

Ralf Pegelhoff

MUSIKER ALS ERFÜLLUNGSGEHILFEN

Mangelhaft: Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern

Die deutschen Orchester bereiten ihre Zukunft vor, kreieren neue Konzertformate, entwickeln neue Marketingstrategien, kümmern sich um neues Publikum – aber nicht um sich selbst, d.h. um die Musiker. Dabei hängt doch alles Weitere von ihnen ab, von ihrer Einstellung und Motivation. Die in anderen Branchen längst umgesetzten Erkenntnisse über professionellen Umgang mit internen Kommunikationsstrukturen und Organisationsabläufen sind bei den Orchestern noch längst nicht angekommen.

Veraltete Hierarchien

Das Management beschließt, die Verwaltung setzt um, die Mitarbeiter führen aus: Eine solche Arbeitsweise ist kennzeichnend für Institutionen, die in autokratischem Stil geführt werden. Auch Opernhäuser und Kulturorchester gehören hierzu. Ihre Organisations- und Führungsstrukturen haben sich in den vergangenen fünfzig Jahren kaum verändert. Allerdings hat sich die Gesellschaft inzwischen massiv verändert. Der Stand der Bildung und Ausbildung ist höher, Autoritätsdenken wie in früheren Zeiten gibt es nicht mehr. Arbeitnehmer stellen heute andere Ansprüche an Betriebe und Organisationen: Sie denken mit, stellen Fragen, wollen gehört werden. In Teilen der Chefetagen der Wirtschaft ist ein solches Bewusstsein längst angekommen und berücksichtigt worden. Nicht aus reiner Menschenfreund-

lichkeit, sondern weil man erkannt hat, dass es die Produktivität und den Erfolg des Unternehmens deutlich steigern kann. Auch die Qualität und damit die Anziehungskraft der Orchester lässt sich durch interne Kommunikationsmaßnahmen deutlich verbessern. Ein Mehrwert, der in Zeiten sinkender Kulturretats durchaus wichtig sein kann.

In deutschen Kultureinrichtungen hat sich diese Erkenntnis noch nicht durchgesetzt, zumindest nicht in den meisten. Es gibt Ausnahmen. Viele Musiker, die heute in einem öffentlich finanzierten Opern- oder Konzertorchester spielen, waren einmal Mitglied beispielsweise der Jungen Deutschen Philharmonie, der Kammerphilharmonie Bremen oder des Ensemble Modern. In diesen Ensembles sind die Musiker in die künstlerische Planung und die organisatorischen Abläufe integriert. Insgesamt führt das zu einer hohen Motivation und Identifikation mit

dem Orchester sowie dadurch bedingt zu einer hohen künstlerischen Qualität. Die in dieser Zeit verinnerlichten ideellen Werte prägen die Ansprüche und Erwartungen an den eigenen Beruf. Bei einem Wechsel in ein „normales“ Kulturorchester bleiben sie jedoch meistens unerfüllt, fast immer sogar ungehört, denn es fehlt hier eine „Integrationskultur“ der Musiker in die internen Abläufe und vor allem eine entsprechende Anlaufstelle für die Musiker. Das Problem ist systemischer Natur.

Kurze Planungszyklen als Hindernis langfristiger Strukturverbesserungen

Die Führungsspitze der traditionellen Kulturorchester, also Intendanten und Generalmusikdirektoren, denken und arbeiten in überschaubaren Zeiträumen, für die Dauer ihrer Verträge.

Ihr nachvollziehbares Ziel ist einerseits der eigene künstlerische Erfolg und der des Ensembles, andererseits die Festigung ihrer Position und die daraus resultierende Vertragsverlängerung bzw. Veränderung zu einer bedeutenderen Institution. Daran ist nichts auszusetzen.

Damit fehlt allerdings eine Führungsinstanz, die über den jeweiligen Intendanten- bzw. GMD-Zyklus hinaus Probleme anpackt, längerfristige Visionen verwirklicht und grundsätzliche Entwicklungen vorantreibt. Das kann die Überprüfung und Verbesserung von Kommunikationsstrukturen, die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Steigerung der Motivation oder die künstlerische Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter sein. Die Orchestermanager sind für solche Maßnahmen nicht ausgebildet, zumal es für diese Tätigkeit noch nicht wie für andere Berufe ein allgemein gültiges Anforder-

derungsprofil gibt. „Arzt wird man durch ein Medizinstudium, Orchestermanager durch Quereinstieg und Erfahrung.“¹ Immerhin hat der vierte Deutsche Orchestertag in Berlin im November 2006 das Problem erkannt und die Notwendigkeit der Professionalisierung des Orchestermanagements angesichts der fehlenden oder schlechten Ausbildung und der steigenden Ansprüche an den Beruf zum Thema gemacht.

Tief greifende Konflikte unter der Oberfläche

Häufig unterschätzter Bremsklotz im Orchesteralltag sind gruppeninterne Konflikte, die aus einer Vielzahl von nicht gelösten oder nicht angesprochenen einzelnen Streitpunkten bestehen. Viele künstlerische Chefs, gleichzeitig künstlerische Abteilungsleiter, kennen diese Probleme nicht, haben keine Zeit oder nehmen sich keine Zeit für die Lösung gruppeninterner Differenzen. Regelmäßige Personalgespräche, mit denen entsprechenden Entwicklungen rechtzeitig begegnet werden könnte, finden in unserem „System“ nicht statt.

Wenn die Selbstreinigungskräfte innerhalb des Orchesters – die im Übrigen in den meisten Fällen weder angeleitet noch gefördert werden, sondern sich aus der Sozialkompetenz einzelner Orchestermitglieder ergeben – nicht greifen, entstehen hohe Konfliktpotenziale mit zum Teil gravierenden Folgen: Die Leistungsbereitschaft und später ebenso die Leistungsfähigkeit einzelner Musiker bzw. ganzer Gruppen wird beeinträchtigt. Es folgen dauerhaft lähmende Kommunikationsstörungen bis hin zu Krankmeldungen. Der Weg in die innere Kündigung ist nicht weit.

Aber auch wenn der Frust nicht ganz so groß ist, erfahren Musiker persönliche Freiheit oftmals eher im Engagement außerhalb des Orchesters, sei es durch Lehrtätigkeit, durch Aushilfstätigkeit, durch Kammermusik oder Hobbys. Den eigenen Betrieb als Spielfeld zur Entfaltung eigener schöpferischer Ideen zu begreifen, ist vielen nicht möglich bzw. wird durch unzureichende Kommunikationsstrukturen und Enttäuschungen im Alltag unmöglich gemacht. Können wir uns eine solche Verschwendung von kreativen Ressourcen eigentlich noch leisten?

Minenfeld Intonationsgespräche

Ein Akkord stimmt nicht – alltägliche Situation in jeder Produktion. Die meisten Kollegen wünschen sich ein klärendes Wort vom Probenleiter, der schließlich die Partitur hat und die Funktion eines jeden Tons mehr oder weniger schnell ablesen und bestimmen kann. Dies geschieht aber leider oftmals nicht. Die Gründe dafür können sein: der Dirigent hat aufgrund zu kurzer Probenzeit bzw. unzureichender Disposition nicht die Möglichkeit, sich mit dem Thema Intonation zu befassen; oder der Dirigent ist unsicher bei der Bestimmung von Intonationsstrübungen und unterlässt eine Klärung, um nicht angreifbar zu sein; oder der Dirigent „überhört“ die Trübungen, da es sich ja

nur um „Kleinigkeiten“ handelt; oder er möchte sich nicht die Sympathien der Orchestermitglieder verscherzen. In Wahrheit zeigt sich durch ein solches Verhalten das mangelnde Bewusstsein für die erheblichen negativen Folgen solcher Vorkommnisse und angeblicher „Kleinigkeiten“, wenn sie dauerhaft nicht behandelt werden. Sie verbleiben dann als Problem in den einzelnen Gruppen.

Was ist jetzt zu tun? Wie darf Kritik geübt werden? Dürfen wir überhaupt untereinander Kritik üben, und wenn ja, wie? „Du bist zu hoch!“, eine solche Bemerkung, mit dem entsprechenden Mienenspiel bekräftigt, führt geradewegs in den nächsten Konflikt, der mitunter unauflösbar wird. „Können wir den Akkord mal ausstimmen?“, ist als Einstieg sicher zielführender. Bei Kollegen, die ein normales oder gutes persönliches Verhältnis zueinander haben, wird sich nach kurzer Zeit eine Verbesserung der Intonation einstellen. Anders ist es bei problematischen kollegialen Verhältnissen. Es ist beinahe eine Binsenweisheit, dass belastete persönliche Beziehungen auch zu Intonationsschwierigkeiten führen, allein aus dem Grund, weil man einem geschätzten Kollegen eher entgegenkommt, einem ungeliebten aber nicht. Was geschieht mit Kollegen, die sich nicht ausstehen können und doch jeden Abend zusammen spielen müssen? Wo Intonationsgespräche möglicherweise sogar als Kampfmittel eingesetzt werden, um dem anderen zu zeigen, dass er eigentlich gar nicht spielen kann („Der spielt immer zu hoch!“)?

Wie gehen wir mit notorischen Besserwissern um, die sich nichts von einem Kollegen sagen lassen (wobei es immer noch darauf ankommt, wie etwas gesagt wird)? Für die Klärung länger schwelender Konflikte dieser Art gibt es vielfach keine Lösung, nicht einmal eine Strategie. Die Konflikte entwickeln ein Eigenleben, führen zu anhaltenden Animositäten, belasten den Arbeitsalltag und werden oft mit nach Hause genommen. In Härtefällen führen sie zu Ausgrenzung und Mobbing oder in der anderen Richtung möglicherweise zu verstärktem Alkoholkonsum oder zum Rückzug aus dem Orchester.

Virus Demotivation

Über den „Virus Demotivation“ schreiben der Grundlagenforscher Wendelin Küpers und der Betriebswirtschaftler Rolf Wunderer: „Anfällig für Demotivation [...] sind Mitarbeiter, die ihren Arbeits- und Lebenskontext als unbefriedigend und subjektiv als unveränderbar erleben. Demotivation ist zumeist das Resultat von Enttäuschungserfahrungen. Sie ist umso stärker, je intensiver, häufiger und langfristiger die Enttäuschungen sind und je mehr Versuche erfolglos blieben, die Demotivation zu überwinden und ihre Auslöser zu beseitigen. Die Enttäuschungen führen zunächst zu einem negativen Bewerten einzelner Faktoren, etwa der Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten, der eigenen Leistung oder auch der Leistung von Kollegen. Diese ne-

Häufig unterschätzter Bremsklotz im Orchesteralltag sind gruppeninterne Konflikte, die aus einer Vielzahl von nicht gelösten oder nicht angesprochenen einzelnen Streitpunkten bestehen.

gativen Bewertungen dehnen sich mit der Zeit auch auf andere nicht-berufliche Faktoren aus. Beim Mitarbeiter entstehen negative Einstellungen, die meist informell kommuniziert werden. Wie ein Virus können sie eine ganze Organisation erfassen.“²

Der starre Blick auf das Notenpult, Bewegungslosigkeit beim Spiel, keinerlei Kommunikation mit dem Pultnachbarn, auch sichtbar am Abstand zwischen den Pulten, sind die Zeichen einer gestörten Beziehung zu Kollegen, zum Beruf oder sogar zur Lebenssituation.

Fehlende Kommunikationsstrukturen

Bei Konflikten, die auf solchen langfristig gestörten kollegialen Arbeitsbeziehungen oder grundsätzlicher Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation beruhen, gibt es in unserem „System“ oft keinerlei konstruktive Auseinandersetzung. Der Chefdirigent ist sich der Verantwortung als Führungsinstanz – auch in Menschenführung – oft nicht einmal bewusst. Eine Stelle im Haus, die sich mit dem komplexen Miteinander von Orchesterkollegen auseinandersetzt und mögliche präventive Maßnahmen ergreifen könnte, gibt es in der Regel nicht. Was verbleibt, sind Gespräche mit dem Orchestervorstand oder der Abteilungsleitung, die Behandlung des Themas Mobbing mit dem Betriebsrat bis hin zur juristischen Aufarbeitung von Konflikten mit dem Ergebnis einer Abmahnung. An dieser Stelle ist das Kind aber schon längst in den Brunnen gefallen: Das künstlerische Ergebnis ist durchschnittlich.

Zu viele Konflikte werden „runtergeschluckt“, um an anderer Stelle doch zu eskalieren. Dies geschieht, weil keiner eine Idee hat, wie man das Problem konstruktiv angehen könnte. Alle richten sich irgendwie ein, weil man Angst hat, eine Lawine loszutreten, keine Verantwortung übernehmen will oder kann, weil man lieber im Dunstkreis der gegenseitigen Schuldzuweisungen leben will, ohne etwas ändern zu müssen, vielleicht auch einfach aus Bequemlichkeit. Diese Art von Konfliktvermeidung hat fatale Folgen für das Betriebs- und Arbeitsklima. Der Blick

auf den Gehaltsstreifen macht manches erträglicher, aber deswegen noch lange nicht besser.

Zynismus als Überlebensstrategie

Wer kennt sie nicht, die halblaut gemachten Bemerkungen, die manchmal so wichtig sind, um die angespannte Situation zu entkrampfen (manchmal verhindern sie allerdings auch konzentriertes Arbeiten und führen im Extremfall zu dauerhaften Störungen). Witz und Situationskomik, Intelligenz und Schlagfertigkeit äußern sich in diesen Kommentaren, aber auch Frust und beißender Sarkasmus. Sie geben uns Musikern die Möglichkeit „Dampf abzulassen“, über den Dirigenten, der wieder zu viel redet, unverständlich „pinselt“, über wiederkehrende und unkorrigierte Intonationstrübungen, über schlechtes Notenmaterial, die Klimaanlage, schlechte äußere Rahmenbedingungen usw. Manche ertragen die Alltagssituationen mit versteinerner Gelassenheit, andere verlegen sich aufs Meckern oder Jammern.

Wahrnehmung und Integration der Musiker – unbeantwortete Fragen

Unser schöner Beruf entbehrt nicht der Anlagen für eine gewisse Schizophrenie: In unserer Jugend und während des Studiums werden wir angehalten, unser individuelles künstlerisches Profil zu entwickeln und zu schärfen, im Orchesteralltag sind wir eher ein „Rädchen im Getriebe“. Das gilt für Streicher vielleicht noch mehr als für Bläser, aber das grundsätzliche Lebensgefühl ist durchaus vergleichbar. Es entsteht ein Gefühl des „Töne-Abliefern“, des „Dienst-Machens“, zu wenig dagegen das Gefühl eines künstlerisch befriedigenden Prozesses.

Wie kann die künstlerische Leistungsfähigkeit eines Orchesters, einer Instrumentengruppe, eines Kollegen dauerhaft gesichert werden? Wie ist es möglich, das kreative Potenzial eines Orchestermusikers zu erhalten und in den Betrieb zu integrie-

Konfliktlösung kann
nicht erfolgen ohne
klärende Gespräche.
Voraussetzung dafür sind
Kommunikationsstrukturen.

ren? Wie ist es möglich, für junge Kollegen ein förderndes Umfeld zu gestalten, welches es ihnen erlaubt, sich schnell zu akklimatisieren und mit dem jeweiligen Klangkörper zu identifizieren? Was verändert sich an der Einstellung zum Beruf eines ca. 35-jährigen Musikers, wenn er feststellt, dass das augenblickliche berufliche Umfeld aller Voraussicht nach bis zur Pensionierung unverändert bleiben wird, und wie reagiert die Führung eines Orchesters darauf? Welche fördernden Maßnahmen sind für ältere Musiker erforderlich? Welche Maßnahmen fördern den Kommunikationsprozess innerhalb des Klangkörpers bzw. zwischen den jeweiligen Abteilungen, welche hemmen ihn? Welche strukturellen Verbesserungsvorschläge haben die Kollegen? Welche Erwartungen haben Orchesterkollegen an einen Chefdirigenten, an einen Kapellmeister, welche Erwartungen hat der Dirigent, die Abteilungsleitung an das Orchester?

Fragen dieser Art werden gar nicht gestellt. Es gibt keinen Raum für grundsätzliche Überlegungen dieser Art. Die Betriebssamkeit des zu erledigenden Tagesgeschäfts tut ein Übriges. Das Orchestermanagement in Zusammenarbeit mit dem Orchestervorstand ist bei diesen grundsätzlichen Fragestellungen und der Durchführung von entsprechenden Maßnahmen überfordert, andererseits werden beide Instanzen zur Zielscheibe von Frust und Konflikten, weil einfach niemand anderes da ist.

Erste Ansätze

Externe Beratung, Mediation und Coaching sind in unseren Betrieben zwar noch neu, werden allerdings bereits vielfältig angeboten und durchaus nachgefragt. Es gibt zwar noch eine erhebliche Skepsis gegenüber dieser Art von Konfliktlösung, weil Berater teuer sind und die Effizienz dieser Maßnahmen nicht hinreichend erwiesen ist, aber der Trend geht eindeutig in diese Richtung. Gemeint sind hier in erster Linie Einzelmaßnahmen in extremen Konfliktfällen innerhalb einer Instrumentengruppe oder zwischen mehreren Beteiligten innerhalb eines Orchesters. Eine erfolgreiche Maßnahme zur Verbesserung von Kommuni-

kationsstrukturen ist offenbar bei den Bamberger Symphonikern durch eine externe Beratungsfirma gelungen.³

Erfahrungen zeigen, dass es zur erfolgreichen Konfliktlösung unbedingt erforderlich ist, einzelne Coachingmaßnahmen in ein Gesamtkonzept zu überführen, an dem sich auch die Orchesterleitung beteiligt. Sollte diese nicht bereit sein ihren Beitrag zu leisten, verpuffen entsprechende Anstrengungen und schaffen noch mehr Frust. Insofern bedarf es unbedingt einer aufgeschlossenen, engagierten und zupackenden Führungsspitze in unseren künstlerischen Betrieben, die mit Mut, Weitsicht und der Fähigkeit zur Selbstkritik an die Lösung dauerhafter Konflikte herangeht.

Was ist zu tun, um wirksame Lösungen zu erreichen? Hier einige Vorschläge und Beispiele aus den Bereichen Kommunikationswissenschaft, Betriebspädagogik bzw. Organisationsentwicklung.

Maßnahmen

■ Verbesserung von Führungsverhalten

Der „Myers-Briggs Typenindikator“ (MBTI) gilt in den USA als das am meisten genutzte Persönlichkeitsinventar. Es wird im Einzelcoaching genutzt, aber auch in der Betreuung ganzer Konzerne wie IBM und Siemens. In den 1990er Jahren wurde das Instrument von Reiner Blank (Hamburg) und Richard Bents (Minnesota) ins Deutsche übertragen. „Führung bezeichnet den dynamischen Prozess, in dem es uns gelingt, Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Energie einzusetzen, ihr Potenzial zu nutzen, ihrer Zielstrebigkeit freien Lauf zu lassen und sich selbst aus der Reserve locken zu lassen, um Ziele zu erreichen. Führen fordert heraus, riskiert, treibt an, inspiriert, unterstützt und schenkt Visionen. Das Ergebnis wahrer Führung ist Vertrauen, Anerkennung und Loyalität.“⁴ Dabei ist die wichtigste Forderung an Führungskräfte, wie eine internationale Befragung bei 1 500 Topmanagern auf fünf Kontinenten übereinstimmend ergab, Integrität und Glaubwürdigkeit.⁵

Wie steht es damit in unseren Orchestern? Was kann verbessert werden? Wie kann verbessert werden? Hier einige Kerngedanken zum Thema Führung: Führungsfähigkeit ist Kommunikationsfähigkeit. Kommunikationsfähigkeit ist Konfliktfähigkeit. Führungsfähigkeit = Konfliktfähigkeit.⁶ Der Supervisor Eckehard Herwig-Stenzel benennt einige weitere Beispiele zur Kennzeichnung von guter Führung:⁷ Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Veränderungen nicht beherrschen, sondern fördern und zulassen; regelmäßiges Hinterfragen der eigenen und der Organisationsaufgaben; von der Problemlösungstechnik zur Kreativitätsförderung gehen; die Freude am Unerwarteten als Schlüssel zum Erfolg; Mut zu Innovationen und zum Abschaffen. Hinzu kommen die Fähigkeit und das Bestreben von Führungskräften „Visionen und Sinn auch über den Arbeitsalltag hinaus zu entwickeln“:⁸ „Wenn ihr wollt, dass Menschen ein Schiff bauen, so fordert sie nicht auf, Bäume zu schlagen, Planken zu sägen und zu kalbfatern, sondern lehrt sie die Sehnsucht nach dem großen Meere!“⁹ Einige Führungskräfte bringen diese Fähigkeiten und ein entsprechendes Charisma mit, andere tun sich schwerer. Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass die Fähigkeit zu guter Führung auch erlernbar ist, z. B. durch Beratung, Coaching oder Fortbildung. Die Verbesserung von Führungsverhalten ist eine zentrale Voraussetzung zur Verbesserung von Kommunikationsstrukturen in unseren Orchestern.

■ Maßnahmen zur Steigerung der Motivation

Die Mitarbeiter, künstlerische wie nichtkünstlerische, sind das wichtigste Kapital in unseren Institutionen. Ihr kreatives Potenzial abzufordern, zu integrieren und mit den Zielen der Oper oder des Konzerts in Einklang zu bringen, ist eine wichtige Voraussetzung für das Stärken von Identifikation und Motivation. Es ist wichtig, das Wissen der Mitarbeiter zu integrieren, mit ihnen Entwicklung möglich zu machen und Veränderungen zu gestalten. Dadurch wird das eigene Unternehmen zum Lernort und zum Gegenstand schöpferischer Gestaltung. Gleichzeitig wird die Bindung an die Institution und damit auch deren Bedeutung für den individuellen Lebenszusammenhang des Musikers erhöht. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine größere Motivation, für das Opernhaus oder Orchester tätig zu sein.

■ Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen

Der regelmäßige offene und vertrauensvolle Dialog zwischen individuellem Musiker, Instrumentengruppe und künstlerischer oder auch organisatorischer Leitung ist ein Novum in unserem System. In aller Regel werden Gespräche ausschließlich bei akuten Problemen oder Konflikten geführt. „Zumindest jährlich geführte, regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitern im Team bleiben weiterhin ein wichtiges Element eines guten Führungsstils“,¹⁰ empfiehlt Diplompsychologin Gunnar C. Kunz. Hierbei geht es in erster Linie um die Entwicklung eines verständnisvollen Miteinanders mit dem Ziel, den Zusam-

menhalt und das Verantwortungsgefühl zu stärken sowie Ziele und Entwicklungsperspektiven anzusprechen und aufzuzeigen. Kunz weiter: „Dabei können Organisations-, Team- und Individualziele sinnvoll kombiniert werden, um das Wir-Gefühl, die Identifikation und das koordinierte, übergreifende Handeln zu stärken. [...] Davon unabhängig sind anlassbezogene Mitarbeitergespräche, zum Beispiel Anerkennungs- und Kritik- oder Konfliktgespräche, immer dann zeitnah zu führen, wenn es die jeweilige Situation erfordert.“¹¹

Hierfür müssen in unserem Orchesteralltag neue Strukturen geschaffen werden, die ein entsprechendes zeitliches Budget für einen Chefdirigenten, Orchesterdirektor oder -manager oder eine andere Person im Haus, die sich mit dem Thema Personalführung und -entwicklung befasst, vorsehen.

■ Unterstützung von Teamentwicklung

Wie funktioniert ein Team, was braucht ein Team? Gibt es in den (Instrumenten-)Gruppen ungeklärte Konflikte mit entsprechenden Reibungsverlusten? Sind die Hierarchien in den einzelnen Gruppen geklärt?

Jenseits der alltäglichen Arbeit gibt es förderliche und hemmende Aspekte von Teamarbeit. Hierzu gehören Fragen des Selbstverständnisses, des Sinnzusammenhangs, die Beziehungen der Mitglieder untereinander, Respekt und Anerkennung, optimale Arbeitsbedingungen und vieles andere mehr. Es ist eine wesentliche Aufgabe für die künstlerische und organisatorische Abteilungsleitung, in Zusammenarbeit mit den Instrumenten-

■ Führungsfähigkeit ist Kommunikationsfähigkeit.
Kommunikationsfähigkeit ist Konfliktfähigkeit.
Führungsfähigkeit = Konfliktfähigkeit

■ Bereitschaft zu lebenslangem Lernen

- Veränderungen nicht beherrschen, sondern fördern und zulassen
- regelmäßiges Hinterfragen der eigenen und der Organisationsaufgaben

- von der Problemlösungstechnik zur Kreativitätsförderung gehen

- die Freude am Unerwarteten als Schlüssel zum Erfolg
- Mut zu Innovationen und zum Abschaffen

■ Wenn ihr wollt, dass Menschen ein Schiff bauen, so fordert sie nicht auf, Bäume zu schlagen, Planken zu sägen und zu kalbfatern, sondern lehrt sie die Sehnsucht nach dem großen Meere!

gruppen hemmende Faktoren nachhaltig auszuschalten und fördernde Maßnahmen einzuleiten. Diese Aufgabe beansprucht Sorgfalt und Zeit. Regelmäßige Gruppengespräche, mit und ohne Abteilungsleitung, auch unabhängig von gruppeninternen Konflikten, fördern eine positive Entwicklung.

Dazu ist es allerdings erforderlich, dass dem Faktor Kommunikation in unseren Orchestern ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als bisher, und dies bedeutet auch eine Anerkennung des Zeitaufwands als Arbeitszeit. Da der Tarifvertrag nur Dienste für Proben oder Aufführungen vorsieht bzw. zwei Orchesterversammlungen pro Jahr als Dienste anerkennt, sind hier alle gefordert, angemessene Formen zu finden, die weder die täglichen Betriebsabläufe beeinträchtigen noch den notwendigen und dem Betrieb wieder zugute kommenden Kommunikationsmaßnahmen die Anerkennung versagen.

Gruppeninterne Gespräche sind manchmal mühsam, und viele Kollegen haben durchaus wenig Interesse, mit dem Pultnachbarn auch noch ihre Freizeit zu verbringen. Sollen regelmäßige Gespräche zielführend sein, muss es eine dienstliche Anerkennung geben, sonst sind Bereitschaft und Motivation in der Regel nicht vorhanden.

■ Personalentwicklung als Schwerpunkt

Dass dem „Faktor Mensch“ in unseren Orchestern mehr Beachtung geschenkt werden muss, zeigt die Vielzahl der Konflikte und Frustrationen. Der Auftrag an eine weitblickende und verantwortungsvolle Führung besteht darin, mit den vorhandenen finanziellen und personellen Mitteln hier Abhilfe zu schaffen, z. B. durch die Schulung eines Mitarbeiters zum Thema Mediation, der Installation einer Anlaufstelle für tief liegende Konflikte oder durch Schulung eines Mitarbeiters zum Thema Mobbing und der Installation eines Mobbingbeauftragten. Der Austausch mit Konfliktberatern anderer Orchester kann in bestimmten Fällen dazu beitragen, eine zu große Nähe zum eigenen Orchester zu verhindern.

Darüber hinaus ist es dringend erforderlich, eine Abteilung des Hauses zu beauftragen, sich mit den Themen langfristiger Strukturverbesserungen (siehe Seite 11 f., „Unbeantwortete Fragen“), zukunftsweisenden Visionen sowie kurzfristigen Zielen jenseits des Alltagsgeschäfts bzw. der Organisation der nächsten Premiere zu befassen.

In diesem Zusammenhang spielt auch das Thema Fortbildung für Orchesterkollegen eine große Rolle. Welche Fortbildung ist im Hinblick auf die spezielle Aufgabe eines Kollegen sinnvoll? Vielleicht eine Fortbildung, die sich mit seiner Rolle als Führungskraft innerhalb des Orchesters beschäftigt, eine Fortbildung, die sich mit Vorstandstätigkeit beschäftigt, möglicherweise sogar musikalische Fortbildung? Natürlich müssen die finanziellen und organisatorischen Fragen dazu geklärt werden. Natürlich muss geklärt werden, ob mit Fortbildungen auch „Belohnungen“ oder sonstige Anreize verbunden sind, und wenn

ja, in welcher Form. Fortbildungen sind in anderen Branchen üblich und ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung. Warum nicht bei uns?

■ Einführung von „Qualitätszirkeln“

In der Etablierung von abteilungsübergreifenden Qualitätszirkeln bietet sich die Möglichkeit einer weitgehend kostenneutralen Bündelung von betrieblichem Knowhow und der Erarbeitung von betrieblichen Maßnahmen zu Veränderung und Entwicklung. „Qualitätszirkel verfolgen [...] das Ziel, in einer festgelegten Zeit konkrete Vorschläge zur Verbesserung etwa der Qualität der Produkte, Verfahren oder Zusammenarbeit vorzuweisen.“¹² Sollten andere Maßnahmen aus finanziellen Gründen zunächst undurchführbar erscheinen, bieten Qualitätszirkel die Basis für einen ersten Schritt.

■ Einbeziehung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung

Die Beratungsbranche hat einen durchaus zweifelhaften Ruf. Dieser begründet sich auf einer Reihe von Erfahrungen mit „schwarzen Schafen“, wie es sie in jeder Branche gibt. Teure und letztlich ineffiziente Maßnahmen sind sicher nicht das, was unsere arg gebeutelten Institutionen zurzeit gebrauchen können.

Dabei wird allerdings gar nicht zur Kenntnis genommen, dass sich das Thema Organisationsentwicklung aus der Humanistischen Pädagogik und Humanistischen Psychologie herleitet, deren Ursprünge sich bis zu Aristoteles zurückverfolgen lassen und eine ethische Dimension haben. Ziel dieses Denkansatzes ist es, die „Ganzheit“ zu fördern, den Menschen in all seinen verschiedenen Anteilen wie Geist, Seele und Gefühlen zu unterstützen und vor einseitigen Entwicklungen zu bewahren. In diesem Zusammenhang haben zwischenmenschliche Beziehungen eine zentrale Bedeutung. Hier prozessorientierte Konfliktbearbeitung anzubieten und damit Grundlagen für Veränderungsprozesse und zur Bewältigung von Krisen zu installieren, sind zentrale Anliegen von Organisationsentwicklung.

Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) beschreibt auf ihrer Website ihr Anliegen folgendermaßen: „Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung GOE geht davon aus, dass Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit direkt voneinander abhängen. Ohne Wirtschaftlichkeit gibt es letztlich keine humane Arbeitswelt [ein Arbeitgeber, der eine Kinderkrippe in seinem Betrieb anbietet, muss das Geld dafür vorher erwirtschaftet haben] und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt es keine Wirtschaftlichkeit und keine gesunden Organisationen. In der Verbesserung der Leistungsfähigkeit [...] und der Qualität des Arbeitslebens sieht daher die GOE die beiden Kernziele von Organisationsentwicklungsprozessen. Beide Ziele dienen der Existenzsicherung und Erneuerung. Dementsprechend versteht die GOE Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, nachhaltigen Ent-

wicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme.“

In ihren Leitlinien führt die GOE zum Stichwort „ganzheitliche Perspektive“ an: „Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden. Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. OE-Arbeit beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten von sozialen Systemen.“

Und weiter zum Stichwort „Ergebnisorientierung“: „Organisationsentwicklungs-Projekte sind auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Jede Maßnahme beruht auf einer fundierten, gemeinsamen Diagnose. Jede Diagnose strebt eine konkrete Maßnahme an. Die erzielten Ergebnisse werden an den gesetzten Zielen und einem hohen, umfassenden Qualitätsanspruch kontrolliert.“¹³ Ein solches Projekt wäre die Installation einer Feedbackkultur.

■ Installation einer Feedbackkultur

„Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweise von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird“,¹⁴ Feedback ist eine Art Spiegel. Dabei enthält sich der Feedbackgeber eines Werturteils nach dem Motto: „Du spielst zu laut!“, was den anderen möglicherweise dazu zwingt, in die nur allzu bekannte Rechtfertigungsorgie einzusteigen – mit dem Ergebnis eines fruchtlosen Konflikts. In dem Beispiel „Du spielst zu laut!“ wird unmittelbar die Person angesprochen, also eine Du-Botschaft ausgesandt, die als Vorwurf empfunden wird. Eine Ich-Botschaft könnte lauten: „Ich empfinde die Klangbalance als unausgewogen, deswegen kann ich meine Intonation nicht mehr kontrollieren.“

Der Kunstgriff besteht darin, die *Sache* anzusprechen, nicht die *Person*. Es ist nicht wichtig dem anderen zu signalisieren, *was* er falsch macht, sondern die *eigene* Wahrnehmung und wie es einem damit geht. Ebenso ist es wichtig, konkrete Wünsche zu äußern und nicht um den heißen Brei herumzureden.

Unser Erziehungssystem hat in uns eine Haltung implementiert, die in den meisten Fällen eine andere Person, einen Umstand oder den Zufall als ursächlich für das eigene Wohl- oder Unwohlsein annimmt. Hierbei werden bestimmte Faktoren nicht nur wahrgenommen, sondern auch gleich bewertet. Das vorschnelle Urteil über einen Kollegen, Freund oder Lebenspartner führt zu unfruchtbaren Konflikten und Rechtfertigungen, Du-Botschaften und Ausgrenzungen. Auch wenn diese Tatsachen heute vielfach intellektuell bewusst und anerkannt sind, in der Umsetzung tun wir uns durchaus schwer. Viel lieber setzen wir uns in die Schmollecke, schimpfen und lamentieren,

Das Orchester – Modell für eine außergewöhnliche Teamleistung

Ebene 1: Handwerk

Das handwerklich musikalische Können der Musiker und Musikerinnen bildet die Grundlage für die gemeinsame Leistung. Alle besitzen in etwa das gleiche professionelle Leistungsniveau. Sollte dies einmal nicht der Fall sein, führen konstruktives Feedback der Kollegen oder auch qualifizierte und sorgfältig geäußerte Anmerkungen des künstlerisch Verantwortlichen zur Angleichung an das erforderliche Niveau.

Ebene 2: Selbststeuerung und Kooperation

Um Handwerk innerhalb eines gemeinsamen Prozesses fruchtbar werden zu lassen, bedarf es einer funktionierenden Selbststeuerung. Jeder Musiker einer Instrumentengruppe muss in der Lage sein, andere wahrzunehmen und sein Handeln in das Ganze einzubringen. Dazu gehört die Fähigkeit, sich selbst zum Wohl des Ganzen zurückzunehmen, aber auch konstruktives Feedback zu üben. Übereifrige und Egoisten, aber auch Mitläufer und Resignierte gefährden die Gesamtleistung.

Ebene 3: Leitungskompetenz

Die Selbststeuerung des Einzelnen reicht häufig aus, damit eine Gruppe hervorragende Leistungen erzielt. Gute künstlerische Führungsarbeit kann die Teamleistung jedoch weiter steigern, wenn sie angemessen und mit den richtigen Mitteln arbeitet. Oft schmälert unzureichende Führung die Leistung, die eine Gruppe erbringen kann. Dirigenten müssen lernen auf die Bedürfnisse der Musiker einzugehen, deren ungenutzte Potenziale zu wecken, um damit Höchstleistungen zu erzielen, ohne dabei die Selbststeuerungskräfte zu untergraben.

Zauber

Wenn auf den Ebenen eins bis drei herausragende Leistungen erbracht werden, entsteht etwas, das mehr ist als pure „Zielerreichung“ oder die Erfüllung eines Notentextes. Das gemeinsame Werk verzaubert alle und führt bei den Orchesterkollegen und beim Publikum zu dem besonderen Erlebnis einer mitreißenden Aufführung.¹⁵

gerne mit Gleichgesinnten, selten mit dem Konfliktpartner. Reden übereinander ist eine feste Größe in unseren Institutionen, reden miteinander fällt oft schwer.

Eine Feedbackkultur ist keineswegs auf Knopfdruck herzustellen. Es geht dabei nicht um das Aneignen von Informationen, sondern um eine Änderung von Haltungen, die sich aus einer Vielzahl von Erfahrungen zusammensetzen. Neue Haltungen müssen vorgestellt, gemeinsam entwickelt und angeleitet werden, sei es durch kundige Vorgesetzte, eine Personalentwicklungsabteilung oder Berater.

■ Gelungenes wahrnehmen und ansprechen

Auf der Website des „Business Wissen Information Service“¹⁶ finden sich folgende Feedback-Regeln: „Differenziertes Feedback zu Erfolgen, positivem Verhalten, Kompetenzen und Stärken sind in unserer Kultur eher selten. Nicht zuletzt deshalb ist die Selbstkompetenz bei vielen Menschen deutlich unterentwickelt. Jemanden ermutigen, Anerkennung zu äußern oder bloß etwas Nettes zu sagen – das hat Seltenheitswert, wird vernachlässigt, ist allenfalls sogar verpönt oder als ‚Strebertum‘ gebrandmarkt. Gleichzeitig weiß jeder Mensch aus eigener Erfahrung, dass es gerade im Bereich des Verhaltens kaum einen besseren Weg gibt als das Lernen am Erfolg.“

In unserer Zeit gilt die Defizitdiagnostik als das Maß aller Dinge: Wir suchen und zählen die Fehler anstatt das Richtige. Verstellt uns das nicht den Blick für das Gute und Normale? Könnte es sein, dass wir eine Kritikkultur haben, die sich mehr am Aussprechen von Negativem als an der Bestätigung von Positivem orientiert? Selbstverständlich färbt dieses Bild auch unsere Selbstgespräche, welche eher kritisierend, entmutigend und auf negative Gefühle ausgerichtet sind. Feedback könnte damit beginnen, Stärken zu stärken. Der erste Schritt auf dem Weg zu einer konstruktiven Feedbackkultur heißt deshalb: Alle Beteiligten müssen regelrecht trainieren, Erfolge, Gelungenes, Stärken und Kompetenzen differenziert wahrzunehmen und verbal zu äußern.“

Feedback trägt dazu bei, von einer Misstrauens- zu einer Vertrauenskultur zu kommen. Im Orchester ist es besonders wichtig, „Fehler als Teil des Lernprozesses (zu) betrachten – und nicht als Versagen. Jeder macht Fehler, Fehler sind erlaubt, solange sie nicht vertuscht werden. Das Verständnis zu fördern, dass kollegiales Miteinander im Vordergrund steht – und nicht

Nachgefragt

Was Ralf Pegelhoff über die Situation in den deutschen Orchestern schreibt, sind das auch Ihre Erfahrungen? Ihre Meinung interessiert uns. Schreiben Sie an: Schott Music, Das Orchester, Postfach 3640, 55026 Mainz, Fax 061 31/2462 12, e-mail: orchester.redaktion@schott-music.com

die Überlegenheit, besser zu sein als andere“¹⁷ oder auch nach Aristoteles: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“¹⁸

Werhaltung und Finanzierbarkeit

Um zu einer neuen Kommunikationskultur in unseren Institutionen zu kommen, bedarf es grundsätzlicher Überlegungen und einer auf allen Seiten vorhandenen Bereitschaft zur Veränderung. Jede Veränderung in diese Richtung wird jeden Einzelnen im Orchester – und die einzelnen Mitglieder der angrenzenden Abteilungen – betreffen. Ist es uns das wert? Sind wir alle bereit, für eine konstruktive Entwicklung, die vielleicht durchaus unangenehme Durststrecken mit sich bringt, unseren Beitrag zu leisten? „Wir haben kein Geld!“, ist ein beliebtes Totschlagargument. Soll alles nur am Geld scheitern oder sind es nicht gerade diese Projekte, die unserer Attraktivität für das Publikum erhöhen? Vielleicht lassen sich die finanziellen Mittel aus bestimmten Fonds oder durch Sponsoring erbringen. Vielleicht sind intelligente, wenig kostenintensive Lösungen innerhalb des Hauses durch Umschichtung möglich. Kreativität ist gefragt. Der Erhalt und die zukunftsgerichtete Förderung unserer Orchesterlandschaft sollte uns einiges an Überlegung wert sein. ■

Anmerkungen

¹ Ulrich Ruhnke: „Make friends. Der 4. Deutsche Orchestertag“, in: *Das Orchester*, 2/07, S. 22.

² Wendelin Küpers/Rolf Wunderer: „Virus Demotivation“, in: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources*, 5/03, S. 34 ff.

³ Uta Petersen: „Aufbruchsstimmung in Bamberg. Ein Tourneorchester auf Entdeckungsreise zu den eigenen Potenzialen“, in: *Das Orchester*, 2/06, S. 8 ff.

⁴ Richard Bents/Reiner Blank: *Der MBTI: die 16 Grundmuster unseres Verhaltens nach C. G. Jung. Eine dynamische Persönlichkeitstypologie*, München 1992/1997, S. 116, zitiert in: Michael Pohl/Michael Wunder: *Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle*, Heidelberg 2001, S. 21 bzw. Frankfurt am Main 2005.

⁵ *Führung und Motivation von Mitarbeitern*, Teilnehmerunterlagen zum Seminar von Nägele & Partner, Salem, S. 6.

⁶ ebd., S. 15.

⁷ Eckehard Herwig-Stenzel: *Führungskultur in Zeiten permanenter Veränderungen*, Vortrag Bielefeld, November 2000; Pohl/Wunder, a. a. O., S. 19 ff.

⁸ Klaus Herding/Bernhard Stumpfhaus: „Humankapital nicht bewerten, sondern entfalten“, in: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources*, 5/03, S. 58.

⁹ Lothar Schmidt: *Zitatenschatz für Führungskräfte*, Wien 1999.

¹⁰ siehe auch Gunnar C. Kunz: „Offener Dialog“, in: *Management und Training*, 6/03, S. 25.

¹¹ ebd.

¹² Nägele & Partner, Unterlagen zum Thema *Speziallehrgang zum Prozessberater*, 2005, S. 26.

¹³ http://www.goe.org/ueber_uns_allgemein.htm

¹⁴ *Interaktion im Betrieb*, Teilnehmerunterlagen zum Seminar von Nägele & Partner, S. 37.

¹⁵ Carmen Hirschbach/Petra Schomburg: „Harmonie und Streitkultur“, in: *Management und Training*, 6/03, S. 17.

¹⁶ <http://www.business-wissen.de>. Die Artikel sind nur für registrierte Mitglieder frei zugänglich.

¹⁷ ebd.

¹⁸ Georgi Schischkoff (Hg.): *Philosophisches Wörterbuch*, Stuttgart 21982, S. 211.