

Inhaltsverzeichnis

Einleitung		1
I. Problemstellung		1
II. Methodik		3
III. Vorgehensweise		9
A. Der Untersuchungsgegenstand		13
I. Das Orchester als kulturelle Einrichtung		13
a) Geschichtliche und gesellschaftliche Entwicklungen zum heutigen Orchesterbegriff		13
→ 1. Die Begriffe Kultur und Kunst		13
2. Historische Entwicklung und Besonderheiten des Orchesters und des Konzerts als Institutionen		19
→ b) Einführende Darstellung der Situation im Kulturbereich unter besonderer Berücksichtigung von Orchestern		23
II. Betriebswirtschaftliche Einordnung von Kultur und Orchester		31
a) Die Zugehörigkeit des Untersuchungsgebietes zur Betriebswirtschaftslehre		31
→ b) Kultur als betriebswirtschaftliches Gut		34
c) Das Orchester als Dienstleistungsbetrieb		37
B. Darstellung der Budgetkürzungen im Kulturbereich		40
I. Hintergründe, Maßnahmen und Auswirkungen der gegenwärtigen Budgetkürzungen - allgemeine Darstellung		40
a) Sparmaßnahmen im öffentlichen Kulturbereich		40
1. Verantwortung von Bund, Ländern, Kommunen für den Kulturbereich		40
2. Die Haltung der politischen Parteien zur Aufgabe der Kulturpolitik		43
3. Auswirkungen der Einsparungen auf die unterschiedlichen öffentlichen Kulturbereiche		46

b)	Sparmaßnahmen im privatwirtschaftlich organisierten Kulturbereich	48
c)	Kulturförderung in Anbetracht öffentlicher und privater Aufgaben und Ziele	51
II.	Die Auswirkungen von Sparmaßnahmen für deutsche Orchester - Ergebnisse einer Befragung	53
a)	Darstellung der Auswirkungen von Sparmaßnahmen für die Orchester	53
1.	Auswirkungen für das Berliner Philharmonische Orchester	55
2.	Auswirkungen für das Philharmonische Orchester Kiel	59
3.	Auswirkungen für die Hamburger Symphoniker	65
4.	Auswirkungen für das Philharmonische Kammerorchester Wernigerode	70
5.	Auswirkungen für die Philharmonie der Nationen	77
6.	Auswirkungen für das NDR-Sinfonieorchester	83
b)	Vergleich der Auswirkungen von Einsparungen auf öffentliche mit denen auf private Orchester und Schlußfolgerungen	85
C.	Vollzogene Anpassungsmaßnahmen an die Einsparungen im Kulturbereich, untersucht am Beispiel Orchester	91
I.	Darstellung und Analyse betriebswirtschaftlicher Reformmodelle und -ansätze für den Orchesterbereich	91
a)	Die großen Reformkonzepte	94
1.	Die Auswirkungen des "Tilburger Modells" für den Orchesterbereich	94
2.	Veränderungen für Orchester durch die Einführung von Organisationsentwicklung, Lean Administration (Lean Management) und fraktaler Organisation	100
3.	Die Wahl der geeigneten Rechtsform als Reformmaßnahme	108
4.	Privatisierung als Mittel zur Reform öffentlicher Orchester	115

5.	Unternehmenszusammenschlüsse zur Existenzsicherung der Orchester	123
6.	Kaizen als neues Organisationsmodell	129
7.	Neue Zielsetzungen durch Total Quality Management (TQM)	131
8.	Performance Measurement, Evaluation und Benchmarking zur Bewertung der Orchester	134
b)	Weitere Reformmöglichkeiten in den Funktionsbereichen	141
1.	Weitere Reformen im Organisationsbereich	141
2.	Weitere Reformen im Finanzbereich	150
3.	Weitere Reformen im Personalbereich	158
4.	Weitere Reformen für das Rechnungswesen	169
5.	Weitere Reformen im Marketingbereich	183
6.	Weitere Reformen für den Produktionsbereich	198
c)	Schlußfolgerungen zu den untersuchten Anpassungsmaßnahmen	208
II.	Der Einfluß spezieller Bedingungen einzelner Orchester auf den Reformbedarf	212
a)	Akquisition eines Gastdirigenten für das Berliner Philharmonische Orchester	213
b)	Verpflichtung des Berliner Philharmonischen Orchesters durch Konzertveranstalter	216
c)	Planung des Spielplans bei den Bühnen der Landeshauptstadt Kiel	219
d)	Möglichkeiten und Grenzen bei der Abschaffung des TVK	221
e)	Kommunikationsstrategien beim Philharmonischen Kammerorchester Wernigerode	225
f)	Fazit	228
III.	Zusammenfassung der ermittelten Ergebnisse und Ausblick aus Sicht der betrachteten Orchester	229
D.	Konzept zur Reformierung eines Orchesters	233
I.	Vorwort	233
II.	Reformen in den Funktionsbereichen	235
a)	Maßnahmen im Organisationsbereich	235

b)	Maßnahmen im Finanzbereich	237
c)	Maßnahmen im Personalbereich	240
d)	Maßnahmen für das Rechnungswesen	242
e)	Maßnahmen im Marketingbereich	245
f)	Maßnahmen für den Produktionsbereich	247
g)	Zusammenfassung	248
III.	Die großen Reformkonzepte	249
a)	Die Wahl der geeigneten Rechtsform als Reformmaßnahme	249
b)	Privatisierung als Mittel zur Reform öffentlicher Orchester	251
b)	Unternehmenszusammenschlüsse zur Existenzsicherung der Orchester	254
d)	Kaizen als neues Organisationsmodell	256
e)	Neue Zielsetzungen durch Total Quality Management (TQM)	258
f)	Performance Measurement, Evaluation und Benchmarking zur Bewertung der Unternehmen	259
IV.	Ansatzpunkte zur Beeinflussung der politischen Entscheidungsgrundlagen	262
V.	Schlußfolgerungen zum Reformkonzept	265
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	267
	Abkürzungsverzeichnis	273
	Literaturverzeichnis	276
Anhang		289
1.	Befragungskonzept für die Orchester	289
2.	Reformvorschläge - kurze Darstellung	295
3.	Befragungskonzept für den Deutschen Bühnenverein	297
4.	Befragungskonzept für die Deutsche Orchestervereinigung	299
5.	Berliner Philharmonisches Orchester	300
6.	Bühnen der Landeshauptstadt Kiel	301
7.	Bewirtschaftungsplan - Bühnen der Landeshauptstadt Kiel	302
8.	Hamburger Symphoniker e.V.	309
9.	Philharmonisches Kammerorchester Wernigerode gGmbH	310
10.	Philharmonie der Nationen	311

11.	NDR-Sinfonieorchester	312
12.	Deutscher Bühnenverein	313
13.	Deutsche Orchestervereinigung	314
14.	Deutscher Musikrat	315
15.	Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern (TVK) - ein Ausschnitt	316