

## Was macht den Pionier zum Pionier? Die Differenzierung von organisationalem Wandel und Innovation am Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen

von **Esther Bishop**

Erscheinungsjahr: 2015

Stichwörter:

**Organisationsentwicklung | Wandel | Innovation | Musikbetrieb | Musikvermittlung | Audience Development**

Organisationsentwicklung und Wandel von Institutionen sind populäre Themen, die sowohl PraktikerInnen als auch WissenschaftlerInnen der klassischen Musikszene beschäftigen. Sie sind durch eine Legitimationskrise des staatlichen Musikbetriebs begründet, dessen Fortbestehen trotz der Einführung kulturmanagerialer und damit der Wirtschaft entlehnter Instrumente als unsicher gelten kann. *Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* hat sich als Innovation in der Klassikbranche positioniert und ist weltweit erfolgreich. Der vorliegende Artikel unternimmt den Versuch anhand der Differenzierung von Wandel und Innovation auf mehreren Ebenen, durchgeführt am Beispiel der *Kammerphilharmonie*, die Bedeutung und Potentiale klassischer Musikinstitutionen zu beschreiben.

### Wozu Wandel und wie kann er erklärt werden?

Die Notwendigkeit von Wandel lässt sich auf unterschiedlichste Art begründen und so haben die meisten Gesellschaftssparten, seien es Politik, Wirtschaft oder Kunst, auch ihre eigenen Begründungen für dessen Erforderlichkeit entwickelt. Metatheorien der Soziologie, wie etwa die Systemtheorie, hingegen erheben den Anspruch, zunächst scheinbar unterschiedliche Formen von Wandel vergleichbar zu machen und erlauben eine Strukturierung der Diskussion.

Um die Vergleichbarkeit zu erreichen, abstrahiert die Systemtheorie die *Funktion* von Veränderung unterschiedlicher sozialer Systeme (Politik, Wirtschaft, Kunst etc.). Sie kommt dabei zu dem Schluss, dass die Notwendigkeit von Veränderung (in der Systemtheorie *Reformen*) und mögliche Hemmnisse aus dem Verhältnis eines sozialen Systems zu seiner Umwelt entstehen (Willke 2000:53). Daher ist es für soziale Systeme (und solche sind auch Kulturinstitutionen) unabdingbar, Veränderungen ihrer Umwelt zu beobachten, denn: „[...] wenn die Geschwindigkeit der Umweltveränderung höher ist, als die des Lernens und Anpassens von Systemen, *führt* [Anm. d. Verf.] dies unweigerlich zu deren Niedergang [...].“ (Tröndle

2011:34). Damit ist die Voraussetzung für die Notwendigkeit von – ganz allgemein gesprochen – *Wandel* gegeben, unabhängig davon, ob es um Fragen der Kulturpolitik, der Unternehmensführung oder der Entwicklung von Musikinstitutionen geht...

Die an die staatlich geförderten Kultur- und Musikinstitutionen gerichtete Aufforderung zur Veränderung ist auf den ersten Blick so nachvollziehbar wie diffus. Je nach Interessenlage des Auffordernden werden inhaltliche und strukturelle Wandlungsformen mit einer allgemeinen und qua definitionem unbekannt bleibenden Innovationsforderung vermischt: Sei es die Kulturpolitik, die schlüssige Argumente für die Beibehaltung von Förderung benötigt, der vermeintlich ungenügend von öffentlicher Hand unterstützte Festivalveranstalter, der den Institutionen inhaltliche Rückständigkeit vorwirft oder einzelne, um Zugangsbarrieren besorgte, das historische Distinktionsbedürfnis bürgerlicher Gesellschaft vernachlässigende WissenschaftlerInnen. Ein Teilproblem der Veränderungsaufforderung ist die herrschende Unklarheit der gesellschaftlichen Rolle von staatlichen Kultur- bzw. Musikinstitutionen. Auch hier tun sich gewaltige Gräben zwischen konservativer Kulturpflege und Kulturinstitutionen als Motor gesellschaftlichen Wandels auf, die aber erstaunlicherweise vielfach nicht reflektiert sind, sondern stattdessen implizit in medialen und wissenschaftlichen Debatten über die Zukunft der Institutionen mitschwingen und damit für Verwirrung sorgen. Dass Einigkeit in Bezug auf den Auftrag der Institutionen nicht zu erwarten ist, versteht sich von selbst, erkennbare Positionen werden dadurch aber nicht weniger nötig.

Selbstverständlich kann dieser Beitrag nicht all die angesprochenen Aspekte ausführlich behandeln. Der Fokus des Essays liegt daher auf der Darstellung der Haltung des Managements der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* zu den angesprochenen Diskursen und darüber hinaus besonders der Erläuterung einer möglichen Differenzierung von Formen des Wandels, dem gegenüber Innovation als dessen positive Steigerungsform begriffen (Koch 2014:122) steht.

## **Struktureller Wandel des Kulturpublikums und organisationaler Wandel**

Zunächst werden zweierlei Formen des Wandels, wie in der Einleitung begründet unterschieden: Einerseits Wandel der *Umwelt* der staatlichen Musikorganisationen und andererseits Wandel der Organisationen bezüglich eines effizienteren Umgangs mit Ressourcen und [Audience Development](#) im Hinblick auf die Reflexion von Zielgruppen und Musikvermittlung.

Zunächst wird beispielhaft für *Umweltveränderung* der Strukturwandel des traditionellen Publikums angedeutet, seine Präferenzen und Ansprüche und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für öffentliche Förderung und andererseits der Wandel der Institutionen selbst, die diese Kunstform in den letzten 300 Jahren hauptsächlich realisiert haben.

Konzert- und Opernhäuser sind in ihrer heutigen Form Produkte einer bürgerlichen Gesellschaft (Heister 1983). Die Abgrenzung vom Adel – die treibende Kraft in der Entwicklung des Konzerts in der heute vorherrschenden Form (ebd.) – hat in unserer heutigen demokratischen Gesellschaft an Relevanz verloren. Die Differenzierung bürgerlicher Gesellschaftsstruktur hin zu sogenannten Milieus bedeutet für den staatlichen Musikbetrieb eine Diversifizierung ihrer Zielgruppe (Tröndle 2012). Eine Folge dieser Strukturveränderung ist die Rückläufigkeit kontinuierlicher staatlicher Förderung und die Durchsetzung der Erkenntnis, dass sie keine in Ewigkeit in allen Gesellschaftstypen festgeschriebene Selbstverständlichkeit

ist: Seit der deutschen Wiedervereinigung 1990 sind etwa 20% der Gesamtsumme der Kulturorchester geschlossen oder fusioniert worden (MIZ 2014). Das Durchschnittsalter der KonzertbesucherInnen liegt bei 67 Jahren (Heinen 2013) und das Interesse nachfolgender Generationen an klassischer Musik scheint durch Kindheitsprägungen determiniert (Gembris 2011). Die lange Zeit verbreitete Annahme, mit dem Erreichen eines bestimmten Lebensalters aktiviere sich das ‚Klassik-Gen‘ und führe die Person direkt an den Kassenschalter des Abonnementbüros für Symphoniekonzerte ist mit der ARD-Musikstudie von 2005 (Mende/Neuwöhner 2006) bzw. der Entdeckung des Zusammenhangs von musikalischer Sozialisation und Entwicklung von Musikpräferenzen im Alter, falsifiziert.

## **Organisationaler Wandel**

Der Beginn eines Trends zur Veränderung organisationaler Strukturen und Abläufe in traditionellen Kultureinrichtungen liegt nunmehr fast 20 Jahre zurück. Das Kulturmanagement als wissenschaftliche Disziplin begleitete eine neue Generation von PraktikerInnen und unterstützte die Implementierung von Controlling-, Marketing- und Qualitätssicherungsinstrumenten in den Institutionen, die im Sinne eines ‚exzellenten Kulturbetriebs‘ (Klein 2011) mit Sicherheit zu einem effizienteren und möglicherweise auch verantwortungsvolleren Umgang mit öffentlichen Mitteln geführt haben. Mit dem *Audience Development* ist der Bemühung um ein besseres Verständnis von Ziel- bzw. Anspruchsgruppen ein Name gegeben worden. Darunter zählen beispielsweise Abwandlungen von Konzertformaten in Lunch- oder After-Work-Angebote, aber auch als Nachwuchsförderung konzipierte Educationprogramme, die wie im (Einzel-) Fall von *Rhythm is it* zwar von großer Öffentlichkeit begleitet werden, Langfristigkeit jedoch nur in wenigen Fällen bieten können.

## **Abgrenzung von Wandel und Innovation**

Die *Umwelt* der Musikbetriebe hat sich also verändert und die Organisationen selbst scheinen auch, in unterschiedlichem Maße, darauf reagiert zu haben. Aber organisationaler Wandel ist nicht das Gleiche wie Innovation: Das eingangs (im Abschnitt „Wozu Wandel“) angeführte Zitat zum Verhältnis von Umweltgeschwindigkeit und Anpassung von Systemen an eben jene, vernachlässigt die feine Balance aus Antizipation von Umweltveränderung und kreativer, selbstverständlich risikoreicher Unternehmerentscheidung (Koch 2014:106). Innovation kann gegenüber Wandel gewissermaßen als positiv gelingende Steigerung verstanden werden (ebd:122). Die *Innovation* ist also das Produkt der Schöpfung von bisher nicht Dagewesenem im Gegensatz zum Wandel, der eine reaktive Prozesshaftigkeit und damit Anknüpfung an vorangegangene Zustände beschreibt.

## **Innovation - Erläuterung am Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen**

Entgegen der Ankündigung untergehender abendländischer Kultur, als häufig aus abnehmender staatlicher Förderung gezogene Konsequenz, prosperiert die (lediglich mit einem Drittel der üblichen Quote staatlich finanzierte) *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen*. 1987 gründeten junge MusikerInnen die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* als GbR, eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, welche sie mit großen künstlerischen Freiheiten ausstattete und damit auch ein hohes wirtschaftliches Risiko für den Einzelnen mit sich brachte.

Retrospektiv lässt sich die Entstehung des Ensembles als organisationale und künstlerische Rebellion lesen. Der Wunsch, künstlerische Fragen selbst entscheiden zu können, auch in organisatorischen Fragen zumindest mitverantwortlich sein zu können und die Selbstreferenzialität traditioneller Konzertformate zu durchbrechen, leitet die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* bis heute. Damit veränderten die MusikerInnen die Möglichkeiten, Musik zu produzieren und zu rezipieren, es gelang ihnen damit die Anschlussfähigkeit ihrer Kunst an andere soziale Systeme zu steigern, was wiederum zu einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit führt. Hierzu verschiedene Exempel des zivilgesellschaftlichen Engagements sowie der Aktivität als Unternehmen:

Die gesteigerte Anschlussfähigkeit drückt sich in der Zusammenarbeit der *Deutschen Kammerphilharmonie* mit unterschiedlichsten sozialen Gruppen im Stadtteil Osterholz-Tenever aus. Die Projekte im Stadtteil und in der *Gesamtschule Bremen Ost*, in der das Orchester seit mittlerweile zwanzig Jahren einen eigens in der Mitte der Schule erbauten, akustisch hervorragenden Probensaal nutzt, werden im sogenannten „Zukunftslabor“ der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* zusammengefasst und koordiniert. Das Bewusstsein über die Einbettung in einen größeren sozialen Kontext, das eine wechselseitige Lernerfahrung von Orchester und Stadtteil ermöglicht, ist damit in der Organisation fest verankert.

Wie bereits angedeutet, ist Musikvermittlung an vielen hauptsächlich staatlich finanzierten Häusern notwendiges Nebenprodukt der eigentlich künstlerischen Leistung. Von Seiten der Politik wird die Umsetzung des Bildungsauftrags der Kulturinstitutionen verstärkt eingefordert. Vielfach nur widerwillig werden Budgets für die Nachwuchsarbeit bereitgestellt – die Institutionen scheinen die von ihnen propagierte *Zweckfreiheit* von Kunst als bedroht zu empfinden. Auf welchen Kunstbegriff sie sich dabei beziehen und ob er noch zeitgemäß ist wird in diesem Zusammenhang allerdings nicht diskutiert.

Von wissenschaftlicher Seite aus gesehen wäre eine interessante Frage, ob der Eindruck eines verzögerten Erfüllens politischer und gesellschaftlicher Forderungen anstelle von proaktiver Umsetzung und Evaluation von Developmentprojekten empirisch haltbar ist.

Das Innovationspotential des (oben angesprochenen) Zukunftslabors liegt jedoch darin, die Vermittlung nicht als Notwendigkeit zu betrachten, die einem unbequemen Bildungsauftrag Rechenschaft trägt und Publikumsakquise zum Ziel hat. Stattdessen positioniert sie die klassische Musik im Zentrum von Gesellschaft und ermöglicht den MusikerInnen in ihrem Alltag künstlerische Inspiration und Energie aus der Zusammenarbeit mit Schule und SchülerInnen zu schöpfen:

„Auf einmal stehen wir klassischen Musiker dort, wo wir eigentlich hingehören, wenn wir den Gehalt dessen, was wir spielen auch wirklich ernst nehmen: mitten in der Gesellschaft. (...) Und auf einmal ist die Welt wieder offen und aufregend.“ (Rietschel 2009)

Die zivilgesellschaftlichen Aktivitäten der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* gehen dabei über den Schulhof hinaus: Jährlich wird gemeinsam mit unterschiedlichsten Gruppen des Stadtteils – vom Mütterzentrum bis zum Sportverein eine *Stadtteiler* entwickelt und auch vor Ort zur Aufführung gebracht. Die MusikerInnen der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* sind, genau wie etwa 400 SchülerInnen und LehrerInnen musikalisch kreativ an der Entwicklung der Geschichte und der musikalischen Ausgestaltung beteiligt. Diese gemeinsame Anstrengung, die bisher immer in einem musikalischen Erlebnis von enormer Ausdruckskraft gipfelte, hat positive Auswirkungen auf die Atmosphäre und das Miteinander im Stadtteil

Osterholz-Tenever. Die Beseitigung materieller Armut kann mit der Kooperation von Orchester und Schule natürlich nicht erreicht werden, wie neulich das Magazin VAN den Anspruch von „El Sistema“ in Venezuela kürzlich kritisch paraphrasierte (VAN 2015). Bei der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* wird Musikvermittlung stattdessen als Unterstützung von Stadtentwicklung verstanden; sie unterstützt politische und soziale Initiativen zur Verbesserung der Lebensbedingungen. Dass Musik – egal welchen Genres – einzigartiges Potential besitzt, Menschen emotional, körperlich und/oder intellektuell anzurühren und in Bewegung zu bringen versteht zweifelsfrei jeder. Die Frage bleibt natürlich, wie und in welchen gesellschaftlichen Bereichen man diese Möglichkeiten zur Entfaltung bringen kann.

Das Prinzip des *Zukunftslabors* – die ‚Entwicklung individueller Potentiale durch Musik‘ – beansprucht auch in einer weiteren Initiative des Zukunftslabors zu Recht Geltung: Das 5-Sekunden-Modell ist ein Beratungsangebot an Wirtschaftsunternehmen, das aus der wissenschaftlichen Analyse der Funktionsweise des Hochleistungsteams *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* hervorgegangen ist. Auch hier ist die Überzeugung, dass ein tiefgehender Blick auf künstlerische Praxis wertvolle Erkenntnisse für die Lebenswelt von Individuen hat und darauf aufbauend erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen möglich macht. Nachdem das Orchester als Organisation im Zuge einer strategischen Neuausrichtung nach eigener Auskunft viel von Unternehmen gelernt hat und sich natürlich immer die Frage nach langfristig gelingender Finanzierung stellt, entstand über das 5-Sekunden-Modell ein Austausch mit Wirtschaftspartnern auf Augenhöhe. Das Modell ist das Ergebnis der Frage nach den Gründen des Erfolgs des Orchesters, die sich die MusikerInnen gemeinsam mit Prof. Scholz, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalführung der Uni Saarbrücken, stellten. Der Erfolg des Orchesters ist, dem Modell zufolge, auf dessen scheinbare Widersprüchlichkeit zurückzuführen: Die Sekunden – im Sinne eines dissonanten Intervalls zu verstehen – heißen Energie & Konzentration, Erfolg & Spaß, Perfektion & Abenteuer, Notwendigkeit & Sinn, Hierarchie & Demokratie. Die Funktionsweise der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* findet sich in dem Anspruch wieder, nicht eine, immer geltende Lösung für Herausforderungen zu finden, sondern einerseits flexibel zu sein und andererseits immer das ‚sowohl als auch‘ umzusetzen. Ein gutes Orchester beispielsweise wird Perfektion anstreben: Optimales Zusammenspiel, technisch zuverlässig umgesetzt. *Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* fügt dem den Anspruch von Abenteuer hinzu: Jeder musikkaffine Hörer wird sich hoffentlich an Momente erinnern, zu denen er gebannt auf der Stuhlkante sitzend von der Musik in unbekannte Welten gesogen worden ist. In diesen Momenten, greift die Sekunde *Perfektion & Abenteuer* – die Bereitschaft zum Eingehen musikalischer Risiken beim gleichzeitigen Anspruch an musikalisch technische Perfektion ermöglicht das Entstehen außerordentlicher musikalischer Erlebnisse und ist ein Erkennungsmerkmal eines Hochleistungsteams.

Die Analyse des *Hochleistungsteams* (Scholz/Schmitt 2011) auf äußerst abstrakter Ebene machte die Übertragung des Modells im auf Unternehmenskontexte Wirtschaftssystem interessant, sinnvoll und damit auch lukrativ.

Als von staatlicher Seite nur sehr partiell finanziell unterstütztes Unternehmen besitzt die *Deutsche Kammerphilharmonie* einerseits Unabhängigkeit in Entwicklungsentscheidungen, unterliegt andererseits jedoch auch anderen wirtschaftlichen Notwendigkeiten. Sie ist in stärkerem Maße auf die Pflege eines Netzwerks mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Akteuren angewiesen. Durch dieses Netzwerk kommt die theoretische Anlehnung der Einleitung wieder zum Tragen: Über die Anschlussfähigkeit an mehrere

Systemen (Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Kunst) steigert die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* ihre Erfolgswahrscheinlichkeit und mindert die Wahrscheinlichkeit ihres Scheiterns.

## **Erfolgreiche Innovation**

Die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* wäre jedoch keine erfolgreiche Innovation innerhalb des Kunstsektors, wenn die künstlerische Qualität nicht mit den Standards der Orchester traditioneller Institutionen ins Verhältnis zu setzen wäre. Die Gesamteinspielung ihrer Beethoven Symphonien erlangte Weltruhm. Das japanische Magazin „Ongaku no tomo“ führte ein Rating aller jemals eingespielter Versionen durch und kürte den Beethovenzyklus des Orchesters mit Maestro Paavo Järvi zur Nummer 1 aller jemals erfolgten Einspielungen. Dabei ist es müßig zu erwähnen, dass mit den Beethoven Symphonien wohl die prestigeträchtigsten und gleichzeitig traditionell bedeutsamsten Werke symphonischen Schaffens ausgewählt worden waren. Abstrakter formuliert gelingt mit dem Beethovenzyklus die Erfüllung von Erwartungen des traditionellen Publikums und gleichzeitige Überraschung (in der Systemtheorie „Irritation“ genannt), durch eine künstlerische Qualität, die ihresgleichen sucht.

Zur Innovation macht die *Deutsche Kammerphilharmonie*, der vorgeschlagenen Definition folgend, die erfolgreiche Verknüpfung von Grundwerten unterschiedlicher sozialer Systeme zu einem Zeitpunkt, wo die traditionelle klassische Musik Gefahr läuft ihre Relevanz einzubüßen. Es ist ihr gelungen, eine Tradition zu irritieren und sich gleichzeitig innerhalb des Systems der klassischen Konzertmusik zu etablieren. Die erforderliche *positive Steigerung* von schlicht *Wandel* ist damit erreicht.

## **Was folgt auf Innovation? Herausforderungen für Organisationen und Organisationsentwicklung**

Die grundsätzliche Fähigkeit innovativ zu sein wird künstlerisch tätigen Personen häufig ohne Zögern zugeschrieben (Koch 2014:109f.) und dadurch ein künstlerischer Begriff von Innovation mit dem hier verwendeten, an Schumpeter angelehnten Begriff von Innovation vermischt. Die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* ist einerseits eine Gruppe von KünstlerInnen, aber andererseits eben auch Organisation und damit ist die Synchronisierung von künstlerischen Initiativen und managerialer Strategie tägliche Herausforderung.

Zweifellos ist es in den vergangenen Jahren auch vielen anderen Akteuren gelungen, sich als Innovation im Musikmarkt zu positionieren und sicherlich werden viele von ihnen ihr Fortbestehen über Jahre sichern können.

Wachstum und Erfolg können jedoch weitere Veränderungsprozesse hemmen, da Erfolg vielfach mit der Entwicklung einhergeht, den erreichten Zustand als optimal hinzunehmen und daraus zu folgern, dass weitere Adaption unnötig, oder der erreichte Wettbewerbsvorteil kaum einzuholen sei (ebd.). Im Fall von staatlichen Kulturorchestern kommt der Faktor relativ gleichmäßiger öffentlicher Förderung hinzu, der den Zustand von Bequemlichkeit sicherlich mit befördert.

Die größte Herausforderung für Kulturinstitutionen ist folglich nicht, sich als Neuheit in einer Nische zu positionieren, sondern ihr Fortbestehen über weitere Reformen, Innovationen oder Anpassungen zu sichern.

Demzufolge bedeutet Innovationsfähigkeit „[...] eine Art „Verfassung“ bzw. Verfasstheit von Organisationen, flexibel auf Veränderungen in ihrer Umwelt sowie innerhalb ihrer selbst zu reagieren, neues Wissen aufzunehmen, responsiv zu sein, vielfältige Beziehungen zu haben [...]“ (Moldaschl 2011:1).

Je länger ein Orchester also besteht, je mehr Traditionen, Riten und aus der Geschichte gewachsenes Selbstverständnis es in seiner Organisationskultur trägt, desto schwieriger sind Reformvorhaben zu bewältigen. Luhmann sieht die Organisation in einer solchen Situation als *partiell in den Gründungszustand zurückversetzt* (Luhmann 2011:335) und benennt den „[...] status quo gewissermaßen als Pazifikationsformel der unterschiedlichsten Interessen [...] – er ist als Ergebnis der Geschichte das, was er ist [...]“ und daher „[...] lösen Reformprojekte diesen interessenpluralen Frieden wieder auf und revitalisieren die Differenzen.“ (ebd.).

In mehrerer Hinsicht ist die Prädisposition der *Deutschen Kammerphilharmonie* hingegen im Bezug auf Veränderung günstig und beispielgebend:

Zunächst durch den ‚relativen Mangel‘ an Tradition, der durch das geringe Alter der Organisation besteht und damit wenig langfristiger Prägung, zum Zweiten auf Grund der gewissermaßen ‚eingebauten‘ Selbstreflexionsinstanz – dem 5-Sekunden Modell, dessen Grundlage die Betrachtung des Orchesters als Hochleistungsteam ist (Scholz/Schmitt 2011), welches seine kreative Energie aus seiner eigenen scheinbaren Widersprüchlichkeit schöpft und drittens das Rechenschaftsverhältnis zwischen UnternehmerrmusikerInnen und Management, das der Organisation eine Struktur verleiht und damit die Herausforderung der Balance von künstlerischen Impulsen auf der einen und Wirtschaftlichkeit auf der anderen Seite Quell gegenseitiger Entwicklungsbestrebungen werden lässt. Die Risikofreude, die für innovatorische Handlung in diesem Sinne notwendig ist, kann, wie die *Deutsche Kammerphilharmonie* selbst erfahren hat, zu Gefahrensituationen, oder gar zur Bedrohung der Existenz führen. Zwei Überschuldungskrisen hat das Ensemble durchgemacht, die die Reflexion und Neuausrichtung erforderlich machten. Dass das Eingehen von Risiken nicht nur Chancen, sondern auch Gefahren bergen kann, ist ein Gemeinplatz und damit eine wenig profunde Erkenntnis. Dennoch zeigt die Praxis, wie häufig dieser Umstand in den Hintergrund strahlender Gründungsmythen geraten kann.

Die Kooperation mit Schule und Stadtteil stellt in diesem Sinne gewissermaßen ein Korrektiv dar, das Absorption im Elfenbeinturm verhindert und stattdessen den Austausch und dessen Resonanz fördert. Der gesellschaftspolitische Anspruch der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* ist insofern als generell innovationsfördernd zu betrachten, als er Auseinandersetzung mit der unmittelbaren Umwelt immer wieder anregt und Themen an die Institution heranträgt, die ihnen anderenfalls entgehen würden.

Innovation bedeutet das Verlassen der Komfortzone. Für die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* angewendet bedeutet dies die Anknüpfung an andere Lebenswelten, wie etwa die der Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Stadtentwicklung, etc. und die Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens in den genannten Systemen. Es geht nicht darum in der Peergroup besonders erfolgreich zu scheinen, sondern musikalischen und wirtschaftlichen Erfolg und Anerkennung in mehr als einem System zu erreichen, eine Vorreiterrolle einnehmen und halten zu können.

Der Unterschied zwischen Wandel und Innovation sei abschließend noch einmal zusammengefasst. Druck von politischer und gesellschaftlicher Seite auf staatliche Musikinstitutionen führt zu strukturellen und zeitweise auch zu inhaltlichen Veränderungen der Organisationen. Durchgeführt werden jene jedoch

vielfach aus einer defensiven Haltung – man empfindet sich als Opfer von Ökonomisierungstendenzen – in die sich traditionelle Musikinstitutionen hineinmanövrieren lassen. Diese Einstellung mag für die Anpassung der Organisation an Systemveränderungen ausreichend sein, für das selbstbewusste Verfolgen einer innovativen schöpferischen Idee, für die Verwirklichung von Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik und die Umsetzung des Anspruchs auf Teilhabe für alle an klassischer Musik ist sie hingegen nicht geeignet.

---

## Verwendete Literatur

- Gembris, Heiner (2011):** Entwicklungsperspektiven Zwischen Publikumsschwund und Publikumsentwicklung. Empirische Daten Zur Musikausbildung, Dem Musikerberuf und den Konzertbesuchern. In: Tröndle, Martin (Hrsg.): Das Konzert: Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form (61–82). Bielefeld: transcript.
- Heinen, Andreas (2013):** Wer will das noch hören? Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heister, Hanns-Werner (1983):** Das Konzert: Theorie einer Kulturform. Band 1. Wilhelmshaven: Heinrichshofen.
- Klein, Armin (2011):** Der Exzellente Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS.
- Ongaku no tomo - Magazin (2014):** Ausgabe Mai.
- Koch, Klaus Georg (2014):** Innovation in Kulturorganisationen: Die Entfaltung Unternehmerischen Handelns Und Die Kunst Des Überlebens. Kultur- Und Museumsmanagement. Bielefeld: transcript.
- Luhmann, Niklas (2011):** Organisation und Entscheidung (3. überarbeitete Auflage) Wiesbaden: VS.
- MIZ (2014):** Planstellen der Öffentlich Finanzierten Orchester. Statistik 16.Musikinformationszentrum:  
<http://www.miz.org/intern/uploads/statistik16.pdf> (letzter Zugriff am 10.05.2015).
- Rietschel, Thomas (2009):** Präsident der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst, Frankfurt a.M. nach dem Besuch der Premiere der Stadtteil-Oper ›Faust II. In: Zukunftslabor Magazin:  
[http://www.kammerphilharmonie.com/images/documents/de/Zukunftslabor\\_Bro...](http://www.kammerphilharmonie.com/images/documents/de/Zukunftslabor_Bro...) (letzter Zugriff am 05.06.15).
- Scholz, Christian/Schmitt, Albert (2011):** Hochleistung braucht Dissonanz: Was Teams vom 5-Sekunden-Modell der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen lernen können. Weinheim: Wiley-VCH.
- Tröndle, Martin (2012):** Szenen und Milieus. Eine lebensstilorientierte Publikumssoziologie. In: Schneidewind, Petra/Tröndle, Martin (Hrsg.): Selbstmanagement im Musikbetrieb: ein Handbuch für Kulturschaffende (41–58). Bielefeld: transcript.
- Tröndle, Martin (Hrsg.) (2011):** Das Konzert: Neue Aufführungskonzepte für eine Klassische Form. Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement. Bielefeld: transcript.
- VAN Magazin (2015):** Reform nach alter Schule: <https://van.creatavist.com/el-sistema> (letzter Zugriff am 17.05.2015).
- Willke, Helmut (2000):** Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme (6., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

## Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Esther Bishop (2015): Was macht den Pionier zum Pionier? Die Differenzierung von organisationalem Wandel und Innovation am Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:  
<https://www.kubi-online.de/artikel/was-macht-den-pionier-zum-pionier-differenzierung-organisationalem-wandel-innovation>  
(letzter Zugriff am 14.09.2021)

## Veröffentlichen

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder und Grafiken – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd (Namensnennung, nicht-kommerziell, keine Bearbeitung) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/legalcode>