

Sabine Boerner

MANAGER LERNEN VON MUSIKERN

Neue Wege
in der Unternehmensberatung

Orchestermanager machen zuweilen Anleihen bei Unternehmen, doch lohnt auch der umgekehrte Blick: Manager können von Orchestermusikern lernen, wie man Teamarbeit effizient und zugleich inspirierend gestaltet. Erste Anregungen hierzu mag der Besuch eines Orchesterkonzerts vermitteln; vertiefte Einblicke in die Kooperation eines Orchesters versprechen indes so genannte Orchesterworkshops für Manager, wie sie beispielsweise das Orpheus Chamber Orchestra und Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen, die im Oktober eine Weiterentwicklung ihres Konzepts vorgestellt hat, veranstalten.

Zauberwort Synergie: Vom Orchester zum Unternehmen

Orchestermusiker sind Meister der Zusammenarbeit: Eine hohe künstlerische Leistung des Orchesters setzt voraus, exakt aufeinander zu hören und blitzschnell zu reagieren, um das eigene Spiel mit den Kollegen abzustimmen. Ohne diese Sensibilität und Flexibilität wäre eine gemeinsame Interpretation überhaupt nicht denkbar. Orchestermusiker beherrschen die Kunst, ihre individuelle künstlerische Leistung in die gemeinsame Interpretation des Orchesters einfließen zu lassen. Neben künstlerischer Virtuosität ist hierzu eine hohe Motivation notwendig: Orchestermusiker müssen stets präsent sein und bereit, Höchstleistungen zu erbringen. Der Idealfall ist, dass sie im Orchesterspiel „aufgehen“; fatal für die künstlerische Qualität wäre es dagegen, wenn der Einzelne das Gefühl hätte, als „Rädchen im Getriebe“

im Orchester „unterzugehen“. Gute Orchester zeichnen sich dadurch aus, dass aus dem minutiös synchronisierten Zusammenspiel hochkompetenter und hochmotivierter Musiker eine gemeinsame Interpretation wird, die im wahrsten Sinne des Wortes mehr darstellt als die Summe der künstlerischen Einzelleistungen – das Zusammenspiel eines Orchesters ist damit das Paradebeispiel für „positive Synergie“ in Arbeitsgruppen.

Was jedem Orchestermusiker bestens vertraut ist, stellt auch für andere Organisationen ein attraktives Ziel dar. Und so nimmt es nicht Wunder, dass sich neuerdings auch Manager von Wirtschaftsunternehmen dafür interessieren, wie die Zusammenarbeit in einem Orchester funktioniert. Bekannt ist, dass auch in Unternehmen eine reibungslose Zusammenarbeit

der Mitarbeiter den Erfolg positiv beeinflusst; weniger bekannt ist dagegen, wie diese positive Synergie in der Unternehmenspraxis tatsächlich erreicht werden kann. Im Gegenteil: Häufig scheitert die Zusammenarbeit in Unternehmen daran, dass die Kommunikation und Koordination nicht stimmt, weil Missverständnisse, Konflikte oder individuelle Egoismen der Mitarbeiter ein gemeinsames Handeln erschweren. Positive Synergie ist für Unternehmen mithin ein erstrebenswertes Ideal, im Alltag aber keinesfalls eine Selbstverständlichkeit.

Das Orpheus Chamber Orchestra: „Demokratie in Dur“

Was liegt näher, als beim Orchester abzuschauen? Genau dies ist das Ziel so genannter Orchesterworkshops, die eigens für Manager konzipiert und durchgeführt werden. Das 1972 in New York gegründete Orpheus Chamber Orchestra darf als Pionier der Idee angesehen werden, Orchester im Rahmen von Management-Trainings einzusetzen. Interessant ist dabei Folgendes: Im Gegensatz zu den meisten herkömmlichen Orchestern musiziert das Orpheus Chamber Orchestra nach demokratischen Prinzipien, indem es ohne Dirigenten spielt. Die hier praktizierte Form der Demokratie wird Managern als Modell für Unternehmen angeboten. Dabei handelt es sich freilich nicht um eine Art „Basisdemokratie“, bei der jeder jederzeit alles sagen kann. Wie jeder Musiker aus dem Probenalltag weiß, würde eine solche Basisdemokratie schnell im Chaos unendlicher Diskussionen erstickten. Eine Erfahrung, die übrigens auch die 27 festen Mitglieder des Orpheus Chamber Orchestra gemacht haben: In der Anfangsphase, in der tatsächlich jeder jederzeit seine Meinung äußern durfte, sollen in heißen Phasen auch schon mal Stühle geflogen sein...

Das Orpheus Chamber Orchestra versteht sich jedoch nicht nur als Modell für Manager, sondern ist auch als „normales“ Konzertsorchester sehr erfolgreich. Entsprechend sieht der „Orpheus-Prozess“ inzwischen eine Art repräsentativer Demokratie vor: Für jede Produktion wird eine „core group“ ausgewählt, die aus jeweils einem Mitglied pro Instrumentengruppe besteht. Diese core group spricht die Interpretation eines Stücks zunächst intern ab, bevor sie sie dem gesamten Orchester vorstellt.

Erst danach wird mit allen Musikern über Details der Interpretation diskutiert.

Auf diese Weise werden die Entscheidungen über die Interpretation erstens nicht von einer einzelnen Person getroffen, sondern von mehreren; im Idealfall kommt in der anschließenden Diskussion jeder zu Wort. Zweitens ist eine Art Rotationsprinzip in der Orchesterleitung gewährleistet. Da die core group für jede Produktion neu bestimmt wird, kommt im Prinzip jeder Musiker in den Genuss, künstlerische Entscheidungen für das gesamte Orchester fällen zu dürfen. Zusätzlich werden drei Koordinatoren auf Zeit bestimmt, die gemeinsam als „künstlerische Leitung“ des Orchesters bezeichnet werden: der Kunstkoordinator (zuständig für die Verwaltung und Entwicklung neuer Programme), der Programmkoordinator (zuständig für Ideen für das Repertoire) und der Personalkoordinator (zuständig für die Zusammenarbeit mit der Verwaltung).

Der Orpheus-Prozess scheint sich durchaus bewährt zu haben: Nach eigenen Aussagen sind die Musiker im Orpheus Chamber Orchestra motivierter und zufriedener als ihre Kollegen in anderen Orchestern, und das gesamte Orchester ist engagierter als ein normales Kammerorchester. Die Musiker fühlen sich im Orpheus Chamber Orchestra stärker ernst genommen als in herkömmlichen Orchestern; zusätzlich erhalten sie die Gelegenheit, sowohl ihre Führungsqualitäten als auch ihre Teamfähigkeit zu trainieren. Diese Selbstbeschreibung wird zusätzlich durch den künstlerischen Erfolg des Orchesters bestätigt. Der Preis für diese Demokratie im Orchester ist allerdings, dass der Zeitbedarf für die Erarbeitung eines Werks deutlich größer ist als sonst. Entsprechend ist das Repertoire des Orpheus Chamber Orchestra kleiner als bei anderen Orchestern.

Das Orpheus Chamber Orchestra: ein Modell für Unternehmen?

Seit etwa vier Jahren versuchen die Mitglieder des Orpheus Chamber Orchestra, die Erfahrungen ihres eigenen Entwicklungsprozesses für die Unternehmenspraxis nutzbar zu machen. In Seminaren, die das Orpheus Chamber Orchestra nicht nur an der Harvard Business School durchführt, sondern auch direkt in Unternehmen, können Manager in der Probenarbeit des Orches-

ters diesen „multi-leader management style“ hautnah miterleben. Anschließend wird darüber nachgedacht, ob und wie demokratische Prozesse auch in Unternehmen stärker als bisher Anwendung finden können. Hierfür wurden acht Regeln formuliert, die ursprünglich für den Probenprozess des Orchesters konzipiert wurden – die „Eight Orpheus Principles“ oder Orpheus-Regeln:

- Denen Macht geben, die die Arbeit erledigen
- Ermutigung zu persönlicher Verantwortlichkeit
- Rollen klar definieren
- Führungsbefugnis aufteilen und rotierend zuordnen
- Die Zusammenarbeit auf einzelnen Ebenen fördern
- Zuhören lernen und reden lernen
- Konsens suchen (und ein kreatives Umfeld schaffen, das den Konsens fördert)
- Leidenschaftliche Hingabe an die Arbeit

„Saiten-Wechsel“: Orchesterworkshop in Bremen

Einen Nachahmer in Deutschland hat das Orpheus Chamber Orchestra in der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen gefunden. Dieses Orchester arbeitet zwar auch mit festen Chefdirigenten (beispielsweise von 1999 bis Mitte 2003 Daniel Harding), weist aber ebenfalls einige Besonderheiten auf: Zum einen werden demokratische Entscheidungsprinzipien auch hier großgeschrieben; in organisatorischer Hinsicht ist zudem bemerkenswert, dass die Musiker das Orchester als Gesellschafter selbst tragen. Schließlich wird das Orchester nur zu 40 Prozent von der Stadt Bremen finanziert; der größte Teil seines Etats wird demnach selbst erwirtschaftet oder durch Sponsoren abgedeckt.

In Zusammenarbeit mit der Weinreich Unternehmensberatung GmbH bot Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen den Workshop „Saiten-Wechsel“ an. Seit Oktober 2003 wird der Workshop mit neuem Namen und neuem Kooperationspartner sowie einem weiterentwickelten Konzept angeboten. Ausgangspunkt des alten Konzepts war auch hier die Parallele zwischen einem Orchester und einem Unternehmen: Der bestmögliche Output in einem Unternehmen ist mit der bestmöglichen Interpretation einer Komposition vergleichbar; Wege zum Ziel sind

in beiden Fällen höchste Professionalität und Konzentration auf das gemeinsame Ziel. Entsprechend zielte der Workshop darauf, Manager mit den Besonderheiten von Teamwork und Kommunikation im Orchester vertraut zu machen. Vermittelt wurden Inhalte wie Orchesteraufbau, Einzelleistung und Teamleistung, Grundlagen verbaler und nonverbaler Kommunikation, Fremd- und Selbstwahrnehmung sowie die praktische Umsetzung der jeweiligen Erkenntnisse. Die Trainer setzten hier allerdings stärker auf das eigene Tun und auf die Emotionen der Seminarteilnehmer.

Bei der Deutschen Kammerphilharmonie durften Manager beispielsweise erproben, wie es ist, als Dirigent vor einem Orchester zu stehen, und dabei auch erleben, wie es klingt, wenn einem die Koordination entgleitet. Manager saßen zwischen den Orchestermusikern und erlebten die Besonderheiten der Kommunikation zwischen den Musikern und zwischen den Musikern und ihrem Dirigenten. Als Führungskräfte lernten sie vom Dirigenten die Mischung aus freundschaftlicher Strenge und aufrichtiger Verbindlichkeit. Von den Musikern lernten sie z. B., aufeinander zu hören, Feedback zu verarbeiten oder Lampenfieber zu bekämpfen.

Der Trainingsprozess verlief in vier Phasen. In der Phase der *Wahrnehmung* ging es vor allem darum, die nonverbale Kommunikation der Orchestermusiker während einer Stimm- oder Orchesterprobe durch genaue Beobachtung kennen zu lernen. Im Vordergrund stand dabei die Erfahrung, dass im Orchester jeder auf jeden reagieren muss. In der Phase des *Verstehens* wurde speziell analysiert, wie aus der Vielzahl individueller Beiträge eine stimmige Gesamtinterpretation wird. Der Fokus lag dabei auf der Frage, wie sich aus anfänglichen Unklarheiten über die Interpretation schließlich im Zuge des Kommunikationsprozesses eine gemeinsame Interpretation der Musiker entwickelt. In der dritten Phase stand der *Transfer* in die Unternehmensrealität im Vordergrund: Erörtert wurden die Bedingungen, die für eine solche Weise der Zusammenarbeit in Unternehmen geschaffen werden müssen, und die Effekte, die von einer derartigen Selbstorganisation zu erwarten sind. Die vierte Phase bot schließlich die Gelegenheit, die Beobachtungen und Überlegungen bei der *Erarbeitung eines eigenen Musikstücks* zu vertiefen.

„Management by symphony“: Perspektiven für Manager im Vergleich

Gemeinsamkeiten der Modelle

Die Ansätze des Orpheus Chamber Orchestra und der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf (s. Abb. 1): Da in beiden Fällen positive Synergie im Orchester als Modell für die Zusammenarbeit in Unternehmen dient, zielen beide Ansätze im Kern auf die Verbesserung der Kooperation der Manager untereinander. Bei dieser Art von Orchesterworkshop werden die Teilnehmer nicht nur auf der rationalen Ebene, sondern auch emotional angesprochen. Hierin liegt auch die besondere Eignung des Orchesters als Modell für positive Synergie begründet: Der musikalische Gleichklang des Orchesters setzt einen emotionalen Gleichklang der Musiker voraus. Für die Trainingssituation ist dies insofern günstig, als Erfahrungen zeigen, dass die Einbeziehung der emotionalen Ebene in derartigen Trainings generell zu tiefgreifenderen und nachhaltigeren Veränderungen führt als eine Beschränkung auf kognitive Prozesse. Weitere Gemeinsamkeit: Im Orchester bleibt „positive Synergie“ kein Abstraktum, sondern ist auch für den Laien unmittelbar erlebbar und entsprechend überzeugend.

Unterschiedliche Ansatzpunkte: Struktur versus Person

Im Rahmen der Organisationsentwicklung – also der gezielten Veränderung von Organisationen – werden unterschiedliche Konzepte diskutiert. Der „strukturelle Ansatz“ legt den Schwerpunkt auf eine Veränderung der Organisationsstruktur. Versucht wird hier beispielsweise, durch die Einführung von dezentralen Strukturen wie Teamarbeit die Zusammenarbeit in einer Organisation zu verändern. Demgegenüber versucht der „personale Ansatz“, Veränderungen in Organisationen primär über die Beeinflussung der Mitarbeiter zu erwirken. Ansatzpunkte sind hierbei Qualifikation, Motivation und Verhalten der Mitarbeiter, die in speziellen Trainingsmaßnahmen entwickelt werden.

Erfahrungen mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung zeigen, dass eine nachhaltige Veränderung der Organisation eine Kombination von strukturelem und personalem Ansatz erfordert. Hier unterscheiden sich die vorgestellten Orchesterworkshops in ihrem Fokus: Während der Workshop „Saitenwechsel“ ausschließlich die personale Ebene anspricht, setzt das Orpheus Chamber Orchestra zugleich auch an den Organisationsstrukturen an.

Überträgt man die acht Orpheus-Regeln auf Unternehmen, so ist eine unmittelbare Veränderung der Strukturen der Zusammenarbeit notwendig: „Denen die Macht geben, die die Arbeit erledigen“ bedeutet z. B. eine konsequente Dezentralisierung von Entscheidungen; „Führungsbefugnis aufteilen und rotierend zuordnen“ würde in fast allen Unternehmen die gängige Praxis der Führung revolutionieren. Eine Umsetzung dieses

Orpheus Chamber Orchestra

- Ansatz an Struktur und Person
- Nur Beobachtung (evtl. Analyse und Reflexion)

Gemeinsamkeiten

- Orchester als Modell für positive Synergie
- Rationale und emotionale Ebene
- Synergie als hörbares Erlebnis

Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen

- Ansatz nur an der Person
- Beobachtung, Analyse/Reflexion und eigenes Tun

Abb. 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Orchesterworkshops des Orpheus Chamber Orchestra und der Deutschen Kammerphilharmonie

Orpheus Chamber Orchestra	Unternehmen
Unabhängige Teilaufgaben	Überlappende/interdependente Teilaufgaben
Problem/Aufgabe durch die Partitur definiert	Probleme/Aufgaben häufig nicht oder unklar definiert
Positivsummenspiel	Häufig Nullsummenspiele

Abb. 2: Unterschiede zwischen Orpheus Chamber Orchestra und Unternehmen

Prinzips hätte einerseits den Vorteil, dass hier der strukturelle Ansatz mit dem personalen verbunden wird; andererseits lässt sich ein solches „management by symphony“ aber nicht eins zu eins auf die Situation in Unternehmen übertragen.

Eine Übertragung dieses Prinzips würde bedeuten, dass ein Unternehmen nicht von wenigen spezialisierten, ständigen Führungskräften, sondern von allen Mitarbeitern in rotierender Führung geleitet wird. Harvey Seifter, Geschäftsführer des Orpheus Chamber Orchestra, nennt als Voraussetzung hierfür flache organisationale Hierarchien. Zwei weitere Einschränkungen sind nach dem oben dargestellten unmittelbar einsichtig: Der Orpheus-Prozess funktioniert vermutlich nur dann, wenn erstens die Gruppe so klein ist, dass face-to-face-Kommunikation möglich ist, und wenn zweitens die Zeit, die für die Entscheidungsfindung benötigt wird, keinen kritischen Wettbewerbsfaktor darstellt – beides dürfte in Organisationen keinesfalls die Regel sein. Sucht man nach weiteren Unterschieden zwischen der Führung eines Orchesters und der Führung eines Unternehmens, so erscheinen insbesondere die folgenden Gesichtspunkte zentral (vgl. Abb. 2):

1. Das Prinzip der rotierenden Führung ist grundsätzlich nur dann anwendbar, wenn sich die Aufgabe des Unternehmens in einzelne Projekte aufteilen lässt, die inhaltlich und zeitlich voneinander unabhängig sind. Dies ist in einem Orchester der Fall: Die einzelnen Produktionen (d. h. die aufgeführten Werke) sind inhaltlich und zeitlich voneinander trennbar, weil die Proben und Aufführungen der verschiedenen Stücke keine Überschneidungen aufweisen. Für jede in sich abgeschlossene Produktion ist damit auch die Führungsverantwortung eindeutig geregelt. Werden in einer Aufführung mehrere Stücke gegeben, so wird während der Pause die Sitzordnung des Orchesters so verändert, dass die jeweilige Führungsstruktur des Stücks realisiert werden kann.

Im Unternehmen ist jedoch nicht ohne weiteres von einer inhaltlichen und zeitlichen Teilbarkeit der Aufgaben auszugehen. Aufgaben erstrecken sich hier häufig über längere Zeiträume und sind inhaltlich interdependent. Wenn sich Teilaufgaben überlappen und gleichzeitig bearbeitet werden müssen, hätte das Unternehmen bei rotierender Führung entsprechend zwei oder mehrere Führende, deren Kompetenzen nicht klar trennbar wären. Aus diesem Grund würde das Rotationsprinzip u. a. Kompetenzstreitigkeiten mit sich bringen und einer Verantwortungsdiffusion Vorschub leisten. Die Anwendung rotierender Führung wäre dagegen im Rahmen des Projektmanagements denkbar, wenn tatsächlich einzelne (Teil-)Projekte einer Projektgruppe klar voneinander getrennt werden können.

2. Das Orchester arbeitet nach einer Partitur, in der die Rollen der einzelnen Instrumente und ihr Zusammenspiel vorkonstruiert sind. Auch wenn diese Partitur Freiheitsgrade für die Interpretation eines Werks lässt – gerade hierin besteht ja die eigentliche künstlerische Leistung der Interpreten –, kann es keinen Zweifel darüber geben, wer welche Rolle im Orchester wahrnimmt. Zudem vermittelt die Partitur eine zumindest vage Vorstellung über das erwünschte Endresultat des gesamten Orchesters – so bestehen bestimmte Konventionen, an denen sich etwa eine Aufführung von Bruckners 7. Symphonie in allen Orchestern orientiert –, sodass auch die Ausübung der jeweiligen Rollen vorskizziert wird.

Im Unternehmen existiert dagegen kein der Partitur vergleichbares „Programm“. Ziele, Aufgaben und Probleme im Unternehmen sind selten so konkret fassbar wie die Aufführung eines Musikstücks. In zunehmend komplexer werdenden Umwelten besteht vielmehr die Leistung eines Unternehmens häufig darin, das zu lösende Problem überhaupt erst zu definieren. Folglich sind hier auch die Rollen der einzelnen Mitglieder oftmals weniger klar festgelegt. Damit erscheint das, worüber sich Entscheidungsträger in einem Unternehmen verständigen müssen, komplexer und schwieriger abgrenzbar als der Gegenstand des multi-leader management style im Orpheus Chamber Orchestra. Unter anderem deshalb ist die Einführung von Teamstrukturen auf der oberen Führungsebene in Unternehmen schwieriger als auf niedrigen Hierarchieebenen.

3. Eine überzeugende künstlerische Gesamtleistung des Orchesters bedeutet für jedes Orchestermitglied einen individuellen „Gewinn“. Die Entscheidungssituation im Orchester lässt sich daher als Positivsummenspiel interpretieren: Der Gewinn eines Musikers (z. B. die gelungene Kantilene eines Solisten) ist gleichzeitig ein Gewinn für alle anderen Musiker (im Sinne einer guten Aufführung). Die Entscheidungssituation im Orchester ist daher kaum durch Verteilungskonflikte belastet; bei Meinungsverschiedenheiten dient die Anstrengung einer Einigung immer der gemeinsamen Sache und lohnt daher für jeden einzelnen Musiker.


Dies ist im Unternehmen nicht in jedem Fall so. Hier sind auch in solchen Situationen Entscheidungen zu treffen, die von den Mitarbeitern als Nullsummenspiele interpretiert werden: Der Gewinn des einen entspricht dem Verlust des anderen. Bei Entscheidungen über Entlassungen im Rahmen von Downsizing oder der Umstrukturierung von Arbeitsgruppen etc. entstehen insofern Verteilungskonflikte, die sich nur schwer einvernehmlich lösen lassen. Bei Entscheidungen etwa über Stellenabbau eine demokratische Entscheidung nach dem Muster des Orpheus-Prozesses herbeizuführen, dürfte außerordentlich schwierig sein. Entsprechend implizieren konsensuale Entscheidungen in

Anzeige

Lampenfieber, Üben & Co.


Gerhard Mantel
Mut zum Lampenfieber
 Mentale Strategien für Musiker zur Bewältigung von Auftritts- und Prüfungsangst
 290 Seiten – Taschenbuch
 ISBN 3-254-08385-7 (ISBN 8385)
 €12,95


Lampenfieber...? Nie mehr ist diese Angst gleichbedeutend mit Angst, Leistungsangst oder Scheitlungsangst. Gerhard Mantel bietet in seinem Buch Umwege des Lampenfiebers auf bewährte Strategien zur Erlangung von mehr Selbstvertrauen für Vorkurs, Konzert und Probeauftritt – also ein Schlüssel auf „Simple Tricks“. Ziel des Buches ist es, die jeweils persönliche Mutlappweise des Lampenfiebers zu verstehen, die eigene Lampenfiebersprache zu erkennen und kreativ einzusetzen.



Gerhard Mantel
Einfach üben
 185 unübliche Überezepte für Instrumentalisten
 186 Seiten – broschüriert
 ISBN 3-7957-8729-6 (ED 8729)
 €17,95

Der erfolgreichste Instrumentalist ist nicht derjenige, der die Qualität seiner Arbeit am besten versteht, sondern derjenige, der sie am besten versteht, wie man effektiv die eigene Arbeitsleistung steigern kann. Das Buch enthält 185 unübliche, aber in der Praxis erprobte Techniken.





SCHOTT
www.schott-music.com

Führungsteams nicht nur höheren Zeitbedarf, sondern münden nicht selten in eskalierende Machtkämpfe.

Unterschiedliche Methoden: Beobachten versus Ausprobieren

Im Workshop des Orpheus Chamber Orchestra steht die Beobachtung des Probenprozesses im Vordergrund. Dieses Erlebnis soll Manager dazu anregen, die Zusammenarbeit in ihrem Unternehmen bzw. in ihrer Arbeitsgruppe zu analysieren und zu reflektieren. Erst im Anschluss daran, also nach dem Workshop, geht es eventuell darum, entsprechende Konsequenzen zu ziehen und im eigenen Unternehmen Veränderungen umzusetzen.

Demgegenüber verband der Bremer Workshop „Saiten-Wechsel“ das Beobachten mit dem eigenen Handeln, wenn die Teilnehmer etwa selbst die Rolle des Dirigenten erprobten oder ein eigenes Musikstück erarbeiteten. Für den Prozess der Organisationsentwicklung lag hierin ein entscheidender Vorteil dieses Modells. Organisationsentwicklung verläuft üblicherweise in drei Phasen: In der Phase des *Auftauens* wird versucht, die Organisationsmitglieder überhaupt für eine Veränderung zu motivieren. Hierzu müssen die Mitglieder erstens erkennen, dass ihre bisherige Kooperation verbesserungsbedürftig ist. Zweitens müssen sie eine Vorstellung davon entwickeln, wie die Zusammenarbeit besser gestaltet werden könnte. Für die Phase des *Auftauens* eignen sich beide Workshops. Wenn sich das Orchester als Modell für eine funktionierende positive Synergie vorstellt, werden Manager dazu angeregt, Mängel in der eigenen Kooperation klarer zu erkennen, und lernen zugleich Alternativen der Zusammenarbeit kennen. Im Bremer Workshop war der „Saiten-Wechsel“ auch als „Seitenwechsel“ zu verstehen: Lernen von einer anderen Seite, hier also aus der Perspektive des Musikers, war zugleich der Impuls für das „Auftauen“ der Seminarteilnehmer.

In der zweiten Phase, dem *Verändern*, geht es darum, Verhaltensweisen der Teilnehmer tatsächlich zu verändern. Die Schwierigkeit in dieser Phase besteht hauptsächlich darin, eingeübte Verhaltensroutinen aufzubrechen – zu „entlernen“ – und sich der Mühe zu unterziehen und den Mut aufzubringen, Neues zu erproben. Während das Orpheus Chamber Orchestra diese Phase bereits der Nacharbeit durch die Manager überlässt, war im Workshop „Saiten-Wechsel“ zusätzlich ein Verhaltenstraining enthalten. Auch hier wurde das neue Verhalten allerdings nur im Workshop erprobt; der Transfer in den Unternehmensalltag war damit noch nicht sichergestellt.

Die dritte Phase, das *Einfrieren*, dient dazu, die neuen Verhaltensweisen im Unternehmensalltag fest zu verankern. Dabei geht es nicht darum, neu erworbene Verhaltensweisen ein für alle Mal gegen Veränderungen zu immunisieren; wichtig ist vielmehr in dieser Phase, Rückfälle in alte Verhaltensweisen und Routinen zu verhindern. Daher ist entscheidend, wie die Organisation auf die Veränderungen reagiert, die die Teilnehmer ei-

nes Workshops mitbringen: Werden neue Verhaltensweisen (wie z. B. das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen) ignoriert oder gar von Vorgesetzten oder Kollegen aktiv sanktioniert, sind Enttäuschungen der Trainingsteilnehmer und Rückfälle in alte Verhaltensmuster vorprogrammiert.

Das *Einfrieren* wird naturgemäß in keinem der beiden Workshops angeboten, weil es nur innerhalb der Organisation stattfinden kann. Je mehr diese Phase jedoch im Rahmen des Workshops thematisiert wird, desto höher sind die Erfolgchancen für einen nachhaltigen Transfer. Geeignete Maßnahmen hierfür wären etwa die frühzeitige Einbeziehung der Vorgesetzten und Kollegen, die Entwicklung realistischer Erwartungen der Teilnehmer an die Umsetzung des Gelernten in der Praxis, Wiederholungsworkshops zum Erfahrungsaustausch und zum Auffrischen des Gelernten oder die systematische Begleitung des Transfers im Unternehmen durch einen Trainer.

Fazit: „Management by symphony“ als Anstoß zum unternehmerischen Wandel

Dennoch: In der Organisationsentwicklung von Unternehmen ist der erste Schritt oft der schwierigste, und hier leisten beide Modelle einen originellen und fruchtbaren Beitrag. Als kleiner, nicht uninteressanter Nebeneffekt ist darüber hinaus zu erwarten, dass über derartige Veranstaltungen das Interesse von Managern an Orchestermusik geweckt oder gestärkt werden könnte – und dies wäre zweifellos ein Gewinn für beide Seiten. ■

Literatur

- Boerner, Sabine: „Kein Dirigent, aber viele Führende: Das Orpheus Chamber Orchestra – ein Modell für Unternehmen?“ in: *Organisationsentwicklung* 3/2002, S. 52–57
- Boerner, Sabine/Diana E. Krause/Diether Gebert: „In der Kunst ‚untergehen‘ – in der Kunst ‚aufgehen‘? Empirische Ergebnisse zur Funktionalität einer direktiv-charismatischen Führung im Orchester“, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Heft 5/2001, S. 285–292
- Dolak, Gerd: „Wer hören will, kann fühlen. Aus der Chefetage in den Orchestergraben: Wie Manager von Musikern Teamgeist und Kommunikation lernen“, in: *Focus* 32/2003, S. 64–67
- Firlus, Torsten: „Demokratie in Dur. Das Orpheus Chamber Orchestra trifft alle Entscheidungen ohne Dirigent. Manager wundern sich, wie das geht“, in: *Wirtschaftswoche*, 3.8.2001
- Lewin, Kurt: „Frontiers in groups dynamics. Channels of group life: social planning and action research“, in: *Human Relations*, 1/1947, S. 143–153
- Purschke, Kai: „Manager und Musiker vereint. Deutsche Kammerphilharmonie Bremen beschreitet neue Wege in der Unternehmensberatung“, in: *Nordsee Zeitung*, 16.11.2002
- Seifter, Harvey/Peter Economy: *Das virtuose Unternehmen*, Frankfurt/Main 2001