

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.

## » 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 Deythingen als „trumpeter“ 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.

## » Überblick

Die professionelle, öffentlich finanzierte Orchesterlandschaft Deutschlands mit gegenwärtig 131 Kulturorchestern beruht im Wesentlichen auf vier Säulen: Da sind zum einen die 83 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 29 Konzertorchester (darunter ein ziviles Blasorchester), 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, den Bamberger Symphonikern, dem Konzerthausorchester Berlin und 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: Zwölf 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 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 (meist als Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder GmbH) 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. Darüber hinaus existieren auch (Projekt-)Orchester, die ohne oder überwiegend ohne öffentliche Finanzierung arbeiten, wie z.B. die Philharmonie Merck oder das Orchester Jakobsplatz München.

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.

### » **Tarifregelungen, Eingruppierung in Vergütungsgruppen und Orchestergrößen**

Der TVK, der „Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern“ regelt die Arbeitsbedingungen und die Vergütung der Mitglieder in den öffentlich finanzierten Orchestern und findet flächendeckend für die meisten Opernorchester sowie einzelne Konzertorchester Anwendung. Diese Flächentarifssituation für Orchester ist weltweit einzigartig. Der TVK stammt aus dem Jahr 1971 und wurde zuletzt am 31. Oktober 2009 neu abgeschlossen. Er findet auf rund 100 Orchester, die meisten davon Theaterorchester, unmittelbar Anwendung. 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 den 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, das Gewandhausorchester Leipzig oder das Bayerische Staatsorchester München). 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, Bayerisches Staatsorchester München).

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 14 bis 24 Musiker stark – grundsätzlich eine Vergütung nach Vergütungsgruppe A zahlen.

An der Spitze der deutschen Kulturorchester im Vergütungsbereich stehen die Berliner Philharmoniker, sehr dicht gefolgt vom Bayerischen Staatsorchester und den großen Rundfunksinfonieorchestern 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, Münchener Philharmoniker, Gewandhausorchester Leipzig, Sächsische Staatskapelle Dresden, Dresdner Philharmonie, Bamberger Symphoniker, die Philharmoniker Hamburg sowie weitere Rundfunksinfonie- 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 in etwa der eines nicht verbeamteten Grundschullehrers, in einem A-Orchester der eines Gymnasiallehrers und in einem A/F<sub>1</sub>-Orchester ungefähr der eines Professors an einer Musikhochschule, wobei sich die Relationen in den vergangenen Jahren zu Ungunsten der Orchester verschoben haben. 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.

## » Strukturveränderungen - Auflösungen, Fusionen, Rechtsformänderungen

---

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

Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts unterliegt die Orchesterlandschaft einem starken strukturellen Wandel. 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. Die Karte der Orchesterstandorte (vgl. Abbildung 1) zeigt, wie die Orchesterlandschaft 1990 nach der deutschen Wiedervereinigung aussah und wie sie sich seitdem vor allem durch Fusionen und Auflösungen verändert hat.

Parallel zu der 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; 37 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 und seitdem kontinuierlich von ursprünglich 152 Planstellen auf derzeit 121 Planstellen weiter abgeschmolzen. Zur Spielzeit 2007/2008 fusionierte das Rundfunksinfonieorchester Saarbrücken mit dem Rundfunkorchester Kaiserslautern zur „Deutschen Radio Philharmonie“ mit Sitz in Saarbrücken. Im Sommer 2012 wurde das Orchester des Landesbühnen Sachsen in Radebeul vom Freistaat Sachsen mit der in der Vergangenheit bereits mehrfach fusionierten „Neuen Elblandphilharmonie“ zur „Elblandphilharmonie Sachsen“ am Standort Riesa zusammengelegt. 2016 soll nach dem Willen des SWR am Standort Stuttgart das Radio-Sinfonieorchester Stuttgart des SWR mit dem SWR Sinfonieorchester Baden-Baden und Freiburg unter dem Namen „SWR Symphonieorchester“ zusammengeführt werden. Damit verbunden sein soll eine sozialverträgliche, auf mehrere Jahre angelegte Reduzierung der Musikerzahl von rund 200 auf 119 Musiker im Zielstellenplan. Diese Orchesterfusion ist künstlerisch und kulturpolitisch höchst umstritten, da sich gerade das SWR-Sinfonieorchester Baden-Baden und Freiburg seit Jahrzehnten konsequent der zeitgenössischen Musik widmet.

Abbildung 1

Öffentlich finanzierte Orchester

Strukturelle Entwicklungen seit 1990

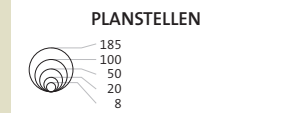


Quellen: Deutsche Orchestervereinigung, Deutsches Musikinformationszentrum, Datenstand: März 2014

- BERLIN
- 1 Orchester der Komischen Oper Berlin
  - 2 Orchester des Metropol-Theaters, Berlin (1997)
  - 3 Rundfunk-Sinfonieorchester Berlin
  - 4 Orchester des Theaters des Westens, Berlin (2001)
  - 5 Konzerthausorchester Berlin
  - 6 Orchester des Friedrichstadt-Palastes (Show-Band), Berlin
  - 7 Berliner Philharmoniker
  - 8 Berliner Symphoniker (2004)\*

- MITTELDEUTSCHLAND
- 9 Telemann Kammerorchester Michaelstein, Blankenburg (2000)
  - 10 Orchester der Landesbühnen Sachsen-Anhalt, Eisleben (1992)
  - 11 Orchester der Musikalischen Komödie, Leipzig (1992)
  - 12 MDR Sinfonieorchester, Leipzig (1992)
  - 13 Leipziger Symphonieorchester
  - 14 Sächsisches Bläserphilharmonie, Bad Lausick
  - 15 Philharmonisches Orchester Altenburg-Gera (2000)
  - 16 Elbland Philharmonie Sachsen, Riesa (1993/2012)
  - 17 Mitteldeutsche Kammerphilharmonie, Schönebeck

- KULTURORCHESTER**
- Rundfunkorchester
  - Konzertsorchester
  - Theaterorchester sowie Konzertsorchester mit Theaterdiensten
  - Kammerorchester
  - aufgelöstes Orchester (seit 1990) rot beschriftet, Jahr der Auflösung in Klammern
  - Fusionsorchester grau und kursiv beschriftet, Jahr der Fusion in Klammern
  - Orchester mit mehreren Standorten Für Orchester mit mehreren Standorten ist an jedem Standort die Gesamtzahl der Planstellen ausgewiesen.
  - \* gegenwärtig Projektorchester



**miz:** Deutsches Musikinformationszentrum

**DOV:** Deutsche Orchestervereinigung Musik ist Leben.

Kartographie: S. Dutzmann Leipzig, 2014

© Deutscher Musikrat/ Deutsches Musikinformationszentrum

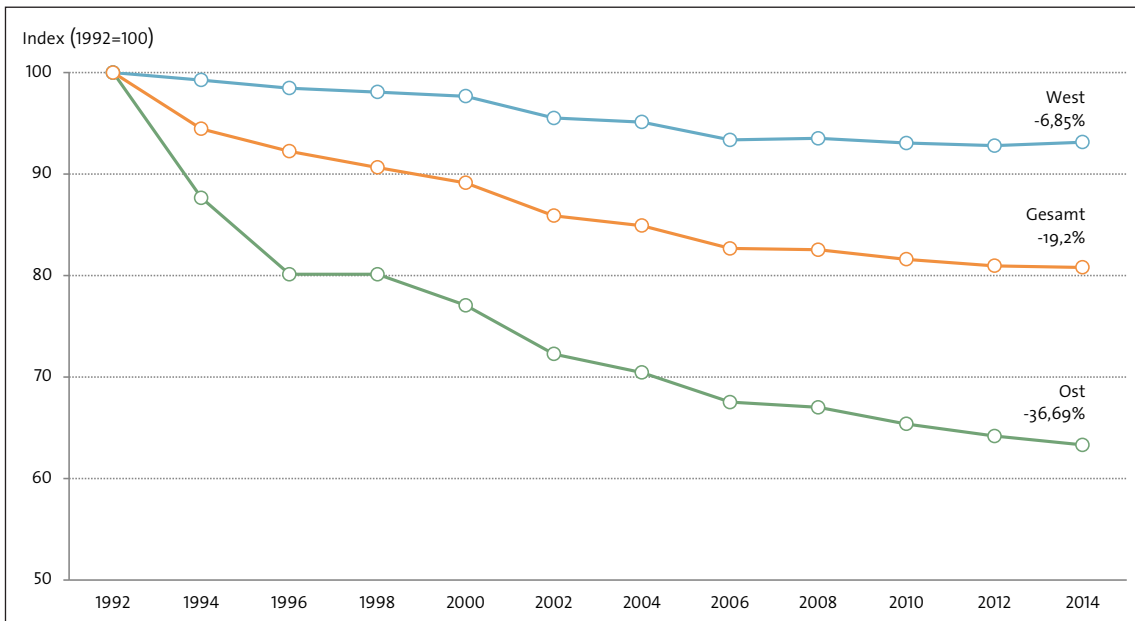


Die Zahl der ausgewiesenen Musikerplanstellen ging seit 1992 von 12.159 auf aktuell 9.825 zurück, also um 2.334 oder rund 19 Prozent. Bei diesem Abbau entfielen 1.846 Stellen auf die neuen Bundesländer sowie das ehemalige Ost-Berlin und 488 auf die alten Bundesländer sowie das ehemalige West-Berlin (vgl. Abbildung 2). Durch einige neu geschaffene Planstellen bei einzelnen Orchestern in den alten Bundesländern gab es zuletzt sogar eine leichte Zunahme der Planstellenzahl West. Daraus lässt sich allerdings kein allgemeiner Konsolidierungstrend ableiten.



Abbildung 2

» Planstellen der öffentlich finanzierten Orchester



	Anzahl der ausgewiesenen Planstellen												Abnahme 1992-2014 in %
	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	
Ost	5.032	4.411	4.198	4.032	3.878	3.637	3.545	3.398	3.372	3.290	3.230	3.186	-36,69
West	7.127	7.075	7.018	6.991	6.961	6.808	6.780	6.654	6.665	6.632	6.614	6.639	-6,85
<b>Insgesamt</b>	<b>12.159</b>	<b>11.486</b>	<b>11.216</b>	<b>11.023</b>	<b>10.839</b>	<b>10.445</b>	<b>10.325</b>	<b>10.052</b>	<b>10.037</b>	<b>9.922</b>	<b>9.844</b>	<b>9.825</b>	<b>-19,20</b>

	Anzahl Orchester												
<b>Insgesamt</b>	168	154	151	146	145	139	136	135	133	133	132	131	-22,02

Hinweis: Grundlage der Statistik sind die in den Haushalten der einzelnen Orchester bzw. Theater formal ausgewiesenen Planstellen, nicht die tatsächlich besetzten; erfasst sind alle öffentlich finanzierten Sinfonie- und Kammerorchester in Deutschland. Hinsichtlich der Einteilung der Klangkörper in Ost und West ist zu beachten, dass die Berliner Orchester entsprechend ihrem jeweiligen Sitz zugeordnet sind.

Quelle: *Zusammengestellt und bearbeitet vom Deutschen Musikinformationszentrum nach Angaben der Deutschen Orchestervereinigung (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, Theater Zeitz), ganz überwiegend aber zur Gründung von GmbHs. Seit 1990 hat es im Bereich der Kulturorchester bundesweit 44 GmbH-Gründungen bzw. Überleitungen in GmbH-Trägerschaft, die meisten davon in den neuen Bundesländern, gegeben (1). 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. In Kiel wurde 2007 erstmals ein Stadttheater in eine Anstalt öffentlichen Rechts umgewandelt.

---

### 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 Jahr 2002 bei den Berliner Philharmonikern; letztere als öffentlich-rechtliche Stiftung. Seit 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 im selben Jahr 2004 beim Brandenburgischen Staatstheater in Cottbus, beim Staatstheater Nürnberg und 2005 bei den Bamberger Symphonikern (Bayerische Staatsphilharmonie) sowie im Jahr 2012 beim Württembergischen Kammerorchester Heilbronn.

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.

Vereinzelte 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 Würz-

burg, bei der Nordwestdeutschen Philharmonie Herford, der Philharmonie Südwestfalen, Hilchenbach, Niedersächsisches Staatstheater Hannover, Stadttheater Heidelberg, Theater Annaberg).

## » 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 Ensembles 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 Rundfunkinfo-rieorchester 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.

## » 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 Platzkapazitä-

ten, 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. Wie empfindlich die staatsferne Kulturfinanzierung in den USA ist, zeigen die Folgen der weltweiten Finanzkrise ab 2008/2009: Die Stiftungsvermögen und -erträge nordamerikanischer Orchester und Opernhäuser schrumpften teilweise dramatisch, mit gravierenden Folgen für diese Einrichtungen (Einschnitte bei Personal, Programm, Projekten und Gehältern bis hin zu Insolvenzen, wobei der amerikanische Begriff einer „bankruptcy“ nicht automatisch die Betriebsabwicklung, sondern meist eine besondere Form der Entschuldung mit Sanierung und Betriebsfortführung meint).

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.

#### » **Veranstaltungs- und Besucherzahlen, Einspielergebnisse und Gesamtetats**

Trotz der beschriebenen Strukturveränderungen verzeichnet die aktuelle Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins einen kontinuierlichen Anstieg der Konzertveranstaltungen, von 6.900 in der Spielzeit

2000/2001 auf aktuell rund 10.400 (vgl. Abbildung 3). Allerdings sind die zwölf Rundfunk- und Rundfunk-sinfonieorchester hinsichtlich ihrer Veranstaltungen und Besucherzahlen in der Erhebung nur teilweise erfasst. Die Zahl der Besucher entwickelte sich im Wesentlichen parallel und überschritt in der Spielzeit 2006/2007 erstmals die Vier-Millionen-Marke. Diese Entwicklung ist erfreulich, und es bleibt abzuwarten, ob sich die weiter steigende Zahl von Musikfestivals und Open-Air-Veranstaltungen – vor allem in den Sommermonaten – auch zukünftig positiv auf die allgemeinen Konzertbesucherzahlen und die Auslastung von Veranstaltungen auswirken wird.

Abbildung 3

» **Konzertveranstaltungen und Besucher der öffentlich finanzierten Orchester**

Spielzeit	Konzerte					Besucher
	Insgesamt	Selbstständige Orchester <sup>1</sup>		Theater-orchester <sup>2</sup>	Rundfunk-orchester <sup>3</sup>	Insgesamt <sup>4</sup>
		Insgesamt	davon auswärts			
2000/01	6.899	4.686	1.725	2.213	-	3.666.142
2001/02	6.922	4.718	1.597	2.204	-	3.797.022
2002/03	7.179	4.833	1.578	2.346	-	3.747.268
2003/04	7.432	4.795	1.623	2.637	-	3.990.782
2004/05	8.127	5.717	1.670	2.410	-	3.795.471
2005/06	8.653	6.043	1.841	2.385	225	3.938.051
2006/07	10.598	5.871	1.876	2.543	308	4.224.235
2007/08	10.950	6.148	1.840	2.563	399	4.342.695
2008/09	10.948	6.079	1.791	2.625	453	4.332.011
2009/10	10.889	5.870	1.761	2.715	543	4.477.727
2010/11	10.654	5.774	1.641	2.817	422	4.448.405
2011/12	10.371	5.712	1.639	2.625	395	4.290.886

Hinweise: Grundlage der Theaterstatistik ist eine schriftliche Befragung der öffentlich finanzierten Theater und Orchester zu ihren betrieblichen Leistungen (Spielstätten, Veranstaltungsangebot, Besucher, Personal, Finanzen). Die Daten der Zeitreihe sind nur bedingt miteinander vergleichbar, da zum Teil einzelne Häuser wegen Baumaßnahmen nicht bespielt werden konnten und/oder die Datenerfassung aufgrund fehlender Meldungen insbesondere in früheren Jahren nicht immer vollständig ist. Ferner wurden ab der Spielzeit 2005/06 erstmals Rundfunkklangkörper (wenn zunächst auch nur lückenhaft) berücksichtigt; der Anstieg der Konzert- und Besucherzahlen ist teilweise auf die erstmalige Erfassung einzelner Klangkörper zurückzuführen.

<sup>1</sup> Überwiegend Konzertorchester in der Abgrenzung des Deutschen Bühnenvereins.

<sup>2</sup> Nur eigene Konzertveranstaltungen im eigenen Haus.

<sup>3</sup> Teilweise auch auswärtige Konzerte; der Anstieg der Veranstaltungen ist auf die erstmalige Erfassung einzelner Klangkörper zurückzuführen. S. auch unter "Hinweise".

<sup>4</sup> Konzert- und Theaterorchester sind mit Besuchern der Veranstaltungen am Ort berücksichtigt, jedoch ohne Besucher der auswärtigen Veranstaltungen; bei den Rundfunkorchestern hingegen sind teilweise auch Besucher der auswärtigen Konzerte eingeschlossen.

Quelle: *Zusammengestellt und berechnet vom Deutschen Musikinformationszentrum nach: Theaterstatistik, hrsg. v. Deutschen Bühnenverein, Jahrgänge 2000/01-2011/12.*

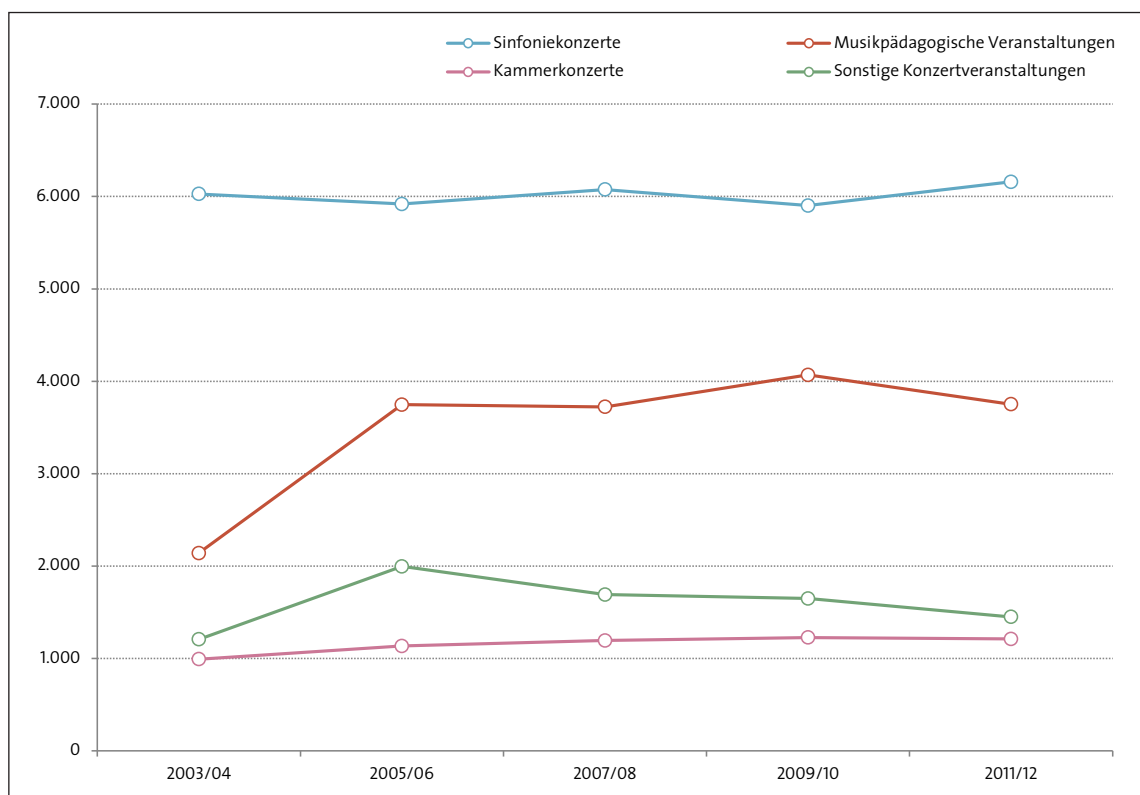
Die Deutsche Orchestervereinigung hat für die Spielzeit 2011/2012 insgesamt rund 12.600 Konzertveranstaltungen bei allen Kulturorchestern und Rundfunkensembles (mit Rundfunkchören, ohne Big Bands) gezählt,

davon 6.160 Sinfoniekonzerte (einschließlich Auslandsreisen), 1.200 Kammerkonzerte und 3.750 musikpädagogische Veranstaltungen (Kinder- und Jugendkonzerte, Schülerkonzerte, Workshops in Schulen). Diese Statistik (vgl. Abbildung 4) belegt, welche besondere Bedeutung die inzwischen zahlreichen Aktivitäten der Orchester im Bereich der Musikvermittlung, also der Kinder-, Jugend- und Schulkonzerte sowie der Workshops, bereits erlangt haben. 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 der Kulturorchester erfolgt, dürften Trendaussagen über Besucherzahlen schwierig bleiben. Noch problematischer ist die Erfassung, Aufschlüsselung und Einbeziehung von Besucherzahlen der Konzerthäuser, wie z. B. in Dortmund, Essen oder Hamburg, und der großen deutschen Musikfestivals (Schleswig-Holstein Musikfestival, Festspiele Mecklenburg-Vorpommern, Rheingau Musik Festival), da hier inländische und ausländische Kulturorchester sowie zahlreiche sonstige Ensembles auftreten, eine einheitliche Besucherstatistik aber nicht erhoben wird. Letztlich muss eine nachhaltige Besuchererfassung und -forschung an einzelnen Standorten auf- und weiter ausgebaut werden.

Abbildung 4

» Veranstaltungen der öffentlich finanzierten Orchester



Art der Veranstaltung	Spielzeit				
	2003/04	2005/06	2007/08	2009/10	2011/12
Sinfoniekonzerte <sup>1</sup>	6.027	5.918	6.075	5.902	6.158
Musikpädagogische Veranstaltungen	2.141	3.747	3.723	4.069	3.752
Kinder- und Jugendkonzerte	742	928	972	1.208	1.139
Schülerkonzerte	414	570	665	789	927
Workshops in Schulen	985	2.249	2.086	2.072	k.A.
Kammerkonzerte	993	1.136	1.195	1.227	1.212
Sonstige Konzertveranstaltungen	1.208	1.997	1.691	1.649	1.450
<b>Insgesamt</b>	<b>10.369</b>	<b>12.798</b>	<b>12.684</b>	<b>12.847</b>	<b>12.572</b>

<sup>1</sup> Die Statistik umfasst alle Konzerte der öffentlich finanzierten Sinfonie- und Kammerorchester in Deutschland einschließlich der Konzerte im Ausland (2003/04: 519; 2005/06: 526; 2007/08: 614; 2009/10: 522; 2011/12: 646).  
Quelle: *Deutsche Orchestervereinigung (DOV)*.

Die Besucher- und Auslastungszahlen der Musiktheaterveranstaltungen und Konzerte nur der Theaterorchester (ohne Konzertorchester) haben sich nach der Theaterstatistik zwischen 2000/2001 und 2011/2012 nicht wesentlich verändert und sind im Schnitt mit Auslastungsquoten zwischen 70 und 80 Prozent auf hohem Niveau relativ konstant geblieben (2). Immer mehr Musiktheater und Orchester versuchen durch eine Flexibilisierung von Abonnements oder durch kleinere Angebotsbündelungen („Schnupper-Abo“) neues Publikum anzusprechen und zu binden.

Die Gesamtzahlen belegen, dass die öffentlichen finanzierten Theater und Orchester 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 Steueraufkommen und lässt andererseits weitere örtliche Wirtschaftszweige mittelbar oder unmittelbar an den ökonomischen Aktivitäten der Theater partizipieren.

### » 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. Dieser Rückgang beruhte – wie im Orchesterbereich – vor allem auf den Strukturveränderungen in den neuen Bundesländern, von denen auch etliche Musiktheaterensembles betroffen waren. Im Land Brandenburg z. B. existiert heute nur noch das Staatstheater Cottbus als vollwertiges Musiktheater. Die Ensembles in Potsdam, Frankfurt (Oder) und Brandenburg an der Havel wurden ersatzlos abgewickelt. Dennoch herrscht im Chorbereich ein gravierender Nachwuchsmangel. Inklusiv der Solisten besteht an den deutschen Musiktheatern ein jährlicher Nachwuchsbedarf von ca. 160 Sängern. Über 300 ausgebildete Sängerinnen und Sänger verlassen jährlich die deutschen Musikhochschulen und Konservatorien; hiervon finden jedoch nur ca. zehn Prozent dauerhaft einen Arbeitsplatz als Berufssänger (Solo-, Konzertgesang, Opern- oder Rundfunkchöre).

Bei den Rundfunkchören ist die Zahl der Planstellen seit 1990 ebenfalls kontinuierlich zurückgegangen, was zeitweise mangels ausreichender Neueinstellungen teilweise zu einer strukturellen Überalterung führte. 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. Gegenwärtig bestehen in Deutschland sieben Rundfunkchöre (Hamburg, Köln, Stuttgart, München, Leipzig und zwei in Berlin).

Im Zuge der Umstellung der Rundfunkgebühren von einer bislang gerätebezogenen Gebühr auf eine allgemeine Haushaltsabgabe seit dem 1. Januar 2012 und einer im Frühjahr 2014 von den Bundesländern beschlossenen Kürzung des monatlichen Abgabesatzes von 17,98 Euro um 48 Cent wurden verstärkt Kostenstrukturen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks hinterfragt. Aktuell direkt davon betroffen sind die beiden SWR-Orchester (s.o.). Die KEF (Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten) hatte den Bundesländern zuvor sogar eine noch höhere Absenkung um 73 Cent empfohlen. Hintergrund dieser Empfehlung war das politische Versprechen der Länder, die Umstellung des Beitragssystems zum 1. Januar 2012 „aufkommensneutral“ zu gestalten.

Auf die durch die Umstellung inzwischen tatsächlich vorhandenen Mehreinnahmen können die Rundfunkanstalten jedoch nicht direkt zugreifen. Ihre Zuweisungen sind nach eigener Darstellung faktisch kaum verändert. Da tarif- und inflationsbedingt vor allem die Personalkosten und die Kosten der Altersversorgung steigen, wird der Druck auf die allgemeine Finanzsituation der Rundfunkanstalten nicht geringer. Äußerst schwierig und erneut auch für einzelne Rundfunkklangkörper existenziell gefährlich könnte die Lage jedenfalls dann werden, wenn einzelne Bundesländer Eingriffe in den Umfang der Hörfunk-Werbeinnahmen vornähmen, ohne diese Verluste aus dem strukturellen Gebührenüberhang auszugleichen. Die Fernseh-Werbeinnahmen könnten demgegenüber nur mittels Änderung des Rundfunkstaatsvertrags durch alle Bundesländer angepasst werden. Bei alledem darf nicht übersehen werden, dass alle Klangkörper der ARD (Orchester, Chöre, Big Bands) ca. 170 Millionen Euro im Jahr kosten, was lediglich etwa 41 Cent des gesamten Rundfunkbeitrags ausmacht.

### » **Neue Aktivitäten der Orchester – Hineinwirken in das Musikleben**

---

Dass Konzert- und Theaterorchester über die Veranstaltung von Sinfoniekonzerten und Operaufführungen 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. Abbildung 4; musikpädagogische Veranstaltungen). Unverändert große öffentliche Aufmerksamkeit erfährt die Education-Arbeit der Berliner Philharmoniker, welche seit 2002 mit finanzieller Unterstützung der Deutschen Bank durchgeführt wird und zu Beginn inhaltlich und medial eine gewisse Vorbildfunktion erfüllte. Zahlreiche weitere

neue Aktivitäten der Orchester im Schulbereich wurden seit 2004 u. a. in dem NETZWERK ORCHESTER & SCHULEN, aber auch im Wettbewerb „Kinder zum Olymp!“ der Kulturstiftung der Länder weiterentwickelt und dokumentiert. Hier arbeiten Schulmusiker, Orchestermusiker und ihre Verbände auf allen Ebenen eng zusammen, bieten die Möglichkeit zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch und zur Teilnahme an Fortbildungen.

Seit 2007 hat sich das „netzwerk junge ohren“ mit Sitz in Berlin etabliert, 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 Musikverlagen und Tonträgerherstellern im überwiegend deutschsprachigen Raum zu koordinieren und weiterzuentwickeln. Das „netzwerk“ verleiht jährlich den inzwischen international beachteten „junge ohren preis“ für herausragende Musikvermittlungsprojekte aus dem deutschsprachigen Raum und alle zwei Jahre den YEAH! (Young EARopean Award) für Projekte aus ganz Europa.

#### » Ausblick

---

Die sich aus dem beschriebenen Zahlenmaterial ergebende Bedrohung der Institution „Orchester“ in den letzten Jahren resultiert weniger aus einer „Sinnkrise“, sondern vielmehr aus der immer schmaleren Finanzierungsbasis der öffentlichen Haushalte und der veränderten Rundfunkbeitragsstruktur.

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 langfristige 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. Aufgrund der nach 2009 durch den allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung wieder gestiegenen Steuereinnahmen bei Bund, Ländern und Kommunen konnte man zeitweise davon ausgehen, dass sich hiernach die finanziellen Rahmenbedingungen für die Theater und Orchester ebenfalls verbessern würden. Angesichts der immer näher kommenden Wirkungen des Auslaufens des Solidarpakts II für die neuen Bundesländer im Jahr 2019 und des Inkrafttretens der so genannten „Schuldenbremse“ in allen Bundesländern spätestens ab 2020 ist offenbar, dass alle Bereiche der öffentlichen Kulturfinanzierung in Zukunft noch stärkerem Druck unterliegen werden, als es bisher ohnehin schon der Fall war.

Die öffentlich finanzierten Musiktheater, Theater und Orchester werden sich also 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 Einspa-

rungen 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 mochte in den 1990er Jahren im Übrigen der Theorie folgen, dass Theater und Orchester sich genauso auf dem „Markt“ behaupten müssen wie alles andere auch. Manche proklamierten einen ökonomischen Darwinismus: nur was sich „verkauft“, wird überleben. Dagegen steht jedoch bis heute 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 2014

*Gerald Mertens ist Rechtsanwalt, Kirchenmusiker und Geschäftsführer der Deutschen Orchestervereinigung sowie Kuratoriumsvorsitzender der Deutschen Orchester-Stiftung. Als Leitender Redakteur zeichnet er auch für die Zeitschrift „das Orchester“ verantwortlich. Außerdem ist er Lehrbeauftragter für „Orchestermanagement“ an der Freien Universität Berlin und der Europa Universität Frankfurt (Oder) sowie Autor des Buchs „Orchestermanagement“ (2010).*

- (1) Eine detaillierte Auflistung der Betriebsformänderungen seit der Wiedervereinigung im Jahr 1990 verzeichnet das Deutsche Musikinformationszentrum nach Angaben der Deutschen Orchestervereinigung unter: <http://www.miz.org/intern/uploads/statistik95.pdf>.
- (2) Theaterstatistik 2011/2012, hrsg. v. Deutschen Bühnenverein, Köln 2013.