

# Hochleistungsteams in Musik und Wirtschaft

Forschungsprojekt der Hochschule der Künste Bern  
und der Berner Fachhochschule – Wirtschaft



## EINLEITUNG

«Viele Köche verderben den Brei», weiss der Volksmund. Mit dem Sprichwort werden Schwierigkeiten zum Ausdruck gebracht, die in einer effektiven Gruppe zu bewältigen sind: Damit ein Team funktionieren und optimale Resultate erzielen kann, ist Kooperation unter seinen Mitgliedern notwendig. So kann eine Gruppe mehr sein als eine Ansammlung von Einzelkämpfern. Auf den musikalischen Bereich – und hier vor allem auf die Arbeit eines Orchesters – bezogen, stellt sich die Frage: Wie gelangt eine Gruppe hochspezialisierter Musikerinnen und Musiker bei optimalem Einsatz der individuellen Fähigkeiten als Orchester zu herausragenden Leistungen? Die Frage stellt sich deshalb mit hoher Dringlichkeit, weil MusikerInnen in der Regel eine Ausbildung durchlaufen, in der sie das Rüstzeug eines Solisten erhalten. Zudem treffen in einem Orchester als Verbund mehrerer Instrumente SpezialistInnen zusammen, die ganz unterschiedlichen (technischen) Herausforderungen gegenüberstehen und verschiedene Aufgaben zu bewältigen haben. Die entscheidende Frage lautet vor diesem Hintergrund: Welche Rahmenbedingungen begünstigen ein optimales Zusammenwirken der einzelnen Orchestermitglieder im Sinne von Teamplayern? Und wie kommunizieren und interagieren die Teammitglieder eines musikalischen Hochleistungsteams, um zu herausragenden Resultaten zu gelangen? Antworten auf diese Fragen eignet das Potential, gewinnbringende Transfermöglichkeiten aus dem Bereich musikalischer Hochleistungsteams auf Teams etwa in der Wirtschaft zu erschliessen.



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

#### ANKNÜPFUNGSPUNKTE

Orchester und Wirtschaftsunternehmen wurden in der Vergangenheit bereits aus unterschiedlichen Perspektiven von der Forschung miteinander verglichen. Die Ansätze fokussierten dabei vor allem auf den Dirigenten; meist stand dabei die Frage im Zentrum, welche Art der Führung eines Orchesters am effektivsten ist, um zu optimalen Ergebnissen zu gelangen. Die Forschungen, die insbesondere von einer Gruppe um die Konstanzer Wirtschaftswissenschaftlerin Sabine Boerner vorangetrieben worden sind, kommen zum Ergebnis, dass eine autoritär-charismatische Führung Höchstleistungen in Bezug auf die Koordination des orchestralen Zusammenspiels ermöglicht. Durch weitere Präzisierungen konnte eine visionär-transformationale Art der Führung als effektivster Ansatz der Orchesterdirektion herausgearbeitet werden. So perspektivenreich die bisherigen Forschungen zum Thema Hochleistung im Orchester auch sind, so greifen sie doch in einigen Aspekten deutlich zu kurz. Erstens reicht für die Beantwortung der Frage, wie Orchester zu Höchstleistungen gelangen, ein Blick allein auf den Dirigenten oder die Konzertmeisterin nicht aus. Entscheidend ist, wie das Team der MusikerInnen auf die Führungsleistung des Dirigenten reagiert und dabei interkommunikativ agiert. Zweitens ist der in bisherigen Forschungen postulierte Masstab orchestraler Hochleistung zu eng gefasst. Die Synchronisation des Zusammenspiels deckt zwar Grundbedingungen für eine herausragende Orchesterperformance ab, ist aber nicht hinreichend für deren Umschreibung und Bewertung, da künstlerische Aspekte der musikalischen Interpretation nicht berücksichtigt werden. Drittens wird als Bedingung für die Effektivität einer visionär-transformationalen Führung aufseiten des Teams ein kooperatives Gruppenklima konstatiert. Welche Kommunikations- und Interaktionsweisen ein solches Klima schaffen, bleibt jedoch unklar. Zudem handelt es sich bei einem Orchester nicht um eine amorphe Gruppe, sondern um ein durch Binnenhierarchien komplex gestaffeltes Personengefüge.

#### FRAGESTELLUNG

Das Forschungsprojekt *Hochleistungsteams in Musik und Wirtschaft* rückt Fragen in den Mittelpunkt, die bislang noch nicht thematisiert wurden. Der entscheidende Unterschied zu bisherigen Forschungen liegt darin, dass es sich nicht auf den Dirigenten, sondern auf das Team konzentriert. Im Zentrum steht die Frage, welche Voraussetzungen die Hochleistung eines Orchesters begünstigen, welchen Zusammenhang es zwischen optimaler Performance und organisatorischen Rahmenbedingungen gibt und wie sich das Verhältnis zwischen formellen und informellen Prozessen gestaltet. Wie funktionieren, kommunizieren und interagieren Orchester, um zu optimalen Ergebnissen zu gelangen? Die Frage impliziert, dass bei diesem Forschungsansatz nicht die Resultate, sondern die kommunikativen Prozesse innerhalb des Teams im Zentrum stehen. Dabei gilt die Aufmerksamkeit neben der verbalen Kommunikation vor allem den nonverbalen Verständigungsweisen, die den Grossteil der Interaktion ausmachen; dies gilt nicht nur für Situationen, in denen eine verbale Kommunikation nicht möglich ist, etwa im Konzert. Bei deren Nachverfolgung werden die Kommunikations-handlungen sowohl quantitativ erfasst als auch qualitativ, um zu erschliessen,

wie die Kommunikation abläuft und welche Teammitglieder auf welche Weise Impulse einbringen. Besonderes Interesse galt dabei der Frage, ob sich in der Interaktion andere personelle Gravitationszentren erkennen lassen, als sie durch formelle Rollen innerhalb der Orchester vorgegeben bzw. zu erwarten sind. Die Untersuchung der Funktionsweisen von Hochleistungsteams im musikalischen Bereich bildet hierbei eine Kontrastfolie für Teams aus der Wirtschaft. Der Vergleich der beiden Bereiche, in denen von Hochleistungsteams auf je eigene Weise kreative Lösungen gefordert werden, macht deutlich, wie beide Seiten in Bezug auf Teamprozesse voneinander lernen können, um zu noch besseren Performances zu gelangen.

#### FORSCHUNGSOBJEKT

Orchesterarbeit findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern ist in einen organisatorischen Rahmen eingebettet, der von der Organisationsstruktur des jeweiligen Klangkörpers gebildet wird. Um zu ermitteln, ob und in welcher Weise die äussere Organisationsstruktur sich in der Art widerspiegelt, wie Teammitglieder eines Orchesters interagieren und ob es deutliche Unterschiede in der Funktionsweise von Teams in Abhängigkeit von der Organisationsstruktur gibt, wurden drei unterschiedlich organisierte Schweizer Orchester als Untersuchungsgegenstand ausgewählt, die anerkanntermaassen hohes nationales und internationales Ansehen geniessen – und daher als Hochleistungsteam bezeichnet werden dürfen – und deren hochspezialisierte Mitglieder in der Regel als Solisten ausgebildet sind. Das Berner Symphonieorchester ist ein traditionelles Sinfonieorchester, das hierarchisch aufgebaut ist; die Rollen und Funktionen der rund 100 MusikerInnen sind formell festgeschrieben. Beim Collegium Novum Zürich handelt es sich um ein Solistenensemble der Neuen Musik, das aus gut 20 Mitgliedern besteht und ohne festen Chefdirigenten agiert; projektweise werden gegebenenfalls zusätzliche MusikerInnen hinzugezogen. Les Passions de l'ame ist ein Spezialistenensemble für Alte Musik, das von seiner Konzertmeisterin und künstlerischen Leiterin geführt wird; es besteht aus rund 15 festen MusikerInnen, die projektweise ergänzt werden.

#### METHODIK

Der Analyse der Musikteams liegt ein methodischer Dreischritt zugrunde. Am Anfang stand die Erhebung der Rahmenbedingungen, Ziele und Strukturen von Hochleistungsteams mittels Fragebögen an die Orchestermusiker. Anschliessend folgte eine beobachtende Analyse der Interaktion. Hier wurden Teamprozesse in Orchesterproben registriert, um daraus Strukturen und Prozesse abzuleiten. Den abschliessenden Schritt bilden Experteninterviews mit einzelnen Teammitgliedern in den Fokusensembles, insbesondere «Keyplayern», d.h. Mitgliedern in herausgehobenen Positionen. Ergänzend dazu wurden Interviews mit MusikerInnen geführt, die praktische Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit zahlreichen Ensembles gesammelt haben, sowie mit erfahrenen Fachleuten, die in den Bereichen Wirtschaft, Sport und anderen Kunstdisziplinen für die Betreuung von Hochleistungsteams zuständig sind. Diese Fokuserweiterung erlaubt es, ergänzende Aspekte zu berücksichtigen.

Das Kooperationsprojekt der Hochschule der Künste Bern und des Fachbereichs Wirtschaft der Berner Fachhochschule ist interdisziplinär angelegt. Die Forschungsperspektiven aus musikwissenschaftlichen, musikpraktischen, psychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen ermöglicht eine umfangreiche Erfassung des Gegenstandes. Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden lassen sich auch im Kontext von Musikensembles produktiv einsetzen, Modelle teampsycho­logischer Provenienz können Beobachtungen solide in einen Theorierahmen einbetten und auf diese Weise abstützen.



## ERGEBNISSE

Den Blick bei der Analyse von Interaktionsprozessen von der Konzentration auf den Dirigenten perspektivenweitend hin zum Orchesterteam zu wenden, hat die Möglichkeit geschaffen, wesentliche Merkmale für das Funktionieren von musikalischen Hochleistungsteams zu erkennen. Vier zentrale Aspekte konnten herausgearbeitet werden:

### 1. Informelle Schaltstellen der Interaktion

Gewinnbringend war insbesondere die Erfassung von Teammitgliedern, die aufgrund ihrer formal zugewiesenen Rolle keine herausgehobene Position einnehmen, in der Realität der Orchesterinteraktion allerdings als Schlüsselpositionen erkennbar waren. Trotz der hierarchischen Gruppenarchitektur eines Orchesters zeigten sich in Probenprozessen starke informelle Strukturen. Vor allem Stellvertreterinnen und Stellvertreter von «Key-Playern» traten hierbei als «heimliche» Angelpunkte eines Teams hervor. Feststellbar war dies nicht nur im klar hierarchisch strukturierten Sinfonieorchester, bei dem die stellvertretende Konzertmeisterin sowie der stellvertretende Solocellist Schlüsselstellen in der Orchesterkommunikation einnahmen. Auch im aus Solisten zusammengesetzten Collegium Novum Zürich trat die Pultnachbarin des Konzertmeisters als Schaltstelle der Interaktion

(nicht nur) innerhalb der Violingruppe hervor. Die besondere Funktion von Stellvertretern zeigt sich in einem ambivalenten Aufgabenprofil, das in Gesprächen mit den betreffenden MusikerInnen dezidiert zur Sprache gebracht wurde. Es zeigt sich in einer Vermittlerfunktion zwischen der Unterstützung und Entlastung der führenden Position sowie der Weitergabe von Informationen an die Gruppe. Das macht die ambivalente Stellung zeitweise untergeordneter, helfender und zuweilen führender, anleitender Funktion im Kern aus.

## **2. Rollendynamik als Leistungstreiber**

Mehrstimmige Musik aufzuführen, insbesondere in grosser Besetzung wie in einem Orchester, erfordert von den MusikerInnen eine permanente Anpassung der eigenen Rolle. Das erfordert eine grosse Flexibilität; die Rollendynamik ändert sich bei Proben und Aufführungen oft im Sekundentakt. Dies hat zwei Ursachen. Zum einen sind die Funktionen von Einzelstimmen in einem vielstimmigen musikalischen Gefüge permanenter Änderung unterworfen: Eine Stimme ist mal führend und wenige Takte später begleitend, mal verbindet sie sich mit anderen Stimmen und nimmt in diesem Verbund eine besondere Stellung ein, mal tritt sie als eigenständige Gegenstimme zum Hauptpart auf. Diese Funktionen sind aus der Satzanlage des Notentextes, dem Substrat einer Komposition, ersichtlich. Somit ist diese Art der Rollendynamik dem musikalischen Werk durch den Komponisten eingeschrieben. Zum anderen aber gibt es eine Art situative individuelle Rollendynamik, die sich nicht aus der Struktur der Komposition ergibt, sondern aus der Interaktion des Orchesterteams, sich also auf der Ebene konkreter Handlungen von Teammitgliedern in Bezug auf ihre Stellung innerhalb der Gruppe bezieht. Diese Rollendynamik gründet auf Kompetenzen und Aktionen, die mit Kommunikationsprozessen innerhalb des Teams zusammenhängen, aber gleichzeitig nicht im luftleeren Raum, sondern im gemeinsamen Vollzug der musikalischen Handlung geschehen. Dazu gehört etwa, auf die anderen Orchestermitglieder zu hören, bestimmte musikalische Entscheidungen und Handlungen von Kolleginnen und Kollegen zu antizipieren und die eigene Aktion darauf abzustimmen. Dadurch haben die Orchestermitglieder Anteil am Kreativitätsprozess und stärken durch die Anpassung des eigenen Verhaltens an andere Teammitglieder Verantwortung, Flexibilität und Motivation.

## **3. «Heedful interrelating»**

Die aus einer solchen Haltung heraus entstehenden Teamprozesse konkretisieren sich in dem, was Psychologen als «heedful interrelating» bezeichnen. Mit diesem Begriff wird bezeichnet, dass die Teammitglieder unter der Prämisse handeln, nur gemeinsames und aufeinander bezogenes Handeln führe zum Ziel, d.h. zu musikalischer Hochleistung. Greifbar wird dies erstens in effektiven Kommunikationsprozessen, d.h. in einer offenen Kommunikation und konstruktiven Interaktionen. Zweitens dienen auch kooperative und unterstützende Handlungen, etwa zur Entlastung von KollegInnen, dem gemeinsamen Ziel. Die Grundlage dafür ist – drittens – Achtsamkeit gegenüber dem aktuellen Geschehen, ein aktives Begleiten sich entfaltender Prozesse und Antizipieren der nächsten Schritte. Ein solches auf

die Aktionen der anderen Teammitglieder mit wacher Aufmerksamkeit und Offenheit reagierendes Hören, Einfühlen und Handeln führt dazu, dass sich der oder die Einzelne nicht (auf Kosten der Gesamtwirkung des Teams) profiliert, sondern durch eigenes Handeln die Entstehung des gemeinsamen Produktion unterstützt. In vertiefenden Gesprächen wurde die Fähigkeit, sich mit wertvollen Impulsen in Teamprozesse einzubringen, ohne die eigene Personen herauszuheben als zentrale Kompetenz eines Orchestermusikers beschrieben.

#### **4. Gemeinsame Flow-Erfahrung**

Achtsamkeit und Offenheit gegenüber den Aktionen der Orchester-Kolleginnen und -Kollegen bildet die Basis dafür, dass gemeinsame Flow-Erfahrungen entstehen können. Gemeint ist damit ein als beglückend wahrgenommenes emotionales Erleben, das davon herrührt, dass das einzelne Teammitglied ganz in seinem Tun aufgeht und gleichzeitig das Gefühl hat, dass das gesamte Team sich momentan im Zustand grösster Übereinstimmung und in die Musik versenkender Konzentration befindet – und im besten Fall auch das Publikum in diese Interaktion und das Erleben hineingezogen wird. Grundlage für die Entstehung von Flow-Erfahrungen ist eine sorgfältige Probenarbeit; sie bereitet den Boden dafür, dass sich die für Flow-Erfahrungen kennzeichnende Wahrnehmung mühelosen Gelingens sowie einer in der Probe nicht zugänglichen Vertiefung des musikalischen Erlebnisses im Konzert einstellen kann. Weitere Voraussetzungen dafür sind auch gegenseitiges Vertrauen, Selbstständigkeit der einzelnen Mitglieder, Verantwortungsbereitschaft und grosse Empathie. Diese besondere Art kollektiver Flow-Erfahrung zeigt sich in Bezug auf die Interaktion der Teammitglieder beispielsweise darin, dass gelungene Aktionen von anderen nonverbal goutiert werden, durch Lächeln, Augenzwinkern, gratulierendes Nicken und andere Mittel.

Aus den Gesprächen mit Orchestermusikern wird ersichtlich, dass Flow-Erfahrungen mögliche Konsequenzen einer angenehmen, guten Arbeitsatmosphäre sind. Letztere ist dadurch gekennzeichnet, dass die Teammitglieder sich gegenseitig kümmern, persönliche Beziehungen untereinander pflegen und die Interaktion sich auch ausserhalb der professionellen Tätigkeit abspielt. Dies bestätigte sich in vertiefenden Gesprächen mit ausgewählten MusikerInnen fast einhellig. Bei anderen Aspekten ergab sich erheblich breiteres Feld persönlicher Anschauungen, etwa bei der persönlichen Definition musikalischer Hochleistung.

#### **5. Weitere Aspekte**

Bei der Analyse musikalischer Hochleistungsteams wurden eingangs formulierte Hypothesen nur zum Teil bestätigt. So zeigte sich überraschenderweise, dass etwa Optimierung (in Bezug auf die Prozesse und der Ergebnisse) in der Einschätzung der interviewten Musiker keine herausgehobene Bedeutung hat. Darüber hinaus erwies das offensichtliche Tabu gegenseitiger Kritik als deutlicher Unterschied zu Teams in der Wirtschaft. Vor allem erwies sich die Annahme, in flacher organisierten Ensembles der Neuen und Alten Musik würden sich Teammitglieder stärker einbringen als im stärker hierarchisch strukturierten Sinfonieorchester, als falsch.

Die Forschungen brachten jedoch Ergebnisse, die über bisherige Erkenntnisse aus dirigentenzentrierten Ansätzen deutlich hinausgehen. Der Blick auf die Interaktion des Orchesterteams ermöglichte es, in musikalischen Hochleistungsteams charakteristische Bedingungen und Interaktionsmuster aufzuspüren. Ihnen kommt das Potential zu, auf Teams in anderen Bereichen, etwa in der Wirtschaft, gewinnbringend übertragen zu werden. Beispielweise können Teams in der Wirtschaft aus der erforderlichen Rollendynamik im musikalischen Bereich lernen, was es bedeutet, wenn alle Teammitglieder Anteil am Kreativitätsprozess haben und die Freude am Gelingen einer Aktion des Kollegen die gesamte Teamleistung beflügelt.



#### AUSBLICK

Erste Ergebnisse dieser Probebohrung und die Frage der Übertragbarkeit charakteristischer Teaminteraktionen im Orchester auf andere Bereiche machen gleichzeitig deutlich, dass sich weitere Fragen stellen, denen in vertiefenden Forschungen nachzugehen ist. Der Weg dafür ist bereitet, vor allem hat sich der interdisziplinäre Ansatz als denkbar geeignetes Modell für weitere Untersuchungen erwiesen. Methodische Zugangsweisen aus sozialwissenschaftlichem, psychologischem, wirtschaftlichem und musikwissenschaftlichem Feld erwiesen sich aus der Kombination von praktischem Wissen, theoretischer Fundierung, Anwendung bestehender Modelle und methodischer Prägnanz als beste Möglichkeit, den Forschungsgegenstand umfassend zu bearbeiten. In der Fortsetzung dieses Weges besteht grosses Potential, für die genannten Fachbereiche sowie vor allem für die Praxis im Hinblick auf Teambildung zu wertvollen neuen Einsichten zu gelangen.

Zwei der wichtigen Ergebnisse aus unserem Projekt bieten interessante Möglichkeiten der Vertiefung:

Rollenflexibilität und «heimliche» Angelpunkte im Team sowie «heedful interrelating»: dies scheinen wichtige Bedingungen zu sein, wodurch sich

Musikensembles spezifisch von andern Hochleistungsteams unterscheiden. Diese für die Performance günstigen Voraussetzungen liessen sich gleichwohl auch für andere Teams realisieren. Beide Beobachtungen liegen im Übrigen ausserhalb der üblichen Teamforschung.

1. Bei der Rollenflexibilität lautet die zentrale Frage, welche Impulse für die Entstehung von Hochleistung in einer Gruppe insofern wertvoll sind, als sie das Teamwork positiv beeinflussen, aber von den Teammitgliedern gleichzeitig nicht als Selbstprofilierung wahrgenommen werden. Hier stellt sich die Frage, welcher Art diese wertvollen Impulse sind, inwiefern das situativ abhängig ist und inwiefern es eine Rolle spielt, von wem die Impulse kommen. Dies verbindet sich direkt mit dem zweiten Punkt:

2. In Bezug auf «heimliche» Angelpunkte im Team haben wir gesehen, dass die Kommunikation häufig über Personen läuft, die der «offiziellen» Hierarchie nach nicht Schlüsselfunktionen einnehmen. Es waren aber – das zeigten unsere Probenbeobachtungen – nicht nur Einzelpersonen, die als zentrale Schaltstellen der Kommunikation fungierten, sondern gewissermassen ein Netz aus Subteams, deren Mitglieder untereinander intensiv kommunizierten, insbesondere nonverbal. Gehen wir von dem Theorieansatz des «heedful interrelating» aus, so haben wir es bei den Subteams mit einer Sonderform zu tun, weil das Zusammenspiel nicht «gecoach» ist, sondern in der Regel ohne direkte Anleitung durch den Dirigenten oder die Konzertmeisterin aus der Gruppe selbst kommt. Hier wäre weiter zu fragen, wie das ohne Anleitung funktionieren kann und ob besondere persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern der inoffiziellen Subteams das anregen. In Bezug auf «heedful interrelating» wäre auch interessant, auf welcher Basis dieses stattfindet, wie sich das ergibt, da in der Musikausbildung (Ausbildung als Solisten) dafür keine Grundlagen gelegt werden. Hier könnten Fragen zum Einleben in den «Löwenkäfig» Orchester und erste Erfahrungen im grossen Musikerteam wertvolle Hinweise bringen, die dann auf den Bereich Unternehmen übertragen werden können.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist der Umgang mit Kritik: Wenn es intern unter Teammitgliedern Kritik gibt, wird sie durch die Leitung in der Regel nicht verstärkt, sondern beschwichtigt. Kritik unter Teammitgliedern musikalischer Hochleistungsteams ist allerdings im Allgemeinen tabu, weil das künstlerische Tun mit der Person existenziell verbunden ist, wohl stärker als bei anderen Berufen, daher wird Kritik an der künstlerischen Arbeit als Kritik an der Person (miss-)verstanden. Auch hier lassen sich Erkenntnisse leicht auf die Wirtschaftswelt übertragen.

<http://www.hkb-interpretation.ch/projekte/hochleistungsteams-in-musik-und-wirtschaft/artikel/show/gemeinsamer-flow-und-achtsamkeit.html>

*Kontakt: thomas.gartmann@bfh.ch*