

Gerald Mertens

Vortrag für den Deutschen Orchestertag am 4. November 2007 in Berlin

Personal- und Organisationsentwicklung aus Musikersicht

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

vor wenigen Tagen saß Vicco von Bülow, alias Lorient, mit seinem Hund, dem Mops Emil, in der Fernseh-Talkshow bei Beckmann. O-Ton Lorient: „Ein Leben ohne Mops ist möglich, aber nicht sinnvoll.“ Typisch Lorient.

Auf diesen Einstieg waren Sie jetzt nicht vorbereitet. Ich bin aber schon beim Thema, indem ich mich Lorient anschließe und behaupte: Ein Leben im Orchester ohne Personal- und Organisationsentwicklung ist möglich, es ist aber nicht sinnvoll!

Ich freue mich bei Ihnen zu sein und bedanke mich bei den Organisatoren des Deutschen Orchestertages, die erneut das Wagnis eingegangen sind und mich wieder eingeladen haben.

Wir alle dürften uns über eines einig sein: Das oberste, gemeinsame Ziel aller Bemühungen des Managements und der Musiker eines Orchesters sind 1. künstlerisch hochwertige Konzerte und Musikproduktionen, 2. ausverkaufte Veranstaltungen und 3. ein begeistertes Publikum. Ich will versuchen, diese drei grundlegenden Aspekte – hohe Qualität, hohe Auslastung, hoher Publikumszuspruch - im Rahmen meines Vortrages zur innerbetrieblichen Situation der Orchester aus Sicht der Musiker nicht ganz aus den Augen zu verlieren.

Es geht um den größtmöglichen Erfolg von Musiktheatern, vor allem aber von Orchestern. Es geht um einen Idealzustand, der keine Vision, sondern so häufig wie möglich – also „nicht immer, aber immer öfter“ – Realität werden sollte, Realität werden muss.

Stellen Sie sich vor: Sie kommen morgens durch den Personaleingang und treffen zufriedene, gut gelaunte und hoch motivierte Mitarbeiter, Orchestermusiker, die nicht über den Dienst stöhnen, Gastdirigenten und Solisten, die wegen der positiven Ausstrahlung des gesamten Betriebes gerne wieder kommen. Ein Zustand, der sich auch niederschlägt in positiver Wahrnehmung und Berichterstattung in Öffentlichkeit und Medien.

Dann könnten die folgenden Klischees, Zitate und Überschriften, die uns alle ärgern, endgültig der Vergangenheit angehören: Zum Beispiel die Bezeichnung des Konzertsaals als „Mausoleum für abgenudelte Klänge“, die Umschreibung des Betriebsklimas und der inneren Einstellung eines Orchesters als „Spiel mir das Lied vom Dienst“ oder „Zwischen Arthrose und Spaziergang – Überlegungen zum Zustand der deutschen Orchesterlandschaft“.

Ralf Pegelhoff hat im März dieses Jahres in der Zeitschrift DAS ORCHESTER einen viel beachteten Artikel mit dem Titel „Musiker als Erfüllungsgehilfen“ veröffentlicht. Noch nie bekam die Verlagsredaktion zu einem Beitrag so viele und so ausführliche Leserzuschriften. Pegelhoff hatte der Personal- und Organisationsentwicklung in den deutschen Orchestern die Note „mangelhaft“ erteilt und schien damit einen Nerv getroffen zu haben.

Er beschreibt aus Musikersicht verschiedene Phänomene aus dem Orchesteralltag: Konflikte innerhalb oder zwischen Stimmgruppen im Orchester; diese sind teilweise tiefgreifend, bleiben aber unter der Oberfläche. Er beschreibt das „Minenfeld Intonationsgespräche“, also die Diskussion, wer zu hoch oder zu tief spielt; er beschreibt Phänomene wie Ausgrenzung, Mobbing, den Virus der Demotivation, fehlende Kommunikationsstrukturen, Zynismus als Überlebensstrategie.

Darüber hinaus gibt es Konfliktpotenziale mit der Intendanz, dem Chefdirigenten und den Kapellmeistern, dem Orchestermanagement und der Verwaltung; im Musiktheater auch noch mit und zwischen anderen Sparten und Abteilungen, also Chor, Ballett, Schauspiel, Technik.

Der Beitrag von Pegelhoff ist nicht der erste, der sich mit dieser Thematik befasst. Seit Adornos „Einleitung in die Musiksoziologie“ aus dem Jahre 1962 hat es nicht nur in Deutschland immer wieder eine mehr oder weniger intensive wissenschaftliche Behandlung des Themas kollektiver Musikausübung unter soziologischen Aspekten gegeben. Ohne dass dies jedoch bislang zu einer ernsthaften und nachhaltigen Diskussion in der Musikpraxis geführt hätte.

Die schwedischen Psychoanalytiker Siv Boalt-Boethius und Björn Wrangsjö veröffentlichten 1988 eine Fallstudie unter dem Titel „Management der Kunst: Organisationsentwicklung in einem Symphonieorchester“. Frau Boalt-Boethius und Herr Wrangsjö waren vom Verwaltungsdirektor eines schwedischen Symphonieorchesters und Konzerthauses mit etwa 100 Musikern, 40 Verwaltungsmitarbeitern und einem fünfköpfigen Direktorium bzw. Management als Berater um Hilfe für die Lösung von Problemen im Orchester gebeten worden.

Ich zitiere aus dem Bericht: „Das Arbeitsklima, das schon seit längerer Zeit ziemlich schlecht gewesen war, hatte sich weiter verschlechtert. Konflikte zwischen dem Chefdirigenten und den Orchestermitgliedern waren an der Tagesordnung. Das Orchester hatte letzthin eine internationale Tournee beendet, die nach außen durch Erfolg, intern jedoch durch Konflikte und Meinungsunterschiede, z. B. in Bezug auf das Repertoire, gekennzeichnet war. Nach der Heimkehr sollte sich das Orchester mit einem technisch schwierigen Programm befassen, für das viele Musiker wenig Motivation spürten. Eine Woche später gab es einen ersten Konflikt zwischen dem Orchester und einem Gastdirigenten.

Andere Zeichen für den schlechten Zustand in Orchester waren häufiges Zuspätkommen, zweifelhafte Krankmeldungen, eine niedrige Reizschwelle während der Proben und eine Bereitschaft der Musiker, andere Engagements einzugehen. Viele fanden zudem, dass die allgemeine Spielfreude und die Solidarität untereinander auf ein kritisches Niveau abgesunken waren. Die Musiker waren mit dem Management aufgrund seiner fehlenden Entscheidungsstärke sehr unzufrieden; sie fühlten sich zeitlich mit der Wahl der Programme und durch niedrige Gehälter eingeeengt.

Einige Monate, nachdem die Berater ihre Arbeit mit dem Orchester und dem Management aufgenommen hatten, signalisierten auch die Mitarbeiter in der Verwaltung einen Bedarf an Hilfe.“ Zitat Ende.

Wer jetzt unter Ihnen der Meinung ist, der eben beschrieben Sachverhalt träfe auch auf ihn selbst und sein Orchester zu, der hat ein ernsthaftes Problem. Ich persönlich befürchte, viele von Ihnen haben dieses Problem mit weiteren Facetten und Varianten, abgeschwächt oder gar verstärkt.

Im alten Rom galt der Satz „Divide et impera - teile und herrsche!“ Übertragen auf unseren Bereich könnte das aus Managementsicht bedeuten: Nur ein zerstrittenes Orchester ist ein gutes Orchester? Machtpolitisch gesehen mag das vielleicht sogar in die richtige Richtung gehen. Inhaltlich gesehen aber, unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung und der künstlerischen Zukunft eines Orchesters, ist dieser Ansatz falsch und führt zur Selbstzerstörung der Institution.

Und: Je kleiner die Organisation, desto empfindlicher reagiert sie auf offene oder verborgene Konflikte. Ein kleines Kammerorchester, in dem Musiker, Orchestervorstand, Betriebsrat, Verwaltung, Management, Chefdirigent und Trägerverein mehr oder weniger im Dauerclinch liegen, ist für alle Beteiligten die Hölle und gilt als behandlungsbedürftiger Patient.

Große Institutionen, also Opernhäuser oder größere Konzertsorchester reagieren schon allein aufgrund der Menge der Mitarbeiter bei innerbetrieblichen Konfliktsituationen insgesamt schwerfälliger. Sie sind also nicht ganz so störanfällig. Andererseits macht die Größe der Einrichtung Konflikte auch schwerer durchschaubar.

Auch Herr Prof. Erd hat sich mit der Thematik aus soziologischer Sicht schon vor geraumer Zeit befasst. „Kunst als Arbeit. Organisationsprobleme eines Opernorchesters.“, so hieß sein 1997 veröffentlichter Beitrag in einem Sammelband zur „Soziologie der Kunst“. Untersucht wurden u. a. die zwischenmenschlichen, tarifvertraglichen, arbeitsrechtlichen Strukturen eines Opernorchesters, die Über- und Unterordnungsverhältnisse, die Gruppendynamik, das Verhältnis zum Dirigenten, das Verhältnis zum Orchestermanagement usw. am Beispiel des Frankfurter Museumsorchesters.

Herr Prof. Erd hat Ihnen heute seine aktuelle Sicht der Dinge geschildert, auf die ich jetzt nicht im Einzelnen eingehen muss.

Wenn ich es richtig einschätze, sind wir am heutigen Tage erstmals an einem gewissermaßen historischen Punkt, wo die überfällige Auseinandersetzung zur Personal- und Organisationsentwicklung in den Orchestern intensiver angegangen wird. Das Thema ist für die Entwicklung von Zukunftsperspektiven der Orchester zu bedeutsam, um nach dessen Behandlung wieder zur Tagesordnung überzugehen; nach dem Motto „Die Orchester sind in Deutschland die letzten 100 Jahre ohne Personal- und Organisationsentwicklung ausgekommen, sie werden auch in Zukunft darauf verzichten können.“

Das Gegenteil ist der Fall. Oder um noch einmal an Lorient anzuknüpfen: Personal- und Organisationsentwicklung ist nicht nur sinnvoll, sie ist notwendig!

Wie und mit welchem Erfolg wurden die geschilderten Probleme des schwedischen Sinfonieorchesters angegangen und gelöst?

In einem ersten, 18 Monate dauernden Verfahren wurden von den beiden Psychologen parallel in Orchester, Verwaltung und Management Projektgruppen gebildet und alle aufgelaufenen Probleme zusammengetragen und professionell strukturiert. Mit fast dem gesamten Orchester gab es zwei und mit der Verwaltung eine ganztägige Tagung. Zwischen den beiden Tagungen im Orchester wurden neue Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit den ermittelten Problemen befassten und dann bei der zweiten Tagung Lösungsvorschläge vorstellten, die im Orchesterplenum diskutiert wurden. Nach weiteren 18 Monaten - also ein mehrstufiges Verfahren über insgesamt drei Jahre - wurde untersucht, inwieweit die früheren Probleme gelöst

waren und wie sich die Einstellung zur eigenen Arbeit und gegenüber den Gruppen der Verwaltung und Managements sichtbar geändert hatten.

Im Wesentlichen gab es vier inhaltliche Linien:

1. Zunächst wurde verstärkt die Kommunikation zwischen den Individuen und den Gruppen sowohl im Orchester als auch in der Verwaltung sowie im Verhältnis zum Management verbessert.
2. Erhöhung des gegenseitigen Verständnisses für die unterschiedlichen Funktionen und Rollen der verschiedenen Mitarbeiter und Gruppen.
3. Förderung einer größeren Konzentration auf die Arbeitsaufgaben und auf die Funktionen, die besonders auf Zusammenarbeit angewiesen waren und
4. Durchbrechen bestimmter „Teufelskreise“, um neuen Raum für Enthusiasmus und Identifikation mit der eigenen Organisation zu schaffen.

Es gab Musiker, die im Orchester dicht beieinander saßen, aber seit Jahren nicht miteinander gesprochen hatten. Ähnliches bei den Verwaltungsmitarbeitern. Welche konkrete Rolle spielten Konzertmeister und Stimmführer im Verhältnis zu ihren Gruppen und untereinander? Was wussten die Orchestermusiker darüber, was die Verwaltung tatsächlich für das Orchester tat? Welche Beziehungen im Orchester, in der Verwaltung und zwischen diesen Abteilungen waren so belastet, dass sie als „Teufelskreise“ empfunden wurden, die besonderer Aufmerksamkeit und Behandlung bedurften?

Das Ergebnis des gesamten Verfahrens: Die Verwaltung, die sich ursprünglich in der Wahrnehmung ihrer Bedeutung für den Gesamtbetrieb vernachlässigt fühlte, entwickelte eine insgesamt positive Einstellung zur eigenen Arbeit. Auch die Arbeitssituation im Orchester hatte sich deutlich verbessert, nicht nur wegen eines neuen Chefdirigenten. Die meisten Probleme, die in den Seminaren und Arbeitsgruppen des Orchesters diskutiert worden waren, wurden in der Zwischenzeit gelöst. Im Diskussionsprozess neu geschaffene Kontakte zum Beispiel zwischen den Stimmführern bestanden weiterhin, verschiedene Regelungen im täglichen Betrieb hatten sich verbessert. Der Patient konnte als geheilt entlassen werden.

Um es bis hierher kurz zusammenzufassen: 1. Ständige Kommunikation, 2. Verständnis für die unterschiedlichen Belange innerhalb des Orchesters, innerhalb der Verwaltung und des Managements und zwischen diesen drei Gruppen sowie 3. die Bereitschaft zum angemessenen Interessenausgleich sind der inhaltliche Kern einer nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung.

Ein wesentlicher Aspekt, auf den ich jetzt aus Musikersicht vertiefend eingehen möchte, ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Bekannt ist der Lehrsatz: „Der Erfolg eines Unternehmens ist immer auch die Summe des Erfolges der Mitarbeiter“. Hieran knüpfen sich Themen wie Motivation, Freude an der Arbeit, Anerkennung und Lob durch Vorgesetzte, aber auch Einbindung in und Verständnis für Entscheidungsprozesse, Verantwortungsbewusstsein, Leistungswille.

Das hört sich jetzt alles gut und positiv an. Aber was ist mit der Perspektive des 45-jährigen zweiten Geigers am letzten Pult in einem B-Opernorchester? In der Musikhochschule vom Professor als Solist ausgebildet, jung im Orchester angefangen. Inzwischen routiniert, 22 Dienstjahre auf dem Brückel, vier Intendanten, fünf Chefdirigenten erlebt, noch zwanzig Jahre bis zur Rente. Zwei Dauerkranke in der Stimmgruppe, daher Dienst bis zum Anschlag, Sitzplatz im Graben direkt vor den

Pauken. Dienst beim Chef ist meistens ok, manchmal sogar spannend, Operette mit dem zweiten Kapellmeister eine Zumutung. Für den Wechsel in ein anderes Orchester zu alt, Endstufe im Gehalt erreicht, keine weiteren Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten im Orchester. Na ja, vielleicht noch Mitarbeit im Orchestervorstand oder Personalrat, wenn man das als Entwicklungschance werten will.

Nicht nur hier, sondern auch an vielen anderen Positionen im Orchester schlummern hohe Frustrationspotenziale. Einige weitere hat Ralf Pegelhoff beschrieben.

Um den Lehrsatz von eben einmal umzudrehen: Die Frustration des einzelnen Orchestermitglieds ergibt in der Summe auch immer die Frustration des gesamten Orchesters.

Wen wundert es, wenn ein in der Summe frustriertes Orchester bestenfalls Dienst nach Vorschrift macht und nur gepflegte Routine zu Stande bringt? Da braucht sich das Management dann auch keine Gedanken mehr über Marketing, Education oder Audience Development zu machen, weil schon das Produkt, die Orchesterleistung selbst, nicht stimmt.

Thomas Schmidt-Ott meint hierzu in seinem aktuellen Beitrag zu Publikumsorientierung und Audience Development im November-Heft von DAS ORCHESTER, ich zitiere: „Das Verhalten, das Künstler und Servicepersonal gegenüber ihrem Publikum zeigen, bildet ein Bindeglied zwischen der Zufriedenheit der institutionellen Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Besucher.“ Schmidt-Ott weiter: „Eine kundenorientierte Ausrichtung des Orchestermanagements muss die Berücksichtigung der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor in sein Handeln einbeziehen“.

Diese Einschätzung deckt sich mit der Aussage in einem Interview, das ich im Frühjahr 2006 mit einem der Manager des St. Paul Chamber Orchestra für eine Reportage aus Minnesota geführt habe, nachzulesen im Januar-Heft von DAS ORCHESTER aus diesem Jahr. Jon Limbacher, Vice President for Development and External Affairs, berichtet darin über eine überstandene Orchesterkrise und ein neues Managementmodell.

Ich zitiere: „Vor etwa drei Jahren haben wir uns mit den Musikern unseres Orchesters darüber verständigt, dass sie in das, was auf der Bühne passiert, mehr eingebunden sein sollten. ... Im Zentrum stand ... für uns, die Musiker mit ihrem hohen Kreativpotenzial in die Programmplanung und die Sicherung der künstlerischen Qualität einzubeziehen.

Wir haben ein „Artistic Vision Committee“, also einen künstlerischen Planungsbeirat gegründet, der aus Mitgliedern des Orchesters und des Managements besteht. Dieses Committee befasst sich mit der Saisonplanung sowohl unter Aspekten der Programmgestaltung als auch unter Bewertung sämtlicher künstlerischer Aspekte. Außerdem haben wir ein „Artistic Personal Committee“ gebildet, das alle Punkte der Besetzung und Personalplanung für die kommende Saison bespricht. Die Bildung dieser beiden Gremien war der Weg, die Orchestermusiker in die Entscheidungsprozesse der künstlerischen und personellen Planung einzubinden.

Wir glauben, dass die Qualität unserer Konzerte als greifbares Ergebnis unseres neuen Systems durch die Einbindung der Musiker besser geworden ist. Wir haben das Gefühl, dass das, was wir künstlerisch tun, immer besser wird. Unsere Zuschauerzahlen sind der beste Beleg. Sie sind gestiegen und steigen weiter. Es

gibt natürlich viele Faktoren, die die Publikumszahlen beeinflussen, aber für mich ist ganz klar, dass die inhaltliche Einbeziehung der Musiker der entscheidende Punkt war.

Wir sehen..., wie das Publikum jetzt reagiert und haben die Auslastungsquote in dieser kurzen Zeit von etwa 65% auf über 80% steigern können! Einen besseren Beweis gibt es wohl nicht.“ Ende des Zitats.

Lassen Sie mich ein weiteres Zwischenergebnis festhalten: Die planmäßig organisierte Einbindung des Knowhows und der individuellen Potenziale der Orchestermitglieder, das darin ausgedrückte Interesse am einzelnen Mitarbeiter, ist aus meiner Sicht der entscheidende Schlüssel für die Personal- und Organisationsentwicklung, noch mehr aber für die kollektive Mitarbeiterzufriedenheit und damit für den Erfolg des Gesamtunternehmens.

Diese Feststellung deckt sich auch mit den Erkenntnissen der vor wenigen Tagen veröffentlichten und vom internationalen Personaldienstleister Towers Perrin durchgeführten „Global Workforce Study 2007“, eine weltweite Motivationsstudie von Mitarbeitern aus allen Arbeitsbereichen. Befragt wurden 86.000 Beschäftigte in 18 Ländern, darunter 3.000 aus Deutschland. Für Deutschland ergibt sich u. a. Folgendes: Nicht der direkte Vorgesetzte, sondern vielmehr das Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern ist der wichtigste „Treiber“ für das Mitarbeiterengagement. Auch räumt die Studie mit dem Mythos auf, jüngere Mitarbeiter seien motivierter als die älteren: Das Mitarbeiterengagement variiert tatsächlich nur geringfügig mit zunehmendem Alter zwischen 20 und „50 plus“. Weitere Feststellung: Mitarbeiter suchen nach herausfordernder Arbeit mit einem Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Diese Einschätzungen und Tendenzen aus dem allgemeinen Arbeitsleben lassen sich für den Orchesterbereich noch weiter konkretisieren. Sabrina Paternoga hat 2003 in einem Forschungsprojekt der Musikhochschule Freiburg repräsentativ 467 Orchestermitglieder aus 18 deutschen Kulturorchestern zu deren Arbeits- und Berufszufriedenheit befragt. 8 Prozent der Befragten waren völlig zufrieden, 69,3 Prozent ziemlich zufrieden, 16,7 Prozent unentschieden, 5,6 Prozent ziemlich unzufrieden, 0,4 Prozent völlig unzufrieden. Resümee von Frau Paternoga: „ Als wichtigstes Ergebnis ... ist zu nennen, dass es sich bei Orchestermusikern insgesamt weniger um einen „frustrierten Haufen“ als vielmehr um eine Berufsgruppe handelt, der ihre Tätigkeit alles in allem Spaß macht. ... Auch immerhin noch 70 Prozent der Tuttireicher machten die Angabe, die gewünschte Position im Orchester erreicht zu haben, sodass sich offensichtlich nicht alle Tuttiisten als verhinderte Solisten sehen, wie so oft behauptet wird.“ Zitat Ende.

Besonders kritisch bewertet Paternoga allerdings folgende Fragen: Nur 16 Prozent der „Zufriedenen und völlig Zufriedenen“ gaben diese Bewertung auch bei den Aufstiegsmöglichkeiten an. Also einmal Tuttiist, immer Tuttiist. Und nur 19 Prozent aus dieser Gruppe waren mit der Mitsprachemöglichkeit in künstlerischen Fragen zufrieden. In einer offenen Frage machten fast alle Befragten Verbesserungsvorschläge zur Arbeitssituation.

Es gibt also ganz offenbar einen breiten Bedarf für ein betriebliches Vorschlagswesen. Die Orchestermusiker sehen und spüren täglich am eigenen Leib, wo es im Betriebsablauf „klemmt“. Warum bindet man dieses Fachwissen nicht ein?

In ein geordnetes Verfahren zur Optimierung des Betriebs? In der gewerblichen Wirtschaft ist derartige Gang und Gäbe.

Das gleiche gilt für Fragen der künstlerischen Planung. Wobei es gar nicht um eine echte Mitbestimmung zu gehen scheint, sondern eher nur um die Möglichkeit, Vorschläge und Bedenken geltend machen zu können mit dem begründeten Gefühl, angehört und ernst genommen zu werden. Kein Orchestermitglied wird einem Opernintendanten in seinen Musiktheater-Spielplan reinreden können, aber warum sollte es nicht möglich sein, im Konzert- und Kammermusikplan oder bei der Planung von Gastspielreisen und in anderen Bereichen regelmäßig auch Vorstellungen der Musiker zu berücksichtigen, sie zumindest anzuhören?

Ich komme zurück auf das Beispiel des 45jährigen Tuttisten in der zweiten Violine. Warum ist er vielleicht doch nicht so frustriert, wie es zunächst den Anschein gehabt haben mag? Weil er sich seine musikalische und berufliche Befriedigung noch an anderer Stelle sucht? Laut Paternoga üben 85 Prozent der befragten Musiker mindestens eine musikalische Nebentätigkeit aus, 63 Prozent spielen Kammermusik, 60 Prozent helfen in anderen Orchestern aus, 47 Prozent unterrichten, 33 Prozent sind solistisch tätig, 11 Prozent wirken in Laiensembles mit.

Ich behaupte, diese Tätigkeiten außerhalb des Orchesterkollektivs sind der notwendige Ausgleich für die besonderen Belastungen in einer vom Dirigenten dominierten monokratischen Führungs- und Produktionsstruktur. Also Nebentätigkeiten als künstlerisches und soziales Ventil zum Abbau und zur Vermeidung von Frustrationen. Auch Daniel Richwien kommt in seiner im Sommer 2007 veröffentlichten Untersuchung mit dem Titel „Integriertes Konfliktmanagement in Kulturorchestern“ an diesem Punkt zu ähnlichen Ergebnissen und Aussagen.

Immer wieder wurde und wird über die Nebentätigkeiten der Orchestermusiker spöttisch, neidisch, kritisch oder zynisch hergezogen. Ich habe für diese überwiegend unsachliche Kritik kein Verständnis. Im Gegenteil: Im Sinne des Orchesterbetriebes ist es eine Auszeichnung, wenn seine Musiker eine so hohe künstlerische Qualität haben, dass sie auch solistisch, kammermusikalisch oder als Lehrer an einer Hochschule arbeiten dürfen. Oder dass sie als Aushilfe gerne engagiert werden, weil sie im Notfall ohne Probe zuverlässig ihren Part im Nachbarorchester übernehmen können.

Im Sinne des Orchesterbetriebes sollte dieser also vielmehr darauf bedacht sein, die vorhandenen Potenziale seiner eigenen Musiker als Solisten, Kammermusiker oder auch als Pädagogen so gut wie möglich im eigenen Hause zu nutzen und hierfür Plattformen und Programmrahmen zu schaffen, anstatt sich über ein „Fremdgehen“ eigener Mitarbeiter aufzuregen.

Hier könnte ein ganzheitlicher Planungsansatz beiden Seiten helfen, dem Management und den Musikern. Die Potenziale eigener Mitarbeiter planmäßig zu entdecken und dauerhaft zu fördern, ist eine der wichtigsten Grundlagen für eine nachhaltige Personalentwicklung.

Lassen Sie mich an dieser Stelle einige Zwischenergebnisse zusammenfassen:

Personal- und Organisationsentwicklung im Orchester ist notwendig. Sie ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein ständiger, sich immer wieder erneuernder Prozess. Sie bedarf nicht nur der einseitigen Information, sondern setzt vielmehr durchlässige, wechselseitige Kommunikation der Beteiligten voraus. Sie bedarf des Verständnisses

der unterschiedlichen Gruppen- und Individualinteressen. Und sie bedarf der Bereitschaft zum Interessenausgleich.

Motivation, die Entdeckung, Förderung und Einbindung der Mitarbeiterpotenziale und des Mitarbeiter-Knowhows, eine darauf beruhende hohe Mitarbeiterzufriedenheit sind die entscheidenden Stichworte für die Implementierung neuer Kommunikations- und Personalführungselemente im Orchesterbetrieb und in Kulturbetrieben allgemein.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich weiß, dass ich in der relativ kurzen Zeit einige Aspekte aus Musikersicht nicht ansprechen konnte, die auch eine Rolle spielen. Ich benenne einige wenige kurz: Gesundheitsprobleme, die die künstlerische Leistung beeinträchtigen, Lautstärkebelastungen in Orchestergräben, Probleme Alleinerziehender und von Ehepaaren im Orchester mit kleinen Kindern bei Gastspielen und Dienstplanänderungen, Probleme bei Arbeitsbefreiungen, aber – positiv - auch Flow-Erfahrungen bei gemeinsamen künstlerischen Höhenflügen zwischen Dirigent und Orchester.

Was ist konkret zu tun?

„Kommunikation, die erst in der Krise einsetzt, kommt zu spät“, so lautet ein Grundsatz der Presse- und Medienarbeit. Für unser Thema bedeutet das: Nicht abwarten, bis im Orchester, im Betrieb, Konflikte offen ausbrechen, sondern in einer als normal oder ausgewogen empfundenen Periode die bestehenden Strukturen analysieren, verändern und optimieren, um damit der Krise vorzubeugen.

Dabei gilt es, Orchestervorstände, Betriebs- und Personalräte und auch das Management nicht zu überfordern. Kaum einer der Beteiligten ist im Konfliktmanagement, in der Mediation oder in der Personalführung fundiert ausgebildet. Hier besteht ein hohes betriebliches Weiterbildungspotenzial oder der Bedarf nach verständnisvoller externer Begleitung.

Diesen zweiten Weg sind sehr erfolgreich die Bamberger Symphoniker gegangen: Das Orchester hatte 2000/2001 unter einer fehlgeschlagenen Intendanz mit einem Millionendefizit eine schwere Zeit durchgemacht. Als die Bamberger wieder konsolidiert waren, haben sie sich nicht zurück gelehnt, sondern in einem gemeinsam strukturierten und extern begleiteten Verfahren zwischen Management, Chefdirigent, Verwaltung und Orchester auf eine Zukunftsvision für das Orchester verständigt. Also: Wo stehen wir heute, wo wollen wir in zehn Jahren sein und wie kommen wir dorthin? Nachzulesen im Februar-Heft von DAS ORCHESTER 2006. Die Bamberger Symphoniker gelten heute wieder als hervorragend positioniert, auch auf dem internationalen Markt.

Ich bin davon überzeugt: Dieser Erfolg ist auch ein Erfolg einer neuen Diskussionskultur zwischen Orchester und Management.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!