Über den Tellerrand blicken

Was hat Kultur mit Wirtschaft zu tun?

Oder: Jedes Konzert ist eine Lehrstunde in Sachen Kommunikation und Führung

Manche Verbindungen sind offensichtlich, viele zeigen sich erst beim genauen Hinsehen. Klar: Wenn die Abrechnung der GEMA ins Haus flattert, weiß jeder, dass es auch bei Kultur ums Geld geht.

Etwas versteckter allerdings ist der Zusammenhang beim Blick, den wir jetzt wagen. Soft factors in der Kommunikation und Führung von Mitarbeitern und Kunden.

Wer denkt da schon an die Kultur, bzw. konkret an Musik und an Konzerte? Dabei lässt sich gerade hier ein interessanter Zusammenhang ausmachen.

Denn: Jedes Konzert ist eine Lehrstunde in Sachen Kommunikation und Führung.

Bezogen auf das magische Dreieck Führungskraft – Mitarbeiter – Kunde, möchte ich einige Aspekte hervorheben, die Sie in jedem Konzert beobachten können.

1. Für Führungskräfte

Alle wissen, was gespielt wird

Den Manager oder Chef eines Unternehmens kann man sich wie einen Dirigenten vorstellen. Wie der Dirigent seinem Orchester steht der Manager dem Unternehmen vor und führt seine Mitarbeiter.

Ein Dirigent entscheidet, was aufgeführt wird, wie es klingen soll und wer beteiligt ist. Er gibt somit das Ziel vor. Das wissen, respektieren und erwarten alle Musiker, auch der Triangelspieler, der möglicherweise erst am Ende des 3. Satzes einer Symphonie seinen Auftritt hat. So wissen alle, wirklich alle, was gespielt wird, wie das Stück klingen soll und wann das Konzert stattfindet. In der Musik funktioniert eine Aufführung nur unter diesen Voraussetzungen.

Die Gesamtpartitur bekommen die Musiker allerdings nicht, nur ihre jeweiligen Stimmen, und das mit genauen Anweisungen zur Interpretation. Eingerichtete Noten, so lautet der Fachbegriff. Haben Ihre Mitarbeiter das auch, eingerichtete Noten, damit sie wissen, was im Unternehmen wie gespielt wird? Um wie viel effizienter könnten Mitarbeiter in Unternehmen sein, wüssten sie um die unternehmerischen Ziele und um die klaren Erwartungen, die ihr „Dirigent“ an sie hat?

Einer gibt den Ton an

Jeder kann es im Konzert beobachten: Es gibt einen, der -im wahrsten Sinne des Wortes – den Ton angibt. Ein Chorleiter zückt die Stimmgabel und gibt die Töne vor, die seine Mitarbeiter, sprich Sänger, abnehmen und zu ihrem Ton machen. Die richtige Intonation ist eine große Kunst in der Musik, das Vorgeben und Abnehmen von Tönen fast der wichtigste Augenblick im Konzert. Da geht es ums Zuhören und Reproduzieren. Auch Jazz-Musiker verständigen sich über Grundlegendes wie Rhythmus und Intonation und haben ihre Regeln für die Improvisation. Was für ein Chaos gäbe es, wenn jeder Musiker

oder jede Instrumentengruppe ihren eigenen Ton selbst aussuchen würde. Dann klänge die Musik schräg und nicht harmonisch. Wir Zuhörer hätten ein Störgefühl.

Ebenso wirkt es unharmonisch und hinterlässt Störgefühle, werden zwei Botschaften von einem Unternehmen verkündet, die sich womöglich noch widersprechen. Ein Beispiel: Ein Vertreter versucht bei einem Kunden einen guten Preis für die Leistungen des Unternehmens zu erzielen, während ein anderer bereits schon Rabatte anbietet. Uneinheitliche Kommunikation zeigt ihre Wirkung bei Kunden und Mitarbeitern, meist in Form von Unzufriedenheit oder Verunsicherung.

Der Chef kann nicht alles können

Jetzt könnte der Eindruck entstehen, dass ein Dirigent ein Alleskönner und Allesmacher ist. Aber Vorsicht: Ein Dirigent weiß nicht, wie man meisterhaft Klarinette spielt oder die Geige streicht, ohne dass ihr krächzende Töne entweichen. Er kann nicht Posaune spielen oder der Pauke leise Töne entlocken. Das ein oder andere Instrument kann er meist spielen oder er kann ganz passabel singen, aber er kann lange nicht alles. Dafür hat er seine „Spezialisten“, die Musiker.

Ganz anders verhalten sich manche Führungskräfte, die am liebsten alles selber machen möchten oder meinen zu müssen. Ihnen erscheint nur das gut, was sie selber gemacht haben. Solche Chefs verstehen wenig vom Delegieren.

Der Dirigent allerdings weiß, was seine Musiker an ihrem Instrument können, worauf er achten muss, wenn er mit ihnen musiziert. Ein Dirigent verdient sich den Respekt seiner Musiker dadurch, dass er ihr Können und ihre Meisterschaft auf ihrem Gebiet akzeptiert und fordert.

Dieses Verhalten zeigt seine Wirkung bei jeder Aufführung. Hört ein Dirigent auf zu dirigieren oder verlässt einfach die Bühne, ist das Orchester nach kurzer Irritation in der Lage, das Stück auch ohne Dirigenten zu Ende zu bringen. Was wäre es für ein Gewinn fürs Unternehmen, wenn die Mitarbeiter wissen, wie sie agieren sollen, auch wenn der Chef gerade nicht da ist!

Aufmerksamkeit im richtigen, wichtigen Moment schenken

Natürlich ist ein Dirigent oder Chef damit nicht überflüssig. Eine der vornehmsten Aufgaben eines Dirigenten besteht darin, seinen Musikern während des Musizierens im richtigen, dem wichtigen Moment, Aufmerksamkeit zu schenken. Ein Dirigent hat den Überblick, die Gesamtpartitur, und weiß am besten, wann genau welcher Musiker an der Reihe ist einen Akzent zu setzen, ein Solo zu spielen oder sich zurückzunehmen. Ein Dirigent hat eine Vorstellung vom Gesamtklang. Er weiß, wann die Hörner ihren Einsatz haben, wie pointiert die Streicher ihre Seiten zupfen sollen oder in welchem Tempo die Pauke erklingen soll. Der Dirigent als Führungskraft möchte sein ideales Klangbild erreichen und schenkt deshalb dem Musiker seine Aufmerksamkeit zur rechten Zeit. Dann fühlen sich Mitarbeiter beachtet und geschätzt. Welchem Mitarbeiter fällt es da nicht leicht, sich noch einmal doppelt anzustrengen?

Authentisch sein statt Showtalent zeigen

Was verschafft einem Dirigenten die natürliche Autorität, die ihm das Führen eines Orchesters maßgeblich erleichtert? Ein authentisches Auftreten und Agieren, das Original sein, das man ist. Wilde auslassende Bewegungen, ein ausladender Haareschwenken und andere Performances zeigen meist nur das Showtalent des Chefs, aber gehören selten zu ihm dazu. Wird eine Führungskraft als echt, urwüchsig, unverbogen oder ungekünstelt wahrgenommen, bahnt sich ihr Anliegen fast wie von selbst einen Weg zu den Mitarbeitern. Wir kennen alle solche natürlichen Autoritäten, die keine Insignien der Macht oder Sonderauftritte brauchen. Ihnen scheint es mit Leichtigkeit zu gelingen, Menschen zu überzeugen und für

ihre Ziele zu gewinnen. In Unternehmen sind diese Führungskräfte Gold wert.

Beim nächsten Mal soll es um das Orchester gehen, und Sie dürfen raten, wer diese Rolle im Unternehmen wahrnimmt.

Wenn Sie mehr zum Thema Führung erfahren möchten, fragen Sie uns direkt. Hier geht's zum Kontaktformular