

Die Zusammenhaltskräfte innerhalb von Unternehmens-Teams und Orchestern – gleiche Strukturen, gleiche Problematiken und gleiche Führungsmethoden?

2004: Die griechische Fußball-Nationalmannschaft startet als absoluter Außenseiter in die Fußball Europameisterschaft.

Und etwas, was niemand geglaubt hätte, passiert: die Griechen bezwingen nach und nach alle großen Fußballnationen Europas und gewinnen die Meisterschaft.

Ein wunderbares Beispiel dafür, welche enorme Kraft der Zusammenhalt einem Team verleihen kann.

Wir stellen uns die Frage:

Was macht ein gutes Team aus, und:

Welche Gemeinsamkeiten bestehen zwischen einem Produktions-Team für Mikro-Prozessoren und einem Orchester?

In der Tat sind die Anwesenheit eines Chefs, die Unabdingbarkeit von Harmonie, ein wahrnehmbarer Arbeitsrhythmus sowie ein Aufmerksamkeitsfokus, der sich auf ein einziges Ziel ausrichtet, in der Leitung eines Orchesters ebenso gegenwärtig wie in der Führung einer industriellen Arbeitsgruppe.

Parallelen zwischen diesen beiden Welten, die so weit voneinander entfernt scheinen, sind unbestreitbar. Es bestehen aber auch grundlegende Unterschiede - beispielsweise im Umfeld, im Ansatz und im Ergebnis.

Unser Artikel befasst sich mit den inneren Wirkkräften innerhalb von Team und Gruppe aus Unternehmenssicht wie aus musikalischer Sicht. Er skizziert einige Ansätze, die weiter zu verfolgen durchaus lohnend ist - ergeben sich aus ihnen doch neue Wege der Führung von Arbeitsgruppen auf der Grundlage ihres inneren Zusammenhalts.

Eine im Jahre 2004 erstellte Studie ⁽¹⁾ mit über 200 Musikern aus 22 deutschen Symphonieorchestern zeigte folgendes:

- Der Stil eines Dirigenten hat einen direkten Einfluss auf die künstlerische Qualität seines Orchesters;
- Ein guter Teamgeist und gegenseitige Wertschätzung unter der Musikern sind Garanten für die künstlerische Qualität eines Orchesters;
- Es zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen diesen beiden Kriterien:

Der innere Zusammenhalt und die Zusammenarbeit unter den Mitgliedern eines Orchesters bilden eine unabdingbare Grundvoraussetzung für die künstlerische Qualität eines Ensembles.

Der beste Dirigent kann nur schwache Resultate erzielen mit einem Orchester, das nicht deutlich von einem Gemeinschaftsgeist getragen wird.

Gegenüberstellende Betrachtung von Unternehmens-Team und Orchester

Die Menschen

In der Welt des Unternehmens

Wir definieren ein „Team“ als eine Gruppe von Personen, die mit einer gemeinsamen Aufgabe befasst sind. Es setzt sich zusammen aus einer Führungsperson und genau definierten Team-Mitgliedern, die alle innerhalb eines genau festgelegten Aktionsrahmens tätig sind.

Die Position des Teamleiters ist nicht unbedingt eine hierarchische. Er hat jedoch eine Machtposition inne, die durch die Gruppe festgelegt und akzeptiert ist.

Die Menschen, die ein Team im Unternehmen bilden, verfügen über spezielle und genau abgegrenzte Kompetenzen, aus denen sich die Aufgabenverteilung ergibt. Darüber hinaus sind gemeinsame Regeln bezüglich Arbeitsweise, Informationsfluss, Entscheidungskompetenz und

Delegierung festgelegt und den Teammitgliedern bekannt. Diese Menschen bilden ein Team, um ihre Kompetenzen zum Nutzen des Teams einzubringen und gleichzeitig eigenen materiellen Nutzen wie etwa Lohn, Karriere oder sonstige Vorteile, aber auch immateriellen Gewinn in Form von Dankbarkeit und Anerkennung oder einer Verbesserung ihrer beruflichen Einsatzfähigkeit daraus zu ziehen – wohlverstanden unter Einhaltung der vereinbarten Grundregeln.

Vergleicht man die Welt des Unternehmens mit der Welt der Musik, wird oft ein grundsätzlicher Unterschied hinsichtlich der individuellen Motivation festgestellt. In der Tat werden professionelle Musiker meist von einer inneren Leidenschaft angetrieben, was einen wirklichen Unterschied ausmacht (man spricht hier von der „**intrinsischen Motivation**“, die vorwiegend den inneren Wertvorstellungen und Überzeugungen eines Individuums entspringt).

Wirklich wichtig für den Zusammenhalt in einem Team ist nicht so sehr die Aufgabe oder das gemeinsame Interesse oder auch die Leidenschaft, die die einzelnen Teammitglieder für Erfüllung ihrer Aufgabe begeistert, sondern die Qualität der inneren Beziehung, die die Mitglieder des Teams untereinander verbindet. Ob es darum geht, dass ein industrielles Team die Produktivität um 5 % steigert, dass eine Crew auf hoher See den Widrigkeiten der Natur gemeinsam die Stirn bietet, oder die Interpretation der Symphonie Nr. 1 in c-Moll von Johannes Brahms wieder neu und einzigartig gelingt: unabhängig von der Aufgabe und bei gegebener Kompetenz entsteht der Erfolg der Gruppe aus ihrem inneren Zusammenhalt.

In der Welt der Musik

Die oben erwähnte Definition eines Teams ist auch für Orchester gültig. Die Position des „Team-Leiters“, des Dirigenten ist allerdings stets eine hierarchische. Die Machtposition eines Dirigenten erstreckt sich auf die meisten Bereiche der künstlerischen Aktivität eines Orchesters: von der Planung der Spielzeit über die Besetzung des Orchesterapparats bis hin zur musikalischen Gestaltung eines Werks. Auch wenn der Dirigent während eines Konzerts klanglich nicht dazu beizutragen vermag, ist seine vorbereitende Arbeit und seine koordinierende und inspirierende Mitwirkung von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Abends. Seine Position und seine direktive Führung wird von den Musikern vor allem dann akzeptiert, wenn seine künstlerische Kompetenz außer Frage steht.

Der Musikerberuf unterscheidet sich von unternehmerischen Berufen

- durch die extrem lange Ausbildungszeit,
- durch die vielschichtig ablaufenden Prozesse während der musikalischen Tätigkeit selbst und
- durch die andauernde und unmittelbare Bindung an die Gestik des Dirigenten.

[Orchestermusiker haben lange Jahre studiert (mindestens acht, oft sechzehn Jahre oder mehr), um das notwendige Niveau zu erreichen, das ihre außerordentlich komplexe Arbeit erfordert. Begeisterung, Ausdauer und Liebe zur Musik sind das notwendige Rüstzeug auf dem langen Weg zu einer professionellen Karriere.]

Musikalische Ensembles können sehr beachtliche Größen erreichen: von etwas 16, 20 Musikern in den kleinen Ensembles bis hin zu 120 bis 130 in den großen Symphonieorchestern. Ihre Mitglieder sind hoch qualifizierte Musiker, die auf künstlerisch und technisch höchstem Niveau unterschiedliche Instrumente beherrschen: Streich-, Blech- und Blas- sowie Schlaginstrumente und Harfe.

Wie die Musiker für die Ensembles gewonnen werden, ähnelt dabei durchaus der Vorgehensweise in der Industrie. Jeder Musiker muss an einer Stellen-ausschreibung teilnehmen und diese für sich gewinnen, genauso wie im Unternehmen. Dabei liegt der Schwerpunkt der Aufnahme-prozedur - genannt Probespiel - auf dem möglichst perfekten Spielen eines oder mehrerer Musikstücke und Orchesterstellen innerhalb eines knappen Zeitrahmens und unter starkem Konkurrenzdruck. Diese Art der Stellenbesetzung ist an sich spezifisch für alle künstlerischen Berufe wie z.B. Schauspiel, Ballett, Chor oder Gesang.

Die hohe musikalische Qualifikation der Mitglieder eines Orchesters ist ein zentrales Kriterium, um die dynamischen Kräfte innerhalb eines Ensembles und auch in seiner Beziehung zu seinem Dirigenten zu verstehen.

Gemeinsame und individuelle Ambitionen

In der Welt des Unternehmens

Außerordentlich interessant ist die Feststellung, dass sich der innere „Zusammenhang“ praktisch von alleine ergibt, sobald das gemeinsame Ziel definiert ist und alle Mitglieder des Teams ihm „anhängen“. Individuelle Interessen treten dann in den Hintergrund. Dieser Zusammenhalt ist wohl am ehesten mit dem physikalischen Begriff der „Kohäsion“ zu verdeutlichen, der die Zusammenhaltskräfte **innerhalb eines Stoffes** beschreibt – in deutlicher Abgrenzung zur „Adhäsion“, womit die Zusammenhaltskräfte **zwischen zwei Stoffen** bezeichnet werden. Führen wir uns dabei vor Augen, dass das Wort *Kohäsion* sich aus dem lateinischen *cohaerere* ableitet, was soviel wie *zusammen haften* oder *ineinander verwachsen sein* bedeutet. Darin genau liegt die Besonderheit einer Gruppe: um sich in Bewegung setzen zu können, müssen alle Mitglieder sich in einem Zustand der Adhäsion in Bezug auf dasselbe Ziel befinden. Eine Gruppe unter dem Zwang eines Führers, der nicht dafür sorgt, dass alle Mitglieder der gemeinsamen Idee „an“hängen (Adhäsion), wird auch ohne inneren Zusammenhalt (Kohäsion) agieren, mit einer Tendenz zur „Ab“hängigkeit, unter Umständen sogar zur „Un“-Abhängigkeit bis hin zu einer „gegenläufigen“ Abhängigkeit: einem aktive Widerstand. Gruppenadhäsion in Bezug auf ein gemeinsames Ziel entsteht gelegentlich auf ganz natürliche Weise, etwa so, wie wenn man sich einer Verfahrensregel in einem ganz speziellen Kontext freiwillig anpasst. Andererseits kann die Adhäsion durchaus heikel werden, wenn es sich um Zielsetzungen handelt, die sich unmittelbar und in eindeutiger Weise auf die Arbeitsbelastung, die Rollenverteilung oder die Inhalte der gesteckten Ziele auswirken. Unterschiedliche Konstellationen erfordern unterschiedliche Interventionsweisen, abhängig von der Reife des Teams und somit vom Grad des inneren Zusammenhalts, des Kohäsion.

In der Welt der Musik

Das vorrangige gemeinsame Ziel eines musikalischen Ensembles ist das Einstudieren und Aufführen musikalischer Werke. Es braucht keiner besonderen Erwähnung, dass eine derart große Gruppe, die derart schwierige Kompositionen spielt, einen Koordinator benötigt, ähnlich dem Lotsen auf einem Flughafen, der mit seinen Gesten präzise die Reihenfolge der Starts und Landungen in dem musikalischen Verkehrsfluss beispielsweise einer symphonischen Aufführung dirigiert. Opernorchester genießen öfter als andere das Privileg, die menschliche Stimme begleiten zu dürfen, was eine ganz besonders feine Koordinierung ihres Spiels mit den Sängern erfordert. Diese zusätzliche Koordination obliegt wiederum dem Dirigent.

Jeder Orchestermusiker hat seine individuellen und vielschichtigen Ziele und Aufgaben. Um seinen Part innerhalb des Musikstückes zu beherrschen und punktgenau abzurufen, bedarf es hoch entwickelter technischer wie musikalischer Fähigkeiten. Diesen eigenen Anteil in Verbindung mit Teilgruppen des Ensembles (*z.B. den ersten Geigen oder den Hörner*) und mit der Gesamtheit des Orchesterapparats einschließlich der Sänger zu bringen erfordert noch zusätzliche Qualitäten in Bezug auf präzises Hören und rhythmisches Flexibilität und Sicherheit. Die Existenz einer gewissen Konkurrenz zwischen einzelnen Instrumentengruppen und auch innerhalb solcher Gruppen kann für die Gemeinschaft förderlich sein. Das Bemühen um Perfektion bedeutet einerseits einen starken Motivationsmotor, es beinhaltet aber auch das Risiko belastender interner Rivalitäten. Die Konsequenzen aus der ständigen Forderung nach höchster Qualität sind ebenso bewundernswert – in Bezug auf die hervorragenden Ergebnisse – wie bedenklich – dort beispielsweise, wo Musiker, die diesem ständigen Druck nicht gewachsen sind, ihre Gesundheit aufs Spiel setzen.

Die Ambitionen des Einzelnen müssen im Dienst des Gesamtvorhabens stehen. Dabei ist es Aufgabe des Dirigenten, die jeweils vorhandenen Qualitäten zu erkennen, die dem Gesamtensemble seine Dynamik geben. Der Aspekt der Macht kommt dabei natürlich mit ins Spiel, und zwar in der Auseinandersetzung zwischen individueller und gemeinschaftlicher Zielsetzung. Der Anteil der gemeinsamen Werte spielt in diesem zerbrechlichen Gleichgewicht die stabilisierende Rolle.

Die Gemeinschaftsmomente eines Orchesters – und seiner Zuhörern – sind manchmal fast transzendentaler Natur. Die Musik verfügt über eine außerordentliche Macht. Selbst wenn die Musiker auf der Bühne die Musik nie auf die selbe Weise wahrnehmen können wie ihr Auditorium – ihre Töne verschmelzen und verändern ihre Qualität beim Verlassen der Bühne und auf ihrer Reise durch den Raum zum Publikum – die starken Gefühle, die von der Musik zum Ausdruck gebracht werden, vereinen die Musiker auf einzigartige und unerklärliche Weise. Persönlichkeit und Charisma des Dirigenten beflügeln und inspirieren die Musiker und lassen zweifellos die Intensität eines solchen Moments noch wachsen.

Werte, Auftrag und Vision

In der Welt des Unternehmens

Die Werte in Unternehmen, die in den letzten 10 Jahren besonders „in“ waren, zeichneten sich darin aus, dass sie die Arbeitsweise des Unternehmens nach vorne bringen wollten. Heute schreiben sich praktisch alle großen Unternehmen auf die Fahnen: Professionalität, Marktanpassung, Kreativität, Innovation, Kundenorientierung, Solidarität etc. Die Selbstverpflichtung der Beteiligten, diese Werte zu respektieren und zu pflegen hinsichtlich

- der Daseinsberechtigung des Unternehmens (weswegen existiert es?),
- seiner Mission (welche Leistung kann von ihm erwartet werden?) und
- seiner Vision (was soll aus ihm werden?)

ermöglicht eine Stärkung der Kohäsion in den jeweiligen Aktionen innerhalb des hier beschriebenen betrieblichen Rahmens. Diese Werte, die für jede Abteilung des Unternehmens einzeln aufgeschlüsselt werden, bestimmen das individuelle Verhalten im Zusammenspiel mit dem Ganzen. Gleichermaßen erlauben die Definition der Unternehmensmission (also „das, weswegen das Unternehmen existiert“) und die Unternehmensvision (also „das, was aus dem Unternehmen werden will“) die Aufstellung eines kohärenten Aktionsplans, in dem jeder sich und seine Aufgabe wieder finden kann.

In der Welt der Musik

Ähnliche Herausforderungen stellen sich auch der Führung eines Orchesters unter der Verantwortlichkeit eines Dirigenten während einer oder mehrerer Spielsaisons: neues Repertoire, künstlerische Jahresplanung, Motivation der Mitarbeiter, Formung einer Identität für das Orchesters etc.

Obwohl Musiker allgemein eine starke intrinsische Motivation besitzen, kann es für den Dirigenten oft eine höchst ehrgeizige Aufgabe sein, die Motivationskraft eines großen Ensembles langfristig auf hohem Niveau zu halten. Daher ist es für eine optimale Effizienz und Kohäsion wichtig, vorrangig die Werte, die der Arbeit des Orchesters unterlegt sein sollen, zu definieren, ebenso wie die Mission, der es sich unterstellt und die Vision davon, wo das Orchester in ein paar Jahren stehen will.

Spannungszustände

Druck von außen erzeugt unweigerlich Druck im Innern des Systems, das sich aus den Teammitgliedern zusammensetzt, vergleichbar mit dem atmosphärischen Druck, der auf eine Seifenblase einwirkt. Damit diese Blase nicht platzt, ist ein starker innerer Zusammenhalt des Systems unerlässlich. Versuchen Sie, ein Ei zu zerbrechen, indem Sie mit der Hand von oben und unten einen gleichmäßigen aber starken Druck aufbauen – es wird Ihnen nicht gelingen. Die Eierschale ist so geschaffen, dass sie in dem Maße dem Druck widersteht, wie dieser ansteigt. Der Druck verwandelt sich in eine „positive“ interne Spannung und das System bleibt intakt. Gibt es Ereignisse, die „negative“ interne Spannungen innerhalb des Systems entstehen lassen können?

In der Welt des Unternehmens

Zeitdruck erzeugt Stress und kann jedes Team zerstören. Er kann ein ganzes System lähmen, da in ihm die individuellen Fähigkeiten seiner Mitglieder verloren gehen können. Fehlleistungen, Missachtungen von Regeln oder Verpflichtungen, Fehlentscheidungen oder individuelle Fehler verschlechtern den inneren Zusammenhalt des Teams. Es sind dies die Momente, in denen der Einzelne in seine Individualität zurückfällt und seine Unabhängigkeit auf Kosten des anderen findet. Wachsenden Risiken oder bestimmte Umstände oder Ereignisse können Auslöser für solchen äußeren Druck sein. Der Leiter des Teams kann von solchen Dingen bereits eine gewisse Vorstellung haben, wenn sie zum Beispiel auf Informationen beruhen, die nur ihm zugänglich sind. Hieraus entsteht negative Spannung, die ihrerseits Dissens entstehen lässt, sogar Konflikt, Rückzug oder Desinteresse. Die damit einhergehende Veränderung kann eine Gruppe destabilisieren, die bis dahin ausgewogen funktioniert hat.

Auch eine Veränderung der Konzeption, der Zusammensetzung der Gruppe einschließlich ihres Leiters, der Arbeitsweise, überhaupt jede Veränderung erzeugt Spannung, da sie Ängste weckt und schürt. Nicht zuletzt sorgt auch das Management für die Einbringung von Druck, ob er nun aus dem Markt kommt, aus dem wirtschaftlichen Umfeld oder aus den Reihen der Aktionäre, vielleicht über die Schiene neuer Zielvorgaben, Reorganisationen oder Restrukturierungen.

In der Welt der Musik

Wie eine Untersuchung von H. SCHMALE/H. SCHMIDKE herausgefunden hat, liegen die Schwierigkeiten in den zwischenmenschlichen Beziehungen in Orchestern auf erster Stelle mit 14,2% (abgesehen von den Umgebungseinflüssen) auf der Liste der konkreten Beruferschwernissen.⁽²⁾

In ihrem Bemühen um Perfektion reagieren viele Musiker ungewöhnlich heftig auf ihre eigenen Fehler und noch heftiger auf die Fehler ihrer Mitspieler. Addieren Sie hierzu noch den vorerwähnten und stets latenten Konkurrenzgedanken und Sie bekommen einen Eindruck von dem Konfliktpotential, das die Arbeit eines Orchesters begleiten kann. Vor allem während einer Aufführung, wenn jeder versucht, sein wirklich bestes zu geben, kann der kleinste Fehler zu minimalen Reaktionen der anderen Mitgliedern des Orchesters führen, wodurch allerdings auf lange Sicht der innere Zusammenhalt leiden wird.

Eine andere Spannungsursache findet sich in der Art der Beziehung zwischen Dirigent und Musiker. Jeder Musiker hat ein individuell unterschiedlich starkes Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung – wie übrigens in jedem Metier, das einen so hohen Leistungs- und Qualitätsstandard fordert. Folglich hat das Führungsverhalten eines Dirigenten – besonders, wenn er über mehrere Jahre an der Spitze eines Ensembles bleibt – tiefgehenden Einfluss auf das Arbeitsklima des Klangkörpers. Ungerechte Entscheidungen gegenüber einzelnen Orchestermitgliedern, einen Mangel an Ernsthaftigkeit oder unhöfliches oder sogar kränkendes Verhalten des Dirigenten kann die Beziehungen beeinträchtigen, während sie für alle sehr viel erfreulicher sein könnten, wenn sie auf gegenseitigem Respekt und Ehrlichkeit basierten.

Gerade in der heutigen Zeit, in der die finanzielle Situation vieler Theater und Orchester zunehmend instabiler wird und ein tief greifender Strukturwandel in der kulturellen Landschaft vonstatten geht, übt diese Situation eine steigende Spannung auf alle Beteiligten aus. „Wäre genauer untersucht, welchen Einfluss etwas die Gruppenkohäsion auf die künstlerische Qualität im Musiktheater ausübt, ergäben sich daraus Argumentationshilfen gegen die zunehmende Auflösung von Ensembles im Zuge von Einsparungen“ ((stellt Sabine Boerner in einer umfassenden vergleichende Studie über den Führungsstil in Musiktheatern und Forschungseinrichtungen fest.))⁽³⁾

Krisensituationen beinhalten allerdings auch Wachstumschancen, die richtig genutzt, zu einer Umorientierung, Revitalisierung und Stärkung der gesamten musikalischen Mannschaft führen können.

Der Aufbau eines Teams

Entwicklungsstadien: Von der Konzeption bis zur Eigenständigkeit

Vergleichbar einer Familie entsteht ein Team aus sich heraus. Von seiner Geburt bis hin zu seiner eigenständigen Existenz lebt ein Team, entwickelt sich weiter, wird im Durchgang durch unterschiedliche Etappen in sich stimmig. Jede dieser Etappen ist für sich genommen ein Ort der Entscheidung, bei dem es um Chance oder Risiko geht, und den es aufzusuchen gilt, um von ihm zu profitieren und auch seine Hürden zu überwinden.

Stadium 1: Der „Haufen“

Die Kernphänomene dieses Stadiums sind: Ansammlung von Individuen, starke Abhängigkeit von der Führungsperson, zentrale und unumgängliche Position des Teamführers, der Informationsfluss läuft einzig in eine Richtung: von oben nach unten. Die Bindung an den „Rudelführer“ ist noch sehr eng, entsprechend groß ist die Gefahr von „Affenherden-Reflexen“, indem die Gruppenmitglieder ihren Anführer nach„affen“, die Fluktuationsrate ist hoch. Man findet diesen Gruppentypus und das dazugehörige Management besonders in Krisensituationen. Wenn solch ein Team entsteht, ist es unerlässlich, dass der Anführer durch die zentrale Vergabe gemeinsamer Regeln und Aufgaben den Handlungsrahmen festlegt.

Stadium 2: Die Gruppe

Hier sind die Schlüsselbegriffe: halboffene Gruppe, der Informationsfluss beginnt in zwei Richtungen zu fließen, es entstehen, wie in familiären Zusammenhängen, Bindungen innerhalb kleinerer Untergruppen. In der „gegenläufigen“ Abhängigkeit bzw. im Widerstand gegenüber dem Anführer (ähnlich einem pubertierenden Kindes gegenüber seinen Eltern) ist Opposition nicht mehr individuell, sondern „firmenbezogen“. Der Anführer übernimmt nun die Rolle eines Mediators, eines Sammlungs- und Kristallisationspunktes für die Gemeinsamkeiten innerhalb der Arbeitsabläufe.

Stadium 3: Das Kollektiv:

Die Schlüsselbegriffe in diesem Stadium sind: Geschlossener und recht angenehmer Kokon, multidirektionaler Informationsfluss, Unabhängigkeit. Die Regeln sind bekannt, die Verbundenheit mit dem Ziel ist unbestritten, die Arbeitsabläufe sind verstanden und laufen wie geschmiert. Der Anführer greift nur noch bei Störungen zwischen den Gruppenmitgliedern ein. Seine Aufmerksamkeit richtet sich auf die Beziehungen innerhalb der Gruppe sowie auf langfristige Ziele. Hier liegt das Risiko im „Schnarchen“, in der Routine und in heftigen Reaktionen auf etwaige Veränderungen, (so wie ein Heranwachsender sich allmählich in seine völlige Unabhängigkeit einrichtet).

Stadium 4: Das Team

Bezeichnend hierfür ist: Es gibt eine Konstellation von Mitgliedern, die in der Lage sind, sich auch von der Gesamtlinie zu entfernen bei gleichzeitiger enger Bindung an das Team. Der Informationsfluss kann sich auch nach außen wenden, die Interdependenz erlaubt den Zugang neuer Elemente zur Gruppe, sofern sie die gemeinsamen Werte und Regeln anerkennen. Die Aufgabe des Führers konzentriert sich hier auf die Strategie, er übernimmt die Rolle eines Emanzipierers in dem Sinne, dass er eine innere „Befreiung“ der Mitglieder seines Teams ermöglicht, um so mit einer „runderneuerten“ Mannschaft zu neuen aufregenden Abenteuern zu gelangen. Hier liegt die Gefahr darin, dass es die Gruppe auseinander sprengt, dass der Anführer seine Macht verliert und dass Entscheidungen nicht mehr durch den Anführer getroffen werden (Putsch-Risiko). Die positiven Aspekte sind zahlreich: Dialog, effektive Kooperation, Flexibilität, Umsetzung von Veränderungen, Einsatz für das Wesentliche.

Diese vier entwicklungspsychologischen Stadien finden ihre Entsprechungen in den jeweiligen Altersstufen eines Menschen. Sie beschreiben allgemeingültige Tendenzen innerhalb von Teams auf den unterschiedlichen Stufen ihrer Entwicklung. Inmitten seines Systems folgt jedes Gruppenmitglied durchaus seiner eigenen Entwicklung, die wiederum das Gesamtsystem beeinflusst. Darin liegt eine, vielleicht auch die wichtigste Quelle von Konvergenzen und Divergenzen unter den Mitgliedern eines Orchesters - vergleichbar mit einer menschlichen Kette, die stets so stark ist wie ihr schwächstes Glied. Qualitäten wie Selbstwert, Kompetenz und Teamgeist stärken die Gruppe als Ganzes.

Orchestermitglieder derselben Generation teilen gemeinsame Erfahrungen, Überzeugungen und Werte. Selbst alte Konflikte oder ungelöste persönliche Differenzen verbinden – mehr oder weniger bewusst – die darin involvierten Mitglieder. Man kann allgemein sagen, dass unterschiedliche Generationen sich tendenziell an unterschiedlichen Entwicklungspunkten befinden. Auf lange Sicht lernen sie von einander. Dabei ist die Rolle des Orchestervorstands und des Dirigenten ausschlaggebend für das Entstehen der bestmöglichen Arbeitsatmosphäre.

Kriterien für den inneren Zusammenhalt (Kohäsion)

Sechs Kriterien ermöglichen es, den Zustand des inneren Zusammenhalts in der Gruppe einzuschätzen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen:

Entscheidungsfindung

Wie kommen Entscheidungen zustande: Einseitig? Nach vorheriger Rücksprache mit den technischen Leitern? Durch Abstimmung?

Und über was:

über die äußeren Bedingungen des Teams, sein Verhalten (Regeln für Abläufe, Handlungen, Verbote und Erlaubnisse),
über Zuständigkeiten (Kompetenzen, Handlungsvollmachten, Vertretungen),
über Werte (gemeinsame Repräsentations- und Glaubenssysteme, Team-Werte),

- den Ausgleich von Konflikten zwischen den Mitgliedern des Orchesters oder zwischen diesen und dem Dirigenten,
- die Planung der Probentermine.

Dazu kann auch gehören, den Kontakt unter den Mitglieder des Ensembles auch außerhalb ihrer Orchesterarbeit zu fördern, um den inneren Zusammenhalt des Teams zu stärken und eine Gemeinschaftsidentität im Dienste der gemeinsamen Aufgabe zu schaffen.

Handwerkszeug zur Herstellung eines guten inneren Zusammenhalts

Vorannahme ist, dass ein Arbeiten bei (innerem) Zusammenhalt effizienter ist als im Zustand innerer Abspaltung.

Claude STEINER(4), klinischer Psychologe, Psychotherapeut und weltweit anerkannter Spezialist für Transaktions-Analyse (TA), arbeitet insbesondere an dem Phänomen der Zusammenarbeit. Er spricht von drei Faktoren, die die Zusammenarbeit behindern und von drei Maßnahmen, mit denen man Zusammenarbeit erreichen kann.

Hindernisse in der Zusammenarbeit

Individualität

„Wenn ich Erfolg habe, dann dank meiner selbst, und wenn ich scheitere, dann wegen mir!“
Ablehnung der positiven oder negativen Einflussnahme des einen auf den anderen führt in die Isolierung. In seinem Individualismus fühlt sich der Einzelne ermutigt, auf unabhängige Weise zu handeln, ohne gegenüber jemandem anderen anderen verantwortlich zu sein.

Konkurrenzdenken

Unsere Erziehung richtet uns auf Wettbewerb und Konkurrenz aus und nur sehr wenig auf Zusammenarbeit. Schule insbesondere, aber auch sportliche oder musikalische Tätigkeiten drängen uns in ein Konkurrenzdenken: Wettkampf, Noten, Bewertungen. Der Konkurrenzgeist gebiert Individualismus und umgekehrt. So genannte „Unterlegenheit“ ist nicht akzeptabel.

Machtspiele

Machtspiele sind Manöver, um vom anderen etwas zu erhalten, das ich auf andere Weise nicht bekommen kann. Machtspiel kann brutal oder subtil manipulativ sein. Wenn Machtspiele ganz selbstverständlich oder gewohnheitsmäßig zwischen den Mitgliedern einer Gruppe laufen oder besonders seitens des Führers, wird dieser Vorgang irgendwann als Teil des internen Regelwerkes verstanden, was den inneren Zusammenhalt der Gruppe aufbricht.

Grundregeln für eine verbesserte Zusammenarbeit

Keine Machtspiele

Wenn jemand in der Gruppe es nicht schafft, das zu erreichen, was er möchte, sind Machtspiele auf jeden Fall ausgeschlossen. Diese Direktive gilt für alle Teammitglieder, den Teamführer eingeschlossen.

Keine Lügen

Echte Lügen oder auch Unwahrheit durch Unterlassung oder Verschweigen (zum Beispiel durch Zurückhaltung von Informationen) sind verboten. Wahrhaftigkeit ist Teil der Grundabsprache, konstruktive Kritik wird begünstigt, der Informationsfluss ist offen.

Keine Versuche der Selbststrettung

Was STEINER den „Versuch der Selbststrettung“ nennt, ist die Reaktion auf Machtspiele. Niemand soll mehr geben oder tun als seinen Anteil und nichts, was er selbst nicht tun oder geben will. „Ich werde nicht bereit sein etwas zu tun, mit dem ich nicht einverstanden bin, oder nur, weil kein anderer es erledigen will. Ich werde es tun, weil es für die Gruppe nützlich ist.“

Diese Modelle, die aus der Familientherapie stammen, sind von großem Interesse, wenn wir sie durch den Filter der Unternehmenswelt oder der Musikwelt betrachten, und zwar unter Berücksichtigung

- der Position jedes Einzelnen (innerhalb seines hierarchischen Systems),
- seiner äußeren Umgebung (Konkurrenz, Ziel, Rentabilität) und
- der bereits erlebten Situationen (Krisen, Schwierigkeiten, gewöhnlicher Ablauf).

Sich der Hürden im inneren Zusammenhalt bewusst zu sein bedeutet bereits den ersten Schritt in Richtung eines Kohäsionsaufbaus, eines stimulierenden Arbeitsumfelds, in dem sich die Mitglieder der Gruppe nicht in gegenseitiger Konkurrenz verstricken, hin zu einer Entscheidungsfindung durch die Teamleitung ohne Einsatz jeglicher Machtspiele, und hin zu einer Situation, in der jeder aus freien Stücken seinen Anteil in die Gruppe einbringt, ohne Verpflichtung und ohne Zwang.

Auch das Modell von Will SCHUTZ(5), eines anderen amerikanischen Psychotherapeuten, bietet eine Aktionsachse, die den inneren Zusammenhalt einer Gruppe zum Ziel hat. Er geht hierbei von drei menschlichen Grundbedürfnissen aus, die, wenn sie erfüllt sind, uns erlauben, unsere Beziehungen in erfreulicher Art und Weise zu leben.

- 1. Bedeutung.**
- 2. Kompetenz**
- 3. Anerkennung**

Wenn ich mich bedeutend für die Gruppe fühle und die Gruppe mich so wahrnimmt, wenn ich mich kompetent und so auch wahrgenommen fühle und wenn ich in der Lage bin, die Kompetenz anderer anzuerkennen, dann werde ich mich wahrscheinlich als Teil dieser Gruppe akzeptieren, die anderen wertschätzen und Wertschätzung durch sie erfahren. SCHUTZ sagt, dass in einem erfolgreichen Team alle Mitglieder des Teams diesen drei Bedürfnissen Rechnung tragen – für sich und für die anderen.

Gibt es ein Defizit hinsichtlich des ersten Bedürfnisses (Bin ich wichtig?), so ist eine **Integrationsarbeit** wichtig, um alle Mitglieder einzubeziehen:

Hat jeder seinen Platz, hat jeder das Recht, seine Meinung zu äußern, insbesondere hinsichtlich von Entscheidungen, die ihn betreffen?

Gibt es ein Defizit hinsichtlich des zweiten Bedürfnisses (Bin ich kompetent?) so ist es vernünftig, an dem zu arbeiten, was er **Kontrolle** nennt, nämlich Sorgfalt, Präsenz und Sachkenntnis. Das heißt: Festlegung gemeinsamer Spielregeln und Werte, Anerkennung von Kompetenzen/Fähigkeiten, Einrichtung neuer Projekte.

Wenn Defizite bestehen bezüglich des Dritten, also der Frage der persönlichen Anerkennung, so sind **öffnende Maßnahmen** notwendig: die Lösung bestehender Beziehungsprobleme, die Entwicklung eines Bewusstseins für den persönlichen Wert eines jeden Teammitglieds und den der ganzen Gruppe.

Der innere Zusammenhalt eines Orchesters

In einem Konzert, in dem doch so viele Musiker zusammen spielen, ist die erreichte Harmonie und Schönheit immer wieder verblüffend. Die Zuhörer erleben den wunderbaren Moment der musikalischen Aufführung, wenn das ganze Orchester die Musik zelebriert. Keine Spur von Individualismus, von Konflikt, Konkurrenzdenken oder Machtspiel. Infolgedessen ist der Gedanke verständlich, dem sei immer so.

Nun, das ist keineswegs der Fall. Glücklicherweise!

Wie in jedem anderen Team arbeiten hier Individuen auf engstem Raum zusammen (vor allem im Orchestergraben), spielen das gleiche Instrument und manche von ihnen – die Tuttisten – dieselben Noten. Und alle versuchen, möglichst perfekt zu spielen.

Allein durch diese äußeren Umstände spielen Individualismus, Machtspiele und Konkurrenzdenken für Berufsmusiker nicht selten eine hemmende Rolle. Sie begleiten Künstler und musikalischen Karrieren oft ein Leben lang.

Und doch haben die Orchestermusiker eine reelle Chance, diese Hürden durch Kooperation zu überwinden und ihre eigene Persönlichkeit zu entwickeln. In einem Orchester zu spielen ist eine harte Schule für Akzeptanz und für Kooperation! Die Kenntnis der möglichen Hindernisse von Kooperation sowie der Instrumente zu ihrer Verbesserung (beispielsweise mittels Einzel- oder

Gruppencoachings) kann zu einer allgemeinen Stimmungsverbesserung, zu gesunden Beziehungen und zu Erfolgen des ganzen Teams führen.

Fazit

Unternehmen sind sich heute bewusst, dass ihr wichtigstes Kapital die Menschen sind, die dort arbeiten. Sie nutzen immer öfter modernes Know-how, externe Berater oder Coaches, interne oder externe Supervisoren, um den geistig-seelischen Stand und das Wohlergehen der Mitarbeiter zu pflegen, um Konflikte zu minimieren und um die bestmögliche Umgebung zu schaffen, in der Erfolge kreiert werden können. Denn keine äußere Konkurrenz kann ein Unternehmen so tiefgehend schwächen wie ein Mangel an Zusammenhalt und Motivation unter den eigenen Mitarbeitern.

Die hierzu verwendeten Werkzeuge und Methoden sind zahlreich:

NLP (Neurolinguistisches Programmieren), das SCHUTZ-Modell, Laterales Denken (De Bono), Familienaufstellung und systemische Arbeit, Transaktions-Analyse (Organisationstheorie von Eric Berne). Sie bieten dem professionellen Coach ein reiches Spektrum von Möglichkeiten, die eine effizientere Kommunikation und eine Stärkung der inneren Zusammenhaltskräfte im Team zum Ziel haben.

Gegenwärtig werden von Orchestern und Theatern unternehmensähnliche Qualitäten erwartet. Sie sollen nicht nur beste musikalische Leistungen abliefern. Ihre Zukunft hängt langfristig auch davon ab, ob sie mehr musikalische „Produkte“ verkaufen und damit mehr Profit machen können. Den musikalischen Ensembles ist eigen, dass sie aus der Leidenschaft leben. Sie können mit dem Potenzial der Musiker rechnen, aus denen sie sich zusammensetzen, und mit deren hoher Qualifikation, jedoch nur, wenn sie innerlich erfüllt, bei guter Gesundheit und in harmonischen Beziehungen untereinander sind.

Es ist an der Zeit, dass Orchester- und Theaterleitungen von den Unternehmern lernen und deren Erfahrungen im Bereich Team-Bildung und Team-Betreuung für ihre Mitarbeiter übernehmen.

1. Sabine Boerner/Christian von Streit: "Charisma und Teamgeist" – Zur Symbiose zwischen Orchester und Dirigent- in "Das Orchester" 12/04

2. H. Schmale/H. Schmidke, S. 37, - "Der Orchestermusiker, seine Arbeit und seine Belastung" in Schott-Verlag, Mainz, 1985, ISBN 3-7957-2731-6 - .

3. Sabine Boerner, "Führungsverhalten und Führungserfolg"- Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002, S. 4, ISBN 3-8244-9083-8

4. C. Steiner – Manuel de coopération for « Issues in Radical Therapy and Cooperative Power »,1970

5. V.Cornet, Ph.Auriol- Le parler vrai modèle de W. Schutz – ESF 1995 -

Zusätzliche Literatur:

Jon R Katzenbach/D. k. Smith – The Wisdom of Teams in Harvard Business School Press 1992; ISBN 0-87584-367-0

A.Cardon – Coaching d'équipe – Ed. d'organisation

V.Lehnhardt – Les responsables porteurs de sens- Ed Insep Consulting. 1992

Die Autoren:

Mihai Ceicu

Geboren in Bukarest, Rumänien. Studiert Violine an der Hochschule für Musik „C.Porumbescu“ in Bukarest und diplomiert als Solist. Seit 1984 gehört er den Ersten Geigen des Philharmonischen Orchesters Würzburg an.

Kursleiter für Tai Chi, mit gründlichen Kenntnisse in Mentales Training, Yoga, Feldenkrais und Progressive Muskelentspannung nach Jacobson.

NLP-Master seit 1999 (Roman BRAUN, AI-NLP in Wien) und Weiterbildung in Team- und Konfliktcoaching bei Thies STAHL und Martina SCHMIDT-TANGER und Provokatives Coaching bei Frank FARRELLY. Gründer der Firma „Musicoach“, spezialisiert auf Betreuung von Musiker und Musiker-Teams (www.musicoach.de).

Yann Coirault

Geboren in Poitiers, Frankreich. Gelernter Ingenieur, widmet sich nach einer 15-jährigen Unternehmenslaufbahn 1998 der fachlichen Begleitung von Firmenangestellten. Als zertifizierter Coach (*LKB School of Coaching**) und Management-Berater entwickelte er die Idee, seine Methoden auf dem Gebiet der Musik einzusetzen. Er ist spezialisiert auf Teambildung, Team-Coaching, Stressmanagement und Konfliktmanagement.

Sein Weg dorthin: NLP (Neurolinguistisches Programmieren, Lynne BURNEY), Metaphorische Sprache und clean language (Jennifer de GANDT). Ethische Vorbilder sind Robert DILTS.

*Coaching-Schule, gegründet von Lynne BURNEY, Mitbegründerin der *Société Française de Coaching* und Mitglied der *International Coaching Federation*, Co-Präsident des *Comité de certification des adhérents de la SF Coach*.