner Philharmonikern; letztere zwei als öffentlich-rechtliche Stiftungen. Seit dem 1. Januar 2004 werden die drei Berliner Opernhäuser (Deutsche Oper, Deutsche Staatsoper und Komische Oper) mit finanzieller Anschubhilfe des Bundes als „Stiftung Oper in Berlin“ geführt. Weitere Stiftungsgründungen erfolgten 2004 beim Brandenburgischen Staatstheater in Cottbus, beim Staatstheater Nürnberg und 2005 bei den Bamberger Symphonikern (Bayerische Staatsphilharmonie).

Der Vorteil der zunehmend gewählten Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Stiftung liegt zum einen darin, dass sie in der Regel nicht insolvenzfähig ist, also dauerhaft und verlässlich öffentlich finanziert werden muss. Dies erhöht das Vertrauen der Belegschaft und die Reputation der Einrichtung in der Öffentlichkeit und bei (privaten) Geldgebern. Da – anders als z. B. bei den millionenschweren nordamerikanischen Opern- und Orchesterstiftungen – ein eigenes namhaftes Stiftungskapital nicht vorhanden ist, bleiben diese Institutionen als reine Zuwendungsstiftungen unverändert von den Finanzzuweisungen der öffentlichen Hand abhängig. In der Regel bis zu fünfjährige Zuwendungsverträge geben aber eine weitaus größere Planungssicherheit, als dies gegenwärtig bei den meisten der anderen Rechts- und Betriebsformen der Fall ist.

Vereinzelt sind auch private Freunde und Förderer der Orchester nicht mehr nur als Verein organisiert, sondern wählen ebenfalls ersetzend oder ergänzend die Stiftungsform (z. B. beim Mainfranken Theater Würzburg, bei der Nordwestdeutschen Philharmonie Herford oder der Philharmonie Südwestfalen, Hilchenbach).

Tabelle 2

» **Rechts- und Betriebsformänderungen in der Orchesterlandschaft seit 1990**

|                                       | Insgesamt | Ost | West |
|---------------------------------------|-----------|-----|------|
| Umwandlungen                          |           |     |      |
| Eigenbetriebe                         | 11        | 6   | 5    |
| Eingetragene Vereine                  | 11        | 9   | 2    |
| GmbH                                  | 32        | 26  | 6    |
| Zweckverband                          | 3         | 3   | –    |
| Stiftungen                            | 7         | 3   | 4    |
| Fusionen                              | 22        | 18  | 4    |
| Auflösungen/Abwicklungen <sup>1</sup> | 27        | 21  | 6    |

<sup>1</sup> Ferner Tanzorchester Aue, Berliner Rundfunkanzstreicherorchester, Orchester des Tanzensembles der DDR Berlin, Rundfunk-Tanzorchester Leipzig, Tanz- und Unterhaltungsortchester Magdeburg, Orchester des Staatlichen Folklore-Ensembles der DDR Neustrelitz, Staatliches Tanz- und Unterhaltungsortchester Schwerin, Unterhaltungsortchester Sonneberg sowie die Orchester verschiedener Schauspielbühnen in Berlin (Ost) und Dresden.

Quelle: *Zusammengestellt vom Deutschen Musikrat nach Angaben der Deutschen Orchestervereinigung (DOV).*

» **5. Leitungs- und Managementstrukturen**

Die Leitungs- und Managementstrukturen der deutschen Kulturorchester lassen sich nicht einheitlich beschreiben. Sie sind im Wesentlichen von der jeweiligen Rechts- und Organisationsform (1), dem Orchestertypus (Opern- oder Konzertorchester) (2) und der Anbindung an eine Produktions- oder Aufführungsstätte (3) abhängig.

- (1) Die Mehrzahl aller kommunalen und staatlichen Kulturorchester ist als „Regiebetrieb“ unmittelbar in die öffentlichen Haushalts- und Verwaltungsstrukturen des Rechtsträgers eingebunden. Der Intendant bzw. Direktor eines Opernhauses oder Orchesters hat dann die Funktion eines Dienststellen- oder Amtsleiters, mit relativ eingeschränktem Bewegungsspielraum. Der so genannte „optimierte“ Regiebetrieb eröffnet in der Regel der Leitung eigene Personalhoheit und eine flexiblere Haushaltsbewirtschaftung. Theoretisch führen die Rechtsformen des Eigenbetriebs, der GmbH und der Stiftung zu einem noch höheren Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die Leitung; in der Praxis hängt dies jedoch erheblich von der konkreten Ausgestaltung der Binnenstrukturen ab, der Geschäftsordnung, der Einflussnahme von Aufsichtsgremien, der Langfristigkeit von Zuwendungsverträgen – und natürlich von der persönlichen Qualifikation der handelnden Personen.



- (2) Ist das Orchester als Opernorchester unmittelbar in einen reinen Musiktheaterbetrieb (reines Opernhaus) eingegliedert, wird es in der Regel organisatorisch von einem Orchesterdirektor/-geschäftsführer geleitet. Dies gilt auch bei den größeren Mehrspartenbetrieben, meist also den großen Stadt- und Staatstheatern, die neben dem Musiktheater auch Schauspiel, Ballett und ggf. weitere Sparten wie Kinder- und Jugendtheater oder Puppen- oder Experimentaltheater betreiben und die über ein entsprechend großes Orchester verfügen. Die künstlerische Gesamtverantwortung für das Orchester liegt beim (General-)Intendanten und dem musikalischen Oberleiter (Chefdirigent/Generalmusikdirektor). Das Orchester eines Musiktheaters spielt neben Oper, Operette und Musical meist auch eine gewisse Anzahl von Sinfoniekonzerten je Spielzeit, wird aber in den bisher üblichen Organisationsstrukturen grundsätzlich nicht als eigene Sparte verstanden. Das organisatorische „Problem“ der meisten Opernorchester ist die sehr enge Einbindung in den laufenden Proben-, Bühnen- und Vorstellungsbetrieb des Theaters mit all seinen Unwägbarkeiten und häufig kurzfristigen Umdisponierungen.

Die Leitungs- und Managementstrukturen für ein Konzertorchester sind wesentlich übersichtlicher, da es nur um die Organisation eines eigenständigen Konzert- und Gastspielbetriebs geht, ohne von anderen Sparten oder den Zwängen eines Bühnenbetriebs abhängig zu sein. Ein eigenständiges Konzertorchester wird in der Regel von einem Intendanten geführt, der an der Spitze des Betriebes steht und die künstlerische, wirtschaftliche und organisatorische Gesamtverantwortung trägt. Meist auf der zweiten Ebene folgen Chefdirigent/GMD, Orchesterdirektor, Verwaltungsleitung; auf der dritten Ebene kommen alle sonstigen Abteilungen (Personalabteilung, Buchhaltung, Kartenvertrieb, Dramaturgie – meist mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit usw.).

Es gibt allerdings auch Orchester, die sowohl im Musiktheater spielen, gleichzeitig aber auch ein hohes Konzertpensum absolvieren. Die Philharmoniker Hamburg beispielsweise sind ein Eigenbetrieb der Hansestadt Hamburg als Konzertorchester, das auf vertraglicher Basis auch den Orchesterbetrieb der Hamburgischen Staatsoper GmbH bestreitet. Ähnliches gilt z. B. auch für das Staatsorchester Rheinische Philharmonie Koblenz (Landesbetrieb) im Verhältnis zum dortigen Stadttheater, bei der Neuen Philharmonie Westfalen (Gelsenkirchen/Recklinghausen), die auch das „Musiktheater im Revier“ in Gelsenkirchen bespielt, oder bei den Hofer Symphonikern, die nicht nur das Hofer Theater bespielen, sondern auch noch eine eigene Musikschule betreiben. Hier hat das Management alle Vorteile der vollen Flexibilität und Eigenständigkeit eines Konzertorchesters gepaart mit einer vertraglichen Absicherung konkreter Musiktheaterproduktionen.

- (3) Ist ein Konzertorchester als Hausorchester unmittelbar in ein Konzerthaus eingebunden (z. B. Berliner Philharmoniker mit Berliner Philharmonie, Konzerthausorchester Berlin mit Konzerthaus Berlin, Gewandhausorchester Leipzig mit Gewandhaus), kommen zu der reinen Orchesteradministration auch noch alle Dienste und Organisationsstrukturen des Konzerthaus- und Fremdvermietungsbetriebes hinzu. Das Orchester als „Hausherr“ hat in diesem Fall die größten Entfaltungsmöglichkeiten: Priorität bei der Planung eigener Konzertreihen und -termine vor anderen Gastorchestern im eigenen Haus, Dispositionsfreiheit bei Kammer-, Sonder- und Sponsorenkonzerten, Durchführung von Workshops, Zusatzeinnahmen aus dem Vermietungs- und Veranstaltungsbetrieb. Dieser „Idealzustand“ gilt im Übrigen für alle großen und mittleren Konzertorchester in den USA, aber nur ganz vereinzelt in Deutschland.

Die Rundfunkensembles (mit Ausnahme der zwei Orchester und zwei Chöre der ROC Berlin und der SWR Big Band) sind unmittelbar in die Produktions- und Sendestrukturen ihrer jeweiligen Rundfunkanstalten eingebunden. Im Bereich der Hörfunkdirektion besteht – je nach Anzahl der Ensembles – meist eine „Hauptabteilung Klangkörper“, innerhalb derer Klangkörpermanager oder -direktoren mit eigenen kleinen Stäben für die Organisation des Proben-, Produktions- und Konzertbetriebs des einzelnen En-

sembles verantwortlich sind, während alle weiteren Querschnittsaufgaben, wie Personalverwaltung, Lohnbuchhaltung, Kartenvertrieb usw., von anderen Abteilungen der Rundfunkanstalt mit wahrgenommen werden. Viele Rundfunk-Sendesäle und -Studios eignen sich häufig nicht mehr für den heutigen Konzertbetrieb vor großem Publikum, so dass gerade die großen Rundfunksinfonieorchester auch auf die örtlichen Konzertsäle in ihrem Einzugsgebiet angewiesen sind. Andererseits verfügen die Rundfunkensembles mit einer großen Rundfunkanstalt im Hintergrund über eine – nicht immer optimal genutzte – redaktionelle und eigenwerbliche Logistik, von der andere Ensembles nur träumen können.

## » 6. Orchesterfinanzierung und Spielräume

Die deutschen „Kulturorchester“ finanzieren sich überwiegend aus den Zuschüssen der öffentlichen Hand, insbesondere den Ländern und Kommunen, bzw. aus Rundfunkgebühren. Die Einspielergebnisse und Eigeneinnahmen sind sowohl in den verschiedenen Sparten (Musiktheater, Konzert usw.) als auch regional sehr unterschiedlich. Im Durchschnitt liegen sie bei etwa 17 Prozent des Etats, oftmals darunter, vereinzelt darüber. Die Eigeneinnahmen lassen sich auch nicht beliebig erhöhen. Begrenzte Saal- und Platzkapazitäten, kleinere Einzugsgebiete einzelner Orchester, gewohnt bezahlbare Kartenpreise und das geschichtlich gewachsene Bewusstsein der Bevölkerung an der staatlichen Kulturförderung lassen kurzfristige, nachhaltige Einnahmesteigerungen und eine zu starke Erhöhung von Eintrittspreisen nicht zu.

In den meisten Orchestern wird die Frage der Erhöhung der Eigeneinnahmen durch die (haushalts-)rechtliche Situation zusätzlich konterkariert: Soweit das Orchester – und zwar unabhängig von der privaten oder öffentlichen Rechtsträgerform – nicht der so genannten Budgetierung unterliegt (und dies ist bisher nur bei wenigen der Fall), können etwaige Mehreinnahmen und die eventuelle Bildung von Rücklagen zu einer Verringerung des öffentlichen Zuschusses für das kommende Haushalts- bzw. Geschäftsjahr führen.

Im Vergleich zu anderen Ländern, z. B. den USA, verhindern auch wettbewerbsrechtliche Beschränkungen mögliche weitergehende Direktmarketing-Aktivitäten von Theater- und Orchesterträgern. Die vergleichsweise sehr viel geringere Personalstärke deutscher Orchesterverwaltungen behindert gegenwärtig den an sich dringend erforderlichen zusätzlichen personellen Werbe- und Marketingaufwand zur Erreichung neuer Publikumsschichten. Als Faustformel kann gelten, dass ein deutsches Konzertorchester ohne den Betrieb einer eigenen Konzerthalle maximal zehn Prozent seines künstlerischen Personals in Management und Verwaltung beschäftigt (auf 100 Musiker kommen also ca. zehn Verwaltungskräfte, teilweise sogar weniger). Demgegenüber sind die Personalstäbe (Vollzeit und Teilzeit) – insbesondere der nordamerikanischen Orchester – in der Regel größer als die Zahl des künstlerischen Personals. Der Aufwand für Fundraising und Marketing ist für die dortigen Orchester mangels angemessener direkter öffentlicher Finanzierung ungleich intensiver. Durch die erheblichen Steuerprivilegien für private Geldgeber ist die Kulturfinanzierung in den USA dem Grunde nach aber auch eine öffentliche, aber indirekt.

Freiwilliges gesellschaftliches Engagement von Bürgern in der Organisation professioneller Kulturorchester auf breiter Basis ist in Deutschland bislang ebenso unüblich wie weitgehend noch unbekannt. Erst wenige Einrichtungen nutzen die bereits bestehenden Möglichkeiten eines „Freiwilligen sozialen Jahres“ in der Kultur.

Fördervereine und Freundeskreise existieren zwar und sind auch wichtig, denn sie verbreitern die Basis für ein regionales Kulturverständnis und -bewusstsein; sie spielen aber ebenso wie das Sponsoring wirtschaftlich keine wirklich bedeutsame Rolle für die Orchesterfinanzierung. Das deutsche Steuerrecht bietet gegenwärtig noch keine ausreichenden Anreize für eine Verstärkung von Sponsoren-, Spender- und Stifterleistungen, die bislang ohnehin nur zur Unterstützung einzelner Projekte oder „Events“ dienen konnten. Die angespannte



Haushaltssituation des Bundes lässt nach Aussagen der Bundesregierung hier auch keine weiteren Erleichterungen in naher Zukunft erwarten.

## » 7. Veranstaltungs- und Besucherzahlen, Einspielergebnisse und Gesamtetats

Zu den gegenwärtig verfügbaren Zahlen des Theater- und Konzertbereiches ist festzustellen, dass die Kulturstatistik in Deutschland noch erhebliche Mängel und Lücken aufweist. Die Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins berücksichtigt einerseits nicht die Veranstaltungen und Besucher der 13 Rundfunk- und Rundfunksinfonieorchester sowie der übrigen Rundfunkensembles und des Berliner Konzerthauses, andererseits werden die Zahlen von Ensembles gewertet, die lediglich als Projektorchester, in Kleinstformationen oder auf semiprofessionellem Niveau spielen. Teilweise ist die Datenerfassung auch nicht vollständig, allerdings sind die einzelnen Institutionen transparent aufgearbeitet.

Geht man – mit diesen Einschränkungen – von der aktuellen Theaterstatistik aus, so ergibt sich folgendes Bild: Trotz der beschriebenen gravierenden Strukturveränderungen, Theater- und Orchesterverkleinerungen und -schließungen stieg die Zahl der erfassten Konzertveranstaltungen kontinuierlich bis zur Spielzeit 2004/2005 auf 8.127 (vgl. Tabelle 3). Die Zahl der Besucher entwickelte sich im Wesentlichen parallel: Allerdings gab es nach dem Spitzenwert von 3,99 Millionen Besuchern in der Spielzeit 2003/2004 wieder einen Rückgang, obwohl die Zahl der Konzerte weiter stieg.

Tabelle 3

### » Konzertveranstaltungen und Besucher der Kulturorchester

| Spielzeit | Konzerte  |                               |                               | Besucher               |
|-----------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|
|           | Insgesamt | Konzertorchester <sup>1</sup> | Theaterorchester <sup>2</sup> | Insgesamt <sup>3</sup> |
| 1993/94   | 5.344     | 3.646                         | 1.698                         | 3.341.646              |
| 1994/95   | 5.510     | 3.713                         | 1.797                         | 3.228.953              |
| 1995/96   | 7.220     | 5.150                         | 2.070                         | 3.549.817              |
| 1996/97   | 7.161     | 5.041                         | 2.120                         | 3.600.401              |
| 1997/98   | 7.299     | 5.303                         | 1.996                         | 3.736.246              |
| 1998/99   | 7.291     | 5.249                         | 2.042                         | 3.725.643              |
| 1999/00   | 6.907     | 4.810                         | 2.097                         | 3.645.807              |
| 2000/01   | 6.899     | 4.686                         | 2.213                         | 3.666.142              |
| 2001/02   | 6.922     | 4.718                         | 2.204                         | 3.797.022              |
| 2002/03   | 7.179     | 4.833                         | 2.346                         | 3.747.268              |
| 2003/04   | 7.432     | 4.795                         | 2.637                         | 3.990.782              |
| 2004/05   | 8.127     | 5.717                         | 2.410                         | 3.795.471              |

Hinweis: Die Daten der Zeitreihe sind nur bedingt miteinander vergleichbar, da zum Teil einzelne Häuser wegen Baumaßnahmen nicht bespielt werden konnten oder die Datenerfassung aufgrund fehlender Meldungen nicht vollständig ist.

<sup>1</sup> Konzerte am Ort und auswärts.

<sup>2</sup> Eigene Konzertveranstaltungen im eigenen Haus.

<sup>3</sup> Bei den Theaterorchestern sind die Besucher der eigenen und fremden Konzertveranstaltungen im eigenen Haus gezählt, bei den Konzertorchestern die Besucher der Konzerte am Ort.

Quelle: *Zusammengestellt und berechnet vom Deutschen Musikrat nach: Theaterstatistik, hrsg. v. Deutschen Bühnenverein, Jahrgänge 1993/94-2004/05.*

Die Deutsche Orchestervereinigung hat in einer für die Spielzeit 2005/2006 flächendeckend und lückenlos durchgeführten Erhebung bei allen Kulturorchestern und Rundfunkensembles (ohne Big Bands) insgesamt 12.798 Konzertveranstaltungen gezählt, davon 5.918 Sinfoniekonzerte (einschließlich Auslandsreisen), 1.136 Kammerkonzerte und 3.747 musikpädagogische Veranstaltungen (Kinder- und Jugendkonzerte, Schülerkonzerte, Workshops in Schulen). Diese Statistik belegt, welche besondere Bedeutung die neuen Aktivitäten der Orchester im Bereich der Musikvermittlung, also der Kinder-, Jugend- und Schulkonzerte sowie der Workshops, bereits erlangt haben, denn diese Kategorie hat im Vergleich zur Spielzeit 2003/2004 um fast 75 Prozent zugelegt und macht damit über 30 Prozent aller Veranstaltungen aus. Genaue Besucherzahlen konnten leider nicht erhoben werden, da sie bei Schul- und Open-Air-Veranstaltungen, aber auch bei Gastspielen nicht immer erfasst werden.

Solange keine verlässliche Vollerfassung aller Konzertveranstaltungen durch die Träger der Kulturorchester, die Rundfunkanstalten und die Veranstalter erfolgt, dürften Tendaussagen über Besucherzahlen schwierig sein. Noch problematischer ist die Erfassung, Aufschlüsselung und Einbeziehung von Besucherzahlen neuer Konzerthäuser, wie z. B. in Dortmund, Essen und Duisburg, demnächst auch in Bochum, und der großen deutschen Musikfestivals (Schleswig-Holstein Musikfestival, Festspiele Mecklenburg-Vorpommern, Rheingau-Festival), da hier inländische und ausländische Kulturorchester sowie zahlreiche sonstige Ensembles auftreten, eine einheitliche Besucherstatistik aber nicht erhoben wird.

Tabelle 4

» Veranstaltungen der Kulturorchester  
in Deutschland

| Art der Veranstaltung             | Spielzeit<br>2003/04 | Spielzeit<br>2005/06 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Sinfoniekonzerte <sup>1</sup>     | 6.027                | 5.918                |
| Musikpädagogische Veranstaltungen | 2.141                | 3.747                |
| Kinder- und Jugendkonzerte        | 742                  | 928                  |
| Schülerkonzerte                   | 414                  | 570                  |
| Workshops in Schulen              | 985                  | 2.249                |
| Kammerkonzerte                    | 993                  | 1.136                |
| Sonstige Konzertveranstaltungen   | 1.208                | 1.997                |
| <b>Insgesamt</b>                  | <b>10.369</b>        | <b>12.798</b>        |

<sup>1</sup> Sinfoniekonzerte einschließlich der Konzerte im Ausland (2004/05: 519; 2005/06: 526).

Quelle: *Zusammengestellt durch die Deutsche Orchestervereinigung (DOV).*

Die Besucher- und Auslastungszahlen der Musiktheaterveranstaltungen und Konzerte nur der Theaterorchester (ohne Konzertorchester) haben sich nach der Theaterstatistik zwischen 1993/1994 und 2004/2005 nicht wesentlich verändert und sind im Schnitt mit Auslastungsquoten zwischen 70 und 80 Prozent auf hohem Niveau relativ konstant geblieben (vgl. Tabelle 3).

Die Gesamtzahlen belegen, dass die öffentlichen Sprech- und Musiktheater sowie Konzertorchester nicht bloße Zuwendungsempfänger, sondern durchaus gewichtige kommunale Wirtschaftsbetriebe sind und regional

eine Nachfrage- und Angebotsmacht darstellen, die an einem Standort auf Grund ihrer Produktionsweise hoch qualifiziertes Fachpersonal binden. Dies führt einerseits zu einem unmittelbaren Rückfluss im Steuerertrag und lässt andererseits weitere örtliche Wirtschaftszweige mittelbar oder unmittelbar an den ökonomischen Aktivitäten der Theater partizipieren.

## » 8. Situation der Opern- und Rundfunkchöre sowie der Rundfunkensembles allgemein

Auch bei den Opernchören der Musiktheater Deutschlands ist die Zahl der zu besetzenden Stellen seit 1993 um mehr als elf Prozent auf ca. 2.900 zurückgegangen. Dennoch herrscht in diesem Bereich ein gravierender Nachwuchsmangel. Inklusiv der Solisten besteht an den deutschen Musiktheatern ein jährlicher Nachwuchsbedarf von ca. 160 Sängern. Etwa 300 ausgebildete Sängerinnen und Sänger verlassen jährlich die deutschen Musikhochschulen und Konservatorien; hiervon finden jedoch nur ca. zehn Prozent, also 30 dauerhaft einen Arbeitsplatz als Berufssänger (Solo-, Konzertgesang, Opern- oder Rundfunkchöre). In den Opernchören können jährlich fortlaufend etwa 80 bis 100 Stellen nicht besetzt werden.

Bei den Rundfunkchören ist die Zahl der Planstellen seit 1990 ebenfalls kontinuierlich zurückgegangen, was inzwischen mangels ausreichender Neueinstellungen teilweise zu einer strukturellen Überalterung führt. Im Gegenzug hat die Zahl der professionellen Sängerinnen und Sänger zugenommen, die von den Rundfunkanstalten auf Projektbasis für größere Aufgaben als Chorverstärkungen herangezogen werden. Inzwischen sind die Rundfunkchöre auch als Konzertchöre für chorsinfonische Aufführungen der großen kommunalen Orchester sowie für CD-Produktionen unentbehrlich geworden.

Seit Veröffentlichung von Strukturüberlegungen einzelner Ministerpräsidenten zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Jahr 2003 und im Rahmen der Diskussion um die Anhebung der Rundfunkgebühren sind an verschiedenen Standorten auch Rundfunkklangkörper zur Disposition gestellt worden, wobei das Spektrum von der Nichtbesetzung von Stellen, über Verkleinerung bis zu Auflösung und Fusion reicht. Allen Strukturüberlegungen ist gemeinsam, dass sie von den betreffenden Anstalten mit einer geringer als erwarteten und von der KEF (Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten) an sich vorgeschlagenen Erhöhung der Rundfunkgebühren begründet werden. Betroffen waren insbesondere das Münchner Rundfunkorchester mit einer Verkleinerung von 71 auf etwa 50 Stellen und das SWR-Vokalensemble Stuttgart. Bei einem jährlichen Gebührenaufkommen von zukünftig über sieben Milliarden € betragen die festen Kosten für das dort beschäftigte künstlerische Personal der Klangkörper etwa 155 Millionen € im Jahr, dies entspricht einem Anteil von ca. 2,2 Prozent. Die ARD selbst hatte im Jahr 2004 die Kosten für alle Rundfunkensembles mit 0,36 € der monatlichen Rundfunkgebühr berechnet.

Einzelne öffentlich-rechtliche Sender haben nach der verspätet – und geringer als vorgeschlagenen – zum 1. April 2005 durchgeführten Erhöhung der Rundfunkgebühren Beschwerde beim Bundesverfassungsgericht eingelegt, um für die Zukunft höhere Rechtssicherheit für ihre auskömmliche Finanzierung zu schaffen.

## » 9. Neue Aktivitäten der Orchester – Hineinwirken in das Musikleben

Dass Konzert- und Theaterorchester über die Veranstaltung von Sinfoniekonzerten und Opernaufführungen hinaus in vielfältiger Weise in das Musikleben hineinwirken, ist bekannt. Tatsache ist, dass in allen Orchestern die verschiedensten Kammermusikformationen bestehen oder sich neu zusammenfinden, die freiwillig und oftmals außerhalb der dienstlichen Verpflichtungen das örtliche und regionale Konzertleben bereichern. Auch

die Bereiche der Musikschulen, der Liebhaber-, Studenten-, Jugend- und Landesjugendorchester sowie der Kirchenmusik profitieren vielfältig vom Engagement der Orchestermitglieder. Nicht nur als Instrumentallehrer, sondern auch als Fachmentoren dieser nicht professionellen Orchester oder als Solisten werden Berufsmusiker hier häufig ehrenamtlich tätig.

Auch auf dem Gebiet der Kinder-, Jugend- und Familienaktivitäten der Orchester gibt es eine erfreuliche Aufwärtsentwicklung. Die Jeunesses Musicales Deutschland (JMD) entwickelte seit 2000 mit der „Initiative Konzerte für Kinder“ weit reichende Aktivitäten, die insbesondere der Vermittlung spezieller und neuer Erkenntnisse in der professionellen Gestaltung von Kinder- und Jugendkonzerten dienen sollten. Inzwischen gibt es immer mehr Orchester, die sich des Themas der Kinder-, Jugend- und Schularbeit verstärkt annehmen; dies belegen auch die nunmehr regelmäßig ermittelten Zahlen (s. o. musikpädagogische Veranstaltungen). Unverändert große öffentliche Aufmerksamkeit erfährt das Education-Projekt der Berliner Philharmoniker, welches seit Herbst 2002 mit massiver finanzieller Unterstützung der Deutschen Bank durchgeführt wird und inhaltlich und medial eine gewisse Vorbildfunktion erfüllt. Zahlreiche weitere neue Aktivitäten der Orchester im Schulbereich werden seit 2004 in dem NETZWERK ORCHESTER & SCHULEN weiterentwickelt und dokumentiert ([www.dov.org](http://www.dov.org)). Hier arbeiten Schulmusiker, Orchestermusiker und ihre Verbände auf allen Ebenen eng zusammen, bieten die Möglichkeit zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch und zur Teilnahme an Fortbildungen.

Neu ist seit Frühjahr 2007 das „netzwerk junge ohren“ mit Sitz in Berlin, in dem sich verschiedene Musikverbände aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammengeschlossen haben, um Länder übergreifend die Musikvermittlungsaktivitäten von Orchestern, Musiktheatern, Konzerthäusern, aber auch von Musikerverlagen, Tonträgerherstellern zu koordinieren und weiterzuentwickeln ([www.netzwerk-junge-ohren.de](http://www.netzwerk-junge-ohren.de)).

## » 10. Ausblick

---

Die sich aus dem beschriebenen Zahlenmaterial ergebende Bedrohung der Institution „Orchester“ in den letzten Jahren rührt weniger aus einer echten „Sinnkrise“ her, sondern eher aus der immer schmaleren Finanzierungsbasis der öffentlichen Haushalte.

Die in der Vergangenheit stark belasteten öffentlichen Haushalte – insbesondere in Ländern und Kommunen – lassen sich durch ein „Einfrieren“ oder weitere Einschnitte im Kulturbereich nicht sanieren, da dieser im Durchschnitt mit ca. einem Prozent des Haushaltsvolumens nur noch eine Marginalie darstellt. Auch weitere Rechtsformänderungen oder eine „Flucht“ aus den Tarifverträgen ändern nichts an dem strukturell bedingten hohen Personalkostenanteil von ca. 85 bis 90 Prozent im Theater- und Orchesterbereich im Vergleich zu allgemeinen öffentlichen Haushalten, bei denen dieser Anteil nur ca. 33 bis 40 Prozent beträgt. Wird hier pauschal gekürzt, sind die Orchester und Theater sofort bis zu dreimal so stark belastet wie der allgemeine Haushalt. Dieses Phänomen berührt die zukünftige Entwicklung ebenso wie die Frage nach dem Ausgleich steigender Kosten, der im öffentlichen Bereich als notwendiges Übel hingenommen wird, in Theatern und Orchestern aber oftmals selbst erwirtschaftet werden soll. Diese betriebswirtschaftliche „Kostenfalle“ kann mittel- und langfristig zum Tod weiterer Kulturinstitutionen, weiterer Orchester führen. Selbst wenn der öffentliche Zuschuss nur „eingefroren“ wird, hat dies unweigerlich einen Personalabbau zur Folge. Die Möglichkeiten, aus eigener Kraft entgegen zu steuern, sind für die Institutionen gering: Um eine lineare Steigerung der Lohnkosten von nur jährlich ein Prozent aufzufangen, müsste das Einspielergebnis jeweils dauerhaft um etwa fünf Prozent gesteigert werden. Angesichts der seit 2006 durch den allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung

wieder steigenden Steuereinnahmen bei Bund, Ländern und Kommunen darf man gespannt sein, ob sich hier- nach die finanziellen Rahmenbedingungen für die Theater und Orchester ebenfalls verbessern werden.

Unabhängig von diesen aktuellen Entwicklungen werden sich die öffentlich finanzierten Musiktheater, Theater und Orchester auch zukünftig einem immer härteren Verteilungskampf um öffentliche Finanzmittel ausgesetzt sehen. Die Argumente, die von der Kultur- und Finanzpolitik in diesem Zusammenhang für das angebliche Erfordernis weiterer Einsparungen gebracht werden, haben sich in den letzten Jahrzehnten nachweislich kaum verändert, sind aber durch ständiges Wiederholen auch nicht stichhaltiger geworden. Dem Personalabbau der letzten Jahre sind künstlerisch, partitur-, besetzungs- und aufgabenbedingt absolute Grenzen gesetzt. Auch hier scheint ein Gegensteuern und Umdenken erforderlich, wenn die kulturelle Substanz nicht dauerhaft Schaden nehmen soll.

Die deutschen Orchester haben hohe, teilweise ungenutzte Entwicklungs-, aber kaum noch Einsparpotenziale; sie benötigen mehr Spielräume im betriebswirtschaftlichen Bereich, eine erhebliche Professionalisierung des Managements und eine größere Planungssicherheit durch mittelfristige Zuwendungsverträge, die eine vernünftige Mittelverwendung und höhere Eigeneinnahmen belohnen und nicht bestrafen. Der Neoliberalismus mag im Übrigen der Theorie folgen, dass Theater und Orchester sich genauso auf dem „Markt“ behaupten müssen wie alles andere auch. Manche proklamieren einen ökonomischen Darwinismus: nur was sich „verkauft“, wird überleben. Dagegen steht jedoch die historische Tatsache, dass der höchste künstlerische Standard in jeder Ära der westlichen Zivilisation durch Subventionsgelder erreicht wurde: kirchliche, königliche, aristokratische oder öffentliche.

Wenn Theater und Orchester von Politik, Medien und Öffentlichkeit als sinnstiftende Kulturbetriebe und auch als mittelständische Wirtschaftsunternehmen begriffen würden, die bei hohem Einsatz qualifizierten Fachpersonals urbane Lebensqualität schaffen und damit „harte“ Standort- und Bildungsfaktoren darstellen, wäre eine Menge gewonnen. Ansonsten droht Deutschland auch als Kulturnation der Verlust einer Spitzenposition.

Stand: 1. Juni 2007

*Gerald Mertens ist Rechtsanwalt, Kirchenmusiker und Geschäftsführer der Deutschen Orchestervereinigung. Als Leitender Redakteur zeichnet er auch für die Zeitschrift DAS ORCHESTER verantwortlich. Außerdem ist er Lehrbeauftragter für „Orchestermanagement“ an der Freien Universität Berlin, der Europa Universität Frankfurt (Oder) und der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt/Main.*