

Harmonie statt schräger Töne

Interview mit Angelika Kutz über Konflikte in Orchestern und deren Beilegung

Angelika Kutz ist Rechtsanwältin, Mediatorin und Kulturmanagerin. Ihre Unterstützung bei der Beilegung eines Konfliktes kommt u. a. dann zum Einsatz, wenn die Atmosphäre in einem Orchester in Schieflage geraten ist.

Sind Opernorchester eigentlich streitlustiger als Kammerorchester oder Rundfunkorchester?

Eine Orchestertypus-bezogene Streitkultur habe ich bislang nicht beobachten können. Streitigkeiten hängen von den unterschiedlichsten Faktoren ab und die Auseinandersetzungen in den Orchestern sind sehr individuell. Wenn es »kracht«, dann sind die Konflikte in der Regel ähnlich. Zumeist werden sie (mit) verursacht durch die besonderen Arbeitsbedingungen der Orchestermusiker im Gegensatz zu manch anderem Beruf.

Bekommen Sie Anfragen von Laienorchestern wie Profiorchestern?

Streitigkeiten machen natürlich auch vor Laienorchestern nicht Halt. Im Unterschied zu den Profiorchestern haben Musiker im Laienbereich die Möglichkeit, das Orchester zu verlassen und ein neues zu suchen. Im Profibereich ist dieser Schritt deutlich schwieriger, wenn nicht gar an manchen Stellen unmöglich. Auf professioneller Ebene ist der Konflikt häufig schärfer, da der Zwang zusammenzubleiben aus ökonomischen Gründen für jeden einzelnen Musiker viel größer ist.

Sind denn Orchestermusiker besonders anfällig für Stress?

Stress ist in der Arbeitswelt heutzutage sehr verbreitet. Der Arbeitsalltag in einem Orchester unterliegt speziellen Arbeitsbedingungen. Es geht oft

sehr hektisch zu, es ist wenig planbar, großer Zeitdruck herrscht und nicht zu vergessen ein enormer Leistungsdruck durch gestiegenen finanziellen und personellen Wettbewerb.

Haben die Schlagzeilen der letzten Monate und Jahre über das Orchestersterben die Lage weiter verschärft?

Je schwieriger die Arbeitsumstände, desto größer der Druck, der auf den Beschäftigten lastet. Was, wenn ich meinen Arbeitsplatz verliere, was, wenn ich keine neue Anstellung im sowieso engen Arbeitsmarktsegment für Orchestermusiker mehr finde? Die Lage ist generell angespannt, so dass jeder zusätzlich ausgeübte Druck die Konflikanfälligkeit erhöht. Empirische Studien zum Zusammenhang von Orchestersterben und Konfliktzunahme im Orchester liegen aber meines Erachtens bislang noch nicht vor. Generell ist zu beobachten, dass viel zu lange gezögert wird, bis sich die Betroffenen professionelle Hilfe holen, um ihre Konflikte beilegen zu können. Verfestigen sich Konflikte erst einmal über einen längeren Zeitraum, ist es schwierig, sie zu beheben.

Und wer erbittet Ihre Hilfe und Ihren Rat, wenn es dann kracht?

Die Anfragen kommen von den Orchestervorständen, von Orchestermanagern oder auch von den Musikern selbst. Zentral ist, dass die Orchesterleitung die Mediation mitträgt und unterstützt. Die alles entscheidende Voraussetzung ist allerdings, dass die Konfliktparteien einen Einigungswillen haben, sonst funktioniert es nicht.

Nachdem Sie hinzugezogen wurden, wie sieht dann die praktische Arbeit an der Konfliktlösung aus?

Es ist sehr wichtig, die Streitbeilegung auch räumlich von dem täglichen Arbeitskontext zu trennen. Die Neutralität des Verhandlungsumfeldes soll gewährleistet sein. In einem ersten Schritt verfassen die eigentlich Beteiligten eine sogenannte Anlasschilderung. Auf einer DIN-A4-Seite stellen die Beteiligten ihre Sicht der Dinge dar. Diese Darstellung ist ausschließlich für mich und meine Vorbereitung gedacht. Mediation ist ohnehin ein absolut vertrauliches Verfahren, entsprechende Verschwiegenheitsregeln finden sich in meinem Vertrag, den ich mit dem jeweiligen Orchester schließe. Aufbauend auf den Anlasschilderungen stelle ich Hypothesen über die eigentliche Konfliktsache auf und lege das für den Einzelfall aufgrund der individuellen Konfliktsituation jeweils notwendige weitere Verfahren (Teilnehmer der Mediation, zeitlicher Rahmen etc.) fest. Die ersten Gespräche mit den Musikern in der Gruppe sind dann sehr stark sachebenenorientiert. Danach wird festgelegt, mit welchen Themen die Beteiligten beginnen möchten und dann erst geht es um die Gefühlsebene. Diese nach Ebenen getrennte Vorgehensweise hat den großen Vorteil, dass eine Beruhigung erzielt wird und die Betroffenen besser miteinander ins Gespräch finden.

Nimmt das ganze Orchester an den Sitzungen teil?

Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Wenn das Orchester im Ganzen »betroffen« ist, dann muss die Klärung unter Beteiligung aller herbeigeführt werden. Konflikte zwischen zwei Stimmen oder innerhalb

einer Stimme müssen entsprechend mit den Beteiligten geklärt werden. Streitigkeiten ziehen oftmals Kreise, denn so ein rein zahlenmäßig »kleiner« Konfliktherd streut mittel- und langfristig. In der Konflikteskalationssystematik sprechen wir im Fall der Ausweitung von »Alliierte sammeln«, also dem Ausweiten des Konflikts durch das Miteinbeziehen potenzieller Verbündeter. Das gilt es zu vermeiden, weil es die Situation weiter verschärft.

Wie lange dauert so ein Prozess ungefähr?

Über die Zeit einer Mediation kann ich aufgrund der Unterschiedlichkeit jedes Konfliktes keine pauschale Angabe machen. Ausschlaggebend sind die Komplexität des Konfliktes und die Bereitschaft der Betroffenen zur Konfliktbereinigung.

Gibt es Konflikte, die unlösbar sind?

Ob eine Lösung gefunden wird oder nicht, entscheide nicht ich als Mediatorin, sondern das entscheiden die Beteiligten.

Mich würde noch interessieren, wie sind Sie eigentlich zu dem Beruf als Orchestermediatorin gekommen?

Mit ungefähr zehn Jahren begann ich in Orchestern zu spielen. Im nicht-professionellen Kontext machte ich erste Erfahrungen, was es bedeutet, wenn ein Orchester zerstritten ist. Dabei ist doch jede/r Einzelne in so einem großen Apparat ganz wichtig, um das, was der Komponist ausdrücken wollte, auf die Bühne zu bringen. Während meiner jahrelangen Orchestererfahrung, später auch im Profi-Kontext, kam ich immer wieder mit Konflikten im Ensemble in Berührung. Ich habe mehr als einmal beobachtet, dass die Menschen mit der Liebe zur Musik ihre



FOTO: PRIVAT

Karriere starteten und durch viele Zwänge, Stress und Streit ist vielen Musikern später die Freude am Beruf und vielleicht auch am Musizieren abhanden gekommen. Diese Beobachtungen haben dazu geführt, dass ich Mediation als Verhandlungsunterstützung nicht nur in familiären Kontexten und im Arbeitsleben, sondern auch zusätzlich speziell für Orchester anbiete.

Das besondere bei Orchestermusikern ist, dass sie einmal angestellt, in dieser Personkonstellation oftmals bis zur Rente bleiben. Vielleicht verlässt mal der eine oder andere Kollege das Orchester, im Großen und Ganzen ändert sich aber nicht viel. Büßen die Musiker ihre Spielfreude ein, begleitet sie dieser Mangel eventuell ihre ganze Musikerlaufbahn. Als Mediatorin probiere ich, diese Sackgassen vermeiden zu helfen.

Hören Sie bei einem Konzertbesuch unmittelbar heraus, ob es zwischenmenschliche Misstöne im Orchester gibt?

Wenn ich vor Ort bin, muss ich die Musiker gar nicht unbedingt spielen hören, um zu merken, dass etwas nicht stimmt. Wenn man entsprechend geschult ist, kann man dies allein schon durch Beobachtung erkennen. Gleichzeitig höre ich natürlich auch, ob ein Orchester miteinander harmonisiert oder nicht. Wenn es zwischenmenschlich knirscht, leidet automatisch die Qualität. Und das kann sich letztlich heute niemand mehr leisten.

Das Interview führte Stefanie Ernst, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit beim Deutschen Kulturrat

www.orchester-mediation.de

Eine orchestertypusbezogene Streitkultur habe ich bislang nicht beobachten können. Die Auseinandersetzungen sind sehr individuell