

Intendant Martin Hoffmann, Keynote Speaker des PM Forums, im Interview

Berliner Philharmoniker: Die „digitale Konzerthalle“ versammelt nachts japanische Musikfreunde

Autor: Oliver Steeger

Martin Hoffmann



Martin Hoffmann wurde 1959 in Nussloch/Heidelberg geboren. Er studierte an den Universitäten Saarbrücken, Lausanne und Hamburg Rechtswissenschaften und schloss 1991 das Studium mit der Großen Juristischen Staatsprüfung ab. Bis 1993 war er Wissenschaftlicher Referent am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht sowie als Rechtsanwalt in Hamburg tätig. Von 1994 bis 1996 war Martin Hoffmann Leiter Business Affairs beim Fernsehsender Sat.1 und von 1997 bis 1999 Geschäftsführer der Sat.1 Boulevard TV GmbH. Im Jahr 2000 folgte seine Berufung zum Geschäftsführer der Sat.1 Satelliten Fernsehen GmbH. Dieses Amt hatte er bis 2003 inne. Von 2004 bis 2010 war er Vorstandsvorsitzender der TV-Produktionsfirma MME MOVIEMENT AG. Im Jahr 2010 wechselte er in den Aufsichtsrat. Seit September 2010 ist Martin Hoffmann Intendant der Stiftung Berliner Philharmoniker. Foto: Sebastian Hänel

Morgens früh um drei Uhr kommen japanische Musikfreunde zusammen. Sie lauschen gemeinsam den „Berliner Philharmonikern“. Das Weltorchester „streamt“ seine Konzerte per Internet – live aus der Berliner Philharmonie. Wegen des Zeitunterschieds treffen sich Japaner bereits vor Tagesanbruch, um in geselliger Runde Symphonien etwa von Beethoven oder Schumann zu hören. Eine „digitale Konzerthalle“. Möglich werden solche modernen Angebote nicht nur durch IT-Projektmanagement, sondern auch durch kluge strategische Managemententscheidungen, an denen die Orchestermusiker traditionell intensiv mitwirken. **Martin Hoffmann, Intendant der Berliner Philharmoniker, hat als Keynote Speaker auf dem PM Forum 2016 den (digitalen) Weg dieses exzellenten Weltorchesters erklärt. Im Interview erläutert er, wie exzellente künstlerische Leistung, Offenheit für den Wandel und ausbalanciertes Management ineinandergreifen – für den außergewöhnlichen Konzertgenuss.**

Herr Hoffmann, die Berliner Philharmoniker sind unlängst zum besten Orchester der Welt gekürt worden – eine Verneigung der Musikwelt vor der künstlerischen Spitzenleistung dieses Orchesters. Zum einen bewahrt das Orchester das Musikerbe der Klassik und Romantik. Zum anderen öffnet es sich immer wieder dem Wandel der Gegenwart. Beispielsweise gehen die Berliner Philharmoniker

moderne digitale Wege. Ihre „digitale Konzerthalle“ ist ein gutes Beispiel dafür. Um was handelt es sich genau?

Martin Hoffmann: Wir verfügen seit einigen Jahren über ein eigenes Streaming-Angebot. Wir übertragen live die Konzerte, die unsere rund 2.200 Konzertgäste in der Berliner Philharmonie erleben, aus dem Saal. Darüber hinaus finden Abonnenten ein umfassendes Archiv mit zurückliegenden Konzerten, Künstlerinterviews, Werk-einführungen, Dokumentarfilmen und anderen audiovisuellen Produktionen. Mit diesem Angebot haben wir rund 26.000 zahlende Abonnenten gewonnen.

Eine erstaunlich große Nachfrage!

Ja. Ein Drittel der Abonnenten findet sich in Deutschland, ein Drittel in den USA, ein Drittel in Asien. Die digitale Konzerthalle haben wir aus dem Impuls entwickelt, weltweit empfangbar zu sein und das Live-Erlebnis unserer Konzerte für alle Menschen erlebbar zu machen. In Japan haben sich bereits kleine Communities gebildet, die sich privat verabreden und gemeinsam unsere Konzerte hören. Wegen der Zeitverschiebung treffen sich diese Gruppen bereits um drei Uhr morgens, bewirten einander und genießen unsere Musik.

Solche neuen Wege zu gehen in der Kultur, dies braucht Mut, Weitsicht und vor allem kluge strategische Entscheidungen. Was viele nicht wissen: Die Berliner Philharmoniker ver-

fügen über eine einzigartige Managementstruktur und Organisation. Man spricht von einer „Orchesterrepublik“. Was ist damit gemeint?

Der Terminus Orchesterrepublik, den Sie nennen, bezieht sich auf die Gründungsgeschichte der Berliner Philharmoniker. Das Orchester wurde 1882 gegründet. Die Mitglieder entschieden sich damals, das Orchester eigenverantwortlich – auch ökonomisch eigenverantwortlich – zu führen. Daraus erwuchs auch das heutige Selbstverständnis. Die Mitglieder des Orchesters erarbeiten die wesentlichen Entscheidungen und vertreten diese selbst.

Also kein Management „von oben herab“?

Nein, überhaupt nicht. Für die Meinungs- und Entscheidungsfindung werden Organe unterhalten, zum Beispiel Orchestervorstände.

Dies hat ja auch Einfluss – beispielsweise auf die Besetzung von Dirigentenposten?

Die Findung des Chefdirigenten bei den Berliner Philharmonikern ist sicherlich weltweit einmalig. Dies ist in dieser Form erstmals nach der Ära Herbert von Karajan praktiziert worden. 1989 hat das Orchester vollständig allein – jedes Mitglied mit einer Stimme – darüber befunden, wer der neue Chefdirigent werden soll. Dies ist in der Tat eine urdemokratische Entscheidung ...

... die keinen Einflüssen von außen unterliegt?

Keinen externen Einflüssen etwa aus politischen oder sonstigen Erwägungen! Eine rein künstlerisch-demokratische Entscheidung. Und dies ist, wie gesagt, weltweit einmalig.



Das beste Orchester der Welt – unterwegs in New York mit Beethovens 9. Symphonie in der Carnegie Hall am 21. November 2015. Damit schlossen die Berliner Philharmoniker ihren Beethoven-Zyklus in der letzten Saison ab. Foto: Davidson

Auch bei anderen strategischen oder ökonomischen Fragen werden die Musiker einbezogen – durchaus auch zu Fragen etwa von digitalen Angeboten. Wie darf ich mir dieses Einbeziehen vorstellen?

Wir haben eine moderne Managementstruktur gefunden für die Gesamteinstitution. Diese Struktur unterstützt die Meinungsbildung aller Beteiligten – auch des Orchesters und seiner Mitglieder. Wir brauchen ja diese Meinungsbildung für die Entscheidungen. Für die Entscheidungsfindung haben wir einen Prozess und Regulatoren erarbeitet. Von der Struktur her sind wir eine lan-

deseigene Stiftung. Der Stiftungsvorstand trifft künstlerische und ökonomische Entscheidungen.

Also doch nicht das Orchester?

Langsam! Der Stiftungsvorstand besteht aus dem Chefdirigenten, aus dem Intendanten sowie aus je einem Mitglied des Orchestervorstands und des Medienvorstands. Diese vier Personen treffen also die Entscheidungen. Sie sehen: Das Orchester ist mit zwei Stimmen vertreten – und die beiden Orchestervertreter müssen „una voce“ stimmen; sie dürfen keine divergierenden Ansichten haben.



Das Aufnahmestudio der Digital Concert Hall in der Philharmonie; Foto: Peter Adamik

Theoretisch könnte es zu einem Patt kommen?

Das ist extrem selten und in meiner Amtszeit noch nie vorgefallen. Aber Sie haben Recht, ein Patt zwischen den Orchesterstimmen und denen des Chefdirigenten und des Intendanten ist denkbar. Dann würde die Stimme des Intendanten entscheiden. – Zurück zu Ihrer Frage: An dieser Struktur können Sie den Einfluss und die starke Stimme des Orchesters erkennen. Das Recht des Orchesters ist durchdekliniert durch die Organisation und ihre Organe. Und wichtig ist aus meiner Sicht auch der grundsätzliche Punkt: Es gibt ein festes Verfahren, durch das wir zu Entscheidungen kommen.

Eingangs sprachen wir von der digitalen Revolution, die auch Kulturinstitutionen wie die Berliner Philharmoniker erreicht. Im Prinzip sind solche Umbrüche für Ihr Orchester nichts Neues, schon mehrfach haben sich die Berliner Philharmoniker an die Spitze des technischen Wandels gestellt. So hat sich der Dirigent Herbert von Karajan in den 1980er-Jahren beispielsweise für die Vermarktung von Konzertschnitten auf CD eingesetzt – in einer Zeit, als der CD-Player noch Luxusgut war. Es heißt, Herbert von Karajan habe damals an der Festlegung der Speicherkapazität von CDs mitgewirkt.

Es hat Gespräche zwischen Herbert von Karajan und der Führung von Sony gegeben, er war an der technischen Entwicklung beteiligt. Herbert von Karajan verfügte über ein gutes Gespür für die zukünftigen Entwicklungen in Ton und Film. Er stand dem technischen Medienwandel in seinem Leben mehrfach aufgeschlossen gegenüber, erst der Umstieg von Schellackplatte auf Vinyl, dann von Vinyl auf CD. Er war bei audiovisuellen Produktionen ein Vorreiter, er hatte ein großartiges technisches Grundverständnis für die mediale Aufbereitung und Verwertung. Dieses Verständnis hat er beispielsweise auch beim Bau unserer Philharmonie im Jahr 1963 eingebracht. Auf seinen Leistungen bauen wir heute noch auf.

Die heutigen Herausforderungen des Wandels liegen ja nicht nur bei der digitalen Technik, sondern auch bei Veränderungen des Publikums. Viele Konzertsäle, Museen und Theater stellen sich darauf ein, dass ihr Publikum älter wird und sich damit die Erwartungen verändern. Spüren auch Sie diesen demografischen Wandel?



Impression aus einem Konzert im Februar 2016: Der Erste Konzertmeister Daniel Stabrawa als Solist spielt Karol Szymanowskis Konzert für Violine und Orchester Nr. 2. Am Dirigentenpult: Sir Simon Rattle; Foto: Monika Rittershaus

Dies muss man vernünftig einordnen. Klassische Musik war noch nie eine Domäne der Jugend. Das Publikum ist generell etwas älter. Es muss in seiner Jugend an diese Musik herangeführt worden sein, und es braucht von seinen Lebensumständen her den Freiraum, Konzerte zu besuchen. Unser Publikum ist im Durchschnitt über 50 Jahre alt; nach meiner Beobachtung haben wir – verglichen mit anderen Konzertsälen – ein recht junges Publikum.

Sie sagten, dass man an klassische Musik herangeführt werden muss. Bei den Jüngeren hat sich einiges gewandelt. Sie wachsen in einer digitalen Welt auf, in der Musik anders verfügbar ist und der Musikgeschmack auch anders geprägt wird. Wie reagieren Sie darauf?

Junge Menschen kommen heute nicht mehr so selbstverständlich mit klassischer Musik in Berührung. Sie lernen seltener ein Musikinstrument zu spielen, obwohl es in der Spitze nach wie vor überragende junge Musiktalente gibt. Wir versuchen mit unserer Kommunikation Angebote zu machen für die Generation, die heute groß wird. Wir erschließen für uns neue Medien ...

Welche Medien zum Beispiel?

Wir haben heute fast 900.000 Likes bei Facebook und über 100.000 Follower bei Twitter. Wir verfügen über einen eigenen Brand Channel bei YouTube.

Aber wie bekommt man junge Menschen vom Smartphone weg, hinein in den Konzertsaal?

Wir haben eines festgestellt: Unsere programmatische Öffnung zur Musik des 20. und 21. Jahrhunderts kommt beim jüngeren Publikum gut an. Deshalb haben wir eine Reihe unter dem Titel „Late Night“ eingeführt, sehr experimentell, witzig, unterhaltsam und mit unerwarteter Musik. Dafür haben wir ein junges Publikum gewonnen, der Altersdurchschnitt liegt bei 35 Jahren. Der Habitus, der Gestus, die Kleidung dieses Publikums – all dies ist anders als bei unserem klassischen Abonnementpublikum. Mit solchen Projekten können wir durchaus junges Publikum gewinnen.

Sie sprechen von Projekten. Projektmanagement hat mittlerweile bei vielen Kulturinstitutionen Einzug gehalten. Gilt dies auch für die Berliner Philharmoniker, etwa bei der Vorbereitung solcher Reihen oder auch von Auslands-tourneen?

Lassen Sie mich bitte das Beispiel Tourneen aufgreifen: Ja, jede Tournee ist für sich ein Projekt. Wir machen Vorkalkulationen, wir suchen uns Zieldestinationen, arbeiten mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit. Projektmanagement hilft uns beispielsweise, die Kosten jeder Tournee zu optimieren.

Die Berliner Philharmoniker haben viele begeisterte Freunde in der Welt, so auch in Asien. Dort spielen Sie vor vollen Häusern. Welche Rolle spielt die Ökonomie bei Tourneen?

Das ist richtig. Tournee-Destinationen in Asien sind außerordentlich attraktiv. Doch wir bereisen



Festlicher Empfang zum Festkonzert „50 Jahre Philharmonie“ im Oktober 2013. Martin Hoffmann empfängt Bundeskanzlerin Angela Merkel und ihren Ehemann Joachim Sauer. Foto: DAVIDS

auch andere Destinationen, bei denen die Ökonomie nicht im Vordergrund steht. Zum Selbstverständnis des Orchesters gehört, dass es als Kulturbotschafter Deutschlands dient. Daraus ergibt sich eine Verpflichtung jenseits der Ökonomie. Wir haben im vergangenen Jahr ein Konzert in Athen gegeben – als politisches Signal in der Griechenlandkrise. Oder der 25. Jahrestag des Mauerfalls: Wir waren auf Tournee in Prag, Halle, Budapest und Warschau. Solche Tourneen, die man aus rein ökonomischen Gründen vielleicht anders gestalten würde, unternehmen wir aus kultureller und politischer Verpflichtung. Dies gehört zum Selbstverständnis der musikalischen Exzellenz und der Funktion als Kulturbotschafter Deutschlands.

Anders gesagt: Am Ende kann auch Projektmanagement einen Beitrag leisten, solche Tourneen wirtschaftlich zu ermöglichen?

Ja, mit Sicherheit. Eine Tournee ist mit vielen einzelnen Aufgaben verbunden, die zwischen den Abteilungen koordiniert werden müssen: Hotelmanagement, Travelmanagement und die gesamte technische Seite. Da versuchen wir, die Kosten zu optimieren. Wir führen derzeit eine IT-Lösung ein, die uns bei Projekten unterstützt. Das bisherige System hatte viele Doppelarbeiten bewirkt und die Zusammenarbeit durch Inselösungen erschwert. Die Einführung dieser Software ist übrigens auch ein eigenes Projekt, ein

sehr großes sogar. Weitere Beispiele für Projekte sind die Einführungen neuer Formate und Reihen.

Vorhin haben Sie auf die ökonomische Balance angespielt, auf das Spannungsfeld zwischen gewinnbringenden Konzerten in Asien und

Ihren weniger rentablen Verpflichtungen als Kulturbotschafter. Besteht ein Konflikt zwischen der künstlerischen Exzellenz und dem Ökonomischen?

Nein, für uns nicht. Die Berliner Philharmoniker haben eine herausragende Position. Und daraus ergibt sich für uns eine günstige Marktsituation. Die Nachfrage nach unserem Orchester ist größer als das Angebot, das wir ermöglichen können. Wir haben bei uns in Berlin eine Auslastung von 98 Prozent. Aber über diesen ökonomischen Erwägungen steht unser Credo der künstlerischen Exzellenz, die herausragende künstlerische Leistung. Die künstlerische Exzellenz bestimmt unser Handeln. Sie ist die Säule, die Basis für unser Orchester, sein Fundament.

Aus der günstigen Marktsituation ergeben sich vermutlich Vorteile, diese Exzellenz noch weiter zu entfalten.

Selbstverständlich. Wir können künstlerische Experimente wagen, etwa neue Programme gestalten, Musik des 21. Jahrhunderts aufführen oder Auftragskompositionen ermöglichen. Unser Publikum akzeptiert dies. Es weiß: Auch diese Experimente werden herausragend gestaltet.

Vorhin haben Sie die Entscheidungswege bei den Berliner Philharmonikern genannt. Es wird



Keynote Speaker Martin Hoffmann auf dem PM Forum 2016; Foto: Oliver Steeger



Das Festkonzert „50 Jahre Berliner Philharmonie“ im Oktober 2013; Foto: Monika Rittershaus

in Ihrem Haus nicht „top-down“ entschieden, wie Sie dargelegt haben. Dieses Prinzip stellt vermutlich auch Anforderungen an Ihre Führungskompetenz als Intendant.

Bei uns haben bekannte Managementgrundsätze große Relevanz: Man muss als Intendant gut zuhören und ausgezeichnet moderieren können. Ein Intendant muss das Orchester überzeugen – durch Vorschläge, die auf Herz und Nieren geprüft sind. Man muss dabei auch wissen: Sorgfältig durchdachte Ideen gewinnen bei den Berliner Philharmonikern. Dies fasziniert mich immer wieder. Hier scheitert keine gute Idee an der Struktur, an der Beharrung einzelner Gruppen, an fehlender Neugier oder mangelndem Willen.

Wie beschreiben Sie die Führung selbst?

Als Zuhörer mit eigener, moderativer Autorität – auf diesen Nenner kann man die Führung bringen.

Sie sind Jurist und Medienmanager. Sie waren unter anderem Geschäftsführer beim Privatfernsehsender Sat.1. Welche Vorteile bringt dieser Background für Ihre Tätigkeit als Intendant der Berliner Philharmoniker?

Beim Fernsehen habe ich den Umgang mit Künstlern gelernt. Viele Künstler – Musiker, Schauspieler, Showmaster – haben ein eigenes Selbstverständnis, mit dem man umgehen muss. Dies habe ich dort gelernt, und diese Fähigkeit unterstützt mich auch bei den Berliner Philharmonikern. Zudem ist meine Medienkompetenz für das Orchester von Vorteil. Und: Ich habe gelernt, ein Unternehmen mit seinen Perspektiven auch ökonomisch aufzustellen und dafür das passende Instrumentarium zu wählen.

Management ist in der Kultur heute weit verbreitet, auch das Projektmanagement. Sein Nutzen für die Kulturschaffenden wird selten ernsthaft bestritten. Dennoch empfinden viele Künstler das Management als technokratisch, kalt, inkompatibel zur Kunst. Meine Frage: Sehen Sie Chancen, dass sich Kultur und Ökonomie, Kunst und Management befruchten?

Ich sehe keine Notwendigkeit einer Befruchtung. Für uns sind das Ökonomische und das Management Hilfsmittel, die überragende künstlerische Exzellenz zu sichern. Konkret heißt dies: Nicht jeder Musiker muss en détail über das Manage-

ment und seinen Prozess informiert sein. Wir haben Strukturen, um gute Entscheidungen zu finden, etwa zu neuen Formaten, neuen Künstlern, neuen Kommunikationsformen, neuen Destinationen und neuen Tourneen. Sind die Entscheidungen getroffen, setzen wir diese bestmöglich um. Dies bedeutet dann nicht, dass wir jeden weiteren Schritt mitteilen, Status melden und beispielsweise Marktuntersuchungen zur Kenntnis geben. Dies alles ist nicht notwendig. Ich bin nicht der Meinung, dass es zu einer Befruchtung kommen sollte.

Im besten Sinne hält Management – und Projektmanagement – den Künstlern den Rücken frei?

Die Künstler, die Musiker sollen ganz frei sein von diesem Druck des Managements. Wie gesagt, im Stiftungsvorstand informieren wir über Notwendigkeiten aus Sicht des Managements, aber wir diskutieren sie nicht. Das ist eine klare Aufgabenteilung. Wir sind mit unserem Management ein Hilfsmittel für die künstlerische Exzellenz. Für das beste Orchester der Welt. ■