

Wichtige Aussagen aus dem Buch:

Vom Solo zur Sinfonie

Was Unternehmen von Orchester lernen können

Christian Gansch

ISBN 978-3-593-50118-5

Zusammenfassung Esther Domburg



In diesem Buch werden Spitzenorchester mit Unternehmen verglichen. Wenn man die aus systemischer Sicht betrachtet: Hochleistungsteams

Individuelle Spitzenmusiker müssen unter der Führung von einem Dirigenten bei jedem Konzert zu einer gemeinsamen hochwertigen Leistung kommen. Können dabei aber nicht nur auf sich hören oder auch nur so laut wie möglich spielen, sondern müssen alle anderen gut zuhören und die mittlere Führungsebene in der Form vom Konzertmeister, 1. Violine 1. Bläser, 1. Schlagwerker usw. haben eine große Verantwortung.

Erarbeitet der 1. Violine einen neuen Bogensetzung, die für die Violinen die Beste ist, kann es bedeuten, dass das Thema, das mit dieser Bogensetzung gespielt wird und in weitere Folge von den Bläsern übernommen wird, gar nicht spielbar für sie ist. Dann kommt es wieder zurück zu den Violinen und eine andere Bogensetzung muss erarbeitet werden

Es geht somit nicht um das Beste für meine „Abteilung“ sondern um das Beste für das ganze Unternehmen. Wohin das Unternehmen oder Orchester gehen soll, bestimmt der Dirigent, der Führungskraft. Von seiner Vision, von seiner Interpretation und klare Kommunikation dieser, hängt das Gelingen eines Konzertes ab.

Die MitarbeiterInnen in einem Orchester sind alle sehr unterschiedlich, lang, dünn, dick, kleine Finger, dicke Finger, lange Finger deshalb können bei der Violine zum Beispiel keine zwei Personen exakt gleich spielen. Sie müssen

dieselben Noten mit unterschiedlichen Fingersätzen spielen. Es entsteht ein Klang, die in der Summe/Harmonie ganz anders klingt als jeder einzelne

Die Orchester- MitarbeiterInnen sind immer durch die räumliche Nähe zu Ihren KollegInnen ein unmittelbares Feedback „ausgesetzt“. Es können kein Fehler versteckt oder jemanden anderen zugeschoben werden. Auch wenn Ihre Tageverfassung (die Kinder hatten Fieber) voll mies ist, bekommen das die KollegInnen sofort mit.

- Die einzelnen Instrumentengruppen im Orchester haben ein ausgeprägtes Selbstverständnis, welche sie gegenüber den anderen Gruppen klar abgrenzt (Seite 49)
- Nach ihrer extrem individualistisch geprägten Ausbildung werden junge Spitzenkräfte in ein Unternehmensstruktur eingebunden auf die sie während ihres Studiums nicht vorbereitet wurden. Man hat sie ausschließlich zu Solisten ausgebildet, nicht zu (orchestral) versierten Mitarbeiter (46)
- Im Gegensatz zu jungen Spitzenkräften in der Wirtschaft haben Musiker den Vorteil sich bereits in jungen Jahren langsam an ihr immer größer und kritischer werdendes Publikum gewöhnen können und wichtiger noch, mit den anderen Abteilungen intensiv zusammenzuarbeiten um das Konzert zu einem Erfolg machen zu können.

Von ich zum Wir Gefühl (Seite 59)

- Virtuosität muss von der dramatischen Kunst ferngehalten werden, keine einzelne Stimme darf sich geltend machen, Harmonie muss das Ganze beherrschen, wenn man das Höchste erreichen will (JW Goethe)
- Die Probleme verschiedenster Art sind in den Orchestern und Unternehmen sehr ähnlich, nur zeigen sie sich im Orchester aufgrund der räumlichen Enge, schonungsloser und ohne Zeitverzögerung
- Eine Führungskraft braucht ein hohes Maß an Teamorientierung, damit sie genau beurteilen kann, welche Umsetzungstechniken innerhalb ihrer Abteilung am besten funktionieren
- Im Orchester verliert eine junge Führungskraft durch eine Änderung der Strategie nicht an Autorität. In Unternehmen dominiert der Druck, den einmal eingeschlagenen Weg **nicht** ohne Gesichtsverlust verlassen zu können, auch wenn er als falsch erkannt wurde. Diese statische und steife Haltung soll Macht und Führungsstärke vortauschen
- Es geht bei Umsetzungstechniken nicht um einen Kompromiss auf kleinstem gemeinsamem Nenner, sondern um die richtige Balance zwischen einer erstklassigen individuellen Lösung und einer, die auch auf das Team übertragbar ist.

- Es ist absolut sinnlos, wenn eine neue (technische) Strategie einer Abteilung nicht im konzeptionellen Gesamtzusammenhang betrachtet wird, sondern nur auf die bestmögliche Umsetzung innerhalb dieser Abteilung ausgerichtet ist.
- Tragfähige Lösungen abzustreben die abteilungsübergreifend wirken, sind und bleiben der einzige Weg zum Erfolg
- Sie entstehen aufgrund einer permanenten kollektiven Interaktion, über alle unterschiedlichen Interessen hinweg. Diese Haltung haben Orchestermusiker fast unbewusst verinnerlicht, während sie im Unternehmen manchmal zu kurz kommt.

Konflikten:

- Nur ein offenes Austragen von Konflikten und ein selbstverständlicher, fast leidenschaftsloser Umgang mit Antipathien und Antithesen schaffen ein gutes Arbeitsklima.
- Wir können respektvoll und positiv zusammenarbeiten, auch wenn wir uns nicht sympathisch sind
- Die Hinterfragung von altbewährten Mustern oder Strategien sollte als fruchtbare Quelle für die Lebendigkeit der gesamten Organisation begriffen werden

Change muss Alltag sein

Nur wenn Mitarbeiter das „Warum“ verstehen, wollen sie ihre Komfortzone verlassen und die Zukunft engagiert mitgestalten, andernfalls entsteht in der Belegschaft das beklemmende Gefühl nicht nachvollziehbaren Prozessen heillos ausgeliefert zu sein.

Teamfähigkeit

Gleichheit = Illusion

Teamarbeit = ein Wechselspiel der Kräfte

Echter Teamgeist beinhaltet die Erkenntnis, dass sich die unterschiedlichen Charaktere, Kompetenzen, Energien und Perspektiven einbringen und sich diese gleichzeitig einem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlen.

Verantwortung motiviert

Es ist Aufgabe der Führungskraft einem jungen Talent den Weg freizuräumen, indem sie ihm Verantwortung überträgt

Ein Orchester demonstriert Einheit aus Vielfalt

Manche haben die Ideen, die anderen wiederum das Augenmaß und die Ruhe, diese sorgfältig auf Fehler, Umsetzbarkeit und Kosten zu durchforsten. Entscheidend ist in einem Team die Präsenz im richtigen Augenblick

Nur wenn die individuellen Unterschiede, Fähigkeiten, Eigenheiten und Bedürfnisse nicht ständig in Understatement Manier kaschiert werden müssen, um damit krampfhaft ein pseudo-homogenes, ideologisches verbrämtes Teamideal aufrechtzuerhalten, kann echter Teamgeist entstehen.

Führungsideale und Führungsprozesse

„Wenn ein Orchester eh aus lauter Profis besteht, weshalb brauch man dann einen Dirigenten? Man kann einen Dirigenten mit einem Maler vergleichen, der mit seinem individuellen Pinselstrich, mit seinem Gefühl für Farben und Formen sein Werk umsetzt, Es gäbe ein ziemliches Chaos, wenn eine Gruppe von hundert Topmalern (Orchestermusiker vergleichbar) ein Bild anfertigen müsste nach eine Bleistiftvorlage von Picasso“

Es würden innerhalb eines Bildes unzählige Malstile auf ein Betrachter einströmen und ihn völlig verwirren, Keine klare Botschaft wurde den Betrachter erschließen.

Es ist selbstverständlich, dass jedes Unternehmen ein Konzept und eine klare Vision braucht, dennoch sind diese nicht immer klar für die MA erkennbar, bzw. ist nicht klar auf welche Art und Weise man dieses Ziel erreicht.

Wenn das Unternehmensziel nur dem engsten Führungskreis zugänglich ist, dann sollte man sich über mangelnde Motivation nicht wundern. Denn jeder Einzelne will und muss verstehen können, in welchem Kontext seine Arbeit steht.

Eine Führungskraft hat die Aufgabe, das komplexe Wechselspiel aller Kräfte und Interessen, auf ein Ziel auszurichten, Die Mitarbeiter müssen sich bewusst sein, dass es vor allem auch den individuellen Erfolg dient, wenn sie sich in den Dienst einer Übergeordneten Sache stellen.

Damit der Geist einer Vision auf die Mitarbeiter*innen überspringen kann braucht eine Führungskraft Authentizität und Charisma

- Blinde Effekten und Aktionismus vermeiden
 - Erfolg klar definieren
 - Werte suchen, die die Sache dienen, Wert hat es, wenn man um Inhalte mit bestem Wissen und Gewissen ringt
 - Innehalten als Führungskraft (Das wichtigste in der Musik sind die Pausen)
 - Überzeugungen und Wahrhaftigkeit
- Nur durch klar formulierten und begründeten Widerspruch können sich Überzeugungen bilden. Und keinesfalls durch einen verschwommenen Toleranzbegriff.

Erst die Fülle der individuellen Fähigkeiten und Charaktere, die sich gemeinsamen Werte verpflichtet fühlen, ergibt einen tragfähigen Gesamtklang. Viele Stimmen, ein Ziel!

Vergleich:

Wie steht es um Ziele / Klarheit von Zielen in Unternehmen?

- Verständnis, für das, was erreicht werden soll in einem System → 37%
wissen was UN erreichen will und warum
- Begeisterung für die Ziele → 20%
- Ausrichtung der Aufgaben auf Ziele des UN → 20%
- Zufriedenheit mit geleisteter Arbeit → 50%
- Unternehmen ermöglicht Umsetzen von Schlüsselzielen
(Rahmenbedingungen) → 15%
- Vertrauen → 15%
- Offene Kommunikation fördern (abweichende Meinungen nicht nur hören,
sondern auch annehmen) → 17%
- Verantwortung für Ergebnisse → 10%
- Vertrauen zur Organisation → 20%
- Vertrauen zu anderen Abteilungen → 15%

Übertragen auf einer Fußballmannschaft heißt das...

- 4 der 11 Spieler wissen, welches Tor das ihrige ist
- 2 der 11 wäre das wichtig
- 2 kennen ihre Position
- Bis auf 2 Spieler, spielen alle anderen gegeneinander