

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten

Dirigieren und Führen

| GERNOT SCHULZ | Was genau ist eigentlich nötig, um ein Team erfolgreich zu führen? Diese Frage beschäftigt Personalmanagement und Führungskräfte gleichermaßen. Da lohnt es sich, mal einen Blick auf ein Orchester und seine Führung zu werfen.

Ist der Dirigent da vorne eigentlich nötig?“ Vielleicht haben Sie sich das auch schon mal gefragt. Schließlich sitzen im Orchester in der Regel hochprofessionelle Musiker, die Instrument und Noten beherrschen. Nehmen wir zum Beispiel die Berliner Philharmoniker: Jedes der 128 Orchestermitglieder bringt eine Top-Leistung, ist Experte für sein Instrument und darauf gepolt, sich ständig zu verbessern. Und natürlich ist dieses Orchester in der Lage, eine Mahler-Sinfonie fehlerfrei zu Gehör zu bringen. Auch ohne den Dirigenten und seinen Taktstock. Aber gelingt es ihm auch, eine in sich geschlossene Interpretation zu erarbeiten, die die Zuhörer im Innersten berührt?

Aus einer Gruppe von Individuellen ein auf den gemeinsamen Erfolg ausgerichtetes Team zu machen – das ist eine der wesentlichen Aufgaben des Dirigenten. In diesem Zusammenhang spielen drei Kompetenzfelder eine

Hauptrolle: 1. Wahrnehmung und Kommunikation 2. Vertrauen und Wertschätzung 3. Sinngebung und Identifikation. Führen heißt wahrnehmen und kommunizieren. Die Führungspersönlichkeit muss sich bewusst sein, dass jede Wahrnehmung subjektiv ist sowie von Standort und Rolle abhängt. Es gilt also nicht nur, seine Eigenwahrnehmung als Dirigent/Führungskraft zu verfeinern, sondern auch anzuerkennen, dass jeder Musiker/Mitarbeiter seine eigene Wahrnehmung und Sicht auf die Dinge hat.

Wahrnehmung

Zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels aber trägt die feinsinnige Fremdwahrnehmung der Kollegen untereinander in hohem Maße bei. Orchesterliches Musizieren setzt gleichsam eine zweite Ebene der Wahrnehmung voraus: aufnehmen, was die anderen tun. Der Dirigent wiederum muss in der Lage sein, jede Hoch- und Minderleistung im Orchester wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren. Er ist folglich für die Wahrnehmungs- und Wertschätzungskultur verantwortlich und muss sie vorleben. Aufmerksamkeit für sich selbst zu bekommen ist einfach, wenn man sich an exponierter Position befindet.

Entscheidend ist jedoch, die Aufmerksamkeit aller über die gesamte Projektarbeit hinweg aufrechtzuerhalten.

Kommunikation

Erfolgreiche Teamführung beruht im Wesentlichen auf Kommunikation. Wie sonst lassen sich Strategie, Zielorientierung und Sinngebung vermitteln? Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, desto bedeutsamer wird ihre Kommunikationsfähigkeit. Sogenanntes Führen heißt also kommunizieren, wobei es überwiegend der nonverbale Anteil ist, der wirkt und erinnert wird. Das bedeutet: Mimik, Gestik und Ausstrahlung, aber auch Stimmlage und Sprechverhalten sind entscheidend für die Wirksamkeit der Kommunikation. Ein Dirigat ist pure nonverbale Kommunikation und wirkt deshalb so stark auf die „Mitarbeiter“.

Dosierung der Impulse

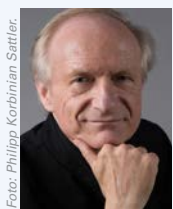
Die wohltdosierte Impulsgebung ist das wirksamste Mittel eines Dirigenten, um die Aufmerksamkeit der Musiker zu maximieren. Zu wenige Führungsimpulse sorgen für Unsicherheit, zu viele für Unaufmerksamkeit. Die eigentliche Führungsaufgabe ist das Vermitteln der großen Handlungs- und Spannungsbögen von Projekt- und Unternehmenszielen. Wer zu viele, also auch nutzlose Impulse setzt, untergräbt seine eigene Autorität. Und niemand ist daran interessiert, Unnötiges wahrzunehmen. Die Folge sind Langeweile und Unaufmerksamkeit. Übertriebene Kontrolle führt indes dazu, dass sich Musiker/Mitarbeiter eingeengt und in ihrer Kompetenz nicht angemessen ernst genommen fühlen. Diesen schmalen Grat zwischen Zuviel und Zuwenig zu meistern, ist keine Frage von Wissen und Theorie, sondern das Ergebnis von Gespür und Erfahrung.

Vertrauen

Unter den vertrauensbildenden Maßnahmen gibt es ein Verhalten, das sich äußerst positiv auf die Vertrauensbildung auswirkt: das Offenbaren eines Fehlers. Wird das vom Gegenüber nicht „ausgenutzt“, sondern womöglich mit dem Eingeständnis einer eigenen Schwäche beantwortet, so entsteht besonders schnell Vertrauen. In einem Orchester hört jeder jeden, und zwar permanent. Diese totale Transparenz hat zur Folge, dass jeder jeden auch schon bei Fehlern und Unzulänglichkeiten erlebt hat. Das daraus entstehende Vertrauen lässt ein starkes Wir-Gefühl entstehen, das wiederum ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Identifikation zur Folge hat.

Professionelle Musiker üben täglich. Von Kindesbeinen an. Orchester und Di-

AUTOR



Professor **Gernot Schulz** war Berliner Philharmoniker sowie Assistent von Leonard Bernstein und Sir Georg Solti und ist heute ein international gefragter Dirigent.

Foto: Philipp Korbinian Saffler



Foto: mauritius images/alamy

rigent proben vor jedem Auftritt. Üben und Proben bedeutet Fehler zu machen. Mit diesen konstruktiv umzugehen ermöglicht es, die Qualität zu verbessern. Doch dazu bedarf es einer Atmosphäre des Vertrauens. Vertrauen und eine hoch entwickelte Fehlerkultur sind die Voraussetzungen für außergewöhnliche Leistung. Denn dafür müssen die Mitarbeiter bereit sein, Fehler zu riskieren. Für eine lernende Organisation wie ein Orchester ist eine positive Kultur des Trial & Error also unerlässlich. Und Aufgabe der Führungsverantwortlichen ist es, die nötige Sicherheit zu vermitteln, zu ermutigen und auf Verbesserungspotenzial aufmerksam zu machen.

Wertschätzung

Das ständige, auf Verbesserung der Leistung ausgerichtete Feedback steht im Mittelpunkt der Probenarbeit von Orchester und Dirigent. Es entsteht eine offen kommunizierte Wertschätzung, die positive wie negative Kritik umfasst.

Aus zwei Gründen ist Wertschätzung so bedeutsam: Zum einen ist es ein menschliches Grundbedürfnis, beachtet und wertgeschätzt zu werden. Zum an-

deren ist sie der Grundstein jeder fruchtbaren Zusammenarbeit: Kommuniziere ich als Dirigent meine Wertschätzung einer aus dem Orchester kommenden Höchstleistung nicht, so verbreite ich die Botschaft: „Egal wie viel du leistest – den Chef interessiert es nicht.“ Das Gleiche gilt für eine Minderleistung. Bemerke oder kommuniziere ich sie nicht, so gebe ich jedem zu verstehen: „Hier kannst du machen, was du willst, weil er es eh nicht merkt.“

Sinngebung und Identifikation

Nur wenn der Charakter der Aufgabe vorgelebt und das gemeinsame Ziel für jeden überzeugend veranschaulicht wird, identifizieren sich die Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe. Und nur wer sich mit dem identifiziert, was er tut, entwickelt dafür Leidenschaft und Hingabe – das Wertvollste, was ein Mitarbeiter zu geben in der Lage ist. Leidenschaft und Hingabe sind die stärksten Motivationsfaktoren und die Wegbereiter des Erfolgs. Zu den entscheidenden Kompetenzen einer Führungskraft gehört es daher, selbst begeisterungsfähig zu sein, und diese Begeisterung auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Denn nur durch die Kraft der Emotion können Mitarbeiter dazu bewegt werden, das Projekt/die Organisation zu dem vorgegebenen Ziel zu bewegen. Zahlen, Daten und Fakten sind schlicht Informationen. So wie auch die Noten nur Informationen sind. Erst die Musik, die daraus entsteht, entscheidet über den Erfolg. Ausschlaggebend sind also die „menschlichen“ Parameter: Identifikation mit der Zielsetzung, Hingabe und die Lust auf Höchstleistung. Folglich kommt es nicht in erster Linie darauf an, was wir machen (denn das, was wir machen, machen andere auch) und dass die Noten korrekt gespielt werden (das ist die Voraussetzung), sondern darauf, wie wir das machen, was wir machen. Mit Hingabe und höchstem Einsatz arbeiten aber nur die, die einen Sinn in dem sehen, was sie tun. Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Eine begeisternde, authentische und die Mitarbeiter bewegende Sinngebung ist somit die zentrale Führungsaufgabe.

Weitere Informationen zum Thema:
www.dirigierenundfuehren.com.