



Leseprobe aus: Burow, Team-Flow , ISBN 978-3-407-29406-7

© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29406-7>

---

*Prolog:*

*Ein Freund, ein guter Freund*

Am 18. Dezember 1927 erschien im Berliner Lokal-Anzeiger eine unscheinbare Anzeige.

### **Achtung. Selten.**

Tenor, Bass (Berufsanfänger, nicht über 25), sehr musikalisch, schön klingende Stimmen, für einzig dastehendes Ensemble, unter Angabe der täglich verfügbaren Zeit gesucht. G. 25 - Seebertfiliale, Friedrichstr. 136 [3465

Die Anzeige, die Harry Frommermann und sein *Nachbarsfreund Theodor Steiner* in einer Zeit aufgaben, als sich die drohenden Anzeichen der kommenden Wirtschaftskrise, Massenarbeitslosigkeit und Verelendung schon bemerkbar machten, stieß auf zweifelhafte Resonanz. Am nächsten Morgen drängten sich mehr als 70 Menschen, fast alle ohne jede musikalische Vorbildung, vor der Tür. Aber Lohn und Brot, worauf die Arbeitsuchenden hofften, konnte Frommermann ihnen am allerwenigsten bieten.

Er besaß nicht viel mehr als den *utopischen Plan zur Gründung eines völlig neuen Gesangsensembles*, deren Vorbild die Revellers sein sollten. Die Revellers waren eine bekannte A-capella-Formation aus den USA, Gesangsartisten, die in ihren Konzerten und Plattenaufnahmen eine bisher einzigartige Harmonie der Stimmen erzeugen konnten. Aber in ihrem Gesangsstil blieben sie weitgehend auf ein sehr schmales Repertoire des Jazz und Jig Walk beschränkt. Der Stil, der Frommermann vorschwebte, sollte die gleiche Leichtigkeit und Qualität erreichen, darüber hinaus aber alle Musikrichtungen vom klassischen Konzert über den Schlager bis hin zum Volkslied einbeziehen. Frommermann hatte bereits mehr als ein Dutzend Arrangements in sechsmonatiger Arbeit geschrieben. Und nun stand er zusammen mit Theodor Steiner vor dem Problem, diejeni-

gen auszuwählen, mit denen er zusammen seinen Traum verwirklichen konnte. Dabei hätten die Chancen kaum schlechter stehen können. Frommermann besaß zwar eine erstaunliche Musikalität, konnte Musikinstrumente täuschend echt imitieren, verfügte aber über keinerlei Ausbildung. Seine Kontakte zum Musikgeschäft beschränkten sich auf einen Verwandten, der als Musikagent arbeitete. Und er war gänzlich mittellos. Für die Zeit der Proben in den folgenden Monaten lebte er ständig auf Pump. Als Atelier musste sein kleines Dachzimmer herhalten.

Unter den vielen Bewerbern ragte allein Biberti heraus, ein Bass mit einer wunderbaren Stimme, Autodidakt wie Frommermann. *Und Biberti ließ sich von Frommermanns Vision anstecken.* Als ihm Frommermann auf dem billigen, altersschwachen Klavier seine ersten Partituren vorspielte, erkannte er augenblicklich die Möglichkeiten, die in dem Projekt steckten: »Einmalig war das, völlig abseits von allem, was wir bisher auf diesem Gebiet kannten. Ich roch, dass es eine Sensation werden konnte« (Fechner 1998). Biberti war auf der Stelle bereit – ebenso wie Frommermann ohne Aussicht auf Bezahlung –, alles in diesen Traum zu investieren. *Gemeinsam mit Frommermann machte er sich daran, weitere Kollegen zu gewinnen.*

Es folgte eine Zeit des tastenden Suchens und vieler Rückschläge. Bis die Gruppe endlich in der endgültigen Formation bestand, vergingen Monate. *Frommermann schrieb fieberhaft, Tag und Nacht, an den Arrangements:* »Eigentlich war ich weder ein geschulter Musiker noch Sänger, und die Bearbeitungen, die ich schrieb, entstanden sehr mühselig.« Die Vision, die ihm vorschwebte, der völlig neuartige Gesangsstil, schien sich der Verwirklichung zu sperren. Die ersten Versuche klangen noch wie die Proben eines altmodischen Männerquartetts. »Mühselig mussten wir die Tugenden erlernen, Zurückhaltung zu üben, um hören zu können, was der Nebenmann sang.« Dennoch, Frommermann trug nun nicht mehr allein an seiner Vision. Biberti fasst rückblickend die Motive zusammen, die jeden Einzelnen in den schwierigen ersten Monaten zur dauernder Mitarbeit antrieben und dazu brachten, *sich zu diszi-*

*plinieren und der Gruppe unterzuordnen: »Wenn ich hier die Möglichkeit finde, innerhalb einer Gruppe etwas Neues mit aufzubauen, dann schaffe ich für mich eine Zukunft und komme weg von der Herde, aus der ich hervorging.«*

In dieser ersten Krise erfuhr Frommermann, dass seine Fähigkeiten bei weitem nicht ausreichend waren. Und hier schien vielleicht zum ersten Mal das unerbittliche Qualitätsbewusstsein der Gruppe auf, das über alle persönlichen Differenzen hinweg die Gemeinschaft trug und an den entscheidenden Wendepunkten immer wieder vorwärtstreiben sollte. Frommermann verzichtete auf die musikalische Leitung sowie die Alleinverantwortlichkeit für die Arrangements, und man engagierte den Pianisten Erwin Bootz.

Mit Erwin Bootz gewann die Gruppe einen Musiker, der über brillante Fähigkeiten als Pianist und über ein atemberaubendes musikalisches Gedächtnis verfügte und für Frommermann die ideale Ergänzung darstellte. Bootz war, wie er freimütig zugab, von einer gewissen Bequemlichkeit und weit davon entfernt, Frommermann aus seiner Position verdrängen zu wollen. Als einziger der Gruppe lebte er ohne Existenzängste und konnte, während die anderen arbeiten mussten, mit den regelmäßigen Zuweisungen seiner Mutter rechnen. Er besaß die Ausbildung und die Fähigkeit, den Arrangements von Frommermann den musikalischen Schliff zu geben: »Er (sc. Frommermann) hatte tatsächlich hübsche Einfälle, aber er kannte eben das Handwerk nicht. Das hat er erst nach und nach von mir gelernt, also unter meiner Anleitung. Und dann hat er sehr gute Arrangements gemacht, wirklich sehr gute.«

Ende März 1928, kurz nachdem Bootz zur Gruppe gestoßen war, drei Monate nachdem die Gruppe erstmals ihre Proben aufgenommen hatte, stellte man sich zum ersten Mal fremder Kritik. Das Vorsingen beim Besitzer des wichtigsten Berliner Variététheaters war, wie sich Biberti schauernd erinnert, ein Fiasko, »eine Niederlage ersten Ranges. Wir standen in unseren Straßenanzügen auf der riesigen Bühne, über uns brannte eine einsame Arbeitslampe, nichts klappte mehr. Wir sangen völlig auseinander. Es war nur

noch ein Sammelsurium von unverständlichen Worten und ununterscheidbaren Stimmen.« Der Direktor besann sich nicht lange und lehnte ab; böse Worte fielen: »Wohl mehr etwas für ein Beerdingungsinstitut!«.

Die Gruppe dachte nicht ans Aufgeben. »Wir hatten trotz unserer Katastrophenstimmung mehr oder minder im Unterbewusstsein begriffen, dass das, was wir machten, etwas völlig Neues war und dass sich dieses Neue eines Tages gut verkaufen lassen musste.« Biberti brachte auf den Punkt, was alle dachten: *»Jetzt wird feste geprobt. Wir werden diese ganzen Fehler beseitigen. Wir werden es schaffen, da gibt es gar keinen Zweifel.«* Tatsächlich sollte die Ablehnung zu einem Wendepunkt werden, der die Tragfähigkeit von Frommermanns Vision erneut unter Beweis stellte und das Ensemble endgültig zum Erfolg führte. Aus einem Kokon von sechs Amateuren schlüpfte ein professionelles Ensemble.

Schon wenige Tage nach der Ablehnung formierten sich die Musiker zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts und nannten sich »Melody Makers«. *Der Vertrag, den die sechs Musiker miteinander schlossen, sah völlige Gleichberechtigung der Mitglieder vor* und jeder sollte zu einem Sechstel am künftigen Gewinn beteiligt werden. Gemeinsam ging man nun daran, Fehler zu beseitigen. Das verpatzte Vorsingen hatte deutlich »vor Ohren« geführt, dass Frommermanns Atelier für Proben völlig ungeeignet war. Die sechs Musiker begannen noch einmal von vorn, arbeiteten nun härter als je zuvor. Vier Stunden täglich, vier Monate lang, zumeist mitten in der Nacht, probten die Mitglieder, weil sie tagsüber ihren Lebensunterhalt verdienen mussten. Durch ständiges Abhören und Durchproben erst einzelner, dann zweier und dreier Stimmen verbesserten sie ständig ihr Gefühl für Harmonie und die Genauigkeit der Stimmführung. »Wichtig war auch, dass wir wie aus einem Guss sprachen, dass wir lernten, synchron zu artikulieren und jedes Wort von uns fünf so gesprochen wurde, dass jeder es im Saale verstand.« Im Verlauf dieser vier Monate entstand jene Leichtigkeit, jener unverwechselbare Charme und jener geheimnis-

*volle Zusammenklang der Stimmen, der entscheidend war für den späteren Erfolg.*

Und wieder war es das *unerbittliche Qualitätsbewusstsein* der Gruppe, das keine persönlichen Rücksichten kannte. Frommermanns Freund, Theodor Steiner, Mitbegründer der ersten Stunde, dessen stimmliche Mittel dem hohen Anspruch des Ensembles nicht mehr gerecht wurden, musste gehen; für ihn kam Roman Cycowski. Das Ensemble war komplett. Bevor sie zum ersten Mal auftraten, gaben sie sich den Namen, unter dem sie dann auch bekannt wurden: »Comedian Harmonists«.

Der künstlerische Durchbruch kam schlagartig, in atemberaubendem Tempo. Das erste eigene Konzert im Januar 1930 im Leipziger Schauspielhaus, zwei Jahre nachdem sich die Gruppe zu ihren ersten Proben getroffen hatte, geriet zum vollkommenen Triumph. Die Erfolgsserie, die auch in den folgenden Jahren nicht mehr abbrach, beschränkte sich nicht auf Deutschland, sondern führte die Comedian Harmonists auf gefeierte Tourneen rund um die Welt.

Nachdem sich der Erfolg endlich eingestellt hatte, versuchten viele Ensembles, die Comedian Harmonists zu kopieren, doch erwuchs daraus nie eine ernsthafte Konkurrenz. »Vielleicht darum«, fasst Roman Cycowski rückblickend zusammen, »weil niemand so schwer gearbeitet hat wie wir. Immerzu haben wir an uns gearbeitet wie die Akrobaten. Und *obwohl wir so verschiedene Charaktere hatten*, waren wir uns in der Arbeit einig die Comedian Harmonists, nicht Biberti, nicht Cycowski, nicht Frommermann, nicht Collin nur: die Comedian Harmonists. Deshalb haben wir als Menschen so gut harmonisiert und sind auch fast immer gut miteinander ausgekommen.«

Auch außerhalb der Proben und Konzerte wurde zusammengearbeitet. Es schälte sich dabei eine *Arbeitsteilung heraus, innerhalb derer jeder nach seinen Mitteln und Fähigkeiten* zum Gelingen des Erfolgs beitrug. Bootz und Frommermann schrieben die Partituren. Ari Leschnikoff, der einzige mit Offiziersausbildung, kontrollierte vor jedem Auftritt die Kleidung, bügelte, wenn nötig, eigenhändig

Hemd, Frack, Hose. Der sprachbegabte Collin besorgte Korrespondenz und Planung der Reisen. Der redegewandte Biberti führte die geschäftlichen Verhandlungen und konzipierte die langfristige Planung.

Gemeinsam verwirklichten sie einen Traum, erreichten ungeahnte Höhen gemeinsamer Kreativität und ergänzten sich musikalisch in einer erstaunlichen Intensität, wie Erwin Bootz sich noch immer fasziniert erinnert: »Heute finde ich es erstaunlich, dass so etwas wie die Comedian Harmonists überhaupt zustande gekommen ist. Wenn man bedenkt, was alles dazugehört, ein Tenor mit einer so enormen Höhe, der aber nicht Falsett singt, wie Ari Leschnikoff; dann ein zweiter Tenor, Erich Collin, der ausgerechnet so wenig Eigentimbre hat, dass sich seine Stimme gut mischen lässt; dann ein mit Idealismus gefülltes Musikantentum, wie das von Frommermann, der neben seinen vielen schönen Arrangements plötzlich die Fähigkeit entwickelt, Instrumente zu imitieren, obwohl er eigentlich keine besonderen stimmlichen Mittel besitzt, und der dafür sorgt, dass alle Klänge harmonisieren; dann Cycowski, diese herrliche vornehme Stimme, mit ihrer enormen Höhe – der konnte so hoch wie ein Tenor singen, und schließlich Biberti, ein samtener, leichter, aber wohlklingender Bass. Und zu allem auch noch die persönlichen Gleichungen dieser sechs Leute untereinander, die so ausbalanciert waren, dass niemals die Gefahr bestand, dass unsere Gruppe zerplatzen würde, was ja meistens das Ende der Karriere solcher Ensembles geworden ist. Und wenn es keine Einmischung von außerhalb gegeben hätte, wäre die Gruppe bis in ihr Alter zusammengeblieben und hätte die Leute erfreuen können.«

Das Ensemble löste sich 1938 unter dem Druck der Nationalsozialisten auf. Keiner der sechs Künstler hat jemals wieder an die Erfolge der Comedian Harmonists anknüpfen können.



---

## Mit Teamkreativität zum Erfolg

*»Was hältst du davon?«, fragte mich John sichtlich nervös, nachdem er zu Ende gespielt hatte ... Benommen erwiderte ich: »Das war stark. Das ist wirklich ein starker Song. Wie willst du ihn machen?«*

*»Ich dachte, das sagst du mir!« konterte er lachend.*

John Lennon im Gespräch mit George Martin (Lennon J. 1981)

## Vom einsamen Genie zum »Kreativen Feld«

Im einleitenden Prolog sind fast alle Elemente enthalten, die beschreiben, wie ein Kreatives Feld entsteht. Die von mir kursiv hervorgehobenen Textstellen verweisen auf Erfolgsprinzipien gemeinsamer Kreativität, wie sie die Comedian Harmonists bereits in ihrer Gründungsphase intuitiv umsetzten. Wenn Sie jetzt den Prolog unter diesem Gesichtspunkt noch einmal lesen und sich fragen, welche Hinweise die kursiv gesetzten Textstellen auf Elemente kollektiver Kreativität geben, die zum Team-Flow beitragen, dann erhalten Sie so etwas wie einen roten Faden, der Sie bei der Lektüre dieses Buches leiten wird. Wie ich in diesem Buch herausarbeiten werde, gibt es eine Reihe von relativ einfachen Prinzipien, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass fast jeder von uns auch mit begrenzten Fähigkeiten zu überragenden schöpferischen Leistungen beitragen kann. Kreativität ist weniger in der isolierten Leistung eines herausragenden Individuums zu verorten, sie entsteht vielmehr in Feldern, die in sehr spezifischer Weise aufgebaut sind.

In dieser Perspektive war Harry Frommermann, der Gründer der Comedian Harmonists, ein Kristallisationskern im Feld. Indem er eine faszinierende Vision entwickelte, zog er die nötigen Talente zur Verwirklichung seiner Idee einer neuartigen Musikgruppe an. Das Neue entstand – angestoßen durch einen Visionär – als Synergieleistung unterschiedlichster Personen, die ihre unterschiedlichen Fähigkeiten zu einem Kreativen Feld formierten. Gleichzeitig verfügte Frommermann als Arrangeur offenbar über die Fähigkeit, verschiedenste Einflüsse in seinem Schaffen zu verdichten. Auch hier war er der Visionär, der anstieß und vorantrieb. Doch ohne die korrigierenden und ergänzenden Beiträge seiner Gruppenmitglieder hätten nie die Lieder entstehen können, die wir noch heute mit Bewunderung hören.

Im anbrechenden digitalen Zeitalter, das völlig neue Chancen lokaler und globaler Zusammenarbeit bietet, stehen wir in Firmen