



Was Manager von einem Orchester lernen können, erfuhren Führungskräfte eines Telekommunikationsunternehmens in einem Workshop. Dieser führte sie in die Kammerphilharmonie Bremen, wo sie mitten im Geschehen die Möglichkeiten und Grenzen einer Hierarchie, Sinn und Unsinn eines Dirigenten und den Nutzen einer Streitkultur erlebten.

Harmonie und Streitkultur

Ein Hinterraum in einem Bremer Theater, schmucklos, hier und da Kisten und Koffer, die durch zahlreiche Transporte ramponiert sind. Mittendrin stehen 14 Topmanager einer Telekommunikationsfirma im korrekten Business Dress. Bis vor wenigen Minuten hat jeder von ihnen routiniert sein Tagesgeschäft bewältigt. Jetzt herrscht erwartungsvolle Spannung. Die Manager der Ewe Tel Oldenburg waren Teilnehmer der Premiere eines Management-Workshops mit Orchester, das die Weinreich Unternehmensberatung GmbH gemeinsam mit der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen entwickelt hat. Die Begegnung mit der fremden Welt ist

für die Teilnehmer bereits beim Betreten der Räume spürbar. Nach der Begrüßung findet eine knappe Einführung in den Aufbau und die Funktion des Orchesters statt.

Hierarchien im Orchester

Die Teilnehmer ziehen spontan Vergleiche zum eigenen Berufsalltag: „Gibt es Hierarchien im Orchester?“ „Was bedeutet der Unterschied zwischen erster und zweiter Geige?“ „Warum sitzen die Musiker im Orchester so, wie sie sitzen?“ Fragen, die zunächst nur knapp beantwortet werden können, denn schon wenige Minuten später geht es weiter. Die Teilnehmer werden durch die Probenräume des Orchesters

geführt, in denen die einzelnen Stimmen – Geigen, Bläser, Schlagzeuger et cetera – unter der Anleitung des jeweiligen Stimmführers proben.

Wieder im Workshop-Raum angekommen werden die Eindrücke, moderiert durch Workshop-Leiter Uwe Weinreich und Carmen Hirschbach, ausgetauscht. Viele Teilnehmer sind fasziniert. Aber es gibt auch kritische Anmerkungen: „Die Musiker arbeiten ineffizient.“ „Warum diskutieren die so lange über einzelne Passagen?“ „Wird der Stimmführer eigentlich als Führungskraft ernst genommen, wenn er sich so viel Kritik gefallen lässt?“ Der Geschäftsführer des Orchesters und heutiger Co-Trainer

Das Orchester – Modell für eine außergewöhnliche Teamleistung

Handwerk

Das handwerklich-musikalische Können der Musiker und Musikerinnen bildet die Grundlage für die gemeinsame Leistung. Alle besitzen in etwa das gleiche professionelle Leistungsniveau. Auch in Unternehmen und in Teams spielt die Qualifikation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, allerdings reicht Know-how allein nicht aus.

Selbststeuerung

Um Handwerk innerhalb eines gemeinsamen Prozesses fruchtbar werden zu lassen, bedarf es einer funktionierenden Selbststeuerung. Jeder Mitarbeiter eines Teams muss in der Lage sein, andere wahrzunehmen und sein Handeln in das Ganze einzubringen.

Dazu gehört die Fähigkeit, sich selbst zum Wohle des Ganzen auch einmal zurückzunehmen oder konstruktiv Kritik zu üben. Über-eifrige und Egoisten, aber auch Mitläufer und Resignierte gefährden die Gesamtleistung.

Führung

Die Selbststeuerung des Einzelnen reicht häufig aus, damit ein Team hervorragende Leistungen erzielt. Führung kann die Teamleistung jedoch weiter steigern, wenn sie angemessen und mit den richtigen Mitteln arbeitet. Aber allzu oft schmälert unzureichende Führung die Leistung, die ein Team erbringen kann. Führungskräfte müssen lernen, auf das Team einzugehen und dessen ungenutzte Potenziale zu wecken, um Höchst-

leistungen zu erzielen, ohne dabei die Selbststeuerungskräfte zu untergraben.

Zauber

Normalerweise wäre die vorherige Ebene mit „Zielerreichung“ übertitelt. In vielen Fällen ist das auch die zutreffende Bezeichnung. Wenn aber auf den Ebenen eins bis drei herausragende Leistungen erbracht werden, entsteht etwas, das mehr ist als pure Zielerreichung. Das gemeinsame Werk verzaubert andere. Auch Teams im Unternehmen können durch ihre Leistung Kunden in den Bann ziehen. Das ist dann das gewisse Etwas, das ein Unternehmen nicht materiell vom Wettbewerber unterscheidet, sondern im Erlebnis.

Albert Schmitt, der selbst Bassist gewesen ist, wird mit Fragen bombardiert. Als zentrales Thema kristallisiert sich der Umgang mit Führung und Autorität heraus: Macht ist im Orchester flexibel und funktional organisiert. Jederzeit können einzelne Musiker Einfluss auf die Gestaltung des Werkes nehmen, auch wenn die Probenleitung beim Dirigenten, Konzertmeister oder Stimmführer liegt. Es kann sogar so weit gehen, dass das Orchester von den Vorgaben des Dirigenten abweicht. So soll ein Dirigent schon einmal zu hören bekommen haben: „Wenn Sie sich noch einmal so aufführen, spielen wir das, was Sie dirigieren“.

Feedback in Echtzeit

Eine solche Offenheit der Musiker im Umgang mit Führungskräften ist für Manager ungewöhnlich und regt zur Diskussion an: Warum hat sich im Orchester eine solche Kultur der Offenheit entwickelt? Und warum können die Musiker scheinbar so gut mit Kritik umgehen? Auf beide Fragen gibt es eine einfache Antwort: Weil es funktional ist. Wenn im Spiel etwas schief läuft, hört ein Musiker es sofort. Es existiert ein Feed-

back in Echtzeit, das kein anderes Medium als die Musik bietet. Wenn ein Missklang entsteht, haben Musiker nur zwei Möglichkeiten: Entweder sie akzeptieren eine minderwertige Leistung oder es muss darüber gesprochen werden. Kritik, egal ob vom Stimmführer, Dirigenten oder einem anderen Musiker, ist ein akzeptierter Weg zu Perfektion. Natürlich streiten sich Musiker auch. Aber es gelingt in den meisten Fällen, persönliche Konflikte von der Erarbeitung des Werkes zu trennen.

Im großen Probenraum hat sich nun das Orchester versammelt und die Teilnehmer werden gebeten, zwischen den Musikern Platz zu nehmen. Die Probe wird vom Konzertmeister geleitet. Die Teilnehmer genießen den unmittelbaren Klang des Stückes „El Amor Brujo“ von de Falla. Immer wieder wird das Stück unterbrochen, damit an Feinheiten gearbeitet werden kann. Nach 20 Minuten gibt es Gelegenheit zum Gespräch. Sofort sind die Workshop-Teilnehmer in regem Austausch mit den Musikern.

In der nächsten Phase verdeutlicht Stefan Schrader durch kleine Experimente mit dem

Orchester, wie unterschiedlich ein Stück klingen kann und wie wichtig ein koordiniertes Zusammenspiel ist. Dabei werden die Manager nach und nach in das Geschehen einbezogen

und dürfen „mitexperimentieren“. Krönender Abschluss: Jeder dirigiert eine kurze Passage. „Wahnsinn, die reagieren wirklich auf jede Bewegung“, stellt ein Teilnehmer fest.

Anzeige

Nach einer Pause kommt George Benjamin hinzu, der als Gastdirigent für die nächsten Konzerte probt. Die Teilnehmer beobachten diesmal von außen und erleben das Stück aus anderer Perspektive. Albert Schmitt steht ihnen anschließend erneut Rede und Antwort.

Führung im Fokus

Auch dieses Mal steht das Thema Führung im Mittelpunkt, allerdings mit neuer Perspektive. Einige Teilnehmer haben bemerkt, wie sich die Arbeitsatmosphäre und vielleicht auch die Qualität des Werkes mit der Anwesenheit des Dirigenten verändert haben. Der Dirigent bündelt die konzentrierten Kräfte des Orchesters. Man spürt die Erleichterung bei den Managern: Wir sind doch wichtig.

Aber wie schafft es ein vierzigköpfiges Orchester plus Dirigent, gemeinsam eine

Leistung zu erzielen, die jeden Zuhörer verzaubert? Uwe Weinreich verdeutlicht die Einflüsse von drei Ebenen: Handwerk, Selbstregulierung und Kooperation, die die Grundlage für den Zauber schaffen. So selbstverständlich es klingt, entwickelt sich daran doch eine rege Diskussion, wie dieser Zauber ins eigene Unternehmen getragen werden kann. Die Manager erarbeiten rasch Rahmenpunkte für ein eigenes Führungsleitbild. Bis zum Abendessen gleicht die Arbeit nun einem klassischen Strategie-Workshop, wie er in Unternehmen üblich ist. Zum Schluss gibt es noch eine kurze Übungssequenz, bei der die Teilnehmer selbst zu Instrumenten greifen dürfen.

Zwei Monate später fand ein Nachgespräch im Unternehmen statt. Wie bewerteten die Teilnehmer im Nachhinein den Tag? Es zeigte sich, dass die meisten Teilnehmer noch von den Eindrücken zehren. Geschäfts-

führer Dieter Tohle: „Das wesentliche Element ist die Möglichkeit gewesen, die Kollegen, mit denen man täglich zusammenarbeitet, in einer anderen Umgebung zu erleben. Das hat uns einander noch näher gebracht.“



Autorinnen

**Carmen Hirschbach,
Petra Schomburg,**
Weinreich Unternehmensberatung GmbH,
Oldenburg, Telefon:
0441 / 600 15 88,
info@weinreich.com,
www.weinreich.com



Das Orchester als Entwicklungsraum

Führen und geführt werden

Wie wird Führung im Orchester gelebt? Das ist eine Frage, die Managern sofort in den Sinn kommt. Das Orchester löst sie auf radikal funktionale Art und Weise: Es existieren Hierarchien, aber die Führung wechselt situativ. Das erfordert eine robuste Konfliktkultur, die fachliche Auseinandersetzungen von persönlichen Animositäten trennt. Eine solche Kultur ist nur möglich, weil alle – von den Ausführenden bis zum Dirigenten – vom gemeinsamen Willen zur Spitzenleistung geführt werden.

Obwohl kaum ein Unternehmen Führung so radikal umsetzen (können), ist ein Orchester für Manager ein aktiv erlebbares Studienobjekt und Rollenmodell. Es macht Entwicklungspotenziale in der Führungskultur erfahrbar.

Qualifikation und Entwicklung von Mitarbeitern

Alle Musiker im Orchester besitzen die gleiche Professionalität. Alle spielen von Kindesbeinen an ihr Instrument und alle besitzen die gleiche Liebe zur Musik. Solch traumhafte Voraussetzungen gibt es in Unternehmen nicht. Aber es macht deutlich, welche wichtige Rolle die persönlichen Eigenschaften ei-

nes Mitarbeiters auf die Gesamtleistung haben. Ein Blick auf das Orchester gibt der Personalauswahl und Personalentwicklung entscheidende Impulse: Nachlässigkeiten bei Stellenausschreibungen und Mitarbeiterqualifikation sowie „Altlasten“ in Stellenbesetzungen geraten schmerzhaft ins Blickfeld.

Präzise Kommunikation

Musiker arbeiten mit einer Einschränkung, die nur ganz selten auf Tätigkeiten in der freien Wirtschaft zutrifft: Sie müssen bei ihrer Leistungserbringung präzise miteinander kommunizieren, dürfen aber nicht miteinander reden. Daher entwickeln Musiker besonders präzise und wirkungsvolle Kommunikationsformen. So wirkt ein Dirigent nicht nur durch den Taktstock, sondern führt das Orchester mit dem gesamten Körper: Haltung, Gestik, Mimik, Atmung. Für Führungskräfte eine lehrreiche Erfahrung: Auch sie führen effizienter, wenn sie ihre gesamte Persönlichkeit einsetzen.

Partitur und Werk

„Warum reden die denn so viel darüber, in den Noten steht doch alles, oder?“ Ja und nein. Die Partitur gibt einen Rahmen vor, der mal mehr, mal weniger Spielraum lässt, genauso

wie bei einem Geschäftsplan. Freiräume sollen genutzt werden, aber im Alleingang und unkoordiniert führt dies zu Missklängen beziehungsweise Missmanagement – sowohl bei Musikern als auch bei Managern.

Ego und Team

Alle Musiker im Orchester besitzen ein professionelles Niveau, mit dem sie als Solisten auftreten können. Viele tun es auch, allerdings neben ihrer Orchesterarbeit. Im Orchester selbst herrscht Selbstdisziplin. Sobald ein Musiker versucht, seine Individualität gegen die anderen durchzusetzen, erleidet das gemeinsame Werk einen Qualitätsverlust. Das Orchester sinkt zur Zweitklassigkeit herab. Ein Einzelkämpfer zerstört hier Leistung. In Unternehmen sieht es jedoch anders aus: Manager und viele Mitarbeiter besitzen ein professionelles Niveau, auf dem sie effektiv als Einzelkämpfer wirken können. Viele tun es auch, nur leider innerhalb des Unternehmens. Der Schaden, der durch Machtspiele für die Gesamtleistung entsteht, hat oftmals fatale Folgen: Eine Studie der Pilot-Unternehmensberatung in Bonn hat ergeben, dass zu 50 Prozent Führungsmängel zu Insolvenzen führen und nur zu 30 Prozent wirtschaftliche Rahmenbedingungen.