

Die Kraft der Kommunikation

Dirigieren und Führen: Über die Einheit in der Vielfalt

Dr. Hans Schlipat im Gespräch mit Prof. Gernot Schulz

Berlin, 13. Dezember 2021

Dr. Hans Schlipat:

Lieber Gernot, ich freue mich, dass wir hier zusammen sind. Wir kennen uns nun schon seit geraumer Zeit, ich durfte Dich ein paar Mal live erleben und habe es immer sehr genossen, Dich in der Performance zu sehen und die Begeisterung des Auditoriums am Ende des Tages zu spüren.

Du bist ein Vollblutmusiker. Du hast Musik studiert, warst ganz früh in Deinen ersten Jahren schon in einem Weltklasseorchester, bei den Berlinern, und Du hast dann weiter gemacht, hast Dich fortgebildet, bist Dirigent geworden und hast auf vielen Kontinenten gearbeitet. Und dann hast Du irgendwann einmal entschieden, dass Du Unternehmer werden willst und hast mit Manfred Harnischfeger, dem ehemaligen Kommunikationschef von Bertelsmann, Eure eigene Firma aufgebaut. Was hat Dich dazu bewogen, ihm das Unternehmen zu gründen?

Prof. Gernot Schulz:

Das war, wie es sich im Leben manchmal fügt, eine Begegnung, die wir hatten, weil Manfred Harnischfeger zehn seiner Top Executives einmal eine Orchesterprobe erleben lassen wollte, hier in Berlin. Mich fragte damals der Intendant, ob ich etwas dagegen hätte, wenn da zehn Manager kommen und einfach nur zuhören wollen. Und während dieser Probe, oder kurz vorher, hab´ ich gedacht, Mensch, wenn die jetzt einfach nur zuhören und ich nicht erkläre,

um was es eigentlich geht, dann ist der Ertrag relativ bescheiden, die haben bestimmt mehr davon, wenn ich sie mit hineinnehme, in das was wir da tun, und dann habe ich das so gemacht. Der Ideengeber, Manfred Harnischfeger, und auch die anderen, haben so positiv darauf reagiert, dass Manfred Harnischfeger und ich uns hinterher zusammengesetzt haben, um uns bei einer Tasse Kaffee auszutauschen. Aus diesem Gespräch kam die Idee, dass es sich lohnen würde, ein bisschen mehr nachzudenken, um ein Konzept daraus zu stricken.

Das war so die Geburt der Geschichte.

Dr. Hans Schlipat:

Tolle Idee, die, so glaube ich, heute umso mehr Notwendigkeit zeigt, als dass wir uns ja in einer Zeit befinden, in der es immer weniger ausführende Tätigkeiten gibt und immer mehr akademisch vorgebildete Menschen in den Beruf eintreten. Damit einher geht ein völlig anderer Anspruch an Tätigkeit, an Führung. Das heißt, am Ende werden wir in vielen Managementteams eine Situation haben, wie Du sie in einem Orchester vorfindest, dass da hervorragende Solisten, hervorragende Experten zusammen sind und ein Hochleistungsteam,

das am Ende des Tages geordnet, abrufbar eine Spitzenleistung erbringen muss. Mit Dir als Dirigent, quasi als CEO des Orchesters, wie kann ich mir das vorstellen? Wie transportierst Du Deine Ideen auf Dein Orchester?

Prof. Gernot Schulz:

Der Vorteil ist, dass wir sehr nah´ beisammen sind. Es fängt bei der ganz banalen Situation an, dass wir räumlich sozusagen auf Tuchfühlung gehen. Ein interessantes Thema, gerade in Zeiten wie diesen. Abstand? Nein, wollen wir nicht haben. Wir wollen wirklich physisch spüren, was macht der andere. Denn dieses unmittelbar aufeinander reagieren, das ist der Schlüssel für jede gute Teamleistung.

Die große Schwierigkeit besteht darin, dass, und ich sag´ das mit Respekt, Musiker sind verrückte Individualisten. Wenn sie es nicht wären, wären sie auch keine guten Musiker.

Was heißt es nun ein Orchester, ein Team, ein Unternehmen zu führen? Ich muss es schaffen, dass Potenzial der Beteiligten auszurichten auf das gemeinsame Ziel.

Dr. Hans Schlipat:

Wenn ich dich richtig verstehe, Gernot, dann ist der Dirigent in der Unternehmerrolle, das ist derjenige, der das Ganze sieht. Wie passiert das? Wieviel Demokratie gibt es in diesem Gefüge oder wieviel Druck gibt es am Ende des Tages von oben nach unten, vom Pult auf die Musiker?

Prof. Gernot Schulz:

Druck? Ja! Der Druck ist schon da, wohnt jedem einzelnen Musiker inne. Klar, je höher, je besser das Orchester ist, desto höher ist der Druck. Während der Proben und das sind mehr oder weniger 90% der Arbeit eines Dirigenten, muss ich auf Grund guter Wahrnehmung, ausgeprägter Sensibilität und Menschenkenntnis, aber natürlich auch Erfahrung, spüren, wo und wann ein höherer Druck guttut und wann die Grenze erreicht ist, wo ich das Gegenteil bewirke.

Ich muss als Führungskraft, als Dirigent, immer dann, wenn eine Minderleistung irgendwo im Team oder Orchester auftritt, sehr schnell spüren, ob das ein Nichtwollen oder ein Nichtkönnen ist. Bei einem Nichtkönnen, bspw. aus physischen Altersgründen, gibt es nur eine Möglichkeit, ich muss den Druck wegnehmen, die ganze Geschichte versuchen, auszugleichen, dass das nicht zu sehr auffällt. Und wenn es sich um ein Nichtwollen handelt, dann muss ich schon einmal die Gruppe oder gar denjenigen alleine spielen lassen. Das wirkt in der Regel schon für sich. Aber meistens - und das ist das eigentlich Interessante, ist die Kraft des Orchesters, des Teams, so groß, dass Minderleistung sehr schnell bemerkt wird und dann auch wirklich alles darangesetzt wird, um sie auszugleichen und zu beheben.

Dr. Hans Schlipat:

Thomas Tuchel, ein sehr bekannter Fußballtrainer, hat auf die Frage geantwortet, „kann man Talente systematisch entwickeln“, ja, das geht ein Stück weit, aber die wahren Talente kann ich nur begleiten. Gilt das auch für Musiker?

Prof. Gernot Schulz:

Absolut. Absolut, ja. ich denke, es gibt viel Parallelitäten zwischen Fußballtrainern und Dirigenten. Eigentlich muss die Entwicklungsstufe auf ein hochklassiges Leistungsniveau schon vor dem Eintritt in das Team erbracht worden sein, das ist ein jahrelanger Trainings- und Übungsprozess. Im Idealfall habe ich natürlich einen guten Lehrmeister, das sind in der Regel im Bereich des Orchesters, der Musik, die Instrumental-Lehrer an den Hochschulen.

Und dann, wenn die Damen oder Herren im Orchester angekommen sind, dann sind sie zum hohen Prozentsatz sich selbst verantwortlich für das Erhalten und die Verbesserung der individuellen Leistungskraft.

Dr. Hans Schlipat:

Orchester sind soziale Systeme, und in sozialen Systemen menschelt es. Da gibt es Streicher, die sind immer gefordert, arbeiten unter Höchstlast, und da gibt es am Ende des Tages die Triangel, die nur sporadische Einsätze hat. Wie kann ich vermeiden, dass der Eine etwas respektlos auf den Anderen herunterguckt?

Prof. Gernot Schulz:

Das ist eine Kultur, die im Orchester vorhanden ist oder nicht. Meine Erfahrung ist, je besser ein Orchester, desto stärker ausgeprägt ist der Respekt voreinander. Also, ein Triangelspieler, Schlagzeuger, der würde sich dagegen wehren, wenn er zu hören bekäme, das ist weniger intensiv, was Du da machst. Er spielt natürlich mit der gleichen Akkuratessse, mit der gleichen Leidenschaft, mit dem gleichen Verantwortungsbewusstsein wie jeder der Mitspieler. Und dieses Aufeinanderhören, das ist in jedem sehr guten Orchester sehr ausgeprägt. Das ist der Schlüssel für ein gutes Team, für ein gutes Orchester.

Dr. Hans Schlipat:

Kann man das auf das Management von Unternehmen übertragen?

Prof. Gernot Schulz:

Ich denke, ja. Wenn ich zum Beispiel als Dirigent eine Hochleistung, die aus dem Orchester erbracht wird, nicht auf irgendeine Weise würdige, und wenn es nur ein Blick ist, verbreite ich, und das wird in jedem Unternehmen, in jedem Team so sein, die unausgesprochene Botschaft, hier kannst Du das Tollste leisten, das Blaue vom Himmel herunterspielen, das interessiert den da vorne nicht.

Demotivierend ist es umgekehrt auch, wenn eine Underperformance stattfindet. Das muss ich zumindest bemerken und ich muss es auch kommunizieren, dass ich es bemerkt habe,

sonst sagt, jeder, pffff, hier kannst du machen, was Du willst, der merkt es ja gar nicht. Das ist auch eines von drei, wie ich immer sage, Urbedürfnissen von uns Menschen, die uns in unserem Leben begleiten. Wir lagen mal in Windeln und unser Leben hing davon ab, dass wir wahrgenommen, gefüttert, gewickelt etc...wurden. Und dieses Wahrgenommenwerden und am Ende auch diese Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die mich wahrnimmt als einen wesentlichen Bestandteil dieser Gruppe, das ist ein Urbedürfnis. Wenn da Mangel entsteht, dann gehen die Kräfte auseinander.

Dr. Hans Schlipat:

Hast Du Rivalität unter den Musikern kennengelernt?

Prof. Gernot Schulz:

Es gibt solche Momente oder Situationen, in denen die, die herausgehobene Funktionen haben, bspw. Solo-Bläser, Auffälligkeiten zeigen. Das ist natürlich immer abhängig von dem jeweiligen Charakter. Es gibt Situationen, in denen sie das vielleicht auch ´mal ausspielen und so die Anderen spüren lassen, „passt mal auf, ich bin hier der Tonangebende“. Aber da greift schon relativ schnell der Selbstbereinigungsprozess im Orchester, das wird nicht geduldet, weil ein Orchester weiß, das schadet uns allen und damit jedem Einzelnen.

Also, die Frage nach der Rivalität: Ja, die gibt es, aber ich würde sagen zu 99 Prozent im guten Sinne.

Dr. Hans Schlipat:

Das heißt, sie wollen alle besser werden.

Prof. Gernot Schulz:

Ja, wenn einer etwas Herausragendes leistet, dann haben die, die das gleiche Instrument spielen, einen Ansporn, ein Vorbild, dem sie entsprechen wollen.

Dr. Hans Schlipat:

Gernot, wir haben über die Notwendigkeit von Führung, von Direktion gesprochen und über die Möglichkeit, Dinge laufen zu lassen. Die Teams, die ich kenne, die erfolgreich laufen gelassen werden, dort gibt es ein großes Vertrauen unter den handelnden Personen. Wie schaut das in einem Orchester aus?

Prof. Gernot Schulz:

Vertrauen unter den handelnden Personen und auch Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft, ja, das ist das Schönste was zu Stande kommen kann, weil das wirklich inspirierend ist und Freude macht. Am Ende geht`s ja auch darum, ob wir das, was wir tun, mit Freude und Hingabe machen. Und dann kommt es in der Ausführung eben darauf an, dass man als Führungskraft einen ziemlich schmalen Grat trifft, das ist der zwischen zu engem Führen, zu viel Rumpfuchteln und dem laufen lassen. Das Schöne bei uns Dirigenten ist, dass alles wegen der non-verbalen Kommunikation so offensichtlich ist. Zu viel Rumpfuchteln, unnötige Sachen, schaffen Unaufmerksamkeit, da guckt keiner mehr hin; Frustration, ich fühl mich eingeengt; der macht da dauernd was und das andere ist zu wenig; Unsicherheit, ich möchte ein klares Signal haben, ich brauch das, sonst können wir nicht zusammenspielen... also ein ganz schmaler Grat. Und das Interessante daran ist – so finde ich – diesen Grat möglichst gut zu treffen, das basiert wiederum auf einer Grundeigenschaft, die wir in jedem guten Team, jedem guten Unternehmen, jedem guten Orchester und jedem guten Dirigenten finden: Wahrnehmung.

Ich muss laufend während des Konzertes spüren, wieweit ich mich zurücknehmen kann, also so wenig wie möglich und gerade so viel wie nötig zu intervenieren. Wenn ich aber merke, ich mache zu wenig, da entstehen Unsicherheiten, dann muss ich – und wenn es nur für eine

kurze Zeit ist – eingreifen, klar und sehr direktiv sein, um dann aber wieder an den Punkt herunterzufahren, an dem die Eingriffe minimal sind. Das ist ein ständiges Suchen nach der Ideallinie.

Dr. Hans Schlipat:

Gernot, ich herzlichen Dank für unser Gespräch. Ich habe Vieles mitgenommen, habe ein bisschen besser verstanden, wie die Interaktion zwischen einem Dirigenten und einem Hochleistungsteam im Idealfall passiert, bedanke mich sehr und freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Dir.

Prof. Gernot Schulz:

Sehr gerne.

Eine gute Ergänzung zu diesem Interview bildet das bereits 1999 veröffentlichte Booklet von JR Jonassen, in dem er sein „Passion-Modell“ aus Gesprächen mit namhaften Dirigenten und Orchestermusikern entwickelt.

Zur Rolle und Qualität eines Dirigenten („great conductors“) zitiert er in seiner Einleitung zwei Mitglieder des London Symphony Orchestra:

„They are the conductors who have the integrity, they have a wider vision of a piece, they have innovative musical ideas, and they are able to make you feel you want to follow these ideas. They may not be the most technically competent conductors, but so long as they are able to convince the orchestra, most musicians will give up their time for them.

His instrument in terms of music is the orchestra. There are 90 plus of us and he makes it possible for us to perform together and melt down our individual contribution, which is clearly set out for us, into a cohesive whole.“ (Jonassen, 1999)

Die Metapher der „Orchestrierung“ der Führung eines sozialen Systems übt eine starke intellektuelle Anziehungskraft auf viele Management-Vordenker aus. Peter Drucker benutzte diese Metapher immer wieder, bspw. in seinem HBR-Klassiker „The Coming of the New Organization“ (1988):

„A large symphony orchestra is even more instructive, since for some works there may be a few hundred musicians on stage playing together. According to organization theory then, there should be several group vice president conductors and perhaps a half-dozen division VP conductors. But that’s not how it works. There is only the conductor-CEO – and every one of the musicians plays directly to that person without an intermediary. And each is a high-grade specialist, indeed an artist“ (Drucker, 1988, S. 6)

Es bleibt die offene Frage, warum sich diese Überlegungen und Erkenntnisse nicht breiter und vielfältiger durchgesetzt haben. Und warum sie heute zunehmend reaktiviert werden. Da ist zum einen die Heuristik, dass bahnbrechende Ideen – warum auch immer – etwa 30 - 40 Jahre benötigen, um sich – wenn überhaupt – wahrnehmbar durchzusetzen. Zum anderen spielt die vorhandene Informationstechnologie eine entscheidende Rolle: Heute sind alle Informationen an jedem Ort für jeden verfügbar. Entscheidungen können ohne „information layer“ real time und kompetent getroffen werden.

Insofern steht die Orchester-Metapher vor dem breiten Anwendungstest.

Zum Abschluss die Zusammenfassung des Passion Modelles von Jonassen:

Tips in how to stay successful

Let's sum up the constructors' reflections relevant to leadership challenges in business:

- Play the inner strings of people – they are always there ready to be awakened and used.
- Be an optimist in front of your team, save the pessimism for yourself.
- Build up the confidence of the team by putting responsibility on the member and focus the emotion and energy of the entire team towards a clear, but ambitious goal.
- Take care of your own development as a leader and have a look at your personality. You may find something to be proud of or to adjust!
- Believe in yourself, your mission and your competence without becoming arrogant. In other words, share your passion and make your team members share your own experience.
- Read the group and judge the mood.
- Keep an open attitude; this is a basis for new insight and for renewal.
- Master the different processes of leadership: instil discipline and give freedom within a framework to align all forces in the right direction. Add sharing the passion and energy, and you have a simple leadership model.

The Passion Model



The model summarises the essence of the total leadership experience presented in this book. Establishment of purpose and direction will enable team members to understand their effort in relation to the greater picture: what are we doing and why?

Instilling discipline and alignment by principles and values will establish the framework you need in order to go further and give freedom. You may find the contradiction seemingly uncomfortable, giving freedom and at the same time establishing a framework to control that

freedom. However, life is full of contradictions like that: we need both rain and sun, happiness and sorrow, and people need both freedom and structure.

During the last decade delegation has been one of the most frequently described strategies in management literature. Our model comprises that strategy in relation to giving freedom to choose work tools and mode of performance. Freedom increases creativity and motivation, but teams and organizations will need a framework to ensure that human energy is channelled in the desired direction.

So far you have built the most fruitful platform for high performance in teamwork. To add that next step and break down the limits of your mind to reach radical improvement of team performance, you will need to share your own passion for the purpose with your team members. They have to own **your** passion and live by it. For a team possessing qualities like that, everything is possible! (Jonassen, 1999, S. 98 ff.)

Literatur:

Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Reprint 88105.

Jonassen, J. R. (1999). *Leadership: Sharing the Passion*. Management Pocketbooks: Alresford.