

Neue Zeiten brauchen neues Denken

Christian Gansch, international tätiger Dirigent und Musikproduzent
über das sinfonische Motto:

Aufeinander hören – Miteinander handeln.





Christian Gansch:
„Dem Publikum ist es egal, ob die Geige schlecht gespielt hat.
Für den Zuhörer hat das ganze Orchester schlecht gespielt.“

_ Mancher Konzertbesucher mag den Auftritt eines Orchesters sehen und sich fragen: „Warum kann es bei mir im Job nicht auch so einfach sein?“ Doch einfach ist es auch in einem Orchester nicht, denn hinter der vermeintlich spielerischen Harmonie und Homogenität steckt harte Arbeit. Um 100 Exzentriker - und daraus besteht ein Orchester meistens - erfolgreich zu musikalischer Höchstleistung zu bringen, muss ein Dirigent in der Lage sein, das Wechselspiel der Kräfte zusammenzuführen. Daran ließ Christian Gansch, viermaliger Grammy-Gewinner, der bereits mit den ganz Großen im Musikgeschäft zusammengearbeitet hat, keinerlei Zweifel. „Dem Publikum ist es egal, ob die Geige schlecht gespielt hat. Für den Zuhörer hat das ganze Orchester schlecht gespielt.“ Persönliche Befindlichkeiten müssen daher hinten anstehen, denn es geht um das Gesamtergebnis, das nur durch die optimale Leistung aller erzeugt werden kann. Ein hervorragendes Konzert ist aber auch das Ergebnis klar verteilter Kompetenzen, harter technischer Detailarbeit und einer unmittelbaren und offenen Kommunikation in den Proben. „Einheit, Homogenität und Harmonie im Konzert entstehen nur auf der Basis von Reibung in den Proben“, stellte Gansch klar. Dem Publikum mag das Orchester als ein perfekt organisiertes Gefüge

erscheinen, das „nach der Pfeife des Dirigenten tanzt“. Doch von diesem Eindruck sollte sich der Laie nicht täuschen lassen. Die Prozesse und Strukturen eines Orchesters sind ähnlich komplex wie die eines Unternehmens. Anschaulich und gespickt mit zahlreichen, humorvoll erzählten Anekdoten aus seinem Berufsalltag als Dirigent und Musikproduzent, beschrieb Gansch den Aufbau und die Abläufe eines Sinfonieorchesters. Ähnlich wie ein Unternehmen verfügt auch ein Orchester über klare Hierarchieebenen: Es gibt mehrere Abteilungen mit eigenen Mitarbeitern, die von Führungskräften und deren Stellvertretern geleitet werden. An der Spitze des Orchesters steht der Dirigent, der sehr eng mit den Führungskräften zusammenarbeitet und gemeinsam die technischen Umsetzungsstrategien abspricht. Führungskräfte, die ihre Abteilung gegenüber dem Dirigenten vertreten und auch widersprechen, sind wichtig, denn „jedes Jugendorchester spielt fad, weil es dem Dirigenten alles glaubt“, merkte Gansch an. Hauptaufgabe des Dirigenten ist es, ein harmonisches Gesamtklangbild herzustellen, und dazu muss er die enormen Distanzen zwischen den Musikern überbrücken. Distanzen muss man in diesem Zusammenhang ganz wörtlich verstehen, da sich die Musiker eines Sinfonieorchesters gegenseitig nicht alle se-



hen können und in der Regel nur zeitverzögert hören. Ungefähr die Hälfte des Orchesters nimmt nicht das gleiche Klangbild wahr wie das Publikum. Damit aber dessen Erwartungen erfüllt werden, muss der Dirigent das „Wechselspiel der musikalischen Kräfte“ zu einem harmonischen Ganzen zusammenführen. Diese musikalische Perfektion erreicht ein Orchester nur durch streng geregelte interne Prozesse.

INDIVIDUALITÄT STATT VERORDNETER HARMONIE

Ein anschauliches Beispiel für die enormen Anforderungen an die Musiker eines sogenannten A+-Orchesters ist der nervenzehrende Auswahlprozess. Wer sich vorgenommen hat, eine Stelle etwa bei den Münchner oder Berliner Philharmonikern zu bekommen, muss ein anspruchsvolles Probespiel vor dem gesamten Orchester auf sich nehmen, bei dem insbesondere die Belastbarkeit der Musiker getestet wird. Eine gute Belastbarkeit ist eine besonders wichtige Voraussetzung für die Aufnahme in ein Top-Orchester, denn für ein perfektes Konzert muss jeder Einzelne auch unter enormem Druck 110 Prozent geben können. Gansch betonte, dass bei einem Fernseh-Live-Mitschnitt in der Carnegie Hall keinem Musiker ein Fehler unterlaufen sollte, denn das Konzert kann selbstredend nicht wiederholt werden.

Obwohl der Auswahlprozess für ein Top-Orchester hart ist, wird dennoch versucht, die Rahmenbedingungen so fair wie möglich zu gestalten. So verriet Gansch, dass die Teilnehmer eines Probe-spiels hinter einem Vorhang spielen, um zu vermeiden, dass sich die Orchestermitglieder von persönlichen Vorlieben oder Geschmäckern beeinflussen lassen. Auf den Auswahlwettbewerb folgt dann ein ebenso anspruchsvolles Probejahr. In diesem Zeitraum werden die technischen und handwerklichen Fähigkeiten sowie die emotionale Ausstrahlungskraft der Musikerpersönlichkeit beim Spiel überprüft. Am Ende des Probejahres stimmt das Orchester ab, ob der Musiker bleiben darf. Entscheidend im gesamten Auswahlprozess neuer Orchestermitglieder ist neben den technischen und handwerklichen Fähigkeiten des Musikers insbesondere dessen Kompetenz, sich in die gesamtorchestralsen Strukturen und Prozesse zu integrieren. Denn die Qualifikation des einzelnen Musikers alleine hat keinen Wert für das Orchester. Wie in jedem Team zählt auch in einem Orchester das Miteinander, in der Gruppe genauso wie abteilungsübergreifend.

WAHRNEHMUNGSKOMPETENZ IST FÜHRUNGSKOMPETENZ

Im Team herrscht permanente Interaktion, deshalb versteht Gansch den Teambegriff auch als „Wechselspiel“. Dabei kommt

es auf Präzision im richtigen Moment an. Um diese zu erreichen, braucht man Mitarbeiter, die sich bewusst sind und sich professionell verhalten. „Wir sind nur gut, wenn wir uns fachlich respektieren“, betonte Gansch. Das gilt auch für den Dirigenten, denn auch ein Top-Dirigent „muss wissen, wann er sein Orchester nicht stören darf“, zitierte Gansch den berühmten Dirigenten Herbert von Karajan.

ROUTINE IST STILLSTAND

In einem Orchester gilt die Devise: was gestern gut war, ist heute nicht automatisch auch gut. Vor jedem Konzert in einer neuen Umgebung wird mindestens drei Stunden geprobt. Ein Orchester hat einen hohen Qualitätsanspruch und will selbstverständlich jedem neuen Publikum die gleiche hervorragende Leistung bieten. Trotzdem sind Fehler unvermeidbar. Entscheidend dabei ist jedoch, den Fehler zu analysieren, zu korrigieren und ganz wichtig: den Fehler danach zu vergessen. Das Fundament für musikalische Perfektion ist Handwerk, Technik und Disziplin. „Bei James Brown gingen auch nicht zehn Musiker auf die Bühne und spielten aus dem Bauch heraus. Hier herrschten klare Regeln: Jede falsche Note im Konzert kostete vierzig Dollar“, wusste Gansch aus zuverlässigen Quellen.

SELBSTMOTIVATION IST ALLER ARBEIT ANFANG

Motivation hängt nicht nur in einem Unternehmen, sondern auch in einem Orchester eng mit der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft zusammen. Eine beidseitige und offene Gesprächskultur sowie ausreichend zur Verfügung stehende Informationen sind Grundvoraussetzungen für motivierte Mitarbeiter. Doch Gansch betonte, dass nicht nur die Führungskräfte im Bezug auf die Motivation in der Bringschuld stehen. Schonungslos erklärte Gansch, dass in einem Top-Orchester die Haltung, „egal, wie geschickt sich meine Führungskraft heute anstellt, mich zu motivieren, es wird ihr nicht gelingen“, keinen Platz hat. Denn, und das zeigte das abschließend eingespielte Musikbeispiel aus der vierten Sinfonie von Bruckner: Einheit aus Vielfalt ist möglich, trotz Exzentrik, aber nur durch Handwerk, Technik und Präzision.

Nach diesem ebenso interessanten wie unterhaltsamen Vortrag starteten die beiden parallel stattfindenden Vortragsreihen zu den Themen Talent Management und Knowledge Technologies. **Ulrich Ude**, Geschäftsführer der Team Training Net GmbH, moderierte den Knowledge Technologies-Stream und übergab nach einer kurzen Begrüßung an den ersten Referenten.

