

Seit Jahren schrumpft im Musikland Deutschland die Orchesterlandschaft nachhaltig vor sich hin. Kaum ein Monat vergeht, in dem nicht neue Hiobsbotschaften von Orchesterschließungen, Etatkürzungen oder Fusionierungen zu vernehmen sind. Nimmt man den zunehmenden Qualitätsverlust und gar Wegfall des Musikunterrichts an Schulen, den zum Teil jämmerlichen Zustand der musikalischen Erziehung in Kindergärten und die Schließung von Musikschulen hinzu, könnte man meinen, die Musik sei in diesem Land in ihrem Wert chronisch unterschätzt. Und dies, obwohl in den vergangenen zehn Jahren über ihre positiven Nebeneffekte so viel geschrieben und diskutiert worden ist wie nie zuvor. Tatsächlich begannen die Education-Abteilungen der Orchester und Opernhäuser zu boomen, seit Neurophysiologen und Musikpädagogen auf die zahlreichen positiven Transferwirkungen musikalischer Betätigung hingewiesen haben. Und längst hat es die Botschaft vom Nutzen der Musik sogar in die Führungsetagen großer Wirtschaftsunternehmen geschafft. Interessanterweise weiß man in diesen vermeintlich kunstfernen, nur dem Profit verpflichteten Gefilden den ästhetischen Qualitätsanspruch der Kunstmusik sehr zu schätzen.

Einige Unternehmensberater bieten inzwischen musikalisch fundierte Seminare für Führungskräfte an, die mit wachsender Begeisterung gebucht werden und sich an hohen künstlerischen Standards orientieren. Der Dirigent Christian Gansch hat im Anschluss an sein Buch „Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können“ ein Konzept für „Sinfonisches Consulting“ entwickelt, zu dem auch „Inspirations-Workshops“ zählen. Der Dirigent Gernot Schulz bietet gemeinsam mit dem Professor für Kultur- und Medienmanagement Manfred Harnischfeger Dirigier-Workshops für Manager an. Und Raphael von Hoensbroech, der Geschäftsführende Direktor des Konzerthauses Berlin, begeistert mit seiner Doppelqualifikation als Dirigent, Geiger, promovierter Musikwissenschaftler und erfahrener Unternehmensberater Führungskräfte aus den Vorstandsetagen mit seinen Seminaren zum Thema „The Conductor's Perspective“. Ein solches Seminar kostet ein kleines Vermögen, nicht zuletzt, weil der Seminarleiter auch ein ganzes Orchester samt Saal anzumieten hat. Was aber ist es, das diese Veranstaltungen für die Unternehmen so attraktiv macht? Was können Führungskräfte von der Musik lernen?

Von Hoensbroech hat die Analogien, die zwischen dem Dirigieren eines Orchesters und dem Führen eines Unternehmens bestehen, schon vor Jahren erkannt und beraterisch fruchtbar gemacht. Als Musiker kennt er das Repertoire und kann profes-



sionell mit einem Orchester umgehen. Vor seiner Verpflichtung ans Konzerthaus arbeitete er als Unternehmensberater acht Jahre lang bei der Boston Consulting Group, einer der weltweit größten Beratungsfirmen. In diesen Jahren erhielt er Einblicke in verschiedenste Unternehmen, lernte die unterschiedlichsten Führungsstile kennen – und fragte sich immer wieder, warum Führung oft so schlecht funktioniert.

Eine Erklärung liegt für von Hoensbroech in dem, was er den „Siloblick“ der mittleren Führungskräfte nennt: deren Tendenz, innerhalb des eigenen Bereichs nur nach oben und nach unten zu schauen, sodass der Queraustausch auf diesen Ebenen eingeschränkt sei. Die Entscheidungen in einem Unternehmen würden zwar nach außen hin vom Vorstand gefällt, basierten aber auch auf einer Vielzahl an Vorentscheidungen dieser

Wenn Manager dirigieren

Fotos: Achim Reissner/privat

Musikalische Betätigung hat viele positive Transfereffekte. Die Botschaft vom Nutzen der Musik ist dabei längst in den Führungsetagen großer Wirtschaftsunternehmen angekommen. **Was Manager von Orchestern lernen können**, erfuhr Julia Spinola im Gespräch mit Raphael von Hoensbroech.



mittleren Führungsebene. Hier bereits greift die Analogie, die eine wesentlich nachhaltigere, weil unmittelbarer erlebbare Wirkung hat, als es Theorien und Konzepte vermögen. Denn in einem Konzert verhält es sich ähnlich: Der Dirigent ist verantwortlich für das Ergebnis, er erntet den Applaus, er wird von den Kritikern verrissen oder gelobt, er steht für die Interpretation. Zugleich ist er jedoch der einzige Mitwirkende, der keinen Ton von sich gibt: Er spielt nicht selbst. Stattdessen verlässt er sich auf jene hundert Experten im Orchester, die alle auf ihrem Instrument etwas können, was er nicht kann.

„Das alleine ist eine schier unglaubliche Erkenntnis für viele Führungskräfte“, erklärt von Hoensbroech, „die denken, dass sie

In der Wirtschaft
weiß man den
Qualitätsanspruch
von Kunstmusik
zu schätzen

das, was ihre Mitarbeiter tun, selber auch können müssten, und die folglich auch auf dieser technischen Ebene führen. Daraus entsteht dann meistens ein Micromanagement, das die größere Ebene aus dem Blick verliert. Vielmehr muss die Führungskraft in der Lage sein, ständig ihre Flughöhe zu variieren.“ Ein Seminar, in dem mit Musik gearbeitet wird, wirft alle Führungskräfte auf ein Nullniveau zurück. Sie finden sich in einem unpolitischen Raum auf einer Ebene wieder und erhalten so die Chance, offener miteinander zu agieren, als es in klassischen Management-Seminaren, die sich auf inhaltlich bekanntem Terrain bewegen, möglich wäre.

„Am Anfang hinterfrage ich immer, ob der Dirigent überhaupt eine wesentliche Funktion hat“, sagt von Hoensbroech.

Er tritt dann vom Pult weg und lässt das Orchester allein spielen. Nach einer kurzen Phase der Verwirrung nimmt der Konzertmeister das Heft in die Hand, und zum Erstaunen aller klingt es dennoch schön. Die Idee dahinter ist es, den Teilnehmer zunächst durch die Talsohle zu führen. Denn nachdem die Rolle des Dirigenten negiert wurde, lässt sie sich umso wirkungsvoller wieder aufbauen. Das Schlüsselwort lautet hier „empowerment“: Ein guter Dirigent muss die Fähigkeit haben, sein Orchester zu Höchstleistungen zu motivieren. Wie das funktioniert, sollen die Workshops erfahrbar machen.

Im Unterschied zu anderen Workshops, in denen die Manager sich meist selber als Dirigenten erproben sollen, sitzen die Teilnehmer in von Hoensbroechs Veranstaltungen vor allem beobachtend zwischen den einzelnen Instrumentengruppen verteilt im Orchester. Ausgewählt werden nur professionelle Orchester. In deren Mitte zu sitzen, ist für die Teilnehmer eine exklusive Situation, deren Außeralltäglichkeit durch die Unterfütterung der Erkenntnisse mit den emotionalen Qualitäten der Musik noch gesteigert wird. Schon dies führt zu einer weitaus größeren Nachhaltigkeit der gelernten Inhalte, als es jede noch so stimmige Theorie leisten könnte. Die Teilnehmer erleben jene Führungsstile, die von Hoensbroech am Pult simuliert, unmittelbar aus der Perspektive der „Orchestermitarbeiter“: nicht durch umständliche sprachliche Erläuterungen, sondern durch die klingenden Resultate, mit denen das Orchester reagiert.

Der Typ des Micromanagers etwa begeht den Fehler, den Mitarbeitern detaillierte Anweisungen bis hinein in die technischen Einzelheiten zu geben. Das ist nicht nur ermüdend für die Mitarbeiter, sondern auch sehr aufreibend, weil diese Eingriffe in ihren Arbeitsbereich streng genommen auch eine Grenzüberschreitung darstellen. Entsprechend uninspiriert wird das Klangergebnis ausfallen. Ebenso kontraproduktiv ist der Typus des autoritären Pultstars, dem es primär darum geht, seinen Status zu demonstrieren. Es gäbe natürlich auch Gegenbeispiele von schlechten Führungsstilen, räumt von Hoensbroech an

dieser Stelle schmunzelnd ein, die dennoch zum Ziel führten. Aber man wisse auch, dass die Musiker sich mit ihnen nicht wohl fühlten. Um den Teilnehmern nicht das Gefühl zu geben, dass es sich um das abgekartete Spiel eines zuvor einstudierten Ablaufs handle, wird das Orchester für jedes Seminar neu gewählt. Von Hoensbroech trifft es erst eine Stunde vor Beginn des Workshops zum ersten Mal und probt die ausgewählten Werke lediglich so weit, dass sie technisch zusammen sind. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass die unmittelbaren, nicht eingeübten Reaktionen der Musiker genau das wiedergeben, was er vermitteln will – und das im Prinzip vorhersehbar bei jedem Orchester der Welt.

Zum Beispiel in einem kleinen Experiment, das erlebbar macht, wie wichtig Anerkennungsgesten sind: Von Hoensbroech veranschaulicht anhand eines Motivs, das durch die Instrumentengruppen wandert, dass „das, was der Mitarbeiter an Anerkennung braucht, nicht ein großer Blumenstrauß und eine lange Rede ist, sondern nur ein kurzer, aber klarer Augenblick: die Klarheit eines Augenkontakts über 50 Meter hinweg“. Ein winzig kurzer Blick zum Flötisten, der die solistische Stelle gerade zu spielen hat, verändert sein Spiel sofort. Völlig anders klingt es, wenn von Hoensbroech seinen Blick in diesem Moment stattdessen auf die Kontrabässe gerichtet hat. Der Unterschied ist für die Teilnehmer unmittelbar nachzuvollziehen. Woran es lag, haben sie aber möglicherweise nicht sofort beobachtet. Doch in jedem Seminar und in jedem Orchester wird ihnen der Flötist genau dieselbe Erklärung dafür liefern.

Gewählt werden Werke, die auch für den Laien emotional zugänglich sind, die aber dennoch ein hohes kompositorisches Niveau besitzen. Die Werke sollen zudem nicht zu bekannt sein, weil dann die Gefahr besteht, dass festgezurte Erwartungshaltungen die Offenheit des Prozesses behindern. Dass man als gute Führungskraft eine Vision braucht, demonstriert von Hoensbroech zum Beispiel am klingenden Erwachen der Natur in Haydns Sinfonie „Le Matin“ oder am zweiten Satz aus Schuberts 5. Sinfonie. Er stützt sich dabei auf die ästhetischen



Workshop in der Alten Oper Frankfurt mit dem Orchester der Jungen Deutschen Philharmonie.



Raphael von Hoensbroech im Gespräch mit der Konzertmeisterin der Deutschen Kammerakademie Neuss.



Seminar in der Liederhalle in Stuttgart mit dem Südwestdeutschen Kammerorchester Pforzheim.

Qualitäten dieser Kunstwerke – die eben durch eine Orff'sche Gebrauchsmusik schlechterdings nicht zu ersetzen wären – und taucht tief in den musikalischen Ausdruckszusammenhang ein.

So erklärt er im Gespräch, dass der zweite Satz der Schubert-Sinfonie für ihn zu den schönsten melodischen Einfällen des Komponisten zähle. Wenn man aber wüsste, in welchem inneren Konflikt Schubert zu dieser Zeit gesteckt habe, dann könne man noch ganz andere Ausdrucksschichten darin entdecken: „einen Ton des inneren Schmerzes“, der in diesem schönen, weichen Duktus subkutan schlummere. Diese Ausdrucksvision erläutert er den Musikern und den Teilnehmern. Und sofort würde jeder hören, dass die Musik danach anders klinge. Hätte er, statt dieses Bild zu erklären, den Musikern technische Einzelanweisungen gegeben, dass sie etwa jeden Sekundabfall als Seufzer spielen sollen, dann wäre ein „Flickenteppich“ herausgekommen. Die Botschaft für die Teilnehmer ist die Erkenntnis, dass man als Führungskraft eine innere Erwartung davon haben müsse, wo man hingelangen wolle.

Eine weitere Übung konstruiert ein kleines Krisenexperiment. Unbeobachtet von den Teilnehmern und den restlichen Orchestermitgliedern bittet von Hoensbroech die Bläsergruppe, ihre Instrumente um einen Halbton nach unten zu verstimmen. Ein Teilnehmer wird aufs Podium gebeten und soll herausfinden, woran es liegt, dass das Orchester „schiefe“ klingt. Zunächst spielen die Bläser ein paar Takte, dann treten die Streicher hinzu. Die spontane Antwort lautet daher zunächst: Die Streicher spielen falsch. Nach einer Weile des Hinterfragens und Verunsicherns stellt sich heraus, dass jede Gruppe innerhalb ihrer Aufgabenstellung perfekt gespielt hat, aber als Team nicht harmonierte. Dass der Fehler nicht in den Einzelleistungen liegt, sondern auf einem strukturellen Problem beruht, kann wiederum nur die Führungskraft Dirigent erkennen, weil sie die Einzige ist, die den Überblick hat. Genau wie im Unternehmen hat auch innerhalb des Orchesters jeder eine andere Wahrnehmung, eine andere Realität – schon allein weil der Gesamtklang des Orchesters auf jedem Stuhl anders klingt. Die Mitarbeiter kennen nur die „Produktionswirklichkeit“, während der Dirigent auch die „Marktrealität“ im Blick hat.

Wie tief und ernsthaft sich die Führungskräfte der Wirtschaftsunternehmen mit dem fachfremden Gegenstand Musik

in diesen Seminaren auseinandersetzen, scheint verblüffend. Dies umso mehr, wenn man einen vergleichenden Blick auf die Sphäre der Musikpädagogik wirft. Denn nur allzu oft lässt sich beobachten, dass die Musik gerade hier, wo sie doch erklärtermaßen das Zentrum aller Bemühung sein müsste, in ihren ästhetischen Qualitäten grob unterschätzt wird. Dass man die Wichtigkeit von Musikerziehung in Kindergärten und Schulen hierzulande immer erst dann zur Kenntnis nimmt, wenn sie mit dem Hinweis auf die vielfältigen nützlichen Nebeneffekte verknüpft wird, erscheint zwar bezeichnend, ist aber nicht das Kernproblem. Wer hätte etwas dagegen, dass die Musik in Kindergärten eingesetzt wird, um die Kinder intelligenter, motivierter und sprachfähiger zu machen, ihr soziales Verhalten zu verbessern, die motorische Entwicklung zu begünstigen, Aggressionen zu mildern und den Gemeinschaftssinn zu fördern?

Der Denkfehler liegt jedoch in der Annahme, dass das tiefere Verständnis des Gegenstands ein Luxus für einige wenige Hochbegabte sei. In keinem anderen Fach werden Begabungsunterschiede derart tabuisiert, Abweichungen mitunter gar sanktioniert wie im Musikunterricht. Die musikalischen Ansprüche werden nicht selten bewusst niedrig gehalten, um Schwellenängste zu vermeiden. Unter dem Vorwand, demokratisch zu sein, orientiert man sich nach unten und feiert das Mindestniveau einer öden Gebrauchsmusik als den kleinsten gemeinsamen

Nenner. Das Kunstwerk erscheint in dieser Einstellung als eine überfeinerte Abweichung von einer musikalischen Gemeinschaftsalltäglichkeit, um deren Einübung es eigentlich zu tun sei.

Der Unterschied der Perspektiven lässt sich dabei durchaus nicht nur mit dem Hinweis darauf erklären, dass in der Wirtschaft unvergleichlich viel mehr Geld unterwegs ist, als für die Musikerziehung bereitsteht. Denn nicht selten liegt es auch an einem eingefleischten Ressentiment gegen die Hochkultur und gegen eine mögliche Elitenbildung, wenn die Musikpädagogik das Kind mit dem Bade ausschüttet. Dass aber das Geistige an einem musikalischen Kunstwerk kein Arcanum für Spezialisten ist, sondern nur die Kehrseite der ästhetischen Erfahrung mit ihrer beglückenden Außeralltäglichkeit, Einzigartigkeit und sinnlichen Prägnanz, das kann die musikerzieherische Praxis künftig womöglich von den geschulten Topmanagern aus der Wirtschaft lernen. ■

Die Arbeit mit Orchester bringt für die Führungskräfte einen Erkenntnisgewinn