

Das agile Orchester

Wie sich aus der Corona-Pandemie neue Chancen ergeben

Gerald Mertens

Die Corona-Pandemie hat seit März 2020 Orchester in der ganzen Welt vor nie gekannte Herausforderungen und Probleme gestellt. Während einige ihren Betrieb komplett einstellten oder Personal reduzierten, reagierten andere kurzfristig, kreativ, flexibel und erfolgreich.

> **Kann Agilität als** ein neues Denkmodell für Orchester dienen – mit dem Impuls aus der Corona-Zeit? Agilität steht für die „Fähigkeit, sich schnell und einfach zu bewegen“ sowie die „Fähigkeit, schnell zu denken und zu verstehen“. Agil zu sein bedeutet jedoch viel mehr, als nur flexibel zu sein.

Die Idee, als Organisation agiler zu werden, ist noch recht jung: 2001 trafen sich ein paar frustrierte Software-Ingenieure mitten im Nirgendwo in Utah. Sie waren mit der als unflexibel empfundenen Art der Softwareentwicklung ihrer Firmen unzufrieden. Am Ende eines Wochenendes voller Diskussionen einigten sie sich auf das „Manifest für agile Softwareentwicklung“. Dieses Manifest beinhaltete neue Prinzipien zur Entwicklung von Software, der internen Kommunikation, der Art des Co-Working und der Beziehung zum Kunden.

Agilität in Wirtschaftsunternehmen

Der deutsche Business-Coach Andreas Diehl hat sechs Schritte in Richtung einer agilen Transformation analysiert. Agile Organisationen sind in der Lage, ihr Geschäftsmodell in kürzester Zeit an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen. Agile Organisationen sind proaktiv und initiativ, um Chancen ergreifen zu können. Agilität innerhalb der Organisation bedeutet eine ausgewogene Mischung aus „Agil zu tun“ (Methoden) und „Agil zu sein“ (Mindset). Agile Organisationen entwickeln eine einzigartige DNA. Hauptfaktoren sind: Mission, Kundenbindung, neuer agiler Führungsstil, agiles Handeln (Methoden), ständige Verbesserung (Inspektion und Anpassung), Kultur und Denkweise.

In einer agilen Organisation ist der Kunde der wichtigste Teil der Wertschöpfungskette. Es werden „User Stories“ entwickelt, die die „Customer Journey“ begleiten. Eine der empfohlenen Angewohnheiten ist es, in jeder Besprechung einen freien Stuhl für einen imaginären Kunden zu reservieren, um seine Perspektive nie zu

vergessen. Ein agiler Arbeitsstil bedeutet nicht Chaos oder Anarchie. Er bedeutet auch nicht Befehl und Gehorsam. Agilität braucht Führung, dennoch handelt es sich um einen Mitarbeiter-Chef-Ansatz. Dieses Führungsmodell orientiert sich nicht an der Führungskraft, sondern stellt die Interessen und Perspektiven der Teammitglieder in den Mittelpunkt: eine hohe Autonomie von Teams und Teammitgliedern innerhalb der definierten Mission, die durch eine gemeinsame Sicht auf die zu erreichenden Ziele gefördert wird. Wesentlich sind Strukturen des Co-Workings, die Erhebung von Kundenbedürfnissen und die Abwicklung komplexer Prozesse. Feedback, Reviews und Retrospektiven sind Werkzeuge zur Steuerung, Überprüfung und Anpassung von Prozessen. Der schwierigste, aber mächtigste Teil, um agiler zu werden, ist die Denkweise jedes einzelnen Mitarbeiters. Fehlerkultur ist Teil des Lernprozesses. Umgang und Verhalten sollen von Vertrauen, Respekt und Transparenz geprägt sein.

Zurück in die Zukunft?

Das älteste Orchester der Welt wurde 1448 in Kopenhagen am Hof des dänischen Königs gegründet; eine im Vergleich zu anderen Organisationen ziemlich lange Tradition. Vor allem Orchester verweisen oft auf ihre Tradition, je länger, desto besser. Wenn wir jedoch in der Tradition stecken bleiben, wenn wir nicht zu Verhaltensänderungen gezwungen werden, scheint es ganz menschlich zu sein, in alten Mustern zu verharren und Veränderungen so lange wie möglich zu vermeiden. Gerade Orchester sind darin gut, wenn man bedenkt, wie lange es gedauert hat, Frauen als feste Orchestermitglieder aufzunehmen. Ähnlich langwierig: die Beschäftigung von mehr Frauen als Dirigentinnen. Die Arbeitsweise eines traditionellen Orchesters ist sehr stark in langfristige künstlerische Planungen, Konzertpläne, Tourneen etc. eingeeignet. Das ist alles mögliche, aber nicht sehr flexibel, geschweige denn „agil“.

Agilität als Teil eines genetischen Codes?

Jede Musikgruppe, sei es ein Streichquartett oder ein großes Sinfonieorchester, ist im Kern eigentlich eine agile Organisation. Gerade in der Kammermusik wird die nonverbale Kommunikation, die lebendige Interaktion zwischen Musikern im „Produktionsprozess“ besonders greifbar. Bereits in der frühen Sowjetunion, zwischen 1922 und 1932, versuchte das Persimfans Sinfonieorchester (abgeleitet von Perviy Simfonicheskiy Ansambl' bez Dirizhyora – Erstes dirigentenloses Symphonieensemble), Orchesterwerke in vollem Umfang ohne Dirigenten zu spielen.

Die Meister der alten Zeit wie Toscanini, Furtwängler, Karajan, Celibidache oder Maazel sind verstorben. Inzwischen tritt eine neue Art von Dirigenten und vermehrt Dirigentinnen auf. Die meisten verstehen sich als „primus inter pares“, als Partner der Musiker, als Ermöglicher. Obwohl sich die alte Hierarchie zwischen Dirigenten und Musikern in den vergangenen 20 Jahren verschoben hat, verhalten sich viele Orchester, Musiker und Managements sowie Vorstände, Sponsoren oder Kulturpolitiker oft noch sehr konservativ und suchen nach großen Namen und „alten weißen Männern“. Auf Nummer sicher gehen, kein Risiko eingehen, weil ein großer Name Beziehungen zu internationalen Agenturen, zu mehr Sponsoren, höherem PR-Werbewert, höhere Tourneehonorare und – auch in alten Zeiten – bessere Aufnahmeverträge garantiert?

Das Konzerthausorchester Berlin ernannte zur Spielzeit 2019/20 Christoph Eschenbach im Alter von 78 Jahren zum neuen Chefdirigenten. Sein Vorgänger Iván Fischer war bei seinem Ausscheiden 2018 67 Jahre alt. Gegensatz dazu: Als Simon Rattle 2002 Chef der Berliner Philharmoniker wurde, war er 47 Jahre alt. Kirill Petrenko war im gleichen Alter, als er 2019 die Nachfolge antrat. Welcher

Ansatz dieser beiden Berliner Orchester scheint der bessere in Bezug auf Zukunftsperspektiven, Entwicklungen oder frische Impulse für die Organisation zu sein? Immerhin: Ab der Saison 2023/24 übernimmt Joana Mallwitz die Chefposition beim Konzerthausorchester.

Die Wahl des Chefdirigenten durch die Musiker gehört zur Gründungslegende der Berliner Philharmoniker, als die Musiker 1882 ihre Stellen in der Bilseschen Kapelle kündigten, weil sie mit der Geschäftspolitik und dem Verhalten des Dirigenten und Musikunternehmers Benjamin Bilses nicht einverstanden waren. Irgendwie gehört dieser Mythos bis heute zum besonderen genetischen Code dieses Orchesters und den Regeln der Philharmonischen Stiftung. Anfang der 2000er klang der Marken-Slogan des Orchesters so: „128 Solisten – ein Orchester“. Bingo!

> Gebrauch machen von der kreativen Expertise von 100 Musikern, zusätzlich zur künstlerischen Vision eines Chefs. <

1972 hat das Orpheus Chamber Orchestra in New York die Idee eines interaktiven Orchesterensembles erfunden. Das Orchester ist bekannt für seinen kooperativen Führungsstil, bei dem 30 Musiker ohne Dirigenten die Partitur interpretieren. Außerdem gelten die Richtlinien: Stuhlrotation in den Stimmgruppen, demokratische Entscheidungen über Programmgestaltung, Interpretation sowie die Aufnahme neuer Orchestermitglieder. Unter den Aspekten der Agilität ist zu beachten, dass das Orchester verschiedenen Musikern drei Funktionen bietet: künstlerischer Koordinator, Personal-Koordinator und Programm-Koordinator.



Business-Coach Andreas Diehl hat sechs Schritte in Richtung einer agilen Transformation entwickelt



Maßgeblich an der Entwicklung der Digital Concert Hall beteiligt: der Solocellist Olaf Maninger



Schon seit 2008 hochtechnisiert – das Videostudio der Digital Concert Hall

© Peter Adamik / BerlinPhilMedia

Orchester als Vorbild für die Wirtschaft oder umgekehrt?

Interessanterweise galten ab den 1990er Jahren sowohl das Sinfonieorchester mit einem Dirigenten als auch das Orpheus-Kammerorchester ohne Dirigenten mehr und mehr als Vorbilder für Management und Führung in anderen Branchen. Bis heute bieten einige Dirigenten und dirigierende Musiker Führungsseminare für Manager mit einem Orchester an. Die Zuschreibungen zum interaktiven, nonverbalen Führungsprozess während einer musikalischen Darbietung, der zum Erfolg des Unternehmens auf hohem Niveau beiträgt, blenden jedoch drei Punkte aus: 1. Musiker folgen einer Partitur eines Komponisten, die nicht mit einem Businessplan eines Unternehmens zu vergleichen ist. 2. Am musikalischen Produktionsprozess sind nur Musiker beteiligt, nicht der Rest des Orchesterteams. 3. Es bleibt offen, ob die Orpheus-Methode der Orchesterdemokratie ein Unternehmen schließlich auf den kleinsten oder den größtmöglichen gemeinsamen Nenner führt. Auffällig ist, dass – nach diesen Beispielen und den historischen Vorbildern vor 1800 – die maximale Größe für Auftritte ohne Dirigenten bei etwa 30 Musikern zu liegen scheint.

Es stellt sich eine weitere wichtige Frage: nämlich nach der physischen Präsenz eines Chefdirigenten in der Stadt, um wirklich mit dem Orchester arbeiten zu können. Es gibt Residenzklauseln in Chefdirigentenverträgen zwischen nur zehn (!) Wochen pro Saison (was einfach skandalös und für die künstlerische Entwicklung eines Orchesters letztlich nutzlos ist) bis zu acht Monaten. Und es sind Geschichten von (Jet-Set-)Dirigenten bekannt, die gleichzeitig bis zu drei Orchestern auf demselben Kontinent dienen. Über Nacht hat die Pandemie die internationalen Flugverbindungen für Solis-

ten, Orchester und Dirigenten gekappt. Auf Dauer bedeuten auch Agilitätsaspekte mehr Demut und ein Umdenken in Bezug auf eine allzu exzessive Globalisierung dieses manchmal wahnsinnigen Künstler- und Dirigenten-Jetset-Business.

Der ikonische Ansatz

Einen teilweise anderen Ansatz, die Einzigartigkeit einer Orchesterorganisation zu beschreiben, haben 2016 die vier niederländischen Autoren Xavier Beckaert, Gillis Jonk, Jan Raes und Phebo Wibbens unternommen. In einer Studie des Amsterdamer Royal Concertgebouw Orkest (RCO) zu seinem 125-jährigen Bestehen im Jahr 2013 hatten sie gefragt, warum und wie das RCO zu einer „ikonischen“ Organisation wurde und wie es seit seinen Anfängen eine führende Position auf diesem Gebiet behaupten konnte. Dieser ikonische Ansatz vergleicht das RCO mit anderen weltweit führenden Orchestern wie den Berliner Philharmonikern, den Wiener Philharmonikern und einigen anderen bekannten europäischen und US-amerikanischen Orchestern. Die Autoren wählten insgesamt 14 „Icons“ aus und recherchierten, welche Merkmale sie von anderen relevanten Organisationen unterscheiden.

Interessant in Sachen Agilität ist der „Kreis der ikonischen Kompetenz“, der von drei großen Elementen angetrieben wird: Talent, Team und Zeit.

> Talent: Das Orchester ist aufgrund seines Führungsstatus in der Lage, die besten Leute zu gewinnen und zu halten („Magnet für Top-Talente“). ...

... Lesen Sie weiter in Ausgabe 10/2021.