

Think:Act

SAMMLER-
EDITION

Leading thoughts, shaping vision

Die Kunst als Quelle für Innovation

*Künstler eröffnen der Wirtschaft
neue Sichtweisen und Techniken.
Beide können den Erfolg Ihres
Unternehmens steigern.*

Think:Act #38 01|2023 KUNST UND WIRTSCHAFT PREIS € 16,90



Kulinarische Kreativität
Starkoch Ferran Adrià
teilt seine Geheimnisse

Kulturwandel einläuten
Dirigentin Marin Alsop führt
Orchester in eine neue Ära

Roland
Berger 

Kunst stellt Fragen.

Sie inspiriert. Erfindet neu. Kritisiert und verstört. Sie belebt und gestaltet. Kunst ist ein mächtiger Motor für den Wandel. Hinter allen inspirierenden Kunstwerken, die den Betrachter herausfordern, steckt ein kreativer Prozess, der im Kern auf vier Fähigkeiten beruht: Vision, Kommunikation, Innovation und Performance. Das sind auch die wichtigsten Anliegen der Wirtschaft. Deshalb haben wir uns entschlossen, diese Ausgabe der Kunst zu widmen.

Die Vision des Malers, das Können des Schauspielers, die Melodie des Musikers: Sie alle berühren unsere Gefühle. Innovationen und Kreativität der Künstler werden für uns zur Inspirationsquelle. Künstler verfügen über Fähigkeiten, Sicht- und Handlungsweisen, von denen Führungskräfte der Wirtschaft sehr viel lernen können. Diese Sonderausgabe feiert die Künste! Und sie soll zeigen, dass Künstler es ernst meinen.



Um den Geist der dynamischen Kreativität einzufangen, haben wir den niederländischen Künstler **JEROEN EROSIE** eingeladen, uns dabei zu helfen, die Konzepte hinter dieser Sonderausgabe zu erfassen und auszudrücken. So hat er die wunderbaren grafischen Schriftzüge entworfen, die durch die Rubriken des Magazins leiten. Erosie bringt eine frische Einstellung und einen innovativen Stil mit, den er in seine Kunst integriert. Er verbindet Graffiti mit Konzeptkunst, Illustration mit Grafikdesign und Ideen mit Aktionen – was durch sein kunstvolles Alphabet erlebbar wird, das die Themen dieser Ausgabe buchstabiert. Seine Arbeiten sieht man sowohl auf der Straße als auch in Galerien. Deshalb sind wir überzeugt, dass er die Kunst- und Geschäftswelt perfekt zusammenbringt – und wir haben seine einzigartige visuelle Sprache mit vier verschiedenen Titelseiten aufgegriffen, um diese besondere Ausgabe von **Think:Act** zu feiern.





**Kunst kann fordern.
Wahrheiten zeigen.
Und Herzen öffnen.**



**In dieser Ausgabe
laden wir Sie ein,
von der Arbeit der
Künstler zu lernen.**



**Zum Wohle Ihres
Unternehmens.**

Think:Act 38

VISION

12

Musik ohne Ende

Jem Finers *Longplayer* spielt 1.000 Jahre lang ein Musikstück. Es erinnert uns an die Bedeutung langfristiger Perspektiven.

16

Die Umwelt im Blick

Museen und Künstler setzen zunehmend auf Umweltschutz. Die Avantgardisten der Kunstszene weisen auch Unternehmen den Weg zum nachhaltigen Wirtschaften.

22

Augen auf! Die Kunst der Straße

Street-Art ist enorm erfolgreich. Banksy und Co. halten jede Menge Lehren fürs Branding und Marketing bereit. Und zeigen, wie man Social Media optimal nutzen kann.

KUNST UND WIRTSCHAFT

→ SEITE 30



KOMMUNIKATION

30

Beatles for Business

In weniger als zehn Jahren haben die Beatles eine völlig neue Kulturlandschaft aufgebaut. Ihr beispielloser Erfolg beruht auf einem innovativen Geschäftsmodell, das Unternehmen zum Nachahmen einlädt.

38

Spiel ohne Grenzen

Zuhören gehört in Büros nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen. In Orchestern schon. Daniel Barenboim zeigt, wie aufmerksames Hinhören zum Erfolg von Teamarbeit beiträgt.

44

Der lange Weg nach oben

Rockbands trennen sich meist früher oder später. Das liegt nicht nur am öden Alltag. Musikmanager erklären, warum die besten Bands ein Leben lang zusammenbleiben.



"Über meine eigene Lebenszeit hinaus kann ich selbst nichts tun. Ich kann aber darauf hinarbeiten, dass meine Arbeit mich überlebt."

— Jem Finer,
SEITE 12

→ SEITE 22



INNOVATION



→ SEITE 54

50

In der Küche mit Picasso

Der Avantgarde-Koch Ferran Adrià erzählt uns, wie er mit mutigen Innovationen das vielleicht beste Restaurant der Welt aufgebaut hat.

54

Erfolgreich im Kollektiv

Ohne Chef geht's auch: Das Orpheus Chamber Orchestra spielt seit 50 Jahren erfolgreich zusammen – ganz ohne Dirigent.

60

Alles fließt

Aber leider nicht immer. Blockaden gehören bei Kreativen zum Alltag. Künstler verraten uns, wie sie ihren kreativen Fluss am Laufen halten.

PERFORMANCE

66

Die beste Story gewinnt

PowerPoint? Weg damit! Führungskräfte überzeugen heute mit guten Geschichten. Und Storytelling kann man lernen.

70

Die Welt ist eine Bühne

Mit Shakespeare ins Büro: Schauspieler erklären, was der Dichter zum Rollenspiel in Unternehmen von heute beitragen kann.

74

Koreas neue Könige

K-Pop – nur etwas für kreischende Teenies? Ein Irrtum. Dahinter stecken eine mächtige Industrie und strategische Wirtschaftspolitik.

78

Türen zu, Vorhang auf!

Der Lockdown traf Londons Bühnen hart. Doch die Krise hatte auch ihr Gutes: So einfallsreich war die Branche noch nie.

82

Führung im Takt

Die Dirigentin Marin Alsop lässt sich von gläsernen Decken nicht schrecken. Schon mit neun Jahren strebte sie in eine Männerdomäne.



"Wir brauchen kreative Denker – Menschen, die Probleme lösen."

– Marin Alsop, SEITE 82

KUNST UND WIRTSCHAFT

Think:Act Ideas for Action

Erfahren Sie, wie die Künste jedem Unternehmen Inspiration und praktische Werkzeuge für mehr kreatives Denken und Anpassungsfähigkeit liefern. Einfach registrieren, dann können Sie die Ideas for Action aus dieser Think:Act-Ausgabe auch herunterladen. rolandberger.com/creativity



→ SEITE 78



Rechen-Exempel

Zahlen bitte.

*Diesmal zu... NFTs
(Laut einer Umfrage wussten
voriges Jahr 66 % der Befragten
noch nicht, was ein NFT ist.*

1,24

MILLIARDEN USD

Die Marktkapitalisierung der Bored Ape Yacht Club Collection (BAYC) am 25. August 2022. Die BAYC besteht aus 10.000 NFTs, die Affen abbilden. Die Kollektion basiert auf der Ethereum-Blockchain.

3,4

MILLIONEN USD

Verkaufspreis von Bored Ape #8817 bei Sothebys Metaverse im Oktober 2021 – der bislang teuerste NFT aus der Affen-Kollektion.

25

MILLIARDEN USD

Geschätzte Gesamtausgaben für NFTs im Jahr 2021 – ein Plus von 26.000 % gegenüber dem Vorjahr.

8,7

MWH

So viel Energie verbrauchte der Künstler Joanie Lemerice für seinen ersten NFT-Verkauf. Mit dieser Menge könnte er zwei Jahre lang sein Atelier betreiben.

QUELLEN: COINGECKO, HYPEBEAST, REUTERS, WIRED

FOTO: UNIVERSAL HISTORY ARCHIVE / GETTY IMAGES, GETTY

Rethinking Beethoven

Beethoven: Partituren fürs Geschäft

Obwohl er behauptete, "ein wirklich schlechter Geschäftsmann" zu sein, war Beethoven ein scharfsinniger Unternehmer mit Gespür für Innovationen. Er und Taylor Swift hätten sicher nicht den gleichen Musikgeschmack – aber ihre Vermarktungsstrategien ähneln sich durchaus. Hier lesen Sie, wie Beethoven mit Innovationen punktete, die seiner Zeit weit voraus waren.

NEUE MÄRKTE EROBERN

Die Fortschritte im Druckgewerbe des späten 18. Jahrhunderts erleichterten die Veröffentlichung von Noten. Zugleich wurden mehr Klaviere für den Hausgebrauch verkauft, die Nachfrage nach Musik nahm zu. Beethoven war einer der Ersten, der sich beide Trends zunutze machte.

PAKETE SCHNÜREN

Verlage zahlten für Musikstücke damals keine Tantiemen, sondern Pauschalpreise. Um seine Kompositionen teurer zu verkaufen, fasste Beethoven bisweilen mehrere Stücke in einem Paket zusammen. Seinem Verleger bot er einmal ein Musikpaket für 70 Dukaten an, dessen Einzelpreise er wie folgt bezifferte: ein Septett für 20 Dukaten, eine Symphonie für 20 Dukaten, eine große Sonate für 20 Dukaten ("Diese Sonate ist ein erstklassiges Stück, mein liebster Herr Bruder!") und ein Konzert für 10 Dukaten. Warum all diese 20-Dukaten-Preise für Werke unterschiedlicher Länge? "Ich denke, ein Septett oder eine Symphonie findet einen geringeren Absatz als eine Sonate, obwohl eine Symphonie zweifellos mehr wert sein sollte."

CROWDSOURCING

Beethoven vermarktete seine Werke nicht nur an Verlage, sondern auch an private Käufer – als Abo, zahlbar im Voraus. Eine frühe Variante der Finanzplattform Kickstarter.

ZEITFENSTER

Bevor er sie Verlagen überließ, führte Beethoven manchmal seine Werke auf, um ein breites Interesse zu wecken. Mäzenen gewährte er dann exklusive sechs Monate, in denen sie ein Werk spielen durften, bevor es an einen Verlag ging. Ein Konzept für den Schutz geistigen Eigentums hatte Beethoven auch schon: Seine Verleger veröffentlichten Stücke in drei Ländern gleichzeitig, um Raubkopien zu unterbinden.

KÖNIG KUNDE

Beethoven schrieb Sonaten, die auf einen wachsenden Amateurmarkt zielten. Viele von ihnen nahmen bekannte Melodien auf – eine Wahl, die er nicht aufgrund ihrer musikalischen Eigenschaften traf, sondern wegen ihrer großen Popularität.

MULTIKANAL-MARKETING

Musiker geben Konzerte, um ihre Musik zu verkaufen; und sie verkaufen ihre Musik, um mehr Konzerttickets abzusetzen. Beethoven war da nicht anders: Der Verkauf der Kompositionen förderte seine Konzerte und umgekehrt. Diese Synergieeffekte ermöglichten ihm enorme Preise für seine Konzertkarten – dreimal so hoch wie damals üblich. Eine gute Einnahmequelle, als seine fortschreitende Taubheit öffentliche Auftritte unmöglich machte.

NETZWERKE PFLEGEN

Ein Klavier verfügte damals über nur fünf Oktaven. Als ihm ein Klavierbauer ein neues Instrument mit sieben Oktaven zukommen ließ, profitierten beide: John Broadwood bekam Werbung für sein neues Instrument; Beethoven als Künstler eine neue Attraktion, da die meisten Menschen einen solchen Tonumfang nicht kannten; und Beethoven als Komponist bekam einen Vorsprung bei der Komposition neuer Stücke, die allein auf dem neuen Instrument gespielt wurden.

QUELLEN: THAYER'S LIFE OF BEETHOVEN (WHEELLOCK THAYER; PRINCETON 1967); BEETHOVEN AS BILL GATES (JOSE BOWEN; TEDXSU 2011); BEETHOVEN FORUM 3 (LEWIS LOCKWOOD ED.; NEBRASKA, 1994)

AUF EINEN BLICK

Gute
Gedanken

**"Um zu
wissen,
was man
zeichnen
will, muss
man damit
anfangen."**

— Pablo Picasso

Spanischer Maler, Bildhauer,
Druckgrafiker und Keramiker



Von den
Fakten zur
Fiktion

Ein Maestro mit vielen Talenten

*Frédéric Chaslin ist Dirigent, Komponist, Pianist und Autor. Er wurde in Paris geboren und ausgebildet am Pariser Konservatorium und am Mozarteum in Salzburg. Im Jahr 1987 wurde er Assistent Daniel Barenboims beim Orchestre de Paris und den Bayreuther Festspielen. Als Komponist hat er mehr als 250 Werke veröffentlicht, darunter fünf Opern, Kammermusik, symphonische Musik und Klaviermusik. Frédéric Chaslin ist zudem Autor eines Essays mit dem Titel **Musik in jeder Hinsicht** und eines Romans mit dem Titel **Being Gustav Mahler**.*



Sie sind ein vielseitig beschäftigter Künstler. Wie gelingt Ihnen der Wechsel zwischen verschiedenen Disziplinen, ohne den Schwung in den anderen kreativen Bereichen zu verlieren? Um mich auf eine Sache zu besinnen, sind alle meine Aktivitäten auf die Musik konzentriert. Solange ich mich auf die Musik konzentriere, verliere ich nicht den Schwung. Das Geheimnis ist, den Tag in kleine Portionen für jede dieser Tätigkeiten aufzuteilen. Selbst wenn ich keine Zeit habe, eine Symphonie zu schreiben, versuche ich, nur ein paar Takte Musik zu schreiben – oder mir diese Takte einfach nur in meinem Kopf vorzustellen.

Wie halten Sie Vision und Energie zeitgemäß, wenn sich die Zeiten ändern und die Ideen in der Vergangenheit verwurzelt bleiben?

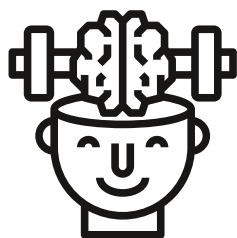
Jede Idee aus der Vergangenheit hat das Potenzial, in eine moderne Idee übersetzt zu werden. Das gilt für Filme, Literatur, Musik und so weiter. In der Welt der geistigen Kreativität gibt es keinen echten Zeitrahmen – es gibt nur Moden und Trends.

In Ihrem Roman *Being Gustav Mahler* untersuchen Sie die Frage, was hätte sein können, wenn Mahler länger gelebt hätte, und welche brillanten Werke er noch hätte komponieren können. Was raten Sie Unternehmen, um die Vision und Energie eines Gründers über dessen Tod hinaus lebendig zu halten? Auf Ihre Frage gibt es im Grunde zwei Antworten. Erstens: Man kann eine Vision

bewahren, indem man ihren Ursprung schützt; etwa gegen zu viele neue Varianten, die schlechter oder billiger sind, deren Schöpfer aber vorgeben, besser als das Original zu sein. Die zweite Antwort zielt auf einen kreativen Kern, der sich durchaus fortentwickeln darf. Will man insofern den Keim der Kontinuität bewahren, spricht man aus kreativer Sicht von einer "Schule". Es gibt zum Beispiel die "Alte Wiener Schule" mit Haydn, Mozart und Beethoven, und es gibt die "Neue Wiener Schule" um Arnold Schönberg. Sie und ihre Schüler nutzen die Tradition der alten Meister, um deren Werk fortzusetzen, aber sie setzen ihre eigene Persönlichkeit dafür ein.

Wie beeinflusst das Dirigieren Ihr Schreiben – und umgekehrt? Mahler sagte, dass das Lesen von Büchern wichtiger war als all die Jahre, die er in der Musikschule in Wien verbracht hatte. Ich denke das auch. Man kann als Dirigent nie zu kultiviert sein, denn man entwickelt seine Ideen mit Worten weiter – und je mehr man liest, desto reicher wird der Wortschatz. Mein Dirigieren hat mir andererseits geholfen, die Figur des Dirigenten Cornelius Franz in meinem Roman besser zu beschreiben. Ich konnte genauer darlegen, was ein Dirigent von innen heraus tut, und ihn nicht nur von außen schildern, also aus der Sicht des Publikums. Wenn Schriftsteller über Dirigenten schreiben, lassen sie sie oft lächerliche Dinge sagen. Ich hoffe, ich habe das in meinem Buch vermieden!

**Best
Practice**



Denken wie ein Künstler (und besser im Geschäft sein)

KREATIVE PROZESSE halten Lehren bereit, die sich positiv auf Ihren Geschäftsstil und Ihre Produktivität auswirken. Welche Lektionen sind die wichtigsten? Erstens: Neue Dinge erschaffen ist chaotisch. Aber: Haben Sie keine Sorge, Chaos bringt Nützliches hervor. Selbst wenn man nur lernt, wie man es nicht machen sollte. Zweitens: Trennen Sie sich nicht vorschnell von verworfenen Ideen. Sie können zur Basis für etwas Neues werden. Drittens: Stellen Sie Fragen. Der Schlüssel für Innovationen liegt in unendlicher Neugier. Viertens: Nehmen Sie sich Zeit. Künstler schaffen nur dann etwas Neues, wenn sie sich ihre Zeit einteilen und ihrer Kreativität Raum geben. Und schließlich: "Go with the flow". Das Buch *Flow* des Glücksforschers Mihaly Csikszentmihalyi hat dafür schon vor vielen Jahren den Weg geebnet. Im Kern beschreibt es einen von Glück beseelten Schaffensrausch, den Menschen in der goldenen Mitte zwischen Überforderung und Unterforderung finden.

**Wirtschaftliche
Konsequenzen**

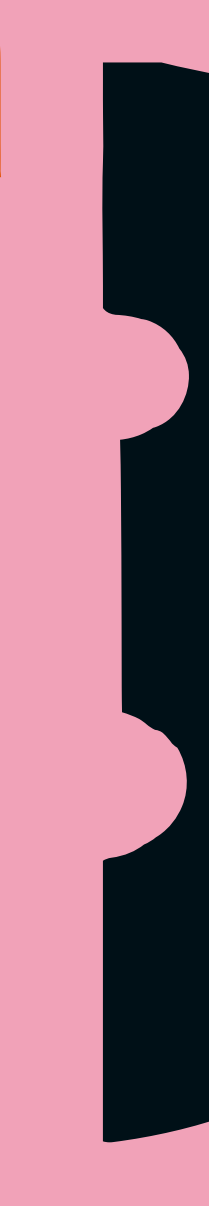
Neugestaltung der Finanzbeziehungen

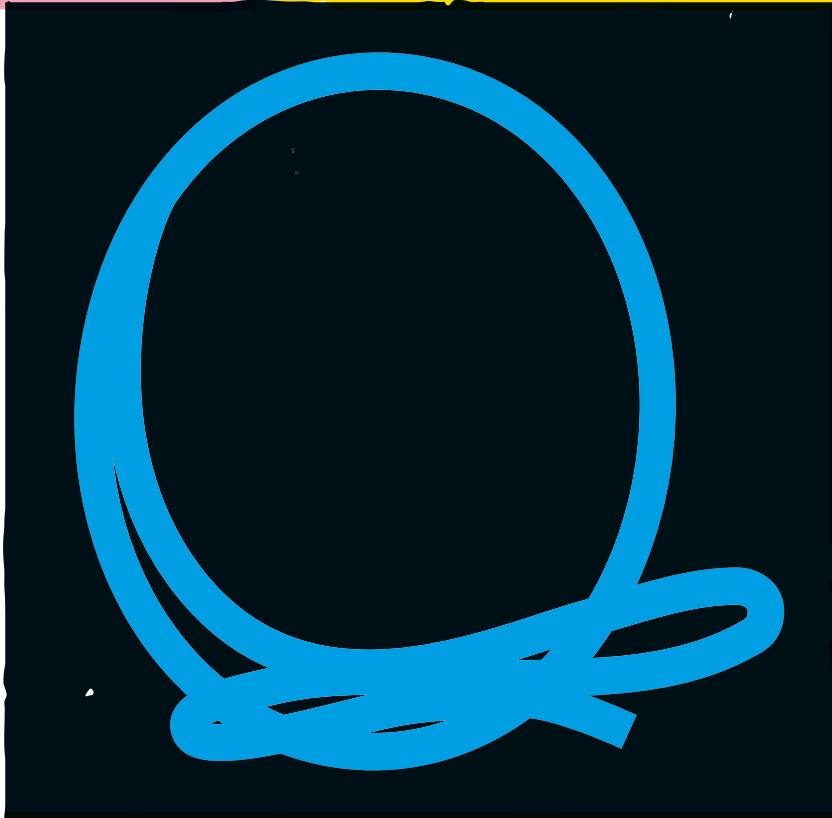
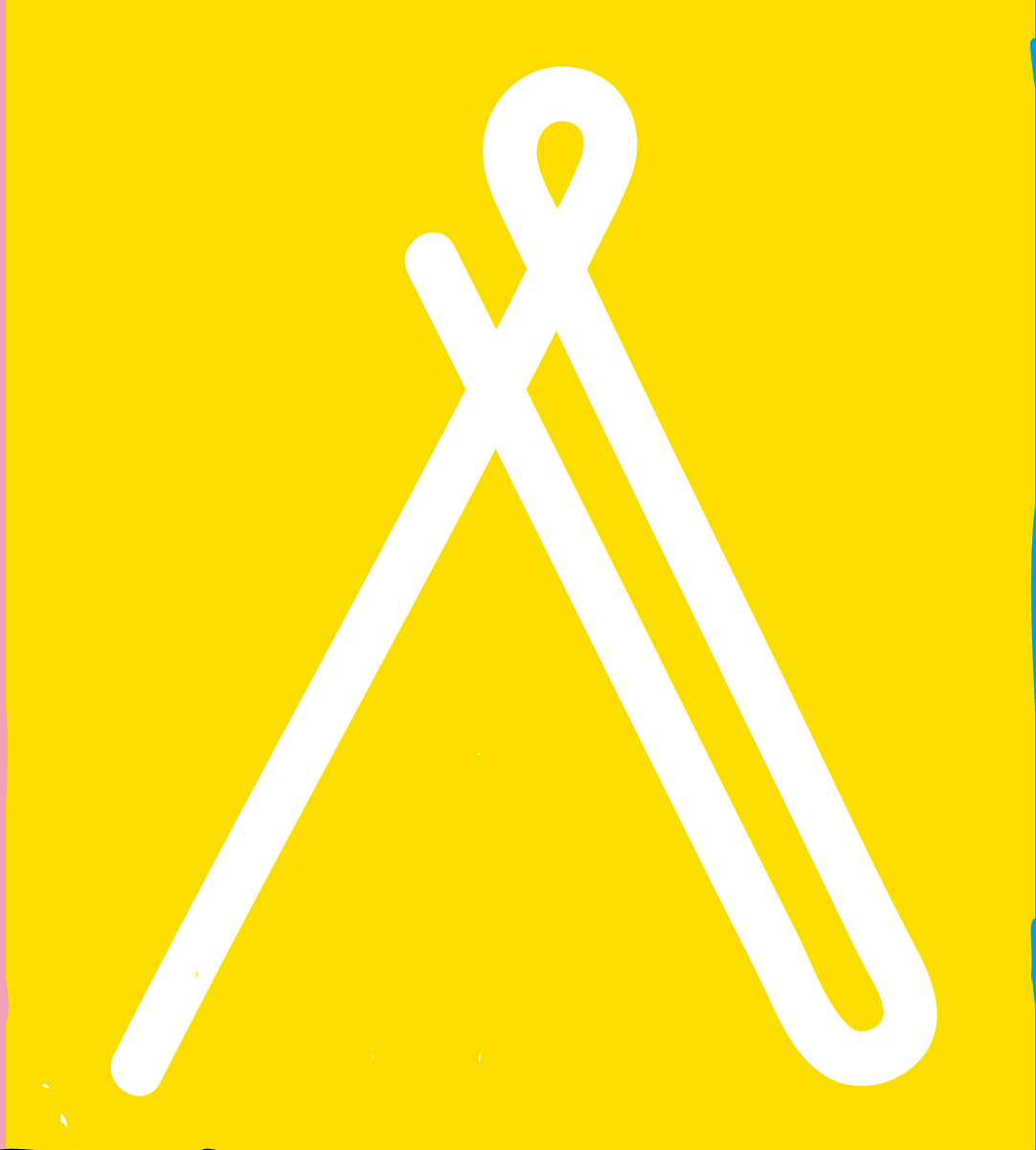
DIE WIRTSCHAFTLICHEN VERLUSTE durch den russischen Einmarsch in der Ukraine werden bislang auf weltweit rund 59 Milliarden US-Dollar geschätzt. Die Kunstwelt ist derweil noch damit beschäftigt, ihre Schäden zu vermessen. Es geht in Galerien, Museen und Auktionshäusern einerseits um die Bestimmung des politischen Standpunkts, zugleich aber auch um die Auswirkungen der westlichen Sanktionen. Zwar machen russische Oligarchen nur etwa vier Prozent der globalen Milliardärselite aus. In der Kunstwelt jedoch sind sie tief verwurzelt. Der Vorwurf des "Artwashing", der Geldwäsche mit Kunstwerken, ist nicht neu. 2020 wurde bekannt, dass Briefkastenfirmen, hinter denen russische Oligarchen stehen, Kunstobjekte für mehr als 18 Millionen US-Dollar gekauft hatten. Die Einmischung in den US-Wahlkampf 2016 ist lange bekannt; sieben russische Namen, die damit in Verbindung stehen, tauchten erneut auf bei einer Spende von 400 Millionen US-Dollar an das Museum of Modern Art und das Kennedy Center in Washington D.C. Die Royal Academy of Arts wiederum gab nach der Invasion eine Spende des russischen Oligarchen Pjotr Awen zurück; und das Pariser Centre Pompidou kündigte an, auf 619.000 US-Dollar aus der Stiftung des russischen Milliardärs Wladimir Potanin zu verzichten. Dieser gab nach 20 Jahren auch seine Posten im New Yorker Guggenheim auf.

QUELLEN: THE WALL STREET JOURNAL, DW, BLOOMBERG, ARTFORUM, BUSINESS INSIDER



ARTWORK VON JEROEN EROSIE





VISION



VISION

Musik ohne Ende

*Kunst kann die Zeit überwinden. Und Künstler haben große Visionen, wie sie dieses Ziel erreichen können. Jem Finers **Longplayer** ist ein Klangkunstwerk, das für 1.000 Jahre erschaffen wurde. Ein Besuch in der Schallkammer der Zeit.*

VON **Farah Nayeri**
FOTOS VON **Muir Vidler**

AM ÖSTLICHEN RAND LONDONS begegnen Besucher einem kleinen Stück Ewigkeit. An der Mündung des Flusses Lea ragt der letzte Leuchtturm der Hauptstadt in den Himmel. Steigt man die Wendeltreppe des alten Backsteingebäudes hinauf, gibt der Laternenraum den Blick frei auf den Fluss – und man hört ein Musikstück, das nach dem Willen seines Komponisten genau 1.000 Jahre lang gespielt werden soll.

Longplayer ist ein Musik-Kunstwerk für Klangschalen, komponiert von Jem Finer. Es spielt ununterbrochen seit Beginn des neuen Jahrtausends im Leuchtturm des Londoner Kulturzentrums Trinity Buoy Wharf. Klingeln, Läuten und Hall strömen aus Lautsprechern, die mit einem Computer

*FERNBLICK
Jem Finer blickt vom Leuchtturm des Trinity Buoy Wharf auf East London. Hier kann man **Longplayer** besichtigen.*

verbunden sind. Besucher können durch eine kreisförmige Ausstellung gehen, in der mehrere Exemplare der Klangschalen gezeigt werden, mit denen das Stück gespielt wird.

Jeder, der *Longplayer* erlebt, denkt über den Lauf der Zeit nach. Über jene 22 Jahre, die seit Beginn der Aufführung vergangen sind. Über die noch kommenden Jahre bis zur nächsten Jahrtausendwende, bis der letzte Ton verklingen soll. Und, auch diese Frage steht unweigerlich im Raum: Wird es dann, Ende des Jahres 2999, überhaupt noch einen Planeten Erde geben, der von Menschen bewohnt wird?

DIE KUNSTAGENTUR ARTANGEL ermöglicht Finer in den 1990er-Jahren die Umsetzung von *Longplayer*. Die Londoner haben sich seit Mitte der 1980er-Jahre darauf spezialisiert, außergewöhnliche Kunstwerke an ungewöhnlichen Orten zu erschaffen. James Lingwood und Michael Morris, Direktoren bei Artangel, suchten nach einer Möglichkeit, um das neue Jahrtausend auf eine besondere Weise zu würdigen. Finers Idee kam da wie gerufen. "Wir hofften, dass das anfängliche Konzept mehr und mehr an Bedeutung gewinnt und Menschen auf unterschiedliche Weise anspricht", erinnert sich Lingwood. "Und ich denke, genau das ist geschehen. *Longplayer* ist ein sehr wichtiges Stück zeitgenössischer Kunst. Ein monumentales Kunstwerk, das im Wesentlichen aus Software besteht." Das Werk sei deshalb wichtig, so Lingwood, weil es an "unser Verhältnis zu einer längeren Zeitspanne" erinnert – sei es biologische Zeit, historische Zeit oder geologische Zeit. "*Longplayer* ist philosophisch, musikalisch und poetisch zugleich; und es ist monumental, aber auf eine zurückhaltende und bescheidene Weise", sagt Lingwood. Als Finer *Longplayer* entwickelte, war er bereits als Gründungsmitglied der Punkband The Pogues bekannt. Er war der Banjospieler, spielte auch Saxofon und Mandoline und wurde ihr Hauptkomponist. Finers Interesse an experimenteller Musik und bildender Kunst brachte ihn schließlich auf die Idee, ein 1.000 Jahre langes Musikstück zu komponieren.

Die Initialzündung für *Longplayer* reicht jedoch bis weit in seine Kindheit zurück. Sein Vater kaufte ihm ein Teleskop und nahm ihn mit an einen Ort auf dem Land, um den Sternenhimmel zu beobachten. Er erklärte seinem Sohn, dass die Sterne, die er durch das Teleskop sieht, schon viele Millionen Jahre alt sind. Dass sie auch Millionen oder Milliarden Kilometer weit entfernt sind und →



dass das Licht sehr lange braucht, um die Erde zu erreichen. "Ich verstand das zwar alles nicht richtig, aber es rief ein schwindelerregendes Gefühl in mir hervor – ich empfand ein Chaos von Zeit und Raum", erinnert sich Finer. "Es war faszinierend." Immer wieder nahmen die Eltern den Jungen mit, um sich "sehr alte Dinge" anzuschauen: jahrhundertalte Schlösser, jahrtausendealte Steine. "Dabei hatte ich immer wieder dieses Gefühl, dass Dinge in unterschiedlich langen Zeitspannen bemessen werden, die aber immer viel länger als ein Menschenleben waren", erinnert sich Finer.

NACH SEINEM STUDIUM DER INFORMATIK und Soziologie an der Keele University zieht es Finer nach London. Seine Mitbewohner machen Musik und spielen in Bands. Schnell erkennt der damals 21-Jährige, dass man kein Virtuose sein muss, um ein Instrument zu spielen. Finer startet in verschiedenen Punkbands und gründet mit einem Freund The Pogues. Die Band ist erfolgreich, aber Finer hält das nicht davon ab, nach neuen musikalischen, kompositorischen und computergestützten Innovationen zu suchen. Mehr und mehr fasziniert ihn klassische und experimentelle Musik. Finer

*ALTE WURZELN
Klangschalen
dienen als Instru-
mentarium für
Finers sich selbst
verlängernde
Longplayer-
Komposition.*

“
**Vielleicht, so
dachte ich, gibt
es ja etwas, das
meinen Geist in
die Weiten der
Zeit hinauszieht.**

Jem Finer,
Musiker und Erfinder von *Longplayer*

kauft sich seinen ersten Computer, einen Atari. Er beginnt, darauf zu komponieren, schließt einen Synthesizer und eine Drum Machine an und schreibt Algorithmen, die den Geräten vorgeben, was sie zu spielen haben. Durch seine Lebensgefährtin und spätere Ehefrau, die Künstlerin Marcia Farquhar, lernt Finer die Welt der bildenden Kunst kennen und beginnt mit einer Mischung aus Klang und Kunst zu experimentieren. *Longplayer* ist das Ergebnis dieses Experiments. "Vielleicht, so dachte ich, gibt es ja etwas, das meinen Geist in die Weiten der Zeit hinauszieht – weit, weit über ein Menschenleben hinaus."

IN DEN 1990ER-JAHREN wird in der Öffentlichkeit und in den Medien viel über Zeit geredet, das neue Jahrtausend steht vor der Tür. Finer hat das Jahr 2000 immer als einen Science-Fiction-Moment begriffen, als eine neue, moderne und hochtechnologische Utopie. Die meisten Menschen, so nahm er es damals wahr, sprachen jedoch nur über eine große Silvesterparty. "Nichts schien über das Jahr 2000 hinauszuweisen, und die Zahl ist ja ohnehin völlig willkürlich", sagt Finer. Allein schon wegen unterschiedlicher Kalender hat das Jahr 2000 nicht für alle Menschen eine tiefere Bedeutung. Finer entschloss sich zu einem Experiment, einem Kunstprojekt, mit dem er auf seine Weise 1.000 Jahre erschaffen wollte. Er wusste, wie man Musikstücke komponiert, und konnte sie in jeder beliebigen Dauer herstellen. Plötzlich hat er eine Idee: Wenn er kurze Abschnitte von Musikstücken unterschiedlicher Dauer nimmt, sie gleichzeitig startet und ihre Länge sehr sorgfältig auswählt, könnte

6 STÜCKE

Longplayer ist eine Komposition, die sich aus der Anwendung präziser Regeln auf sechs kurze Musikstücke ergibt. Sechs Abschnitte aus diesen Stücken – einer aus jedem Stück – werden immer gleichzeitig gespielt. *Longplayer* kombiniert diese Abschnitte so, dass sich keine Kombination wiederholt.

VORAUSSCHAUEND
Finers Notizbuch zeigt seine Berechnungen, wie Longplayer 1.000 Jahre lang ohne Unterbrechung spielen soll.

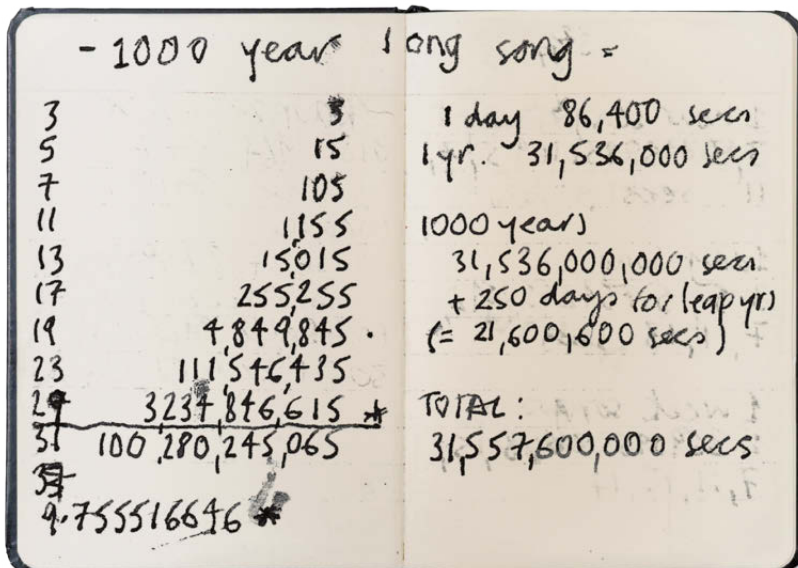
das Stück sehr, sehr lang werden – bis alle Abschnitte nach 1.000 Jahren gleichzeitig zu ihrem Ausgangspunkt zurückkehren.

DAS IST LONGPLAYER IM KERN: ein Musikstück, in dem sechs Abschnitte aus sechs kurzen Musikstücken gleichzeitig gespielt werden, wobei ein Algorithmus dafür sorgt, dass keine einzige Kombination dieser Stücke während der gesamten Laufzeit mehr als einmal gespielt wird. "Das als Musik zu bezeichnen, wäre vielleicht etwas übertrieben. Denn die einer Uhr ähnlichen Klänge haben keine konventionelle Harmonie oder Melodie, keinen erkennbaren Rhythmus", urteilt *The Guardian*, als das Stück zur Jahrtausendwende erklingt. Die Londoner Zeitung fügt aber hinzu, dass *Longplayer* die Zeit wie ein klangliches Abbild von Stonehenge markiert und damit an den ringförmigen Erdwall mit seinen Megalithen aus der Jungsteinzeit erinnert. "Es gibt keine Eile, es zu hören, denn es wird dich überdauern. Aber wenn man *Longplayer* in diesem Leuchtturm hört, wird man zum Teil eines sehr gezielten Ton-Strahls."

Der Leuchtturm ist nicht der einzige Ort, an dem *Longplayer* zu hören ist. Das Stück findet sich auch im Internet (<https://longplayer.org>) und wurde in den Jahren nach der Jahrtausendwende bereits zeitgleich im australischen Brisbane, in Alexandria und in San Francisco gespielt. Live vorgetragen wurde *Longplayer* zum ersten Mal im Jahr 2009 im Londoner Roundhouse. Bleibt die alles entscheidende Frage, ob *Longplayer* auch die nächsten 978 Jahre überdauern wird. Eine gemeinnützige Stiftung sammelt Spenden, um das Projekt langfristig zu finanzieren. Für umgerechnet 120 US-Dollar kann sich jeder einen Tag *Longplayer* kaufen. "Es ist nur leider viel einfacher, Geld für kurzlebige Dinge zu beschaffen", muss Jem Finer eingestehen. Eine weitere Erkenntnis des Künstlers: "Über meine eigene Lebenszeit hinaus kann ich selbst nichts unmittelbar dafür tun. Ich kann nur die Voraussetzungen dafür schaffen, dass *Longplayer* überlebt."

Kommende Generationen werden die Verantwortung für *Longplayer* übernehmen müssen, meint Artangel-Direktor Lingwood. Sie sind seine Hüter und bestimmen, ob und wie es weitergeht. Eines Tages müssen auch die Technologien ersetzt werden und andere Leute werden entscheiden, wie *Longplayer* am besten weiter erklingen kann, sagt Lingwood. "Wir sind optimistisch, dass es noch sehr lange weitergeht." ■

VISION



Die Umwelt im Blick

Die Meere vermüllen, Gletscher schmelzen in Rekordgeschwindigkeit: Das Thema Umweltschutz ist nach anfänglichem Zögern auch in der Kunstwelt angekommen. Avantgardisten wie Olafur Eliasson stellen die Natur in den Mittelpunkt ihrer Arbeit und setzen auf nachhaltiges Management. Ein Vorbild für die Wirtschaft?

VON **Farah Nayeri**

SEIT ES KUNST GIBT, verschmutzen Künstler die Umwelt. Sie entsorgen ihr Material, Werkzeuge und Farbpigmente seit Jahrhunderten ins Ökosystem. In den vergangenen Jahrzehnten entstanden Ateliers, groß wie Fabrikhallen; Kunstwerke wurden zu Massenprodukten; Galerien, Museen und Auktionshäuser schicken ihre Werke rund um die Welt. Der Kunstbetrieb ist so nicht nur zu einem globalen Milliarden-Markt herangewachsen, sondern auch zu einem CO₂-Emittenten industrieller Größenordnung.

Doch mittlerweile setzt ein Wandel ein. Seit der Klimawandel als globaler Notfall begriffen wird, setzt sich auch die Kunstszene intensiv mit dem Umweltschutz auseinander. Allen voran die Künstler selbst. Einerseits spüren sie den Druck, die Folgen ihrer Arbeit für die Umwelt zu berücksichtigen. Andererseits konzentrieren sich immer mehr Kunstschaffende auf eine Kunst, die die bedrohte Natur zum Thema macht. Bisweilen wird die Natur selbst zum Kunstwerk. Für Unternehmen liegt es nahe, die Nachhaltigkeitsinitiativen der Kunstwelt zu ignorieren – was haben Industriegüter und Konsumprodukte schon mit Kunst zu tun? Mehr, als man auf den ersten Blick meint. Immer mehr Künstler, Museen und Galerien zeigen Wege zur Nachhaltigkeit auf, von denen Unternehmen profitieren können.

NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN ist im 21. Jahrhundert eine Herausforderung, der sich kein Unternehmen entziehen kann. Mehr als 5.200 Firmen haben sich bislang der UN-Verpflichtung Race To Zero angeschlossen, die einen Beitrag zum Netto-Null-Emissionsziel bis spätestens 2050 leisten will. Digital-Giganten wie Apple und Samsung gehören nach Analysen des kanadischen Magazins *Corporate Knights* zu den 50 nachhaltigsten Unternehmen der Welt. Olafur Eliasson ist einer der Avantgardisten der Kunstwelt, die umweltfreundliches Handeln mit ihrer Arbeit und ihren Werken vorleben. "Wir lassen uns nicht mehr von der Vergangenheit, sondern von der Zukunft leiten", sagt der dänisch-isländische Künstler. "Wir müssen ein Narrativ für die Zukunft schaffen, das einfach besser ist als das von gestern. Dazu können Kultur und Künstler einen Beitrag leisten", ist Eliasson überzeugt.

Das Studio Olafur Eliasson in Berlin liefert eine interessante Fallstudie, von der man vieles für die Wirtschaft lernen kann. 90 Menschen arbeiten hier, das weitläufige Atelier in einem →

STARKE BOTSCHAFT
Der Künstler Olafur Eliasson schafft arktische Eisblöcke zur Klimakonferenz nach Paris.

vierstöckigen Backsteingebäude beherbergte früher eine Brauerei und eine Schokoladenfabrik. Zu den Mahlzeiten versammeln sich die Mitarbeiter in einer Studioküche. Nur Bioware und Vegetarisches aus einem Umkreis von 15 Kilometern rund um Berlin kommen auf den Tisch. Suppen, Salate, Dips, selbst gebackenes Brot, sogar ein eigenes Kochbuch gibt es. Doch nicht nur der Arbeitsalltag der Künstler und Mitarbeiter soll mit der Umwelt versöhnt werden. Das 1995 gegründete Studio produziert zunehmend Kunst mit Methoden, die den CO₂-Abdruck minimieren oder die Umwelt selbst in den Mittelpunkt der Werke rücken.

OLAFUR ELIASSON BEZIEHT HÄUFIG die Natur und ihre Elemente in seine Werke ein. Berühmt wurde im Jahr 2003 die Großinstallation *The Weather Project* in der Turbinenhalle der Tate Gallery of Modern Art in London. Eine Nachbildung der Sonne lockte mehr als zwei Millionen Besucher an, die sich von Eliassons Sonne bescheinen ließen.

Im Jahr 2015, zur UN-Klimakonferenz COP 21 in Paris, stellte Eliasson auf dem Place du Panthéon ein Dutzend Eisblöcke aus den Gletschern Grönlands aus, die vor den Augen der Zuschauer schmolzen – eine Metapher für die Folgen der Erderwärmung. Weniger pompös, aber ebenfalls mit einem frühen Bezug zur Natur, präsentierte Eliasson 1994 *Moss Wall*, ein Bett aus echten Flechten, die er in ein Drahtgeflecht einwob. Ein weiteres populäres Frühwerk aus dem Jahr 1993 nannte er schlicht *Beauty*: ein Miniaturbrunnen, aufgestellt in einem dunklen Raum, beleuchtet von einem Scheinwerfer, der die Wassertropfen und Regenbögen erstrahlen ließ. Auch hier ist der Bezug zur Natur und ihren Elementen offenkundig.

Eliasson begann seine Arbeit mit natürlichen Elementen als junger Künstler in den frühen 1990er-Jahren, weil er sich, wie viele andere seiner Generation, von der Konzeptkunst und der Avantgarde angezogen fühlte. Die Entmaterialisierung und Dekontextualisierung von Kunstwerken faszinierten ihn. "Dieser Dialog mit der Natur war in den Materialien schon immer vorhanden. Aber ich muss zugeben, dass ich eine Weile gebraucht habe, um für Umweltfragen sensibilisiert zu werden." Eliasson erinnert sich, wie er als Kind sein Leben zwischen Island und Dänemark aufteilen musste.

"Lange Zeit habe ich die beiden Bereiche als getrennt betrachtet, mit der Natur auf der einen und der Kultur auf der anderen Seite", erinnert er sich. Später habe er erkannt, dass Kultur und Na-

↓

Kunst und Natur verbinden



OLAFUR ELIASSON

Eliasson rief 2012 die Solarenergie-Initiative Little Sun ins Leben. Die Vereinten Nationen ernannten ihn im Jahr 2019 zum Sonderbotschafter ihres Entwicklungsprogramms.



THE SERPENTINE GALLERIES

Rebecca Lewin kuratiert die 2019 von den Serpentine Galleries aufgelegte Serie *Back to Earth*. Das über mehrere Jahre laufende Programm lädt Künstler verschiedener Richtungen zu Antworten auf den Klimanotstand ein.



tur untrennbar verbunden sind. Damit wuchs die Erkenntnis, dass eine Menschheit, die über der Natur stehen will, einen Denkfehler macht. Der Mensch ist nichts Besonderes, er ist Teil der Natur, lernte Eliasson im Laufe der Zeit. Er begann, sich für ökologische Debatten zu interessieren, die damals fast nur von Aktivisten, Wissenschaftlerinnen und Philosophen geführt wurden.

UND WIE SIEHT ES NUN MIT dem Bemühen der Kunst aus, sich dem Klimawandel zu stellen? Künstler, Museen, Galeristen, alle im Kunstbetrieb wollen etwas verändern, beobachtet Eliasson. Doch sei Nachhaltigkeit nach wie vor ein neues Terrain. Er fühle sich wie ein Umweltaktivist, wenn er Museen, die seine Werke ausstellen, in Verträgen zu nachhaltigem Handeln verpflichte. "Wir müssen deshalb ständig überprüfen, wie wir arbeiten –



“
Wir müssen
ein Narrativ
für die Zukunft
schaffen, das
einfach besser
ist als das alte.

Olafur Eliasson,
Künstler

VISION

und was wir besser machen können.“ Ein Beispiel dafür, wie das Studio Olafur Eliasson Dinge anders macht, war die Ausstellung *Sometimes the river is the bridge* im Museum für zeitgenössische Kunst Tokio (2020).

Um den CO₂-Fußabdruck möglichst klein zu halten, wurden die Kunstwerke nicht mit dem Flugzeug nach Japan geflogen. Sie wurden mit dem Lkw von Berlin nach Hamburg gebracht, in eine Eisenbahn verladen und über Polen und Russland zum Hafen von Taicang in China gebracht, von dort aus ging es weiter mit dem Schiff nach Japan. "Es gab Probleme bei unseren Plänen, und wir mussten viele lange Gespräche mit Versicherungsgesellschaften führen, um sie von unseren Transportmitteln zu überzeugen", erinnert sich Eliasson. Eine der größten Herausforderungen bestand jedoch darin, sich die nötige Zeit zu nehmen, um die

*GLETSCHEREIS
Eliassons Installation
Ice Watch wurde vor der
Tate Modern in
London als Kreis
aus 24 arktischen
Eisblöcken ge-
zeigt (2014).*

besten Alternativen zu finden. Eine Analyse zeigte, dass der Großteil der CO₂-Emissionen durch den Transport von Menschen, Kunstwerken und Materialien entsteht – ein wichtiger Ausgangspunkt für Veränderungen.

EHRGEIZIGE ZIELE WURDEN FORMULIERT. Im April 2022 kündigte Eliassons Design-Chef Sebastian Behmann an, das Studio wolle binnen zehn Jahren CO₂-neutral werden. Für alle Verträge gilt ein Flugverbot. Kunstwerke werden grundsätzlich nur noch mit dem Zug transportiert und weltweite Ausstellungen per Videokonferenz installiert.

Rückblickend müssen auch die Eisblöcke für die UN-Klimakonferenz in Paris kritisch hinterfragt werden, gesteht Design-Chef Behmann zu. Ihr ökologischer Fußabdruck war mit 30 Tonnen CO₂-Äquivalent beträchtlich, weil sie in →

Kühlcontainern verschifft und mit Lastern nach Paris gebracht wurden. Das Berliner Studio will nun Schritt für Schritt auf umweltschädliche Materialien wie Stahl verzichten.

Vielleicht hatte ja Eliasson auch die Finger im Spiel, als die Tate Modern zur Eröffnung ihrer Retrospektive im Juli 2019 den Klima-Notstand ausrief und sich öffentlichkeitswirksam verpflichtete, den CO₂-Fußabdruck des Museums bis 2023 um mindestens 10 % zu reduzieren. Diese Botschaft wurde auf dramatische Weise vermittelt: Eine Frau im Grasmantel ritt in die Turbinenhalle ein und führte eine Prozession von Künstlern an, die den Start der Klimainitiative Culture Declares Emergency markierte.

EINE WEITERE WELTWEIT BEACHTETE Londoner Kunstinstitution macht sich derweil eigene Gedanken zum Klimawandel. Die Serpentine Galleries begannen 2018 das Langzeitprojekt *General Ecology*, um den Umweltschutz in ihre täglichen Routinen einzubinden. Außerdem zeigt das Museum die Ausstellungsreihe *Back to Earth*, mit der Künstler auf den Klima-Notstand reagieren [siehe Kasten S. 21]. Die Kuratorin von *Back to Earth*, Rebecca Lewin, erläutert, wie die Serpentine Galleries mithilfe von Julie's Bicycle, einer britischen Organisation, die Kultureinrichtungen in Umweltfragen berät, ihren CO₂-Fußabdruck der vergangenen Jahre vermessen haben. "Ohne einen Bericht wären wir nicht in der Lage gewesen, unsere Prozesse zu verbessern", sagt Lewin. Bei Ausstellungen der Serpentine Galleries entstehen die meisten Emissionen durch Transport, Druck, durch Baumaterialien und Abfall, selbst wenn Materialien nach einer Ausstellung recycelt werden. "Was wir bisher noch nicht so richtig gemacht haben: Material aus einer alten Ausstellung in einer nächsten einfach noch einmal nutzen", hält sie selbstkritisch fest. Für *Back to Earth* wurden deshalb alle Materialien, die für die Installation benötigt werden, aus zwei früheren Ausstellungen wiederverwertet. Internationale Transporte wurden fast vollständig vermieden, und die Produktion fand überwiegend vor Ort statt

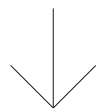
Die hier beschriebenen Prozesse können für Unternehmen praktikabel sein, wenngleich sicher nicht für alle. Sie bieten in jedem Fall inspirierendes Anschauungsmaterial. Doch wie soll ein weltweit operierender Konzern Flugreisen gänzlich vermeiden? Wie soll er seine Produkte und Mitarbeiter nur in Zügen und auf Schiffen transportieren – und

KUNST AUS MÜLL
Die Künstler
Tabita Rezaire
und Yussef Agbo-
Ola arbeiten in der
Ausstellungsreihe
Back to Earth im
Serpentine North
mit recycelten
Materialien.

“
Ohne einen
Bericht wären
wir nicht in der
Lage, unsere
Prozesse zu
verbessern.

Rebecca Lewin,
Kuratorin der *Back to Earth*-Ausstellungen





Kunstwerk für die Bienen

Alexandra Daisy Ginsberg stellt die Bedürfnisse von bedrohten Insekten in den Mittelpunkt. Software schafft optimale Bedingungen für die Bestäuber.

ALEXANDRA DAISY GINSBERG ist an dem Projekt *Back to Earth* der Serpentine Galleries beteiligt. Ihre Arbeit trägt den Titel *Pollinator Pathmaker*, übersetzt etwa: Wegbereiter für Bestäuber. Die Künstlerin setzt auf moderne Technologie, um das Bewusstsein für gefährdete Populationen wie für Bienen, Fliegen und Käfer zu schärfen. Ein Algorithmus entwirft Bepflanzungspläne, die sich nach den Bedürfnissen von Biene und Co. richten. Zwei Jahre lang werden die von Ginsbergs Team ausgebrachten 4.471 Pflanzen im Hyde Park, nahe den Serpentine Galleries, einen Kontrapunkt zu den schrumpfenden Insekten-Populationen setzen. Die Intervention, wie es im Kunst-Jargon heißt, ist bereits die dritte ihrer Art. Zwei frühere Ausgaben von *Pollinator*

Pathmaker realisierte Ginsberg im Eden Project in Cornwall und im Light Art Space in Berlin. Besucher der Serpentine werden angehalten, dem Vorbild zu folgen. Möglichst viele Menschen sollen insektenfreundliche Pflanzen verbreiten und so dem Rückgang der Bestäuber etwas entgegensetzen. Ginsberg möchte Menschen zu naturfreundlichem Verhalten anregen. Zu einer Haltung, die Eingriffe in die Natur zwar erlaubt, aber nicht allein zum Nutzen der Menschen. "Wie versetzen wir uns in die Lage der Organismen, auf die wir uns verlassen?", fragt Ginsberg. Es geht um einen Perspektivwechsel: Die Bestäuber sind das Publikum des Kunstwerks, Menschen nur die Betreuer. "Die Technologie wird so zu einer Möglichkeit, uns Menschen vor unseren eigenen Entscheidungen zu schützen."

VISION

das alles in einer globalisierten Weltwirtschaft, in der Aktionäre hohe Gewinne einfordern? Und ist es überhaupt vorstellbar, dass ein Unternehmen künftig fast alle Prozesse virtuell abbildet? Das alles erscheint heute noch wie Musik aus einer sehr fernen Zukunft.

UND DOCH LOHNT ES SICH, einige Praktiken aus der Kunstwelt genauer in den Blick zu nehmen. Denn mit der Zeit steigt der Druck, die Klimaziele zu erreichen. Je früher Unternehmenslenker handeln, desto besser. Wer zu spät kommt, wird womöglich aus dem Markt gedrängt. "Größere Veränderungen werden letztlich davon abhängen, ob mehr Menschen bereit sind, kritische Fragen zu stellen – und die nötige Zeit für bessere Ergebnisse investieren", bilanziert Eliasson. "Und das werden wir in Zukunft eine sehr lange Zeit tun müssen." ■

FARAH NAYERI ist Autorin des Buches *Takedown: Art and Power in the Digital Age* (2022). Die Journalistin lebt in London, schreibt für *The New York Times* und war zuvor Korrespondentin der Nachrichtenagentur *Bloomberg* in London, Paris und Rom.

*NATÜRLICHE WAHL
Ginsberg mit ihrem
Natur-Kunstwerk
im Eden Project im
britischen Cornwall.*



Augen auf! Die Kunst der Straße

VISION

Bristol ist nicht nur der Geburtsort Banksys, sondern auch die Heimat der Street-Art. Kreative Wandbilder, geschaffen von anonymen Künstlern, erregen weltweit Aufmerksamkeit. Der Zugang zur Kunst ist frei und bleibt immer authentisch. Eine globale Erfolgsgeschichte, die wichtige Lehren fürs Marketing bereithält.

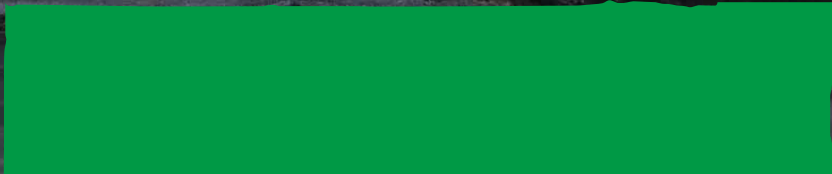
VON **Melissa Chemam**



NOISIA

FOTO: MARCO BERTORELLO / AFP VIA GETTY IMAGES

*IM FLUTLICHT
Banksys Wandbild von
einem flüchtenden Kind in
Schwimmweste mit Fackel
tauchte nach einer Flut 2019
zur Biennale in Venedig auf.*



IM MAI 2022 EROBERT UPFEST die Straßen Bedminsters. In früheren Zeiten ziemlich heruntergekommen, hat sich der Stadtteil Bedminster heute zu einem der Boom-Viertel Bristols gemausert. Das erste große Upfest seit Covid-19 wurde mit Spannung erwartet. Mehr als 20.000 Besucher sind gekommen, um die neuesten Wandmalereien und Kunstwerke auf Bristols Straßen und in den Parks zu bewundern. Geschaffen haben sie Hunderte Künstler aus ganz Europa. Mit dabei sind der spanische Künstler Sabek, die Briten Squirrel, Goin und Aches und die beiden Lokalmatadoren FLX und HazardOne, letztere zählt der *Guardian* zu den Top-5-Graffiti-Künstlerinnen. Das Upfest gibt es seit 2008, rund 50 gleichgesinnte Künstler kamen damals für einen Tag zum Sprayen zusammen. Heute genießt das größte Street-Art-Festival Europas in der ganzen Welt ein ausgezeichnetes Renommee.

Bristol zählt seit 40 Jahren zu einem der global führenden Graffiti-Hotspots. Die Stadt im Südwesten Englands ist der Geburtsort von Pionieren wie Robert Del Naja, besser bekannt als 3D. Er inspirierte Banksy, der erst zehn Jahre später zur Sprühdose griff. Heute ist er der berühmteste Street-Art-Künstler aller Zeiten – und doch wissen nur wenige Menschen, wer er wirklich ist.

TROTZ BANKSYS ANONYMITÄT war Street-Art "immer ein sozialer Prozess", sagte mir Del Naja, als ich ihn vor ein paar Jahren für ein Buchprojekt traf. "Man malte an einem öffentlichen Ort oder in einem Lagerhaus, die Menschen erlebten die Kunst gemeinsam. Sie wurde mit anderen geteilt, man fotografierte und verbreitete sie. Das war lange vor Social Media." Street-Art wurde für den öffentlichen Raum geschaffen, war kostenlos und vermittelte subversive Botschaften statt Werbung. Sie wurde enorm erfolgreich. Ein Erfolg, der im 21. Jahrhundert fast jede andere Form der Bildkunst hinter sich lässt. Urbane Kunst entstand ab Mitte der 1970er-Jah-

“

Wir leben in einer Welt der Marken. Da ist es nicht verwunderlich, wenn Künstler sie unterwandern. Zuerst Warhol, dann die Street-Art-Künstler.

Chris Chalkley,
Gründer von People's
Republic of Stokes Croft

re unter anderem in New York, Paris, London und Bristol. Einige ihrer Urheber, von Lady Pink über Futura 2000, SAMO (Jean-Michel Basquiat) bis JonOne, wurden zu Sprachrohren sozialer und politischer Botschaften.

In den frühen 1980er-Jahren verband sich die Bewegung mit der Hip-Hop-Kultur und den Rap-Kollektiven. Oder wie 3D es ausdrückt: "Zwei der größten ikonischen Kunstbewegungen des ausgehenden 20. Jahrhunderts waren geboren." 3D und seine Mitstreiter Goldie, Inkie, Bio und Brim aus der New Yorker Bronx wurden von Futura 2000, Basquiat und Andy Warhol inspiriert.

Wie ihre Nachfolger: Shepard Fairey in Los Angeles und ab Mitte der 1990er-Jahre Inkie, Felix Braun (FLX), Nick Walker und Banksy in Bristol. Die Kunst sollte Spuren hinterlassen. Nicht nur in



**EUROPAS EINHEIT BRÖCKELT**

Das Wandbild in Dover (Großbritannien), zeigt Banksys politischen Humor. Es erschien im Jahr 2017.

meinnützige Organisation setzt sich für bürgerliche Freiheit ein und nutzt Street-Art zur urbanen Veränderung.

OBWOHL GRAFFITI-KUNST ILLEGAL ist, gewann sie im Laufe der Jahre enorm an Ansehen und Popularität. So sehr, dass inzwischen Aktivisten und kommerzielle Marken ihre virale Kraft nutzen. "Street-Art ist frei, spielerisch, provokativ, manchmal störend", sagt Chalkley. "Deshalb spricht sie die Menschen an."

Nick Walker, in der ganzen Welt für seine Kunstfigur "The Vandal" bekannt, erzählt, wie alles begann: "Für mich persönlich war es das Übertragen meiner Arbeit auf die Straße; die Stadt ist die ultimative Leinwand. Es ging und geht auch heute immer noch darum, einen Platz an einer verrückten, belebten Stelle zu finden und ein Kunstwerk so anzubringen, dass Gott und die Welt es am nächsten Morgen sehen. Das ist der Egotrip. Manche Leute mochten es, manche hassten es, aber letztendlich war uns das egal. Es ging einfach darum, kreativ die Sau rauszulassen." Walker schuf sein Alter Ego The Vandal so, wie auch die Comiczeichner von Marvel ihre Superhelden erschaffen. "The Vandal ist ein Wesen, das all die verrückten Dinge tut, die ich in der Realität nicht tun kann."

Als sie in Bristol mit Street-Art anfangen, standen sich Walker, Inkie und Banksy sehr nahe, sie alle waren inspiriert von 3D. Banksy zog 1999 mit seinem Freund Steve Lazarides, der eine Art Manager für ihn wurde, nach London. Dessen Erfolgsrezept: einfache, provokante, eher politische Botschaften; das Verwenden von Schablonen, um effizient und schnell zu arbeiten; im Anschluss daran Installationen. Und eine absolute Anonymität als →

den Straßen, auch in den Köpfen. Die meisten Botschaften richteten sich gegen das Establishment, gegen die Polizei und auch gegen Konsumismus. Verhalte dich so, kaufe dies, denke jenes – dem Dauerfeuer der Werbebotschaften setzten die Künstler eine kraftvolle Botschaft entgegen.

Ihre größten Stärken: Sie nahmen Bezug auf andere Kunstwerke, sprayten humorvolle Botschaften und starke Zitate – und eigneten sich bekannte Symbole und Logos an. Man könnte sagen, ihr Blick war schon früh auf das 21. Jahrhundert gerichtet. "Wir leben in einer Welt der Logos und der Marken. Da ist es nicht verwunderlich, wenn Künstler sie unterwandern. Zuerst Warhol, dann die Street-Art-Künstler", sagt Chris Chalkley, Gründer der People's Republic of Stokes Croft (PRSC) in Bristol. Die ge-

→ Bristols Graffiti-Szene

3D und The Wild Bunch

Robert Del Naja, bekannt als 3D, war auch Mitglied von The Wild Bunch, einem Kollektiv von Musikern und DJs, das von 1982 bis 1989 Elemente von Hip-Hop, Punk, R & B und Reggae mischte. Ihr Sound legte den Grundstein für den Musikstil Trip-Hop.

Inkie und Banksy

Inkie begann seine Arbeit 1983 als Teil der Crime Incorporated Crew (CIC). 1998 organisierte er Walls on Fire mit Banksy – eine legale Veranstaltung, die zum Vorläufer von Uffest wurde.

Markenzeichen. "Das war die geniale Strategie von Lazarides", erinnert sich der Street-Art-Künstler Inkie. "Steve fand die richtigen Marketinginstrumente für Banksy. Wir waren alle erstaunt und überwältigt vom Ausmaß des Ganzen. Sobald sich sein Anonymous-Stil in der Presse verbreitet hatte, gab es kein Zurück mehr. Aber der Mythos, Banksy wäre ein Kollektiv, ist nicht wahr. Er ist eine Einzelperson, ein sehr talentierter Künstler. 3D und ich kennen ihn."

MIT BANKSYS BEKANNTHEITSGRAD und dem Rätsel um seine Identität, zusammen mit dem plötzlichen Auftauchen seiner Werke im Straßenbild, festigte sich der Erfolg der Street-Art. Eine Entwicklung, die in den frühen 2000er-Jahren mit der Verbreitung des Internets und der sozialen Medien zusammenfiel. "Die sozialen Medien kamen zur gleichen Zeit wie der Markt für urbane Kunst", erläutert Nicolas Laugero Lasserre, Street-Art-Sammler und Spezialist für den Kunstmarkt. "2005 war ein Wendepunkt: Der Verkauf boomte, Kunsthändler für Graffiti und spezialisierte Auktionshäuser entstanden."

Für Nick Walker ist die Geschwindigkeit und die Art und Weise, wie alles geteilt wird, einfach nur "irre": "Instagram ist ein wichtiges Instrument, um meine Arbeit überall zu verbreiten. In dem Moment, in dem ich ein Bild fertigstelle, kann es jeder am anderen Ende der Welt sofort sehen." Die Künstler haben sich so in kürzester Zeit ein neues Publikum geschaffen. Banksy folgen inzwischen 11,1 Millionen Menschen auf Instagram, dafür reichten ihm 127 Posts. Mit Provokationen und klaren Absichten schuf sich jeder dieser Künstler einen Namen und bald auch eine Marke – nicht nur, um Drucke, Poster und T-Shirts zu verkaufen, sondern auch, um seine Ideale zu verbreiten. Die Stärken der Street-Art-Künstler bleiben in den Augen der Öffentlichkeit ihre Authentizität und ihre Glaubwürdigkeit.

Banksy und Co. gelang es mit ihren Arbeiten, sich die Viralität von Memes



→ Wir sprühen's auf jede Wand

Menschen malen seit Jahrtausenden auf Wände, aber erst Mitte des 20. Jahrhunderts entstand Graffiti-Kunst, die sich später zur Street-Art entwickelte.

1930er

Der Pariser Fotograf Brassai beginnt mit der Dokumentation von Kunst an Wänden. Die umfangreiche Reihe *Graffiti* entsteht.

1970er

Graffiti-Künstler beschriften illegal New Yorker U-Bahnen und Straßen, darunter Lady Pink, Daze, Lee Quiñones und Futura 2000.



1978–80

Jean-Michel Basquiat sprayt auf den Straßen New Yorks als SAMO.

1981

Der französische Künstler Blek Le Rat sprayt in Paris mit Schablonen auf die Mauern.



STREET-ART FOR PRESIDENT
Der US-Künstler Shepard Fairey wurde mit seinen Plakaten für den Obama-Wahlkampf 2008 berühmt.

und sozialen Medien zunutze zu machen. Und so über Kontinente hinweg zu reisen und eine globale Diskussion zu eröffnen. Einige von ihnen, wie Fairey, Banksy, JR, C215, Inkie, Vhils, INTI und Dran, sind der Jugend von heute bekannter als jeder zeitgenössische Künstler mit Museumsreihe.

Sie haben es geschafft, allein durch eine Art Mundpropaganda eine enorme Wirkung auf ihr Publikum zu erzielen. Und, auch das ist nicht zu unterschätzen, sie haben einen neuen Kunstmarkt erschaffen. Die Werke der Street-Art-Künstler zählen heute zu den teuersten der Welt: Banksys Werk *Love Is In The*

Bin wurde im Oktober 2021 für 25,4 Millionen US-Dollar versteigert – ein Rekord für den Künstler.

NICK WALKER GESTEH T ZU, dass er eine Künstlermarke geschaffen hat. "Ja, das habe ich – wenn auch ungewollt. Sobald man bekannt wird, wird der Name zum Markenzeichen, und die Leute folgen diesem Namen als Marke. Heutzutage sind die Werke mancher Künstler auf Auktionen zur Ware geworden." Ein Beispiel für hervorragendes Branding ist die Arbeit von Fairey für die Obama-Kampagne 2008, erklärt Laugero Lasserre. "Ein solches Bild wurde in der ganzen Welt millionenfach geteilt."

Für Bill Posters, Autor von *The Street Art Manual* (2020) und als Teil des Künstlerkollektivs Brandalism Schöpfer digitaler Kunst und von Deepfakes (digitale Fälschungen mithilfe Künstlicher Intelligenz), bietet Street-Art trotz allem die Möglichkeit, Werbebotschaften, Macht und Identität zu hinterfragen. So unterwandert er zum Beispiel Werbeflächen, um auf die negativen Auswirkungen von Konsum und Fast Fashion aufmerksam zu machen. Er hat seine Sozialkritik in eine Marke verwandelt – und nutzt soziale Medien, urbane Kunst und Online-Botschaften, um Viralität zu erzeugen, ohne dabei Abstriche an der Radikalität seiner Aussagen zu machen. Bestes Beispiel: Als Brandalism-Künstler verfremdet er bekannte Logos wie Disney oder McDonald's, die danach eine völlig neue Aussage transportieren.

Street-Art hat sich fast zufällig ein Markenimage erschaffen. Auch wenn die Werbestrategie nicht beabsichtigt war, die Verbreitung bestimmter Botschaften war es sehr wohl. Zu ihren Erfolgsgeheimnissen zählen: freier Zugang, Authentizität, Provokation und Sinnstiftung. Faktoren, die sich als wirksamer als alles andere erwiesen, um eine globale Marke zu erschaffen. Marketing-Profis müssen zwar nicht zur Sprühdose greifen, aber sie könnten sich das ein oder andere von den Street-Art-Größen anschauen. ■

1983

3D sprayt in Bristol sein erstes Wandbild im Graffiti-Stil – und gibt damit den Anstoß zu einer der produktivsten Szenen Europas.

1984

Das Buch *Subway Art* der US-Fotjournalisten Martha Cooper und Henry Chalfant dokumentiert die New Yorker Graffiti-Szene.

1985

3D steht im Mittelpunkt der ersten Graffiti-Ausstellung Europas im Arnolfini, dem Zentrum für zeitgenössische Kunst in Bristol.



1980er

Die Westseite der Berliner Mauer wird zur Leinwand für Street-Art.

1986–87

Überall in Europa entstehen Graffiti-Szenen: in London, Birmingham, Paris, Amsterdam.

1998

Banksy sprayt seine ersten bekannten Wandbilder mit Inkie beim Glastonbury Festival – und geht nach London.

2006

Nach Banksys Ausstellung in L.A. kaufen Filmstars teure Kunstwerke von ihm – für urbane Kunst ist das der finanzielle Durchbruch.

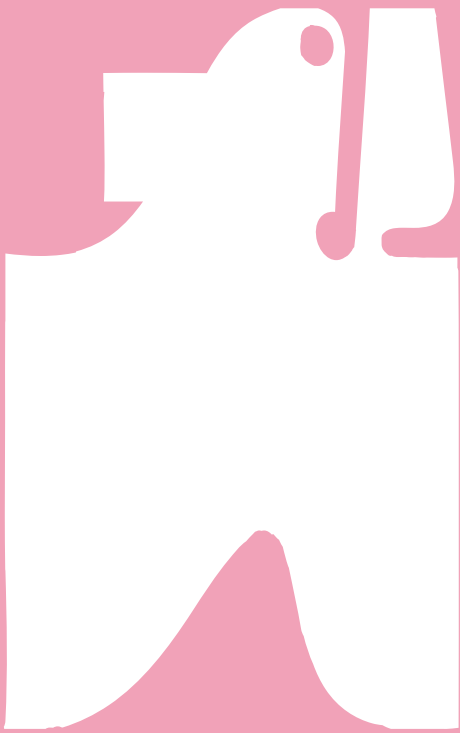
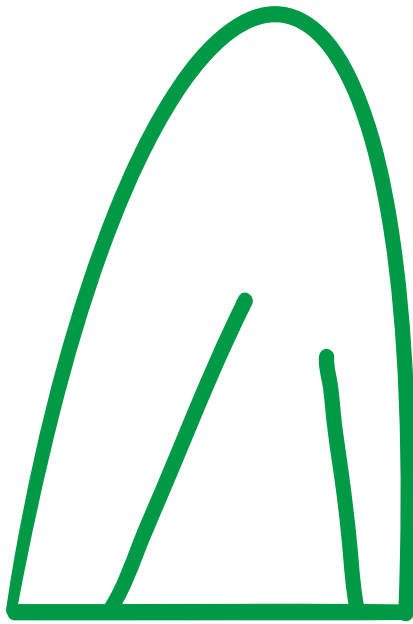
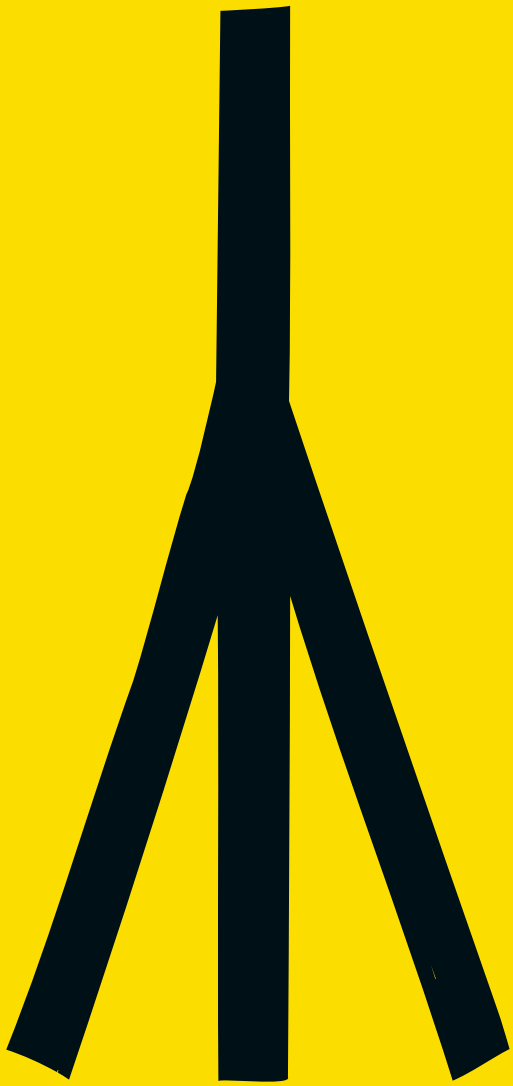
2011

Street-Art taucht beim Arabischen Frühling in Tunis auf. Die Kunstform wird global, sie verbreitet sich in der arabischen Welt und in Lateinamerika.

2021

Banksys *Love is in the Bin* erlöst 25,4 Millionen US-Dollar bei Sotheby's Contemporary Art.





KOMMUNIKATION

Beatles for Business

Weniger als ein Jahrzehnt machten sie Musik zusammen. Doch in dieser kurzen Zeit brachen die Beatles alle Rekorde und prägten eine Ära. Sie schrieben sich ins kulturelle Weltgedächtnis ein, ihr Erfolg ist bis heute beispiellos. Doch es geht nicht nur um Musik: Die Beatles bieten wertvolle Lektionen für Führungskräfte.

VON **Mark Espiner**



One, two, three, FOUR!

"ALS JOHN UND ICH ANFANG 20 WAREN", erzählt mir Paul McCartney im Gespräch darüber, wie die Beatles ihre unverwechselbare Musik schufen, "hörten wir, dass die Pharaonen im alten Ägypten eigene Schreiber hatten." Die Erinnerung daran lässt ihn lebhaft werden. "Wir dachten: Lasst uns wie die Pharaonen sein", sagt er mit triumphierender Stimme. McCartney wollte nie lernen, wie man Noten schreibt. Die erfolgreichste Band des 20. Jahrhunderts machte stattdessen Musik, indem sie einfach gemeinschaftlich etwas kreierte, ohne das System von Partitur und Notenschrift. Ein Rezept, das funktionierte: Lennon und McCartney schrieben in ihren acht kurzen Beatles-Jahren fast 300 Songs. Sie produzierten 13 Alben, die sich millionenfach verkauften, und landeten 20 Nummer-eins-Hits. Dabei war der kreative Prozess, der die Beatles erfolgreich machte, bis vor Kurzem ein Mysterium, sieht man von dem schlecht gemachten Dokumentarfilm *Let It Be* ab. Der Streifen, 1970 nach der Auflösung der Band veröffentlicht, zeigt die scheinbare kommunikative Eiszeit der vier Musiker. So weit die lange vorherrschende Meinung. Doch die Wahrheit sieht anders aus.

Als der Oscar-prämierte *Herr der Ringe*-Regisseur Peter Jackson gebeten wird, einen neuen Beatles-Film zu drehen, und 2017 Zugang zu den Originalaufnahmen vom Januar 1969 erhält, entwickelt sich eine ganz andere Geschichte. Beim Sichten von 60 Stunden Filmmaterial sieht Jackson keine zerstrittenen Bandmitglieder, er entdeckt fröhliche Kreativität und lebendiges Musizieren, er sieht Ehrgeiz, Risikobereitschaft und eine schöpferische Vision. Die dreiteilige Film-Serie *Get Back* beleuchtet die Arbeitsweise der Band auf faszinierende Art.

Acht Jahre an der Spitze der Charts und Jahrzehnte voller Erfolg hinterlassen ein inspirierendes Vermächtnis, auch für Wirtschaftsführer. Vom ersten zaghaften Herantasten an die ersten Aufnahmen im Studio bis zum finalen Gerichtsverfahren, das ihre Trennung besiegelt: Die Beatles zeigen, wie ein Weltklasse-Team Hindernisse überwindet und sich zugleich instinktiv auf den Erfolg konzentriert. Kurz gesagt: Die Beatles-Story bietet uns jede Menge lehrreiche Lektionen in puncto Managementstil, Produktivität und Innovation. →

Get back to where you once belonged ...

(und vergessen Sie nicht, warum Sie das tun)

Help! I need somebody ...
(warum wir alle Hilfe brauchen)

ALS DIE TECHNIKER am 3. Januar 1969 in den Twickenham Film Studios, wo die Band bei den Proben für *Let It Be* gefilmt wird, das Set aufbauen, hat George Harrison eine Idee: Der Gitarrist schlägt vor, alles so aufzubauen wie damals im Top Ten Club in Hamburg. Es ist nur eine kurze Bemerkung, aber sie weist auf die Wurzeln der Band. Denn Hamburg war der Ort, wo die Band ihren eigenen Sound entwickelte und ihr Können perfektionierte.

John Lennon schilderte seinem Biografen Hunter Davies, wie die Beatles vor ihrer Hamburger Zeit Konzerte gaben: oft nicht mehr als eine Stunde, wie in Liverpool, wo sie einfach nur ihre ihre besten Nummern runterspielten. Hamburg war anders, hier standen die Beatles manchmal acht Stunden auf der Bühne. "Wir wurden immer besser und selbstbewusster, irgendwann spielten wir einfach die ganze Nacht durch", erinnert sich Lennon. Malcolm Gladwells Bestseller *Outliers* schildert Hamburg als jenen Zeitabschnitt, in dem die Beatles ihre entscheidenden 10.000 Übungsstunden hatten. Zwischen 1960 und 1962 waren die Beatles insgesamt fünfmal in Hamburg. Auf ihrer ersten Tour spielten sie an 106 Abenden fünf oder mehr Stunden am Stück.

Harrisons Wunsch, mit dem Umbau der Bühne an die Hamburger Nächte anzuknüpfen, sagt etwas über den Wunsch aus, zu den Wurzeln der Band zurückzukehren. Und dieser Wunsch zeigt sich öfter: Während der *Let It Be*-Sessions kehren die Beatles immer wieder zu den Songs aus ihrer Hamburger Zeit zurück. Sie spielen ihre alten Rock'n'Roll-Standards, die sie damals Nacht für Nacht wach hielten.

Beim Versuch, die rohe Energie der Hamburger Ära einzufangen, entstaubt die Band den bis dahin unveröffentlichten Song *One After 909*. Als sie den Titel in dem Film spielen, kann man den Beatles gut dabei zusehen, wie sie sich in ihre Hamburger Jahre zurückspielen. Schließlich spielen sie *One After 909* auf dem Dach des Aufnahmestudios – ihre jugendliche Vitalität verbindet sich mit ihrem letzten reifen Auftritt.



UM IHRE WAHRE BESTIMMUNG zu finden, verbinden Sie sich mit ihrer Vergangenheit. Erinnern Sie sich daran, wo Sie herkommen – und was es Sie gekostet hat, bis hierhin zu gelangen. Fragen Sie sich: Was würde ihr jüngeres Ich tun, um seine Ziele zu erreichen?

AUCH WENN DIE Techniker in *Let it Be* nicht sofort auf Harrisons Vorschlag eingehen, die Bühne des Hamburger Nachtclubs nachzubauen, so sind sie doch entscheidend für den reibungslosen Ablauf der kreativen Prozesse. Sie tragen dazu bei, dass die Beatles sich wohlfühlen und kreativ arbeiten können.

Die Anwesenheit der Roadies Mal Evans und Kevin Harrington ist in den Aufnahmen jederzeit spürbar. Ihre Unterstützung ist auf den ersten Blick nicht offensichtlich, aber sie reagieren auf jeden Wunsch der



Bandmitglieder und schmiern die Rädchen der Kreativmaschine. Harrington ist beispielsweise oft zu sehen, wie er der Band Tee und Toast, Sandwiches und Orangensaft bringt.

Die Flüssigkeits- und Kalorienzufuhr hält nicht nur das kreative Handeln in Schwung, die kurzen Getränke- oder Essenspausen schaffen auch Raum für neue Ideen. Denn: Pausen vergrößern die Wahrscheinlichkeit eines kreativen Durchbruchs.

An anderer Stelle erfüllt der Roadie Evans McCartneys frühen Wunsch, es dem Pharaon gleichzutun: Er notiert Texte, die der Sänger ihm diktiert, auf seinem Klemmbrett und tippt sie anschließend sauber ab. Und als McCartney einmal nebenbei erwähnt, für die Soundeffekte in seinem neuen Song *Maxwell's Silver Hammer* wären ein echter Hammer und Amboss ideal, taucht beides wie von Zauberhand kurze Zeit später am Set auf.

Genau diese Art von Einfühlungsvermögen und rascher Reaktion hält den kreativen Fluss in Gang. Und auch wenn Unterstützung in Form von Toast und Marmelade trivial wirken mag – in Wirklichkeit ist sie essenziell.



INNOVATION braucht Unterstützung: Das können einfache Dinge sein oder spezielle, wie im Fall von Paul McCartneys Roadie und "Schreiber". Schränken Sie talentierte Mitarbeiter nicht ein, unterstützen Sie diese, wo Sie nur können.



... Help! Not just anybody ... (oder warum es wichtig ist, Talente zu fördern)

UNTERSTÜTZUNG WÄHREND der *Let It Be* Sessions manifestiert sich auf unterschiedliche Weise. *Get Back* zeigt die Rolle von zwei Musikproduzenten bei der Arbeit: George Martin, der alle Werke der Beatles produziert hat, ist dabei, tritt aber hinter dem jüngeren Produzenten Glyn Johns zurück. Der ist bei *Let It Be* federführend. Beide sind mit im Proberaum, hören sich die Musik an und machen Verbesserungsvorschläge. Sie stehen an den Aufnahmegeräten und sind bereit, den Aufnahme Knopf zu drücken, wenn die Beatles bereit sind. Und sie nehmen auch auf, wenn die Band nichts davon ahnt, um kein musikalisches Juwel zu verpassen.

Die Rolle des talentierten Produzenten ist von Beginn an Teil der Beatles-Erfolgsstory. McCartney weiß die Rolle des Produzenten durchaus zu würdigen. Aber er erklärt mir auch sogleich, woher die eigentlichen Ideen kommen: "Die Rolle des Produzenten besteht nicht unbedingt darin, uns zu inspirieren." Vielmehr bringe die überwachen-

de Funktion des Produzenten die Kreativität der Gruppe zur Entfaltung. McCartney erinnert sich daran, dass George Martin bei der Royal Navy war, bevor er Produzent wurde. Er fragt ihn nach seiner Aufgabe dort. Martin war Beobachter. McCartney entgegnet: "Du hast nicht navigiert und auch nicht das Flugzeug geflogen." Martin bestätigt das. Daraufhin ich: "Du hast also nicht dieses oder jenes gemacht, sondern du hast beobachtet." McCartneys Fazit: "Das ist genau das, was ein Produzent tut: Er steuert das Flugzeug nicht, aber er ist der Verantwortliche. Einen besseren Produzenten als George Martin konnten die Beatles im ganzen Universum nicht finden." →



WENN SIE KREATIV oder innovativ sein wollen, kann ein einfühlsamer Projektkoordinator unverzichtbar sein. Finden Sie die Person, die das Gold der Kreativen einsammelt – und das Beste aus den größten Talenten herausholt.

With a little help from my friends ... (für Teamarbeit und Schwarmintelligenz)

NACH IHRER TRENNUNG knüpfte keiner der Beatles als Solo-Künstler an frühere Erfolge an. Jeder hatte zwar eigene Hits, aber nichts davon war annähernd so erfolgreich wie die Band. Ihr Beispiel scheint die Regel zu bestätigen: Ein gutes Team ist mehr als die Summe seiner Teile. In *Let It Be* werden die Risse in der besonderen Beziehung der Band sichtbar, nur wenige Tage nach den Proben folgte die Trennung. Um einen solchen Konflikt zu lösen, wären besondere interne Prozesse notwendig – und über Jahre hinweg aufgebaute Bindungen. Aber es drängt sich noch eine Frage auf: Ist eine Gruppe von so herausragenden Talenten wie bei den Beatles nicht ungeheuer schwer zu managen?

Anita Williams Woolley, Professorin an der Carnegie Mellon Tepper School of Business, hat beobachtet, dass es in Sportteams mitunter "zu viele Stars" gibt. Talente der einzelnen Spieler würden dann dazu genutzt, um herauszufinden, wer der Anführer ist. Oder zwei sehr talentierte Menschen kämpfen um die Führung. Auf John Lennon und Paul McCartney scheine das zwar nicht zuzutreffen, aber mit George Harrison und in geringerem Maße auch mit Ringo Starr habe ein Problem entstehen können, meint Woolley.

Sie schlägt vor, wechselseitige Abhängigkeiten bei der Arbeit zu verringern, damit Hahnenkämpfe nicht den kreativen Schaffensprozess stören. Die Beatles scheinen das instinktiv zu tun.

Jeder von ihnen arbeitet erst einmal für sich an eigenen Songs, bevor er sie mit der Gruppe teilt. So reduziert man mögliche Konflikte.

Woolley regt an, Teams gelegentlich wachzurütteln. Zum Beispiel durch die Hinzunahme externer Leute, die mehr Produktivität in eine Gruppe bringen können. Ein neuer Denkansatz von außen verbessert oft die Zusammenarbeit. Sind ausschließlich Männer im Team? Weibliche Präsenz kann nach Woolleys Beobachtungen eine andere Gruppendynamik entfalten. "Die soziale Wahrnehmungsfähigkeit – eine spezifische Fähigkeit sozialer Intelligenz – ist eine weibliche Stärke. Das scheint mir ein wichtiger Grund für mehr Frauen in Gruppen zu sein. Frauen machen alle, auch Männer, empfänglicher für verbale und nonverbale Hinweise darauf, was andere denken und fühlen." Sowohl Männer als auch Frauen benehmen sich in gleichgeschlechtlichen Gruppen anders, üblicherweise schlechter, hat Woolley beobachtet. "Es reicht schon ein Gruppenmitglied vom anderen Geschlecht, um das zu ändern."

Beides scheint bei den Beatles in *Get Back* eine wichtige Rolle zu spielen, wenn auch nur unbewusst. Lenons Partnerin Yoko Ono strahlt bei den Dreharbeiten eine freundliche weibliche Präsenz aus und verändert die Gruppendynamik der Band vermutlich zum Besseren. Der schwarze Keyboarder Billy Preston, der schon in Hamburg mit auf der Bühne stand und quasi als der fünfte Beatle eingeladen wird, sorgt nicht nur für einen unmittelbaren Zugang zur gemeinsamen Vergangenheit, sondern bringt eine Vielfalt mit, die es vorher nicht gab. Die Stimmung im Raum verändert sich durch seinen Beitrag merklich, sichtbar und hörbar. —>



MACHEN SIE SICH KLAR, dass die besten Teams mehr sind als die Summe ihrer Teile. Fördern Sie diesen Gedanken und nutzen Sie Katalysatoren, um die Dynamik einer erfolgreichen Arbeitsgruppe zu verbessern.



“

Die Rolle des
Produzenten besteht
nicht unbedingt darin,
uns zu inspirieren.
Er soll die Kreativität
der Gruppe zur
Entfaltung bringen.

Paul McCartney



I've got a feeling ... (einige Beatles-Lektionen in Sachen Produktivität)

DAS ERSTAUNLICHSTE und vielleicht Nützlichste an den acht Stunden, denen man den Beatles in *Get Back* bei der Arbeit zusehen kann, sind die darin enthaltenen Lektionen. Die Gruppe zeigt eine Reihe von Techniken, die Kreativität freisetzen.

Zum einen wechselt die Band von einem Song zum nächsten, um sich warm zu spielen. Man sieht, wie sie in schneller Abfolge neue Songtexte und Ideen ausprobiert. Als McCartney einige Minuten feststeckt und scheinbar ausweglos nach Ideen sucht, erweckt er den alten Song *Get Back* zu neuem Leben. Der Zaubertrick funktioniert: Das Energielevel bleibt hoch,

Konzentration und Tempo ebenso. Im Gegensatz zu dieser Tempo-Methode lässt sich die Band an anderer Stelle ewig viel Zeit für einen neuen Song.

Als Lennon und McCartney an *Don't Let Me Down* arbeiten, Ideen ausprobieren und sich die Bälle hin und her spielen, wirft Harrison plötzlich ein: "Ich finde das echt furchtbar." Die Reaktion der beiden anderen Musiker kommt prompt: "Lass dir was Besseres einfallen!"

Für neue Inspiration halten die Beatles stets die Augen offen. Sie lesen Zeitungen, um Material für ihre Songtexte zu finden. Sie überlegen, was ein Gebäude

ihnen als Konzertort zu bieten hat. So entsteht auch die Idee zu ihrem "Rooftop Concert", ihrem letzten Live-Auftritt 1969 in der City of Westminster.

Als die Zeit bei den Studioaufnahmen knapp wird, dringt McCartney auf Ordnung und Struktur. "Wir können nicht ewig so weitermachen", sagt er. "Wir brauchen ein strukturiertes Arbeitsprogramm, einen Zeitplan." Lenkons Reaktion ist harsch: "Es ist unmöglich, es dir recht zu machen, Paul." Aber sie schaffen es. In letzter Minute bauen sie eine klare Struktur auf und bringen ihre Ideen zu einem stimmigen Ganzen zusammen.



PRODUKTIVITÄT UND KREATIVITÄT

entstehen spielerisch. Bewerten Sie ihre Arbeit nicht vorschnell. Aber seien Sie sich im Klaren darüber, wann Sie eine Sache zu Ende bringen müssen.

The long and winding road ...

(McCartneys Musikkarriere als Inspiration für Manager)

JOHN LENNON mag es schwergefallen sein, Paul McCartneys Ehrgeiz zu entsprechen, aber Ringo Starr erkannte seine produktive Energie. "Wäre Paul nicht in der Band gewesen", sagt er, "hätten wir wahrscheinlich nicht mehr als zwei Alben zustande gebracht." McCartney trieb die Band an. Schon vor den Beatles hatte er diesen Ehrgeiz, und sein Antrieb ist bis heute ungebrochen. Er machte weiter Musik und nahm drei Solo-Alben auf, alle Instrumente spielte er allein. McCartney trat in den meisten Ländern der Erde auf, dieses Jahr tourte er durch die USA und spielte eine Woche nach seinem 80. Geburtstag auf dem Glastonbury Festival. McCartney war der De-facto-Manager der Beatles in der letzten Phase ihrer Karriere. Diese Rolle behagte ihm aber nicht, denn er wollte nicht der Boss sein. McCartneys Lebenswerk bleibt einzigartig, seine Arbeit unübertroffen – nicht nur kreativ, sondern auch finanziell: Er ist der erste Milliardär der Popgeschichte.



LEHNEN SIE SICH nicht zurück, bleiben Sie kreativ. Machen Sie weiter. Hören Sie niemals auf.

I saw a film today, oh boy ... (warum Content King und Information Gold ist)

PETER JACKSONS DREITEILIGES Doku-Epos *Get Back* zeigt in Zeitlupe die kreative Vision der Beatles in einem besonderen Moment ihrer Karriere. Aber die achtstündige Filmkomposition *Get Back* ist auch selbst eine kreative Vision – und ein echtes Kunstwerk. Jackson hat sich beim Ausgangsmaterial von dem alten Film *Let It Be* bedient und daraus eine überzeugende Geschichte rekonstruiert.

Zu Jacksons filmischen Epen gehört *They Shall Not Grow Old*, eine Dokumentation über den Ersten Weltkrieg. Der Film hat eine ähnlich eindringliche Qualität, da er Tausende Quellen zu einem stimmigen Ganzen zusammenführt. Jacksons Zutaten für die faszinierende Beatles-Doku: Er zeigt kreative Arbeit unter unbarmherzigem Zeitdruck – und im Mittelpunkt eine Band, die kurz vor ihrer Implosion steht.

Anders als die Beatles, die ihre Musik aus sich herausströmen ließen, greift Jackson auf Vorhandenes zurück. Er arbeitet mit dem Material, das der

Regisseur Michael Lindsay-Hogg 1969 gefilmt hat. Ohne die Akribie und den Ehrgeiz von Lindsay-Hogg gäbe es die epische Erzählung Jacksons nicht.

Während der Proben nutzte Lindsay-Hogg mehrere Kameras, die drei Wochen lang fast ohne Unterbrechung filmten. Am Ende entstand daraus ein Film, der von kurzfristigen Deadlines vorangetrieben wurde, selbst aber zum Beispiel für Kreativität in Langform geriet. Ohne das stundenlange Filmmaterial könnten wir den kreativen Prozess nicht hautnah miterleben. Und wir würden auch nicht mitgerissen werden, wenn sich alle Qualen und Streitereien schließlich auflösen und in dem legendären Londoner Rooftop Concert einen grandiosen Abschluss finden. ■



INFORMATIONEN SIND GOLD. Sammeln Sie so viele Informationen wie möglich. Vielleicht haben Sie jetzt nicht die Mittel, um alles auszuwerten. Aber eines Tages wird es vielleicht jemand anderes tun.



*STAR-DIRIGENT
Daniel Barenboim dirigiert
die Staatskapelle Berlin
in der Carnegie Hall in
New York City (2017).*



Spiel ohne Grenzen

Der Star-Dirigent Daniel Barenboim hat eine klare Botschaft: Wie Orchestermusiker sollten Menschen einander aufmerksam zuhören, wenn sie erfolgreich zusammenarbeiten und Konflikte lösen wollen. Aus der verbindenden Kraft des gemeinsamen Musizierens können Manager und Politiker lehrreiche Einsichten gewinnen.

VON **Simon Broughton**

KOMMUNIKATION

DAS WELTBEKANNTE West-Eastern Divan Orchestra setzt sich zu gleichen Teilen aus israelischen und arabischen Musikern zusammen. Dahinter steckt eine elementare Idee, erklärt der Pianist, Dirigent und Co-Gründer Daniel Barenboim: "Beim Musikmachen muss man immer zwei Dinge gleichzeitig tun: Zum einen geht es darum, sich persönlich auszudrücken. Zum anderen ist es für das gemeinsame Musizieren unverzichtbar,

seinen Mitspielern zuzuhören." Das Symphonieorchester hat seit seiner Gründung im Jahr 1999 buchstäblich Grenzen niedergerissen: Die Musiker konnten in Gebieten auftreten, in die sie sonst nie hätten einreisen dürfen.

Vor Ort entwickelte sich oft ein konstruktiver Dialog, der normalerweise undenkbar gewesen wäre. "Das Unmögliche hat mich immer mehr angezogen als das Schwierige", sagt der argentinisch-israelische Star-Dirigent. Wenn Musik heilend wirken →

kann, dann ist Barenboims Orchester-Projekt ein gutes Beispiel für diese Kraft, ein Orchester mit ehrgeizigen und weit gefassten Zielen. Musiker, deren Herkunftsländer eine lange konfliktreiche Geschichte verbindet, musizieren gemeinsam und harmonisch. Die Bilder und die Musik eines vereint spielenden israelisch-arabischen Orchesters gehen um die Welt und geben vielen Menschen Hoffnung.

Aus dem inzwischen jahrzehntelang erfolgreichen Zusammenspiel lassen sich überdies nützliche Lehren für Unternehmen und andere Organisationen ziehen. Da ist zunächst die trivial wirkende Feststellung, dass sowohl in großen Konzernen als auch in einem Symphonieorchester viele Menschen an unterschiedlichen Stellen und auf sehr unterschiedliche Weise an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Aber genau das kann man gar nicht hoch genug einschätzen: Kultureller Austausch bei der Zusammenarbeit kann bemerkenswerte kreative Kräfte freisetzen.

DER US-AMERIKANISCHE DIRIGENT Roger Nierenberg kommt zu einem ähnlichen Schluss. Der von ihm entwickelte Ansatz *The "Music Paradigm"* setzt diese Erkenntnisse praktisch um. Nierenberg setzt auf das Prinzip "Führen durch Zuhören". Nicht nur bei Orchestern, sondern in jeder Art von größerer Organisation und in großen Unternehmen. "Es ist wichtig, dass Dirigenten oder Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht sagen, was sie zu tun haben, sondern sie dazu inspirieren, es zu tun", erklärt er. Doch während es in der Wirtschaft vor allem um Inspiration zu effektivem und koordiniertem Arbeiten geht, fasst Daniel Barenboim größere Ziele ins Auge. Musik, davon ist Barenboim überzeugt, kann noch viel mehr leisten.

Der Nahostkonflikt belastet das Verhältnis von arabischer und westlicher Welt schon seit Jahrzehnten. In seinem Buch *Everything is Connected: The Power of Music* schreibt Barenboim: "In Gesellschaften, die unter politischer Unter-



Zwei große Maestros

DANIEL BARENBOIM

Seit 1992 Generalmusikdirektor der Staatsoper Unter den Linden in Berlin. Chefdirigent des Orchestre de Paris von 1975 bis 1989. Seit 2011 Musikdirektor an der Mailänder Scala.

ROGER NIENENBERG

Der US-Dirigent und Musikdirektor entwickelte einen Ansatz, wie man mithilfe eines Orchesters Themen der Organisationsentwicklung mit Leben füllen kann. So entstand sein Programm "The Music Paradigm".

drückung oder unter einem Führungsvakuum leiden, übernimmt die Kultur eine Vorreiterrolle. Sie verändert die äußeren Umstände, indem sie das gesellschaftliche Bewusstsein beeinflusst." Als Beispiele nennt er die Samisdat-Schriftsteller des früheren Ostblocks, südafrikanische Musik zu Zeiten des Apartheid-Regimes und die palästinensische Literatur im Nahostkonflikt.

Barenboim hat das Orchester im Jahr 1999 gemeinsam mit dem palästinensischen Schriftsteller Edward Said gegründet – nicht allein aus ideologischen Gründen, sondern mit einer ganz praktischen Absicht: "Kultur fördert den Kontakt zwischen den Menschen, sie kann sie einander näherbringen und das Verständnis stärken." Der Name des Orchesters geht zurück auf Johann Wolfgang von Goethes Gedichtsam-



“

Kultur fördert den Kontakt zwischen Menschen, sie kann sie einander näherbringen und das Verständnis stärken.

Daniel Barenboim,
Co-Gründer des West-Eastern Divan Orchestra

NEUER BLICKWINKEL

Der Dirigent Roger Nierenberg inspiriert Unternehmen und Organisationen zu neuen Führungsstilen.

lung *West-östlicher Divan*. Denn Goethe war einer der ersten Europäer, der sich ernsthaft für andere Kulturen interessierte. Die Gedichte wurden vor mehr als 200 Jahren veröffentlicht, zur gleichen Zeit komponierte Ludwig van Beethoven seine 9. Symphonie, ein musikalisches Meisterwerk, das die Brüderlichkeit der Menschheit feiert.

DIE KUNST DES MUSIZIERENS ist die Kunst des simultanen Zuhörens und Spielens, schreibt Barenboim, der seine Karriere als Pianist startete. "Dies geschieht sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene, eine Stimme wird durch die andere verstärkt." In einem Orchester müssen alle Violinen so homogen wie möglich klingen, während für Bläser und Blechbläser kontrastierende Klangfarben wesentlich sind. Doch am

Ende muss ein harmonisches Musikstück entstehen. Es liegt nahe, solche Ideen auf die Wirtschaft zu übertragen. Barenboim weitet den Ansatz sogar auf die unterschiedlichen Glaubensrichtungen im Nahen Osten aus: "Das Alte Testament, das Neue Testament und der Koran sind alles Quellen unendlicher Weisheit, wenn man sie von einem unabhängigen, fragenden Standpunkt aus liest."

Nun steckt Europa in einem neuen, verheerenden Krieg. Ein sieben Jahre altes Mädchen aus der Ukraine ist im Internet zu sehen, wie es in einem Schutzbunker in Kiew ein Lied aus dem Disney-Film *Frozen* singt. Das Video wurde auf YouTube in nur zwei Tagen 15 Millionen Mal aufgerufen. Nach ihrer Flucht ins Nachbarland wurde Amelia Anisovych in Polen zu einem kleinen

Star. 10.000 Menschen kamen in Lodz zu ihrem Konzert zusammen, übertragen wurde ihre Darbietung in 40 Länder.

Ein starkes Signal an die Welt, ein Auftritt, der vielen Menschen Kraft und Hoffnung gab. Auch der letzte Eurovision Song Contest machte überdeutlich, dass Musik einen Krieg zwar nicht beenden, aber Herzen und Köpfe erobern kann. Der ukrainische Beitrag *Stefania* gewann mit großem Vorsprung.

DEM FESTIVAL OF SACRED MUSIC in der marokkanischen Stadt Fès liegt ein ähnlicher Gedanke zugrunde. Faouzi Skali, ein Sufi, rief 1994 in seiner Heimatstadt das Festival ins Leben, nachdem er die extreme Polarisierung zwischen der arabischen Welt und dem Westen nach dem ersten Golfkrieg beobachtet hatte. "Die Muslime hatten eine stereotype Sicht auf den Westen und umgekehrt", erzählt Skali. "Ich wollte einen Ort schaffen, an dem sich Menschen treffen und die Schönheit der jeweils anderen Religion und Kultur entdecken. Das Festival in Fès zeigt den Menschen ein anderes Bild des Islam. "Der Sufismus beschreibt die mystische, musikalische und poetische Seite des Islam, die sich für Toleranz und Frieden einsetzt und so ganz anders daherkommt als der radikale Islamismus, der die Berichterstattung in den Medien beherrscht. Die Idee des Festivals ist einfach: Musik und Darbietungen aller Religionen stehen gleichberechtigt nebeneinander. Dazu zählen unter anderem amerikanischer Gospel, tibetisch-buddhistischer Tanz, sephardisch-jüdische Liebeslieder und westafrikanischer Gesang. Das Hören dieser Musik, das gemeinsame Feiern und vielleicht auch das Verstehen fremder Musik erweitern den Horizont.

Wenn man sich an der Musik, Kunst und Kultur eines anderen Volkes erfreut, fühlt man sich mit ihm verbunden. Das Verständnis wächst, die Angst vor Fremdem schwindet. Ein Feind ist nur jemand, dessen Geschichte man noch nicht kennt, hieß es einst bei den frühen Quäkern. →

Wären George W. Bush und Tony Blair in den Irak einmarschiert, wenn sie zuvor das Festival in Fès besucht hätten? Hochrangige Politiker gehen eher nicht zu Musikfestivals. Vielleicht ist ja genau das das Problem. Die European Festival Association zeichnete das Førde Traditional and World Music Festival in Norwegen [siehe S. 43] als eines der fünf besten Festivals Europas aus. Auch hier kommen Menschen zusammen, die Grenzen überwinden und gemeinsam feiern und musizieren.

Hilde Bjørkum war 29 Jahre lang künstlerische und geschäftliche Leiterin des Festivals: "Die Musiker sind bereit zuzuhören, voneinander zu lernen und zusammenzuarbeiten. Sie sind sehr offen – das ist der Schlüssel." Von Musikern lasse sich viel lernen. "Sie verbringen viel Zeit mit Proben und denken viel darüber nach, wie sie sich ausdrücken

“

Es ist wichtig, dass Dirigenten oder Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht sagen, was sie zu tun haben, sondern sie dazu inspirieren, es zu tun.

Roger Nierenberg,
Dirigent und Autor

und perfekt klingen können." Bjørkums Beobachtung: Wer sich weniger egoistisch verhält, ist erfolgreicher.

DIRIGENT NIERENBERG ÜBERTRÄGT seine Erfahrung aus dem Orchesterbetrieb auf den Unternehmensalltag. "Bei The Music Paradigm setze ich das Publikum nach der Aufführung auf die Stühle der Orchesterbühne", erzählt er. "Dann führe ich einige aufs Dirigentenpodium, und ihnen wird klar, dass dort mehr passiert, als sie von ihren Stühlen aus wahrnehmen." Ähnlich geht es in Unternehmen und großen Organisationen zu, meint Nierenberg. Die Arbeit wird oft ohne ein Verständnis der Beschäftigten davon ausgeführt, zu welchem Teil der Wertschöpfungskette sie beitragen und dass ihr Anteil zu einem großen Ganzen gehört. Auch hier geht es um die Perspektive des Betrachters.

*GEMEINSAM SPIELEN UND ZUHÖREN
Daniel Barenboim ist überzeugt, dass
Spitzenleistungen in Musik und Wirtschaft
aufmerksames Zuhören erfordern.*



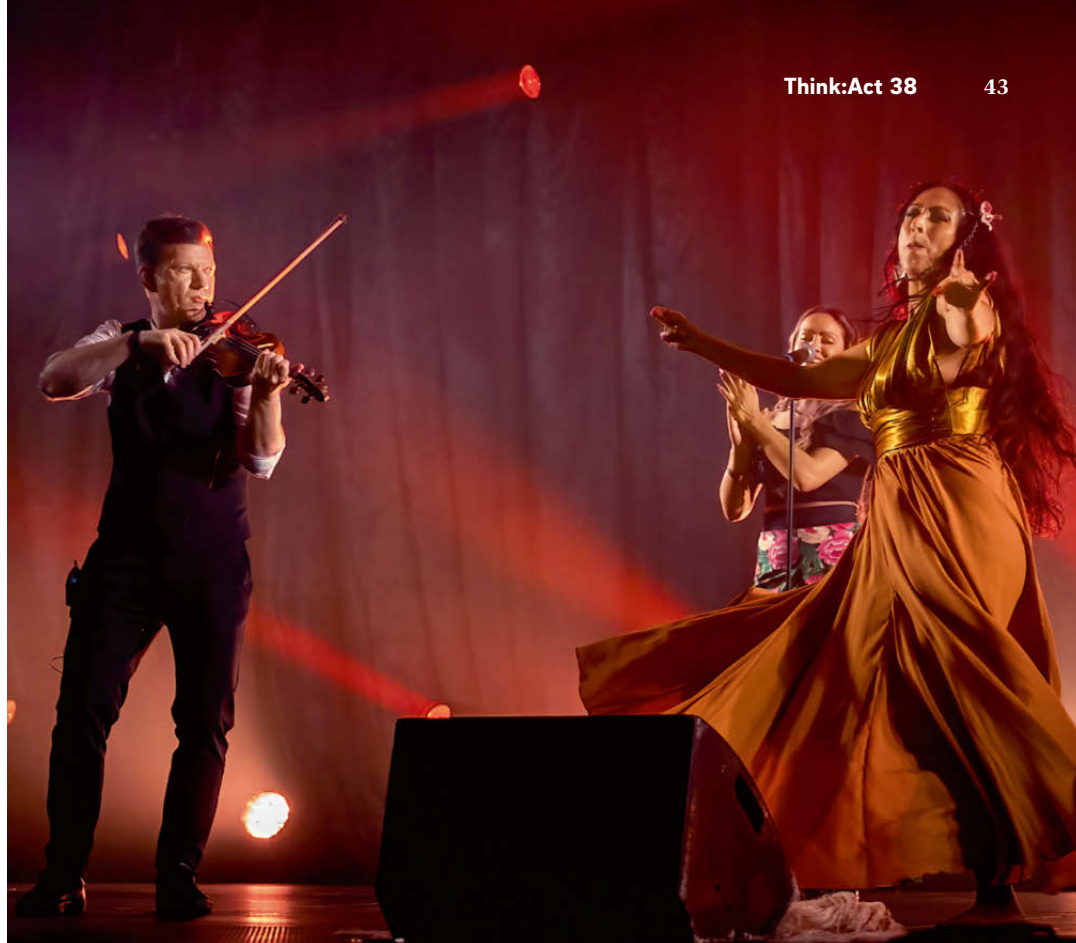
Die Organisation Marimba nutzt afrokolumbianische Musik für Sozialarbeit in einer benachteiligten Region Kolumbiens an der pazifischen Küste. Auch Musik-Workshops zum Teambuilding in Unternehmen stehen auf dem Programm des künstlerischen Projekts.

FÜRS GEMEINSAME MUSIZIEREN werden eine Marimba und verschiedene Arten von Trommeln und Rasseln (Guasa) benutzt. Die Freude an der gemeinsam gelebten Kreativität am Ende des Workshops soll nach den Berichten der Teilnehmer außergewöhnlich sein. Selbst wenn man bei den Treffen nur die Guasa schüttelt, fühle man sich als Teil eines Teams. "Die Übung fördert Kooperation und Gemeinschaftsgefühl", sagt der Projektleiter Adrian Sabogal. "Man kann etwas sehr gut machen, aber man muss sich dabei auch mit anderen abstimmen." Edgar Helou, Amazon-Manager in Kolumbien, hat an einem dieser Workshops teilgenommen und will nun einen bei seinem Arbeitgeber initiieren: "Es geht auch darum, Teamarbeit zu bewerten, ohne jede Person einzeln bewerten zu müssen."

Niemand wird behaupten, dass Musik allein die Probleme der Welt lösen kann. Aber Musik kann dazu beitragen, die Welt zu verändern: Die Anti-Apartheid-Bewegung Free Nelson Mandela wurde im Wesentlichen von Musik angetrieben. Und es gab Angebote aus Portugal und Deutschland, nach der Machtübernahme der Taliban in Kabul Musiker aus Afghanistan aufzunehmen.

Musik löst Gefühle aus, sie verändert unsere Wahrnehmung. "Mit einem Orchester kann man zwar keinen Frieden schließen", sagt Daniel Barenboim, aber man könne viel lernen: "Musik und Wirtschaft sind gleichermaßen kooperative Unternehmungen, die Spitzenleistungen und aufmerksames Zuhören einfordern." Barenboim ist überzeugt, dass Musik Voraussetzungen für mehr Verständnis schafft. "Sie weckt die Neugier jedes Einzelnen, der Geschichte anderer zuzuhören." ■

FOTOS: ALEX TREBUS; PER OLE HAGEN / REDFERNIS



→ Feiern verbindet

KOMMUNIKATION

Das norwegische Førde Festival gibt es seit mehr als 30 Jahren. Seine Botschaft ist aktueller denn je: Gemeinsames Musizieren verbindet Kulturen und schafft Identität.

DAS FØRDE FESTIVAL in Norwegen ist das größte Festival für Weltmusik und Folk in Skandinavien. Das Festival findet seit 1990 statt, zwischen 25.000 und 30.000 Zuschauer kommen jedes Jahr unter einem anderen Motto zusammen. Das Festival 2022 präsentiert "Musik in Zeiten der Krise", wobei das Motto schon vor dem Krieg in der Ukraine feststand. Künstler aus Afghanistan, Armenien und der Türkei, dem Iran, Palästina und Bosnien-Herzegowina, Kolumbien und vielen anderen Ländern musizieren

gemeinsam. "Wir wollen zeigen, was Musik in solchen Zeiten bewirken kann", sagt die frühere Geschäftsführerin und künstlerische Leiterin Hilde Bjørkum. "Wir sehen die emotionale Reaktion auf die Ereignisse in der Ukraine. Das ist etwas, was die Wirtschaft oft vergisst. Es geht nicht nur ums Geld, sondern auch um das Herz, das Denken und unsere Erfahrungen." Der aktuelle Direktor Per Idar Almås stimmt zu: "Musik verbindet Menschen und überwindet geografische und kulturelle Grenzen. Sie schafft Gemein-

schaftssinn und stiftet Identität. Und Musik ist ein Schlüsselement in Widerstandsbewegungen."

Die afghanische Sängerin Elaha Soroor sagt: "Leider wird die afghanische Identität in den Augen der Welt mit Terrorismus und Krieg assoziiert... [Meine Band] Kefaya und ich versuchen, andere Seiten Afghanistans zu zeigen. Wir erzählen andere Geschichten, geben Einblick in die reiche Kultur, stellen meine schöne Muttersprache Farsi und die Vielfalt unserer Musik vor."

KOMMUNIKATION

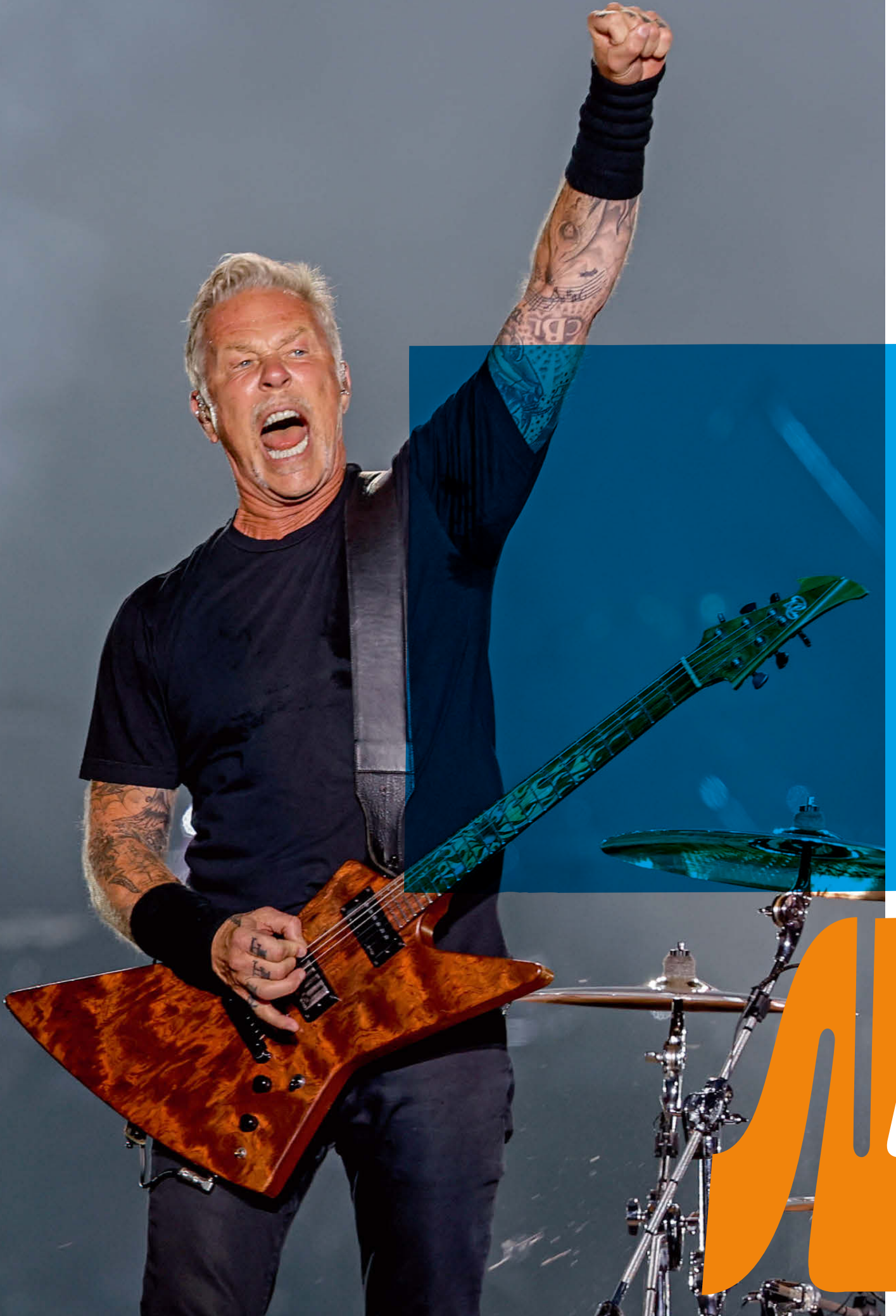


FOTO: RICARDO RUBIO / EUROPA PRESS VIA GETTY IMAGES

Der lange Weg nach oben

Eine Band spielt zusammen und bleibt zusammen. Oder doch nicht? Kreative Differenzen, übergroße Egos und Streit ums Geld zerstören die besten Bands. Aber es gibt Ausnahmen. Was machen sie richtig?

VON **Michael Hann**

WER TRÄUMT NICHT von einem Leben als Rockstar – umlagert von Fans und als Genie gefeiert? Die etwas weniger glamouröse Wahrheit bringt ein Rocksong von 1975 ans Licht: "Getting old, getting grey / Getting ripped off, underpaid. Getting sold, second hand / That's how it goes, playing in a band." Aus dieser Perspektive erscheint es nahezu unmöglich, dass eine Band länger als nur ein paar Jahre zusammenbleibt.

Doch die Zeilen stammen ausgerechnet von einer Formation, die genau das geschafft hat. Trotz Tod, Demenz und Hörverlust sind AC/DC bis heu-

EWIG AUF TOUR
Metallica hatten Spanien schon mehr als 700 Mal besucht, als sie 2022 beim Festival Mad Cool in Madrid auf die Bühne traten.

te eine der populärsten und finanziell erfolgreichsten Live-Bands der Welt. Ihr jahrzehntelanges Überleben ist eher die Ausnahme, und die in *It's a Long Way to the Top (If You Wanna Rock 'n' Roll)* versammelten Entbehrungen sind nur die Spitze des Eisbergs. Es kann alles noch viel schlimmer kommen im Leben eines Rockstars, selbst wenn man nur die wichtigsten Voraussetzungen für ein gedeihliches Bandleben berücksichtigt: Bandmitglieder müssen viel Respekt füreinander aufbringen, wenn sie jedes Jahr mehrere Hundert Tage und Nächte zusammen verbringen; es braucht genügend Selbstlosigkeit, um große Egos unter einen Hut zu bringen; und sie müssen viel Talent mitbringen, um Songs zu schreiben und zu spielen, die die Leute eine lange Zeit hören wollen.

WAS HÄLT EINE BAND ZUSAMMEN? Die kürzeste Antwort lautet: Geld. Wie im Geschäftsleben läuft ein erfolgreiches Produkt immer weiter. Viele Gruppen verdanken ihr Überleben nicht an erster Stelle kreativer Größe und künstlerischer Integrität, sondern der Einsicht, dass regelmäßige Einnahmen den Laden zusammenhalten. Geld, oder was man dafür kaufen kann, machen das Zusammenleben schlicht erträglicher. Dusty Hill von ZZ Top beantwortete einst die Frage nach dem jahrzehntelangen Erfolgsrezept der Band ohne Formationswechsel so: "separate Tourbusse". Im Mittelpunkt eines Bandlebens stehen Konflikte. Streit untereinander, Ärger mit Managern und Plattenfirmen – im Kern geht es meistens um Geld. Eine junge Band sollte sich deshalb unbedingt Rat von außen holen. Das Klischee, wonach Teenager ihre Zukunft an ein Plattenlabel verscherbeln, hält sich nicht ohne Grund. "Holt euch zuerst einen Anwalt, keinen Manager. Das ist der sicherste Weg", rät Tara Richardson von Q Prime, einer Agentur, die Musikgrößen wie Metallica, Muse und Foals managt.

Der langjährige R.E.M.-Berater Bertis Downs stimmt zu: "Der Anwalt ist wichtig. Denn viele Leute drängen junge Musiker zu Unterschriften, die sie später bereuen." Downs' frühere Schützlinge gelten als Musterbeispiel für ein langes erfolgreiches Bandleben. Vor allem dank zweier Grundsätze: Geld und Macht wurden gleich verteilt. Alle Songs, unabhängig vom jeweiligen Texter, wurden stets allen vier Bandmitgliedern zugeschrieben. Was bedeutete, dass alle Einnahmen immer zu gleichen Teilen aufgeteilt wurden. Hinzu kam das Einstimmigkeitsprinzip: Die Bandmitglieder mussten sich in allen Belangen auf eine einhellige Entscheidung →

verständigen. "Ich weiß nicht, ob Demokratie das richtige Wort ist. Aber sie arbeiteten im Konsens", sagt Downs. "Obwohl jedes Mitglied ein Vetorecht hatte, wurde es kaum genutzt." Downs' Rat: Manager sollten ihre Bands stets anhalten, über ihre Probleme zu sprechen. Wie sie dann zu einer Entscheidung gelangen, ist eher zweitrangig.

Das Veto-Modell wurde in der Szene gefeiert, jedes einzelne Bandmitglied durfte sich wertgeschätzt fühlen. Die Gruppe hatte im Laufe der Zeit wenige – zumindest öffentlich erkennbare – Erschütterungen zu überstehen. Ihr Schlagzeuger Bill Berry verließ die Band 1997 einvernehmlich, um ein Leben als Farmer zu führen; es blieb der einzige Formationswechsel. Andere Manager meinen indes, die Band-Chemie lasse sich nicht auf andere übertragen. "Die besten Bands sind immer Diktaturen", sagt Jamie Osborne, Manager der Festival-Headliner The 1975.

Bands benötigen aus seiner Sicht ein Erscheinungsbild von Ebenbürtigkeit und fest definierten Rollen. "Aber nach meiner Erfahrung hat man selten vier Leute mit einer gemeinsamen Vision. Meist haben nur ein oder zwei eine Vision, die der Rest unterstützt." Selbst das kann zu viel sein, meint David Gottlieb, Manager der Indietronic-Band MGMT und der Indie-Rockband The Hold Steady. "Demokratie funktioniert genauso wenig wie eine zweiköpfige Schlange." Craig Finn, der

LANGLÄUFER
R.E.M. (rechts) spielten 31 Jahre lang zusammen, Bruce Springsteen and the E Street Band (unten, 1985) gehen seit 1972 auf Tour.



Sänger von The Hold Steady, verordnete der Band nach einem halben Jahrzehnt kreativer Dürre eine Radikalkur. Er zog sich zurück, die Band ging in eine Zwangspause und kam nach einem Jahr mit frischer Energie zurück. Einige Bandmitglieder mussten nach Finns Worten erleben, wie es ist, ohne Band etwas Neues anzuschleppen. "Hier wurden einige Lektionen gelernt", bilanziert Finn.

FLACHE HIERARCHIEN können nur erfolgreich sein, wenn die Honorare unter den Bandmitgliedern gerecht verteilt werden. Dank Bands wie R.E.M. und Coldplay weiß heute jedoch die ganze Branche, dass allen der gleiche Anteil zustehen sollte, auch von den Songwriter-Tantiemen. Texter denken oft, sie sollten am meisten verdienen, weil es ohne sie ja nichts zu spielen gäbe. Genauso denken aber auch Schlagzeuger und Gitarristen, ohne ihre Virtuosität wäre der Song ja schließlich nicht so erfolgreich. "Findet einen Kompromiss", schlägt Steve Van Zandt vor, lange Jahre Berater Bruce Springsteens. "Wenn Leute zusammen Musik machen, sollte jeder mal texten", erzählte er mir. "Nur ein bisschen, hin und wieder. Gib jedem einen kleinen Anteil, einen Vorgeschmack aufs Texten, auch wenn sie sonst nicht schreiben. Der Schlagzeuger wird vielleicht nie ein toller Texter, aber wenn ihr lange zusammengearbeitet habt und er ist gut, kann er wahrscheinlich auch etwas beitragen, und wenn es nur fünf Prozent sind."

Das alles sind Dinge, die ein guter Manager im Blick hat. Viel zu viele Bands nehmen einfach den

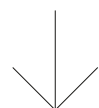




ersten Manager, der sich für sie interessiert. Sie vernachlässigen die Binsenweisheit, dass die Musiklabels die Manager genauso unter Vertrag nehmen wie die Bands, unterstreicht Osborne, der neben seiner Tätigkeit als Band-Manager auch Leiter des Plattenlabels Dirty Hit ist.

ES GIBT DUTZENDE BEISPIELE von talentierten und zunächst vielversprechenden Heavy-Metal-Bands, deren Karrieren an schlechten Managern scheiterten. Die Formation Diamond Head zum Beispiel, von der Presse während der Metal-Boomphase der späten 1970er- und frühen 1980er-Jahre als die beste Band überhaupt gefeiert, verpflichtete die Mutter des Sängers und ihren Liebhaber, der dauerhafte Erfolg blieb aus. Es ist kein Zufall, dass die langfristig erfolgreichsten Bands, Iron Maiden und Def Leppard, mit Rod Smallwood beziehungsweise Peter Mensch und Cliff Burnstein von Q Prime zwei erfahrene und zugleich sehr einflussreiche Manager verpflichteten.

Die einfache Wahrheit ist, dass sich die meisten Bands früher oder später auflösen. Es gibt zu wenig Geld, heute leider weniger denn je, dafür zu viel Ego und Nähe. Stellen Sie sich vor, Sie müssten am Ende eines langen Arbeitstages mit ihren Kollegen in einen Van steigen, danach in einem billigen Motel übernachten und am nächsten Morgen wieder mit denselben Leuten in denselben Van steigen und weiterfahren. Und das vielleicht 250 Tage und Nächte im Jahr. Wie lange würden Sie das aushalten? Ja, mir geht es genauso. ■



Metallica: Legenden in Handschellen

*Der 2004 erschienene Dokumentarfilm **Metallica: Some Kind of Monster** wirft ein unbarmherziges Licht auf eine Band im Zerfall.*

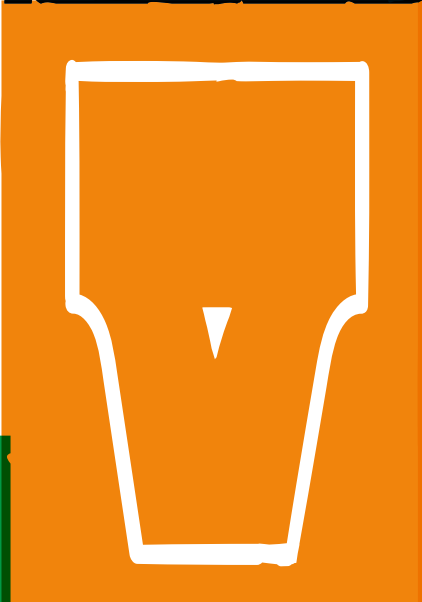
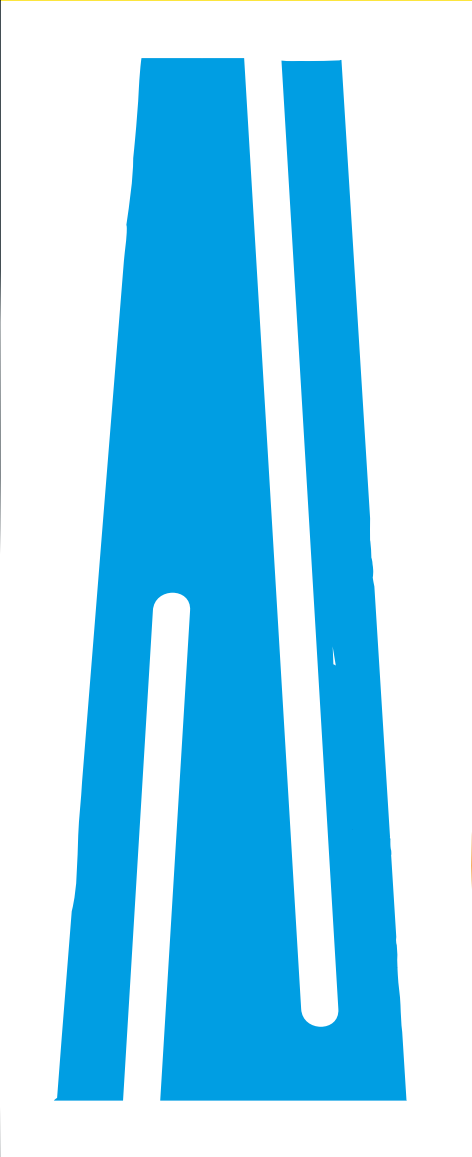
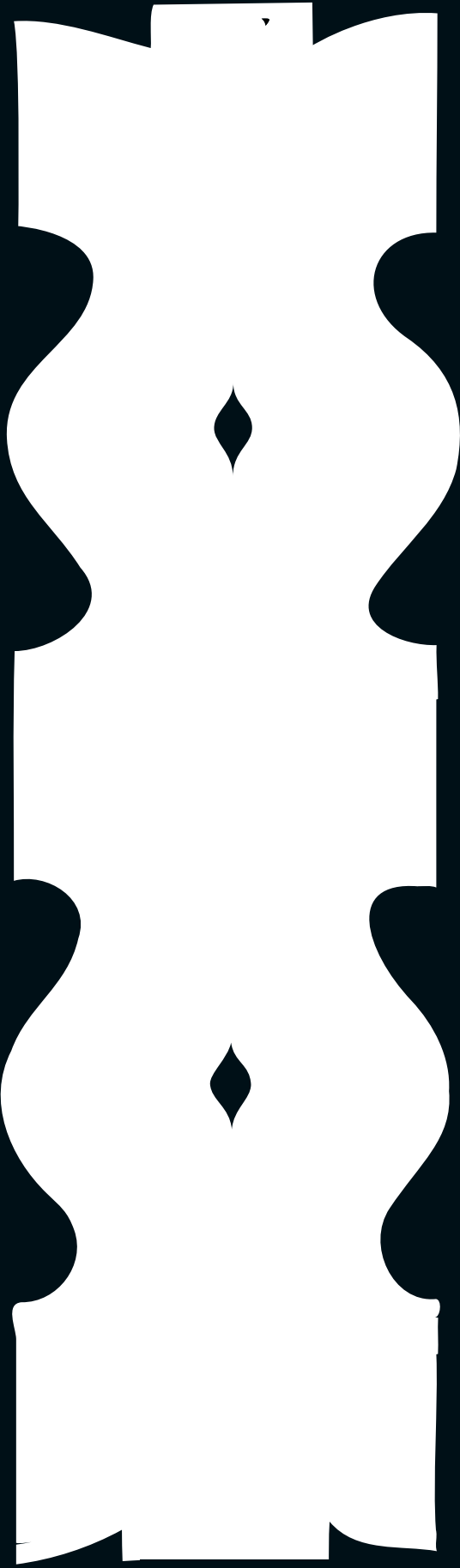
IM APRIL 2001 luden Metallica die Filmemacher Joe Berlinger und Bruce Sinofsky ein, um die Aufnahmen zu ihrem neuen Album zu dokumentieren. Doch aus dem Album wird nichts. Die Filmemacher werden Zeugen eines Zerfalls: Der Bassist ist schon weg, das Management versucht, die gestörten Beziehungen mithilfe eines Therapeuten zu kitten. Die Metallica-Gründer James Hetfield und Lars Ulrich gehen sich ständig an die Gurgel, die Inspiration ist weg, zu viel Alkohol ist auch nicht gerade hilfreich.

Der Dokumentarfilm zeigt die unfassbare Ödnis eines Bandlebens. Zum Zeitpunkt der Filmaufnahmen waren Metallica eine der größten Bands der Welt,

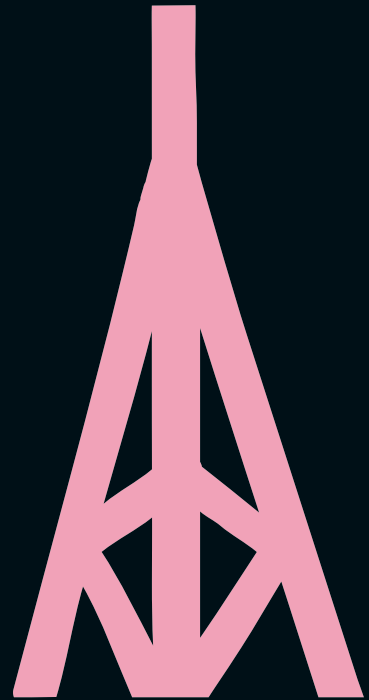
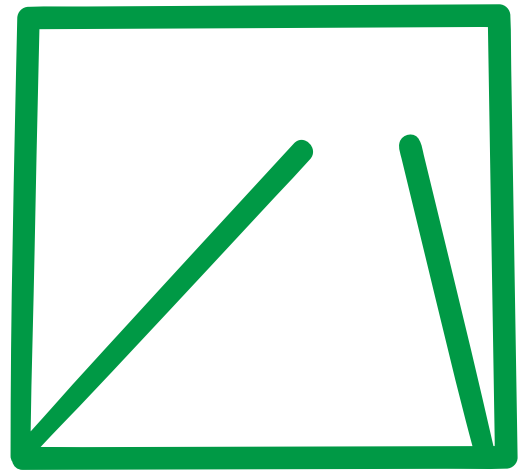
zugleich aber haben sich unbewältigte Probleme aufgestaut.

Aber was hält sie trotzdem zusammen? Wir sehen in dem Film nie, wie die Musiker ihre Probleme lösen. Die naheliegende Schlussfolgerung: Metallica waren, ähnlich einer Großbank, "too big to fail". Kein Bandmitglied würde ohne die Band so großen Erfolg haben. Es gab viele Leute, die Interesse am Überleben von Metallica hatten. Ein schönes Beispiel dafür ist der Therapeut, der insistiert, dass die Heilung der Band ein Langzeitprojekt sei – gegen ein saftiges Honorar, versteht sich. Und so lautet die eigentliche Lektion der Doku: Eine erfolgreiche Rockband kann dir dein Leben lang goldene Handschellen anlegen.



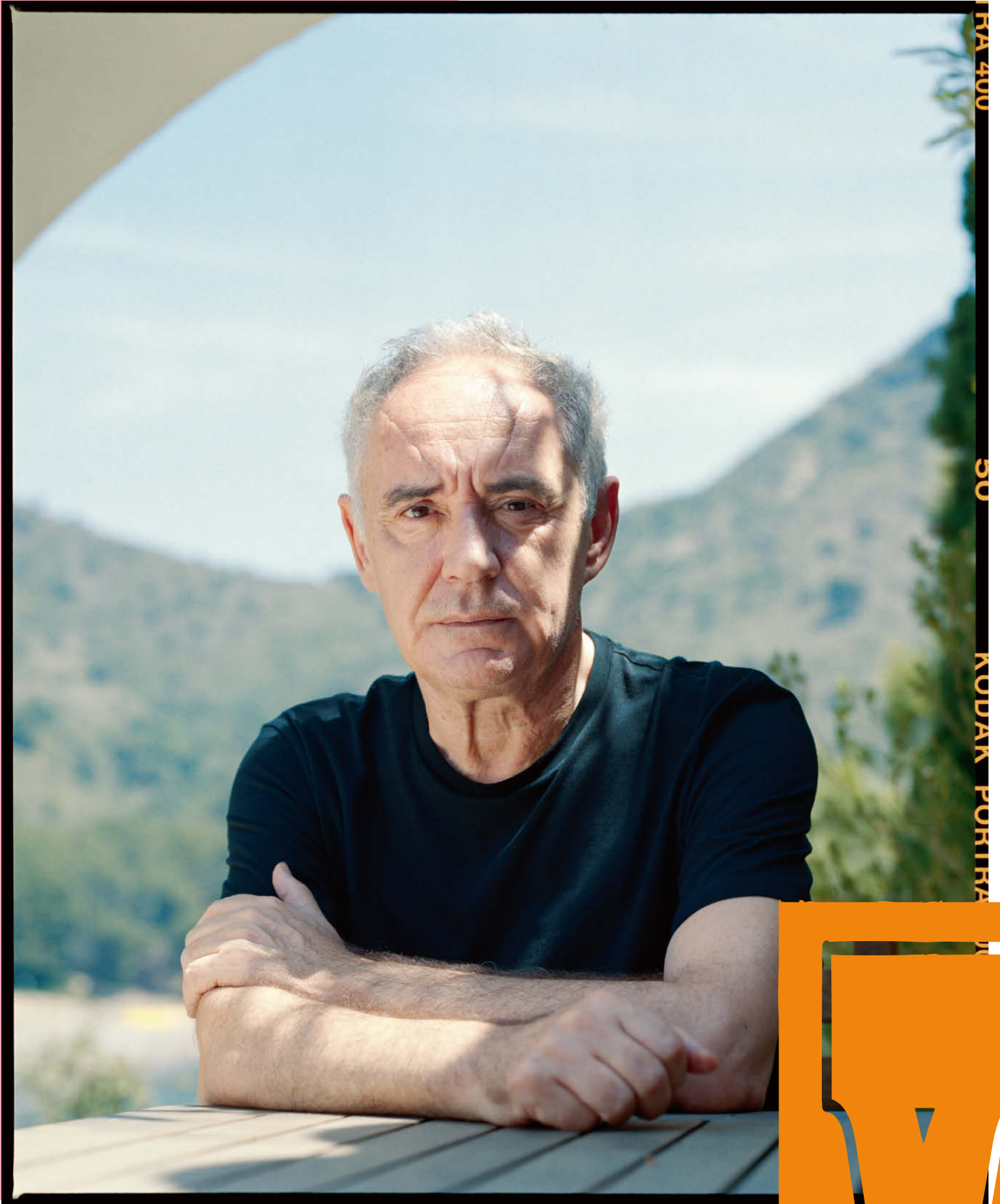


Q



Q

INNOVATION



In der Küche mit Picasso

Er war der Wegbereiter einer neuen Gastronomie. Ferran Adrià's Restaurant galt als das Beste der Welt. Doch was ist das Erfolgsgeheimnis des visionären Küchenchefs? Schöpferische Fantasie, Mut und der unbedingte Wille, sich nie zu wiederholen. Adrià erklärt uns, warum Kochen eine Kunst ist und wie man ein Leben lang kreativ bleibt.

VON **Lisa Abend**

FOTOS VON **Gregori Civera**

DAS KLARE WASSER in der Bucht von Cala Montjoi in der nordöstlichen Ecke Spaniens glitzert an diesem Morgen noch mehr als sonst. Ferran Adrià steht in seinem Garten und beobachtet ein paar Männer, die Industrieröhre in etwas schrauben, das aussieht wie eine Mischung aus einem Schalterpult und einem

BLICK NACH VORN Ferran Adrià, hier auf dem Gelände des früheren Restaurants El Bulli, arbeitet an neuen Experimenten.

Klettergerüst. Tatsächlich ist es ein Kunstobjekt – eine Skulptur, die die synaptischen Verschaltungen von Sinneswahrnehmungen mit dem Hirn visualisiert. "Willkommen im Wald der Kreativität", begrüßt uns Adrià, Gründer des legendären El Bulli.

Als Wald der Kreativität könnte man auch das winzige Restaurant bezeichnen. Zumindest seit Mitte der 1980er-Jahre, als Adrià hier als Chefkoch anfing. Der Katalone ist bis heute ein extrem energiegeladener Mann, dessen Rastlosigkeit sich auch in seiner bemerkenswerten Sprechgeschwindigkeit ausdrückt. Adrià wollte sich nie langweilen als Koch, nicht jeden Tag dieselben Gerichte auf den Tisch bringen. Also begann er zu experimentieren – und brachte im Laufe der Jahre eine gastronomische Revolution hervor, die nicht nur den Gästen ein völlig neues Geschmackserlebnis verschaffte, sondern auch das Selbstverständnis vieler Köche veränderte.

Am Anfang stand eine skurrile Frage: Was passiert, wenn wir eine Tomate mit einer Fahrradpumpe aufpumpen? Natürlich, sie wird platzen. Aber zunächst entsteht ein Schaum, die dekonstruierte Tomate lässt sich zu etwas Neuem zusammensetzen. Die Antwort auf die Tomaten-Frage öffnete bald die Tür zu einer Reihe weiterer Fragen, die sämtliche Gewissheiten über die gehobene Gastronomie radikal auf die Probe stellten: Warum kommt das Dessert nach den herzhaften Gängen? Warum muss eine Suppe flüssig sein? Warum kann Eiscreme nicht heiß sein?

AUF DER WEISS GETÜNCHTEN Terrasse sitzend, auf der die Gäste des El Bulli einst essbare Cocktails mit Blick auf die Bucht genossen, spricht Adrià wortgewandt über den Werdegang seines Restaurants: "Am Anfang wussten wir nicht, warum wir experimentierten – es war eher intuitiv als rational", erinnert er sich. "Aber wir gingen von dieser sehr naiven Position dazu über, nach dem Warum zu fragen. Und schließlich fragten wir auch nach dem Wer, Was, Wo und Wann."

Diese Fragen waren der Schlüssel zu völlig neuen Kochtechniken. Und bisher nicht gekannten Gerichten: "Kaviar" aus Mangosaftkügelchen, Esspapier aus Zuckerwatte, Spaghetti aus Parmesan- soße – und sehr viel Schaum. Sie brachten der Welt einen neuen Küchenstil mit dem wenig appetitanregenden Namen "Molekulargastronomie". Das Fragen brachten Adrià und sein Team auch dazu, andere Aspekte des Restaurantbetriebs neu →

zu denken, vom Service über das Personal bis zu den Finanzen. "Die Leute redeten immer über die Kochtechniken im El Bulli, über die Dekonstruktion oder die sogenannte Sphärisierung, bei der man Flüssigkeiten in halb feste Kügelchen verwandelt", sagt Adrià. "Aber niemand fand es der Rede wert, dass wir kein Brot mehr als Beilage servierten. Für mich aber war das entscheidend, weil es unsere Denkweise veränderte."

DIE KULINARISCHE REVOLUTION im El Bulli enthält bemerkenswerte Einsichten auch für Bereiche außerhalb der Gastronomie. Die wichtigste ist vielleicht die starke Betonung der Kreativität. Während Köche früher in erster Linie als Handwerker angesehen wurden, die jeden Abend dieselben Gerichte auf den Tisch brachten, setzte Adrià die Fantasie an die erste Stelle. Das El Bulli führte Ende der 1990er-Jahre ein umfangreiches Degustationsmenü ein, dessen 35 Gänge jede Saison neu gestaltet wurden. Ein völlig neuer Ansatz. Die Gäste kehrten nicht wegen ihres Lieblingsgerichts zurück, sondern um etwas Neues auszuprobieren. Das Konzept ging auf. Als Adrià sein Restaurant im Jahr 2011 schloss, war es bereits fünf Mal auf der Liste der besten 50 Restaurants der Welt. Das hatte es noch nie gegeben. Adrià hatte seinen Platz als einer der einflussreichsten Köche aller Zeiten gefestigt. Seither arbeitet er daran, das El Bulli in eine Stiftung zu überführen. Es wird ein Museum geben, das sich dem Erbe des Restaurants widmet. Außerdem richtet Adrià Häuser und Räume her, wo Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammenarbeiten.

DAS MUSEUM UND DEN WALD der Kreativität macht Adrià der Öffentlichkeit zugänglich, nächstes Jahr ist Eröffnung. Adriàs Interesse an Kreativität erwachte aus einer einfachen Grundidee. Als er mit spanischen Kollegen in Nizza im Hotelrestaurant des Negresco zu Abend aß, fragte einer den renommierten Küchenchef Jacques Maximin, wie er Kreativität definiere. "Kreieren ist nicht Kopieren", antwortete Maximin. "Und das", erinnert sich Adrià heute, "war für mich der Anfang von allem. Niemals kopieren!"

Im El Bulli beherzigten sie die neue Maxime auf ihre Art. Die Küche entsorgte die À-la-carte-Menüs und stellte Degustationsmenüs zusammen. Ein extrem hoher Aufwand. Sollten den Gästen jede Saison 35 neue Gänge serviert werden, waren jedes Jahr rund 100 neue Kreationen erforderlich.



FERRAN ADRIÀ

↓
 begann seine kulinarische Laufbahn im Alter von 19 Jahren nach dem Militärdienst. 1984 kam er als 22-jähriger Koch ins El Bulli – und wurde nur 18 Monate später dort Chefkoch. Adrià vermeidet die Bezeichnung Molekularküche, er nennt seine Kreationen lieber "dekonstruktivistisch". Ein Essen im El Bulli vergleicht er mit einem Theaterabend.

Das Innovationstempo war enorm. Bald wurde dem Team klar, dass man das Tempo auf Dauer nur mit einem strukturierten Prozess halten kann. In einem professionell geführten Restaurant konnte man sich nicht darauf verlassen, dass regelmäßig der Geistesblitz einschlägt. Man brauchte ein System, das zuverlässig inspirierte Kreationen hervorbringt. Dieses System verlangte grundlegende Änderungen. Heute ist es in vielen Restaurants zwar üblich, eine Entwicklungsküche einzurichten, in der neue Menüs ausprobiert werden. Damals war die "Werkstatt" im El Bulli jedoch ein Novum. Auch auf die Idee, das Restaurant sechs Monate im Jahr zu schließen, um neue Gerichte zu erforschen, war noch nie einer gekommen. Adriàs Entscheidungen waren radikal. Zugleich zeigte sich, dass auch kleine Alltagsroutinen sehr wirksam waren.

"Die Dokumentation war von grundlegender Bedeutung", sagt Adrià und verweist auf die Unmengen von Notizen und Fotodateien, die das Team von seiner Arbeit machte. "Wir haben alles katalogisiert – jedes Rezept und jede Technik, die Misserfolge ebenso wie die Erfolge. Auf diese Weise konnten wir immer wieder auf Dinge zurückkommen, die uns nicht so gut gelangen, und sie

“
**Kreativität
 braucht Talent.
 Aber man
 kann sie auch
 trainieren
 und besser
 werden.**

Ferran Adrià,
 spanischer Chefkoch

REZEPT FÜR INNOVATIONEN

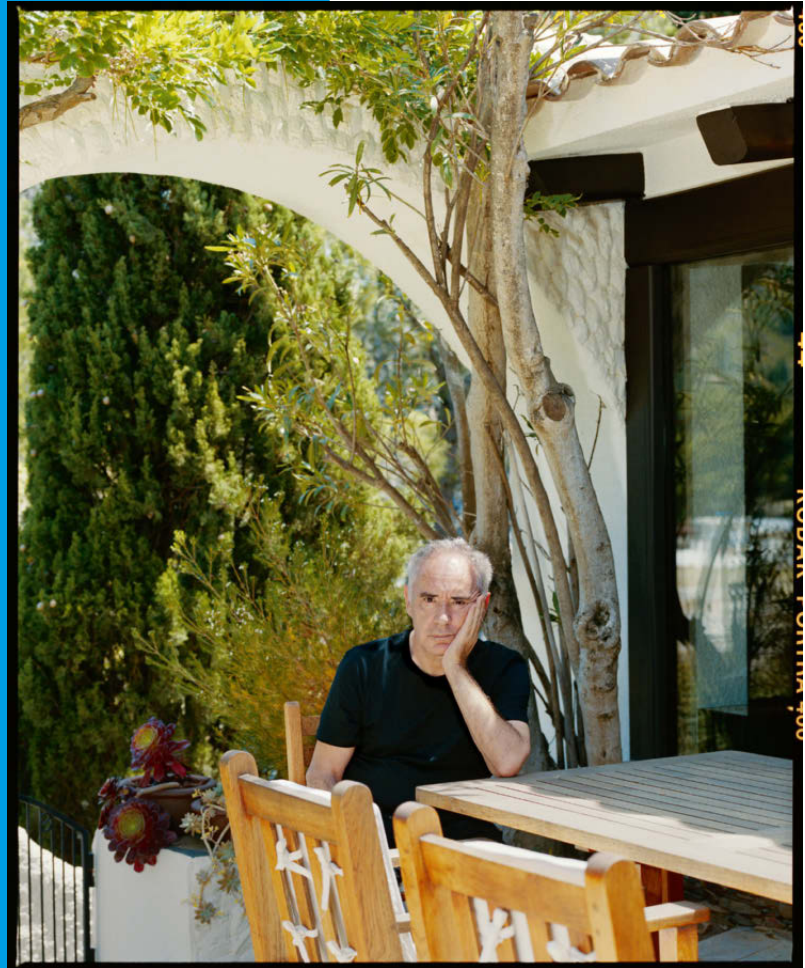
Adrià denkt, das Geheimnis seines Erfolgs ist eine Mischung aus Teamarbeit, Talent und Mut.

auf neue Weise ausprobieren. Und wir brauchten den Katalog, um uns zu erinnern, was wir gemacht hatten. Die Dokumentation half uns sehr, uns nicht selbst zu kopieren." Weil das El Bulli nicht nur neue Ideen ausprobierte, sondern sie jeden Abend zahlenden Gästen vorsetzte, musste sich die Spannung des Neuen mit Alltagsroutinen verbinden. So wurden Mangosaft-Tropfen zu einem "Kaviar" verarbeitet, für ein Mais-Risotto Keime aus Kernen extrahiert. Das alles ist kleinteilig und mühselig. "Aber es gibt eine Beziehung zwischen dem Kreativen und dem Mechanischen", erklärt Adrià. "Das ist wie bei Malern. Denken Sie nur an die ganze mechanische Arbeit, die in einem Picasso-Gemälde steckt. In jeder kreativen Arbeit finden Sie auch Routine."

DER BEZUG ZU PICASSO ist nicht zufällig. Adrià wurde häufig mit dem Künstler verglichen, weil seine Arbeit so bahnbrechend war. Und vielleicht mehr als jeder andere Koch hat er sich mit der Frage beschäftigt, ob Essen auch eine Kunstform sein kann. 2007 wurde Adrià als Gastkünstler zur documenta nach Kassel eingeladen.

Er war jedoch überzeugt, dass seine Kunst nur im El Bulli funktionierte. Also firmierte das Restaurant kurzerhand als Außenstelle der documenta und flog jeden Abend Gäste ein. Kann man Kreativität lernen? Adrià meint: ja. "Es stimmt, dass kreatives Talent wichtig ist, besonders wenn man auf höchstem Niveau arbeitet und versucht, Denkweisen zu verändern", sagt der Avantgarde-Koch. "Aber man kann Kreativität auch trainieren, man kann besser werden."

Mit solchen Fragen beschäftigen sich Adrià und sein Team, seit das El Bulli geschlossen ist und in etwas Neuem aufgehen soll. Die vergangenen zehn Jahre haben sie darauf verwendet, eine neue Methodik zu entwickeln, die Adrià "Sapiens" nennt. Ein Ergebnis: ein Lexikon kulinarischen Wissens, die Bullipedia, das sorgsam alle Informationen der kulinarischen Welt zusammenträgt. "In gewisser Weise haben wir das getan, um uns selbst zu erklären", sagt Adrià. "Wir mussten eine Methode entwickeln, um zu verstehen, was wir tun."



INNOVATION

10.000 SEITEN

So stark ist der Gesamtkatalog des El Bulli, in dem alle Gerichte verzeichnet sind, die das Restaurant in den Jahren von 1987 bis 2011 servierte.

Wenn das Museum und der Garten 2023 eröffnen, werden sie dem El-Bulli-Gründer ein Denkmal setzen. Adrià hat die Welt um das wohl innovativste Restaurant aller Zeiten bereichert. Wenn er darauf zurückblickt, wie er das hat erreichen können, wie er die kreative Energie über Jahrzehnte hinweg unter Spannung hielt, fallen ihm spontan drei Dinge ein: erstens Respekt für sein Team; zweitens die akribische Bereitschaft, neue Kreationen stundenlang und immer wieder zu testen; drittens die stete Berieselung mit Talent. Und was noch? "Seien Sie mutig! Das ist das Wichtigste!" ■

LISA ABEND ist freie Journalistin und Autorin. Sie schreibt für *The New York Times*, die *Los Angeles Times* and das *Time Magazine*. Ihr Buch *The Sorcerer's Apprentices: A Season in the Kitchen at Ferran Adrià's El Bulli* erschien 2011.



ONLINE EXKLUSIV
Sehen Sie sich Ferran Adrià im
Videointerview an:
rolandberger.com/de/adria

Erfolgreich im Kollektiv

Das Orpheus Chamber Orchestra hat 71 Alben aufgenommen, drei Grammys gewonnen, 46 Länder bereist und musiziert erfolgreich seit 50 Jahren – ohne Dirigent. Liegt hier das Geheimnis für eine Zukunft mit flachen Hierarchien und für ein kreatives Miteinander?

VON **Bennett Voyles**
FOTOS VON **Alex Trebus**





INNOVATION

TEAMWORK
*Seit 1972 arbeitet das Orpheus
Chamber Orchestra erfolg-
reich mit einem Modell wech-
selnder Führungsrollen.*

VOR 50 JAHREN hatten ein paar junge Musiker eine verrückte Idee. Anstatt in Orchestern zu spielen, gründeten Streicher um den Cellisten Julian Fifer ein eigenes Orchester. Sie wollten nicht immer nur das spielen, was ein Dirigent ihnen vorgibt. Das an sich ist noch nicht ungewöhnlich, ambitionierte Musikstudenten gründen immer wieder eigene Ensembles. Das Orpheus Chamber Orchestra aus New York aber geht einen Schritt weiter: Das Kammerorchester spielt ohne Dirigenten – eine revolutionäre Idee. Das wäre in etwa so, als würde ein großes Unternehmen gänzlich auf einen Chef verzichten.

Kann das demokratische Musizieren funktionieren? Schließlich sind die Musiker in den frühen 1970er-Jahren nicht die Einzigen, die sich an kollektiven Führungsmodellen versuchen. Kommunen und die ersten Kooperativen in der biologischen Landwirtschaft scheitern, als die Ideale mit der Realität kollidieren, als Eigeninteressen und persönliche Querelen dazwischenkommen. Doch das Orpheus Chamber Orchestra hat nicht nur überlebt, es ist sogar außerordentlich erfolgreich. In Zahlen ausgedrückt: 71 Alben, Tourneen durch 46 Länder und drei Grammys. Der Erfolg wirkte auch auf andere inspirierend. Zunächst auf Nachahmer in der Welt der klassischen Musik, im Laufe der Jahre interessieren sich aber auch zahlreiche Führungskräfte aus der Wirtschaft und Ökonomen dafür. Sie treibt vor allem eine Frage um: Wie gelingt es dem Orpheus Chamber Orchestra, seit 50 Jahren ohne Chef erfolgreich Musik zu machen?

DER GRÖSSTE ERFOLGSFAKTOR des Orchesters dürften die wenig verheißungsvollen Alternativen für Orchestermusiker im Allgemeinen sein. Klassische Musiker trainieren jahrelang, um Solisten zu werden und Klassik-Stücke auf ihre eigene, persönliche Weise zu interpretieren. Wenn sie aber ihre Aus-



“
Die Ausbildung von Musikern steht nicht im Einklang mit der beruflichen Realität.

Dana Kelley,
 Bratschistin bei Orpheus



FÜHRUNG AUF ZEIT

Die Geigerin Laura Frautschi (Mitte) ist eines der Orpheus-Mitglieder, die drei Jahre lang als künstlerische Leiter wirken.

dern die Streicher als Ganzes. Das fällt vielen Musikern schwer." Manche Musiker schaffen den Übergang zu einer Orchester-Karriere mühelos, für andere wird er zur Qual. "Die Ausbildung von Musikern steht nicht im Einklang mit der beruflichen Realität", sagt Dana Kelley, Bratschistin bei Orpheus. "Man erlebt einen Realitätsschock, sobald man erkennt, was professionelle Orchester von einem verlangen. Das hat man nicht gelernt", erklärt sie. "Es ist schwierig."

AUCH FÜR DIE VETERANEN unter den Orchestermusikern wird es nicht leichter. Richard Hackman, inzwischen verstorbener Professor für Organisationspsychologie an der Harvard University und Autor einer Fallstudie über Orpheus, fand heraus, dass Orchestermusiker mit ihrer Arbeit unzufriedener sind als Flugbegleiter oder Gefängniswärter.

Der unerfüllte Wunsch nach kreativer Verwirklichung im Beruf ist dafür indes nicht der einzige Grund. Oft finden Orchestermusiker noch nicht einmal eine Stelle. Das Orpheus-Projekt wäre auch fast gescheitert. Aber die jungen

Musiker leisten Pionierarbeit für einen neuen Ansatz, den sie zunächst aufwendig in der Praxis erlernen müssen.

Im ersten Jahr ihrer Zusammenarbeit geht es bei den Proben zu wie auf einer Spielwiese. "Alle unterhielten sich, die Proben dauerten bis in die frühen Morgenstunden. Das Einzige, was die Proben zeitlich begrenzte, war ein Konzert am Ende der Woche. Dafür mussten dann alle bereit sein", erinnert sich Scheirle.

SCHLIESSLICH FINDEN DIE MUSIKER einen besseren Ansatz. Die ersten Spieler jeder Instrumentengruppe kommen zusammen und überlegen, wie sie das Stück spielen wollen. Sie arbeiten die Leitlinien aus, die übrigen Musiker kümmern sich um die Details. Hat Orpheus die Diktatur also nur durch eine Oligarchie ersetzt? Das könnte man meinen, aber hinzu kommt ein wichtiges Element kollektiver Entscheidungsprozesse. Während die Besetzungsregeln in klassischen Orchestern in etwa so starr konzipiert sind wie Professuren an Hochschulen, tauschen die Orpheus-Musiker regelmäßig ihre Posten. Es kommt vor, dass eine Violinistin im ersten Teil eines Konzerts die Stimmführerin ist und im zweiten Teil jemand anderes die Führung übernimmt.

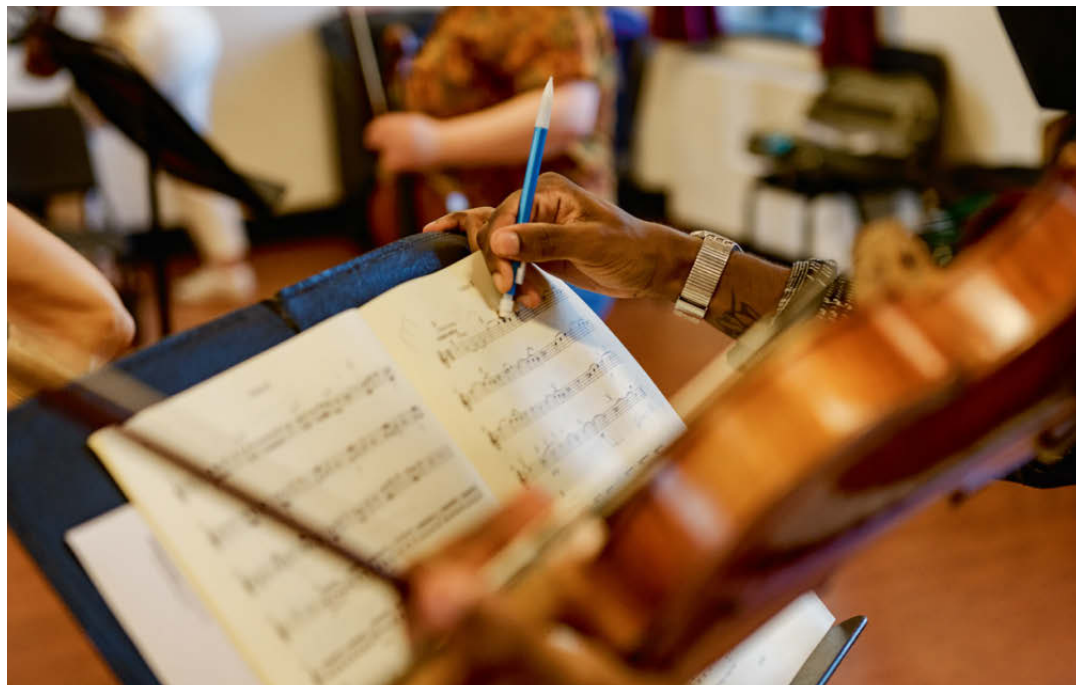
Die Orpheus-Musiker mögen das Arrangement, weil so jeder im →

bildung beenden und sich als Berufsmusiker einem Orchester anschließen, kommt oft der Realitätsschock.

Denn da besteht ihre Hauptaufgabe darin, dem Taktstock des Dirigenten statt der eigenen Kreativität zu folgen. "Man wurde darauf trainiert, auf der Bühne seine Seele zu offenbaren, und plötzlich wird man Mitglied eines Orchesters. Man muss sein Ego komplett aufgeben", sagt Alexander Scheirle, ein Verwaltungsfachmann, der Orpheus als Geschäftsführer zusammen mit drei Musikern leitet. "Wenn man Teil einer Streichergruppe ist, soll das Publikum nicht das individuelle Spiel hören, son-

ALTE REGELN UMSCHREIBEN

Die Struktur des Orchesters ermöglicht jedes Jahr eine neue Interpretation der Stücke.



Orchester die Chance bekommt, ein Stück nach seinen Vorstellungen zu interpretieren. Auch das Publikum ist begeistert, weil sich die Darbietungen ständig verändern. So klingt etwa eine von Orpheus aufgeführte Haydn-Symphonie in einer Spielzeit völlig anders als in der vorherigen oder in der nächsten. Die permanent variierende Hierarchie "hält die Sache frisch und aufregend, hält alle auf Trab, und es wird nie fad", sagt Alexander Scheirle.

OBWOHL DAS ORCHESTER gewerkschaftlich organisiert ist, nehmen die Mitglieder auch an den Entscheidungen auf Führungsebene teil. Aus ihrer Mitte wählen sie drei künstlerische Direktoren für eine Amtszeit von drei Jahren. Die Amtszeiten sind gestaffelt, jedes Jahr wird ein Direktor neu gewählt. Jeder von ihnen investiert etwa zehn Stunden pro Woche in künstlerische und organisatorische Arbeiten, von der Programmauswahl bis zur Einstellung von Ersatz-Musikern.

Die daraus entstandene Kultur bezeichnete der Harvard-Professor Hackman einmal als "das beste Beispiel für kollektive Führung und Coaching, das mir je begegnet ist". Dennoch ist der Orpheus-Ansatz nicht für jeden geeignet. Dana Kelley, zeitweilig künstlerische Leiterin, weist darauf hin, dass Mu-

siker, die sich von Orpheus angezogen fühlen, nicht nur hervorragende Musik spielen wollen. "Sie wollen auch in die Prozesse der Musikentwicklung und Präsentation einbezogen werden. Sie wollen hinter den Kulissen daran mitarbeiten, wie sich das Orchester in Zukunft entwickelt."

Das ist aber nicht unbedingt jedermanns Sache. Viele Musiker wollen ein-

fach nur gut zusammen musizieren. Manch einer könnte davon überfordert sein, sein Spiel nicht – wie in traditionellen Orchestern üblich – allein mit einem Dirigenten, sondern auch mit den anderen Orchestermitgliedern zu besprechen. Bei Orpheus kann jeder seine Meinung sagen, und die meisten tun das auch gerne. Bisweilen auch außerhalb der eigenen Instrumentengruppe. "Wenn mir nicht gefällt, was ein Oboist in einem normalen Symphonieorchester macht, habe ich keine Möglichkeit, mit ihm zu reden – bei Orpheus können wir ein Gespräch führen, es geht hin und her", sagt Kelley.

Anregungen und Kritik werden nach ihrem Erachten dabei stets auf respektvolle Weise vorgetragen. "Ich glaube, jeder vertraut darauf, dass die anderen auf Dinge achten, die das Gesamtbild verbessern. Es geht nicht dar-

DEN RICHTIGEN TON TREFFEN
Der kreative Austausch in einem offenen Umfeld ist entscheidend für den Erfolg des Orchesters.

“
Das offene Feedback der Musiker überrascht die Führungskräfte. Sie vermissen das.

John Almandoz,
Leiter von Workshops am Orpheus Leadership Institute





um, dass man sagt, etwas besser spielen zu können." Natürlich gebe es hitzige Momente, aber am Ende stehe immer eine Einigung. "Angenommen, ich möchte ein Stück viel schneller spielen als jemand anders. Dann könnten wir ein Konzert in meinem Tempo spielen und ein anderes Konzert in seinem Tempo", erzählt Kelley.

JOHN ALMANDOZ, PROFESSOR an der IESE Business School in New York, bietet in Zusammenarbeit mit dem Orpheus Leadership Institute [siehe Kasten rechts] Kurse an, die Managern das Orpheus-Führungsmodell vermitteln. Der Management-Experte hat festgestellt, dass Führungskräfte immer wieder erstaunt sind über das offene Feedback der Musiker untereinander. "Sie sind deshalb so überrascht, weil es das in Unternehmen so nicht gibt. Die Führungskräfte vermissen das – und wünschen sich das Gleiche."

Wenn Führungskräfte sich die Video-Clips von der Arbeit bei Orpheus ansehen, finden sie das "fast magisch", berichtet Almandoz. "Sie haben keine

*KREATIVE ERKUNDUNGEN
Madeline Fayette (Mitte) und Eric
Bartlett (vorne) arbeiten auch
mit traditionellen Orchestern.*

Angst davor, verschiedene Möglichkeiten auszuprobieren – und dann eine Entscheidung zu fällen." Auch ihre Fähigkeit, stets das Gesamtziel des Orchesters im Auge zu behalten, miteinander zu reden und einander wirklich gut zuzuhören, sowie der Wechsel der Leitungspositionen komme bei den Führungskräften gut an.

Die wichtigste Erkenntnis könnte dennoch eine andere sein: Wenn es keinen echten Häuptling gibt, gewinnen die Indianer an Einfluss und Macht. Hackman soll beobachtet haben, dass das Orpheus-Kollektiv sogar mehr Führungspersönlichkeiten hervorbringt als traditionelle Strukturen. Ob das in Chefetagen gut ankommt? Almandoz drückt es so aus: "Man bereitet die Leute darauf vor, Dirigenten zu werden – weil sie kreativer werden und mehr Durchblick bekommen." ■

Das kreative Potenzial von Gruppen

Das Orpheus Leadership Institute in New York City bringt Teams verschiedene Ansätze und Werkzeuge näher, um die Zusammenarbeit und Kreativität in komplexen Umgebungen zu fördern. Die Teams aus Unternehmen und anderen Organisationen schauen dem Orpheus-Orchester bei der Arbeit zu, um dessen Philosophie und praktische Arbeit zu verstehen. Ideen entstehen dabei in einem Umfeld konstruktiver Kritik. Die Teilnehmer sollen erspüren, was in verschiedenen Momenten benötigt wird. Sie lernen, wie man zwischen unterschiedlichen Rollen hin- und herspringt, um das Gesamtergebnis der Teamarbeit zu verbessern. Dabei werden die Techniken auch auf konkrete Situationen der eigenen Firma angewendet, um vorhandene Stärken von Teams zu optimieren.

Alles fließt

Aber nicht immer. Gerade bei kreativen Arbeiten sind oft größere Blockaden zu überwinden. Renommiertere Künstler berichten, wie sie mit Frust und Misserfolgen bei der Arbeit umgehen – und wie sie zurück in den Fluss finden.

VON **Chris Wiegand**

ILLUSTRATIONEN VON **Nigel Buchanan**

INNOVATION

WER HAT SCHON ZEIT, sich zurückzulehnen und auf den Kuss der Muse zu warten? Unter Menschen, die mit Kunst ihren Lebensunterhalt verdienen, dürften es nicht viele sein. Momente der Frustration, Desillusionierung und Verzweiflung gehören zu jedem kreativen Prozess. Und jeder Künstler sucht seinen eigenen Weg, damit fertig zu werden. Eine Comedienne, ein Choreograf und ein Komponist, eine Autorin von Kurzgeschichten, ein Dramatiker und eine Regisseurin teilen hier ihre persönlichen Strategien, mit denen sie ihre kreativen Blockaden lösen. Ihre Geschichten erzählen von der Suche nach neuen Perspektiven, von produktiver Flexibilität, vom Überwinden der Angst vor dem Scheitern, von der Bedeutung der Improvisation und davon, wie man auf die Stimmen in seinem Kopf hört. Lassen Sie sich von Profis inspirieren.



Pippa Evans

Comedienne, Star des Musicals *Showstopper!* und Autorin von *Improv your Life*

IMPROVISIEREN heißt, damit zu arbeiten, was man im Moment zur Verfügung hat. Improvisatoren nutzen das Prinzip "Ja, und". Das bedeutet für die Zusammenarbeit mit anderen: Ich bin mit deinem Angebot einverstanden, und jetzt füge ich noch

etwas hinzu. Einigen Sie sich aber zunächst darauf, was sie gemeinsam erreichen wollen. Dann darf eine halbe Stunde lang jeder sagen, was sie oder er denkt. Keine Idee ist zu dumm. So schafft man einen Raum, in dem keiner das Gefühl hat zu versagen. Lassen Sie

Bei *Showstopper!* improvisieren wir jeden Abend ein Musical. Unser Motto: Im Zweifelsfall bewegen! Hat jemand auf der Bühne einen Aussetzer, bewegt sie oder er sich einfach.

Durch körperliche Veränderung der Position entsteht eine Reaktion, denn unsere Körper sind mit unseren Gedanken und Gefühlen verbunden. Sitzen Sie in einem Meeting, bitten Sie alle, sich durch den Raum zu bewegen. Arbeiten Sie zu Hause? Stehen Sie auf, und tanzen Sie ein bisschen in der Küche.

Heiterkeit ist immer hilfreich. Auch bei der Arbeit. Aber man sollte davon absehen, sich über die Beiträge anderer lustig zu machen. Die beste Heiterkeit erkennt an, dass wir alle mit Schwierigkeiten und Herausforderungen konfrontiert sind.

Sie arbeiten allein? Nicht ganz. Erinnern Sie sich daran, dass Sie selbst "viele Menschen" sind. Man kann auch allein "Ja, und" spielen. Wir alle haben verschiedene Stimmen in unserem Kopf. Warum sollten wir die nicht nutzen? Kleiner Tipp: Dafür sucht man sich besser einen privaten Raum – im Büro könnte das komisch rüberkommen...

Ideen atmen, bevor Sie sie verwerfen. Jeder scheinbar noch so lächerliche Gedanke kann einmal nützlich werden. Keine Angst vor dem Offensichtlichen! Was einem selbst offensichtlich erscheint, mag es für andere überhaupt nicht sein.

Deesha Philyaw

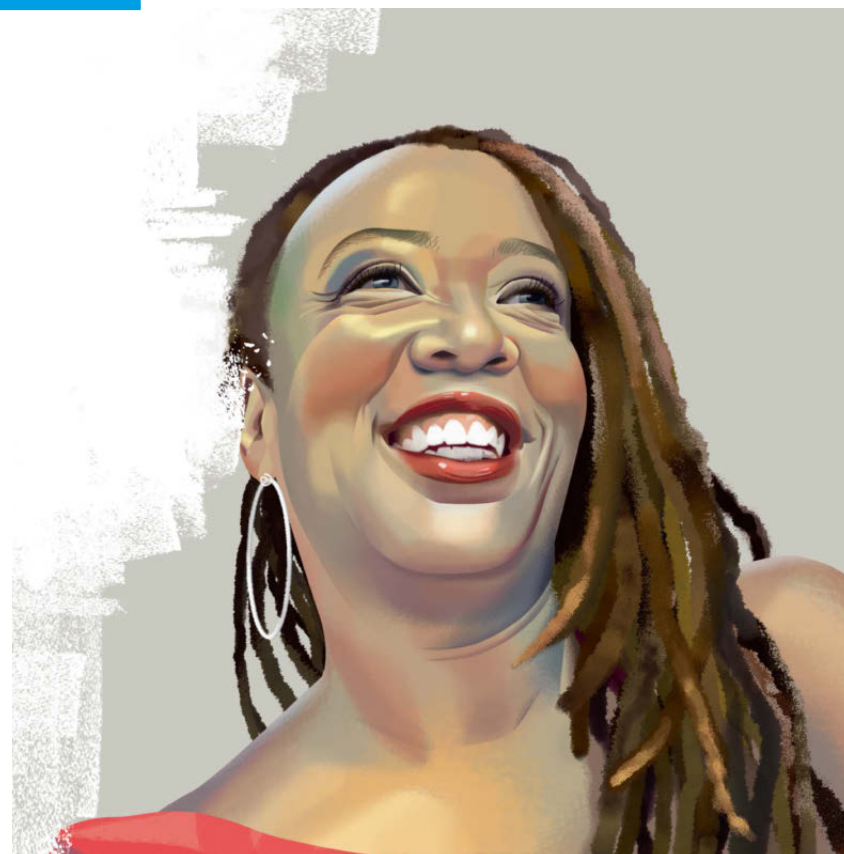
Debütautorin der Kurzgeschichten-Sammlung *The Secret Lives of Church Ladies*

IM JAHR 2007 habe ich einen Roman begonnen, bis heute ist er nicht fertig. Nach dem ersten Entwurf verlor ich das Interesse. Trotzdem habe ich versucht, das Schreiben zu forcieren. Es ist mir nicht gelungen.

Bei einer Blockade glauben wir, etwas durchdrücken zu müssen. Dabei ist es besser, der Frage auf den Grund zu gehen, was uns zum Innehalten veranlasst. Mir wurde klar, dass ich eine Figur entworfen hatte, die in der Zeit stehen geblieben war. Meine Interessen als Schriftstellerin hatten sich verändert. Pausen sind ein wesentlicher Bestandteil kreativer Prozesse. Dinge brauchen Zeit, um zu reifen. Für ein

neues Projekt sollte man sich viel Vorlaufzeit geben. Experimentieren Sie.

Als ich mit dem Schreiben anfang, wollte ich das erste Kapitel perfekt machen. Keine gute Idee, man schreibt dann Jahre an einzelnen Kapiteln. Erste Entwürfe sind zwar selten brillant. Trotzdem: Schreiben Sie in einem Rutsch durch, von Anfang bis Ende. Für meine Kurzgeschichten-sammlung zum Beispiel schrieb ich einen 15 Seiten langen Entwurf. Am Ende benutzte ich davon nur zwei Absätze. Aber ich sehe die Zeit nicht als verschwendet an. Was ich nicht mehr brauchte, wurde die Grundlage für eine ganz neue Geschichte. →



Hofesh Shechter

Choreograf und künstlerischer Leiter der gleichnamigen Tanzkompanie

KREATIVE ARBEIT ist nie ein einfacher Prozess. Bin ich blockiert, wird das zum Thema meiner Arbeit – wie in meiner Show *In Your Rooms*, in der ein Künstler sein Handeln ergündet. Ich bringe eine spielerische Energie mit ins Studio. Denn Verspieltheit hält die Menschen positiv. Bist du zu ernst, entsteht der Eindruck, da will einer alles richtig machen. Arbeiten ist wie das Lösen eines großen Problems. Dein Unterbewusstsein sucht immer nach Sinn; und es weiß, wann die Arbeit fertig sein muss. Ich glaube, dass die Dinge im richtigen Moment an der richtigen Stelle zusammenkommen. Und das ist vielleicht die einzige Zutat, die man für schöpferisches Gestalten wirklich braucht: der Glaube, dass es gelingen wird.

INNOVATION



BLOCKADEN LÖSEN

David Yazbek

Komponist und Texter, von ihm stammt etwa das Musical *The Band's Visit*

WENN LEUTE ÜBER Schreibblockaden klagen, klingen sie wie verstopft. Kreative Energie kommt aber nicht aus dem Inneren – das ganze Universum besteht aus kreativer Energie. Sie hält es in Bewegung. Die Frage ist, was den Energiefluss davon abhält, durch Menschen hindurchzufließen. Ich meditiere – das ist eine gute Möglichkeit, die Karten neu zu mischen.

In den letzten Jahren habe ich viel über Zoom gearbeitet. Viel produktiver aber ist Arbeit mit anderen Menschen zusammen in einem Raum. Besonders, wenn man die Leute mag und viel lacht. Da entstehen Schwingungen, wahrscheinlich tauscht man sogar Pheromone aus.

Gute Kunstwerke wirken inspirierend. Bei den Proben für *The Band's Visit* ging ich morgens vorher immer in eine Mark-Rothko-Ausstellung. Das war eine nahezu spirituelle Erfahrung, eine Quelle, die ich bei den Proben anzapfen konnte.

Jack Thorne

Drehbuchautor und Bühnenautor von *Harry Potter und das verwunschene Kind*

ALS AUTOR BIN ICH OFT FRUSTRIERT. Trotzdem habe ich nie mit dem Schreiben aufgehört. Bei mir entsteht ein psychologischer Kreislauf aus guten und schlechten Zeiten. An 13 von 14 Tagen bin ich wütend auf mich, wenn ich nach der Arbeit den Schreibtisch verlasse.

In einem Writer's Room arbeiten mehrere Drehbuchautoren an einer Produktion. Bei den besten TV-Produktionen kommen hier unterschiedliche Menschen mit vielen Fähigkeiten zusammen, die kreativ zum Gelingen des Gesamtprojekts beitragen. Läuft es im Writer's Room nicht so toll, wird es sehr still, alle wirken besorgt und ängstlich.

Manchmal habe ich zwei oder drei Projekte gleichzeitig laufen. Spannend und irgendwie eigenartig dabei ist, dass sich TV-Produktionen und Theaterstücke manchmal auf eine seltsame Art ergänzen, wechselseitig vervollständigen, obwohl sie sehr unterschiedlich sind. Ich bemühe mich generell um eine vielseitige Mischung von Projekten. Das hilft mir. Hatte ich bei einem Projekt einen schlechten Tag, wechsle ich zu einem anderen. Das gibt mir das Gefühl, dass ich doch kein Versager bin. Ein schönes Gefühl!



Die Kraft der Karten

Ziehen, bitte! Wie ein Kartenspiel von Brian Eno und Peter Schmidt Denkblockaden löst und einen kreativen Neustart ermöglicht.

IN SLACKER, Richard Linklaters Kultfilm aus den 1990ern, hält eine junge Frau Passanten in Austin im US-Bundesstaat Texas ein Kartenspiel unter die Nase. Ein Mann zieht eine Karte, er liest zweifelnd vor: "Ein Rückzug in Verachtung ist nicht dasselbe wie ein Rückzug in Gleichgültigkeit." Der Aphorismus ist eine jener *Oblique Strategies*, der "schrägen Strategien", die der Musiker Brian Eno und der Maler Peter Schmidt entwickelt haben.

Die beiden Freunde schrieben zunächst, jeder für sich, einfache Vorschläge auf, die ihnen bei der Arbeit halfen. Daraus entwickelten sie Mitte der 1970er mehr als 100 "lohnenswerte Dilemmata", die auch anderen zugute kommen sollten. "Wenn du unter Druck gerätst, besonders in einem Aufnahmestudio, wo die Uhr

tickt und die Stunde sehr teuer ist, verlierst du dich in Details und gerätst in Verzweiflung", erklärt Eno in einem BBC-Interview. "Es ist sehr schwierig, aus so einer Situation herauszutreten und wieder den Überblick zu gewinnen."

Ursprünglich waren die Aphorismen als Liste konzipiert. Ein Kartenspiel erwies sich aber als nützlicher und hielt unerwartete Lösungen bereit: "Arbeite in einer anderen Geschwindigkeit" oder "Täusche etwas vor" sind Beispiele. Eno nutzte die Karten für sein Album *Another Green World* (1975). Seither wurden sie vielfach überarbeitet und sind heute in verschiedenen Ausgaben erhältlich. Man kann einzelne Karten ziehen oder, wie die junge Frau in *Slacker* vorschlägt, so viele, wie man braucht – bis alle Fragen beantwortet sind.

Katie Mitchell

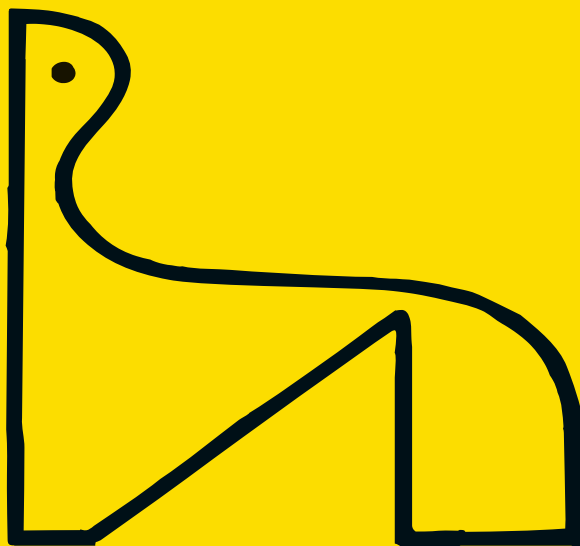
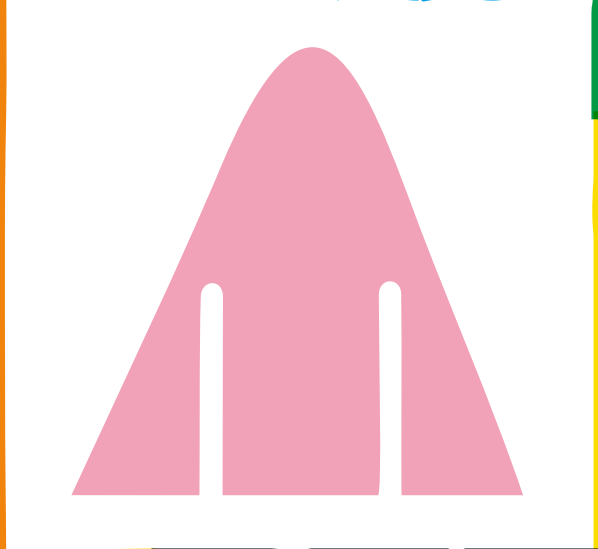
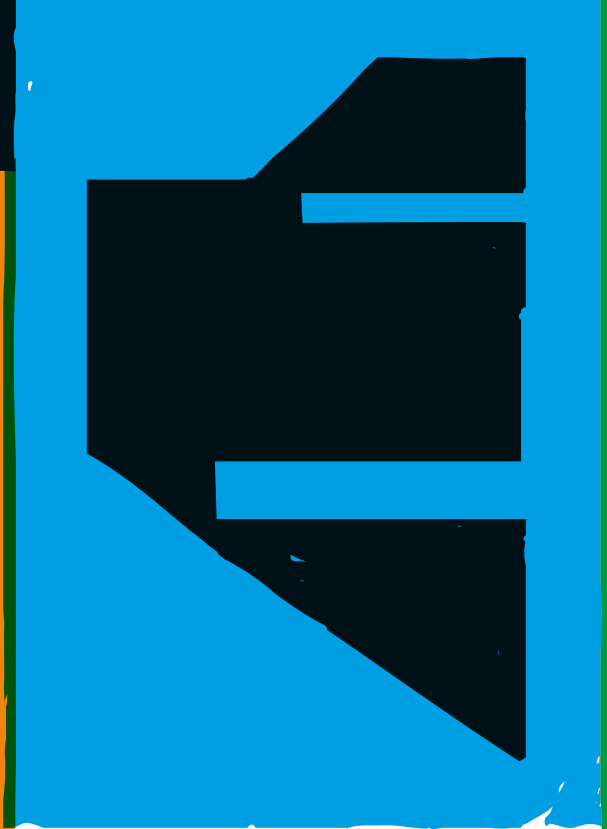
Theater- und Opernregisseurin

ALS REGISSEURIN bin ich eine nachgeordnete Künstlerin. Künstler der ersten Stufe starten mit einem leeren Blatt; ich kann mich bei der Regie hinter ihrer Arbeit verstecken. Blockaden entstehen, wenn es mir nicht gelingt, das Ausgangsmaterial zu interpretieren. Um mich dagegen zu schützen, habe ich mir eine ganze Reihe Routinen geschaffen.

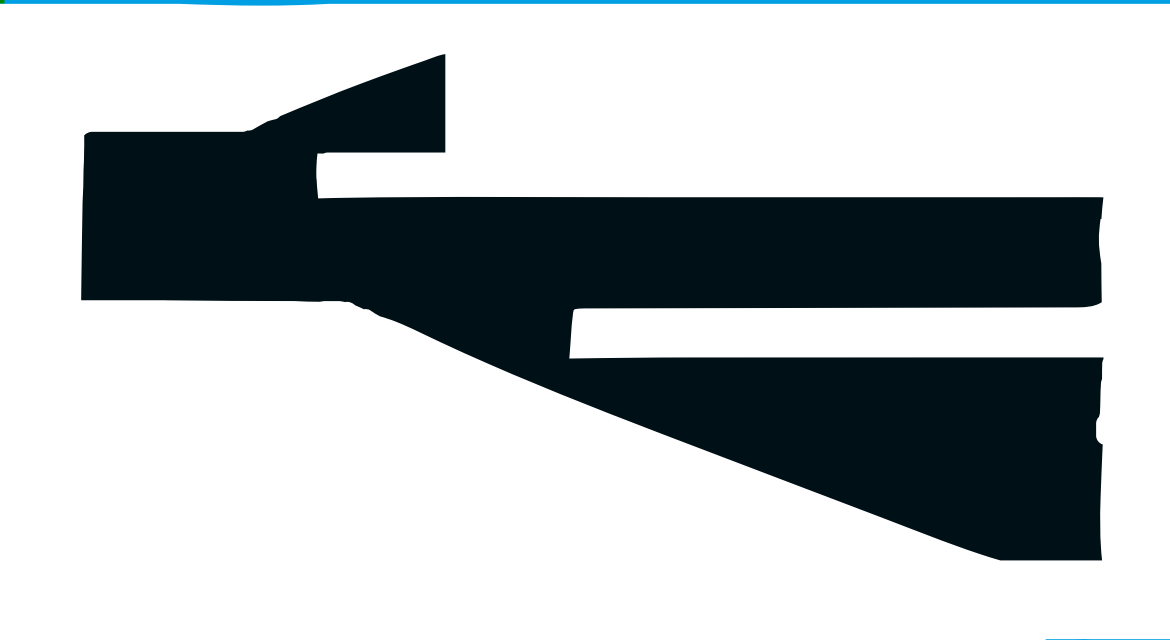
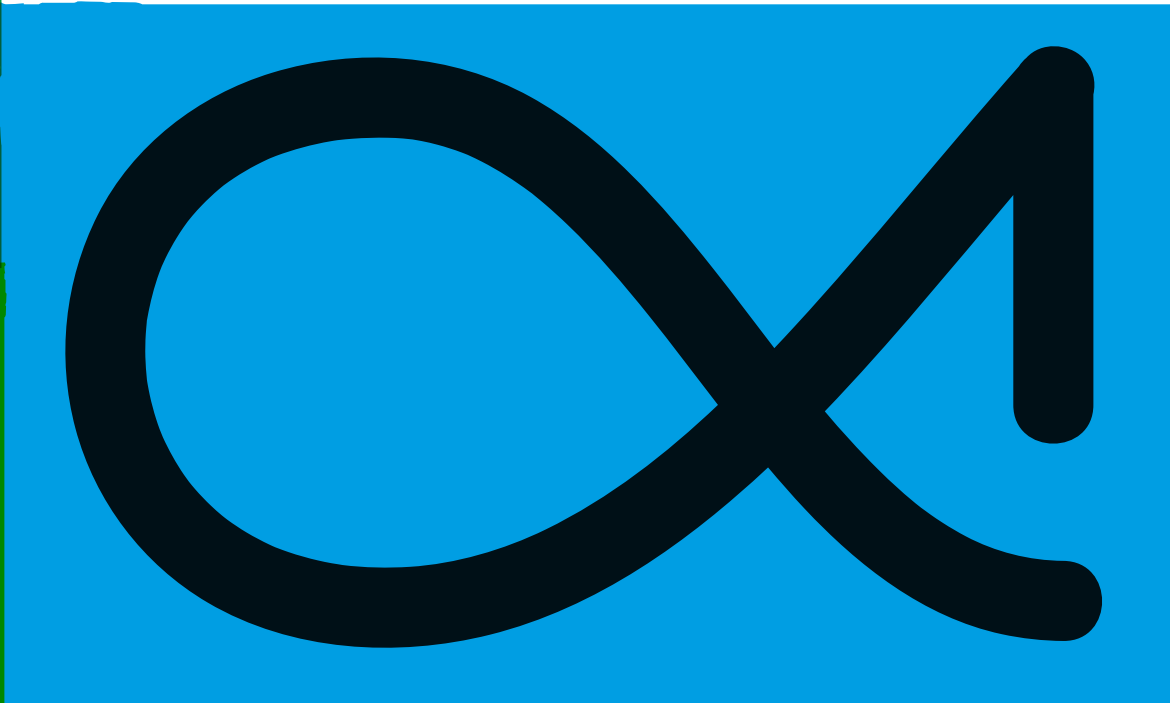
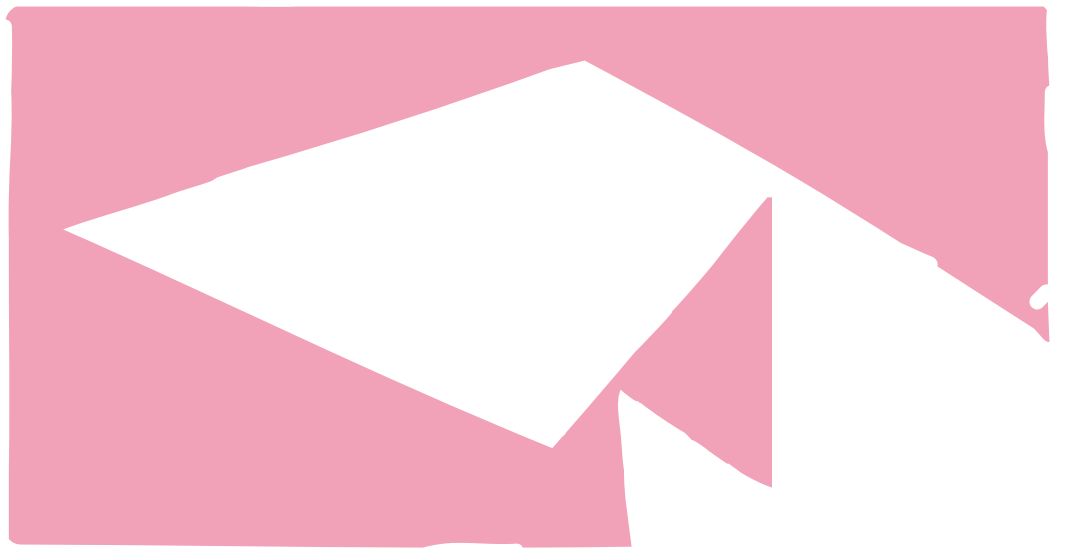
Am Anfang steht immer eine profunde Analyse des Ausgangsmaterials. Man kann sich ein Theaterstück oder eine Oper wie den Motor eines Autos vorstellen: Ich nehme alles ausein-

ander, schaue mir jedes Einzelteil genau an und baue es wieder ein. Die Analyse ist eine mechanische Aufgabe – jedes dieser Einzelteile könnte die Gesamtinterpretation des Stücks in sich tragen. Man kann die Analyse auch mit einer Schweißarbeit vergleichen: Alle Funken werden sichtbar. Und dabei entsteht ein einziger merkwürdiger gelber Funke, der mir, im übertragenen Sinne, zeigt, dass "alles gelb sein soll".

Blockaden entstehen meist, weil sich Gefühle wie Angst festsetzen. Marguerite Yourcenars Buch *Memoirs of Hadrian* (deutsche Ausgabe: *Ich zähmte die Wölfin*) hat mein Leben stark verändert: Immer wenn ein Hindernis auftaucht, stelle ich mir jetzt die Frage: "Welchen Vorteil kann das haben?" ■



ARTWORK VON JEROEN EROSIE



PERFORMANCE

Die beste Story gewinnt

PowerPoint war gestern. Werfen Sie Ihre Präsentationen weg, erzählen Sie eine gute Geschichte. Profis bringen Führungskräften die Kunst des Storytelling und die Techniken der Improvisation näher.

VON **Brian Logan**



ALS MAX DICKINS seinen ersten Improvisationskurs besuchte, geriet er sofort ins Schwimmen. "Ich lächelte kläglich, das Herz rutschte mir in die Hose", erinnert sich der Stand-up-Comedian in seinem Praxishandbuch *Improvise!*. "Doch es gab kein Entkommen mehr." Ein Jahrzehnt später versteht er deshalb gut, wenn er bei der Einführung von Improvisationsmethoden in Unternehmen auf Widerstand stößt. "Natürlich gibt es Einwände", erzählt er. Zum Beispiel: "Warum muss ich wissen, wie man lustig ist? Warum soll ich so tun, als wäre ich ein Baum?", fragen ihn die skeptischen Teilnehmer. Solche Reaktionen kennt auch Boz Temple-Morris, Direktor von Same River, ein Unternehmen, das sich auf das Storytelling für Firmen und Organisationen spezialisiert hat. "Es ist immer ein Kampf. Viele verstehen nicht, was das Ganze soll", sagt er. "Aber mittlerweile merken die Leute, dass Firmen Erfolg haben, wenn sie Storytelling innovativ einsetzen."

Storytelling und Improvisation passen auf den ersten Blick nicht in die Geschäftswelt. Doch inzwischen sind sie relativ weit verbreitete Werkzeuge der Unternehmensführung. So bietet etwa die Stanford Graduate School of Business in Kalifornien speziell zugeschnittene Kurse für Firmen. Neil Mullarkey ist Mitgründer der Improvisationstheater-Gruppe Comedy Store Players und Gastdozent an der Bayes Business School. Führungskräfte müssten nicht alle Antworten kennen, sagt er, aber sie sollten das Management des Nichtwissens beherrschen: "Und hier kommt die Improvisation ins Spiel."

Boz Temple-Morris ist mit Same River ein Vorreiter der Branche. In den 1990er-Jahren leitete er eine experimen-

telle Theatertruppe und vermarktete zudem mit der Enlightened Tobacco Company in Großbritannien die Kultmarke "Death Cigarettes". Die Zigarettenmarke persiflierte die damals noch allgegenwärtige Tabakwerbung. Das Projekt wurde so bekannt, dass es auch nach seiner Einstellung 1999 eine Legende der Marketingwelt blieb.

Eine zentrale Frage für Unternehmen ist aus seiner Sicht, wie man Gruppen zusammenbringt. Das können Mitarbeiter oder auch Kunden sein. Wie bringt man sie dazu, die Bedeutung eines Produkts zu verstehen? Und zwar so zu verstehen, dass sie sich damit auseinandersetzen? Für Temple-Morris ist die Antwort klar: Storytelling. "Ich mache Theater und Filme für Unternehmen. Dabei geht es immer ums Geschichtenerzählen." Entscheidend ist für Temple-Morris, die innere Bedeutung einer Sache oder eines Produkts herauszuarbeiten. Und diese dann so zu vermitteln, dass es für die Zuhörer spannend wird. Damit ist das Geschäftsmodell von Same River im Kern skizziert.

BOZ TEMPLE-MORRIS BERÄT Industrie-konzerne und Tech-Giganten. "Projekte wie etwa Kurzfilme entstehen dabei aus ganz einfachen Fragen", berichtet er. "Was wollen Sie erreichen? Was wollen Sie verändern?" Oft erwiderten ihm Unternehmen, dass sie einfach mehr Umsatz machen wollten. Seine Standardantwort lautet dann: "Die Leute werden euch mögen und eure Produkte kaufen, wenn ihr gute Dinge tut. Also lasst uns eine Geschichte darüber erzählen, was ihr Gutes getan habt."

Neil Mullarkeys große Liebe ist bis heute die Improvisation – doch die Logik seiner eigenen Improvisationstechniken führte auch ihn zum Storytelling. "Leute denken oft, Improvisation sei Chaos, doch in Wirklichkeit ist es das genaue Gegenteil", erklärt er. Je mehr er vor Publikum improvisierte, desto mehr lernte er, welche Erzählungen funktionieren – und welche nicht. "In einem geschäftlichen Kontext", erklärt er, →

SPIELEN VOR PUBLIKUM

Der Komiker Blaq Ron tritt im Mai 2022 im James L. Knight Center in Miami auf.

"funktioniert Storytelling oft besser als eine traditionelle Präsentation." "Enrich Your Pitch" heißt einer seiner Kurse, dort lernen die Teilnehmer, sich vom Mythos des scheinbar hocheffizienten "Elevator Pitch" zu befreien. Denn oft ist die Fahrt im Aufzug erst der Auftakt für ein interessantes Gespräch, meint Mullarkey. Nach dem Kurs, so erzählt er weiter, melden sich Teilnehmer und berichten von ihren ersten Erfolgen als Storyteller: "Ich habe getan, was Sie vorgeschlagen haben. Ich habe meine langweiligen Folien weggepackt und eine packende Geschichte erzählt." Oder: "Wir haben zwar weniger Punkte abgehakt, aber wir haben dem Kunden mehr zugehört." Für Mullarkey sind das schöne kleine Erfolge seiner Arbeit.

MAX DICKINS LEITET Londons erstes Improvisationstheater und die größte Comedy-Improvisationsschule. In seiner Schule Hoopla gibt er sein Können an Konzerne wie Shell und Facebook weiter. Dickins beobachtet ein wachsendes Interesse für das, was er die Kunst des Schauspielens ohne Drehbuch nennt. "Wie oft im Leben sind wir gezwungen, ohne Drehbuch aufzutreten?", fragt er. "Ob wir Beziehungen zu Kunden aufbauen, Ideen vorstellen oder gemeinsam Probleme lösen: All das tun wir ohne Drehbuch. Improvisationsübungen helfen uns zu verstehen, wie das funktioniert – und besser zu werden."

In einer Welt, die uns ständig mit neuen Situationen konfrontiert, werden Improvisationskünste für Unternehmen immer wichtiger, glaubt Dickins: "Heutzutage ist die Arbeit der Menschen mehr auf Zusammenarbeit ausgerichtet. Hierarchien werden unwichtiger." Von den Mitarbeitern werde mehr Kreativität verlangt, zugleich müssten sie immer schneller werden. "In der Geschäftswelt geht es meist darum, alles genau zu planen", sagt Dickins. "Aber wie reagiert man, wenn der schöne Plan auf die Wirklichkeit trifft und die plötzlich ganz anders aussieht als erwartet?" Der Vorteil des Improvisationstrainings ist fol-



*GUTE VERBINDUNG
Gemeinsames Lachen
bringt Menschen
einfach zusammen.*

Setzen Sie Ihre Kreativität frei

Diese fünf kurzen Übungen sind in der darstellenden Kunst üblich – und auch für die Geschäftswelt hilfreich.

"Ja, und" ... wie weiter?

Die Grundidee jeder Improvisation: Sie und Ihr Partner tauschen "Angebote" aus, nehmen diese an und bauen darauf auf. Seien sie positiv; ein "Nein" ist strikt verboten.

Ein-Wort-Geschichten

Eine Gruppe erzählt gemeinsam eine Geschichte. Jeder fügt immer nur ein Wort hinzu. Das schult das Zuhören und die Spontaneität. Zugleich kämpft man gegen Selbstzensur.



Theater als Forum

Probleme aus dem echten Leben werden wie auf einer Bühne als Drama inszeniert. Das Publikum ist beteiligt. Haben die Spieler eine Lösung gefunden, kommt das nächste Problem auf die Bühne.

Was steckt in der Box?

Sie haben 60 Sekunden Zeit, um möglichst viele

Gegenstände aus einer imaginären Kiste zu ziehen. Was können Sie dort wohl alles finden? Eine tolle Übung für mehr Spontaneität.

Sei mein Spiegel!

Mehrere Spieler stehen in einem Kreis. Jeder Gesichtsausdruck und jede Handlung einer Person muss von allen anderen gespiegelt werden. Keiner führt, Teamwork ist angesagt.

gender: "Sie dürfen darauf vertrauen, dass die Ressourcen, die Ihnen in diesem Moment zur Verfügung stehen, genauso nützlich sind wie ihre Vorbereitungen", ist Dickins überzeugt.

AUCH BESSERES ZUHÖREN lernen die Teilnehmer in den Improvisationskursen. "Wir definieren Zuhören als Bereitschaft, sich durch das Gehörte verändern zu lassen", sagt Dickins. "Flexibel sein und bescheiden, bereit sein, Ideen anzunehmen, wirklich präsent sein", lautet sein Credo. Es gehe nicht nur um "aktives Zuhören", wie es in Wirtschaftskursen gelehrt werde. Zustimmendes Nicken und affirmative Laute allein reichten nicht, um ein guter Zuhörer zu sein. Dickins spricht bei seinen Trainingsstunden auch viel über Versagensängste, über Spielfreude und Kreativität. Und oft diskutiert er auch darüber, wie sich Statusfragen und Hierarchien überwinden lassen.

Alle Werkzeuge, die die Mitarbeiter erlernen, sollen sich direkt in ihren Unternehmen anwenden lassen. Nach den Trainings sollen die Firmen effektiver arbeiten. "Die Leute mögen Improvisationstrainings", hat Dickins beobachtet, "weil sie ganz anders sind als die üblichen PowerPoint-Präsentationen und Videos." Der Unterschied beim Improvisieren: Die Teilnehmer sind die ganze Zeit über in Bewegung. Die Improvisationsmethode ist schnell, energiegeladener, es wird viel gelacht. Aber auch die Lernerfolge erlebt Dickins als ermutigend. Improvisieren stärkt das Gemeinschaftsgefühl, und die Teamentwicklung löst weitere Lernerfolge aus.

Craig, Manager eines Energieunternehmens, bestätigt das. Sein Unternehmen hat im Mai dieses Jahres mit Hoopla zusammengearbeitet. Der Kurs war das erste Zusammentreffen von Craigs Abteilung seit der Pandemie. "Wir wollten uns menschlich wieder näherkommen, uns locker machen – aber uns auch ermuntern, kreativer, mutiger und agiler zu werden", erzählt er. Innerhalb nur eines Tages sei es gelungen,

“

In der Geschäftswelt geht es meist darum, alles genau zu planen. Aber wie reagiert man, wenn der schöne Plan auf die Wirklichkeit trifft?

Max Dickins,
Direktor von Hoopla

ein Klima der Risikobereitschaft, des positiven Denkens, der Veränderungsbereitschaft und des intensiven Zuhörens zu schaffen. "Es ging aber auch darum, wie man sich in einem Team gegenseitig unterstützen und anfeuern kann, auch wenn wir untereinander im Wettbewerb stehen", fügt er hinzu.

BISLANG WAR ES NICHT ÜBLICH, die Technik des Storytelling in solche Unternehmensprozesse einzubinden. "Das ist nichts, was wir normalerweise tun", sagt Craig. "Wir sind ein etwas steifes Unternehmen." Aber es habe sich gelohnt. "Jeder hat sich über seine Grenzen hinaus getraut." Ihn persönlich hat die Veranstaltung auch zu einigen Veränderungen inspiriert: "Wir werden die Techniken, die wir dort angewendet haben, in den Berufsalltag mitnehmen und täglich einsetzen."

Immer mehr Führungskräfte der Wirtschaft kommen inzwischen mit Improvisation und Storytelling in Berührung. Die Einsichten aus den Kursen helfen bei der Transformation von Unternehmen. "Ich bin glühender Verfechter dieser Techniken", sagt Craig. "Da stecken wirklich wertvolle Einsichten für Unternehmen drin." ■

BESETZUNGSLISTEN
Shakespeares Analyse univer-
seller Wahrheiten dient als
Inspiration für alle, die das
Wesen der menschlichen
Interaktion verstehen wollen.

PERFORMANCE



Die Welt ist eine Bühne

William Shakespeare war ein Meister der Bühnenkunst. Führungskräfte können sich bis heute viel von ihm abschauen. Lassen wir Schauspieler erzählen, welche Lehren der große Dichter für die Unternehmenswelt bereithält.

VON **Geoff Poulton**
ILLUSTRATIONEN VON **Thomas Cian**

VOR MIR EIN PIXELIGES BILD, auf dem Laptop Ben Walden, er ist Hunderte Kilometer weit entfernt. Dennoch strahlt er eine ungeheure Präsenz aus. Seine Stimme ist klar, verbindlich und variiert gekonnt die Tonlagen. Keine "Ähs", keine "Mhs", keine unpassenden Pausen. Teilnehmer von Zoom-Konferenzen verlieren allzu schnell den roten Faden, wenn die Gedanken abschweifen. Aber Ben Walden erzeugt Aufmerksamkeit, erzählt Geschichten und zieht mich in seinen Bann: "Heinrich hat einen Plan: Er will den Hafen von Harfleur erobern, nach Paris einmarschieren und am Weihnachtstag gekrönt werden", erzählt er, hält kurz inne und fixiert mich mit festem Blick. "Er stellt aber bald fest, dass er unterfinanziert ist und die Zeit nicht reicht. Ihm wurde ein völlig unrealistisches Ziel gesetzt. Die Sache wird zum ultimativen Test seiner Führungsqualitäten."

Es hilft natürlich, dass Waldens Geschichte von William Shakespeare geschrieben wurde. Es hilft aber auch, dass Walden ein erfahrener Schauspieler ist. Er war regelmäßig im britischen Fernsehen zu sehen und trat im Londoner West End auf, seine jahrzehntelange Erfahrung macht ihn zu einem fesselnden Kommunikator. Heute leitet Walden Workshops bei Olivier Mythodrama. Das Unternehmen wurde Ende der 1990er-Jahre in London von Richard Olivier gegründet, Sohn des berühmten Schauspielers Laurence Olivier. In Workshops werden Wirtschaftsführern Einsichten und Techniken aus dem Schauspiel, der Psychologie und aus Shakespeares Dramen vermittelt. Die von Walden skizzierte Szene zum Beispiel entstammt *Heinrich V.*, die Erzählung steckt voller Lektionen für moderne Führungskräfte.

IN EINEM TYPISCHEN WORKSHOP, persönlich oder online, bekommen Teilnehmer zunächst einen Überblick über das Drama, als Bezugsrahmen für das Erkunden von Zielsetzungen, Visionen und Motivationen. So verbessern sie ihre emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeiten. Während etwa Heinrich V. im Zuge des Hundertjährigen Krieges darüber nachdenkt, wie er die viel größere französische Armee bei Agincourt besiegt, reden die Manager darüber, wie man mit Angst und Unsicherheit umgeht, Zweifel in Inspiration verwandelt und wie wichtig das Teilen von Verantwortung für den Erfolg einer Vision ist. Führungskräfte können durch das Einbeziehen archetypischer Psychologie besser die zugrunde →



liegenden Charakteristika ihres Führungsstils verstehen – oder identifizieren, welche Qualitäten bei ihnen zu kurz kommen. Man kann zum Beispiel eher ein rationaler, strategisch denkender "Souveräner Typ" sein oder ein zielstrebigere "Krieger". "Die meisten Menschen sind eher geschickt im Planen und Ausführen, aber weniger gut in fantasievollen, emotionalen Bereichen", erklärt Walden.

EIN GUTER GESCHICHTENERZÄHLER, der organisatorische Ideen für andere interessant macht, trägt viel dazu bei, Probleme gemeinsam zu lösen. Das mag sich ein wenig esoterisch anhören, aber die Kundenkartei von Olivier Mythodrama lässt erahnen, dass globale Top-Manager heute eine Menge aus der Welt des Theaters lernen können. Schließlich hat jeder im Wirtschaftsleben eine Rolle zu spielen. Und je höher die Führungsposition, desto mehr Rollen müssen Manager beherrschen, vom öffentlichen Redner über den Innovationsführer bis zum kühlen Entscheider und weisen Mentor.

Aber, wie Geoff Church sagt, es geht nicht darum, als Führungskraft zu schauspielern, sondern authentisch zu sein. Church ist Mitgründer und Co-Direktor von Dramatic Resources, einem britischen Unternehmen, das auf Theater Techniken zurückgreift, um die Geschäftskommunikation zu verbessern. "Gute Schauspieler leben eine Rolle, und ich denke, das gilt auch für Wirtschaftsführer. Sie müssen in verschiedene Rollen schlüpfen. Aber wenn sie es tun, ohne sich selbst einzubringen, kauft ihnen das niemand ab. Durch schauspielerische Fähigkeiten kann man lernen, sich selbst in eine Rolle einzubringen."

Bei mindestens 90 % unserer sozialen Interaktionen geht es nicht darum, was wir sagen, sondern wie wir es sagen. Davon ist Deborah Gruenfeld überzeugt, Professorin für Organisationsverhalten an der Stanford Graduate School of Business und Autorin von *Acting with Power: Why We Are More Powerful Than We Believe*. Das macht Dinge wie die Tonlage, Emotionen, Augenkontakt und die Körperhaltung so wichtig.

Church und seine Kollegen arbeiten mit einer ganzen Reihe von internationalen Kunden zusammen, von Banken bis zu gemeinnützigen Organisationen. Meist geht es um Themen wie Reden vor Publikum, Nervosität, Selbstbewusstsein und um einen besseren Umgang mit anderen. Das alles sind völlig normale Herausforderungen, sagt Church. "Aber Schauspieler haben eine Reihe von eingeübten Routinen, um damit umzugehen; sie können



Welche Rolle ist Ihre?



Heinrich V.

"Alles ist bereit, wenn unser Geist es ist."

William Shakespeares Erkundungen des Geistes bieten universelle Erkenntnisse, die bis heute gültig sind.

ALLEN WIDRIGKEITEN zum Trotz überwindet Heinrich V. ein Attentat, besiegt die französische Armee und kehrt triumphierend nach London zurück, um die beiden Nationen zu vereinen. Das historische Stück ist vollgepackt mit Führungslektionen, vom Verkauf einer Vision bis zum Umgang mit Ängsten und Zweifeln trotz aller Widrigkeiten.

55 % MIMIK

Wie sehr die erfolgreiche Kommunikation einer Botschaft von Körpersprache und Mimik abhängt.

destruktive Anspannung in kreative Spannung umwandeln." Dabei geht es viel um so einfache Dinge wie Atemübungen oder schnelle, ruckartige Bewegungen, die die plötzliche Kampf-oder-Flucht-Reaktion dämpfen. "Vorbereitung ist entscheidend", sagt Church. "Viele Wirtschaftsführer hetzen aber von einem Termin zum nächsten, ohne sich ausreichend Zeit für eine körperliche und geistige Vorbereitung zu nehmen. "Eine eingeübte Routine vor einer Rede oder einem Meeting aber kann über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Für gute Schauspielerei ist außerdem entscheidend, wohin man seine Aufmerksamkeit lenkt. "Schauspieler lernen, ihre Aufmerksamkeit auf andere Darsteller und das Publikum zu richten. Nicht auf sich selbst", sagt Church. "Denken Sie also darüber nach, was Sie Ihre Adressaten fühlen lassen wollen. Wollen Sie sie begeistern oder aufrütteln?"

Ebenso wichtig ist gute Beobachtung, sagt Christine Kelly, Dozentin für Management-Kommunikation an der MIT Sloan School of Manage-



Julius Caesar

"In Zuversicht geht Eure Weisheit unter."

DIE ULTIMATIVE GESCHICHTE über Politik und Einfluss: Eifersüchtige Verschwörer ermorden Cäsar mithilfe seines Freundes Brutus – bevor sie selbst durch die Hand von Marcus Antonius umkommen. Zu den wichtigsten Themen gehören emotionale Intelligenz, Macht und die Welt der Organisationspolitik.



Der Sturm

"Die Vergangenheit ist Prolog."

DIE ÜBERLEBENDEN eines Schiffbruchs werden auf einer magischen Insel von Prospero und seinen Sklaven gequält, bevor sie in eine neue Art des Daseins eingeführt werden, das den Bedürfnissen der Zeit besser entspricht. *Der Sturm* bietet einen idealen Rahmen zur Erkundung unterschiedlicher Phasen des Veränderungsmanagements.



Hamlet

"Dies vor allem: Sei dir selbst treu."

HAMLET wird vom Geist seines Vaters beauftragt, sich für dessen Ermordung zu rächen und den neuen König zu töten. Er denkt über Leben und Tod nach, täuscht Wahnsinn vor, das Ganze nimmt ein blutiges Ende; fast alle Hauptfiguren sterben. Das Stück thematisiert die Bedeutung von Entscheidungsprozessen und weisem Rat von außen.



Macbeth

"Was geschehen ist, ist geschehen."

DREI HEXEN verkünden dem schottischen Feldherrn Macbeth, er werde König. Von seiner Frau ermutigt, tötet Macbeth den König und besteigt den Thron. Von Schuldgefühlen geplagt, tötet er immer mehr Menschen, ein Bürgerkrieg bricht aus. Eine Tragödie über Ehrgeiz, Selbsterkenntnis und die Wahl des rechten Weges.

PERFORMANCE

ment. "Schauspielübungen bringen die ganze Körperlichkeit zur Geltung. Der ganze Körper muss zuhören. Wenn Sie sich über Haltung, Augenkontakt und Gesten anderer bewusst werden, erspüren Sie Stimmungen – und tragen so zu einem besseren Umgang miteinander bei." In Kellys Kursen gründen Schüler Theatergruppen und bringen eigene Produktionen auf die Bühne. Die Arbeit inspiriert die Kommunikation und die Entscheidungsfindung im Team, hat Kelly beobachtet.

DIE SCHAUSPIELSCHULEN Olivier Mythodrama und Dramatic Resources haben Ende der 1990er-Jahre angefangen. Ben Walden und Geoff Church stellen heute fest, dass sich die Wünsche ihrer Kunden verändert haben. Die jüngste Massenbewegung ins Home-Office wegen der Corona-Pandemie birgt zusätzliche Herausforderungen. Aber Ben Walden hat mir ja bereits demonstriert, wie man schauspielerische Fähigkeiten auch im virtuellen Büro von daheim aus einsetzen kann. "Ihre visuelle Dar-

58%
STIMME

So stark hängt die erfolgreiche Übermittlung einer Botschaft von Tonfall und Stimmlage ab.

bietung sollte Intimität und Vertrauen zu Ihrem Publikum aufbauen", erklärt Church. "Denken Sie darüber nach, wie Sie Emotionen durch fantasievolle Sprache oder verschiedene Kameraperspektiven beeinflussen können." Publikum, Umgebung oder Geschäftsfeld können den Erfolg der hier vorgestellten Techniken natürlich beeinflussen. Aber es gibt durchaus ein grundlegendes Prinzip, das Unternehmen und Organisationen im Hinterkopf behalten sollten. "Viele Menschen haben Angst davor, verwundbar zu sein und zu enthüllen, wer sie wirklich sind", sagt Christine Kelly. "Als guter Schauspieler muss man aber gerade verletzlich sein und sich zeigen."

Wenn Menschen das Risiko eingehen, mehr von sich selbst zu zeigen, könnten alle davon profitieren. "Die Geschäftswelt ist hier üblicherweise sehr konservativ", hat Kelly beobachtet. "Aber wenn Sie es wagen, sich mehr zu zeigen, werden Sie ein besseres Arbeitsumfeld schaffen – und mehr Erfolg haben." ■

PERFORMANCE



Koreas neue Könige

K-Pop macht Korea zur kulturellen Supermacht: Binnen weniger Jahre entwickelte sich die koreanische Popmusik zu einem globalen Phänomen, das die Regeln der Musikindustrie außer Kraft setzt. Die Regierung in Seoul betrachtet die Förderung von K-Pop als strategisches Investment.

VON **Eamonn Forde**

EIN BLICK auf die südkoreanische Boyband BTS, und die Diagnose ist klar: Die ganze Welt ist im K-Pop-Fieber. BTS ist mit Abstand die erfolgreichste K-Pop-Band der Welt. 2019 hat sie im Alleingang unglaubliche 4,65 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet, berichtet *The Hollywood Reporter*. Laut dem Statistikportal Statista entsprach das 0,3 % der südkoreanischen Wirtschaftsleistung. Zum Vergleich: Korean Air, die größte Fluggesellschaft des Landes, steuerte 0,7 % bei.

Eine Handvoll Entertainment-Firmen dominiert das K-Pop-Business. Sie finanzieren, entwickeln und steuern eine schwindelerregende Anzahl von Künstlern. Zu den Marktführern der Branche gehören Hybe (früher Big Hit Entertainment), SM Entertainment, JYP Entertainment und YG Entertainment.

*ES GEHT VORAN
Die K-Pop-Gruppe
BTS demonstriert,
wie man erfolgreich
die etablierten
Regeln der Musik-
industrie bricht.*

Diese südkoreanischen Firmen produzieren Popmusik im industriellen Maßstab. Dagegen wirkt das US-amerikanische Modell der Fließband-Musikproduktion, in den 1960er-Jahren von Berry Gordy beim Plattenlabel Motown eingeführt, fast liebenswert altmodisch. Aber wie gelang K-Pop der Sprung aus der Nische zum globalen Erfolg?

Zunächst sollte man sich klarmachen, dass die Produktionsfirmen hochkomplexe Maschinen sind. Sie decken jeden kreativen und geschäftlichen Aspekt der betreuten Acts ab, von Platten und Tourneen bis hin zu Merchandise, Markenverträgen und sozialen Medien. Dabei gilt das Prinzip der Koexistenz. Eine ganze Palette sich ergänzender und konkurrierender Acts existiert unter einem Dach. "Es ist, als würde man einen Film produzieren", erklärt Shin Cho, Leiter der K-Pop- und J-Pop-Abteilung (Japan) für Asien bei Warner Music Korea. "Da entsteht ein ganzes Universum mit Charakteren, die darin eingebettet sind."

DIE KARRIEREN DER K-POP-KÜNSTLER werden minutiös geplant. Der Masterplan reicht oft acht bis neun Jahre in die Zukunft, erklärt Cho. "Die Unternehmen legen fest, wie sich das jeweilige Universum und die Handlungsstränge entwickeln." Während manche Karrieren parallel weiterlaufen, werden neue Acts entwickelt, die andere ersetzen, wenn diese ihren Zenit überschritten haben. "Diese Labels arbeiten nicht nur an deiner Musik, deinem Management und deinen Markendeals, sie kümmern sich auch um Essen, Kleidung und Unterkunft", erzählt Musikautor Jeff Benjamin, der seit gut zehn Jahren über K-Pop berichtet.

Neben der K-Pop-Band BTS betreut Platzhirsch Hybe auch TXT, Enhypen, Seventeen und Yehana, um nur einige zu nennen. Die Website des Unternehmens erinnert eher an einen Hedgefonds als an ein Plattenlabel, ein Bereich ist ausschließlich Investoren gewidmet. SM Entertainment wiederum vertritt Pop-Acts, Schauspieler, Models und Sportler. Das Unternehmen hat aktuell mehr als 40 Musiker unter Vertrag.

All diese Acts sind präzise aufeinander abgestimmt und sollen mehrere Zielgruppen gleichzeitig ansprechen. Ein Verfahren, das den klassischen Regeln der Popmusik widerspricht. "Strategisch kann man Gruppen in verschiedene Einheiten teilen", erklärt Cho. "Man kann vierköpfige Gesangsgruppen oder mehrere Singer-Songwriter-Acts haben, und man kann auch Rapper und Tänzer einbauen. Das funktioniert wie ein →



PERFORMANCE

Puzzlespiel." Während die südkoreanische Girlgroup Blackpink aus vier Mitgliedern besteht, sind es bei BTS sieben, Seventeen besteht aus 13 und Neo Culture Technology kommt auf 23 Mitglieder. Diese sind praktischerweise in Untergruppen aufgeteilt, sodass sie mehrere Zielgruppen gleichzeitig ansprechen. K-Pop-Beobachter Benjamin meint, dieses Hybridmodell sei kalkuliert. "Ein zentraler Punkt des K-Pop ist, dass diese Gruppen oder sogar die Solosänger mehrere Vorlieben ansprechen", sagt er. "Als ich meinen ersten K-Pop-Song hörte, war ich überwältigt – in einem Moment klang das wie eine Ballade, dann waren da Rap-Elemente, aber es gab auch Dance-Break und Autotune." Anders ausgedrückt: Für jeden ist etwas dabei.

Mehrere Schwerpunkte zugleich verfolgen, sowohl produktübergreifend als auch innerhalb der Produkte, das ist die Erfolgsstrategie des K-Pop. Da alles zentral gesteuert wird, können Produkte gleichzeitig entstehen, ihren Höhepunkt im Vermarktungszyklus erreichen und auslaufen. Und ein

BREITER ANKLANG
BTS-Fans (oben) versammeln sich 2018 in Los Angeles vor dem früheren Staples Center zu einem Konzert der Band. BTS-Mitglieder (rechts) gesellen sich im Weißen Haus zum täglichen Briefing mit Pressesprecherin Karine Jean-Pierre (2022).

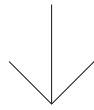
Produkt kann das vorherige ersetzen, wenn es das Ende seines Lebenszyklus erreicht. Apple verfolgte diese Strategie schon beim iPod: Durch kluge Produktdifferenzierung konnten sich Kunden je nach ihren Bedürfnissen am Apple-Portfolio bedienen.

Eine Besonderheit des K-Pop ist die Industrialisierung des Fanwesens. Fans werden aktiv zum Teil des Projekts gemacht und sollen nicht nur passive Konsumenten sein. "Die K-Pop-Unternehmen setzen bei der Hauptzielgruppe an", erklärt Cho. "Von Anfang an geht es darum, direkt eine Fangemeinde zu schaffen, anstatt zuerst das öffentliche Interesse zu wecken und so eine Fanbasis aufzubauen." Benjamin stimmt zu: "Im K-Pop geht alles zuerst immer an die Fans. Der Wettbewerbsdruck ist einfach zu groß. Man kann seine Fans jederzeit an eine andere Gruppe verlieren. "Weverse ist ein Paradebeispiel für diese Vorgehensweise. Die maßgeschneiderte Social-Media-Plattform wurde 2019 von Hybe entwickelt. Weverse kontrolliert alle Fan-Daten, Plattformen wie

Twitter bleiben außen vor. "Das ist eine brillante Plattform, zum ersten Mal konnte sich BTS direkt an seine Fans richten", sagt Benjamin.

DIE PLATTFORM WEVERSE ist sowohl Community-Hub als auch Onlineshop: Fans bekommen exklusive Inhalte und kaufen dort Fanartikel. "Das Unternehmen macht alles selbst, die Gewinnspanne ist größer", erklärt Benjamin. Cho meint, BTS habe den Umgang mit Fans grundlegend verändert. Früher bestand der Managementansatz aus einer Kombination von mysteriöser Distanz und Fanbetreuung", sagt er. "BTS geht weit über das normale Maß hinaus und tauscht sich mit den Fans aus. Bei der K-Pop-Strategie braucht man ständig neue Inhalte, sonst langweilt sich das Publikum." Die alten Spielregeln angloamerikanischer Popmusik gelten nicht mehr. K-Pop und lateinamerikanische Musik verändern die Weltsprache der Popmusik. Weverse startete 2020 ein Tutorial – internationale Fans lernen hier mithilfe von BTS-Texten Koreanisch und finden so Zugang zur K-Pop-Welt. Auf YouTube übersetzen koreanische Fans Interviews und Musikvideos.

Die globale Fangemeinde des K-Pop besteht heute aus polyglotten Weltbürgern, die sich mit einem Mix aus Englisch und Koreanisch austauschen. Diese Strategie wird mit zusätzlichen Einnahmen belohnt. K-Pop-Firmen motivieren Fans, ihre eigenen Inhalte beizutragen ("user generated content"), daneben finden sich auf den Plattformen die Werbebotschaften der Firmen und Bandmitglieder. Konkurrenzprodukte? Keineswegs. "Für K-Pop galten in Korea zu Beginn nicht so strenge Copyright-Regeln wie auf westlichen Märkten", erklärt Cho. Die Fans werden dabei nicht nur als Kunden wahrgenommen, sie sollen zugleich



BTS: Rekorde überall

16,5 MRD.

Die Anzahl der
Streams von BTS-
Songs auf Spotify
bis April 2021.

45 MINUTEN

So lange benötigte
BTS, um eine
Million Follower
auf Instagram
zu erreichen.

108,2 MIO.

Aufrufe des *Butter*-
Videos von BTS auf
YouTube binnen
24 Stunden.

neue Fans rekrutieren. BTS-Fans nennen sich nicht ohne Grund ARMY – ein Akronym für "Adorable Representative M.C. for Youth", frei übersetzt etwa "Bezaubernde Vertreter des Militärkomitees für die Jugend". K-Pop-Unternehmen wollen wachsen, aber es geht ihnen nicht um die allerneuesten Markttrends oder eine Omnipräsenz auf den Märkten. Neue Gelegenheiten und Technologien werden zunächst sorgfältig geprüft, der optimale Zeitpunkt für den Markteintritt genau abgewogen. Natürlich entstehen dabei Fehler. Für die K-Pop-Vermarkter gehört es allerdings zur Geschäftsstrategie, diese öffentlich einzugestehen.

WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG und der Beitrag zum globalen Kulturexport hat aus den Protagonisten des K-Pop mächtige Player gemacht, die zunehmend auch Einfluss auf die Politik des Landes gewinnen. Das weltweit erfolgreiche Musikuniversum des K-Pop steht für ein neues Korea, zusammen mit TV-Erfolgen wie *Squid Game* und dem Kinofilm *Parasite*. "Der Durchbruch von *Gangnam Style* und dem Sänger PSY im Jahr 2012 spielte dabei eine große Rolle", sagt der Musikjournalist Benjamin. "Ich glaube, vielen Leuten hat das gezeigt, wie viel Spaß koreanische Musik macht und wie spannend sie sein kann." Für Cho ist K-Pop Ausdruck des koreanischen Nationalstolzes nach der Unabhängigkeit im Jahr 1948, ökonomisch wie kulturell. Die koreanische Kultur ist geprägt von der Denkweise: "Wir können das, also machen wir es gemeinsam", erklärt Benjamin. "Die Regierung hat immer die Idee gefördert, dass Korea auf der Weltbühne auftritt."

Die Regierung in Seoul steckt beachtliche Finanzmittel und sehr großen Aufwand in den globalen Kulturexport. Sie betrachtet die Förderung der K-Pop-Industrie als strategisches Investment, mit dem die koreanische Volkswirtschaft langfristig gestärkt wird. Der Einfluss von K-Pop im Mutterland der neuen Boygroups ist mittlerweile so groß, dass Politiker der Regierung kürzlich öffentlich darüber diskutierten, die BTS-Mitglieder von der Wehrpflicht zu befreien – das wäre eine Ausnahmeregelung, die in Korea bislang nur für international erfolgreiche Sportstars infrage kam.

K-Pop ist somit nicht nur ein ökonomisches Kraftzentrum, weil es traditionelle Regeln bricht; sondern K-Pop hat vor allem deshalb einen so enormen wirtschaftlichen und kulturellen Einfluss, weil seine wichtigsten Akteure völlig neue Regeln aufstellen. ■



Türen zu, Vorhang auf!

Die Pandemie traf die Theaterwelt hart. Wie Londoner Bühnen im Lockdown durch Innovationen ihr Publikum erreichten.

VON **Sarah Hemming**
FOTOS VON **Manuel Harlan**

PERFORMANCE

MÄRZ 2020: Corona hält die Bühnen Londons fest im Griff. Die Türen bleiben geschlossen, kein Theater, kein Musical, keine Oper darf mehr öffnen. Die Pandemie trifft die Veranstaltungsorte mit voller Wucht. Wenn Matthew Warchus, Künstlerischer Leiter des renommierten Old Vic Theaters, heute auf die Anfangsphase der Pandemie zurückblickt, erinnert er sich vor allem an den Existenzkampf, mit dem sich viele Häuser konfrontiert sahen. Etablierte Institutionen gerieten ins Schleudern, manche gingen unter. Tausende Freiberufler gaben auf, viele wechselten dauerhaft in andere Branchen.

Dennoch ist es in der Rückschau bemerkenswert, wie schnell inmitten allgemeiner Agonie neuer Kampfgeist erwachte. Große Kultureinrichtungen und Einzelkämpfer brachten vom ersten Tag an neue Ideen ein, um Menschen mit kulturellen Angeboten zu versorgen – und um selber weiterarbeiten zu können. "Theaterprofis sind der Inbegriff von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Eigenschaften, die auch andere Berufe in schwierigen Zeiten brauchen", schrieb die *Financial Times* im

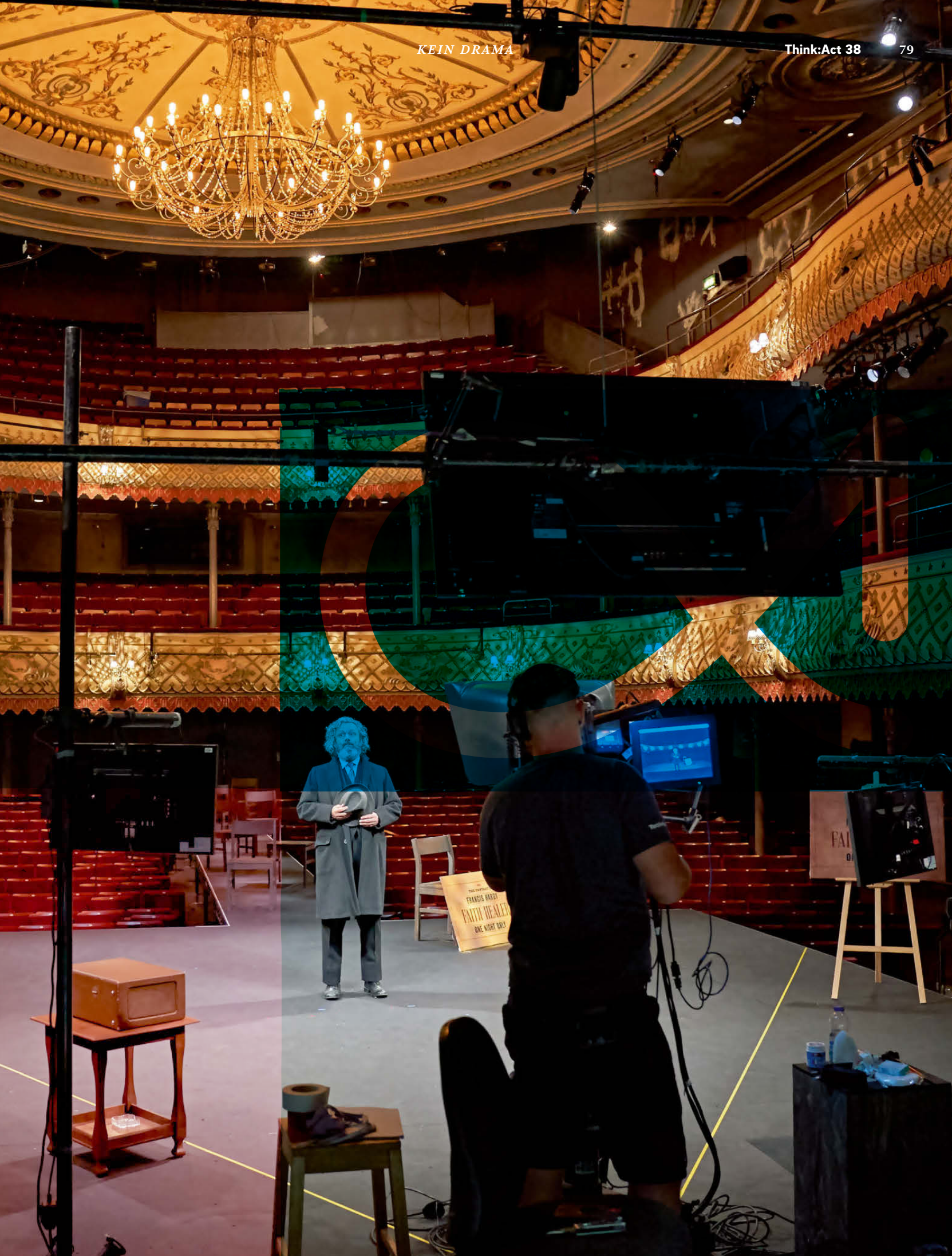
DAS NEUE "LIVE" Michael Sheen tritt während des Lockdowns 2020 im Theater The Old Vic vor leerem Haus auf – dafür live per Streaming.

September 2021. Was also haben Bühnen, Kinos und Konzertveranstalter besonders gut gemacht? Kinobetreiber durchwühlen zunächst ihre Archive und streamen Filmmaterial in die Wohnzimmer. Eine naheliegende Idee, um dem zu Hause eingesperrten Publikum die Zeit zu vertreiben und sich selbst in Erinnerung zu halten.

Andere nutzen die Gelegenheit für etwas ganz Neues oder, wie man auch sagen könnte, für Lernprozesse und Innovationen. Eine wesentliche Frage für die Theaterleute: Wie überträgt man das gemeinsame Erlebnis eines Theaterabends, die Spannung der Live-Darbietung, auf ein virtuelles Format? Das National Theatre wird in dieser Hinsicht wegweisend: Es streamt seine Produktionen kostenlos auf YouTube und ermutigt das Publikum zu Online-Partys. Bei der ersten "Live"-Aufführung kann man gut beobachten, wie ausgehungert und dankbar das Publikum ist.

DIE LEUTE ZÄHLEN ONLINE bis zur Aufführung herunter. In den sozialen Netzwerken teilen "Theaterbesucher" Fotos von ihren Outfits und Pausengetränken. Endlich konnte man wieder ausgehen, selbst wenn man zu Hause blieb. Andere Künstler konzentrieren sich auf Zoom, ein Video-Dienst, den vor Corona kaum einer kannte. Die Künstler experimentieren mit verschiedenen Formaten. Die vielleicht größte Innovation kommt damals von der Royal Shakespeare Company – eine Live-Aufführung mit virtueller Technologie [siehe S. 80]. Ein gutes Beispiel, wie man eine Krise für neue Ideen und den Aufbau neuer Partnerschaften nutzen kann. Der Lockdown zwang die Künstler zum Nachdenken über den Kern ihrer Arbeit, ihre Ziele und wie man sie unter den neuen Bedingungen umsetzt, erklärt Warchus vom Old Vic. Aus seiner Sicht steht Lebendigkeit, die Live-Show, im Mittelpunkt einer Theateraufführung.

Also entwickelt er eine Staffel, die er "Old Vic: In Camera" tauft. Jeden Abend treten Schauspieler im ansonsten menschenleeren Theater auf, Zuschauer schalten sich live per Zoom zu. Das Theater verkauft Eintrittskarten, jede Vorstellung beginnt, wie in normalen Zeiten, zu einer festen Uhrzeit. "Der Live-Charakter war das Besondere an In Camera, das sich von anderen Projekten unterschied", erklärt Warchus. "Jede Aufführung wurde live gestreamt und fand so in einem bestimmten Moment statt. Sie haben als Zuschauer also einen Termin vereinbart, um zu dieser Zeit zu erscheinen – und Sie konnten nicht einfach auf Pause →



drücken oder irgendetwas anderes machen. Das ist meines Erachtens das, was Theater ausmacht." Ein solches Experiment erfordert Mut und Entschlossenheit. Warchus bestritt die Aufführungen mit einem hauseigenen Team und minimaler Ausstattung. Eine aufwendige Bearbeitung der Stücke ist nicht möglich. Jeder Fehler wird live übertragen.

DAS PUBLIKUM IST BEGEISTERT, für Warchus war es dennoch eine Herausforderung, die eingeübten Arbeitsweisen und Werte des Old Vic so radikal zu verändern. "Normalerweise sind wir stolz auf unsere sehr hochwertigen und ausgefeilten Produktionen", sagt er. "Das hier war eher Straßentheater. An so einem Abend konnte alles passieren. Es ging nicht um Perfektion, es ging darum, als Team etwas zu wagen und dem Publikum zu zeigen. Das war für uns alle eine sehr steile Lernkurve", erinnert sich Warchus. Eine Lektion, die auch für Unternehmen und Organisationen außerhalb der Theaterwelt interessant sein dürfte. "Wir haben unsere Improvisationsfähigkeiten genutzt. Das hat uns bestätigt, wie wichtig Flexibilität ist. Wir waren ja nicht vorbereitet. Es ging darum, trotzdem auf die Bühne zu gehen." Tom Littler betont ebenfalls die Bedeutung von Flexibilität. Als Künstlerischer Leiter des winzigen Londoner Jermyn Street Theatre organisierte er während des Lockdowns eine Reihe von Aufführungen; darunter aufsehenerregende Inszenierungen wie *15 Heroines*, bei denen führende Darstellerinnen in zeitgenössischen Adaptionen von Ovids *Heroides* auftraten. Es wurde live gestreamt, die Zuschauer kauften Tickets. "Wir waren nie unterbeschäftigt", sagt Littler, "weil unsere Arbeit ja sonst keinen Sinn ergeben hätte." Sehr schnell sei die Frage in den Mittelpunkt ge-

Virtuelles Theater



Die Show *Dream* von The Royal Shakespeare Company ist eine Adaption von Shakespeares *Sommernachtstraum*. Schauspieler tragen Motion-Capture-Anzüge, die ihre Bewegungen auf digitale Avatare übertragen – sie streifen so auf den Bildschirmen der Zuschauer zu Hause durch einen virtuellen Wald. Das Theaterensemble will innovative Technologien möglichst weit voranbringen.

rückt, wie man sich um die freien Mitarbeiter kümmert, wie man finanziell überlebt und wie man das zu Hause isolierte Publikum unterhalten kann.

Littler erkennt, dass sich die schwierige Situation in eine Chance verwandeln lässt – wenn man Risiken eingeht, mutig und ehrgeizig denkt und berühmte Schauspieler verpflichtet. Für sein kleines Londoner Theater mit nur 70 Plätzen wird die Krise zu einem Befreiungsschlag. Littler lockt mit seiner mutigen Programmgestaltung ein breiteres Publikum an, und der Künstler-Pool des Jermyn Street Theatre wächst. Er kann sogar Inszenierungen umsetzen, die in normalen Zeiten nicht finanzierbar gewesen wären. "Die Flexibilität dieser Zeit war faszinierend: Wir konnten eine Zoom-Show mit großen Schauspielern für rund 14.000 US-Dollar auf die Beine stellen, ein gleichwertiges Stück im Theater hätte 97.000 US-Dollar gekostet."

TOM LITTLERS WICHTIGSTE ERKENNTNIS aus der Lockdown-Zeit ist jedoch die zentrale Rolle der Freiberufler für die Theaterszene. "Die Pandemie hat aufgedeckt, dass keine Produktion ohne Freelancer auskommt", sagt er. Die Pandemie habe das Theater gezwungen, das Verhältnis zu seinen freiberuflich beschäftigten Mitarbeitern grundlegend neu zu gestalten. "Darüber sollte jede Branche, deren Geschäftsmodell auf vielen Freelancern beruht, gründlich nachdenken", empfiehlt Littler. "Das unmittelbare Vermächtnis der Pandemie ist für uns eine ganz neue Unternehmensführung: Wir haben jetzt einen Beirat, mehrere Mitglieder davon sind Freiberufler."

Nach der Lockerung der Corona-Beschränkungen kommen neue Herausforderungen auf die Londoner Bühnen zu. Was sollte man tun, wenn ein Schauspieler an Covid erkrankt? Erneut sind schnelle und flexible Antworten gefragt. Weihnachten 2021 wurde in London zur Saison der Zweitbesetzungen. Ruby Ablett, Zweitbesetzung für die West-End-Show *The Ocean at the End of the Lane*, beschreibt in einem Artikel für den *Evening Standard*, wie die ursprüngliche Besetzung von zunächst 16 auf zwölf, dann auf nur noch zehn Schauspieler zusammenschmilzt. Sie übernimmt eine Hauptrolle in nur 48 Stunden – das war die knappe Zeit, die ihr blieb, um die neue Rolle zu proben. "Jeden Tag zur Arbeit zu kommen und nicht zu wissen, was von einem verlangt wird, löst eine dauernde Angst aus", sagt Ablett.

Die Show *Life of Pi* nach dem preisgekrönten Roman von Yann Martel hatte gerade erst im West





“
Wir waren
ja nicht
vorbereitet. Es
ging darum,
trotzdem auf
die Bühne
zu gehen.”

Matthew Warchus,
Künstlerischer Leiter des Old Vic

PERFORMANCE

End eröffnet, als die hochansteckende Omikron-Variante die Weltbühne betritt. Das Wyndham's Theatre reagiert sofort, stellt zwei zusätzliche Schauspieler, zwei Puppenspieler und zwei weitere Crew-Mitglieder ein. Die Kosten für den Notfallplan, sagt der Produzent Simon Friend, waren viel geringer als der mögliche Imageschaden durch eine Schließung des Theaters. Als die Aufführung dann doch einmal zehn Tage unterbrochen werden muss, waren die Auswirkungen dramatisch. "Das hat uns unmittelbar 700.000 US-Dollar gekostet – ganz zu schweigen von dem Schaden, der auf künftige Verkäufe ausging."

WÄHREND DER ERSTEN OMIKRON-WELLE Anfang 2022 seien drei von vier Aufführungen geändert worden, schätzt Friend. Viele Schauspieler in *Life of Pi* waren auch Puppenspieler. Musste das Ensemble wegen einer Covid-Erkrankung umgestellt werden, erfuhren Schauspieler oft erst kurz vor der Aufführung von ihren neuen Aufgaben. Sie mussten sich also extrem schnell anpassen und ihre

IM MOMENT
Indira Varma
(oben) und
Michael Sheen
(links) traten auf
der Bühne des
Old Vic vor einem
Publikum auf, das
von zu Hause
aus zuschaute.

neuen Fertigkeiten vor Hunderten Zuschauern präsentieren. Ohne Flexibilität, ein solides Selbstvertrauen und hohe Konzentration schier undenkbar. Das war eine gute Übung in Ressourcenmanagement, erläutert Friend. "Wenn es etwas gibt, das andere Branchen daraus lernen können, dann ist es die Fähigkeit, Leute zum Mitdenken zu bewegen", sagt er. "Unser Fall war extrem – in geschäftlicher und logistischer Hinsicht sowie im Hinblick auf die kreative Arbeit."

Die Pandemie konfrontierte die Theaterbranche mit existenziellen Nöten. Doch der Einfallsreichtum, mit dem neue Wege eingeschlagen wurden, kann anderen Branchen als Vorbild dienen. Für Max Webster, Regisseur von *Life of Pi*, hat die turbulente Zeit weitreichende Fragen über die Förderung von Flexibilität und Wertschätzung von Teams aufgeworfen. "Die Pandemie, gepaart mit globalem Rassismus, löst gerade einen echten Wandel aus, wie Menschen über die Zusammenstellung von Teams denken", hat er beobachtet. "Ich halte das für sehr positiv." ■



MARIN ALSOP

Marin Alsop ist Chefdirigentin des ORF Radio-Symphonieorchesters Wien. 1984 gründete sie ihr eigenes Orchester in New York, 2002 folgte das Taki Alsop Conducting Fellowship zur Förderung von Dirigentinnen.

➤ **Sie wurden 2005 zur ersten weiblichen Musikdirektorin des Baltimore Symphony Orchestra ernannt. Das stieß damals auf viel Ablehnung. Warum gibt es selbst heute so wenige Dirigentinnen an der Spitze großer Orchester?**

Ich denke, das hat etwas mit einer zögerlichen Haltung der Gesellschaft zu tun. Es gibt zum Beispiel noch immer keine einzige US-Präsidentin. Im 21. Jahrhundert erleben wir nach wie vor zu viele Premieren von Frauen in Führungspositionen. Meines Erachtens steckt geistige Trägheit dahinter. Wir müssen uns als Gesellschaft einfach daran gewöhnen, mehr Frauen in Führungsverantwortung zu sehen. Dann wird es weniger bedrohlich oder einschüchternd.

➤ **Dirigenten müssen Teams mit Dutzenden starken, kreativen Persönlichkeiten leiten. Wie gelingt Ihnen das?**

Jeder, der mit besonders fähigen und talentierten Leu-

ten zusammenarbeitet, muss ein Gleichgewicht finden – zwischen Autorität und Verantwortlichkeit, zwischen höchstem Respekt und empathischem Zuhören. Ich folge keinen strikten Regeln.

Oft lasse ich mich von Musikern inspirieren; sie bringen Ideen mit, an denen wir gemeinsam arbeiten. Gute Führungspersönlichkeiten müssen zuhören und ihre Mitarbeiter respektieren. Und: Man sollte Humor haben und über sich selbst lachen können.

➤ **Sie haben Musiker als ideal vorbereitet für das 21. Jahrhundert bezeichnet, weil sie über wichtige Fähigkeiten verfügen. Welche sind das?**

Wir brauchen kreative Denker, Menschen, die Probleme lösen. Das können Musiker. Sie motivieren sich selbst, proben jeden Tag. Sie können sich gut einschätzen und sind selbstkritisch. Musiker können ihre Zeit selbst einteilen, und sie haben gelernt, anderen zuzuhören. Schließlich wissen sie, wann sie nach vorne treten sollten und wann sie sich zurücknehmen müssen. Für eine gute Zusammenarbeit in einem Team ist das unerlässlich. Musiker sind außerdem Experten für spontane Lösungen. Irgendeine Katastrophe passiert immer, aber die Show muss ja weitergehen. Deshalb sind Musiker aus meiner Sicht die idealen Führungskräfte. ■

Führung im Takt

Im Alter von neun Jahren beschloss Marin Alsop, Dirigentin zu werden. Ein Berufsweg, der Frauen lange Zeit verwehrt blieb. Seit sie als erste weibliche Musikdirektorin eines großen US-Orchesters reüssierte, setzt sie sich für Frauen in Führungspositionen ein.

INTERVIEW VON **Steffan Heuer**



ONLINE EXKLUSIV

Kurze Frage, kurze Antwort –

das Videointerview mit Marin Alsop:

rolandberger.com/de/alsop

IN MEMORIAM



*Diese Ausgabe ist
Blasius Thätter gewidmet,
der dieses Magazin mitkonzipierte.
Freund, kreatives Genie
und einer von uns.
Wir werden ihn sehr vermissen.
— Die Think:Act-Familie*

Herausgeber

Stefan Schaible
(Global Managing Partner)

Roland Berger Holding GmbH
Sederanger 1
80538 München
+49 89 9230-0
rolandberger.com

Chefredakteurin

Neelima Mahajan
neelima.mahajan@rolandberger.com

Creative Director

Christine Brand

Digital Team

Daniela Rieder,
Dinh Lam Tran

Leitender Redakteur

Mark Espiner

Redaktion

David Born,
Christian Gschwendtner,
Peter Vogt,
Peter Hahne

Design Director

Rodolfo França

Art Directors

Jenne Grabowski,
Laura Risse,
Katja Arndt

Bildredaktion

Josephine Kaatz

Sie wollen mehr Think:Act?



Kontaktieren Sie uns:
tam@rolandberger.com



Registrieren Sie sich für den
Think:Act-Newsletter:
rolandberger.com/de/tam



Urheberrechte

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

Hinweis

Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Haben Sie Fragen an das Redaktionsteam? Schreiben Sie an: neelima.mahajan@rolandberger.com

Nachhaltigkeit

Diese Ausgabe wurde mit Tinte gedruckt, die sich leicht vom Papier trennen lässt, sodass dieses für andere hochwertige Printprodukte recycelt werden kann.



Printing

Druckhaus Sportflieger

Veröffentlicht im Januar 2023

ISSN 2628-2895

FOTO: THOMAS DASHUBER



Roland Berger ist die einzige Strategieberatung europäischer Herkunft mit einer starken internationalen Präsenz. Als unabhängige Firma, im alleinigen Besitz unserer Partnerinnen und Partner, sind wir mit 50 Büros in allen wichtigen Märkten präsent. Unsere 2.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet eine einzigartige Kombination aus analytischem Denken und empathischer Einstellung aus. Angetrieben von unseren Werten Unternehmergeist, Exzellenz und Empathie sind wir überzeugt davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft ein neues, nachhaltiges Paradigma benötigen, das den gesamten Wertschöpfungskreislauf im Blick hat. Durch die Arbeit in kompetenzübergreifenden Teams über alle relevanten Branchen und Geschäftsfunktionen hinweg bietet Roland Berger weltweit die beste Expertise, um die tiefgreifenden Herausforderungen unserer Zeit heute und morgen erfolgreich zu meistern.

**Entdecken Sie
Think:Act online**
Hier finden Sie mehr zu
unseren Themen und
das Think:Act-Archiv:
[rolandberger.com/de
/artandbusiness](http://rolandberger.com/de/artandbusiness)

