

HANSER

Justus Frantz, Jens U. Sievertsen

Virtuos führen

Die Meisterklasse des Managements

ISBN-10: 3-446-40968-8

ISBN-13: 978-3-446-40968-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-40968-2>
sowie im Buchhandel



Prélude

MUSIK ALS PARADIGMA

Ohne Musik wäre das Leben ein Irrtum.

FRIEDRICH NIETZSCHE

Warum träumen so viele erfolgreiche Menschen davon, einmal in ihrem Leben ein großes Sinfonieorchester zu dirigieren? Liegt es an der Macht, die einem Dirigenten zugeschrieben wird? „Der Beruf des Dirigenten gilt als letzte Bastion des Totalitarismus“, verrät Benjamin Zander, selbst Chefdirigent des Boston Philharmonic Orchestra.¹ Die Musiker scheinen dem Dirigenten auf seinem Podest völlig unterworfen zu sein. Man könnte meinen, allein durch das Heben seiner Hände brächte er sie zum Erklingen oder Verstummen.

Hier vollzieht sich „managen“ im ursprünglichsten Sinne des Wortes: manus agere – mit der Hand in Bewegung setzen. Elias Canetti widmet in seinem Buch *Masse und Macht* dem Dirigenten ein ganzes Kapitel. Er beschreibt ihn als den zeitweiligen „Herrscher der Welt“: „Es gibt keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht als den Dirigenten. Er ist allwissend, denn während die Musiker nur ihre Stimme vor sich liegen haben, hat er die vollständige Partitur im Kopf oder auf dem Pult.“²

Aber die Zeiten haben sich geändert. Große Dirigenten sind längst in der Gegenwart angekommen, und sie sind vorbereitet auf die Zukunft. Es gibt keine Canettimomente mehr: „Dies ist nicht die Zeit für autoritäre Führer“, erklärt Sir Simon Rattle, Leiter der Berliner Philharmoniker.³ Leonard Bernstein, lange Jahre Chefdirigent der New Yorker Philharmoniker, formte sein

Orchester in Freundschaft und Liebe. Sein Motto lautete: „Let’s make music as friends“ – lasst uns als Freunde musizieren. Er betonte in seiner Arbeit die Teamorientierung mit dem Blick auf die Leistungen und die Kreativität des Einzelnen. Bernstein ist einer der erfolgreichsten Dirigenten des vergangenen Jahrhunderts.

Um Menschen zu Höchstleistungen zu inspirieren, bedarf es also offensichtlich keiner harten Hand. Aber die Faszination am Beruf des Dirigenten bleibt. Und mit ihr etwas anderes. Altkanzler Helmut Schmidt – einer der Dirigierschüler von Justus Frantz – ist allen als selbstsichere, in sich ruhende Persönlichkeit bekannt. Er ist es gewohnt, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, Menschen zu führen und Überzeugungskraft auszustrahlen. Doch als er das erste Mal vor ein Orchester trat, zitterte er ein wenig. Wohl kaum sonst jemals wird es ihm so ergangen sein – weder im Bundestag noch vor den großen Staatsmännern dieser Welt.

Mit dem Dirigieren großer Orchester scheint sich eine Art von Magie zu verbinden. Es schwingt die Macht mit, über einhundert Menschen direkt zu führen – und gleichzeitig wird jeder Musiker, aber auch jeder Zuhörer sofort bemerken, wenn der Dirigent sein Handwerk nicht versteht, wenn es ihm nicht gelingt, die vielen unterschiedlichen Menschen eines Sinfonieorchesters in Wohlklang zusammenzuführen. Erfolg und Risiko liegen hier sehr nah beieinander.

Der Dirigent steht vorn und ist doch gleichzeitig Teil des Ganzen. Ohne das Orchester ist er nichts. Mit seinen Musikern gemeinsam aber kann er höchste Kunst schöpfen. Hier ist sie zu spüren: die Magie des Führens.

Aber kann der Zauber einer Aufführung der Sechsten Sinfonie von Tschaiakowsky, die die Zuhörer zu Betroffenheit, zu tiefem Empfinden und zu Begeisterungstürmen von Applaus hinreißt, als Metapher für das Führen von Konzernen und das Zusammenwirken zu unternehmerischem Erfolg dienen?

Justus Frantz Jahrhundertlang wurde gerätselt, wie schwerste Steinquader Hunderte von Kilometern zu den Pyramiden transportiert wurden. Heute ist es allgemeine Erkenntnis: Es war die Kraft des Rhythmus. Derjenige, der beim Bau der Pyramiden den Trommlern den Takt angab, war vielleicht der erste Dirigent. Mit der gebündelten Energie der Trommelschläge gelang es, die Arbeit fließen zu lassen, Lebendigkeit zu erzeugen. Wahrscheinlich war dieser Dirigent damit auch der erste Manager.



Natürlich kann man nun behaupten: Mit Musik geht alles leichter. Doch das gilt nur für Begleitmusik. Die Aufführung eines Musikstückes ist eine künstlerische Geburt. Die Interpretation einer Sinfonie und ihre Umsetzung in tönende Kunst sind Idee und Schöpfung. Das Konzert muss den Zuhörern das Gefühl vermitteln, dieses Musikstück werde an diesem Abend zum ersten und zum einzigen Mal aufgeführt. Nur dann ist es gut. Denn wenn es nicht so wäre, wäre das Konzert beliebig, die Zuhörer könnten ebenso einer CD lauschen. Ein Orchester, das sich auch in der Zukunft behaupten will, muss darum immer wieder Höchstleistungen erbringen.

Wer die Musiker eines bedeutenden Orchesters beobachtet, wird feststellen, dass alle in höchster Konzentration und mit Hingabe musizieren. Niemand lehnt sich bequem zurück. Sie sind inspiriert von dem Musikstück und werden getragen von ihrer Arbeit am gemeinsamen Ziel: eine hervorragende Aufführung Wirklichkeit werden zu lassen.

Den Musikern ist bewusst, dass dies möglich ist, weil ihre Beiträge – die Töne, die sie durch ihr Können ihren Instrumenten entlocken – perfekt aufeinander abgestimmt sind. Sie würdigen einander in ihrer Unterschiedlichkeit. Gelingen kann eine Aufführung nur, wenn sich die Musiker gegenseitig unterstützen,

wenn sie durch ihr Zusammenwirken den Zauber der Musik spürbar machen. Keine Instrumentengruppe wird darum die andere mutwillig übertönen, kein einzelner Musiker sich egozentrisch an unpassender Stelle hervortun. Erfolg können sie nur gemeinsam haben.

Mit jedem Stück, das die Musiker proben, lassen sie sich ein auf eine ungewisse Zukunft. Sie wissen nicht, ob das Publikum ihre Interpretation annehmen wird. Das zeigt sich erst im Moment der Aufführung. Und jedes Musikstück verlangt eine eigene Herangehensweise, je nach Orchestrierung eine andere Besetzung. So arbeiten die Musiker immer wieder an neuen Stücken in wechselnder Zusammensetzung für unterschiedliche Anlässe. Sie leben den Wandel.

Damit dies gelingt, brauchen die Musiker einen Dirigenten, der sie fördert und fordert; der sie zu Glanzleistungen inspiriert; der Visionen entwickelt und diese mit den Musikern umsetzt; der durch seine Interventionen den wundervollsten Zusammenklang ermöglicht; der aus den vielen einzelnen Musikern erst ein Orchester macht.

In bedeutenden Orchestern wird das, was Firmen Probleme bereitet, tagtäglich neu gelöst: Alle Musiker sind zu Verbesserungen und Neuschöpfungen bereit, damit sie mit Höchstleistungen in der Welt bestehen können. Jeden Tag stellt sich ein Orchester der Herausforderung, gemeinsam einzigartige Leistungen zu erbringen, die größer sind, als der Einzelne sich zu erträumen gewagt hätte. Die Musiker sind damit auch eine Antwort auf eine Welt, die immer komplexer wird und sich immer schneller verändert. Um in diesem Wandel erfolgreich bestehen zu können, brauchen wir Lösungen, die genauso komplex und dynamisch sind wie die sich stellenden Aufgaben.

Die Erfahrungen großer Orchester lassen sich für Unternehmen nutzbar machen. Aus den Blickwinkeln des Dirigenten und des Managementcoachs vermitteln wir Ihnen, verehrte Leser, die Voraussetzungen, die eine bewegende Aufführung ermöglichen.

Wir zeigen, wie Ziele eine magnetische Kraft entfalten, weil sie Erlebnisse und nicht bloße Ziffern sind. Wir erläutern Ihnen, wie es gelingt, die unterschiedlichen Beiträge der Mitarbeiter zu einem dynamischen und kreativen Ganzen zu verbinden.

Als Analogie für erfolgreiche Unternehmungen dient uns ein gelungenes Konzert. Unser Ankerpunkt ist die Philharmonie der Nationen. Sie wurde 1995 von Justus Frantz ins Leben gerufen, inspiriert von Leonard Bernstein, verpflichtet der Humanität Yehudi Menuhins. Musiker aus fünfzig Nationen und fünf Kontinenten musizieren zusammen, frei von politisch und historisch begründeten Konflikten. Das Geheimnis ihrer friedlichen Koexistenz liegt in ihrer gemeinsame Sprache – der Musik.

Das Orchester gibt vor allem jungen Musikern eine Chance, die in ihren Heimatländern keine Möglichkeit hätten, ihr außergewöhnliches Talent und ihre exzellente Ausbildung zum Beruf zu machen. Unterschiede in Herkunft und Kultur werden als inspirierende Geschenke verstanden und gewürdigt. Sie werden in das gemeinsame künstlerische Ziel eingebracht, bereichern und beleben es.

Organisationen – Unternehmen wie Universitäten, Kommunen wie Krankenhäuser, Verbände wie Orchester – sind lebendige Organismen, keine Apparate. Hier kommen Menschen zusammen, die miteinander an einem Ziel arbeiten. Doch genau das wird oft vergessen. Die Folgen von Standardisierungen und immer komplexeren Kontrollmechanismen, die Auswirkungen zunehmender Digitalisierung von Prozessen führen häufig dazu, dass die Begeisterung für das Schaffen großartiger Ergebnisse und Erfolge gelähmt wird. Letztlich verhindern diese Mechanismen oft das, was sie eigentlich ermöglichen sollten: Sie bremsen die Ressourcen für Höchstleistungen aus. Eigenverantwortung schwindet.

Ebenso, wie die Musiker in einem Orchester aufeinander hören und so ihr eigenes Tun kontinuierlich verbessern und vertiefen, muss auch in Unternehmen die Bereitschaft zur Selbst-

kontrolle befreit werden. Dies erlaubt den Mitarbeitern, über sich selbst hinauszuwachsen.

Dieses Buch möchte Unternehmensführern, Managern aller Ebenen und allen anderen, die sich für das Zusammenwirken von Menschen interessieren, nahebringen, wie soziale Systeme funktionieren. Es erläutert, in welcher Form sich Organisationen selbst regeln sowie wann und vor allem wie Interventionen von Führungsseite her notwendig sind.

Sowohl eine gelungene Konzertaufführung als auch unternehmerischer Erfolg sind das Ergebnis der bestmöglichen Leistungen aller Beteiligten. Die Voraussetzungen dafür bilden ein gemeinsames Ziel, in dem sich alle wiederfinden, absolute Transparenz und Offenheit. Dies ist nur auf dem Fundament gemeinsamer Werte möglich.

Dieses Buch zeigt in zwölf Abschnitten, welche nicht zu unterschätzende Bedeutung erlebbare Ziele für Unternehmen haben, wie es Organisationen gelingt, in dem beständigen Wandel und dem immer schärfer wehenden Wind des globalen Wettstreits zu bestehen. Es erläutert Ihnen, wie Sie Impulse von außen als Chancen für Höchstleistungen nutzen können und wie sich Probleme durch eine Änderung der Perspektive zu Zielen formen. Wir gehen ein auf das Zusammenwirken von Menschen in strukturierten Beziehungen und erläutern, wie Gefühle unser Handeln bestimmen, wie wir den Funken der Inspiration auf andere überspringen lassen, was es bedeutet, Beiträge in ihrer Unterschiedlichkeit zu würdigen, und wie es uns gelingt, auf der Grundlage von gemeinsamen Werten Höchstleistungen zu ermöglichen. Beispiele erfolgreicher Unternehmen veranschaulichen unsere Ausführungen und geben weitere Anregungen. Anekdoten und Metaphern laden nicht nur ein, nachdenklich zu werden, sondern auch, sich zu amüsieren. Das Leben kann so schön sein.

Und weil es sich über Musikaarbeit viel angenehmer lesen lässt, wenn man sie auch zu hören bekommt, erwartet Sie am

Ende des Buches eine CD. Auf dieser können Sie Probenarbeit und Ausschnitte von Aufführungen der Philharmonie der Nationen mitverfolgen. Angereichert mit Gesprächen der Autoren finden Sie dort Anregungen und Erläuterungen für die Umsetzung im Unternehmen.

Im „unternehmerischen Konzert“ der Zukunft geben Beherztheit, Kreativität, Vertrauen und Offenheit den Ton an. Dieses Buch möchte in Ihnen, verehrte Leser, Funken entzünden und Sie beflügeln, damit Sie Ihre Partitur des Erfolgs schreiben und Ihre Visionen mit Leben füllen.

Bon courage.