

# JP 25

## Zukunftskonzept für die Jenaer Philharmonie

### 1. Unsere Philharmonie?! – Eine Institution zwischen Baum und Borke

*Unsere Philharmonie.* Seit über 80 Jahren spielt die Jenaer Philharmonie. In den zurückliegenden zehn Spielzeiten begeisterte sie jährlich durchschnittlich rund 53.000 Zuhörer<sup>1</sup>; sie ist Thüringens größter rein philharmonischer Klangkörper, das einzige deutsche Mitglied des europäischen Orchesternetzwerks ONE, eines von wenigen geförderten Orchestern im Rahmen des BKM-Programms „Exzellente Orchesterlandschaft“; das einzige deutschsprachige Orchester im Leistungsverbund eines städtischen Tochterunternehmens – dem Eigenbetrieb JenaKultur – gleichzeitig zuständig für Kulturelle Bildung und Tourismus. Wenn auf dem Marktplatz, im Stadtrat oder in der lokalen Presse die Rede von der Jenaer Philharmonie ist, dann kommt es vor, dass von einem Aushängeschild und Flaggschiff der Jenaer Kultur die Rede ist, von einer Institution, die nicht wegzudenken sei aus Jena – genauso wenig wie der JenTower, der Hanfried oder der FCC. Das sagen die einen: *Unsere Philharmonie.*

Andere sind ganz und gar nicht mit dieser Formulierung einverstanden, fühlen sich von diesem „Wir“ nicht gemeint. Immer wieder wird gefordert, dass sich die größte Kulturinstitution der Stadt in Richtung neuer Zielgruppen, durchlässiger Formen der Kooperation und Vermittlung öffnen möge. Innerhalb des Orchesters, der drei Chöre<sup>2</sup> und der Verwaltung sind Stimmen vernehmbar, die ein besser strukturiertes Management anmahnen: einerseits solche, die das Orchester aus dem städtischen Eigenbetrieb JenaKultur ausgliedern wollen; andererseits solche, die eine vorurteilsfreie und synergetische Zusammenarbeit innerhalb von JenaKultur einfordern. Kulturpolitisch wird bereits seit den ersten Monaten nach der Wiedervereinigung eine Neusortierung der Orchester- und Theaterlandschaft des Freistaats diskutiert; auf Ebene der Kommunalpolitik leiten sich alleine aus den letzten beiden Kulturkonzeptionen eine Vielzahl von offenen

---

1 Siehe S. 14 des vorliegenden Dokuments: Zu durchschnittlich 25.000 Zuschauern in Jena kommen durchschnittlich rund 20.000 Zuschauer bei Gastspielen sowie die Nutzer der Education- und Chorformate. Nicht inbegriffen sind die Zuschauer der Kooperationsformate mit der Hochschule für Musik in Weimar und der Dualen Orchesterakademie Jena-Altenburg Gera.

2 Die der Jenaer Philharmonie (Philharmonischer Chor, Knabenchor, Madrigalkreis) stellen als Laienchöre mit insgesamt mehr als 250 Mitgliedern in enger Anbindung an die Orchesterarbeit ein (inter)nationales Alleinstellungsmerkmal der Jenaer Philharmonie dar.

Fragen in Bezug auf die Jenaer Philharmonie ab. Die Polarisierung war zuletzt so stark, dass Stadtrat und städt. Kulturausschuss in der Fortschreibung der Zuschussvereinbarung der Jahre 2017 bis 2020 für JenaKultur fest verankerten, dass die Werkleitung des Eigenbetriebs bis spätestens Ende 2019 eine Zukunftskonzeption für die Jenaer Philharmonie vorlegen soll.

Jeder gelingende *Struktur*prozess fragt zuerst nach einer *inhaltlichen* Zielstellung, nach einem überzeugenden Konzept. Auf den ersten Blick scheint die Situation der Jenaer Philharmonie von einem Ziel(gruppen)konflikt, einem Zustand „zwischen Baum und Borke“ geprägt: zwischen Vergangenheit und Zukunft, Fremdbeschreibung des Orchesters (traditionell, konservativ) und Selbstbeschreibung der Stadtgesellschaft (innovativ, weltoffen); zwischen Hochkultur und breiter Öffnung, exzellenter Qualität und vernetzender Vermittlung; zwischen Eigenständigkeit und Fremdbestimmtheit, Gestaltung und Verwaltung; zwischen hohem Niveau „auf dem Platz/auf der Bühne“ und mangelnder Struktur „neben dem Platz/hinter der Bühne“; zwischen künstlerisch-repräsentativem Anspruch und organisatorischer, finanzieller, institutioneller Wirklichkeit.

Ein zweiter Blick auf die aktuellen Rahmenbedingungen vermittelt allerdings einen gänzlich anderen Eindruck. Neben den inhaltlichen Herausforderungen und Zielkonflikten steht die Jenaer Philharmonie auf einem stabilen Fundament mit guten Entwicklungsperspektiven. Ihre Rahmenverträge reichen weit: Bis 2024 ist der grobe Rahmen der Finanzierung durch Stadt und Land gedeckt<sup>3</sup>; bis 2024 läuft der 2018 abgeschlossene Haustarifvertrag<sup>4</sup>, bis 2021 Kooperationsverträge mit der Hochschule für Musik Weimar und dem Theater Altenburg Gera/ der Dualen Orchesterakademie Thüringen, auf Ebene der Drittmittel seitens des Bundes (BKM/Exzellenzförderung) und der EU (Creative Europe/ONE) kündigen sich ab 2020 respektive 2021 neue Förderperioden an. Nach einer Sanierung im Bestand erstrahlt die traditionelle Hauptspielstätte in neuem Glanz; die Planungen für ein Verbindungsgebäude inkl. neuem Konzert- und Probenraum zum nebenan neu gegründeten Deutschen Optischen Museum laufen auf Hochtouren. Last, but not least: Mit Simon Gaudenz trat zu Beginn der Spielzeit 2018/19 ein sprühender, kommunikationsfreudiger und junger GMD sein Amt an und setzte mit neuem Programm und Marketing-Auftritt deutliche Zeichen: Überregionale Berichterstattung, Gastspieleinladungen und die Auslastungszahlen der ersten Monate künden von einem inhaltlichen Neuanfang.

Es ist vor allem dieser künstlerische Neuanfang, der dabei helfen sollte, den Zustand zwischen Baum und Borke zu beenden: Der Jenaer Philharmonie bietet sich die einmalige

---

3 Die laufenden Verträge zwischen JenaKultur und Stadt Jena (sog. Zuschussvereinbarung 2017 bis 2020) sowie dem Freistaat (sog. Orchestervertrag 2017 bis 2020) sehen eine durchschnittliche jährliche Bezuschussung von rund 6,3 MIO EUR vor, davon 4,7 MIO EUR städtische, 1,6 MIO EUR Landeszuschüsse.

4 Der zwischen Deutschem Bühnenverein in Vertretung des Arbeitgebers JenaKultur und Deutscher Orchester Vereinigung in Vertretung für die Arbeitnehmer abgeschlossene Haustarifvertrag orientiert sich grundsätzlich am Flächentarif, sieht aber bei gleichzeitiger Garantie eines Stellenplans von 74,25 Musikern deren Verzicht auf die Jahressonderzahlung vor.

Chance, inmitten einer Phase der institutionellen Stabilität einen inhaltlichen und politischen Zielkonflikt auf antizyklische Art und Weise aufzulösen. Zudem lässt sich auf der Grundlage verschiedener bereits vorliegender Ansätze der letzten Jahre aufbauen: Zu nennen wären hier insbesondere die Strukturuntersuchung der Jenaer Philharmonie durch die Münchner Beratungsagentur actori aus dem Jahre 2014 sowie der konzeptuelle Change-Prozess auf den Ebenen Programm, Marketing, Interne Kommunikation sowie Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen der Spielzeiten 2017/18 und 2018/19. Der perfekte Zeitpunkt für ein konzeptuelles und strukturelles Reset scheint gekommen.

Einige Veränderungsprozesse laufen längst, einige weitere Erkenntnisse sind auf dem Weg, einige kommen im Rahmen dieses Papiers hinzu: Das vorliegende Papier stellt den ersten umfassenden Versuch dar, inmitten bereits abgelaufener und laufender Veränderungsprozesse eine Standortbestimmung der Gesamtsituation der Jenaer Philharmonie vorzunehmen, diese mit den Erwartungshaltungen von Orchester, Chören, künstlerischer Leitung und Verwaltung, aber auch denen des Publikums, der Jenaer Bevölkerung, der politischen Geldgeber\*innen abzugleichen und dabei auf die Synthese einer neuen Zielrichtung auszurichten. Nicht zuletzt dient die vorliegende Zukunftskonzeption einer Verständigung der genannten Akteure untereinander: Es gilt Anspruch und Wirklichkeit in ein Gleichgewicht zu bringen, die unterschiedlichen Grade an Tempo und Bereitschaft zur Veränderung miteinander abzugleichen und auf diesem Weg eine gemeinsame Verbindlichkeit in Zielen und daraus abzuleitenden Maßnahmen zu erreichen.

Kurzum: Die übergeordneten Zielstellungen des vorliegenden Papiers bestehen darin,

1. Erwartungs- und Wissensstände in Bezug auf die Jenaer Philharmonie zusammenzufassen und auf einen gemeinsamen Stand aller an der Zukunft dieser Kulturinstitution unmittelbar beteiligten Akteure zu bringen.
2. Eine von diesen Akteuren getragene Vision für die künstlerische und gesellschaftliche Zukunft der Jenaer Philharmonie zu entwickeln, von der sich die zur Umsetzung dieser Vision nötigen konkreten Schritte und praktischen Maßnahmen aktuell insbesondere im Bereich des Managements, perspektivisch auch im künstlerischen Bereich, ableiten lassen.
3. Diese Schritte und Maßnahmen auszuarbeiten und zu priorisieren sowie diese in eine zeitlich sinnvolle Abfolge zu bringen und die dafür notwendigen Ressourcen zu benennen.

Wer sind die oben genannten, an der Zukunft der Jener Philharmonie unmittelbar beteiligten Akteure?

- Der Stadtrat und seine beiden Fachausschüsse (Werkausschuss KMJ und Kulturausschuss; hauptsächlich vertreten durch deren Vorsitzende)
- Der Oberbürgermeister und Kulturdezernent

- Die Werkleitung von JenaKultur (KMJ) und deren mit der Jenaer Philharmonie beschäftigte Abteilungen (Personal, Controlling, Buchhaltung, Marketing, Veranstaltungsmanagement, Veranstaltungsservice)
- Die Verwaltung (im folgenden „Management“ genannt) der Jenaer Philharmonie
- Die Musiker\*innen des Orchesters der Jenaer Philharmonie (hauptsächlich vertreten durch ihren Vorstand) sowie der Personalrat
- Die Mitglieder der drei Chöre der Jenaer Philharmonie (Philharmonischer Chor, Knaben-Chor und Madrigalkreis; hauptsächlich vertreten durch die Chorleiterin und die Chorvorstände)
- Die Philharmonische Gesellschaft (hauptsächlich vertreten durch ihren Vorstandsrat)
- Die Thüringer Staatskanzlei

Im Vorfeld bzw. nach einer etwaigen Beschlussfassung zum vorliegenden Papier (durch den Jenaer Stadtrat) werden zusätzlich folgende Akteure als mittelbar Beteiligte (Projektförderer, Partner\*innen, Kolleg\*innen, enge Berater\*innen etc.) in Kenntnis gesetzt.

Im Vorfeld:

- Die Deutsche Orchestervereinigung (DOV)
- Der Deutsche Bühnenverein (DBV)
- Die weiteren Einrichtungen von JenaKultur

Nach einer etwaigen Beschlussfassung:

- Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)
- Das Bonner Büro des EU-Förderprogramms Creative Europe
- Die Leitungen der Hochschule für Musik Weimar und des Theaters Altenburg Gera
- Weitere am parallellaufenden Prozess zur Fortschreibung der Jenaer Kulturkonzeption für die Jahre 2021 bis 2024 beteiligte Akteure (insbesondere deren Redaktionsgruppe)
- Sämtliche weitere am bisherigen Prozess beteiligte Berater\*innen (actori München, Prof. Buerke EAH, Berthold Schneider (Intendant der Oper Wuppertal), Irene Unland-Schlebes (Change Coach))

Zur durchführenden Begleitung und Redaktion des vorliegenden Papiers wurde das Organisationsberatungsinstitut Thüringen (ORBIT) beauftragt; zur Erarbeitung bildete sich eine kleine Arbeitsgruppe bestehend aus Generalmusikdirektor Simon Gaudenz, dem Werkleiter von JenaKultur Jonas Zipf sowie der Leiterin des Orchester- und Chorbüros Ina Holthaus.

Im folgenden Abschnitt werden Vorgehensweise und Zeitplan, Methodik und Quellen sowie insbesondere die Form der bisherigen und weiteren Beteiligung der obengenannten Akteure beschrieben.

Nach diesem einführenden ersten Teil gliedert sich der weitere Verlauf des vorliegenden Papiers in einen Problemaufriss inklusive der Beschreibung bisheriger Weiterentwicklungsbedarfe und -desiderate, der statistischen Kennziffern und einer Betrachtung der Umsetzung bisher abgeleiteter Maßnahmen. Nach der Zusammenfassung

der inhaltlichen Vision der aktuellen künstlerischen Leitung werden schließlich in einzelnen Bereichen Bedarfe, Maßnahmen und entsprechende Ressourcen abgeleitet und in einen zeitlichen Zusammenhang gebracht.

Zuvor wagen die Verfasser\*innen allerdings einen kurzen – und hoffentlich inspirierenden – Exkurs ins theoretische Fach: In einem kleinen Textabschnitt zum Ende des ersten Teils seines wirkmächtigen Buchs „Die Kraft der Kunst“ beschreibt der Theaterwissenschaftler Christoph Menke anhand des historischen Beispiels der Bayreuther Festspiele das ideale Verhältnis zwischen Kunst und Institution.

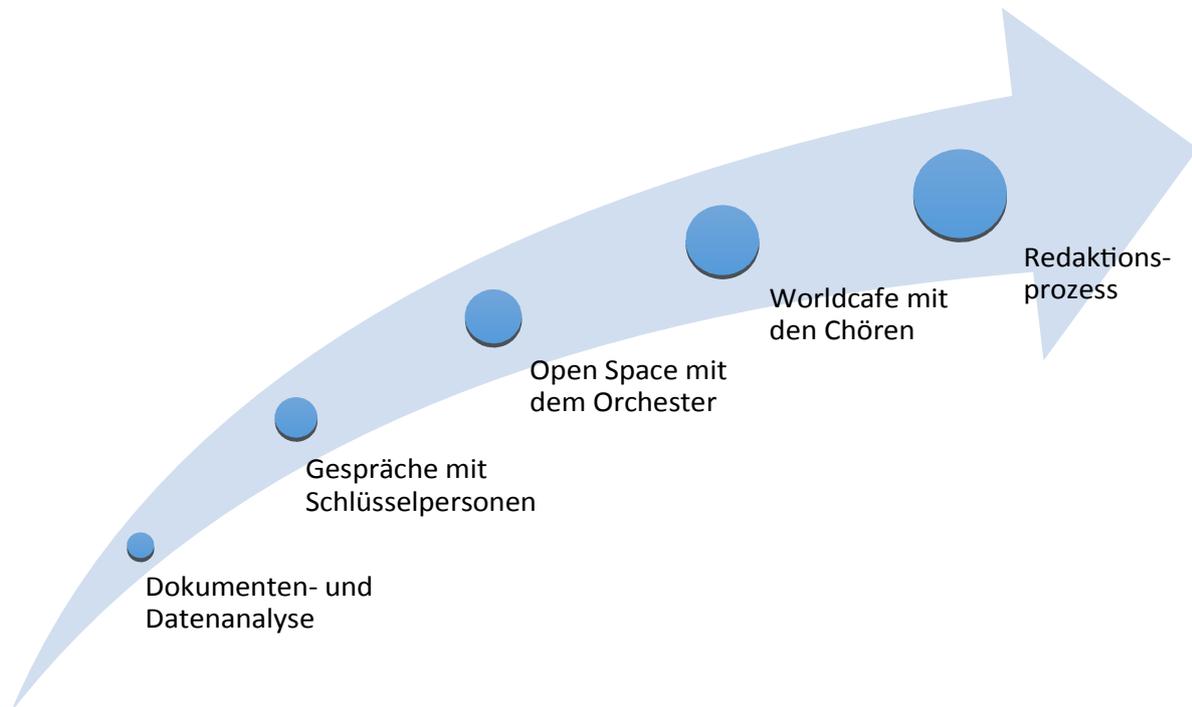
Passend zum zeitgeschichtlichen Diskurs zwischen Richard Wagner und Friedrich Nietzsche nimmt er dafür den gedanklichen Faden aus Nietzsches Promotionsschrift „Die Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik“ auf. Deren bestimmende Pole beschreibt Nietzsche als *dionysische* und *apollinische* Kräfte: Hierbei steht apollinisch für Form und Ordnung; dionysisch für einen rauschhaft alle Formen sprengenden künstlerischen Schöpfungsdrang. Die Kraft der Kunst entsteht laut Menke im Zusammenspiel zwischen Beidem: Einer stets ins Freie und Maßlose strebenden, sich nie festlegen wollenden Kunst und einer diese immerzu begrenzenden, in Ressourcen, Zahlen, Personen und Zeitläuften denkenden Institution. Beide Pole brauchen einander, ohne den anderen wäre der eine nichts und niemand. Es kommt auf die Balance und richtige Reihenfolge an, zwischen inhaltlichen Zielen und dafür nötigen Ressourcen, zwischen Kunst und Institution, zwischen Baum und Borke.

*Der Kunst eine Stätte in dieser Welt zu bereiten heißt, sie zu institutionalisieren, eine Einrichtung zu schaffen, die zu keinem anderen Zweck da ist, als die Kunst öffentlich zu präsentieren. (...) Das gilt umgekehrt ebenso für die Institutionen der Kunst. So wie es das Experiment der Kunst mit dem Leben nur geben kann, wenn es Institutionen gibt, in denen die Kunst eine „Stätte in der Welt“ und damit Bestimmtheit gewinnt, so sind diese nur darin Institutionen der Kunst, dass sie zu ermöglichen versuchen, was sie ihrem Wesen nach nicht sein können und wollen: Die Entfaltung des ästhetischen Zustands der Freiheit. Die Institution der Kunst muss eine Institution der Freiheit, eine Institution der Experimente sein. Das heißt: Die Institutionen müssen das Unmögliche wollen – die Realisierung eines Paradoxes.*

Soweit die Worte Christoph Menkes selbst. Experiment und Institution. In dieser Balance und Reihenfolge. Die Realisierung eines Paradoxon. Gehen wir es an!

## 2. Methoden und Quellen

Zur Erstellung dieser Zukunftskonzeption wurden verschiedene Zugänge genutzt und für den Redaktionsprozess aufbereitet.



### 2.1. Dokumenten- und Datenanalyse

Wie bereits beschrieben, laufen seit einigen Jahren verschiedene Prozesse zur Weiterentwicklung der Jenaer Philharmonie. Die vorhandenen Unterlagen dieser Untersuchungen und Gespräche sollten in die Zukunftskonzeption einfließen und mussten somit inhaltsanalytisch aufbereitet werden.

### 2.2. Gespräche mit Schlüsselpersonen

Wenn es um die Jenaer Philharmonie geht, gibt es die verschiedensten Akteure, die einbezogen und angehört werden müssen. Dies wurde in diesem Prozess durch Einzelinterviews, welche anschließend ebenfalls inhaltsanalytisch ausgewertet wurden, realisiert. Die Interviews fanden zwischen Sommer 2018 und Frühjahr 2019 statt. Ausgewählt wurden folgende Akteure:

- Generalmusikdirektor
- Intendanz
- Orchestervorstand
- Werkleitung JenaKultur
- Oberbürgermeister der Stadt Jena

### **2.3. Open Space mit dem Orchester**

Zur Einbeziehung der Musiker\*innen in die Weiterentwicklung fand im Januar 2019 ein ganztägiges Open Space zur Zukunft der Philharmonie statt. Hier ging es insbesondere um Fragen der Weiterentwicklung der Philharmonie auf struktureller und inhaltlicher Ebene. Die Ergebnisse liegen in Form eines Fotoprotokolls vor.

### **2.4. Worldcafe mit den Chören**

Um die Chöre der Philharmonie (Philharmonischer Chor, Madrigalkreis, Knabenchor) zu beteiligen, wurden im Februar 2019 alle Chormitglieder zu einem Worldcafé ins historische Rathaus eingeladen. Dieser Einladung folgten über 150 Chormitglieder. An Thementischen diskutierten sie ebenfalls Fragen zur Zukunft der Philharmonie, zur inhaltlichen und strukturellen Weiterentwicklung. Hinzu kamen Fragen zum Ressourceneinsatz. Die Ergebnisse liegen in Form eines Fotoprotokolls vor.

### **2.5. Redaktionsprozess**

Der Redaktionsprozess begann im Frühjahr 2019 mit dem Entwurf einer Gliederung und dem Zusammenstellen der Ergebnisse. Daraus wurde der aktuelle Umsetzungsstand abgeleitet und der Weiterentwicklungsbedarf formuliert. Auf dieser Grundlage konnten sowohl Ziele als auch Umsetzungsmaßnahmen formuliert werden. Die Zukunftskonzeption wird im September 2019 fertiggestellt und in den entsprechenden Gremien bis zur Beschlussfassung im Stadtrat diskutiert.

Die folgenden Abschnitte basieren auf den Ergebnissen des hier beschriebenen Prozesses.

### 3. Problemaufriss

#### 3.1. Bisherige Weiterentwicklungsbedarfe

Die Jenaer Philharmonie befindet sich seit Jahren in einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess, der geprägt ist von unterschiedlichen Diskussions- und Untersuchungsformaten. Verschiedene Gutachten und Protokolle liegen bereits vor<sup>5</sup>. Für diese Zukunftskonzeption wurden diese Unterlagen gesichtet und die darin enthaltenen Ergebnisse zusammengefasst. Die folgende Darstellung verzichtet meist auf einzelne Ausweisungen der Bezüge/Belege zu den Ergebnissen der in u.s. Fußnote genannten früheren Untersuchungsergebnisse und clustert diese entlang der sieben thematischen Felder *Programmatisik – Education - Marketing – Kommunikation - Personal/Organisation - Bau und Finanzen*:

##### A. Programmatisik

In allen gesichteten Formaten finden sich Hinweise und Verbesserungsvorschläge zur künstlerisch-inhaltlichen Ausrichtung der Jenaer Philharmonie. Zwar zeichne sich die Jenaer Philharmonie durch ein ungewöhnlich vielseitiges symphonisches Programm aus, die Programmstruktur wird allerdings als eher starr beschrieben. Programme würden oftmals nur einmalig aufgeführt und dadurch weniger wahrgenommen. Mehrmalige Aufführungen böten daher Potential, als Konzertwiederholungen mit verschiedenen Schwerpunktsetzungen gespielt zu werden. Insgesamt wird die Konzertanzahl als wichtigster Hebel durch die Organisationsuntersuchung von actori betrachtet, durch welche sich die Besucherzahlen erhöhen ließe. Die Anzahl der Veranstaltungen der Jenaer Philharmonie liege laut dieser Untersuchung mit 131 im Jahr (Untersuchungszeitraum 2013) zwar deutlich vor den Theaterorchestern, jedoch hinter den beiden anderen Konzertorchestern Thüringens (183 bei der Thüringer Philharmonie Gotha, 158 bei der Vogtland Philharmonie). Dies wirke sich auf die Besucher\*innenzahlen absolut und je Konzert aus. So liege die Jenaer Philharmonie mit 61.000 Besucher\*innen insgesamt im Jahr (2013) hinter den Philharmonien Gotha und Vogtland und mit durchschnittlich 466 Besucher\*innen je Konzert zwischen den beiden Philharmonien. Es stelle sich hier die Herausforderung, Besucher\*innen bei relativ kleinem Einzugsgebiet durch eine dichte und vielfältige Orchesterlandschaft in Thüringen zu gewinnen. Gastspiele außerhalb Thüringens sowie außerhalb Deutschlands solle es nach mehrheitlicher Ansicht noch häufiger geben. Diese würden nach Einschätzung des Orchestervorstandes (Positionspapier) noch zu sehr dem Zufall überlassen, wodurch keine stabile Einnahmequelle gegeben sei. Für eine erfolgreiche Generierung von lukrativen Gastspielen ist - nicht zuletzt aufgrund der geografischen Lage Jenas fernab einer Großzahl solventer Veranstalter - eine Planung von

---

5

Zukunftsworkshop in der Linzmühle Kahla (Apr. 2014), Marketingkonzept Herr Professor Buerke EAH Jena (2017), Benchmark und Einschätzung der Ausgliederungsmöglichkeiten Thomas Vogl Kfm. Leiter JenaKultur (Nov. 2014), actori – Organisationsuntersuchung (Okt.-Dez. 2014), Positionspapier Orchestervorstand (2017), Changeprozess – Interviews (Frühjahr 2018)

mindestens drei Jahren im Voraus notwendig. Im Zuge der nationalen und internationalen Entwicklung wird darauf hingewiesen, eine gute Balance zwischen Konzerten in Jena, Thüringen und auf dem internationalen Parkett zu finden. Häufiger wird auch die stärkere Nutzung von besonderen Veranstaltungsformaten (z.B. Kulturarena) vorgeschlagen. Außerdem schlagen die vorliegenden Papieren andere Spielorte – neue Formate in neuen Räumen – vor, auch wenn dortige Rahmenbedingungen, etwa akustischerseits, nicht immer perfekt sein sollten. Es müsse darum gehen, Menschen positive Emotionen zu wecken und sie auch außerhalb des Volkshauses zu begeistern.

#### B. Education (Vermittlungsarbeit)

In Zusammenhang mit der Gewinnung neuer Zielgruppen wird mehrmals das Thema Musikvermittlung angesprochen. Es empfehle sich für die Jenaer Philharmonie nach Ansicht des Orchestervorstandes (Positionspapier 2017) und weiterer Interviewpartner, neue Bildungsangebote für ein neu zu eroberndes Publikum zu schaffen, um zum Beispiel Musik durch eigenes Ausprobieren erfahrbarer zu machen. Für eine breitere Wirkung in der Gesellschaft sollten immer in guter Balance mit sinfonischen Konzertangeboten Freiräume für qualitativ hochwertige musikpädagogische Projekte geschaffen werden. Neben dem ehrenamtlichen Engagement von Orchestermitgliedern und der Philharmonischen Gesellschaft im Rahmen von Formaten wie „MUSIK macht schlau“ wird daher mindestens eine halbe Musikpädagog\*innenstelle als notwendig erachtet.

#### C. Marketing, Presse & Öffentlichkeitsarbeit

Mehrheitlich festgestellt wird in den verschiedenen Formaten, dass in der Jenaer Philharmonie ein eher veraltetes Marketingdenken vorliege, welches modernisiert werden müsse, um in der Öffentlichkeit Jenas und darüber hinaus – der Qualität der künstlerischen Angebote entsprechend – erfolgreicher wahrgenommen zu werden. Einerseits gebe es für die Bewerbung von Angeboten der Philharmonie keine herausgehobene Kommunikation in der Jena-Tourist-Information und an der Abendkasse im Volkshaus sowie im Stadtbild/ im öffentlichen Raum. Andererseits besteht Nachholbedarf beim öffentlichen Webauftritt und der Präsenz in sozialen Medien. Neben Vorschlägen, zusätzliche Web-Präsenz, beispielsweise in den sozialen Medien einzurichten und zu pflegen, wird auch die Möglichkeit angesprochen, an vorhandene Veranstaltungs-Apps (insbesondere: „Mein Jena“) anzuknüpfen und so Termine der Jenaer Philharmonie in mobilen Veranstaltungskalendern sichtbar zu machen. Ebenso solle die Corporate Identity der Jenaer Philharmonie insgesamt moderner werden. Werbestrategien zur Gewinnung von Bevölkerungsgruppen, die nicht von alleine in die Philharmonie kommen, seien zudem zu entwickeln. Empfohlen wird in der Organisationsuntersuchung eine bessere Marketingunterstützung durch den zentralen Marketing-Bereich von JenaKultur, insbesondere zur Gewinnung neuer Zielgruppen. Gegebenenfalls wäre auch ein zentral ausgerichtetes Customer-Relationship-Management (CRM) für die Besuchergewinnung sowie -bindung aufzusetzen. Zusätzlich wird empfohlen, über Hotel- und Kongress-Kooperationen Geschäftsleute, aber auch Studierende über das Studierendenwerk zu

aktivieren und als Besucher\*innen zu gewinnen. In der Neuausrichtung des Volkshauses als Kultur- und Kongresszentrum solle die Jenaer Philharmonie als „Marke“ unabhängig und gleichberechtigt etabliert werden.

Im Zuge des ab Beginn der Spielzeit 2017/18 aufgesetzten sog. „Change-Prozesses“ entwickelte eine Arbeitsgruppe bestehend aus Orchester-Musikern, Intendanz, GMD und Marketing-Mitarbeitern unter Einbeziehung der externen Agentur ESCH-Markenberatung ein umfassendes Marken- und Marketingkonzept. Koordiniert durch das zentrale Marketing bzw. den stellv. Werkleiter von JenaKultur wurde ein Marken-Workshop durchgeführt, auf dessen Ergebnisse zwei weitere Workshops zu den Themen „Kunden-/Zielgruppen“ und „Marken-Kontaktpunkte sowie operative Marketingplanung“ folgten. Die daraus resultierenden Maßnahmen wurden bis dato allerdings nur teilweise umgesetzt.

#### D. (Unternehmens)Kommunikation

Im Rahmen des Change-Prozesses der Spielzeit 2017/18 widmete sich eine weitere interne Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreter\*innen der Jenaer Philharmonie und JenaKultur, dem Thema der inneren (Unternehmens)Kommunikation. Die vorherrschende Situation lässt sich nach Ansicht dieser Arbeitsgruppe folgendermaßen beschreiben:

*„Wir reden nicht die gleiche Sprache. – Wir haben unterschiedliche Auffassungen von Abläufen. – Wir begegnen uns nicht auf Augenhöhe. – Kommunikation ist unwahrscheinlich.“*

Für eine gelingende Rollenverteilung und Kommunikation schlägt diese Arbeitsgruppe folgende Maßnahmen vor:

- Gegenseitige Vorstellung der Programme aller Kulturmarken als verpflichtende Vollversammlung für alle Mitarbeitenden
- Organigramm mit präzisen Arbeitsplatzbeschreibungen für die gesamte Jenaer Philharmonie sowie Geschäftsordnung mit Kompetenzverteilung erstellen und kommunizieren
- Sommerausflug der Jenaer Philharmonie (evtl. für JenaKultur insgesamt)
- evtl. Rubrik für Kommunikation von Gesamt-JenaKultur in Musikermagazin SEITENKLANG aufnehmen
- Kommunikationsworkshop mit externer Expertise für Orchestervorstand, Intendanz/Generalmusikdirektor (GMD), VA-Service, MICE, Marketing, Jenaer Philharmonie-Verwaltung
- Vertrauenspersonen einführen: starke Persönlichkeiten sowie geachtete Vertrauenspersonen, die Brücken bauen und in schwierigen Situationen moderierende Rolle einnehmen (als Vermittlerin und Vertrauensperson hat die AG die Mitarbeiterin für Unternehmenskommunikation im Zentralbereich von JenaKultur, Birgit Liebold, benannt)
- Regularien/Festlegungsketten gemeinsam erarbeiten
- generell ein Prozessmanagement einrichten mit Ebene für Erfolgskontrolle und Organisation für Aufgabenerledigung
- OPAS (Orchester-Management-Software) funktionierend anwenden, wobei eine digitale automatisierte Schnittstelle zwischen OPAS und Forum (Dispositions-Software der verschiedenen Veranstaltungshäuser des zentralen Veranstaltungsbereichs von JenaKultur) notwendig erscheint

- Beratungsstruktur für Kommunikation zwischen der Jenaer Philharmonie und JenaKultur reformieren

Für die interne Kommunikation der Jenaer Philharmonie wurden weitere Vorschläge erarbeitet:

- 14-tägige Dienstberatung
- Monatsgespräch Intendanz mit Orchestervorstand (OV)
- anlassbezogene Sitzungen des Orchestervorstands fortführen
- quartalsweise neue ausführliche Programmplanungsgespräche zwischen Intendanz, GMD und Künstlerischem Betriebsbüro (KBB) und Orchestervorstand (OV) einführen
- neue Jour Fixe:
  - 14-tägiger Jour Fixe für Marketing (Marketing, Intendanz/GMD),
  - monatlicher Jour Fixe Chor (Chorleitung, Intendanz/GMD)
  - ggf. monatlicher/ quartalsweiser jour fixe Exzellenz (Leitung: über Intendanz oder künftige Orchester- und Chorbüroleitung, Teilnehmer\*innen: Projektmanagement Exzellenz, Dramaturgie/Pädagogik, Techniker (Exzellenz), Buchhaltung, Drittmittelakquise)
  - ggf. monatlicher/quartalsweiser jour fixe Pädagogik (Intendanz oder künftige Orchester- und Chorbüroleitung, Pädagogik (Exzellenz), Dramaturgie, Schulbeauftragter des Orchesters)

#### E. Personal & Organisation

Die Jenaer Philharmonie wird an verschiedenen Stellen der Untersuchungen als eine Philharmonie mit verjüngter Altersstruktur und der größten Anzahl reiner Musiker\*innenstellen eines Konzertorchesters in Thüringen beschrieben. Die Ansiedlung der fachlich-künstlerischen Steuerung auf der Ebene der Intendanz und nicht auf der Ebene der Werkleitung als Besonderheit in dieser Struktur stärkt die Eigenständigkeit des Orchesters, stellt jedoch eine Herausforderung für die Integration des Orchesters in den Eigenbetrieb JenaKultur dar. Die Orchesterintegration in den kulturellen Eigenbetrieb JenaKultur ist bislang einerseits in ihrer spezifischen Form deutschlandweit einmalig, lässt sich aber andererseits durchaus mit der Integration eines Orchesters innerhalb größerer Verbände, etwa Rundfunkanstalten oder Staatstheatern vergleichen. Die seit Bestehen der Jenaer Philharmonie vergleichsweise stets schlanke Orchesterverwaltung profitiere zwar von Synergiegewinnen durch die Einbindung in den Eigenbetrieb, jedoch müssten strategische Ziele von relativ wenig speziell für diese Aufgabenbereiche geschultem Personal umgesetzt werden. So zeige sich etwa, dass Chormanagementaufgaben die künstlerischen Aufgaben der Chorleitung verdrängen, wodurch das Potential der Chöre nicht voll ausgeschöpft würde. Probleme seien auch bei der Prozessgestaltung des künstlerischen Betriebsbüros (KBB) zu verzeichnen. Die technische Umsetzung wird als sehr kleinteilig, fehleranfällig und ineffizient beschrieben. Das Fehlen einer professionellen IT-Lösung erschwert die Arbeit im Bereich des KBB. Die Überbelastung einzelner Mitarbeitender wird in den vorliegenden Papieren als untragbar bezeichnet. Auch fehle es an einem Notfall- bzw. Vertretungsplan im Krankheitsfall, eine Einarbeitung bei Vertretung gestalte sich entsprechend schwer, sodass der Betrieb der Philharmonie bei Ausfall des KBB

gefährdet sei. Strukturelle Anpassungen in der Verwaltung werden nicht nur in die Organisationsuntersuchung von actori als notwendig erachtet. Auch der Orchestervorstand ist sich dessen bewusst und weist seit einigen Jahren darauf hin. Innerhalb der Verwaltung würden unterschiedliche Arbeitsbelastungen wahrgenommen. Alle Mitarbeitenden berichten über Belastungen, die über die Regelarbeitszeit hinausgehen, jedoch gestalte sich die Mehrstundenregelung durch zwei Arten von Vertragsverhältnissen verschieden. Mit Arbeitsverträgen nach TVöD gebe es eine Mehrstundenerfassung und einen Ausgleich dessen. Bei Arbeitsverträgen in Anlehnung an NV-Bühne würden Mehrstunden hingegen nicht erfasst. Die Verwaltung stehe nach Auffassung verschiedener Interviewpartner\*innen insgesamt unter Druck, die notwendige Struktur sei bisher nie diskutiert worden, müsse aber unbedingt erfolgen. Es solle geprüft werden, ob eine Entlastung durch neue Stellen möglich sei.

Ein weiterer Punkt, der sich für die Jenaer Philharmonie als Teil von JenaKultur ergäbe, sei der aufgrund beschlossener Zuschüsse durch den Eigenbetrieb erstellte Wirtschaftsplan. In Absprache mit der Intendanz erfolge die wirtschaftliche und personelle Planung durch die Werkleitung von JenaKultur. Von 85 Planstellen sind seit 2003 nur noch 74,25 Planstellen dauerhaft besetzt, was als unterste Grenze der Besetzungstärke eines sinfonischen Orchesters mit dem geforderten Leistungsspektrum angesehen wird. Nach Auskunft des Orchestervorstandes verzichten die Musiker\*innen zum Erhalt dieser Besetzungstärke und Leistungsfähigkeit seit 2003 innerhalb eines Haustarifvertrages auf ca. sechs Prozent ihres Jahresgehaltes in Form der Jahressonderzahlung. Dadurch würden etwa fünf bis sechs Stellen gesichert. Dies zeige eine hohe Mitverantwortung der Musiker\*innen. Für eine langfristige Absicherung der Musiker\*innenstellen sei allerdings eine Korrektur des Personalkostenetats nötig, um zudem die Tarifgerechtigkeit wieder herstellen und perspektivisch auch wieder alle Planstellen besetzen zu können.

Auch der Aspekt, dass der Bereich Marketing, Veranstaltungen und Tourismus unter der Leitung des stellvertretenden Werkleiters innerhalb von JenaKultur eine Doppelfunktion zwischen programmatischer Einheit und Service-Einheit habe, wird durch die Organisationsuntersuchung von actori beleuchtet. Hier werden die Optimierung der Schnittstellen und eine verbesserte Zusammenarbeit mit der Jenaer Philharmonie als eine zentrale Aufgabe von JenaKultur nahegelegt. Die Doppelfunktion des Bereichs Marketing, Veranstaltungen & Tourismus müsse klar reflektiert und kommuniziert werden. Der Modernisierungsimpuls solle durch JenaKultur in die Orchesterverwaltung getragen werden, so könne alleine eine Modernisierung der Software zu einer Effizienzsteigerung beitragen. Konkret werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Mehrstundenanalyse und Identifikation von Belastungstreibern
- Erstellung aktualisierter Stellenbeschreibungen
- Detail-Analyse des KBB, personelle Aufstockung im Bereich Orchesterverwaltung mit Aufgaben im Chormangement und im KBB
- Schnittstellen-Analyse im Veranstaltungsmanagement

- Workshops zum Abgleich von Konzeptionen und Zielvorstellungen des Veranstaltungsmanagement & Marketing
- Software-Empfehlung KBB (Orchester-Management) – 3 Lösungen vorgestellt, OPAS empfohlen
- Software-Empfehlung ÖA (Grafik-Design) – sofortige Verwendung der Adobe Creative Cloud

Der Orchestervorstand hebt insbesondere hervor, dass das Orchester als einziges Orchester Deutschlands Teil des europäischen Orchesternetzwerkes ONE ist und dadurch überregionale Aufmerksamkeit erfährt. Jedoch belaste der organisatorische Aufwand nach Ansicht des Orchestervorstandes dafür die ohnehin schon geringen Ressourcen. Des Weiteren wird angesprochen, dass die Jenaer Philharmonie zu den wenigen deutschen Orchestern, die im Rahmen des Bundesprogrammes „Exzellente Orchesterlandschaft Deutschland“ gefördert werden, gehöre. Die Umsetzung dieses Exzellenzprogramms solle durch zukunftsfähige Projekte erfolgen und bedürfe hierfür eines Projektmanagers. Insgesamt beschreibt der Orchestervorstand das Management und die Verwaltung der Jenaer Philharmonie in der aktuellen Struktur allerdings als nicht den Erfordernissen eines professionellen Sinfonieorchesters genügend. Dies stehe im Widerspruch mit der geforderten inhaltlichen und wirtschaftlichen Entwicklung des Orchesters. Die Übernahme spezifischer Managementaufgaben durch Orchestermusiker auf der Basis angewiesener Mehrarbeit könne auf Dauer keine Lösung sein.

Die Jenaer Philharmonie als größtes Konzertorchester sei die größte Kultureinrichtung der Stadt und damit auch des Eigenbetriebes JenaKultur. Durch diese Position stelle sich die Frage nach einer Ausgliederung aus dem Eigenbetrieb: Dieser wurde durch den kaufmännischen Leiter von JenaKultur nachgegangen (siehe anhängende Strukturuntersuchung). Dabei wog man mögliche Rechtsformen ab und arbeitete die Auswirkungen organisatorisch/personell, finanziell und bezüglich der Leistungsfähigkeit heraus. Da JenaKultur für die kulturellen Einrichtungen vielseitige Aufgaben übernimmt (Personal- und Organisationsmanagement, Großteil der Finanzbuchhaltung, Controlling, übergreifendes Marketing, Veranstaltungsservice), bestünden viele Schnittstellen zwischen der Jenaer Philharmonie und diesen Arbeitsbereichen. Ein Eigenbetrieb der Jenaer Philharmonie bringe nach Einschätzung des Gutachtens kaum argumentationskräftige Vorteile und würde sich in vielerlei Hinsicht negativ auswirken. Nachteilig wäre es vor allem durch:

- nicht unerheblich höhere Kosten
- Auswirkungen auf Kunden, wenn Zusammenarbeit mit JenaKultur nicht fortgesetzt wird
- Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, die ggf. Stellenanteile abgeben oder zusätzliche Anforderungen erfüllen müssen
- höhere Risiken, wenn Kompetenzen der Werkleitung, kaufmännischer Leitung und Intendanz komplett bei Intendanz liegen
- entstehende Konkurrenzsituation um Zuschüsse der Stadt Jena

Auf Grundlage dieser verschiedenen nachteiligen Auswirkungen wird entsprechend von einer Ausgliederung abgeraten.

#### F. Bauliches

Bezüglich der Räumlichkeiten im Volkshaus als Spielort der Jenaer Philharmonie werden insbesondere zwei Aspekte angesprochen. Einerseits gebe es generell akustische Defizite im Volkshaus. Andererseits wird ein eigenständiger Probenräumlichkeit als unerlässlich erachtet. Der seit 2017 stattfindende Umbau, dessen Teil der Anbau eines Probenraums sei, würde daher die öffentliche Wahrnehmung des Hauses, das Konzerterlebnis und die Arbeitsbedingungen deutlich verbessern.

#### G. Finanzen & Politik

Die Jenaer Philharmonie als größtes Thüringer Konzertorchester ist die größte Kultureinrichtung der Stadt und damit auch des Eigenbetriebes JenaKultur. Im Vergleich zu acht anderen Konzertorchestern mit ähnlicher ausgewiesener Planstellenzahl und im Vergleich zu fünf anderen Theaterorchestern und einem Konzertorchester in Thüringen stellt die bereits oben erwähnte Strukturuntersuchung des kaufmännischen Leiters von JenaKultur verschiedene Merkmale zur Finanzierung fest:

- Sowohl die absoluten als auch relativen (Personalaufwand/Arbeitsnehmer) Personalkosten für das Management der Jenaer Philharmonie sind vergleichsweise gering.
- Der Anteil der Personalkosten des Managements an den Gesamtkosten ist bei der Jenaer Philharmonie im Vergleich zu anderen Orchestern mit am geringsten, andere Kosten sind verhältnismäßig hoch.
- Der Erlös durch Eintrittsgelder absolut und relativ (Erlöse/Konzert) sei unterdurchschnittlich, Kartenpreis und Ermäßigungen liegen ebenso unterhalb des Durchschnitts.
- Der Gesamtzuschussbedarf liege weiter unter dem Durchschnitt, der Kostendeckungsgrad eher durchschnittlich.

In den verschiedenen Papieren wird zudem vorgeschlagen, neue private Geldgeber\*innen zusätzlich zur öffentlichen Finanzierung zu gewinnen und angemerkt, dass die finanziellen Mittel für das Marketing seit Jahren stagnierten und dringend angepasst werden müssten.

### **3.2. Kennziffern 2012 – 2017**

Die hier herangezogenen Kennziffern betreffen die Jahre 2009-2018. Grundsätzlich ist zu bemerken, dass die hier herangezogenen Kennziffern der Jahre 2009-2018 die Situation in Jahresscheiben beschreiben, die Planungen der Jenaer Philharmonie aber in Spielzeiten (von September bis Juli) erfolgt. So sind abweichende Zahlen in Zeiten von Umstellungen zu erklären, wie bspw. die Änderungen der Abonnementreihen ab der Spielzeit 2018/19.

### 3.2.1. Konzertzahrentwicklung

Die Anzahl der Konzerte in Jena umfasst die festen Abonnementreihen (A-, B- und C-Konzerte bis 2017/18, ab 2018/19 dann Donnerstags-, Freitags- und Sonntagskonzert), die Kaffeekonzerte sowie die Sonderkonzerte. Die Anzahl der Konzerte innerhalb der Abonnementreihen ist fest (pro Reihe jeweils 8, 6 und 5 Konzerte), die der Kaffeekonzerte ebenfalls relativ gleichbleibend (4-5 Konzerte). Viele Sonderkonzerte sind seit Jahren fester Bestandteil des Kalenders der Jenaer Philharmonie (z.B. ArenaOuvertüre, Philharmonieball, Neujahrskonzert), es kommen aber auch in jeder Spielzeit anlassbezogene Projekte hinzu (z.B. Verabschiedung des Oberbürgermeisters, Auftritte bei der KulturArena). Damit erklärt sich die nur leicht schwankende Anzahl der Konzerte.

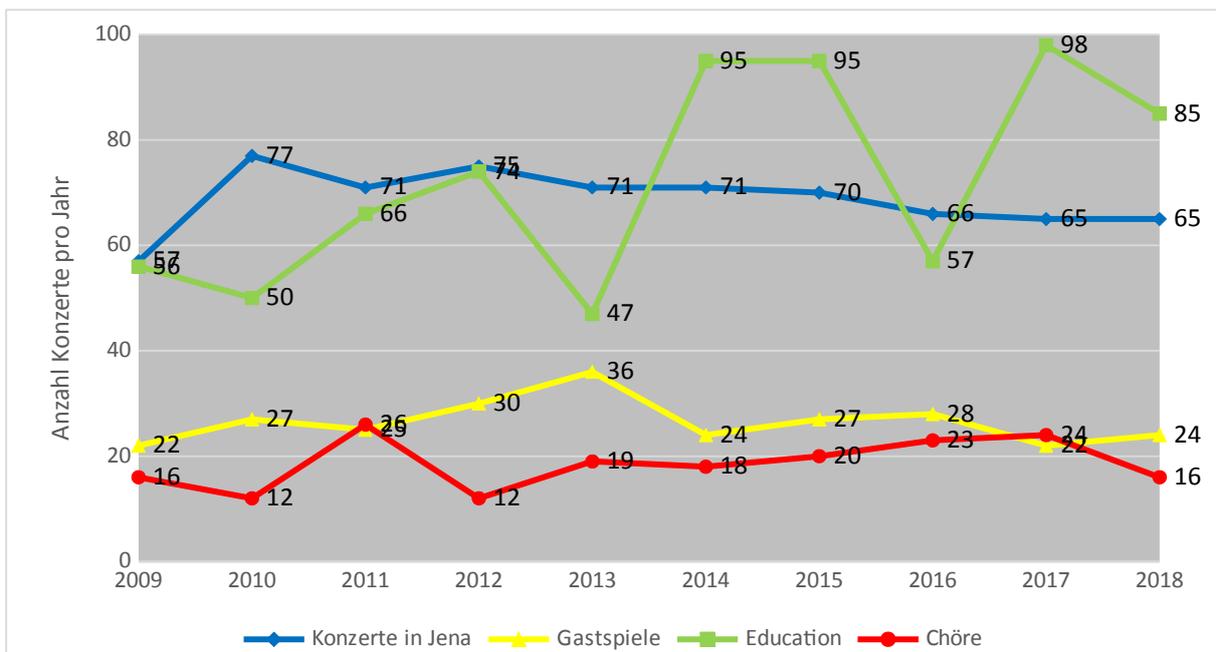


Abbildung 1 Konzerte pro Jahr absolut

Im Educationbereich sind sog. „Schüler-, Familien-, Baby- und Kindergartenkonzerte“ sowie die HörProben neben den Veranstaltungen unter dem Titel „Musiker in der Schule“ und „Musiker im Kindergarten“ zusammengefasst. Letztere werden ausschließlich von den Schulbeauftragten geplant, an die Schulen kommuniziert und koordiniert. Sie sind bisher nicht Bestandteil der Planung des Konzertkalenders der Jenaer Philharmonie und ihre Anzahl wird nicht von der Leitung bestimmt. Auch die HörProben werden von den Schulbeauftragten an die Schulen kommuniziert. Bei Anfrage wurden teilweise spontan während eines Orchesterprojektes Proben für Schülergruppen geöffnet. Die, oftmals kurzfristige, Planung der anderen Formate hing von den Kapazitäten ab, die der sonstige Konzertkalender noch bot. Dadurch entstand eine ungleiche Verteilung übers Jahr und keine stringente Planung der Reihen. Dies erklärt die schwankende Anzahl dieser Konzerte über die Jahre.

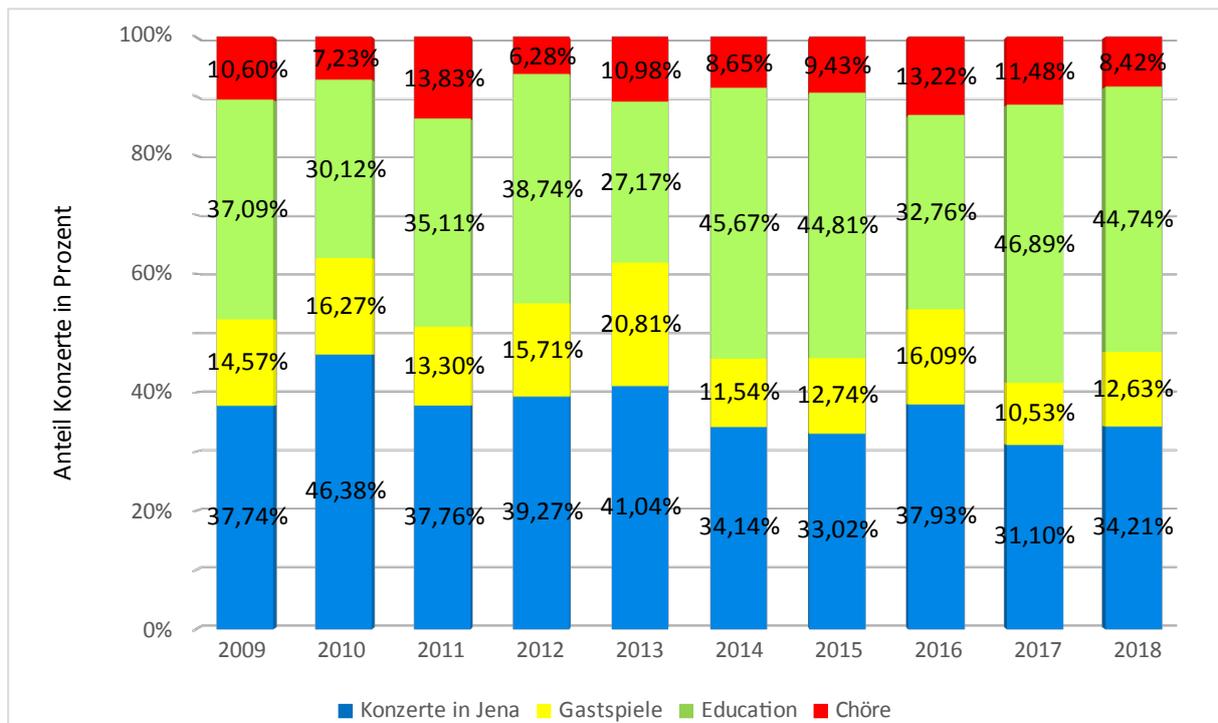


Abbildung 2 Konzerte pro Jahr in Prozent

Die Akquise der Gastspiele ist in den letzten Spielzeiten eher passiv geschehen. Viele Gastspiele beruhen auf Wiedereinladungen und Traditionen, dies gilt insbesondere für die regionalen Gastspiele (sog. „Kaffeekonzerte“ werden bspw. in Weißenfels und Arnstadt wiederholt). Eine feste Zusammenarbeit besteht z.B. mit dem MonteverdiChor Würzburg, mit dem pro Spielzeit sechs Konzerte (jeweils zwei Konzerte an insgesamt drei Wochenenden) gespielt werden.

Die Chordirektion ist in Bezug auf die reinen Chorkonzerte nicht direkt mit der künstlerischen Leitung (GMD) in Kontakt, auch die Akquise der Gastspiele läuft ausschließlich über die Chordirektion.

### 3.2.2. Besucherzahlenentwicklung

Im Jahr 2013 erreichte die Jenaer Philharmonie die meisten Menschen. Über 60.000 Personen nutzen die verschiedenen Angebote. Dieser Peak ist insbesondere auf die große Zahl von Besucher\*innen der Gastspiele (26.000) zurückzuführen. Durchschnittlich nutzten in den letzten zehn Jahren pro Jahr rund 53.000 Personen die Angebote der Philharmonie.

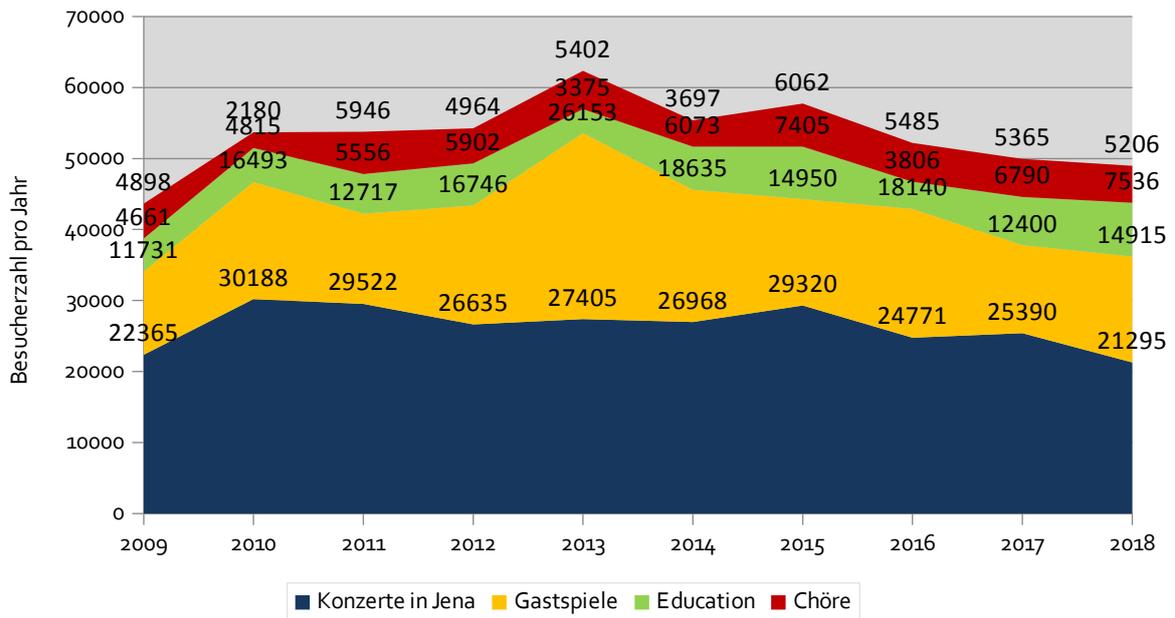


Abbildung 3 Besucher\*innen pro Jahr absolut

Die Anzahl der Besucher\*innen der Jenaer Konzerte hat das Niveau von 2010 mit über 30.000 Besucher\*innen in Jena nie wieder erreicht. In diesem Jahr war auch die Anzahl der gespielten Konzerte mit 77 die höchste im betrachteten Zeitraum. Trotz einer nur geringfügig gesunkenen Konzertzahl in Jena, muss ein stetiger Rückgang der Besucherzahlen in dieser Kategorie konstatiert werden, der bis ins Jahr 2018 mit weniger als 22.000 Besucher\*innen anhält. Im Mittel der letzten zehn Jahre besuchten 26.300 Besucher\*innen pro Jahr die Konzerte in Jena. Im Sommer 2018 wurde die Abschaffung der A-, B- und C-Reihen beschlossen und ab der Spielzeit 2018/19 die Abonnementreihen der Donnerstags-, Freitags- und Sonntagskonzerte eingeführt. Durch den Wegfall der Konzerte der A-Reihe, die immer mittwochs stattfanden, sind einige Abonnenten abgewandert.

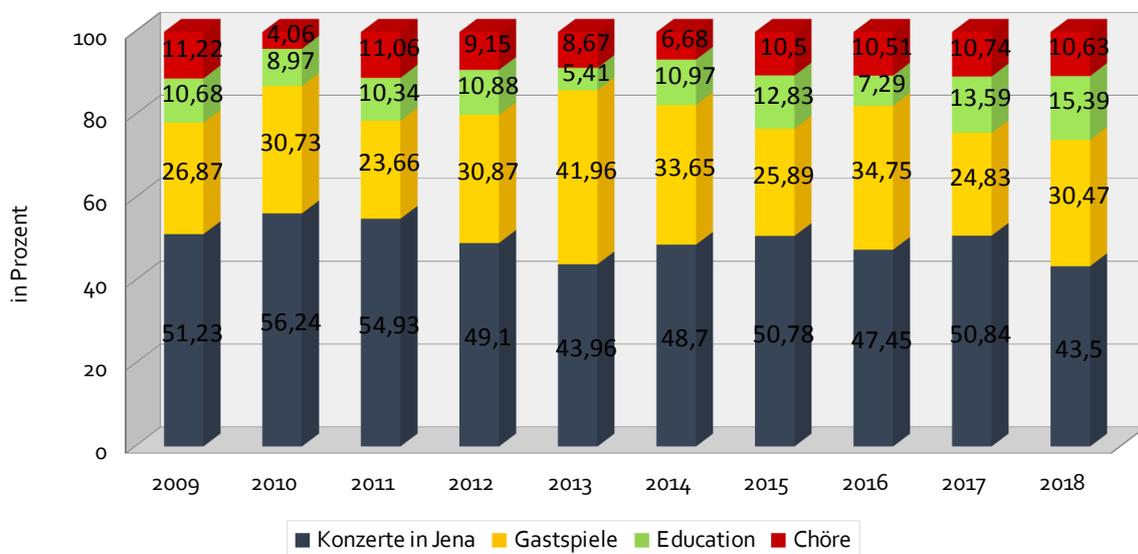


Abbildung 4 Besucher\*innen pro Jahr in Prozent

Mit zunehmender Öffnung in die Stadtgesellschaft ist eine Dezentralisierung mit vermehrter Bespielung von unterschiedlichen und ungewöhnlichen Orten nötig. Diese haben nicht die Kapazität des Volkshauses und damit können die absoluten Besucherzahlen nicht allein als Kriterium für den Erfolg herangezogen werden.

Die Anzahl der Besucher\*innen bei den Gastspielen und Chorkonzerten hängt stark vom Ort und von der Art des Konzertes ab. Da insbesondere die Gastspiele keiner maßvollen Planung unterliegen, sind hier Schwankungen zu erwarten.

### 3.2.3. Dienste und Ausfallzeiten

Diese Statistik bezieht sich auf Spielzeiten. Es sind starke Schwankungen in den absoluten Dienstbelastungen zu beobachten, die nicht unbedingt mit der Entwicklung der Ausfallquote korrespondieren: Der höchste Dienstausfall mit 9,6 % entstand in der Spielzeit 2015/16, als die Zahl der Dienste mit 19.623 relativ gering war, in der Saison 2009/2010 mit immerhin 21.427 Diensten lag die Ausfallquote bei nur 2,9 %. Festzustellen ist, dass die Belastungen während der Spielzeit nicht gleichmäßig verteilt sind, sondern es Zeiten extrem hoher Belastung gibt, während derer die Ausfälle zunehmen.

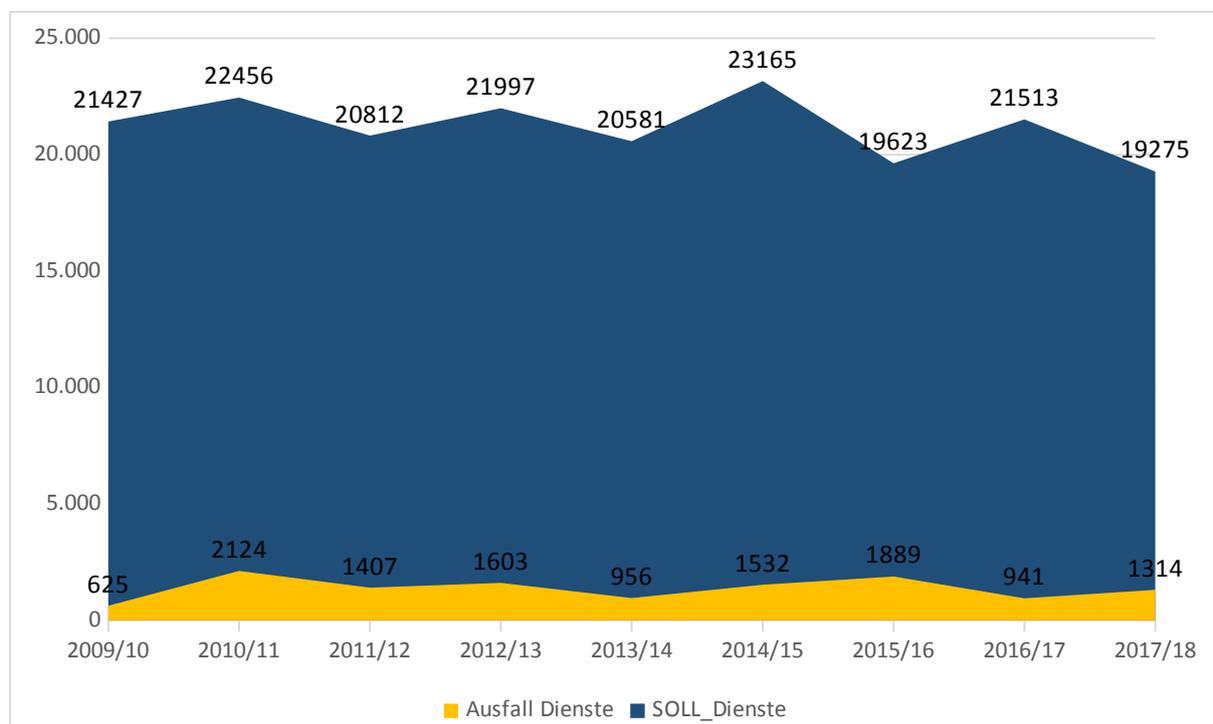


Abbildung 5 Dienste Jenaer Philharmonie - Vergleich Soll - Ausfall absolut:

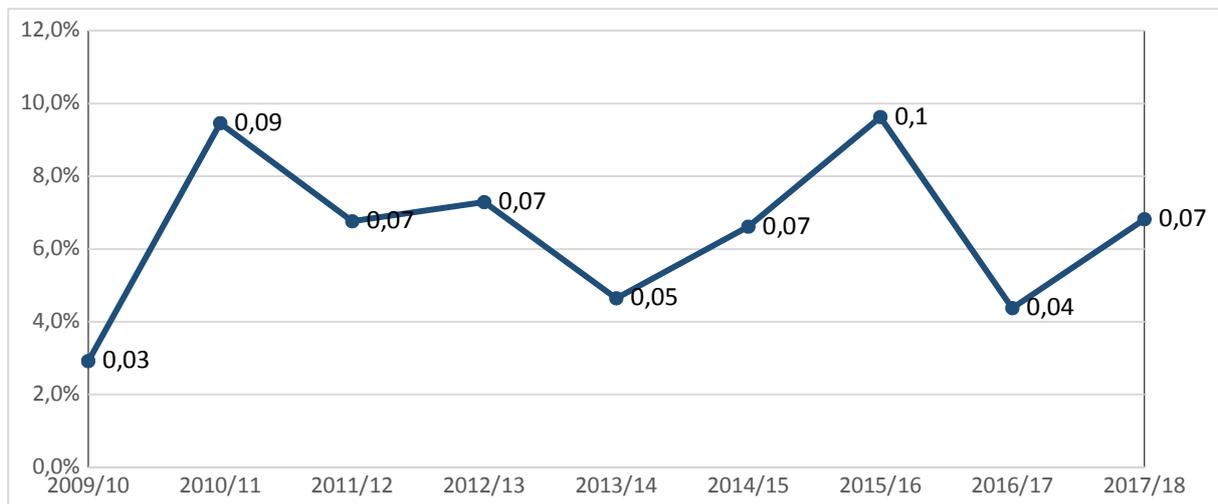


Abbildung 6 Ausfalldienste in Prozent

Im Vergleich mit Dienstaustlastungen anderer Orchester (Benchmarking gemäß Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins) lässt sich für die Jenaer Philharmonie folgende zusammenfassende Aussage treffen: Bei einer nahezu vollen Besetzung des vorgesehenen Stellenplans von 74,25 Vollbeschäftigungseinheiten (VbE) reicht die aktuelle Gesamtzahl der Dienste gerade so aus, um die gewünschte künstlerische Leistungsfähigkeit des Orchesters sicherzustellen (absolute Belastungen und relative Ausfallquote bewegen sich über die dargestellten Jahre hinweg im bundesweiten Durchschnitt); sobald einige Stellen nicht besetzt sind – wie etwa in der Spielzeit 2015/16 – geraten die verbleibenden Kolleg\*Innen an Belastungsgrenzen und die Ausfalldienste steigen an.

### 3.2.4. Finanzielle Entwicklung

#### Entwicklung Einnahmen

Die Einnahmen umfassen die Erlöse aus dem Verkauf von Eintrittskarten und Programmheften zu den selbst veranstalteten Konzerten in Jena sowie Honorare für externe Gastspiele.

Die Erlöse aus dem Verkauf von Eintrittskarten sind zunächst von Jahr zu Jahr gestiegen, seit 2013 aber wieder stetig gesunken. 2015 konnten mit Gastspielen über 270.000 Euro eingespielt werden, dadurch wurden in diesem Jahr die Einnahmen noch einmal leicht gegenüber dem Vorjahr gesteigert.

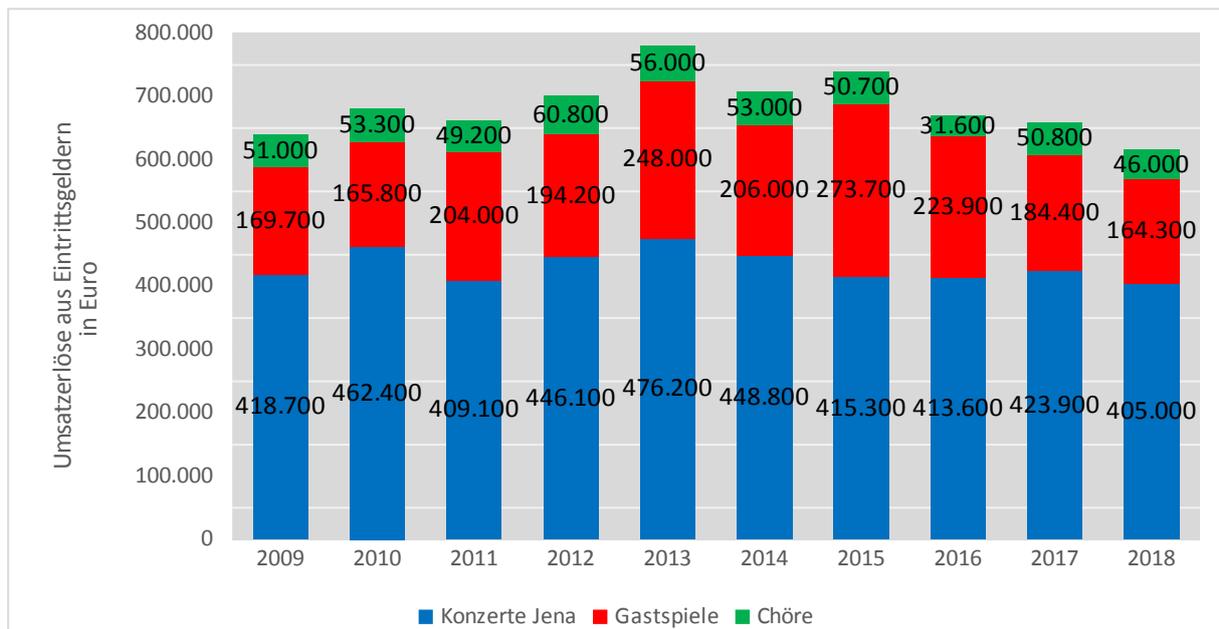


Abbildung 7 Umsatzerlöse aus Eintrittsgeldern pro Jahr in Euro

Bezüglich der sonstigen betrieblichen Erträge ist zu beobachten, dass die Förderung durch das Land seit 1995 gleichbleibend hoch war, mit einer leichten jährlichen Steigerung ab dem Jahr 2017. 2018 war auch das erste Jahr der Förderperiode durch das Programm „Exzellente Orchesterlandschaft Deutschland“ der Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien mit einer jährlichen Summe von 435.600 Euro.

### Entwicklung Personal-, Honorar sowie Aushilfskosten Entwicklung Betriebs- und Sachkosten

Die Honorare für Solisten, Dirigenten und Aushilfen sind über die Jahre zwar kontinuierlich angestiegen; gemessen am qualitativen Gesamtanspruch der künstlerischen Entwicklung gerät der Honorar-Etat allerdings oftmals an Grenzen. Dieser Aspekt zeigt einerseits eine sich zunehmende dynamisierende Entwicklung realer Honorare am Markt, allerdings aber auch eine nicht planvolle Steuerung, die oftmals durch Kurzfristigkeit der Anfragen und nur unzureichenden Absprachen eine Kostensteigerung hervorgerufen hat.

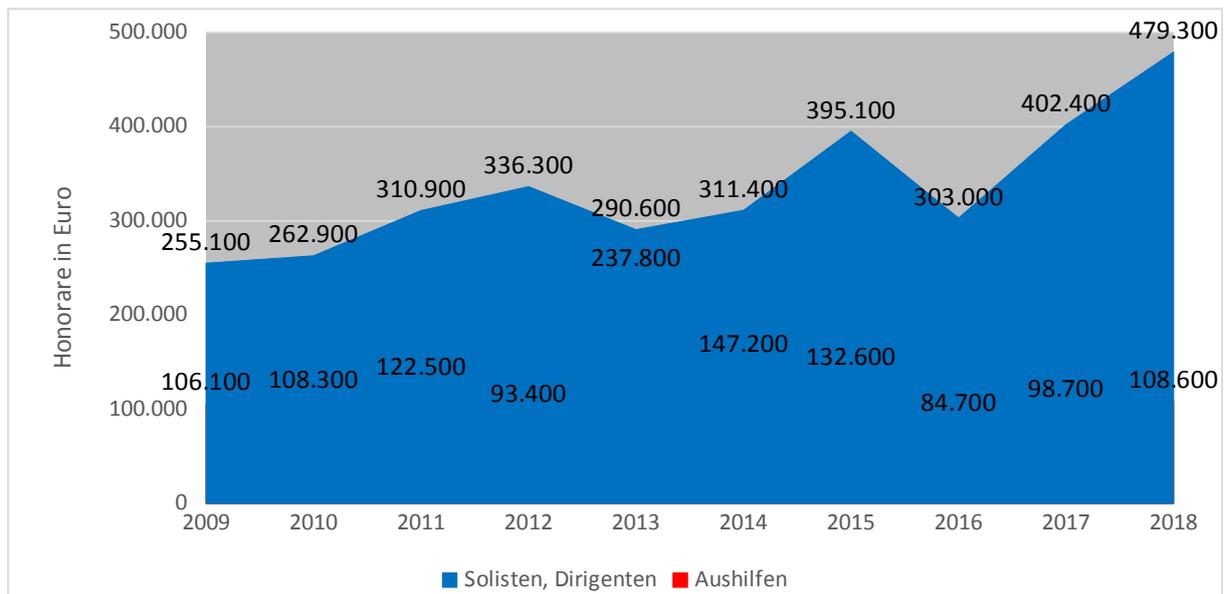


Abbildung 8 Honorarkosten pro Jahr in Euro

Die Kosten für Orchesteraushilfen schwanken stark und bilden damit die Entwicklung der Dienstauffälle ab. Die Honorare für die Aushilfen im Einzelnen haben sich seit über 20 Jahren kaum verändert.

Die Kosten für Werbung sind über die letzten zwei Jahre explosiv angestiegen. Diese Steigerung war notwendig, um das neue CD einzuführen, die Website zu launchen und alle Publikationen und Maßnahmen entsprechend anzupassen. Dass die Werbekosten in den Jahren bis 2016 gleichbleibend hoch waren, zeigt auch die geringe qualitative Entwicklung in diesem Bereich.

Vor 2013 hatte die Jenaer Philharmonie bzgl. der JenaKultur-internen Mieten von Volkshaus und Volksbad Sonderkonditionen; diese wurden mittlerweile abgeschafft und den Einrichtungen von JenaKultur fortan die gleichen Konditionen per „Innerbetrieblicher Leistungsverrechnung“ (ibL) in Rechnung gestellt, so wie externen Mietern. Diese verändern nicht die Bilanz von JenaKultur, fallen aber natürlich bei einer Einzelbetrachtung der Bilanz der einzelnen Einrichtungen ins Gewicht.

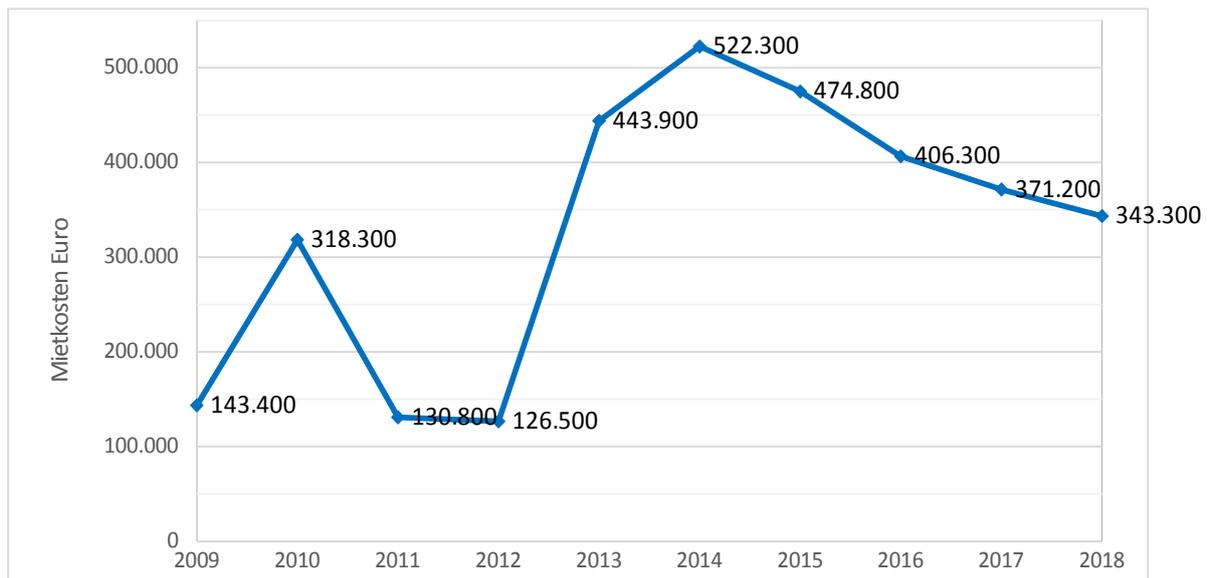


Abbildung 9 Mietkosten pro Jahr in Euro

Insgesamt stellt sich die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Erlösen und Aufwendungen seit Beginn des sog. Change-Prozesses, der daraus resultierenden Marketing-Veränderungen und künstlerischen Agenda mit Amtsantritt des neuen Generalmusikdirektors Simon Gaudenz als auseinanderdriftende Schere, mithin als alles andere als positiv dar. Neben einer entsprechend kritischen Betrachtung der Erlös-Situation müssen hier allerdings auch andere Faktoren – etwa ein sich auch in anderen Veranstaltungsbereichen zunehmend auswirkendes stark veränderndes (flexibilisierendes) Verhalten von einzelnen Nutzergruppen – in Betracht gezogen werden. Auch muss die Bewertung der einzelnen Kennziffern im Sinne einer Erfolgskontrolle an den jeweils ausgegebenen Zielen gemessen werden: Betrachtet man die Öffnung und Ausweitung des Angebots der Jenaer Philharmonie in Richtung bisher nicht erreichter Zielgruppen als zentrales Ziel (so wie es das vorliegende Papier vorschlägt), so stellen angesichts weniger solventer Zielgruppen Auslastungs- und absolute Besucherzahlen auch unabhängig von den Erlösen zu bewertende Erfolgskennziffern dar.

### 3.3. Betrachtung des Umsetzungsstandes bisheriger Untersuchungen

Aus der seit einigen Jahren anhaltenden Divergenz zwischen gesellschaftlich-politischen sowie künstlerisch-inhaltlichen Ansprüchen an die Jenaer Philharmonie einerseits und mangelndem Umsetzungsvermögen der Einrichtung und des Eigenbetriebs JenaKultur andererseits hat sich eine Situation unterschiedlicher Entwicklungstempi auf verschiedenen Ebenen ergeben. Insbesondere die Personalwechsel an der Spitze der Jenaer Philharmonie verliefen nicht synchron mit den von außen (Publikum, Politik, Partner) und innen (Neuer GMD, Orchester, Chöre, die Verwaltung selbst) an die JP herangetragenen Zielvorstellungen.

Der folgende Problemaufriss schildert ausgehend von den auf Grundlage der bisherigen Bedarfsermittlungen teilweise bereits laufenden, teilweise noch stockenden Veränderungsprozessen die damit einhergehenden weiterführenden Herausforderungen. In

den sieben Bereichen *Programmatis* (künstl-inhaltl. Ausrichtung) – *Education* (Vermittlungsarbeit) – *Marketing, PR & ÖA* – (Unternehmens)Kommunikation (mit Fokus auf die interne Kommunikation zwischen JP und JenaKultur) – *Personal & Organisation* – *Bauliches - Finanzen & Politik* wird dabei der Versuch unternommen, eine umfassende Darstellung der aktuellen Problemstellungen abzubilden.

#### A. Programmatis

Mit der Entscheidung für Generalmusikdirektor (GMD) Simon Gaudenz ist die zentrale Weichenstellung für die mittelfristige Zukunft der Jenaer Philharmonie bereits im Jahr 2017 getroffen worden. Nach einer Spielzeit als designerter, aber bereits im Rahmen mehrerer Projekte in Jena präsenter GMD trat Simon Gaudenz im Herbst 2018 sein Amt im Angesicht mehrerer Chancen und Herausforderungen für die künstlerische Agenda der nächsten Jahre an. Neben dem laufenden Umbau der Verwaltung/ des in der klassischen Musik oftmals sog. „Managements“ identifizierte er insbesondere Herausforderungen, aber vor allem Potentiale der Zusammenarbeit innerhalb des Eigenbetriebs JenaKultur und legte sich in der internen Diskussion mit dem Orchester früh darauf fest, in allen drei Bereichen mehr Chancen als Risiken zu beschreiben. Vor dem Hintergrund der im Abschnitt zur künstlerischen Vision beschriebenen Zielstellungen konnte und kann er allerdings nicht in allen Arbeitsschritten auf die Umsetzung einzelner Veränderungsprozesse warten. Vor allem anhand der kurzfristig eingeworbenen Exzellenz-Förderung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) boten sich zusätzliche Ressourcen in Höhe von immerhin 1 MIO EUR für einen künstlerischen Neustart. Gemeinsam mit der Werkleitung, drittmittelfinanzierten Mitstreiter\*innen und externen Unterstützer\*innen sind so an verschiedenen Stellen auf der inhaltlichen Ebene strategische Veränderungen angestoßen worden, die nicht immer stringent kommuniziert wurden und deren Tempo das der Verwaltung/ des Managements verschiedentlich übertrifft. Im Einzelnen bedeutet dies:

- Durch den Wunsch und die Notwendigkeit, neue Zielgruppen zu erreichen und an überregionaler Bedeutung zuzulegen, werden neue Reihen und Konzertformate entwickelt, neue Gastspielorte avisiert und akquiriert. Gemeinsam mit den traditionellen Abonnementreihen und Sonderkonzerten (z.B. Neujahrskonzert, Philharmonieball) sowie den Gastspielen in der Region (z.B. Arnstadt, Weißenfels) werden die Kapazitäten bei Orchester und Management überlastet: Strategische Entscheidungen im Sinne einer Fokussierung gemäß des Schlagworts „Weniger ist mehr“ werden immer nötiger.
- Die Programme werden oftmals separat für jedes Konzert geplant, dadurch entsteht für das Orchester ein hoher Vorbereitungs-Aufwand (Notenbeschaffung, Einstudierung, Proben): Fast jedes Konzert wird aktuell nur für eine einmalige Aufführung produziert.
- Die programmatische Vernetzung mit den anderen Einrichtungen von JenaKultur ist noch nicht selbstverständlich und entwickelt sich nur langsam zu einer echten Zusammenarbeit. Dadurch werden mögliche Synergien nicht genutzt und teilweise Veranstaltungen mit den gleichen Zielgruppen parallel geplant.
- Die Stadt und die Region weisen viele namhafte Festivals und Kulturanbieter auf, die aber noch nicht oder nur in einem geringen Maße mit der JP zusammenarbeiten (z.B. Bachwochen, Theaterhaus).
- Die Kooperation mit der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar gestaltet sich mit insgesamt 45 Diensten pro Spielzeit umfangreich. In den einzelnen Proben wird viel Repertoire vom Blatt gespielt, was eine große Konzentration erfordert und in einem sehr

engen Dienstfenster vor und nach anstrengenden Projekten teilweise unverhältnismäßige Belastungen für die Musiker\*innen bedeutet. Zudem kollidieren die aus dem Vertrag erwachsenden Verpflichtungen immer wieder mit anderen künstlerisch attraktiveren Angeboten (u.a. Sommerfestivals).

- Für die Projekte, die im Rahmen der BKM-Förderung angestoßen wurden (insbesondere der Mahler-Scartazzini-Zyklus, das Artist-in-Residence-Programm und die Thementage/ der „Klang von Jena“), wurden drei zusätzliche Personalstellen in den Bereichen Projektkoordination, Technische Durchführung und Musikvermittlung vorgesehen, finanziert und besetzt. Die Projekte sind allerdings auch über die Ende 2019 endende Förderperiode hinaus geplant, die Stellen sind aber zum 31.12.2019 befristet; eine weiterführende Finanzierung durch den Bund bisher nicht gewährleistet. Folglich muss die weitere Finanzierung dieser Projekte sowie deren Umsetzung aus den aktuell nicht vorhandenen finanziellen Ressourcen des Eigenbetriebs und der entsprechenden Wirtschaftsplanungen sowie vom Management der JP bewältigt werden.
- Die letzte Förderperiode für ONE ist ausgelaufen. Die langjährige Lead-Partnerschaft des Orchestre de Picardie Amiens besteht für eine weitere Förderperiode nicht fort: Sowohl der Fördermittelgeber (Programm Creative Europe der Europäischen Union), als auch der Träger des Orchesters in Amiens bevorzugen einen Neuanfang. Angemahnt werden eine inhaltliche Neuausrichtung, die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Partner auf Augenhöhe und eine veränderte organisatorische Aufstellung unter einem neuen Lead-Partner.
- Aus der Tatsache, dass die JP als einziges Sinfonieorchester im (inter)nationalen Maßstab (!) drei Laien-Chöre unter ihrer Marke vereint, ist im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals zu wenig Kapital geschlagen worden. Die Vermarktung, Profilierung und die Mitgliederwerbung der Chöre wurde den Chorvorständen und künstlerischen Leiter\*innen überlassen.

*insgesamt:*

- Durch eine hohe Schlagzahl und zu viele Projekte, die nicht früh genug in die strategische Planung eines jeden Bereiches mit eingearbeitet werden, arbeiten viele Bereiche momentan gefühltermaßen nur auf Abruf, immer für das jeweils nächste, brandaktuelle Projekt. Die aktuelle Nicht-Besetzung der alten Intendanz-Stelle erfordert die alleinige Steuerung künstlerischer Entscheidungen (Programmatische, Repertoire, Gastspielorte) durch den GMD (mit Unterstützung eines externen künstlerischen Beraters). Da Beide (noch) nicht vollständig im Team integriert und auch nicht in durchgehend vor Ort in Jena präsent sind, werden einzelne dem Management vor Ort bekannte Aspekte, z.B. das Marketing oder die technische Umsetzung betreffend, oft nicht von Planungsbeginn an mitbedacht und entsprechende Schwierigkeiten bei der Realisierung teilweise zu spät erkannt. Auch führt es zu einer geringeren Motivation und einem mangelnden Teamgeist, wenn das Verwaltungsteam von strategischen Entscheidungen einer oftmals als „extern“ empfundenen künstlerischen Leitung erst spät erfährt. Für das Orchester äußern sich diese Probleme in einer kurz- und mittelfristig unzuverlässigen Dienstplanung und dem Gefühl mangelnder Einbindung in richtungsweisende künstlerische Entscheidungen. Dadurch entstehen Stress und Frust in der Zusammenarbeit auch mit externen und Jenakultur-internen Kooperationspartnern, sowie kurzfristige Kosten, die nicht im Budget eingeplant waren.

## B. Education

Oftmals ist im Bereich der Musikvermittlung die Rede von „Audience Development“ und „Outreach“: Gemeint ist der – auch in Jena häufig, etwa aus den Reihen der Philharmonischen Gesellschaft, formulierte und verfolgte – Anspruch an ein Orchester, die Jungen und Jüngsten, Kinder und Jugendliche „abzuholen“ und für klassische Musik zu begeistern. Tatsächlich stellt diese Zielstellung auch für die Jenaer Philharmonie ein wichtiges Entwicklungsdesiderat dar, allerdings gilt dieses nicht nur für Kinder und Jugendliche. Bislang findet eine entsprechende Arbeit an der JP hauptsächlich im Rahmen ehrenamtlichen Engagements der Orchestermusiker und der Philharmonischen Gesellschaft statt. Strategische Entscheidungen zur Systematisierung und Professionalisierung der Education-Arbeit wurden nicht getroffen, kaum Ressourcen eingeplant und die Aufgabenstellung nicht eindeutig von den in den eingangs zitierten Begrifflichkeiten mitklingenden Interessen des Marketings oder der Kompensation von bildungspolitischen Defiziten im Bereich der musischen Fächer abgegrenzt. Insgesamt beschreiben Orchestermusiker\*innen und -vorstand sowie externe Education-Partner\*innen die angedeuteten Ansprüche an Vermittlung und Öffnung der JP als vernachlässigt, peripher und nicht als zentralen Baustein der strategischen Ausrichtung der Jenaer Philharmonie:

- Der Educationbereich wird bei der JP hauptsächlich von den Schulbeauftragten, zwei Orchestermusiker\*innen, die diese Tätigkeit größtenteils ehrenamtlich ausüben, erfüllt. Eine professionelle Vermittlung musikalischer Inhalte findet im Rahmen der Konzertprojekte, auch und insbesondere an den Tagen der Aufführungen, kaum statt. Eine Planstelle in der Verwaltung konnte bisher nicht vorgesehen werden.
- Das Publikum der klassischen philharmonischen Konzerte ist ein relativ altes Publikum. Jüngere Menschen sollen für das Orchester begeistert, neue Formate entwickelt und neue Zielgruppen angesprochen werden. Auch wenn eine Vielzahl von Studien<sup>6</sup> zeigt, dass klassische Musik vornehmlich ein Thema für das Lebensalter oberhalb 40 ist, so beweisen dieselben Studien auch, dass nur diejenigen auf den Geschmack klassischer Musik kommen, die im Kindes- und Jugendalter mit ihr in Berührung gekommen sind. Entsprechend gelingt es der JP momentan (noch) nicht, wenigstens das passive Bewusstsein des Angebots klassischer Musik in der Jenaer Bevölkerung unterhalb 40 zu pflanzen.
- Doch auch im Segment des mittelalten und älteren Publikums findet angesichts einer sich diversifizierenden Gesellschaft eine erhebliche Differenzierung des Nutzerverhaltens statt: Den potentiellen Zuschauer\*innen steht ein immer größeres Angebot auf immer flexiblere und individuellere Weisen zur (digitalen) Verfügung und zum Vergleich. Bestehende und bisher nicht erreichte Zielgruppen der JP werden zunehmend heterogener und ihre Kommunikationskanäle spezifischer.
- Seit Jahr und Tag finden einige Kooperationen innerhalb des Eigenbetriebs JenaKultur (z.B. „Tutti Pro“ mit der MKS) und mit externen Partnern (z.B. Schulbesuche) in einem nahezu informellen, kaum formalisierten und professionellen Gefüge statt; eine Vielzahl von Ideen und Impulsen in Richtung einer Ausweitung der Kooperationstätigkeiten aus den Reihen des Orchesters und externer Partner\*innen wurde nicht aufgenommen und weiterverfolgt.

---

6

Als stark rezipiertes und viel besprochenes Beispiel sei an dieser Stelle stellvertretend die sog. „Klassikstudie“ von Concerti aus dem Jahr 2016 erwähnt.

- Das Volkshaus ist ein traditionelles Konzerthaus, das ein konservatives Image genießt und für junge Menschen kaum einladend wirkt. Durch die Umbaumaßnahmen wurde Einiges in der Infrastruktur und an der Aufenthaltsqualität verbessert, doch ist es (noch) nicht ausreichend gelungen, diese Verbesserungen dem bestehenden Publikum vollständig zu vermitteln, geschweige denn (auch auf diesem Wege) neue Publikumsschichten zu erschließen.

### C. Marketing, Presse- & Öffentlichkeitsarbeit

Im Bereich des Marketings, der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der JP herrscht(e) insbesondere innerhalb des Orchesters seit Jahren eine grundsätzliche Unzufriedenheit. Immer wieder wurden dabei Erwartungshaltungen an den laut Satzung für „Kultur, Marketing und Tourismus“ zuständigen Eigenbetrieb laut. Oftmals widersprachen sich auch an dieser Stelle Anspruch und Ressourcen-Realität: So kann der zentrale Marketing-Bereich von JenaKultur aufgrund eigener personeller Ressourcenknappheit ausschließlich in einrichtungsübergreifenden Zusammenhängen und damit nur bedingt direkt für die Jenaer Philharmonie aktiv sein. Auch nach Neuprofilierung einer eigenständigen Marketingstelle in der Jenaer Philharmonie ab der Spielzeit 2013/14 verbesserte sich die Gesamt-Situation, wie nicht zuletzt die späteren Untersuchungsformate und Veränderungsbedarfe zeigen, nicht signifikant. Im Laufe des Change-Prozesses der Spielzeit 2018/19 widmete sich der für das zentrale Marketing und Tourismus zuständige stellvertretende Werkleiter daraufhin in einer Arbeitsgruppe mit Musiker\*innen unter externer Begleitung zweier Agenturen zunächst einem Markenprozess und dann der Definition eines Corporate Design für die JP. Mit den Ergebnissen dieses Prozesses zeigt sich eine Mehrheit der Beteiligten bis dato zufrieden; einige verabredete Maßnahmen, etwa ein neues Spielzeitbuch, wurden umgesetzt; von einer vollständigen Implementierung des neuen CD kann allerdings - nicht zuletzt aufgrund der zwischenzeitlichen monatelangen Nicht-Besetzung der o.g. Marketing-Stelle - (noch) nicht die Rede sein:

- Gemessen an aus den externen und internen Erwartungen und künstlerischen Zielstellungen abgeleiteten Anspruch an das Marketing der JP sowie im Vergleich zu den Etats ähnlicher Orchester reicht das Marketing-Budget der JP für eine zielgruppengerechte Ansprache über das Spielzeitbuch hinaus nicht aus.
- Die Umsetzung der neuen Website ist ebenso wenig abgeschlossen, wie die Einführung einer Social-Media-Strategie begonnen: So werden etwa auf Website und Social-Media-Kanälen des Knabenchores noch das alte Logo verwendet und das Briefpapier und -umschläge existieren ebenfalls nur im alten Design; auch wurde noch keine automatisierte Schnittstelle zum Veranstaltungskalender auf jena.de eingerichtet und die Veranstaltungen müssen doppelt gepflegt werden. Um nur einige, gravierende Beispiele zu nennen.
- Eine Vielzahl der im Ergebnis des o.g. Prozesses genannten sog. zielgruppenspezifischen Kontaktpunkte sind noch nicht (vollständig) erschlossen: Insbesondere die Auslage von Werbematerialien an der eigenen Spielstätte, dem Volkshaus sowie an der eigenen Vertriebsstelle, der Jena-Tourist Information ist noch stark verbesserbar. Die meisten der den Einrichtungen durch das zentrale Marketing von JenaKultur angebotenen Werbeflächen (etwa Plakatdekaden, Werbespots; Banden/Banner etc.) wurden in der Vergangenheit von der JP nicht genutzt. Hinzu kommen eine Vielzahl möglicher Kontaktpunkte im Rahmen bestehender oder neu zu schließender Partnerschaften (etwa eine adäquate Repräsentation im Rahmen bestehender Kooperationen mit lokalen Partnern, der HfM oder bei Gastspielen).

In der Summe ist die (neue) Marke der JP weder an und in den Jenakultur-eigenen Häusern, noch in der Stadt oder darüber hinaus ausreichend präsent.

- Der Weg hin zu einer zielgruppengenauen Ansprache ist noch weit: So wurde eine aktive und aufsuchende Bindung der treuesten Nutzer\*innen, der Abonent\*innen, bisher größtenteils genauso vernachlässigt wie die gezielte Information noch nicht erreichter Zielgruppen, etwa migrantischer Communities beim Auftritt internationaler Künstler\*innen oder der in der Universitätsstadt Jena relevanten Gruppe Studierender für bereits bestehende spezifische Angebote wie Restkartenkontingente oder ortsspezifische Kooperationen und Formate.
- Die geltende Gebührensatzung der JP ist angesichts der Diversifizierung des (potentiellen) Publikums sowie der künstlerischen Angebote zu wenig flexibel: Es ist nahezu unmöglich, auf einzelne Zielgruppen und Besonderheiten bei Sonderkonzerten einzugehen, eine entsprechende Steigerung von Erträgen oder spezifische Ermäßigungsangebote abzubilden.
- Eine professionelle Qualität von Texten und Druckerzeugnissen war in der Vergangenheit insbesondere in dramaturgischer und musikwissenschaftlicher Hinsicht nicht immer gegeben. Mit nur einer Planstelle für sämtliche Marketing- und dramaturgischen Aufgaben übersteigen die Anforderungen des alltäglichen Betriebs die vorhandenen Kapazitäten.
- Gleiches gilt für die (über)regionale Pressearbeit. In diesem Bereich zeigt sich die JP (bisher) nicht strategisch aufgestellt und folglich gemessen an der bestehenden Qualität und dem eigenen überregionalen Anspruch nicht ausreichend (re)präsentiert.
- Potentiale zur Entwicklung gemeinsam vermarktbarer Produkte bestehen insbesondere in den Jenakultur-internen Bereichen Tourismus und Kongress/Tagungen („MICE“) sowie mit langjährigen Partner und Sponsoren, etwa den Stadtwerken, der Sparkasse, dem im Volkshaus ansässigen Catering-Partner (aktuell: Steigenberger Esplanade) oder der Goethe-Galerie.
- Die JP weist aktuell nur wenige Sponsoren auf, darunter praktisch keinen mit einer professionellen und individuellen Regelung bzgl. eines realen Leistungsaustauschs. Auch wenn sich in Jena und Umgebung eine Vielzahl von konkurrierenden Akteuren um Sponsoring bemüht: Gemessen am künstl. Leistungsvermögen der Jenaer Philharmonie einerseits und dem wirtschaftlichen Potential der Stadt Jena andererseits, sowie angesichts eines entsprechenden Bench-Marking vergleichbarer Orchester besteht in diesem Bereich ein relevantes Potential.
- Die Philharmonische Gesellschaft Jena (PGJ) wurde als Freundeskreis der JP in den letzten Jahren kaum ausreichend gepflegt. Um die Unterstützung der PGJ insbesondere von Formaten der Musikvermittlung (etwa „MUSIK macht schlau“) fortsetzen und ggf. ausbauen zu können, erfordert die aktuelle Zusammensetzung der Mitglieder und des Vorstandsrats die Gewinnung neuer und jüngerer Mitglieder. Auch im Bereich der Akquise besteht gemessen am Wohlstand und der Bevölkerungsstruktur der Stadt Jena Verbesserungspotential.

#### D. (Unternehmens)Kommunikation

Auch im Bereich der Unternehmenskommunikation wurde im Rahmen des Change Prozesses der Spielzeit 2018/19 aufbauend auf dem bestehenden Konzept zur Unternehmenskommunikation im gesamten Eigenbetrieb JenaKultur mit einer Fokussierung auf die innere Kommunikation unter der Leitung des Werkleiters und Beteiligung von Mitarbeitern sowohl der JP, als auch des Zentralbereichs von JenaKultur, eine Reihe von Maßnahmen verabschiedet, die noch nicht vollständig umgesetzt sind:

- Die Mitarbeiter\*innen der JP fühlen sich JenaKultur nicht zugehörig; die Mitarbeiter\*innen von JenaKultur empfinden die Jenaer Philharmonie oftmals als nicht zugehörig zum

Eigenbetrieb: An den Schnittstellen zu den Kolleg\*innen im Eigenbetrieb (insbesondere Veranstaltungsservice/Orchesterwarte, Veranstaltungsmanagement/KBB, zentrales und dezentrales Marketing, zentraler und dezentraler kaufmännischer Bereich) gibt es keine kooperative und effektive Zusammenarbeit. Über die Jahre ist hier ein Unverständnis entstanden, dass nur schwer abzubauen ist.

- Innerhalb der Verwaltung/ des Managements der JP erscheint die Kommunikationskultur stark verbesserungswürdig: Agenda-Setting und verlässliche Beratungsfolgen sind fast nicht vorhanden; die Kolleg\*innen arbeiten in erheblichem Maße jeweils für sich und berichten sich kaum über Fortschritte und Herausforderungen der eigenen Arbeit; zentrale Informationen bleiben immer wieder auf der Strecke.
- Im Bereich der externen Unternehmenskommunikation wachsen spürbar die Ansprüche an den Leistungs-Output und die kommunikative Durchlässigkeit und stadtgesehliche Öffnung der JP: Der Stadtrat hat zur weiteren Finanzierung des kommunalen Anteils im Rahmen der laufenden und der nächsten Zuschussvereinbarung für die Jahre 2017-20 bzw. 2021-24 vorliegendes Zukunftskonzept abgefordert; die Thüringer Staatskanzlei zeigt sich trotz der erkennbaren aktuellen überregionalen Profilierung der JP bislang nur zu einer Steigerung des Landesanteils i.H.v. 3% p.a. in den Jahren 2021-24 bereit; die letztjährigen Drittmittelgeber auf Bundes- (BKM) und europäischer (Creative Europe) Ebene zeigen sich zwar an der aktuellen Entwicklung der Jenaer Philharmonie interessiert, stellen aber auch deutliche Ansprüche an die Beantragung neuer Förderperioden; bestehende und potentielle Partner\*innen und Sponsoren fragen zunehmend fordernd nach dem Mehrwert eines Leistungsaustauschs mit bzw. einer Förderung der JP.
- Die sowohl von einigen Politikern geforderte, als auch von großen Teilen der Jenaer Philharmonie erwünschte Intensivierung der aktuellen Gastspielakquise erfolgt aktuell durch eine externe Agentur sowie zunehmend auch über die Beziehungen des GMD und seines künstlerischen Beraters; ähnlich ist es im Bereich der überregionalen Pressearbeit: Als Herausforderung stellt sich die ständige Rückbindung dieser externen Vorgänge an die laufende Arbeit der Verwaltung/ des Managements.

## E. Personal & Organisation

Wie bereits im Bereich der Programmatik erwähnt, besteht die zentrale Herausforderung im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung aktuell in der Vereinbarkeit der unterschiedlichen Tempi sowie quantitativen Erwartungshaltungen zwischen der von Orchester und externen Stakeholdern geforderten künstlerischen und strategischen Neuausrichtung einerseits und dem realen Leistungsvermögen von Verwaltung/ Management und Orchester sowie dessen Finanzierung durch neu angepasste und bemessene Stellen- und Personalkosten andererseits. In der Zwischenzeit wurde ein Teil dieses Deltas durch den Bezug externer Dienstleistungen – nicht nur, wie bereits angedeutet, in den Bereichen Marketing und Kommunikation – kompensiert. Daraus entsteht neben den bereits skizzierten kommunikativen Abstimmungsschwierigkeiten die für das Management kaum erfüllbare Not teilweise nicht gänzlich bzw. nicht rechtzeitig zu erfüllender Leistungsversprechen. Dies gilt nicht zuletzt für die im Laufe der letzten Jahre mehrfach empfohlenen strategischen Veränderungsprozesse selbst: Maßnahmen zu Umstrukturierung und Effizienzsteigerung können im Tagesgeschäft nur langsam umgesetzt werden, da die Zeit fehlt, sich auf neue Prozesse einzustellen.

- Eine Einbindung der Jenaer Philharmonie in den Eigenbetrieb JenaKultur wurde und wird zwar von verschiedenen Seiten immer wieder kritisch hinterfragt, im Resultat kommen aber sowohl

eine Mehrheit der Mitarbeiter\*innen, als auch der Entscheider zu dem Schluss, dass die Vorteile einer Fortführung der Allianz überwiegen. Die aus dieser Prämisse zu schließenden Konsequenzen sind zwar auf verschiedenen Ebenen absehbar, bisher aber kaum ausgesprochen, geschweige denn umgesetzt. Ein Klarheit schaffendes, die bisherigen Veränderungsprozesse kondensierendes Überblickspapier liegt bisher nicht vor.

- Zwei Intendantenwechsel innerhalb der letzten drei Spielzeiten führten dazu, dass die Position der Intendanz generell überdacht werden muss. Durch die Einbindung in den Eigenbetrieb verfügt die ursprüngliche Stelle nicht über die volle Personal- und Finanzhoheit, womit externe Erwartungen an die Position einer „Intendanz“ nicht erfüllt werden können und wenigstens ein Teil der Schwierigkeiten rund um diese Position der jüngeren Vergangenheit erklärbar werden. Das derzeitige Modell mit einer Verantwortlichen für die Führung der Verwaltung, dem Werkleiter als Einrichtungsleitung sowie der künstlerischen Planung durch den GMD und einen externen Berater hat sich als relativ erfolgreich herausgestellt. Dennoch ist es schwierig, die strategische Planung dergestalt größtenteils fernab des alltäglichen Betriebs der JP anzusiedeln, da Aspekte der Organisation, Finanzierung und Umsetzung zuweilen nicht rechtzeitig bedacht werden und die Durchführung dadurch erschwert und teilweise verteuert wird.
- Zwar wird Kritik aus Richtung der JP am Eigenbetrieb leiser: Durch die Übernahme der Einrichtungsleitung durch die Werkleitung konnte viel auf kurzem Wege geklärt und die Akzeptanz sowie Verständnis für Befindlichkeiten auf beiden Seiten gesteigert werden. Gleichzeitig gilt aber auch, dass Mitarbeiter\*innen der anderen Einrichtungen von JenaKultur die gesteigerte Aufmerksamkeit des Werkleiters für die Jenaer Philharmonie als ungerecht empfinden und eine klarere Regelung bzgl. der Verteilung der Aufgaben und Geschäftsfelder der drei Mitglieder der Werkleitung erwarten.
- Auch die Übernahme der ganzheitlichen künstlerischen Verantwortung durch den GMD und seinen künstlerischen Berater wird innerhalb der JP einerseits als positiv wahrgenommen, „reißt“ aber andererseits die angedeuteten kommunikativen „Löcher“: Im Team der JP werden keine künstlerischen Entscheidungen getroffen; diese werden von GMD und externem künstlerischen Berater an die Verwaltung zur Umsetzung weitergegeben. Dadurch entstehen ein Gefühl des Nichteingebundenseins und Frustrationen, wenn der Hergang einer Entscheidung nicht nachvollziehbar erscheint bzw. Schwierigkeiten bei der Umsetzung nach sich zieht.
- Die zur Spielzeit 2018/19 neu geschaffene Stelle zur Leitung Orchester- und Chorbüro hat mit Beginn ihrer Tätigkeit viele Aufgaben der Intendanz mit übernommen, ohne die entsprechenden tatsächlichen Kompetenzen (insbesondere die von der Werkleitung übertragbare Budget- und Personalhoheit) in vollem Umfang zu besitzen.
- Die Verwaltung der JP verhält sich derzeit nicht wie ein Team, es existiert keine substantielle „Kultur“ der Zusammenarbeit. Die Aufgaben der einzelnen Kolleg\*innen sind teilweise nicht ausdefiniert und untereinander kaum bekannt, Kommunikationswege und Vertretungsregelungen nicht ausreichend formalisiert, ein transparentes Bewusstsein für Beratungsfolgen und Agenda-Setting fast nicht vorhanden. Eine angenehme und effiziente Unternehmenskultur innerhalb der Einrichtung zu etablieren, benötigt Zeit und wachsendes Vertrauen.
- Die Bereitschaft zur Kooperation und gemeinsamem Erfolg an den für die JP relevanten Schnittstellen im Zentralbereich von JenaKultur (insbesondere Veranstaltungsservice/Orchesterwarte, Veranstaltungsmanagement/KBB, zentrales und dezentrales Marketing, zentraler und dezentraler kaufmännischer Bereich) ist nicht gleichermaßen ausgeprägt.

- Der beim Kooperationspartner für die Duale Orchesterakademie zuständige Mitarbeiter am Theater Altenburg Gera hat das Theater verlassen; seine Stelle wurde bis dato nicht nachbesetzt: Die Kollegin in Jena hat die Betreuung der Teilnehmer\*innen sowie die Organisation der Probespiele und Workshops an beiden Standorten übernommen.
- Das Sekretariat der JP ist gleichzeitig für die Erstellung von Verträgen wie die Pflege der OPAS-Datenbank zuständig. Durch häufige Telefonate, Lieferanten und Personenverkehr wird diese Arbeit laufend unterbrochen.
- Das Chorbüro ist personell momentan lediglich mit einer FSJ-Kultur-Einsatzstelle besetzt. Die Organisation sämtlicher Proben, Konzerte und Chorfahrten liegt bei der Chordirektion. Durch die Nichtbesetzung der FSJ-Stelle wurde übergangsweise ein externe Unterstützung engagiert, die aber deutlich macht, dass ohne diese Personalressource die angestrebte Einbindung der Chöre nicht möglich ist.
- Der Educationbereich ist in der Verwaltung nicht etabliert; alle entsprechend vorhandenen Aufgaben werden über die Schulbeauftragten geplant und organisiert. Das Programm der philharmonischen Konzerte wird nicht unter dem Blickwinkel der Musikvermittlung betrachtet.
- Für die Planung, Umsetzung und Abrechnung der durch BKM und Creative Europe geförderten Projekte (jetzt und in der Zukunft) gibt es keine personelle Ressource im derzeitigen Verwaltungsteam. Es gibt keine feste Stelle mit Kompetenz im Bereich Projektmanagement, diese konnte bislang nur befristet, d.h. projektbezogen und extern finanziert, geschaffen werden.
- Die Orchesterwarte haben durch eine mit dem Örtlichen Personalrat ausdifferenzierte Ergänzung der Dienstvereinbarung zur Gleitzeit die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Dennoch stoßen sie immer wieder an die Grenzen der ihnen maximal möglichen Arbeitsstunden und können die gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten nur schwer einhalten. Dieser Zustand wird angesichts der voraussichtlichen Nichtbesetzung der dort zugeordneten FSJ-Stelle (mangelnde Bewerber\*innenlage) noch kritischer.
- Ebenfalls gab es im Kalenderjahr 2019 einen Wechsel auf der Stelle „MA Marketing“, welche zu einer temporären Nichtbesetzung der Stelle geführt hat. Die Stelle wird zum 1.11.19 neu besetzt.
- Für den Eigenbetrieb müssen Vergaben von Aufträgen und Bestellungen gemäß den Vorgaben der Vergabeordnung für öffentliche Leistungen (VOL/A) durchgeführt werden und für alle Einrichtungen in einem Materialwirtschaftsprogramm abgebildet werden.. Die Anwendung der entsprechenden internen Vorgaben und der dazu zu nutzenden Software Integris funktioniert in der JP allerdings nur in einem eingeschränkten Maße: Ein wirkliches Controlling im Sinne einer kontinuierlichen Budgetüberwachung erfolgt bisher nicht. Die Kosten werden zunächst abstrakt im Wirtschaftsplan für das nächste Kalenderjahr geplant und dann erst nach Beendigung der einzelnen Projekte unterjährig nachvollzogen.
- Die Software OPAS ist auch nach vier Jahren immer noch nicht ganzheitlich eingeführt, zeigt technische Schwächen und wird nur für einen kleinen Teil der Arbeitsvorgängen genutzt.
- Für die Raumplanung verwendet die JP die Software OPAS und der Veranstaltungsbereich von JenaKultur die Software Forum. Beide Systeme lassen sich nur schwer in Einklang bringen, eine (automatisierte) Schnittstelle ist bisher nicht etabliert. Um Informationen von einem System ins andere zu übertragen, gibt es einrichtungsübergreifende Hilfsmittel, wie zusätzliche Exceltabellen, in welchen Informationen zusätzlich manuell eingepflegt werden müssen. Dieses Verfahren birgt ein hohes Fehlerrisiko und führt immer wieder dazu, dass die erforderlichen Informationen nicht zeitnah bei den verschiedenen Teams (KBB, MICE, Veranstaltungsservice) ankommen.

## F. Bauliches

Mit der Entscheidung für eine Sanierung des nahezu baufälligen Volkshauses im Betrieb, d.h. in mehreren Etappen während verlängerter Schließzeiten im Sommer, und dessen baulicher Erweiterung in Richtung eines Kultur- und Kongresszentrums für die Wissenschaftsstadt Jena, ist zusätzlich auch die Entscheidung für die Errichtung eines externen Probengebäudes für die JP im Übergang zum Deutschen Optischen Museum gefallen. Auf dem Weg der Sanierung des Volkshauses und der gemeinsam mit dem DOM vorgenommen partnerschaftlichen Planung des Zwischengebäudes ergeben sich einige zentrale Herausforderungen:

- Die Bühne im Volkshaus wies eine feste und nicht verstellbare Höhe auf. Durch die im ersten Bauabschnitt eingebauten stufenlos fahrbaren Podeste sind flexiblere Bühnensituationen möglich. Trotz einiger erreichter Verbesserungen, wird seitens des Orchesters nach wie vor bemängelt, dass einzelnen Bühnenteile wackeln, sobald das Orchester auf der Bühne spielt und sich die Musiker entsprechend bewegen.
- Das Publikum zeigte sich in der Vergangenheit unzufrieden mit der Foyer-Situation im Volkshaus: Neben einer quantitativ nicht ausreichenden Garderoben- und qualitativ stark verbesserungswürdigen Toilettensituation wurde oftmals eine mangelnde Aufenthaltsqualität beschrieben. Diese Mängel sind zwar nach dem ersten Bauabschnitt größtenteils behoben und eine deutliche Verbesserung erreicht. Allerdings sind die neuen Toiletten und Garderoben nur über eine relativ steile Treppe ins Untergeschoss zu erreichen, was wiederum beim Publikum der Jenaer Philharmonie für Unmut sorgt.
- Das Lehrgebäude des Volkshauses wird ab Sommer 2019 saniert und entkernt. Die Verwaltung sowie die Stimmzimmer der Musiker\*innen ziehen für die Zeit des Umbaus in die ehemalige Augenklinik.
- Der Saal im Volkshaus wird von einigen Experten als akustisch nicht optimal beschrieben: Ein entsprechend von der EAS beauftragtes und von dem Weimarer Ingenieurs-Büro BBF Gronau & Partner berechnetes akustisches Modell zeigt: Weitere Verbesserungen sind im aktuellen Bestand des Saalgebäudes aufgrund des Denkmalschutzes sowie der Statik des Daches kaum möglich.
- Nach dem Umbau müssen ausreichend Räume im Volkshaus und/oder im Neubau zwischen dem Volkshaus und dem Deutschen Optischen Museum abgebildet werden. Es fehlt derzeit ein Probensaal für das Orchester, um einerseits den Saal des Volkshauses weniger zu beanspruchen (das Ziel ist es, vermehrt auch rentable Einmietungen im Volkshaus durchzuführen, was durch eine häufige Belegung von ca. 100 Proben Tagen der JP pro Jahr verhindert wird) und andererseits einen Raum zu haben, in dem eine feste Probeneinrichtung (fahrbare Podestrie, Lagermöglichkeiten von Instrumenten und Probenmobiliar) vorgehalten bleibt. Durch den ständigen Transport werden Kapazitäten der Orchesterwarte überbeansprucht und Instrumente und Mobiliar verschleißten deutlich schneller und müssen aufwendig repariert werden.
- Im Rahmen der Planung für das notwendigerweise entstehende sog. Zwischengebäude (zwischen Volkshaus und historischer Optikerschule) verfolgt auch die Museumsleitung des nebenan neu entstehenden Deutschen Optischen Museum die Agenda, eine Foyer- und Eingangssituation inkl. museumspädagogischer und gastronomischer Gebäude abzubilden. Eine übergreifend, alle beteiligten Partner (der Stiftung DOM, aber auch des Städtebaus, des Denkmalschutzes etc.) überzeugende und bedarfsgerechte Abbildung der von beiden Seiten

benötigten Flächen muss sowohl als erhebliche Zukunfts-Chance, als auch als jederzeit abzuwägendes Risiko beschrieben werden.

## G. Finanzen & Politik

Neben den bereits angedeuteten und nach Möglichkeit zwischen den institutionellen Förderern Stadt und Land auszutarierenden Mehrbedarfen bzgl. Personal und Marketing ergeben sich für zusätzliche künstlerisch-inhaltliche Entwicklungen zunehmende Chancen im Bereich der Drittmittelakquise und des Sponsorings. Eine Steigerung der Erträge durch eine neue Entgeltordnung/Gebührensatzung und zusätzliche überregionale/internationale Gastspiele, CD-Einspielungen oder andere Kooperationen erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung der JP zwar möglich, sollte aber aus kaufmännischer Vorsicht vorerst genauso ausgespart bleiben wie die Chancen (Fördermittelkulisse, andernweitige Ko-Finanzierungen) und Risiken (Preissteigerungen) im Invest- und Baubereich. Darüber hinaus ergeben sich im Rahmen der fortgeschrittenen Verhandlungen des Flächentarifvertrags zwischen Deutscher Orchester Vereinigung (DOV) auf Arbeitnehmer- und Deutschem Bühnenverein (DBV) auf Arbeitgeberseite aktuell neue Herausforderungen für den zwischen Stadt Jena und DOV/ Orchester ausgehandelten, am Flächentarif orientierten und bis 2024 laufenden Haustarifvertrag:

- In den Jahren 2017-20 reichte die finanzielle Ausstattung des Eigenbetriebs JenaKultur nicht für die Besetzung der im Stellenplan vorgesehenen 74,25 Orchestermusiker aus. Im Kalenderjahr 2017 konnte die Unterdeckung noch über Rückstellungen der Jenaer Philharmonie kompensiert werden; mit dem Abschluss des Haustarifvertrags ab dem Kalenderjahr 2018 finanziert der Eigenbetrieb im Rückgriff auf allgemeine (von *allen* Einrichtungen JenaKulturs in den zurückliegenden Jahren erwirtschaftete) Rücklagen die fehlenden Personalkosten. Diese betragen in den Jahren der Zuschussvereinbarung 2017-20 bis zu 180 T EUR p.a. und müssen angesichts des bis 2024 weiterlaufenden Haustarifvertrags und zu erwartender paralleler Steigerungen von Personalkosten im Öffentlichen Dienst sowie möglichen neuen Abschlüssen des Flächentarifs für Theater und Orchester im Hinblick auf die Zuschussvereinbarung 2021-24 als steigender Bedarf bzw. entsprechendes Risiko bewertet werden
- Gemäß der aktuellen Fortschreibung des Flächentarifabschlusses fordern Orchestermusiker\*innen in einer konzertierten Aktion ihrer Gewerkschaft mehr Honorar für Aushilfstätigkeiten. Die allgemeinen Sätze (bei der Jenaer Philharmonie 70 Euro für eine Probe und 100 Euro für ein Konzert für Tutti/ 90 und 130 Euro für Soli) sind in den letzten Jahren kaum angestiegen, werden aber in vielen Fällen durch individuelle Verhandlungen Einzelner immer wieder punktuell angepasst. Dadurch entsteht eine unfaire Situation für die Aushilfen (gemäß der Formel „Wer fragt, bekommt mehr“), die auch vom Management im Vorfeld schwer zu kalkulieren ist.
- Neben den Gehältern der fest angestellten Musiker\*innen steigen auch die Vergütungen, die der TVK für das Spielen ungewöhnlicher Instrumente (z.B. solcher der sog. historisch informierten Aufführungspraxis), sowie für Kammermusik vorsieht.

## H. Versuch einer schlagwortartigen Verdichtung und Zusammenfassung

In nahezu allen beschriebenen Bereichen befindet sich die Jenaer Philharmonie, wie in der Einführung erwähnt, sprichwörtlich „zwischen Baum und Borke“. Anders ausgedrückt: Die größte Kultureinrichtung der Stadt Jena befindet sich momentan in einem vielfach geforderten und intern größtenteils mitgetragenen Veränderungsprozess. Vieles wird ausprobiert; Einiges befindet sich im Stadium der Ausbalancierung; manches muss sich noch finden und einrenken. „Die gute Nachricht“: Personalkörper und Organisation haben sich deutlich erkennbar auf den Weg gemacht und legen mit dem vorliegenden Zukunftskonzept zu einem von allen Seiten gewollten antizyklischen Zeitpunkt ein inhaltlich motiviertes Zukunftskonzept vor. „Die schlechte Nachricht“ : Die beschriebenen Zielstellungen und Herausforderungen erfordern allerdings das Engagement aller Beteiligten und den entsprechenden Mut zur Investition in die Zukunft der Jenaer Philharmonie.

Liest man den vorliegenden Problemaufriss auf einige Kernpunkte für den daraus abzuleitenden Bedarf, ergeben sich für den weiteren Verlauf der Argumentation folgende gedankliche Leitplanken:

- Nicht additiv, sondern prioritär denken. Weniger ist mehr. Auch im Spielplan.
- Die Einbettung der JP in den Eigenbetrieb als Alleinstellungsmerkmal: Die JP und JenaKultur, das ist ein „Wir“. Dieses „Wir“ muss mit Leben versehen werden.
- Alleinstellungsmerkmal Vernetzung: sowohl innerhalb des Eigenbetriebs (Tourismus, MKS, VHS, Museen, MICE, Veranstaltungsbereich u.a.) und der Stadt (Theaterhaus, FSU, Imaginata, DOM, Brass Band Blechklang, Uni-Chöre u.a.), als auch in Thüringen (HfM, TGA, einziges symphonisches Orchester) und weit darüber hinaus (Gastspiele, ONE & BKM)
- Öffnung & Diversifizierung der Angebote und der Institution
- Niedrigschwellige Kommunikation und städtische Omnipräsenz der JP

## 4. Visionen und Ziele

Anlässlich des von ORBIT moderierten Open Space als Beteiligungsformat der Musiker\*innen des Orchesters der JP am 17. Januar 2019 machte sich Generalmusikdirektor Simon Gaudenz Gedanken zur leitbildhaften Formulierung einer künstlerisch-inhaltlichen Zukunftsvision für die JP. Während des Open Space fand sich eine Arbeitsgruppe zusammen, die sich intensiv und kritisch mit den vorgeschlagenen Formulierungen auseinandersetzte und diese schließlich als gemeinsame Leitbild-Formulierung annahm. Hier der Text des GMD im originalen Wortlaut:

*Hallo Jena!*

*Meine Vision für unsere Philharmonie – Wo stehen wir im Jahre 2025?*

*Jena will eine offene, weltweit vernetzte und geschätzte Stadt sein!*

*Was gibt es besseres als ein Orchester, das international und national vernetzt ist und gastiert, das als Botschafter Jenas Namen und Ruf in die Welt trägt?*

*Seine offensive und positive Energie steht für die Ausstrahlung der Stadt.*

*Eine gute Mischung aus internationalen Stars und regionalen Kräften bietet ein Programm, das sowohl für Glanz als auch für Identifikation sorgt und von einem wachsenden Publikum geschätzt wird. Wir sind stolz, haben Power, Durchschlagskraft und sind mit unseren rund 80 Musikern in der Lage, das gesamte Repertoire der symphonischen Musik zu bedienen. Kleine Ensembles erlauben Auftritte in kleinen Locations, große Besetzungen Musik im Volkshaus, aber auch Open Airs und an ungewöhnlichen und unerwarteten Orten. Unsere drei eigenen Chöre, fast ein deutsches Alleinstellungsmerkmal, sind leistungsstark und strahlen durch ihre Begeisterung mitten in die Bevölkerung hinein. Wie die Stadt, so ist auch das Orchester jung, modern und flexibel. Wir nutzen die enormen technischen Möglichkeiten des Volkshauses, unserem Zuhause und Hauptspielort, um Konzerte mittels Licht- und räumlichen Konzepten noch mehr zu einem Erlebnis für alle Sinne werden zu lassen.*

*Wissenschaftsstandort, Hightech – Jena steht für Präzision und für technische Perfektion. Auch diese Werte verkörpert die Jenaer Philharmonie, mit einem hohen künstlerischen, aber auch technischen Anspruch. Wir wirken nach innen, stehen exemplarisch für die Vermittlung des kulturellen Bildungsauftrags, in dem wir einen Großteil der jungen Menschen erreichen. Dazu zählen die einzigartigen Thementage, die Präsenz in der ganzen Stadt, auch an ungewöhnlichen Orten, und eine Vielseitigkeit, die weit über klassische Musik hinausgeht: Kooperationen und Austausch mit der Universität, dem Theaterhaus, der Musik- und Kunstschule, den Museen, den Hochschulen, der Privatwirtschaft und den Sportvereinen verbindet und eröffnet neue Ideen und Möglichkeiten. Geht es dem „Flaggschiff“ Jenaer Philharmonie gut, geht es auch JenaKultur gut.*

*Wir haben in der Wahrnehmung innerhalb der Stadt eine Stufe erreicht, die bisher noch nicht da war. Mit der Philharmonie verbindet man positive Gedanken. Wir brennen für die Musik und*

*unsere Werte und Jena lässt sich anstecken. Die Stadt und das Land Thüringen sind stolz und glücklich, dass es uns gibt.*

*Simon Gaudenz, Generalmusikdirektor der Jenaer Philharmonie im Januar 2019*

Die gewählten Formulierungen beschreiben inhaltlichen Ansprüche und Zielstellungen der Jenaer Philharmonie für die nächsten Jahre einschließlich aller Spielzeiten der Laufzeit der nächsten Zuschussvereinbarung von JenaKultur (bis einschließlich Spielzeit 2023/24) und betonen dabei auch die Rolle des GMD als *künstlerischem* Leiter der gesamten Entwicklung der Jenaer Philharmonie. Zur vertiefenden Beschreibung der entsprechenden inhaltlichen Ziele der Jenaer Philharmonie bedarf es an dieser Stelle einiger Erläuterungen (A) und Ableitungen (B).

#### **4.1. Erläuterungen**

##### 4.1.1. Kraft der Kunst: Die Balance des Orchesters und der drei philharmonischen Chöre

Immer wieder zeigen sich renommierte gastierende Dirigent\*innen und Solist\*innen vom Jenaer Orchester und seinen drei Chören – dem Philharmonischen Chor, Knabenchor und Madrigalkreis – begeistert. Im Rahmen der Suche nach einem Nachfolger für den letzten Generalmusikdirektor (GMD) Marc Tardue zeigte sich eine Vielzahl von attraktiven Bewerber\*innen an einer weiteren Profilierung der künstlerischen Qualitäten der Ensembles interessiert. Der schließlich gewählte junge Schweizer Simon Gaudenz bestach in Probe-Dirigat und Auswahlgesprächen durch eine klare diesbezügliche Agenda: Die konsequente Weiterentwicklung der spielerischen, klanglichen und performativen Qualitäten des Orchesters und seiner drei Chöre. Im Bereich der Chöre bedeutet deren prominenter programmatischer Einbezug seit dem Amtsantritt des neuen GMD einen deutlichen Vertrauensbeweis in die Chorleiterin und die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der drei Laien-Chöre. Im Bereich der Orchesterführung verfolgt GMD Gaudenz einen Ansatz des leidenschaftlichen künstlerischen *Enabling* der Einzel-Musiker\*innen und setzt auf die Eigenverantwortung und Schwarm-Intelligenz des Ensemblekörpers: Neben der konsequenten Weiterentwicklung der Ensemblearbeit, etwa durch wechselnde Aufstellungen des Orchesters oder durch Veränderungen in der Proben-Systematik, steht dabei vor allem die Ausprägung solistischer Fähigkeiten, insbesondere in einer spürbaren Fokussierung auf kammermusikalische Qualitäten, im Vordergrund. So legt Simon Gaudenz großen Wert auf das Live-Moment der Orchesterarbeit, auf körperliche Spannung und Präsenz, auf Präzision und sichtbare Spielfreude. Dazu tragen die von ihm ausgewählten regelmäßig wiederkehrenden Dirigent\*innen und Solist\*innen sowie andere Artists-in-Residence in starkem Maße bei, etwa indem sie innerhalb sog. „Play-and-Conduct“-Formate selbst die Rolle zwischen Dirigent\*in und Musiker\*in wechseln und somit aktiv an der Ensemblearbeit teilnehmen. Oder auch, indem sie für begleitende Fortbildungsangebote im Rahmen der Kooperation der JP mit der Weimarer Musikhochschule sowie der zur Spielzeit 18/19 neu gegründeten Dualen Orchesterakademie zur Verfügung stehen. Hinter all dem steht die grundsätzliche Philosophie großer Offenheit

und Vertrauens in ein *mündiges* Orchester: Offenheit für den Initiativegeist und die Kooperativität, Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit und den Arbeitsethos jedes Einzelnen und des Ensembles. Alles in allem ein ehrgeiziges Projekt des neuen GMD: Ein bereits exzellentes Orchester Schritt für Schritt noch besser zu machen. Sein erkennbares Ziel: Die eingangs erwähnte Begeisterung der gastierenden Dirigent\*innen und Solist\*innen (sowie des bereits vorhandenen Publikums) auf weitere Kreise zu übertragen.

#### 4.1.2. Das Finden der Balance innerhalb der Stadtgesellschaft: Zwischen Tradition und Innovation, zwischen Stammpublikum und neuen Zielgruppen

Neben der Pflege des Kanons eines sog. klassisch-romantischen Repertoires kann die Jenaer Philharmonie eine regelrechte Tradition zeitgenössischen und genreübergreifenden Musizierens aufweisen. In diesem Zusammenhang wird oft an die prägende Ära unter Generalmusikdirektor Andrej Boreyko erinnert, in der überregionalen Aufmerksamkeit und Preise erreicht werden konnten. Die aus dieser Zeit stammende Programmstruktur bestehend aus drei wochentagsbezogenen Abo-Reihen A, B (klassisch-romantisch), C (zeitgenössisch, Neue Musik, Crossover), sog. Sonderkonzerten sowie zusätzlichen kleineren Programmreihen wurde unter Generalmusikdirektor Simon Gaudenz durchlässiger gestaltet und leicht verändert. Statt der Mittwochskonzerte wurde an Sonntagen eine neue Reihe des sog. Thementags (heutiger Titel: „Klang von Jena“) mit diskursiven und interaktiven Formaten rund um ein Konzert eingeführt, sowie der Bereich der zusätzlichen Sonderkonzerte und kleinerer Programmreihen erweitert. Parallel zu den Konzerten im Volkshaus wurden insbesondere Formate der Kammermusik an externen Spielorten ausgebaut. Neben den bereits vorhandenen Stadtteilkonzerten in Winzerla und Lobeda, in der Stadtkirche, der Rathausdiele oder im Paradiescafé kamen Reihen an universitären Spielorten, im Kassablanca, in der Trafo-Station (gemeinsam mit der Jazzmeile Thüringen) dem Volksbad (gemeinsam mit dem Veranstaltungsbereich von JenaKultur) oder im Hotel Zum Schwarzen Bären hinzu. Die regelmäßige Beteiligung der Philharmoniker\*innen an der Kulturarena – sowohl im Rahmen der sog. Arena-Ouverture in Lobeda, als auch auf der Konzertarena in der Innenstadt – wurde und wird ebenso beibehalten, wie ab der Spielzeit 2020/21 erstmals ein gemeinsames Musiktheaterformat mit dem Theaterhaus Jena sowie neue Kooperationen mit den Bachwochen und dem Kunstfest Weimar eingeplant. Insgesamt lassen sich die inhaltlichen Leitlinien der programmatischen (Neu)Ausrichtung unter GMD Gaudenz als eine aktive und ausbalancierte Zielgruppenarbeit beschreiben, sowohl in der Pflege des Stamm- und Abopublikums in der Hauptspielstätte Volkshaus, als auch auf der Suche nach neuen Zielgruppen an bewährten und neuen Spielstätten außerhalb des Volkshauses.

#### 4.1.3. Das Finden der Balance II: Zwischen regionalen Verpflichtungen und überregionaler/(inter)nationaler Repräsentanz

Als Mitglied im europäischen Orchesternetzwerk ONE (Förderprogramm Creative Europe der EU) verstand es die JP innerhalb der letzten Jahre, international auf sich aufmerksam zu machen. Dennoch führte diese Aufmerksamkeit nicht zu einer befriedigenden Steigerung von Gastspieltätigkeiten und entsprechenden Erträgen außerhalb des EU-

Förderprogramms. Mit der Wahl von Simon Gaudenz zum GMD versprach sich eine Mehrheit der Musiker\*innen der JP eine weitere programmatische Schärfung ihres überregionalen und (inter)nationalen Profils, nicht zuletzt in den Bereichen von Einspielungen/Aufnahmen und erweiterter Gastspieltätigkeit. Als Meilenstein kann in diesem Zusammenhang die zunächst auf zwei Kalenderjahre (2018/19) beschränkte Einwerbung zusätzlicher Fördermittel des Bundes (BKM: Beauftragte für Medien und Kultur) im Rahmen der sog. Exzellenten Orchesterlandschaft betrachtet werden. Vor allem die auf fünf Spielzeiten angelegte Produktion (und CD-Einspielung) eines Zyklus aller Symphonien Gustav Mahlers verbunden mit einer jeweiligen Uraufführung des zeitgenössischen Schweizer Komponisten Andrea Scartazzini und die spielzeitbezogene Einladung eine\*r Solist\*in als Artist in Residence zielen auf eine überregionale künstlerische Profilierung sowie die Einwerbung entsprechender Weiterverwertungen der Jenaer Konzertproduktionen im Rahmen von Einspielungen und Gastspielen ab. Erste und weitere zu erwartende Erfolge weisen mittelfristig den Weg einer stärkeren Priorisierung der Arbeit der Jenaer Philharmonie als einzigem reinem symphonischem Klangkörper Thüringens in Richtung eines mitteldeutschen Aushängeschildes im überregionalen und (inter)nationalen Kontext hin. In der Konsequenz werden bisherige Gastspielverpflichtungen im regionalen Raum sowie Qualität (künstlerisch *und* wirtschaftlich) und vor allem Quantität der Engagements der Jenaer Philharmoniker\*innen im Rahmen der Kooperation mit der Hochschule für Musik (HfM) in Weimar von vielen Musikern und der künstlerischen Leitung unter GMD Gaudenz zunehmend kritisch hinterfragt. Neben einer weiteren künstlerischen Profilierung stehen hier auch wirtschaftliche Aspekte im Sinne eines Preis/Leistungsverhältnisses im Vordergrund. Hierzu nur zwei konkrete Beispiele: 1. Angesichts einer Steigerung von immerhin 50 T EUR auf 80 T EUR p.a. im Rahmen des ab der Spielzeit 18/19 gültigen Kooperationsvertrags zwischen HfM und JP erscheint eine weitere Ausreizung der Erträge durch den langjährigen Partner\*innen in den nächsten Jahren nicht geboten; 2. Alleine die Gastspieltätigkeit der Jenaer Philharmonie in China rund um das Neujahr 2018/19 brachte einen höheren Ertrag zustande als die gesamte Gastspieltätigkeit innerhalb Thüringens im kompletten abgelaufenen Kalenderjahr 2018. Vor diesem Hintergrund erscheint es ratsam und wird angestrebt, die ein oder andere „traditionelle“ regionale Verpflichtung zugunsten eines stärkeren überregionalen und (inter)nationalen Fokus aufzugeben: Neben einer verstärkten Gastspielakquise steht nach dem Ausscheiden des ONE-Lead-Partners des Orchestre de Picardie Amiens, Frankreich, vor allem die Frage im Raum, ob es der Jenaer Philharmonie gelingen kann, ab der Spielzeit 2021/22 selbst als Lead-Partner eines neu zu begründenden und beantragenden europäischen Orchester- und Chornetzwerks aufzutreten.

#### 4.1.4. Das Konzert als Ereignis: Verhältnis zwischen Bühne und Publikum sowie die Rolle audio-visueller Technik

Deutlich erkennbar ist die neue Handschrift des GMD auch in der Gestaltung des Konzert-Set-Ups. Neben offenen und experimentellen Raumformaten (auch im Volkshaus, etwa Klangquellen seitlich der Bühne bzw. hinter dem Auditorium oder die Anordnung von

Musiker\*innen und Zuschauer\*innen im gleichnamigen 360°-Format) wäre hier insbesondere die Lichtgestaltung zu nennen. Damit trifft er den Nerv der aktuellen Bestrebungen zu Sanierung und Umbau des Volkshauses: Nachdem zur Spielzeit 2018/19 erstmalig eine flexible Bühnenpodesterie eingebaut werden konnte, stellen sich in diesem Kontext in den nächsten Monaten und Jahren die Fragen nach der akustischen und visuellen Optimierung des Saals – insbesondere nach Sanierung und Verbleib oder Rückbau und freiwerdender Bühnenfläche der Orgel – sowie der Gestaltung des Zwischengebäudes zwischen Volkshaus und benachbartem Deutschem Optischem Museum (DOM). Ursprünglich wurde das Zwischengebäude zwar als reines Probengebäude zur Entlastung des Volkshaus-Saals im Sinne einer Verbesserung und Flexibilisierung der Probenbedingungen der JP sowie einer Intensivierung der Bespielung des Saals durch Kongress-Einmietungen konzipiert. Nach weitergehenden Abstimmungen zwischen der Ernst-Abbe-Stiftung als Eigentümerin und Bauherrin, sowie dem DOM als zusätzlichem Nutzer des Zwischengebäudes mit den Funktionen Foyer, Museumspädagogik und Gastronomie, kristallisiert sich aber immer stärker eine weiter reichende, reizvolle künstlerische Vision für das Zwischengebäude heraus. Als Verbindungsstück zwischen *Hören* (JP) und *Sehen* (DOM) könnte der dort neu entstehende Saal neben seiner Hauptfunktion als Probensaal audiovisuelle Elemente im Sinne einer 270°-Immersion (audiovisuellen Raum-Bespielung) aufweisen und so zusätzlich als Veranstaltungssaal für sog. visuelle Konzerte genutzt werden: Eine Vision, die zunächst zwar stark von Realisierungs-, insbesondere Finanzierungsvorbehalten abhängt, gleichzeitig aber den deutlich sichtbaren Weg in Richtung eines standortspezifischen (Stichworte: Lichtstadt, Stadt der Optik) internationalen Alleinstellungsmerkmals für die Jenaer Philharmonie weisen würde.

#### 4.1.5. Bildungsauftrag und Kooperationsfreude: Bedeutung von Kooperationen und der sog. „Education“

Vor dem Hintergrund der bereits skizzierten Ausweitung und Diversifizierung der Zielgruppenarbeit rückt ein verstärktes Engagement der JP in den Bereichen Kooperationen und der sog. Education in den Fokus. Seit Jahr(en) und Tag(en) gefordert, haben sich Musiker\*innen der JP auch ohne spezifische Stellenressource im Management auf ehrenamtlicher Basis beholfen und mit einer Vielzahl von Aktivitäten im Bereich Musikvermittlung begonnen. Zwei sog. „Schulbeauftragte“ organisieren Konzertformate und Klassenbesuche, bereiten begleitendes Material vor und schaffen so für Kinder und Jugendliche möglichst barrierefreie Zugänge zur JP. Längst weist auch das reguläre Programm das ein oder andere zielgruppenspezifische Format – etwa sog. Familien-, Schüler-, Kindergarten-, oder Babykonzerte – sowie einige Einführungen etc. auf. Von einer systematischen Konzeption im Bereich Musikvermittlung bleibt die JP allerdings nach wie vor weit entfernt. Schon alleine die Wahl der konzeptuellen Klammer – die diskutierten Begrifflichkeiten reichen von Pädagogik und Vermittlung über Audience Development, Education bis hin zu Outreach oder Audience Engagement – verdeutlicht, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Themas nicht nur am Rande, in der Peripherie, sondern *inmitten*, im Kern der oben genannten Programmbereiche nötig und überfällig ist. Genau

das setzt sich auch die künstlerische Leitung unter GMD Gaudenz zum Ziel. So konnte mit Mitteln der BKM im Kalenderjahr 2019 erstmals temporär die Stelle eines Musikvermittlers besetzt und die externe Erarbeitung eines Education-Konzepts zur Einwerbung weiterer Drittmittel auf Honorarbasis beauftragt werden: Auf Grundlage der gemeinschaftlichen Impulse von Orchester, GMD und Management entstand ein von Prof. Philipp Schäffler verfasstes Konzept, das sich als integraler Bestandteil des vorliegenden Zukunftskonzepts der JP versteht und als zusätzliches Papier anhängt. Das zentrale Ziel dieses Teilprozesses: Die Einwerbung privater Stiftungsmittel zur Ermöglichung der Anstellung eines Musikvermittlers und sog. Change-Piloten für die Dauer von vier Jahren ab der Spielzeit 2020/21. Neben neu anzubahnender und zu intensivierender bereits bestehender Kooperationen mit internen wie externen Partner\*innen, etwa KiTas, Schulen oder der Musik- und Kunstschule (MKS), steht dabei insbesondere auch der Bildungsauftrag im Sinne lebenslangen Lernens und die Erschließung von weiter entfernten Zielgruppen, etwa Migrant\*innen oder sog. „bildungsferner“ Schichten, im Vordergrund. In diesem Zusammenhang soll in den kommenden Jahren ein Hauptaugenmerk auf die Zusammenarbeit mit den Einrichtungen der kulturellen Bildung innerhalb von JenaKultur gelegt werden, neben der MKS etwa auch mit der VHS, der EAB oder den städt. Museen. Nicht unerwähnt bleiben darf an dieser Stelle der erklärte Wille der neuen künstlerischen Leitung, die längst etablierte Arbeit im engeren Sinne des Bildungsauftrags der Jenaer Philharmonie fortzusetzen und ständig weiterzuentwickeln: Neben den bereits angedeuteten Kooperationen mit der MKS, an der sich im Übrigen einige Musiker\*Innen auch als Lehrkräfte engagieren, sind hier vor allem die langjährige Partnerschaft mit der Musikhochschule Franz Liszt in Weimar bei der Ausbildung von Dirigenten und (Meister)Solisten sowie die zur Spielzeit 2018/19 gemeinsam mit dem Theater Altenburg Gera und der Thüringer Staatskanzlei neu gegründete Duale Orchesterakademie zur Erleichterung des Berufseinstiegs für Hochschulabsolventen zu nennen. So ergibt sich entlang der Kooperationsangebote der Jenaer Philharmonie bereits jetzt das Bild der Pflege eines gesamten musikalischen Werdegangs: Von der ersten Begegnung im Kleinkindalter beim Familienkonzert über die Vorbereitung auf die Musikhochschule durch gemeinsame Ensemblearbeit (etwa im Rahmen des Programms „Tutti Pro“) bis hin zu den sog. Meisterkursen zum Abschluss an der Musikhochschule und dem anschließenden fließenden Berufseinstieg über die Duale Orchesterakademie.

Ohne diese Angebote künftig zu vernachlässigen steht dennoch die Frage nach denjenigen gesellschaftlichen Zielgruppen, die nicht durch ein entsprechendes Elternhaus oder Schulangebot von sich aus auf den Weg zur Musik kommen, im Fokus der konzeptuellen Neuausrichtung der Jenaer Philharmonie: In einer sich zunehmend polarisierenden und auseinanderdriftenden Gesellschaft gilt es, diese mit den Mitteln einer sinnlich aktivierenden und zielgruppenspezifisch aufsuchenden Bildungs- und Teilhabearbeit zu erreichen.

#### 4.1.6. Kunst und Institution: Stellenausstattung und Leistungsfähigkeit

Last but not least – und ohne dem Verlauf der Diskussion des vorliegenden Papiers gänzlich vorgreifen zu wollen – einige Bemerkungen zu einer kleinen, aber feinen Zahl, die der GMD in seiner Zukunftsvision fallen ließ und die die Leistungsversprechen und -fähigkeit des Jenaer Orchesters in Relation setzt: Die Rede ist von seiner diplomatischen Wunschziffer von „rund 80 Musikern“. Seit Beginn der 2000er Jahre ringen Stadtrat, JenaKultur und das Orchester der JP um die Anzahl der Musikerstellen und die Ausstattung des Ensembles. Von 85 Planstellen, die das Orchester seit ihrer Ernennung zur Philharmonie im Jahre 1969 auszeichneten, sind es seit 2003 noch 80, laut aktuellem, bis 2024 gültigen, Haustarifvertrag (HTV) noch 74,25 zu besetzende Stellen. Der erzielte Kompromiss im laufenden HTV ist von beidseitigem Verzicht geprägt: Auf der einen Seite verzichten die Arbeitnehmer\*innen, das Orchester, auf die ursprüngliche (Voll)Besetzung von 11 Stellen und ihre Jahressonderzahlung (sog. „Weihnachtsgeld“); auf der anderen Seite verzichtet der Arbeitgeber, die Stadt Jena bzw. JenaKultur, auf betriebsbedingte Kündigungen und erhält die Leistungsfähigkeit des Orchesters mit einer Vertragslaufzeit bis 2024 damit immerhin mittelfristig. Es ist einer klugen Personalpolitik des Orchestervorstands und des Personalmanagements von JenaKultur zu verdanken, dass die künstlerische Qualität durch eine gleichmäßig über alle Registergruppen verteilte Unterbesetzung und eine hochwertige Personalakquise an das Leistungslevel eines A-Orchesters heranreicht. Angesichts der beschriebenen Ansprüche auf Ebene der künstlerischen Agenda, einer aufgrund der knappen Besetzung aller Registergruppen hohen Belastung der Musiker und eines stetig steigenden Finanz-Bedarfs für Aushilfen versteht es sich allerdings auch von selbst, dass Orchester und GMD das langfristige Ziel einer Besetzung oberhalb der magischen 80 nicht endgültig aufgeben wollen. Eine Revision des HTV im Rahmen des vorliegenden Zukunftskonzepts erscheint – auch nach Rücksprache mit den beiden Interessensvertretungen DOV (seitens des Orchesters) und DBV (seitens JenaKultur) – zum jetzigen Zeitpunkt nicht als ratsam. Der erzielte Kompromiss sichert die Leistungsfähigkeit zunächst bis 2024 und verschafft Politik und Management somit ein Zeitfenster, innerhalb dessen es vor allem gilt, das Verhältnis zwischen Kunst und Institution, zwischen den eingangs erwähnten „Baum und Borke“ zu klären und zu verbessern, sprich in der Hauptsache auf der Ebene des Managements anzusetzen. Dem Wunsch der Orchestermusiker einer vollständigen Rückkehr zum Flächentarif (inkl. der Jahressonderzahlung) sowie eines potentiellen Aufbaus des Stellenplans könnte demzufolge – wenn seitens der institutionellen Förderer Stadt und Land finanzierbar – erst nach Ablauf der aktuellen Laufzeit des Haustarifvertrags entsprochen werden: Selbstverständlich entspräche eine Rückkehr zum Flächentarif und eine schrittweise Wiederbesetzung der seit 2003 vakanten Stellen der für die Umsetzung der im vorliegenden Zukunftskonzept gesetzten Ziele nötigen künstlerischen Leistungsfähigkeit; dennoch wird es auch weiterhin gelten, die unterschiedlichen Entwicklungsbedarfe – neben der Finanzierung der Personalkosten bestehen diese vor allem im Ausbau des Management und der Fortschreibung des Honorar- sowie Marketingetats – in eine zielorientierte Balance zu bringen und stets entsprechend abzuschichten.

## 4.2. Ableitungen

Doch kehren wir zunächst zur Kunst und zu den Inhalten zurück.

Welche qualitativen und quantitativen Zielstellungen leiten sich aus dieser künstlerischen Gesamtvision ab? - Die folgende Auflistung stellt den Versuch dar, die Darstellbarkeit etwaiger Erfolge anzudeuten, die aus den beschriebenen Zielen resultieren könnte und an der sich die künstlerische Leitung und das Management der JP *messen* lassen wollen:

### 4.2.1. Übergeordnete Ziele/ sog. Alleinstellungsmerkmale

- Alleinstellungsmerkmal künstlerische Qualität: Kontinuierliche Weiterentwicklung des Ensembles und der solistischen Fähigkeiten, von Präsenz und Spielfreude
- Alleinstellungsmerkmale Audio-Visualität, Experimentier- und Kooperationsfreude
- Alleinstellungsmerkmal Laienchöre (Philharmonischer Chor, Knabenchor, Madrigalkreis)

### 4.2.2. Einzelne & Quantifizierbare Ziele

- Steigerung überregionaler und (inter)nationaler Aufmerksamkeit (Presseerwähnungen, Gastspieleinladungen, Einspielungen)
- Steigerung der Zuschauerzahlen (nicht zwangsläufig der Erträge!)
- Steigerung der Gastspielerlöse
- Einwerbung von Drittmitteln (zentral: Fortschreibung BKM und Creative Europe)
- Ausbau der Kooperationstätigkeit (zentral: unter 1. und 4. genannte Partnerschaften)
- Etablierung des Educationbereichs als Kernaufgabe der JP (jeder siebte Jenaer ist aktiv in die JP eingebunden)

Insgesamt ergibt sich das Bild einer JP auf drei Säulen/ so könnten künftig die Spalten des Spielplans, etwa im monatlichen Leporello, aussehen:

- Klassisch-Romantisches Repertoire und Abopublikum, insbesondere im Volkshaus
- Zeitgenossenschaft, Experimentier- und Kooperationsfreude, insbesondere an anderen Spielorten
- Überregionale und (inter)nationale Aktivitäten, außerhalb von Jenas, dennoch immer im Spielplan präsent

Im Resultat in Form einer verdichteten Formulierung:

**Die JP als integraler Bestandteil der Stadt-Gesellschaft, innovatives Aushängeschild und fester Bestandteil des stolzen Schaufensters Jenas (und Thüringens!) zur Welt.**

## 5. Bedarf

Nach einer umfassenden Ermittlung und Analyse früherer sowie bestehender Entwicklungsbedarfe und -bedürfnisse, nach den Einschätzungen und Empfehlungen einer Vielzahl externer Berater und interner Impulsgeber, nach Diskussionen und Abwägungen gilt es schließlich, das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen und einen Plan mit konkreten Maßnahmen und Meilensteinen für die nächsten Jahre vorzuschlagen.

Zur Erinnerung: Die Verfasser\*innen des vorliegenden Papiers hatten sich nicht nur zum Ziel gesetzt, die bisherigen Entwicklungspläne zu bündeln, sondern diese auch an der aktuellen inhaltlichen Zielstellung der Jenaer Philharmonie zu messen. Und tatsächlich klafft zwischen Baum und Borke, zwischen Kunst und Institution, zwischen Philharmonie und Eigenbetrieb, zwischen dem künstlerischen Anspruch der Zukunft und der alltäglichen Wirklichkeit der Gegenwart ein Loch – ein Loch, das die im folgendem aufgelisteten Maßnahmen im Laufe der nächsten Jahre schließen helfen sollen.

Selbstverständlich stellen diese Maßnahmen keine Weltformel dar; selbstverständlich können sie nur Richtung und Teile eines Wegs beschreiben, der sich unterwegs vielfach verändern wird; selbstverständlich kommt es auf die Bereitschaft, die Entschlossenheit, das Durchhaltevermögen und den Mut aller Beteiligten an, ob sie gelingen. Nur eines ist sicher: Ohne diese Voraussetzungen wird es kaum gelingen, die Jenaer Philharmonie substantiell nach vorne zu bringen.

Die folgende Tabelle gliedert einzelne Maßnahmen entlang der inhaltlichen Kategorien des vorgehenden Kapitels zu Problemaufriss und künstlerischer Vision; sie bemüht sich um möglichst konkrete, knappe und sachliche Beschreibung von Maßnahmen, Zuständigkeiten, Zeitabläufen und erforderlichen Ressourcen; erst am Ende des vorliegenden Papiers wird ein zusammenfassendes Resümee inkl. der insgesamt im Laufe der nächsten Jahre notwendigen Ressourcen gezogen.

Alle zugrunde liegenden Ressourcenplanungen – Zahlen, Personal, Räume und insbesondere zeitliche Planung/Staffelung – sind dabei als Annahmen zu betrachten, die sich unterwegs – im Laufe von immerhin fünf abgebildeten Jahren – mehrfach verändern, verzögern, verschieben können und werden. Nichtsdestotrotz wird mit dem vorliegenden Zukunftskonzept der Anspruch verfolgt, ein entsprechendes Veränderungstempo zur Erreichung eines langfristigen und nachhaltigen Erfolgs der Jenaer Philharmonie jederzeit anzustreben.

## 6. Maßnahmen

### 6.1. Programmatik

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Strategie	Künstlerische Gesamtverantwortung beim GMD: Künstlerischer Blick auf Education, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung; entsprechende Vertragsverlängerung bis einschließlich SZ 23/24	Werkleiter/ Oberbürgermeister (OB)	per Vertragsgestaltung zur SZ 18/19; sowie nach vorliegendem Abstimmungsergebnis des Orchestervorstands (75%-Quorum erfüllt!): Verlängerung bis einschließlich SZ 23/24	schrittweise Anpassung des Dienstvertrags: anteilige Erhöhung des Personalkostenbudgets
	Fortsetzung und Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Künstlerischer Leitung (GMD, Chorleitung, Dramaturg) und dem Orchester	GMD, Chorleitung, Dramaturgie, Orchestervorstand	fortlaufend	keine
	Weitere Fokussierung und Qualitätssteigerung des Alleinstellungsmerkmals Laien-Chöre: Profilierung der Chorangebote (insbesondere Mitgliederakquise, Fortbildungsmaßnahmen) und Zusammenarbeit mit den universitären Chören (Formate: Phil@Uni, Creative Europe)	GMD, Chorleitung, Chorbüro, Dramaturgie, Chorvorstände	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Unterstützung durch einen Konzertdramaturgen (Neueinrichtung/Schaffung einer Stelle)	Werkleiter, Einrichtungsleitung <sup>7</sup> , Zentraler Bereich Personal/Organisation	Besetzung in Abhängigkeit der Wirtschaftsplanung/ voraussichtlich 2. HJ 2020	Neustrukturierung/Stellenneuprofilierung im Management (siehe Maßnahmen im Bereich Personal/Organisation)
	Externe Unterstützung durch künstl. Beratung und Gastspielakquise (Dienstleisterverträge) bei gleichzeitiger Klärung Rollenkompetenz zwischen GMD, Dramaturg, Orchesterdirektorin und Berater(n)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Langfristige Planung (Faustregel: immer zwei Spielzeiten im Voraus)	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Langfristige Anbahnung gemeinsamer (themenjahresbezogener) Projekte mit den anderen Einrichtungen von JenaKultur (insbesondere Tourismus, MKS, Museen, Va.-Bereich, Sonderprojekte)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Dramaturgie	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
<b>Disposition</b>	Erarbeitung eines Dispo-Rasters mit definierten Projekt-Slots	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	gültig ab der SZ 20/21 (spätestens zu finalisieren bis Ende Sep. 2019)	keine
	Mehrfachverwendung einzelner Konzertteile	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	Intensivierung ab SZ 20/21 (spätestens zu finalisieren bis Ende Sep. 2019)	Verbesserung des Verhältnisses Aufwand/Ertrag (Mehrfachverwendung der Produktionen)

7

Damit wird im Folgenden die im Bereich Personal und Organisation beschriebene Maßnahme zur Erweiterung der Stelle „Leitung Orchester- und Chorbüro“ zu einer vollwertigen Einrichtungsleitung gemeint.

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Durchlaufen einzelner Konzertprogramme durch mehrere Abostränge	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	erstmalig ab SZ 20/21 (spätestens zu finalisieren bis Ende Sep. 2019)	Verbesserung des Verhältnisses Aufwand/Ertrag (Mehrfachverwendung der Produktionen)
	Erhalt zweier Abo-Stränge	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Ersatz der Mittwochs-Konzerte durch Thementage/Klang von Jena	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Konzentration der Sonderkonzerte	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	Verbesserung des Verhältnisses Aufwand/Ertrag (Mehrfachverwendung der Produktionen)
<b>Einzelne Formate</b>	Entzerrung Neujahrskonzert + JP-Ball (spätere Zeitpunkte im Frühjahr)	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	erstmalig ab SZ 20/21 (spätestens zu finalisieren bis Ende Sep. 2019)	keine
	Etablierung eines Sylvester-Events ohne zusätzliches Programm in der Zeit „Zwischen den Jahren“: Wiederholung des Sylvester-Programms im Rahmen des Neujahrskonzerts	Werkleiter, st. Werkleiter, GMD, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Va.-Bereich, Bürgerstiftung, Mediengruppe Thüringen	erstmalig ab SZ 21/22	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Ersatz Orgelkonzerte (Rückbau der Orgel zur akustischen Verbesserung des Volkhaus-Saals)	Werkleiter, st. Werkleiter, GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, EAS	ab SZ 20/21	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Reduzierung regionaler Gastspieltätigkeiten/ teilw. Ersatz durch Koop. mit den Bach-Wochen	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturg, KBB	ab SZ 20/21	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Konzentration des Engagements im Rahmen des Hochschulvertrags (Fokus auf Ausbildung und Lehre)	Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	keine

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Fortsetzung Mahler-Scartazzini-Zyklus	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Fortsetzung Artist-in-Residence-Programms	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Weitere Etablierung Thementage/ „Klang von Jena“	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Weitere Profilierung kammermusikalischer Angebote	GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Etablierung neuer Reihen mit neuen Partnern an ungewöhnlichen Spielorten (Phil@Uni, Black Box im Kassa, Jazz im Trafo, Six Continents (Weltmusik) im Volksbad, ggf. Planetarium)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Verstärkte Akquise und Flexibilisierung (inter)nationaler Gastspiele (China 2018, Schweiz 2019, ggf. Russland 2020 ff.) mit Fokussierung auf Sommerfestivals (unter entsprechender Veränderung der Ferienplanung des Orchesters)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, KBB	fortlaufend	Verbesserung der Einnahmensituation als conditio sine qua non ("Faustregel: Wenigstens schwarze Null muss stehen!")
<b>Drittmittel</b>	Gezieltes und nachhaltiges Einwerben von Drittmitteln (mit Unterstützung der zentralen Drittmittelakquise bei JenaKultur sowie der Kulturberatung der Bürgerstiftung) (zB Goethe-Institute, Pro Helvetia, private Stiftungen etc.)	Werkleiter, GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, zentrale Stelle Drittmittel JK	fortlaufende kritische Selbstüberprüfung (Nutzeffekt!)	Verbesserung der Einnahmesituation; sowie s.u.
	Bewerbung zur Fortschreibung und Durchführung BKM-Programm Exzellente Orchesterlandschaft I	Werkleiter, GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, zentrale	Antragsfenster im November/Dezember 2019; Entscheidung Januar	Drittmittel i.H.v. max. 450 T EUR p.a. (maximale Fördersumme seitens des BKM-Programms)

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	(2018/2019) sowie II (2020-22) (gemäß Sachbericht anbei)	Stelle Drittmittel JK	2020; Neue Laufzeit drei Jahre ab SZ-Beginn 2020/21	
	Fortsetzung Europ.-Orchesternetzwerk (bisher: ONE); Bewerbung und Durchführung neues Förderprogramm Creative Europe unter Chorbeteiligung + Koop. Zugprojekt „Moving Landscapes“ mit Kunstfest Weimar, Bauhaus-Universität Weimar und FSU (Konzept anbei)	Werkleiter, GMD, Einrichtungsleitung, Dramaturgie, zentrale Stelle Drittmittel JK, Orchestervorstand, Chorbüro, Bauhaus-Universität Weimar, FSU, Kunstfest Weimar	Antragsfenster im Oktober/September 2020; Entscheidung Dezember 2020; Neue Laufzeit vier Jahre ab SZ-Beginn 2021/22	Drittmittel i.H.v. max 6 MIO EUR, verteilt über vier Jahre und mindestens 6 Partner
<b>Kooperationen</b>	Kooperation Bach-Wochen: Gastkünstler in Jena; Gastspiele der JP in der Region (ab SZ 20/21)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Bach-Wochen	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Kooperation mit dem THJ: Musiktheater-Repertoire (ab SZ 20/21; Erstes Projekt: „The Rest is Noise“)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, THJ	erstmalig ab SZ 20/21 (spätestens zu finalisieren bis Ende Sep. 2019)	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Kooperation mit Lesezeichen/der EAB: Lyrische Konzerte/ Lesung + Musik (zB Va. Rosenthal)?	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, EAB, Lesezeichen eV	ab der SZ 21/22	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Kooperation Va.Bereich JenaKultur: Regelmäßige (jährliche) Fortsetzung Arena-Ouvertüre sowie Kulturarena + Einführung Sylvester-Event (erstmalig am Jahreswechsel 21/22, Koop. mit der Bürgerstiftung)	GMD, Werkleiter, st. Werkleiter, Einrichtungsleitung, Va.-Bereich	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

## 6.2. Education

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Strategie	Entwicklung eines eigenen Konzepts für den Bereich Education: "Vom Audience Development zum Audience Engagement", zur Selbstverständigung und Beantragung einer Stellen- und Sachkosten-Ressource bei Externer Stiftung (siehe Anhang)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand, externer Dienstleister (Prof. Schäffler)	III. Quartal 2019	Honorarkosten externe Konzeptentwicklung und Prozessbegleitung per laufender Wirtschaftsplanung; pot. Einwerbung von Drittmitteln bei der Meinecke-Stiftung i.H.v. 100 T EUR mit einer Laufzeit von 4 Jahren ab dem KJ 2020
	„Audience Engagement“ in der Mitte der institutionellen Ressource und Spielplanplanung: neue/zusätzliche drittmittelfinanzierte Stelle (ggf. über Finanzierung durch Externer Stiftung) mit eigenem Budget (nicht vordergründig für Programm und Vermittlung, sondern zur Organisationsentwicklung und Fortbildung)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Zentraler Bereich Personal und Organisation, Orchestervorstand, externer Dienstleister (Prof. Schäffler)	Spätestens ab Beginn 2021	s.o.
	Parallel: Fortsetzung des ehrenamtlichen Engagements der Musiker (insb. Schul-Beauftragte) und der Zusammenarbeit im Bereich Musikvermittlung mit der Philharmonischen Gesellschaft	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand, externer Dienstleister (Prof. Schäffler)	fortlaufend	keine

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Etablierung einer Willkommenskultur im Volkshaus und der Tourist Information (weitere Gestaltung Foyer, Garderoben; Briefing und Zusammenarbeit Einlass-, Kassen- und Security-Personal; ggf. Wechsel des Catering-Partners)	St. Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Marketing JP, Veranstaltungs-Service	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Beteiligung am Change-Management Richtung interkultureller Öffnung des 360°-Programms (gemeinsam mit EAB); zielgruppenspezifische Ansprache migrantischer Communities (etwa bei Konzerten internationaler künstl. Gäste)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand, Stelle zur interkulturellen Öffnung in der EAB	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Aufbau einer Kampagne "Das größte Ensemble der Stadt"/ Zielstellung "Jeder siebte Jenaer ist in/an/um die JP aktiv" (im Rahmen der u.g. Partnerschaften)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Marketing JP, Dramaturgie	Start mit Beginn SZ 20/21	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
<b>Kooperationen</b>	Aufbau strategischer Partnerschaften mit Bildungsträgern im Kinder- und Jugendbereich (KiTas, Schulen/ städt. und freie Trägerschaften)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Schulbeauftragte, Dezernat IV	Abschluss eines Maßnahmenpakets bis Ende der SZ 19/20	kostenneutraler Austausch von Leistungen
	Aufbau strategischer Partnerschaften mit Trägern kultureller Bildung, insbesondere innerhalb des Verbunds von JenaKultur (MKS, VHS, EAB, Museen)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP	Abschluss eines Maßnahmenpakets bis Ende der SZ 19/20	kostenneutraler Austausch von Leistungen

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Aufbau strategischer Partnerschaften mit professionellen Musik-Ensembles der Stadt und Region (Brass Band Blechklang, Capella Jenensis, Mitteldeutsche Barockmusik e.V. etc.)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP	Abschluss eines Maßnahmenpakets bis Ende der SZ 19/20	kostenneutraler Austausch von Leistungen
	Aufbau strategischer Partnerschaften mit der Soziokultur und freien Szene (Theaterhaus, Freie Bühne eV, Zirkus MoMoLo, Tanztheater etc.)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, zentrale Stelle Kulturförderung JK, Kulturberatung Bürgerstiftung	Abschluss eines Maßnahmenpakets bis Ende der SZ 19/20	kostenneutraler Austausch von Leistungen
	Langfristige Ensemble-Arbeit: Ausbau der Chorarbeit/ Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Universitätschören/ Aufbau weiterer "Spielclubs" aus Laienmusikern (Spielclubs siehe „Sound of the Music“ Wuppertal)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Chorbüro	Start mit Beginn SZ 20/21	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Einführung „Kulturticket“ mit FSU/EAH/Studierendenwerk	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP	Einführung zum Wintersemester 2019	leichte Einnahmenerhöhung ab SZ 19/20
	Einführungen und Programmhefte in Zusammenarbeit mit Studierenden der Musikwissenschaft an der FSU/HfM	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Dramaturgie, Prof. Klaper/ Präsidium der HfM	Ab Sommersemester 2020	Ersparnisse für die Wirtschaftsplanung

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Begleitkurse und „Kulturführerschein“ mit Evan. Erwachsenenbildung und der VHS	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Evangel. Erwachsenenbildung, VHS	Ab Sommersemester 2020	Ersparnisse für die Wirtschaftsplanung
	Schulkooperationen, Schulbesuche mit der MKS	Einrichtungsleitung, Schulbeauftragte JP, Audience Engagement JP, MKS	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Fortsetzung Tutti-Pro mit der MKS	Einrichtungsleitung, Orchestervorstand, MKS	fortlaufend (nächstes Koop.- Projekt in der SZ 20/21)	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
<b>Programmatik</b>	Fortführung und Weiterentwicklung Thementage/ „Klang von Jena“	GMD, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Dramaturgie	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Zielgruppenorientierte Fokussierung und Kommunikation der Formate: Babykonzerte, Schülerkonzerte, student. Angebote, Kaffeekonzerte	GMD, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Dramaturgie	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Fortsetzung & Ausbau aufsuchender Arbeit: Stadtteilkonzerte, Arena-Ouvertüre, Beteiligung am Inklusions-Festival	GMD, Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Dramaturgie	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Ausbau Social-Media-Aktivitäten und Kontinuität	Einrichtungsleitung, Marketing JP, Audience Engagement JP, Chorbüro	fortlaufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Regelmäßigkeit der Konzert-Einführungen	Einrichtungsleitung, Audience Engagement JP, Dramaturgie	fortlaufende Verdichtung bis hin zu kompletter Abdeckung ab SZ 20/21	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

### 6.3. Marketing, Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Strategie	Fortschreibung Markenprozess (siehe Anlage)	GMD, st. Werkleiter, Marketing JP, Dramaturgie, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Fortschreibung Gemeinschaftliche Erarbeitung neues CD (siehe Anlage)	GMD, st. Werkleiter, Marketing JP, Dramaturgie, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Workshop zur Auffrischung der gemeinsamen Definition von Zielgruppen und Kontaktpunkten sowie Erarbeitung eines Fahrplans zur weiteren Umsetzung	GMD, st. Werkleiter, Marketing JP, Dramaturgie, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand	I. Quartal 2020	keine
	Niedrigschwelligkeit und besserer Service im Vor- und Umfeld der Veranstaltungen (VH und VB als max. barrierefreie Häuser, auch im übertragenen Sinne): Optimierung der Abläufe und Briefings mit Einlass-, Kassen- und Security-Personal; gemeinsame Schulungen des Personals: Entsprechende Klärung der Zuständigkeiten zwischen Veranstaltungsbereich und JP	st. Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Tourist Information	ab SZ 19/20	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Exklusivität und Klasse bei der Veranstaltung; Erhöhte Aufenthaltsqualität im neuen VH; gepflegtes Entrée, festliches Foyer: Weitere Maßnahmen zur Raumgestaltung (Möblierung, Blumen, Licht, weitere Gestaltungselemente)	st. Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Veranstaltungs-Service	im Laufe der SZ 19/20	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Wechsel des Catering-Partners:	st. Werkleiter,	IV. Quartal 2020	mögliche Mehreinnahme

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Verbesserung und Verzahnung der Angebote	Einrichtungsleitung, Marketing JP, Veranstaltungs-Service		
	Überarbeitung Gebührensatzung: zielgruppengenaue und flexiblere Preispolitik; Stärkere Spreizung: Erhöhung des hochpreisigen Segments und der Abos, Verbreiterung der Ermäßigungskategorien; Integration sog. "Kulturticket"	WAU, Werkleiter, kaufmänn. Leitung, Einrichtungsleitung, Marketing & Buchhaltung JP	I. Quartal 2020	Steigerung der bestehenden durchschnittlichen Erträge um 20% bis Ende ZV 21-24
	Erarbeitung PR-Strategie und externe Unterstützung überregionale PR-Arbeit durch eine PR-Agentur	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, zentrale Stelle UK	im Laufe der SZ 19/20	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Anbahnung und Abschluss von Medien- bzw. Kulturpartnerschaften mit MDR Figaro, DRadio, Stadtmagazin07, Campus-Radio/OKJ, OTZ/TLZ	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, zentrale Stelle UK	bis Ende 2020	keine
<b>Kooperationen</b>	Gemeinsame Entwicklung von touristischen Produkten mit dem Tourismus-Bereich von JenaKultur (Koop. mit dem DOM, dem im Volkshaus ansässigen Catering-Partner sowie Hoteliers)	Einrichtungsleitung, Tourismus-Bereich, Marketing JP	bis Ende 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Gemeinsame Entwicklung von Incentives und Angebotspaketen mit dem MICE-Bereich von JenaKultur (Koop. mit dem DOM und dem im Volkshaus ansässigen Catering-Partner)	Einrichtungsleitung, MICE-Bereich, Marketing JP	bis Mitte 2021	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Gemeinsame Studierendenkampagne anlässlich Kulturticket und Phil@Uni mit Studierendenwerk und den beiden Hochschulen unter Einbindung des Lehrstuhls von Prof. Buerke	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Studierendenwerk, Kommunikationsabteilungen FSU und EAH, Lehrstuhl Prof.	II. Quartal 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
		Buerke EAH		
	Austausch von Medialeistungen innerhalb der Einrichtungen von JK und stadteigener Unternehmen und Verbände (zB Stadtwerke, JeNah, Bäder, KSJ, Bürgerservice) sowie externer Partner (HfM, Theater Altenburg-Gera, THJ, DOM, Imaginata, FSU, EAH)	Werkleiter, st. Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, zentrales Marketing JK, jeweilige JK-externe Partner	laufend	keine
	Gemeinsame Vermarktungsangebote mit Sponsoren (Rabatte für Neu-Kunden der Stadtwerke, Sparkasse, Goethe-Galerie; Koop. bzgl. „Mein Jena“)	Werkleiter, st. Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, zentrales Marketing JK, jeweilige JK-externe Partner	laufend	keine
	Weiterentwicklung Spielzeitbuch; Einführung Quartalsmagazin für Stammpublikum und die Fachwelt	GMD, Marketing JP, Dramaturgie	I. und II. Quartal 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
<b>Werbemittel/ Publikationen</b>	Fortführung Magazin "Seitenklang" für Abonnenten, Angehörige und Ehemalige	Marketing JP, Dramaturgie, Orchestervorstand	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Weiterentwicklung Druckerzeugnisse/Publikationen Chor (insbesondere anstehende Jubiläen und Mitglieder-Akquise)	Marketing JP, Dramaturgie, Chorbüro, Chorvorstände	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Weiterentwicklung und Intensivierung der Distribution bei Plakaten und Postkarten für die eingesessene kulturbürgerliche Stadtbevölkerung	Marketing JP, zentrales Marketing JK	bis II. Quartal 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Ausbau Flyer und Social Media (Intensivierung Facebook, Einführung Insta-Kanal) für Studierende	Marketing JP, zentrales Marketing JK	bis II. Quartal 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Einführung liebevoller Give-Aways & Gimmicks für Familien und Kinder	Marketing JP, zentrales Marketing JK	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Weiterentwicklung und Ausbau der Website: Vereinfachung der Pflege, Einführung interaktiver Features (Mediathek, Schnittstelle Va.-Kalender)	Marketing JP, zentrales Marketing JK	bis II. Quartal 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Neukonzipierung Druckerzeugnisse (Priorisierung verschiedener Programmheft-Kategorien und Mediaplanung), jeweils für eine komplette SZ	GMD, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Dramaturgie	Einführung zur SZ 2020/21	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Text- und Konzeptionsarbeit durch feste*n Dramaturg*in	GMD, Einrichtungsleitung, Marketing JP, Dramaturgie	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Externe Unterstützung Textarbeit (insb. Programmhefte; dramaturgische Leistungen auf Honorarbasis)	Einrichtungsleitung, Marketing JP, Dramaturgie	laufend	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Pflege des Stammpublikums/der Abonent*innen: jährliches "Kundenevent" (attraktive Vorstellung des Spielplans); Einführung Hausbesuche bei Abonnenten durch den GMD und den Werkleiter (Einzelgespräche); Verbesserung der Rahmenbedingungen bei den Veranstaltungen (Nennung der Dauer auf Abendzetteln, Abstimmung Fahrplan ÖPNV, Vereinfachung Rabattierung Parkticket mit Goethe-Galerie und ggf. künftig EAS (als Parkhausbetreiber))	GMD; Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP, externe Partner (JeNah, Goethe-Galerie, EAS, Taxi-Unternehmen)	sukzessive (Kunden-Event existiert bereits; Einzelgespräche laufen bereits)	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
<b>Weitere Kontaktpunkte</b>	Erhöhung der Präsenz im und am Volkshaus: eigener Aufsteller, Roll-Ups, Bildschirme Bewegtbild, Banner an der Fassade	Einrichtungsleitung, Marketing JP, Dramaturgie, Veranstaltungs-Service, zentrales Marketing JK	im Laufe der SZ 19/20	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Erhöhung der Präsenz in der Tourist Information (eigener Aufsteller, ggf. mediale Oberfläche, ggf. eigener Bildschirm Bewegt-Bild)	Einrichtungsleitung, Marketing JP, Dramaturgie, Tourismus-Bereich, zentrales Marketing JK	im Laufe der SZ 19/20	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Erhöhte Präsenz an den Hochschulen: Dauerhafte (interaktive LITTFASSÄULE in Mensa) und temporäre (Aktionen, Flash-Mobs, i.e. bei Imma-Feiern)	Marketing JP, Dramaturgie, Kommunikationsabteilungen FSU und EAH	bis II. Quartal 2020	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik
	Nutzung der JK-eigenen Kontaktpunkte und Flächen (z.B. im Rahmen des Sport-Sponsorings sowie des Tourismus (Gastronomie & Hotellerie), Plakat-Dekaden, Bannerhängungen im öff. Raum, TV-Spots, Präsenz im Stadtmagazin etc.)	Marketing JP, zentrales Marketing JK	sukzessive (z.B. Sport-Sponsoring hat bei Science City und dem FF USV begonnen)	laufende Wirtschaftsplanung/ siehe Finanzen & Politik

#### 6.4. Unternehmenskommunikation

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Innere UK	Fortschreibung und Einhaltung der UK-Maßnahmen zur besseren Kommunikation zwischen Eigenbetrieb und JP (Bisheriges Arbeitspapier AG Kommunikation anbei)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, zentrale Stelle UK	Im Laufe der SZ 19/20	keine
	Fortschreibung und Einhaltung Kommunikationsregeln und Beratungsstrukturen (Arbeitspapier AG Kommunikation anbei)	Einrichtungsleitung, zentrale Stelle UK, diverse Ma. JP und JK	Im Laufe der SZ 19/20	keine
	Ausbau der ständigen „harten“ (formalisierte) und „weichen“ (informelle) Schnittstellenarbeit; <i>zwischen</i> : Veranstaltungsservice/Orchesterwarte; Veranstaltungsmanagement/KBB; Zentrales und dezentrales Marketing/ Zentraler und dezentraler kaufmännischer Bereich	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation, Einrichtungsleitung, die betreffenden Ma. JP und JK	fortlaufend	keine
	Weiterführung und Etablierung gemeinsamer Rituale: Vollversammlungen, Programmveranstaltungen, Weihnachtsfeiern, Orchesterwanderungen etc.(siehe übergreifendes Konzept zur UK anbei)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, zentrale Stelle UK, Orchestervorstand	fortlaufend	keine
	Wahrnahme externer Konflikt-Begleitung durch die Kernverwaltung, Bestimmung von Konfliktlots*innen und Mediator*innen	Ma. JP und JK, Orchestervorstand, Betriebsrat	Im Laufe der SZ 19/20; dann fortlaufend	keine
	Interne einrichtungsübergreifende Vernetzung im Rahmen von Programmrunde, AG Kulturelle Bildung, AG Marketing, Leitungssitzung	Werkleiter, Einrichtungsleitung, zentrale Stelle UK, betreffende Ma. JP und JK	fortlaufend	keine
	Übergreifende Maßnahmen zur UK innerhalb JenaKultur (z.B. Mitarbeiterinfo) (siehe	Werkleiter, Einrichtungsleitung, zentrale Stelle UK	fortlaufend	keine

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	übergreifendes Konzept zur UK anbei)			
	Übergreifende Maßnahmen zur UK innerhalb der Stadtverwaltung (z.B. Sommerfest)	Bereich OB, zentrale Stelle UK	fortlaufend	keine
	Teambuilding JP-Management: Gemeinsame Aktivität; ggf. Team-Coaching	Einrichtungsleitung	KJ 2020	laufende Wirtschaftsplanung
<b>Äußere UK</b>	Erarbeitung Sponsoring- Konzept: Systematische Ansprache von pot. Sponsoren: zunächst vier bis fünf individuelle Verabredungen mit Haupt-Sponsoren: dann Clustern und Schnüren von weiteren kleineren Paketen	Marketing JP, GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung	bis Ende 2019; sukzessive Umsetzung fortlaufend	keine
	Erarbeitung eines Konzepts zur Reform der Zusammenarbeit mit einem (neuen Vorstand des) Freundeskreises (Philharmonische Gesellschaft Jena); ggf. Gründung eines zweiten Freundeskreises für junge Mitglieder („Junge Philharmonische Gesellschaft“)	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand, ggf. externe Moderation	laufend	keine
	Zusätzliche Einführung eines Kuratoriums für die JP unter Einbindung von Multiplikator*innen	OB, GMD, Werkleiter	Etablierung bis Ende 2020	keine
	Systematisierung Gastspielakquise: Erarbeitung von Gastspiel-Dossiers; Bündelung aller im Orchester, in der Verwaltung und bei JenaKultur vorhandenen Kontakte zu Veranstaltern, Agenturen etc.; Ausbau und Nutzung der städtepartnerschaftlichen Beziehungen (i.e. Erlangen, Porto, Eriwan, Ghuangzou, Berkeley etc.)	Bereich Oberbürgermeister, GMD, Einrichtungsleitung, externe Dienstleister	bis Ende der SZ 19/20	Rahmenverträge künstl. Berater*innen und externe Agentur zur Gastspielakquise per laufender Wirtschaftsplanung
	Exzellenzinitiative des BKM: Fortschreibung des exzellenzspezifischen Konzepts inkl. Außenkommunikation	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, zentrale Stelle für Drittmittelakquise	bis Ende 2019	keine

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Orchesternetzwerk ONE/ Förderprogramm Creative Europe: Übernahme Lead-Rolle & langfristige Projektplanung mit früheren Partnern ONE sowie neuen Partnern; Beteiligung Musiker und ONE-Partner am Konzeptprozess	GMD, Werkleiter, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand, zentrale Stelle für Drittmittelakquise sowie externe Dienstleister	bis Ende 2020	Rahmenverträge Beratung und externe Antragstellung per laufender Wirtschaftsplanung
	Intensivierung Orchesterakademie Jena/Gera: Verstärkte Außenkommunikation mit dem Koop.-Partner Theater Altenburg Gera	Einrichtungsleitung, Marketing JP	laufend	keine
	Verstärkte Außenkommunikation mit dem Koop.-Partner HfM Weimar	Einrichtungsleitung, Marketing JP	laufend	keine
	Anbahnung Kooperationen Marketing-Partner (einzelne Maßnahmen siehe Marketing & Öffentlichkeitsarbeit)	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Marketing JP	ab SZ 19/20	keine
	Fortlaufende Lobbyarbeit auf kulturpolitischen Ebenen: Bund (BKM, KSB), Land (TSK, Wirtschaftsministerium), Stadt (SR und Ausschüsse), Verbände (Bühnenverein, Deutsche Orchestervereinigung)	GMD, Werkleiter	laufend	keine

## 6.5. Personal und Organisation

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Organisationsstruktur/ Stellenplanung	Monitoring der Maßnahmen sowie Fortschreibung des vorliegenden Zukunftskonzepts	OB, WAU, Werkleiter, Einrichtungsleitung	Beschluss mit vorliegendem Zukunftskonzept	keine
	Grundsatzentscheidung: JP bleibt im Eigenbetrieb JenaKultur	OB, Werkleiter, Stadtrat	Beschluss mit vorliegendem Zukunftskonzept; Bestätigung des Status Quo	keine
	Personalhoheit und -management auch bzgl. des Orchesters zentral beim Eigenbetrieb JenaKultur; auf Arbeitsebene auch weiterhin enge Zusammenarbeit mit dem Orchestervorstand	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Beschluss mit vorliegendem Zukunftskonzept; Bestätigung des Status Quo	Fortschreibung zusätzlicher Stellenressource im Zentr. Bereich Personal und Organisation (bereits vorhanden seit WP 2018)
	Vertragsgestaltung und -verlängerung GMD bis einschließlich SZ 23/24: Neuregelung breitere Zuständigkeiten GMD im Sinne eines gesamtverantwortlichen künstlerischen Leiters („letztes Wort“ künstl. Programm)	Werkleiter, Fachbereich Recht, Hauptausschuss	per Vertragsgestaltung zur SZ 18/19; sowie nach vorliegendem Abstimmungsergebnis des Orchestervorstands (75%-Quorum erfüllt!): Verlängerung bis einschließlich SZ 23/24	schrittweise Anpassung des Dienstvertrags: anteilige Erhöhung des Personalkostenbudget
	Stellenanpassung des Werkleiters: Ergänzung um „Leitung JP“ + Wegfall Stellenbezeichnung „Intendanz“	OB, Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Beschluss mit vorliegendem Zukunftskonzept; Neustrukturierung des JP-Managements	keine
	Neuprofilierung "Orchesterdirektion" im Sinne einer gesamtverantwortlichen	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Beschluss mit vorliegendem	siehe unten: Maßnahmen

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Management-/Verwaltungsleitung (Ressourcenverantwortung) gemäß ER-LeiterInnen anderer Einrichtungen von JK; sowie Neudefinition Stellenprofile „Dramaturgie“ und „Vertragswesen“; zzgl. Erhöhung-Stellenvolumen Chorbüro (0,5 VbE) und Frontoffice KBB (0,25 VbE)		Zukunftskonzept; Umsetzung bis Ende 2019	"Stellenplan"
	Anpassung von Organigramm und Geschäftsordnung des Werkleiters zur Steuerung und Zuständigkeit bzgl. der JP durch den Werkleiter: Personalführung der Orchesterdirektion und des GMD, strategische Planungen mit beiden Führungskräften; repräsentative Aufgaben gemeinsam mit dem GMD	OB, Werkausschuss, Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Beschluss mit vorliegendem Zukunftskonzept; Umsetzung bis zum II. Quartal 2020	keine
Stellenplan	Veränderung Stellenplan Verwaltung inkl. Organigramm JP mit Teamstruktur, Stellenbeschreibungen und Vertretungsregelungen gemäß Anlage	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Erste Anpassung bestehender VbE sowie Erhöhung um 0,25 VbE per Wirtschaftsplanung 2020; zweite Erhöhung um weitere 1,5 VbE ab ZV 21-24	ab WP 2020 Steigerung um ca. 36 T EUR p.a.; ab ZV 21-24 um weitere ca. 56 T EUR p.a.
	Stellenaufbau um 1,75 VbE in zwei Schritten bis 2021, gemäß Anlage	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	1. Stufe (ab 2020): a) Veränderung und Besetzung der alten Stelle Intendanz zur Orchesterdirektion (1,0 VbE), b) Veränderung und Besetzung der alten Stelle Leitung Orchester- und Chorbüro zu Dramaturgie (0,5 VbE ab 2020/1,0 VbE ab 2021) sowie Chorbüro	s.o.

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
			(0,5 VbE), c) Aufwertung der Stelle Sekretariat zur Mitarbeit Verwaltung, d) Aufstockung der Stelle Orchesterakademie (aktuell 0,75) um 25% auf 1,0 VbE (=0,5 Front Office KBB); 2. Stufe (nach Entscheidungen Drittmittel): Entweder Schaffung einer Stelle Audience Engagement (falls Finanzierung Externer Stiftung nicht vorliegt) oder Schaffung einer Veranstaltungsmeister-Stelle (falls BKM-Finanzierung nicht vorliegt)	
	Bedarfsgerechte Erweiterung des Stellenplans gemäß Einwerbung von Drittmittelprojekten Education/ Audience Engagement (Meinecke Stiftung), Exzellente Orchesterlandschaft (BKM), ONE II (Creative Europe) gemäß Anlage	Werk- und Einrichtungsleitung, sowie zentrale Stelle für Drittmittelakquise, Zentraler Bereich für Personal und Organisation	Voraussichtl. Erweiterung um 1,0 VbE (Entscheidung Externe Stiftung Quartal IV 2019); 3,0 VbE (Entscheidung BKM Januar 2020); 2,0 VbE (Entscheidung Creative Europe Dezember 2020)	ab WP 2020 Steigerung um ca. 175 T EUR p.a.; ab WP um weitere 115 T EUR p.a./ 100% abhängig von Drittmittelfinanzierung
	Erfüllung des bis 2024 laufenden Haustarifvertrags bzgl. Stellen und Personalkostenplanung des Orchesters	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation, JenaKultur	Zuschussvereinbarung 21-24	Steigerung des städt. Zuschussanteils um 180 T EUR p.a. per ZV 21-24 (bisher a. d. Rücklagen des Eigenbetriebs; SR-Beschluss Nr. 17/1638-

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
				BV zum HTV vom 14.2.2018 )
<b>Personal- entwicklung</b>	Diverse Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für die MA. des Managements sowie die Diensteanbieter*Innen/Stimmgruppenführer*Innen des Orchesters, insbesondere zu Integris und OPAS	Einrichtungsleitung, Zentraler Bereich Personal und Organisation	laufend; mindestens eine individuelle Maßnahme sowie eine Gruppenmaßnahme pro Ma. pro SZ	aus laufendem Etat; wie bisher
	Ausbau Aushilfenpool für die Orchesterwarte („Hands“)	Einrichtungsleitung; Zentraler Bereich Personal und Organisation	ab SZ 19/20	aus laufendem Etat; wie bisher
	Flexibilisierung der Arbeitszeiten (per Erweiterung der Dienstvereinbarung Gleitzeit für die Orchesterwarte)	Einrichtungsleitung; Zentraler Bereich Personal und Organisation	laufend/ bereits umgesetzt	keine
	Neubesetzung Marketing/ÖA	Einrichtungsleitung; Zentraler Bereich Personal und Organisation	ab SZ 19/20/ bereits umgesetzt	wie bisher; per laufender Wirtschaftsplanung
	Verbesserung Chor-Management/ Mitgliederbetreuung Chöre: z.B. Notenleihe, Ticketregelung	Einrichtungsleitung; Chorbüro	laufend	aus laufendem Etat; wie bisher

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	<p><u>Verbesserung der horizontalen Schnittstellen zwischen JP und JenaKultur: Intensivierung Zusammenarbeit Zentrales und Dezentrales Marketing:</u> Etablierung und Verregelmäßigung von Beratungsstrukturen, Überprüfung Matrixorganisation, gemeinsame Fortbildungen (zB Online Marketing, Social Media);</p> <p><b>Intensivierung Zusammenarbeit Veranstaltungsservice/Orchesterwarte sowie Veranstaltungsmanagement/KBB:</b> Ausbau der Beratungsstrukturen, frühzeitigere Planung der Spielpläne (mind. zwei Jahre im Voraus führt zur Möglichkeit eines dispositiven Erstzugriffsrechts auf das VH), Gemeinsame Fortbildungen (z.B. Veranstalterhaftung/ Sicherheit), Automatisierung Schnittstelle OPAS/Forum; <b>Intensivierung Zusammenarbeit Zentrales und Dezentrales Controlling/Finanzmanagement:</b> Etablierung und Verregelmäßigung von Beratungsstrukturen, Ehrliche Planung der Aufwände und Erträge, Überprüfung einer Finanzplanung gemäß SZ (nicht KJ), gemeinsame Fortbildungen (z.B. Vergaberecht)</p>	<p>Einrichtungsleitung, Veranstaltungs- und kaufmännischer Bereich</p>	<p>laufend</p>	<p>nicht zu bezifferndes Einspar-Potential Personalressource(n), Kontrakt-Management und Kontrakt-Controlling!</p>

## 6.6. Bauliches

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Umbau Volkshaus I	Einbau Bühnenpodesterie (Flexibilisierung des Spielbetriebs, Verbesserung Arbeitsschutz)	Werkleitung, Ernst-Abbe-Stiftung	erfolgt in 2018, stufenweise Verbesserung ff.	im Rahmen des laufenden Mietvertrags Stadt Jena/EAS = Bestandteil des städt. Zuschusses gemäß ZV
Umbau Volkshaus II	Entspannung und Erhöhung Aufenthaltsqualität Foyer-Situation durch Verlagerung von Garderoben und Toiletten in den Keller und Neugestaltung Foyer	Werkleitung, Ernst-Abbe-Stiftung	erfolgt in 2018, stufenweise Verbesserung ff. (etwa Barrierefreiheit durch Fahrstuhl Parterre//KG)	im Rahmen des laufenden Mietvertrags Stadt Jena/EAS = Bestandteil des städt. Zuschusses gemäß ZV
Umbau Volkshaus III	„Entkernung“ und Neugestaltung Lehrgebäude/ dortige Erweiterung der Chorräume -> Ausweichquartier Verwaltung der JP in die gegenüberliegende Augenklinik	Werkleitung, Ernst-Abbe-Stiftung	Ab Sommerpause JP 2019	im Rahmen des laufenden Mietvertrags Stadt Jena/EAS = Bestandteil des städt. Zuschusses gemäß ZV
Umbau Volkshaus IV	Rückbau Orgel (Flexibilisierung des Spielbetriebs Hinterbühne, einzige signifikante Möglichkeit zur Verbesserung der Saalakustik)	Werkleitung, Ernst-Abbe-Stiftung	Ab Sommerpause JP 2020	im Rahmen des laufenden Mietvertrags Stadt Jena/EAS = Bestandteil des städt. Zuschusses gemäß ZV
Zwischenbau I	Ergebnisoffene Entwicklung gemeinsam mit EAS und DOM unter folgenden Mindest-Prämissen an das dortige Raumprogramm: Großer Probenraum (2-etagig; 400 qm (x2)), Entsprechende Sozialräume (50 qm), Mindestmaß an Einspielräumen (275 qm), Ungesehener und klimatisierter Zugang zu Backstage Volkshaus, Perkussion und Lager im Keller des Zwischengebäudes (insgesamt 160 qm), Lastenfahrstuhl, Möglichkeit der	Werkleitung, Ernst-Abbe-Stiftung, DOM	laufende Planung; Abschluss Wettbewerb IV. Quartal 2019; Umsetzung bis 2023	Investitionen per Tourismus(GRWII)- und Städtebauförderung sowie auszuhandelndem Hauptmietvertrag der Stadt Jena mit der EAS

Handlungsfeld	Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
	Anlieferung/Verladung mit LKW			
Zwischenbau II	Sowie der Option der Gestaltung des Probenraums als multimedialem (immersivem) Aufführungssaal (thematische Überschrift: „JP trifft DOM“; „Hören trifft Sehen“; Internationales Alleinstellungsmerkmal sog. „Visueller Konzerte“)	Werkleitung, Ernst-Abbe-Stiftung, DOM	laufende Planung; Abschluss Wettbewerb IV. Quartal 2019; Umsetzung bis 2023	Investitionen per Tourismus(GRWII)- und Städtebauförderung sowie auszuhandelndem Hauptmietvertrag der Stadt Jena mit der EAS

## 6.7. Finanzen und Politik

Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Gleichbleibende (inflationbedingt angepasste) Fortschreibung des Honorar-Etats für Dirigent*innen und Solist*innen	Werk- und Einrichtungsleitung	Zuschussvereinbarung 21-24	Inflationbedingte Steigerung des Honorar-Etats i. gesamter H.v. rund 400 T EUR im Rahmen der ZV 21-24
Bedarfsgerechte Anpassung der Honorare für Aushilfen, Vergütungen von Kammermusik und Sonderinstrumenten (gemäß neuem Tarifabschluss BV und DOV: als Bestandteil des festen Beschäftigungsverhältnisses und der Dienstzählung)	Werk- und Einrichtungsleitung	Zuschussvereinbarung 21-24	Bedarfs- und Tarifgerechte Steigerung im Rahmen der ZV 21-24
Realistische Wirtschaftsplanung im Sinne eines Erreichens des Plan-Solls („Schwarze Null“)	Werk- und Einrichtungsleitung	Zuschussvereinbarung 21-24 (erstmalig im KJ 21)	Finanzierungsanteil zur Erfüllung des Haustarifvertrags i.H.v. 180 T EUR p.a. (in den Jahren 2017-20 aus der Rücklage von JenaKultur finanziert!)
Bedarfsgerechte Erhöhung in zwei Schritten	Werk- und Einrichtungsleitung	Erster Erhöhung um 20% per Wirtschaftsplan 2020; zweite Erhöhung um weitere 30% per erstem Jahr der ZV 21-24; dann jährliche Fortschreibung	ab ZV 21-24 Steigerung um ca. 70 T EUR p.a./ Möglichkeit der anteiligen Drittmittelfinanzierung durch Fortsetzung des BKM-Programms "Exzellente Orchesterlandschaft" ab der SZ 2020/21
Erfüllung des bis 2024 laufenden Haustarifvertrags bzgl. Stellen und Personalkostenplanung des Orchesters	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Zuschussvereinbarung 21-24	Steigerung des städt. Zuschussanteils um 1,5% p.a. zzgl. 180 T EUR p.a. (Mittelwert der Jahre 2017-20) per ZV 21-24 (bisher aus den Rücklagen des Eigenbetriebs!)

Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Änderung und Erweiterung des Stellenplans und Erhöhung der Personalkosten in zwei Schritten gemäß Anlage	Werkleiter, Zentraler Bereich Personal und Organisation	Erste Anpassung bestehender VbE sowie Erhöhung um 0,75 VbE per Wirtschaftsplanung 2020; zweite Erhöhung um weitere 1,0 VbE ab ZV 21-24	ab WP 2020 Steigerung um ca. 36 T EUR p.a.; ab ZV 21-24 um weitere 40 T EUR p.a.
Bedarfsgerechte Erweiterung des Stellenplans gemäß Einwerbung von Drittmittelprojekten Education/ Audience Engagement (Meinecke Stiftung), Exzellente Orchesterlandschaft (BKM), ONE II (Creative Europe) gemäß Anlage	Werk- und Einrichtungsleitung, sowie zentrale Stelle für Drittmittelakquise	Erweiterung um 1,0 VbE (Entscheidung Externe Stiftung Quartal IV 2019); 3,0 VbE (Entscheidung BKM Januar 2020); 2,0 VbE (Entscheidung Creative Europe Dezember 2020)	ab WP 2020 Steigerung um ca. 175 T EUR p.a.; ab WP um weitere 115 T EUR p.a./ 100% abhängig von Drittmittelfinanzierung
Verhandlung finanzielle Ausstattung Zuschussvereinbarung Stadt Jena/ JenaKultur 2012-24	Werkleiter, Kämmerer und Stadtrat	Im Laufe des KJ 2020; gültig 21-24	s.o.
Verhandlung finanzielle Ausstattung Theater- und Orchestervertrag 2021-24 mit dem Freistaat Thüringen (TSK)	Werkleiter, OB und TSK	Im Laufe des KJ 2020, gültig 21-24	s.o.
Fortsetzung und Verlängerung, Einhaltung und ggf. Anpassung des Koop.-Vertrag mit der HfM Weimar	Werkleiter, Präsidium der HfM	Gültig bis Ende 2020; neue Laufzeit 21-24	wie bisher; laufende Wirtschaftsplanung (Einnahmen i.H.v. 80 T EUR p.a.)
Fortsetzung und Verlängerung, Einhaltung und ggf. Anpassung des Koop.-Vertrags mit dem Theater Altenburg Gera und der TSK: Laufende Klärung der Managementkompetenzen zwischen beiden Partner (JP und Theater Altenburg Gera) sowie TSK Thüringen; Fortsetzung der Ausbildungsplanung; Fortschreibung, Ausweitung und Besetzung der Akademistenstellen	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Theaterleitung Altenburg Gera, TSK	Gültig bis Ende 2021; neue Laufzeit 2022-24	wie bisher; laufende Wirtschaftsplanung (Beteiligung JP 20 T EUR p.a.; Zuschuss TSK 160 T EUR p.a.)

Maßnahme	Prozessverantwortung	Planung & Zeithorizont	(Fehlende) Ressourcen
Fortsetzung der Mitgliedschaft im Bühnenverein	Werkleiter, Bühnenverein	Laufender Vertrag	wie bisher; laufende Wirtschaftsplanung (Mitgliedsbeitrag entspricht Rabattierung GEMA)
Fortsetzung Exzellente Orchesterlandschaft BKM: ; Berücksichtigung Stellenstruktur gemäß Anlage	Werk- und Einrichtungsleitung, sowie zentrale Stelle für Drittmittelakquise	Antragsfenster im November/Dezember 2019; Entscheidung Januar 2020; Neue Laufzeit drei Jahre ab SZ-Beginn 2020/21	Drittmittel i.H.v. max. 450 T EUR p.a.
Beantragung einer Stellen- und Sachmittelressource im Bereich Education/ Audience Engagement bei Externer Stiftung	Werk- und Einrichtungsleitung, sowie zentrale Stelle für Drittmittelakquise, Prof. Werner (FSU)	Antrag im III. Quartal 2019; beantragte Laufzeit: 2.1.2020-31.12.2023	Drittmittel i.H.v. von 100 T EUR p.a. (Laufzeit 4 Jahre ab KJ 2020)
Fortsetzung ONE als Lead-Partner innerhalb neu besetztem und ausgerichtetem Netzwerk: langfristige Projektplanung mit alten und neuen europäischen Partner-Orchestern und -chören sowie dem Kunstfest Weimar, der Bauhaus-Universität Weimar und der FSU Jena (insbesondere Zugprojekt "Moving Landscapes"); Berücksichtigung Risikoverteilung im Vertragswerk zwischen den Netzwerkpartnern; Berücksichtigung Stellenstruktur gemäß Anlage	Werk- und Einrichtungsleitung, sowie zentrale Stelle für Drittmittelakquise	Antragsfenster im Oktober/September 2020; Entscheidung Dezember 2020; Neue Laufzeit vier Jahre ab SZ-Beginn 2021/22	Drittmittel i.H.v. max. 6 MIO EUR, verteilt über vier Jahre und mindestens 6 Partner
Verbesserte Steuerung von Kammermusik-Programmen durch: 1. Anpassung der Vergütungshöhe (Verhandlung zwischen Arbeitgeber und Orchestervorstand) 2. Vergütung per Gehalt 3. Monitoring im Rahmen der Dienstzählung	Werkleiter, Einrichtungsleitung, Orchestervorstand	Umsetzung ab Spielzeit 20/21	n.n.

## 7. Fazit und Ressourcen

GMD und Werkleiter beschreiben die Jenaer Philharmonie als Flaggschiff für Stadt und Gesellschaft Jenas. Ein Flaggschiff allerdings, das – obwohl es gleichzeitig ständig weiter auf Sicht fahren muss – gründliche Wartung und Pflege, mutige Investitionen und Weitsicht braucht, bevor es wirklich wieder im Wind wird segeln können.

Gemessen an den Zielen einer weiteren qualitativen Hochwertigkeit der Jenaer Philharmonie in den Bereichen Orchester und Chören, einer überregionalen und (inter)nationalen Strahlkraft sowie der dauerhaften Präsenz und Öffnung hin zu einer diversen Stadtgesellschaft müssen sich Management und Betrieb der Jenaer Philharmonie verändern und verbessern. Dazu bedarf es einer konsequenten Weiterführung des unter GMD Gaudenz eingeschlagenen Wegs der Weiterentwicklung der künstlerischen Agenda und der Ensemblekörper, der unter Werkleiter Zipf begonnenen organisationseinheitlichen und strukturellen Weiterentwicklung des bestehenden sowie einer qualitativen Erweiterung des zukünftigen Personalkörpers sowie – last but not least - einer Optimierung der Arbeits- und Kommunikationsabläufe sowohl innerhalb der Jenaer Philharmonie, als auch an den Schnittstellen zum Eigenbetrieb JenaKultur.

Vieles kann mit der Fortschreibung des Bestands vorhandener Ressourcen geregelt werden können; Einiges wird einer höheren Unterstützung und Zuwendung der Geldgeber bedürfen; manches wird nur auf der Grundlage weiterhin eingeworbener Drittmittel möglich sein. Insgesamt lässt sich feststellen, dass zusätzlich zur turnusgemäßen Anpassung der Gesamtkosten an Inflation (um jährlich 2% des Gesamtbudgets) und der Personalkosten (um jährlich durchschnittlich 1,5%) und unabhängig von den im baulichen Bereich anstehenden Investitionen (und daraus resultierenden Mietkostensteigerungen) eine Erhöhung der Zuwendungen seitens Stadt und Land in einer gesamten Höhe von rund 500 T EUR p.a. im Rahmen der nächsten Zuschussvereinbarungsperiode nötig sein werden, um die in der vorangegangenen Tabelle beschriebenen Ziele zu erreichen. Dabei betrifft ein Großteil der resultierenden Kosten folgende drei Bereiche: 1. Eine ausreichende Ausstattung des laufenden Haustarifvertrags (jährlich 180 T EUR); 2. Ausbau und Erweiterung des Personalkörpers im Management (jährlich rund 100 T EUR); sowie 3. Eine Anpassung des Marketing-Etats (jährlich rund 70 T EUR). Die restlichen Kosten ergeben sich aus zu erwartenden wirtschaftsplanbezogenen Effekten der drittmittelbasierten Entwicklungen in den Bereichen künstlerisches Programm und Audience Engagement sowie aus den angedeuteten trafiverhandlungsbezogenen Risiken im Bereich der Aushilfshonorare und Sondervergütungen der Musiker (etwa für Kammermusiken oder Sonderinstrumente).

Dem gegenüber steht der Blick auf die Erlös-Seite: Beim (selbst)kritischen Blick auf den Verlauf der Erlös-Zahlen der letzten Jahre könnte ein\*e externe\*r Beobachter\*in leicht dazu tendieren, das vorliegende Zukunftskonzept vor dem betriebswirtschaftlichen Vorzeichen einer Steigerung der Erlöse, oder zumindest eines verbesserten Verhältnisses zwischen Aufwendungen und Erträgen zu interpretieren. Aber so ist die grundsätzliche Argumentation nicht angelegt: Selbstverständlich bemühen sich die Jenaer Philharmonie und der Eigenbetrieb JenaKultur um eine Steigerung der Erlöse, doch scheinen diese - wie im Verlauf dargelegt - nur noch im Bereich einer Änderung der Entgeltordnung/Gebührensatzung bzw. deren Abschaffung oder durch steigende Gastspieleinnahmen möglich. Vor diesem Hintergrund von mehr als einer "Konsolidierung" der Erlöse zu sprechen, erscheint schon alleine aus kaufmännischer Vorsicht zwingend geboten. Vielmehr geht es im vorliegenden Zukunftskonzept der Jenaer Philharmonie

im Kern darum, einen Weg der Veränderung und Öffnung aufzuzeigen, dessen Erfolg *nicht alleine* in der Steigerung von Erlösen besteht, sondern auch in einer davon unabhängigen Steigerung der Besucherzahlen sowie in qualitativen Zielen: Das Erreichen neuer Zielgruppen innerhalb der Stadtgesellschaft einerseits und die Etablierung als exzellentes Aushängeschild Jenas und Thüringens andererseits rechtfertigen eine differenzierte Betrachtung der zentralen Kennziffern für den künftigen Erfolg der Jenaer Philharmonie. Neben die Erlöse und Zuschauerzahlen treten qualitative Aspekte, nicht nur bzgl. der künstlerischen Qualität, sondern auch bzgl. der Durchlässigkeit und niedrigschwelligen Zielgruppenansprache. Wie die seit Amtsantritt des neuen GMD eingeführten programmatischen und Marketing-Änderungen in diese Richtung (Änderung der Abo-Struktur, Einführung neuer Reihen, neues Erscheinungsbild etc.) zeigen, können entsprechende Erfolge und Zuschauersteigerungen nicht kurzfristig erreicht werden. Vielmehr lohnt es sich, in dieser Hinsicht, den sprichwörtlichen „langen Atem“ zu haben und durch jetzige, antizyklische Anstrengungen einen dauerhaften Imagewandel der Jenaer Philharmonie (und damit auch Steigerungen von Zuschauerzahlen, möglicherweise sogar Erlösen) herbeizuführen. Dafür lohnt es sich, in die Zukunft der Jenaer Philharmonie zu investieren!

Selbstverständlich will und muss die Jenaer Philharmonie sich im Laufe und nach Ablauf der beschriebenen Entwicklungen an den dargestellten Zielen messen lassen. Neben der qualitativen künstlerischen Weiterentwicklung dürfen dabei nie die (potentiellen) Nutzer aus dem Zielvisier geraten – seien es die Menschen/Zuhörer vor Ort in Jena oder das Publikum bzw. die Veranstalter von Gastspielen. In diesem Sinne schlagen die Autoren des vorliegenden Zukunftskonzepts eine Evaluation der aufgeführten Maßnahmen im Sinne der jeweiligen und insgesamten Zielerreichung per 31.12.2023, mithin also rechtzeitig vor Neu-Verhandlung sowohl der Zuschussvereinbarung für die Jahre 2025 bis 2028 zwischen JenaKultur und der Stadt Jena, als auch des dann ebenfalls neu anstehenden Orchestervertrags mit dem Freistaat Thüringen, vor. Darin enthalten sein soll die Betrachtung der Entwicklung im Rahmen der Spielzeiten 2019 bis 2023, die ersten vier Jahre der künstlerischen Verantwortung des amtierenden GMD und der neu geschaffenen Management-Struktur. Entsprechende Erfolgs-Kennziffern werden einerseits auf Grundlage des vorliegenden Konzepts, andererseits als Resultat der politischen Diskussion im Rahmen des zu fassenden Beschlusses in der Folge von der Werkleitung JenaKultur vorgeschlagen und als Bestandteil der Zuschussvereinbarung 2021-24 festgelegt.

Stadt und Land, Wirtschaft und Eigenbetrieb werden sich entscheiden müssen, ob sie einer entsprechenden Entwicklung und Wertigkeit folgen und zustimmen können und damit den Ansprüchen einer wachsenden und sich diversifizierenden Gesellschaft im Wettbewerb und Vergleich mit Städten ähnlicher Entwicklung gerecht werden wollen und können: Im Benchmark mit vergleichbaren Orchestern anderer Universitäts- und Technologiestädte wie Oldenburg, Darmstadt oder Heidelberg<sup>8</sup> nähmen sich die beschriebenen Ressourcen selbst nach einer etwaigen Anpassung noch immer bescheiden aus, befände sich die Zuschussquote des Gesamthaushalts im Bereich Orchester und Theater immer noch deutlich unterhalb des Durchschnitt aus.

Es liegt in unserer Hand, den Zustand der Jenaer Philharmonie zwischen Baum und Borke zu beenden und eine beispielhafte künstlerische Institution zu initiieren. Gehen wir es an!

---

8

Mit Gesamt-Jahres-Etat von rund 9,2 MIO EUR (Oldenburg), rund 13 MIO EUR (Darmstadt) oder rund 9,1 MIO EUR (Heidelberg) (auf 100 T EUR gerundet; Quelle: Theaterstatistik Spielzeit 2016/2017, Hrsgbr: Deutscher Bühnenverein, Köln 2018)

## **ANLAGEN**

- Anlage 1 Protokoll Workshop Linzmühle
- Anlage 2 Bericht Zielvereinbarung Ausgliederung
- Anlage 3 Abschlussbericht actori JenaKultur
- Anlage 4 Endpräsentation Zielgruppenforschung Prof. Buerke
- Anlage 5 Positionspapier OV JP 2019
- Anlage 6 Ergebnis Kommunikationsprozess
- Anlage 7a Ergebnisse Markenidentität und -positionierung Esch
- Anlage 7b Ergebnisse Workshop Philo Kunde
- Anlage 8 Protokoll Open Space Orchester
- Anlage 9 Protokoll Dialog der Chöre
- Anlage 10 JP25 Organigramm
- Anlage 11 Stellen-Prognose
- Anlage 12 JP Kennzahlen 2007 bis 2018