
Vorwort: Warum dieses Buch?

Die aktuelle Debatte um den Erhalt von Kulturinstitutionen wird zunehmend von wirtschaftlichen Begriffen geprägt: verlangt wird ein effizienter Einsatz der Mittel, ein Geist kultureller Unternehmerschaft auf allen Ebenen sowie Flexibilität von Organisation und Mitarbeitern. Dabei ist der Erhalt einer Institution selbst nicht mehr garantiert. Die Gangart wird härter. Kürzungen, Fusionen und selbst die Auflösung von etablierten Institutionen werden zur realen und gesellschaftlich immer weniger sanktionierten Handlungsoption.

Diese Entwicklung betrifft auch die klassischen Berufsorchester. Fusionen und ein hohe Zahl von Auflösungen selbst renommierter Orchester sind seit Jahren an der Tagesordnung. Wer als Berufsmusiker heute seine Stelle in einem Orchester verliert, wird sich allein schon wegen des schrumpfenden Markts sehr schwer tun, eine neue Stelle in einem Berufsorchester zu finden. Und noch schwieriger wird es, eine Stelle mit auch nur annähernd vergleichbarem Entlohnungsniveau zu finden. Wer nun erwartet, dass aus den Berufsorchestern Signale des Aufbruchs oder Initiativen der Erneuerung kämen, um diesem Abwärtstrend entgegenzuwirken, der irrt. Stattdessen bleiben die Orchester seltsam unberührt. Sie halten fest an den bewährten Rezepten der Vergangenheit.

Die Ausgangsthese dieses Buches lautet, dass eine bewahrende Herangehensweise für einen beträchtlichen Teil der Berufsorchester nicht ausreichen wird, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Dieses Buch befasst sich deshalb mit der Frage, welchen Weg ein Berufsorchester beschreiten kann, um seine Existenz auch in Zukunft sicherzustellen. In acht Kapiteln werden die wesentlichen Elemente und Ansätze vorgestellt, die für die Entwicklung von tragfähigen Zukunftsstrategien notwendig sind. Dabei beschränkt sich die Darstellung bewusst auf eine übersichtliche Zahl von Modellen und Ansätzen, die sich entweder in der strategischen Praxis als sehr wertvoll erwiesen haben oder die es dem Berufsorchester erlauben, durch neue Ansätze innovative Aktivitäten zu entwickeln.

Dieser Text plädiert für ein erweitertes Verständnis des Begriffs Orchester. Denn er geht von der Einsicht aus, dass die Institution Berufsorchester entscheidende Entwicklungspotentiale ungenutzt lässt, wenn sie sich in seinen Aktivitäten ausschließlich auf den Spielbetrieb und die Wiedergabe des Repertoires konzentriert. Einige wenige Orchester werden sich dies vielleicht auch in Zukunft leisten können. Viele andere müssen ihre Relevanz jedoch auf einer breiteren Existenzgrundlage aufbauen. Dieses Buch will zeigen, wie neue Kraft gewonnen werden kann, indem alle Kompetenzen des Orchesters mobilisiert werden. Die Aufführung eines musikalischen Werks im Konzert bleibt dabei ein zentrales ‚Produkt‘ dieses Orchesters – aber eben nicht das Einzige.

Der Text richtet sich an alle Leser, die das Berufsorchester als wichtigen Bestandteil der klassischen Musiktradition auch für zukünftige Generationen erhalten wollen. Er richtet sich an diejenigen, die im Kultursektor wirken und dies unabhängig davon, ob sie dies als Musiker oder Manager, Politiker oder Förderer, Programmierer eines Orchesters oder Mitarbeiter einer Kulturbehörde tun. Der Text richtet sich darüber hinaus an die Studierenden der Ausbildungsgänge zum Kultur- und Freizeitmanager. Und er richtet sich natürlich an alle, die an strategischen Fragestellungen interessiert oder einfach neugierig auf eine Innenansicht des Sektors der Berufsorchester sind.

Als tief in der klassischen Musikkultur verwurzelter Autor hoffe ich, den Orchestern und seinen Trägern in diesem Buch Anregungen für einen gangbaren Weg in die Zukunft geben zu können. Das Buch ist einerseits aus der Warte des Musikers und Hörers geschrieben, der großen Respekt vor den Leistungen hat, die in den Orchestern heute erbracht werden. Es spiegelt aber auch die Erfahrungen des Orchesterintendanten wieder und ist getragen von der Überzeugung, dass die historisch gewachsene Orchesterkultur in einigen Aspekten an die heutigen Bedingungen angepasst werden muss, um die Institution des professionellen Berufsorchesters zu bewahren. In diesem Sinne begleitet den Text auch der Wunsch, dass er dem Leser auf anregende Weise ein tieferes Verständnis der Institution Orchester ermöglicht, indem der Blick nicht auf Vergangenheit und Gegenwart, sondern auf die Zukunft gerichtet wird. Das Buch hat sein Ziel erreicht, wenn es zum Nachdenken über Auffassungen führt, die für den Leser bislang ganz selbstverständlich waren. Und wenn dadurch Raum für Wandel und Veränderung vorstellbar würde.

Am Ende gilt es Dank zu sagen an alle, die zum Gelingen dieses Textes beigetragen und mich als kritische Leser beraten haben. Allen voran steht hier der Münchner Strategieberater Peter Gartiser, der in diesem Buch auch mit einem eigenen Text zum Einfluss der Megatrends auf den Kulturbereich zu Wort kommt (vgl. Kap. 4.4.3). Ebenfalls gebührt mein Dank Herrn Prof. Oliver Scheytt, der mich bei der

Veröffentlichung dieses Textes tatkräftig unterstützt hat. Ich danke auch den Mitarbeitern von Springer VS und Gabler VS und allen voran Frau Dr. Mackrodt und Frau Katharina Gonsior, die dieses Buch als Lektorinnen betreut haben. Die wichtigste Größe war aber in der gesamten Phase meine Frau Madeleine Landlinger, die es ertragen hat, über eine lange Zeit hinweg immer wieder über das gleiche Thema zu sprechen. Und die mir auch über die unvermeidlichen Krisen bei Schreiben eines solchen Textes hinweggeholfen hat.

Mattsee bei Salzburg und Maastricht im Februar 2014

Dr. Stefan Rosu

Zukunftsstrategien für Orchester
Kompetenzen und Kräfte mobilisieren

Rosu, S.

2014, XVII, 161 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05387-1