

„Wir brauchen eine klare Vision“

Kent Nagano, Generalmusikdirektor der Bayerischen Staatsoper, über die Kunst, höchste Qualität mit Weltstandard zu schaffen. Erfolg ist für den Dirigenten möglich nur mit einem Perfektionismus, der bis ins Detail geht. Nagano ist ununterbrochen auf der Suche nach neuen internationalen Talenten.

SZ: Herr Nagano, das Führen eines Unternehmens wird oft verglichen mit dem Dirigieren eines Orchesters. Passt der Vergleich?

Nagano: In mancherlei Hinsicht ist er richtig. Er stimmt aber nicht immer. Ich stamme aus einer Familie von Geschäftsleuten und kann das gut vergleichen. In der Wirtschaft gibt es Kriterien, Zahlen, mit deren Hilfe man feststellen kann, wo man im Wettbewerb steht und was man in der Zukunft tun muss. In der Kunst setzen wir manche Priorität anders. Die Kunst oder die Musik müssen dem Wohlbefinden des Menschen dienen. Das ist ihre Hauptaufgabe. Das kann es zwar auch im Geschäftsleben geben. Aber dort muss es nicht unbedingt sein.

SZ: Erzeugen Sie nicht auch ein Produkt, mit dem Sie Ihre Kunden zufriedenstellen müssen?

Nagano: Ja, aber es gibt einen Unterschied. Unser Produkt ist nie fertig. Es wird immer weiterentwickelt. Man muss heute keinen Bleistiftanspitzer mehr entwickeln. Den gibt es bereits. Oder nehmen Sie die Elektronik. Da ist ein neuer Computer schon nach wenigen Monaten wieder veraltet. Bei uns gibt es stetige Weiterentwicklungen.

SZ: Ihr Anspruch ist es, eine besonders hohe Qualität zu bieten. Wie schaffen Sie diesen Weltstandard?

Nagano: Es reicht nicht, einen hohen Anspruch zu stellen. Es muss der höchste sein. Das wichtigste aber ist: Man braucht eine klare künstlerische Vision. Qualität heißt bei uns Perfektionismus,

der bis in jedes Detail geht. Die gewünschte Idee besteht aus sehr vielen Elementen, die zusammen ein klares Gesamtbild ergeben.

SZ: Welches Personal brauchen Sie für Ihre Arbeit?

Nagano: Wir müssen versuchen, die besten Mitarbeiter zu bekommen, die besten Sänger, Musiker und Regisseure – ja, und für die Verwaltung brauchen wir die besten Manager. Die müssen aber auch perfekt zusammenarbeiten können. Im Silicon Valley heißt es, man brauche im Unternehmen integrierende Charaktere, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter perfekt harmonieren. Es geht darum, die kreativsten Kombinationen von Menschen zu finden. Ein sehr guter Regisseur und ein sehr guter Dirigent müssen nicht unbedingt die besten Einfälle haben. Um perfekte Teams zu bekommen, braucht man die effizienteste Kommunikation im Haus und nach draußen zum Publikum. Dann hat man die Chance auf eine Qualität, die höher ist, als sie nur eine Person erreichen könnte.

SZ: Wo finden Sie die Mitarbeiter, die Sie brauchen?

Nagano: Das ist in der Kunst wie in der Wirtschaft eine ganz große Herausforderung. Die Suche nach Mitarbeitern mit internationalem Standard ist schwer. Ich nutze ganz altemodische Verfahren: Zum Beispiel die Empfehlung oder die Mundpropaganda. Wir sprechen auch sehr viel mit Kollegen. Und natürlich ist das System von Vorspielen oder Vorsingen wichtig. Es gibt viele außerordentliche Künstler. Aber Technik und



Kent Nagano, seit Herbst 2006 Generalmusikdirektor der Bayerischen Staatsoper, wurde als Sohn japanischer Einwanderer in Kalifornien geboren. Der 56-jährige Amerikaner, der zur hauchdünnen internationalen Dirigenten-Elite zählt, war zwölf Jahre lang Musikchef am Opernhaus von Lyon, leitete das traditionsreiche Hallé Orchestra in Manchester und danach das Deutsche Symphonieorchester in Berlin. Gleichzeitig mit dem Amt in München übernahm Kent Nagano die Chefposition beim Orchestre Symphonique im kanadischen Montreal.

Foto: S. Rumph

Perfektion allein reichen nicht aus. Es muss einen Konsens im Haus darüber geben, wer zu uns passt. Das ist bei uns das Wichtigste und es gilt für alle Abteilungen, bis hinein in die Schneiderei oder die Bühnenwerkstatt. Ein Opernhaus wird keinen Erfolg haben, wenn nicht alle Abteilungen denselben künstlerischen Standard haben. Und jedes einzelne Haus ist sehr sensibel, was seine Tradition betrifft. Stellen Sie sich vor: Die Bayerische Staatsoper hat eine ununterbrochene mehr als 350-jährige Geschichte.

SZ: Wie viel Zeit verbringen Sie damit, die richtigen Leute zu finden?

Nagano: Damit verbringen wir unendlich viel Zeit. Wir tun das ununterbrochen, sonst haben wir ganz schnell keine Bedeutung mehr. Wir müssen wissen, wo die Talente sind, wir hören uns ständig Leute an, um herauszufinden, ob sie für unser Haus geeignet sind. Wir haben die Verantwortung dafür, dass die Oper weiterlebt.

SZ: Woher kommen die Talente, aus der ganzen Welt oder aus München?

Nagano: Unsere Aufnahmeprüfungen sind offen für die internationale Welt. Wir sind ein internationales Opernhaus, wir spielen Opern in vielen Sprachen und aus vielen Musikkulturen. Wir berücksichtigen daher nicht nur deutsche Künstler, sondern wir suchen die besten in der ganzen Welt ohne Ansehen ihrer Nationalität.

SZ: Was bedeutet für Sie das Spannungsverhältnis von Erfolg, Risiko und Misserfolg?

Nagano: Ja, wie definiert man Erfolg? Ist es die Zahl der verkauften Platten oder ist es etwas anderes? Ich erinnere mich an ein Gespräch mit Paul McCartney, in dem er mir sagte, wie viele Aufnahmen von seinem Liverpool Requiem er verkauft hat. Wenn ich jetzt einen Vergleich anstelle mit der vierten Symphonie von Brahms, so kann man sagen, dass McCartney erfolgreicher ist als Brahms. Da spielt auch Zeit eine Rolle. Das gilt selbst für den Business-Bereich. Steve Jobs von Apple hatte in seinen Anfängen in den siebziger Jahren Probleme gehabt, heute ist er erfolgreich.

SZ: Was ist für Sie ein Erfolg?

Nagano: Sehr gute Frage (Nagano lacht lange). Dieses Wort kann so sehr missverstanden werden! Ich komme aus einem kleinen Dorf in Kalifornien. Dort sagt man: Ein großer Fisch in einem kleinen Teich ist bedeutend. Ist dieser große Fisch aber erfolgreich? Wenn man den Fisch ins Meer wirft, wird er sofort von einem größeren gefressen. Für mich ist Erfolg nicht nur eine gelungene Aufführung. Die ist nur ein Element in einer Reihe vieler Aufführungen. Erfolg ist für uns ein Prozess. Wichtig ist, dass wir im Ensemble spüren, dass wir etwas Besonderes erreicht haben. Das kann sogar passieren, wenn handwerklich in einer Aufführung etwas schief gegangen ist. Wir wären darüber dann nicht sehr traurig. Der Kunstprozess hat eine größere Perspektive. Wenn wir umgekehrt nach unserem Empfinden nur eine Standardaufführung zustande gebracht haben, in der aber technisch alles in Ordnung war, werden wir nicht jubeln.

SZ: Wie gehen Sie mit einem Misserfolg um, wenn beispielsweise irgend etwas schief ging?

Nagano: Ich glaube, niemand ist dann froh (Nagano lacht). Wir müssen lernen, uns bis ans Lebensende zu entwickeln. Es braucht Zeit, um bis zum höchsten Gipfel zu gelangen. Man kann nur dahin kommen, wenn man etwas gelernt hat in diesem langen Zeitraum. Die Zeit ist so wichtig, sie gehört auch zur Definition eines Meisterwerks. Es geht über Grenzen. Ja, einen Misserfolg muss man als Chance verstehen. Ohne Risiko wird man

nicht weiterkommen. Ich glaube, das gilt auch für Unternehmen.

SZ: Müssen Sie autoritär sein, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern daran arbeiten, Ihre Vorstellungen umzusetzen, oder diskutieren Sie lieber?

Nagano: Dafür gibt es kein allgemeingültiges Modell. Ich selbst habe aber diese autoritären Strukturen von oben nach unten erlebt, als ich in meiner frühen Zeit ganz unten arbeitete. Ich glaube, man braucht eine besondere Sensibilität für das Teamwork.

SZ: Darf man Ihnen auch widersprechen?

Nagano: Das gehört dazu. Es gibt sogar in japanischen Fabriken eine Kommunikation von unten nach oben. Dort spricht man von den selbstmotivierenden Strukturen, wo jemand, der am Fließband arbeitet, das Recht hat, die Produktion eigenmächtig zu stoppen, wenn er ein Problem sieht, einen Fehler entdeckt.

SZ: Was sagen Sie, wenn Sie eine besondere Vision haben von einem Notentext oder einem Musikstück und Ihre Musiker diese Idee nicht verstehen. Wie motivieren Sie Ihre Leute, Ihnen zu folgen?

Nagano: Irgendwie muss man den Weg finden, ein gemeinsames Bewusstsein darüber zu erreichen, was künstlerische Qualität ist.

SZ: Lassen Sie sich auch von anderen überzeugen und sagen: o.k., ihr habt recht, ich ändere meine Meinung, ich mache einen Kompromiss?

Nagano: In der Kunst sind Kompromisse sehr gefährlich. Wir arbeiten daran, sie nicht zu machen. Andererseits würde man ein Problem bekommen, wenn man sagt: Ich habe nichts mehr zu lernen. Wir arbeiten ja in einem Ensemble. Wenn das Ziel allen ganz klar ist, kann man auch einmal verschiedener Meinung sein. Wenn man Vertrauen hat in die Qualität der Mitarbeiter, kann man sehr offen einen Konsens finden. Konsens ist nicht Kompromiss, sondern Kommunikation. Wie im Business. Wenn in einem Unternehmen zwei Abteilungen nicht miteinander reden, kann es zu verheerenden Ergebnissen führen.

SZ: Müssen Sie also auch manchmal sagen: Wir machen es jetzt so, Ende der Diskussion?

Nagano: Ja, wir diskutieren gern, aber es gibt auch die Realität der drängenden Zeit. Verantwortung zu übernehmen heißt auch, Entscheidungen zu treffen.

SZ: Unter Managern gibt es stets Wettbewerb. Jeder will besser sein als der Konkurrent. Gibt es solche Eifersucht auch zwischen Dirigenten?

Nagano: Gibt es Neid zwischen den Menschen? Natürlich. Wir sind doch alle Menschen. Entscheidend ist, dass wir uns weiterentwickeln können. Die Tür muss offen sein.

SZ: Ärgert es Sie, wenn ein Kollege einen Posten bekommen hat, den Sie selbst haben wollten?

Nagano: Ärger ist eher eine Sache von jungen Leuten. Aber man wird immer wieder davon überrascht, dass die Dinge nicht geklappt haben. Und es gibt auch Dinge, die nicht sein sollen.

Interview: Karl-Heinz Büschemann und Wolfgang Schreiber

Im Wettlauf um Talente zählt guter Stil

Die Deutschen sind mit ihren Chefs nicht zufrieden. Sie vermissen die Wertschätzung ihrer Arbeit, Kollegialität und Karrierechancen. Nur jeder Achte ist wirklich glücklich an seinem Arbeitsplatz, gibt an, eine sinnvolle Arbeit zu haben, sich im Job entwickeln zu können und gut bezahlt zu sein. Es ist kein gutes Zeugnis, das die Arbeitnehmer ihren Vorgesetzten ausstellen.

Von Sibylle Haas

Die Qualität der Führung in deutschen Unternehmen ist katastrophal. Das zeigt eine Untersuchung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) über die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten. Mitarbeiter fühlen sich von ihren Vorgesetzten allein gelassen, uninformiert und nicht gefördert. Fast jeder dritte Arbeitnehmer in Deutschland berichtet von schlechter Betriebskultur. Dabei hat der DGB nicht nur Gewerkschafter und Betriebsräte befragt, um erstmals die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in Deutschland zu messen. Zu Wort kommen auch Hilfsarbeiter und Minijobber, Büroangestellte und Leitende.

Der „DGB-Index Gute Arbeit“ wurde 2007 zum ersten Mal ermittelt und soll künftig einmal jährlich veröffentlicht werden. Der Index markiert Anspruchslücken zwischen dem, was Beschäftigte für wichtig halten, und dem, was sie in der Realität erleben. „Unternehmen sind für Talente nur attraktiv, wenn die Qualität der Arbeit stimmt. Besonders Entwicklungsmöglichkeiten, gute Führung und sichere Einkommen sind gefragt“, sagt Dietmar Hexel, DGB-Vorstand und verantwortlich für die Entwicklung des DGB-Index. „Wenn deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen und gesund prosperieren wollen, sind motivierte Belegschaften und gute Arbeit ein zentraler Schlüssel. Unser

Werkzeug kann Unternehmen dabei helfen“, erklärt Hexel.

Doch nur 22 Prozent der Befragten arbeiten in einer für sie umfassend guten Führungs- und Unternehmenskultur, berichtet Soziologin Tatjana Fuchs, die im Auftrag des DGB beim Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie (Inifes) das Projekt geleitet und die Auswertung vorgenommen hat. „Das ist ein schlechter Wert, der auf große Defizite bei den Vorgesetzten schließen lässt“, sagt Fuchs. Vorgesetzte, die die Arbeit ihrer Mitarbeiter nicht wertschätzen, haben unzufriedene Leute an Bord. Das zeigt sich dann in deren Produktivität, lautet ihr Fazit. Wertschätzung durch den Chef, Kollegialität und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten charakterisierten eine gute Betriebskultur. Der unmittelbare Vorgesetzte habe eine wichtige Rolle, so Fuchs. An seinem Verhalten liege es, ob Mitarbeiter zufrieden zur Arbeit kommen oder frustriert. Sein Verhalten wirke sich auf die Leistungsbereitschaft seiner Ab-

teilung aus. „Mehrere Studien zeigen, dass die deutsche Führungsqualität im internationalen Vergleich durchschnittlich deutlich schlechter ist“, sagt Fuchs. Am besten beurteilten Beschäftigte aus Skandinavien ihre Vorgesetzten.

Schlechte Arbeitsbedingungen erhöhen die Fluktuation und den Krankenstand und verursachen erhebliche finanzielle Schäden in den Betrieben, so Fuchs. Schlechter Führungsstil, mangelnder Informationsfluss und eine Arbeit ohne Chance, sich zu entwickeln, erhöhe das Risiko von Frustrationsgefühlen, erklärt die Soziologin. Dies führe langfristig zu gesundheitlichen Schäden bis hin zur Berufsunfähigkeit und sei damit volkswirtschaftlich nicht vertretbar. „Schlechter Führungsstil wirkt sich auf die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Firmen negativ aus“, sagt Fuchs.

Das Ergebnis der Befragung ist ermutigend: Gut jeder zweite Arbeitnehmer beschreibt seinen Arbeitsplatz als mittelmäßig. Der berufliche Alltag ist im Schnitt geprägt von Arbeits- und Zeitdruck, fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten, geringer Zukunftssicherheit und einem nicht angemessenen Einkommen. Jeder dritte Arbeitnehmer bewertet seine Arbeitssituation negativ. Diese Gruppe berichtet von hohen Belastungen am Arbeitsplatz, von Mangel an Respekt, körperlicher Schwerarbeit, emotionaler Überforderung, niedrigem Einkommen. In dieser Gruppe fehlen laut DGB-Analyse nahezu alle Faktoren, durch die Arbeit zu einer Quelle des Wohlbefindens der Arbeitnehmer werden kann.



Internet ist da, wo Sie sind.

Denn mit web'n'walk von T-Mobile können Sie jederzeit mit dem Handy mobil im Internet surfen.

Jetzt einsteigen: www.t-mobile.de/business oder unter 0180 330 2828.

einfach näher

T-Mobile