

SYMPHONISCHE FÜHRUNG



WAS MANAGER UND DIRIGENTEN GEMEINSAM HABEN:

ein Interview mit Professor Elmar Lampson,
Präsident der Musikhochschule Hamburg

Herr Professor Lampson, als Komponist und Dirigent unterrichten Sie manchmal auch Manager. Wie können Musiker Manager inspirieren?

Ich sehe viele anregende Parallelen und Unterschiede zwischen der Arbeit eines Managers und der eines Dirigenten. Im Orchester wie im Unternehmen können Menschen zum Beispiel aneinander vorbeiarbeiten. Nur zeigen sich die Probleme anders. Im Orchester geschieht das schonungslos. Das ergibt sich aus den besonderen Umständen: Alle arbeiten immer in einem Raum. Es gibt keine Zeitverzögerung. Das Ergebnis einer Orchesterprobe hören alle sofort. Jeder weiß gleich, was der andere spielt. Das ist im Unternehmen anders.

Es scheint, als herrsche in Orchestern eine Kommunikation und Transparenz, von der Unternehmen nur träumen können ...

Mit großen Einschränkungen. Ich warne hier vor Verherrlichungen. Das System Orchester mag in mancher Hinsicht besser funktionieren – in anderer wiederum nicht ...

... weil Musiker auch nur Menschen sind?

In der Tat. Viele Orchestermusiker haben nur ein einziges ernsthaftes Lebensprojekt, und das sind sie selbst. Das ist auch nicht ideal für das große Ganze. Und die Institution Orchester ist oft sehr reformbedürftig. Viele Orchester ähneln einer Behörde. Darum ist es nur zu begrüßen, dass ein Dirigent wie Sir Simon Rattle die Berliner Philharmoniker in eine Stiftung umgewandelt hat, weil er meinte, als nachgeordnete Senatsverwaltung seien sie kaum zu Neuschöpfungen bereit. Da sehen Sie, dass Ideen aus der Wirtschaft auch Orchester inspirieren können. Umgekehrt kann natürlich ein Manager manches von einem Dirigenten lernen. Ein Dirigent muss auf alle Musiker eines Orchesters gleichzeitig hören. Das können bis zu 100 Menschen sein.

Ein guter Dirigent hat also für alle ein offenes Ohr.

... in einem bestimmten Sinne ja. Sie können auch sagen: Dirigenten müssen außerordentlich gut verdrahtet sein. Damit meine ich: Sie müssen fähig sein, sofort mit einer großen Gruppe von Menschen eine Verbindung aufzubauen.

Dabei entscheiden oft die ersten Momente, in denen sie am Pult stehen. So wie der Dirigent atmet, muss im Konzert auch das Orchester atmen. Das ist eine ganz subtile Verbindung.

Ganz so intensiv sind Manager und Mitarbeiter nicht miteinander verbunden. Ist das Beispiel übertragbar?

Ich habe einmal Managern ein Experiment gezeigt: Ein Orchester spielte für sie ein Stück, das es gut beherrschte, und zwar einmal mit einem Dirigenten und einmal ohne. Die Manager setzte ich zwischen die Orchestermusiker. Der entscheidende Unterschied zwischen der Aufführung mit dem Dirigenten und der ohne den Dirigenten war, dass alle Manager, die ja im Orchester saßen, das Gefühl hatten, der Dirigent schaue die ganze Zeit nur sie an. Das ist ganz wichtig für das Vertrauen des Orchesters in seinen Dirigenten. Wenn er gut ist, dann meinen 80, 100 Leute, dass er im entscheidenden Moment gerade sie anschaut. Nehmen Sie den Triangelspieler, der vielleicht in einem Musikstück nur zwei Mal „Pling“ macht. Wenn Sie den Musiker bei seinem Einsatz nicht anschauen, dann sind Sie unfähig, egal ob er das gut gemacht hat oder nicht. Wenn Ihnen das ein paar Mal passiert, entsteht eine Enttäuschung, die Sie nicht mehr gutmachen können. Es liegt an Ihnen, diesen Moment so zu setzen, dass es ein Ereignis ist. Das können Führungskräfte von Dirigenten definitiv lernen. Auch im Unternehmen muss ich fühlen, wenn mein Mitarbeiter das Gespräch sucht. Und er muss bemerken, dass ich ihn im Blick habe. Gerade wird das Foyer unserer Hochschule renoviert ...

... deren Präsident Sie sind.

... und der Impuls dafür kam von unserem Portier. Er ist vor ein paar Monaten mit dieser Anregung zu mir gekommen. Nun lag die Idee sowieso in der Luft, aber der Portier hat den Ausschlag gegeben, es endlich anzupacken.

Wie motivieren Dirigenten ihr Orchester zu Höchstleistungen?

Vor ein paar Tagen hat ein Geiger die Hamburger Symphoniker dirigiert, der das Dirigieren nie gelernt hat. Sie führten ein Werk auf, für das man normalerweise einen Dirigenten braucht. Und doch hat das Orchester so gut gespielt wie lange nicht mehr. Denn dieser Geiger hat es geschafft, die Musiker in einer Weise zu motivieren, dass die Selbststeuerungsprozesse und die Eigeninitiative so exemplarisch wurden, wie ich das selten erlebt habe.



Professor Elmar Lampson,

geb. 1952 in Koblenz, studierte Komposition, Musiktheorie und Violine an den Musikhochschulen in Hannover und Würzburg. Heute ist er Präsident der Hochschule für Musik und Theater Hamburg und lehrt dort als Professor für Komposition und Theorie. Außerdem lehrt er Phänomenologie der Musik an der Universität Witten/Herdecke, wo er bis September 2004 Dekan der Fakultät für das Studium fundamentale und Mitglied der Geschäftsführung war.

War das Zufall, also nur ein magischer Augenblick?

Nein, das war mehr: Begabung. Dieser Geiger kann offensichtlich begeistern, mitreißen. Er hatte nicht das Verhaltensschema: „Ich stehe vorne und sage euch, wie das geht.“ Sein Schema war: „Wir haben ein gemeinsames Ziel und wir werden den Weg dorthin gemeinsam entdecken.“

Nun liegt das gemeinsame Ziel eines Orchesters den Musikern unmittelbarer vor Augen als das Ziel eines Unternehmens seinen Mitarbeitern. Denn das Ziel eines Orchesters ist doch die gelungene Aufführung.

Das reicht nicht, und da sind Sie bei der Parallele zum Unternehmen. Auch als Dirigent brauchen Sie eine Vision. Er muss dem Orchester das Konzept eines Werks vorgeben, das er sich erarbeitet hat. Die Kunst besteht darin, es allen zu vermitteln und zu hören, ob alle es verstanden haben. Schließlich kann es ihm alles andere als egal sein, ob auch die dritte Flöte sein Konzept kapiert hat. Er leistet enorme Überzeugungsarbeit, erfindet vielleicht jede Menge sprachliche Bilder, um seine Vision so zu erklären. Impulse von Musikern helfen, sie besser umzusetzen. Es funktioniert nur, wenn alle mitspielen.



Worauf kommt es bei dieser Überzeugungsarbeit an?

Entscheidend ist, dass Sie Ihr Konzept auch verkörpern. Vor einem Orchester können Sie wenig bluffen. Denn die Musiker kennen auch das Werk. Mancher könnte es vielleicht sogar selbst dirigieren. Wenn Sie bei der Orchesterprobe als Dirigent auf dem Pult stehen, dann spüren die Musiker mit jeder Bewegung und mit jeder Tonfolge, die Sie vorsingen, ob Sie eine eigenständige Auffassung von dem Werk haben. Sie merken sofort, ob das stimmig ist.

Wenn Sie überzeugen wollen, müssen Sie manchmal auch Pflöcke einschlagen. Allerdings brauchen Sie ein Gefühl dafür, wann das nötig ist. Es gibt Situationen, in denen spielt das Orchester nicht zusammen. Dann ist der präzise Puls entscheidend. Das gibt es in Unternehmen genauso. Wenn der Manager bestimmte Dinge nicht sagt, wie was wann zu sein hat, dann gibt es nichts, woran man sich orientieren kann; dann gibt es nichts, was sich über das Gewöhnliche hinaus entwickeln könnte.

Wie kann man seine Ziele verkörpern?

Dirigenten haben sich meistens nicht nur von frühester Kindheit an mit Musik beschäftigt, sondern sie haben sich auch an den Inhalten entwickelt, an denen sie arbeiteten. Ich glaube, gute Führungskräfte in Unternehmen sind ein Stück weit auch an dem, was sie erarbeitet haben, zu Persönlichkeiten geworden. Je mehr sie ihre Ziele verkörpern, desto eher können sich auch andere damit identifizieren. Und nur dann können wiederum Dritte verstehen, worum es geht. Was der Zuhörer oder der Kunde nicht begreift, das nimmt er nicht ab.

Brauchen ein guter Dirigent und ein guter Manager Charisma?

Ich meine ja. Was ich mit Charisma meine, möchte ich am Dirigenten erklären: Ich meine nicht jenen Dirigenten, der sich vor das Orchester stellt und mit seinem Super-Ego einen Maßstab setzen will. Ich meine Menschen mit visionärer Ausstrahlungskraft, die auch zurücktreten können, damit die Sache, um die es geht, in den Vordergrund rückt; dann lassen wir der schöpferischen Eigendynamik Raum.

Dirigenten haben manchmal keine Chance, an einer abstrakten Vorstellung vom Tempo festzuhalten. Wenn die Geiger bei einer Pizzicato-Strecke schneller werden, aber zusammenspielen, wenn sie dabei über sich hinauswachsen, dann kann das eine wunderbare Passage werden. Dann dürfen Sie nicht eingreifen. Und das Ergebnis ist der Erfolg von allen.

Was bedeutet für ein Orchester und seinen Dirigenten Erfolg?

Dass unser Publikum von dem Wesen der Musik berührt wurde.

Wie würden Sie unternehmerischen Erfolg beschreiben?

Ich würde sagen, letzten Endes bedeutet das: Ein Produkt muss die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden treffen.

... und es muss sich langfristig rechnen.

Ja. Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen der Art, wie Mitarbeiter eines Unternehmens den Erfolg erleben und wie es Orchestermusiker tun. Ein Orchester macht alles im Hinblick auf eine gemeinsame Aufführung. Wenn sie ein Erfolg ist, dann haben alle zusammen gespürt, wie gut das war, und diese Erfahrung geht in die zukünftige Orchesterarbeit mit ein. So einfach können Unternehmen den miteinander erarbeiteten Erfolg nicht erfahren. Deswegen müssen Firmen gemeinsame Erlebnisse inszenieren. Ein einfaches Beispiel: Die Firma lädt einen guten Pianisten ein und lässt ihn vor der gesamten Belegschaft eine Beethoven-sonate spielen. Wichtig ist dabei: Am Anfang muss Stille einkehren. Diese gemeinsame Stille ist auch die Basis für Kreativität, Ideen und Inspiration.

Müssen Dirigenten und Manager ähnlich innovativ sein?

Ich sehe da Parallelen. Ein Dirigent muss seinen Musikern immer wieder den schöpferischen, prickelnden Sinn seines Musikerseins vergegenwärtigen. Für ihn besteht die besondere Herausforderung oft darin, ein Werk aufzuführen, das schon häufig gespielt wurde. Manche denken, das Schöpferische müsse stets das Neue erfinden. Schöpferisch sein heißt aber oft, das Bestehende immer wieder neu zu sehen. Gerade das sollte nicht nur ein Dirigent können, sondern auch ein Unternehmer. Beide brauchen einen unglaublich produktiven Geist.

„Schöpferisch sein heißt aber oft, das Bestehende immer wieder neu zu sehen. Gerade das sollte nicht nur ein Dirigent können, sondern auch ein Unternehmer. Beide brauchen einen unglaublich produktiven Geist.“

