

Guten Tag, PROF. DR. Ralph Lehmann,

vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgende Artikel ausgewählt:


10. Januar 2007

## Inhalt


**1. Profis bedürfen sanfter Führung** vom 26.03.1999 - 34623 Zeichen  
Harvard Businessmanager Seite 9

## Kurz-Anleitung

• **PDF speichern:**

*Sie können dieses PDF auf Ihrer Festplatte speichern. Bitte benutzen Sie das Speichern-Menü oder klicken Sie auf den  Speichern-Button Ihres Browsers.*

• **PDF drucken:**

*Zum Drucken benutzen Sie bitte das Drucken-Menü oder klicken Sie auf den  Drucken-Button Ihres Browsers.*

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an unseren Service:  
Telefon +49/40/30 07-48 48  
Fax +49/40/30 07-30 70  
[onlineabo@harvardbusinessmanager.de](mailto:onlineabo@harvardbusinessmanager.de)

# Profis bedürfen sanfter Führung

*Hochqualifizierte  
Fachleute lassen sich von  
ihren Chefs gern  
inspirieren, lehnen strikte  
Kontrolle aber ab.*

---

HENRY MINTZBERG

---

*Das Gleichnis vom Unternehmenschef als Leiter eines Orchesters wird oft gebraucht. Was an dem Mythos vom Herrscher am Dirigentenpult wirklich dran ist, wollte unser Autor genauer wissen. Daher verbrachte er einen Probenstag mit dem Chef des Winnipeg Symphony Orchestra. Dabei konnte er beobachten, wie geschickt der Dirigent seine 70 professionellen Musiker führt. Selbstverständlich beherrschen sie ihre Instrumente hervorragend und kennen alle Aufgaben, die zur Orchesterarbeit gehören. Sie sind Profis und brauchen vom Chef keine detaillierten Arbeitsanweisungen, wohl aber erwarten sie von ihm künstlerische Impulse. Es überraschte Mintzberg, auf welch zurückhaltende Weise der Dirigent sein Orchester leitete – beispielhaft auch für konventionell agierende Manager.*

---

*HENRY MINTZBERG ist Professor of Management Studies an der McGill University in Montreal, Kanada. Er lehrt Organisationstheorie am Insead in Fontainebleau und leitet das „International Masters Program for Practicing Managers“, eine Partnerschaftsinitiative von fünf namhaften Business Schools.*

**B**ramwell Tovey, der künstlerische Leiter und Dirigent des Winnipeg Symphony Orchestra, entspricht nicht unbedingt dem Bild, das die Leute von einem typischen Manager hegen. Dieser wird gewöhnlich – nicht zuletzt in Karikaturen nach Art des „New Yorker“ – als ein gepflegter Mann hingestellt, der in einem eleganten Büro mit schönem Ausblick sitzt, umgeben von Erfolgsdiagrammen, die über die Wände verteilt sind.

Dagegen mutet die Leitung eines Orchesters eher als eine recht eigenartige Form von Management an. Doch Wissensarbeit gewinnt an Bedeutung, und immer mehr Tätigkeiten werden inzwischen von qualifizierten und vertrauenswürdigen Fachleuten ausgeübt. Daher kann die Art und Weise, wie Bramwell sein Orchester leitet, wahrscheinlich verdeutlichen, worauf es beim Managen heutzutage ankommt.

Im Laufe meiner eigenen beruflichen Tätigkeit habe ich die Arbeit und Arbeitsweisen von Managern immer wieder aus der Nähe und Ferne untersucht. Gerade in jüngster Zeit verbrachte ich eine Reihe von Arbeitstagen mit den unterschiedlichsten Führungspersonlichkeiten, von denen ich jede bei ihrer Arbeit einen Tag lang beobachtete.

Weil nun die Metapher vom Orchesterleiter so häufig herange-

zogen wird, um das Wirken eines Unternehmensführers sinnfällig zu machen, kam mir ein Gedanke: Es müsste doch höchst lehrreich sein, einmal einen Tag lang einem Orchesterleiter über die Schulter zu schauen. So kam ich mit Bramwell Tovey zusammen. Den Tag mit ihm gedachte ich dazu zu nutzen, den Mythos vom Manager als des großen Dirigenten auf seinem Podium – als des Chefs, der uneingeschränkt alles unter Kontrolle hat – zu erforschen und vielleicht gar zu zerstören.

Bei einigem Nachdenken gleicht ein Symphonieorchester eigentlich vielen anderen professionellen Organisationen, egal ob es sich beispielsweise um Unternehmensberatungen oder Krankenhäuser handelt. Sie alle sind um die Arbeit von hochqualifizierten Menschen herum aufgebaut, die auch ohne betriebsintern vorgeschriebene Verfahrensgänge oder Zeitstudienanalytiker wissen, was sie tun müssen und es auch tatsächlich tun. Diese fundamentale Tatsache bringt viele vorgefaßte Meinungen ins Wanken, die wir über Management und Führung hegen und nährt die Vermutung, daß *verdeckte Führung* vielleicht eine größere Rolle spielt als augenscheinliches, offenes Führen.

## Wer hat die Kontrolle?

Wenn der Maestro zum Podium schreitet und seinen Taktstock hebt, reagieren die Musiker unisono. Eine andere Bewegung, und alle Instrumente verstummen. Das erscheint als Inbegriff absoluter Kontrolle – geradezu als Karikatur von Management. Und doch ist das alles nur ein großes Trugbild.

Denn was kontrolliert Bramwell Tovey wirklich? Über welche Wahlmöglichkeiten verfügt er? Laut Tovey besteht seine Aufgabe darin, das Programm zusammenzustellen, festzulegen, wie die einzelnen Stücke musikalisch umgesetzt und welche Künstler als Gäste hinzugebeten werden sollen sowie zu entscheiden, wie das Orchester besetzt sein wird. Zudem übernimmt er auch bestimmte Pflichten jenseits

der eigentlichen Orchesterarbeit, denn im Gegensatz zu manchen seiner Dirigenten-Kollegen scheut Tovey nicht die Öffentlichkeitsarbeit, sondern sie macht ihm sogar Spaß. Um Verwaltungs- und Finanzangelegenheiten kümmert sich ein Geschäftsführer, der das Unternehmen Symphonieorchester in Zusammenarbeit mit dem Dirigenten leitet.

In der klassischen Managementliteratur wird seit jeher viel über die Notwendigkeit eines *Controlling* geschrieben, wobei es gewöhnlich um das Ausgestalten von Systemen, den Aufbau von Strukturen und das Treffen von Entschei-

ziert wird, besteht die berufliche Arbeit von Orchestermusikern darin, genormten Arbeitsabläufen zu folgen: Der Komponist fängt mit einem leeren Blatt Papier an, aber die Musiker beginnen mit der fertigen Partitur. Sie gut zu spielen ist ihr Ziel. Dabei gibt es sicherlich einige Freiheiten der Interpretation.

In der Tat sind die musikalische Arbeit, die Menschen und ihre Instrumente – nahezu alles in einem Symphonieorchester – in hohem Maße standardisiert. Ich traf unter Toveys Symphonikern einen Musiker, der als Student das Universitätsorchester dirigiert hatte. Er erzählte,

Partitur und weiß daher genau, wann sein Einsatz kommt. Jedes Orchestermitglied ist nicht nur durch sein Instrument gekennzeichnet, sondern unterscheidet sich damit auch von den anderen.

Die meisten qualifizierten Wissensarbeiter bedürfen kaum einer direkten Aufsicht durch Vorgesetzte. Viele Krankenhausärzte und Universitätsprofessoren neigen sogar zu der Ansicht, bei ihnen sei die Führungsstruktur umgekehrt: Sie selbst stünden in Wirklichkeit an der Spitze und ihre offiziellen Vorgesetzten würden ihnen dienen. Diese Sichtweise mag überzogen sein, doch ganz von der Hand zu weisen ist sie nicht. Ich zumindest habe in meiner 30jährigen Tätigkeit als Hochschullehrer noch keinen Dekan erlebt, der sich in eine meiner Vorlesungen gesetzt hätte. Und welcher Chirurg rechnet wohl damit, daß der Chefarzt oder Krankenhausdirektor zu einer seiner Operationen erscheint, geschweige denn deren Tempo bestimmt.

Diese Beobachtungen lassen sich zwar nicht ohne weiteres auf ein Symphonieorchester übertragen, denn hier bestimmt der Dirigent mit seinem Taktstock gewiß das Tempo. Dennoch kommt ihm weit mehr Bedeutung zu, als auf den ersten Blick zu erwarten.

Neben *Kontrollieren* und *Koordinieren* ist *Dirigieren* von jeher der Begriff, der am häufigsten benutzt wurde, um Führungsarbeit zu beschreiben. Dirigieren bedeutet unter anderem, Anweisungen zu erteilen, Aufgaben zu übertragen und zu Entscheidungen zu ermächtigen. Doch trotz seiner Position als Orchesterleiter ist Bramwell Toveys Tätigkeit mit dem Ausdruck „Dirigent“ nur sehr grob umschrieben. Den Tag über, den ich mit ihm verbrachte, erteilte er so gut wie keine Anordnung. Mir erklärte er, daß er während der Proben darauf achten müsse, Kritik nicht an einzelnen Spielern, sondern allenfalls an Gruppen oder Teilen des Orchesters zu üben.

Zuweilen ist es auf Grund von Absprachen mit den Gewerkschaften sogar untersagt, einzelne Musi-

dungen geht. Bei einem Symphonieorchester gibt es solche Systeme reichlich. Sie dienen alle dazu, den Arbeitsablauf zu kontrollieren. Allerdings liegen sie in der Natur der Orchesterarbeit selbst und entspringen keinem bestimmten Führungsverhalten. Bramwell Tovey hat sie alle übernommen.

Dasselbe läßt sich von den Strukturen sagen, wenn nicht gar in noch größerem Maße. Das betrifft etwa die Frage der Sitzverteilung, die getreu einer strengen, von außen auferlegten Hackordnung festgelegt ist. Das betrifft die Art, wie die Instrumente gestimmt werden, bevor das Konzert beginnt, oder wie die Musiker nach einer gelungenen Solodarbietung mit den Füßen Beifall trampeln. Das sind alles Rituale, in denen sich ein hohes Maß an Strukturierung verbirgt. Und sie alle gehen mit der Arbeit eines Orchesterleiters einher.

Die Tätigkeit an sich, nicht die Führungsrolle, sorgt also zu einem großen Teil für Struktur und Koordination. Während die Arbeit mancher Wissensarbeiter in kleinen Teams und Arbeitsgruppen erfolgt, wo weitgehend informell kommuni-

dessen Mitglieder seien zu den Proben meist nur sporadisch erschienen. Vollständig vereint habe er das Orchester gewöhnlich erst am Tag der Premiere gesehen.

In Organisationen, in denen Standardabläufe angewandt werden, arbeiten die Experten großenteils selbständig – sie müssen sich bei ihrer Arbeit nicht erst mit ihren Kollegen abstimmen. Diese Koordination erfolgt beinahe automatisch. Einer meiner Doktoranden, der die Gelegenheit hatte, bei einer fünfständigen Herzoperation zuzuschauen, berichtete davon, daß der Chirurg und der Anästhesist während der gesamten Operation kaum ein Wort gewechselt hatten. Sie konnten koordiniert arbeiten, weil ihre Fertigkeiten als Spezialisten genormt sind und weil beide Seiten voneinander genau wissen, was sie vom anderen erwarten können. Daher können sie auch die einzelnen Arbeitsschritte ohne besonderen Kommunikationsaufwand koordinieren.

Ganz ähnlich funktioniert es in einem Orchester. Zwar spielen die Musiker alle zusammen, doch jeder ist für sein Spiel selbst verantwortlich. Jeder verfolgt aufmerksam eine

## Als ich den Dirigenten Bramwell Tovey bei den Proben beobachtete, sah ich ihn weit mehr tun, als wir gewöhnlich unter Führung verstehen.

ker vor versammelter Mannschaft zu tadeln, wie ich von Tovey erfuhr. Das gelte zwar nicht in Winnipeg, aber gleichwohl hält er sich bei dem Thema zurück. Zwei- oder dreimal komme es im Jahr vor, daß er sich jemand einzeln vornehme, der nicht begriffen habe, was letztlich zählt. Die Zeit der großen Autokraten wie Toscanini, die von ihren Musikern bedingungslosen Gehorsam erwarten konnten, ist jedoch vorbei. Die Arbeit eines Dirigenten heute sieht anders aus.

Während konventionelle Manager Kontrolle großenteils im Wege formellen Informationsaustauschs ausüben, ist dieser für einen modernen Orchesterleiter nur von begrenzter Bedeutung. Wenn Tovey bei der Arbeit Informationen empfängt oder weitergibt, so geht es dabei in erster Linie um Partituren und nicht um Budgets. Für ihn stellen musikalische Informationen eine viel wichtigere und direktere Methode der Leistungsbeurteilung dar. Mit seinem geschulten Ohr erkennt er sofort, wie gut das Orchester gespielt hat. Da muß nichts gemessen werden. Wie sollte das auch geschehen?

Im konventionellen Management scheinen dagegen immer meßbare Werte das Urteil über die abgelieferte Musik zu bestimmen. Freilich kommt auch ein Orchester nicht ganz ohne Zahlen aus, beispielsweise wenn es gilt, die verkauften Sitzplätze zu zählen. Da diese Aufgabe jedoch Sache des Verwaltungschefs ist, hat Tovey die Freiheit, sich auf seine eigentliche Führungsarbeit zu konzentrieren.

Was kann ein Dirigent überhaupt kontrollieren? Obwohl er das Programm auswählt und festlegt, wie jede Partitur gespielt werden sollte, unterliegt er einer Reihe von Beschränkungen: Jede Komposition hat ihre Eigenart; die Interpretationsmöglichkeiten halten sich in Grenzen; das Publikum ist für bestimmte Stücke und Spielweisen besonders empfänglich; und das Können und die Bereitschaft des Orchesters, die Musik so zu spielen, wie der Dirigent sich das wünscht, sind ebenfalls begrenzt.

Ich erzählte Tovey davon, was ich einmal über Musiker gelesen hatte, die während ihres Studiums zu Solisten ausgebildet werden, aber sich in ihrem Berufsleben den Anforderungen eines Orchesters unterwerfen mußten. Tovey bestätigte das, merkte jedoch an: „Ebenso muß sich ein Musiker dem Komponisten unterordnen.“ Zu einem Orchester zu gehören bedeutet eben „schlicht eine andere Art von Unterordnung“. An diesem Tag hatten Hindemith und Strawinsky die Zügel in der Hand – beim Dirigenten nicht minder als bei den Violinisten.

Leonard Sayles, der viel über das mittlere Management publiziert hat, drehte den Mythos vom Manager als gebieterischen Dirigenten bei Gelegenheit um. In seinem Buch „Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations“ (1964 erschienen im Verlag McGraw-Hill) schrieb er: „(Der Manager) gleicht dem Leiter eines Sinfonieorchesters, der eifrig bemüht ist, für ein geglücktes Musikerlebnis zu sorgen ... während seine Musiker sich mit diversen persönlichen Problemen herumschlagen, die Notenblätter von Bühnenarbeitern hin und her getragen werden, die Klimaanlage verrückt spielt, so daß Zuhö-

lassen, ohne dem anderen auf den Schlipps zu treten. Hier liegt auch der Grund, warum er private Treffen mit Orchestermitgliedern nach Möglichkeit vermeidet.

Alles in allem arbeitet also auch ein Orchesterleiter unter Einschränkungen, die Managern recht bekannt vorkommen müssen. Er ist eben kein Alleinherrscher, aber auch nicht völlig machtlos. Sein Einfluß liegt irgendwo dazwischen.

## Wenn Führen verdeckt erfolgt

Als der indianisch-stämmige Dirigent Zubin Mehta einmal gefragt wurde, wie er es denn fertigbringe, das Philharmonische Orchester Israel zu leiten, bei dem sich bekanntermaßen jedes Mitglied für einen Solisten hält, erwiderte er: „Ich bin der einzige Indianer; die anderen sind alles Häuptlinge.“ In einer professionellen Organisation Führungsarbeit zu leisten stellt ersichtlich ein kompliziertes Unterfangen dar. Auch Bramwell Tovey weiß darum. Schließlich weisen die meisten seiner Musiker hervorragende Qualifikationen auf – bis hin zum Dokortitel. Tovey fühlt sich nicht ganz wohl in seiner Haut, wenn er

## Mit Empowerment braucht ein Dirigent seinen Musikern erst gar nicht zu kommen. Sie müssen allenfalls inspiriert werden.

rer und Instrumente leiden, und der Sponsor im letzten Augenblick auf unvernünftigen Änderungen am Programm besteht.“

Als ich das Bramwell Tovey vorlas, mußte er lachen, denn all das hatte er tatsächlich schon selbst erlebt. Gerade zu dieser Zeit machte ihm die Spannung zwischen zwei seiner Spitzenmusiker zu schaffen, die sich nicht grün waren. Sobald der eine eine bestimmte Note lieber länger spielen wollte, wollte der andere sie lieber kürzer halten. Tovey konnte keinen der beiden gewähren

als einer unter vielen gleich gut qualifizierten den Chef spielen muß. „Ich verstehe mich als eine Art Fußballtrainer, der selbst mit aufläuft“, sagt er und fügt hinzu: „Es gibt Momente, in denen ich meinen Willen schon mal auf harte Weise durchsetzen muß, ... obgleich es mir immer rätselhaft bleibt, warum ich es tun mußte.“

Beim Beobachten der Proben fiel mir an jenem Tag bei Bramwell Tovey auf, daß er wesentlich mehr *Tätigkeiten ausübt* als wir üblicherweise einer *Führungsarbeit* zurech-



nen (siehe Kasten). Eher wie ein Werkmeister in der Fabrik als eine hochgestellte Führungsperson übernimmt er direkte und persönliche Verantwortung für das, was geschieht.

Die Proben selbst sind eher Leistungsergebnisse – bezüglich der erreichten Spielweise und Geschwindigkeit ebenso wie der Glättung, harmonischen Abstimmung und Vervollkommen der musikalischen Darbietung. Das Vorbereiten auf ein bevorstehendes Konzert könnte als ein Projekt beschrieben werden, bei dem der Dirigent als Projektmanager vor Ort agiert. Das ist, wenn man will, die *Arbeit* mit dem Orchester und nicht die *Orchesterführung*, von einem *Dirigieren* ganz zu schweigen.

umträgt: Empfindlichkeiten der Musiker, Absprachen mit den Gewerkschaften und so weiter. Vielleicht sollten wir von dieser Form verdeckten Führens im gewöhnlichen Management weit mehr Gebrauch machen: anstelle von Führungsaktionen an sich und für sich – Motivieren, Coachen und so weiter – unaufdringliche Führungshandlungen, die bei allen Dingen, die ein Manager unternimmt, inspirierend wirken.

Wie Bramwell Tovey mir gestand, bereiten ihm offene Führungsaktionen regelrecht Unbehagen. Schließlich seien seine Musiker im Orchester, weil sie ausgezeichnet musizieren können. Ihnen allen sei bewußt, worum es beim Spielen gehe. Beherrscht ein Musiker sein

Vielleicht meint er das auch nur deshalb, weil Timing zu den wenigen Dingen zählt, die er restlos kontrollieren kann.

Daran zeigt sich, daß ein gutes Symphonieorchester beides benötigt: hervorragend ausgebildete Musiker und eine unangefochtene Führungsperson. Dort, wo diese beiden Kraftzentren zueinanderfinden, kann es schon mal zu Reibungen kommen. Falls die Musiker die Autorität des Orchesterleiters nicht anerkennen oder dieser das Können der Musiker nicht gelten läßt, bricht das ganze System zusammen.

Es ist genau diese potentielle Bruchstelle, die Tovey die meisten Sorgen zu bereiten scheint. Wie kann er seinem Beruf, der Musik, gerecht werden, in dem er vor der Aufgabe steht, möglichst vollkommen zu konzertieren? Was ist dabei bloßes Management? Es sieht so aus, als ob ihm diese Spannung unbehaglich ist. Tatsächlich fühlt sich er am wohlsten, wenn er sich ganz auf die Musik beschränken und selbst Klavier spielen oder komponieren kann. Vermutlich liebt er diese Tätigkeiten nicht zuletzt deshalb, weil er dabei niemanden führen muß oder selbst geführt wird.

## Professionelle Wissensarbeiter bedürfen keiner umfassenden Leitung oder gar Aufsicht. Sie brauchen eher Abschirmung und Unterstützung.

Im Laufe der vielstündigen Probenarbeit erlebte ich an diesem Tag nur einen einzigen Akt unverdeckter Führung. Der Nachmittag schleppte sich dahin, und Tovey war unzufrieden. „Na, kommt schon, Leute – ihr schlaft ja ein“, murrte er, „Ihr müßt da durch. Es ist noch längst nicht gut genug.“ Nach den Proben erzählte er mir, daß er froh sei, nicht ständig solchen Druck machen zu müssen, denn die Zusammenarbeit würde sonst sehr darunter leiden. Schließlich sitze die Angst der Musiker vor einer Rüge des Dirigenten recht tief, weil „die Instrumente immer etwas von ihrer Gemütslage offenbaren“.

Zum Leiten eines Orchesters ist verdeckte Führung – um Bramwell Toveys Schlagwort zu gebrauchen – anscheinend weit besser geeignet als offenkundige Führung. Leadership steckt indes in allem, was Tovey tut, wenngleich nicht völlig augenscheinlich. Seine Vorgehensweise wird geprägt von all den zwischenmenschlichen Belangen, die er in seinem Hinterkopf mit sich her-

Instrument nicht gut genug, so kann er ersetzt werden. In den Proben kommt es deshalb nicht darauf an, vorhandene künstlerische Fertigkeiten noch zu verbessern, sondern sie aufeinander abzustimmen.

Gleichwohl ist ein Symphonieorchester nicht mit einem Jazzquartett vergleichbar, sowenig wie ein Rennboot mit einem Kanu. Bei einem großen Orchester kommen so viele Musiker zusammen, daß einer die Führung übernehmen, Tempo und Takt vorgeben muß.

Einst versuchten die Russen in den heißen Tagen nach der Oktoberrevolution, den Orchesterleiter abzuschaffen. Aber alles, was sie erreichten, bestand darin, ihn bald wieder einzusetzen.

Wo immer viele Musiker miteinander in vollkommener Harmonie spielen sollen, erklärt sich die Aufgabe eines Orchesterleiters von selbst. „Ich steuere ausschließlich die zeitlichen Abläufe des Orchesters – und auf genaues Timing kommt es an“, erklärte mir Tovey.

## Die Kultur liegt im System

Im allgemeinen wird Führung auf drei verschiedenen Ebenen ausgeübt. Auf der *individuellen* Ebene agieren Führungspersonen als Mentoren, Coaches oder Motivatoren; auf der *Gruppenebene* stellen Führungskräfte Teams zusammen und lösen Konflikte; auf der *betrieblichen* Ebene bauen Führungskräfte eine Kultur auf. In den meisten Organisationen bestehen diese drei Ebenen unabhängig voneinander und sind leicht erkennbar.

Nicht so im Falle eines Symphonieorchesters. Hier stoßen wir auf ein recht seltsames Phänomen: Ein ziemliches großes Team von etwa 70 Leuten wird lediglich von einer einzigen Person geleitet. Zwar gibt es mehrere Orchesterteile, doch sie bleiben ohne eigene Führungsebene. Die Mitglieder des Groß-

teams sitzen zusammen in einem Raum und können alle gleichzeitig gehört werden. Wie oft wird ein Produkt vom gesamten Kern einer Organisation geliefert?

Führung auf der individuellen Ebene sind, wie bereits bemerkt, Grenzen gesetzt. Empowerment wäre ein absurder Gedanke – Orchestermusiker müssen nicht ermächtigt werden. Was der Musiker von seinem Orchesterleiter braucht, ist vielmehr Inspiration, durchtränkt von Gefühl und Energie. Kein Dirigent regt Musiker zu intensiverem Spiel an, wenn er sie wie auswechselbare „Human Resources“ behandelt (einer der wohl menschenunwürdigsten Begriffe, die im Management je geprägt wurden). Statt dessen gilt es, die Musiker eines Orchesters als Mitglieder eines zusammenhängenden sozialen Systems zu respektieren. Leuten, denen spürbar Vertrauen entgegengebracht wird, müssen nicht ausdrücklich Entscheidungsspielräume zugestanden werden.

Hinzu kommt, daß Orchestermusiker nur zu den Proben zusammenkommen und sich danach wieder zerstreuen. Wie und wo soll sich unter solchen Umständen eine Kultur entwickeln? Diese Frage bringt uns erneut zu dem Schlagwort verdeckte Führung zurück: Ebenso wie die Führungsarbeit wird auch Kultur unauffällig geschaffen, denn alles Handeln des Dirigenten ist darauf gerichtet. Zudem findet sich ein großer Teil dieser Kultur bereits in das System eingebaut. Es handelt sich um eine Kultur, die alle Symphonieorchester besitzen – nicht nur das Winnipeg Symphony Orchestra.

Selbst wenn ein Musiker erst wenige Tage vor einem Konzert neu zu dem Orchester stößt, ergeben sich in der Regel keine Harmonieprobleme, weder zwischenmenschlich noch musikalisch. Das soll nicht heißen, daß Bramwell Toveys persönliche Ausstrahlung keinen Einfluß auf die Kultur seines Orchesters hätte. Was ich sagen will: Jeder Dirigent findet bereits eine Jahrhunderte alte kulturelle Tradition vor, ehe er überhaupt mit seiner Arbeit beginnt. Eigentlich sollte dieser Umstand die

Führungsaufgabe auf der kulturellen Ebene sehr erleichtern. Denn Kultur muß hier weniger geschaffen als zusätzlich erweitert werden. Die Musiker, die in einem Orchester zusammenkommen, wissen, was sie erwartet und wie sie arbeiten müssen.

Der Dirigent muß diese Kultur nutzen, um die Einzigartigkeit ebenso wie den Geist des Orchesters – im Vergleich mit ähnlichen Orchestern – deutlich hervorzuheben. Vielleicht erklärt die Spielkultur und nicht der Charakter der Personen das angebliche „Charisma“ all jener berühmten Dirigenten – und das vieler anderer Manager vielleicht nicht minder.

Diese Vermutung wird noch von der Tatsache gestützt, daß Symphonieorchester über die Hälfte der Zeit nicht von ihrem jeweiligen Hausdirigenten geleitet werden. Sogenannte Gastdirigenten leiten die Auftritte der Orchester.

Aber können Sie sich ein Unternehmen mit einem „Gastmanager“ vorstellen? Das funktioniert wohl nur bei einem Orchester – bisweilen bemerkenswert gut –, weil die Abläufe durch den Komponisten und das professionelle Können der Orchestermitglieder programmiert sind. Dem Orchesterleiter gewährt es die Freiheit, in dieses System seinen musikalischen Stil und seine Energien einzubringen.

## Automatisches Führen

Wie wir sahen, ist Bramwell Tovey ein Macher, stets auf Achse und nicht in einem schönen Büro mit der Lektüre von Berichten beschäftigt. (Auf eine Stellungnahme zu meinem Bericht mußte ich nahezu eineinhalb Jahre warten.) Tovey käme nicht auf die Idee, seine Musiker an einen abgelegenen Ort zu bitten, damit sie dort bei gemeinsamen Kletterübungen lernen, einander zu vertrauen. Er sorgt einfach dafür, daß eine Truppe von talentierten Leuten zusammenfindet, um herrliche Musik zu machen. In dieser Funktion unterscheidet er sich nicht von einem Werkmeister in der Fabrik oder

## Ein Modell der Führungsarbeit

**M**it der Zeit befriedigte mich immer weniger, wie in der klassischen Managementliteratur die Rollen von Topmanagern beschrieben werden. Warum? Meist werden diese Rollen anhand einer zusammenhangslosen Liste vorgestellt statt im Rahmen eines integrierten Führungsmodells. Daher sah ich mich vor einigen Jahren veranlaßt, meine Untersuchungen zur Führungsarbeit, die ich vor drei Jahrzehnten eigentlich schon abgeschlossen hatte, erneut aufzunehmen.

Auf der Basis von Texten aus eigener Feder sowie Veröffentlichungen anderer entwickelte ich ein Modell, nach dem sich Führungsarbeit auf drei aufeinanderfolgenden Ebenen abspielt – sowohl innerhalb als auch außerhalb der jeweiligen Organisationseinheit: Es gibt eine Informations-ebene (auf der Topmanager eng mit anderen Führungskräften agieren), eine Ebene aller Beteiligten und eine Handlungsebene (die mit der Einheit selbst und ihrer Umwelt zu tun hat). Der Chef kann auf jeder dieser Ebenen eingreifen, aber muß dann auch auf den übrigen Ebenen tätig werden.

Das Verhalten der Manager kann sich auf Informationen stützen. Aber wirkungsvoll wird es nur, wenn dadurch Menschen zum Handeln veranlaßt werden. Genauso kann sich Führungsverhalten auf Menschen richten, muß aber, um erfolgreich zu sein, ebenfalls zum Handeln anregen. Darüber hinaus kann Führungsverhalten das Handeln anderer auch direkt beeinflussen. Diese verschiedenen Führungsrollen – also Kontrollieren und Kommunizieren, Leiten und Verbinden, Handeln und Verhandeln (siehe Tabelle oben) – habe ich in einem früheren Artikel\* bereits näher dargestellt. Obwohl fast alle bekannten Autoren zum Thema Management empfohlen haben, Mana-

ger sollten sich ausschließlich auf eine dieser Rollen einstellen, meine ich, daß alle Manager bei ihrer Arbeit alle sechs Rollen ausüben sollten.

Nachdem ich dieses Rollenmodell entwickelt hatte, nahm ich mir vor zu prüfen, wie es sich in gänzlich unterschiedlichen Führungssituationen bewährt. Dabei hoffte ich insbesondere herauszufinden, was Manager voneinander unterscheidet bei ihrer Schwerpunktsetzung und ihrem Führungsstil. Daher entschloß ich mich, mit einigen ausgewählten Managern jeweils einen ganzen Arbeitstag zu verbringen.

Natürlich war mir klar, daß ein einziger Tag nicht alles klärt. Aber da ich mir vorgenommen hatte, Manager mit recht

unterschiedlichen Arbeitsaufgaben zu begleiten, war ich mir sicher, daß bei diesem Vorgehen eine Menge herauskommen würde. Bis jetzt habe ich 29 Führungspersönlichkeiten beobachtet.

Das entspricht sozusagen 29 Tagen Führungsarbeit. Das Spektrum geriet ziemlich breit. Es reicht vom Leiter des Staatlichen Gesundheitsdienstes in Großbritannien (mit fast einer Million Angestellten) über die Chefs einer kleinen Filmgesellschaft und einer Einzelhandelskette, den CEO der Royal Bank of Canada und den Leiter einer Rotkreuz-Delegation zu mehreren Flüchtlingslagern in Tansania bis zum Verwalter des kanadischen Banff National Parks. Und weil die Arbeit eines Unternehmenschefs metaphorisch immer wieder mit der eines Dirigenten verglichen wird, fand ich den Gedanken unwiderstehlich, einen solchen Tag auch mit einem Orchesterchef zu verbringen.

\*Henry Mintzberg: „Rounding Out the Manager's Job“, in: Sloan Management Review, Vol. 36, No. 1, Herbst 1994, Seite 11 bis 26.

einer Oberschwester in der Krankenstation.

Doch am Ende unseres gemeinsamen Tages schlüpfte Tovey in eine ganz andere Rolle. Er wurde zum Beziehungspfleger, der sich im sogenannten Maestro's Circle mit großem diplomatischem Geschick den wichtigsten Sponsoren widmete. Der Mann, der zunächst wie ein Werkmeister agierte, verwandelte sich nun in einen Staatsmann, der daran arbeitet, ein enges Netz von Beziehungen zu den städtischen Förderern des Orchesters zu knüpfen. Die ganze Hierarchie erscheint dabei komprimiert in der Arbeit einer einzigen Person.

Beziehungspflege mit Blick auf wichtige Außenstehende und Interessengruppen ist eine wesentliche Seite jeder Führungsarbeit. Es gibt immer Leute, die von bestimmten Vorhaben überzeugt werden müssen. Im Falle von Bramwell Tovey gehört zu dieser Beziehungsarbeit die Vertretung des Orchesters in der Öffentlichkeit, damit es Anerkennung und Unterstützung erfährt. Aber Verbindungen zu schaffen kann auch als Ventil dienen, um das Orchester von dem sozialen Druck zu entlasten.

Profis, wie hier Orchestermusiker, müssen kaum unterwiesen oder beaufsichtigt, dafür aber geschützt und unterstützt werden. Deshalb müssen ihre Leiter sehr darauf achten, die Beziehungen der Organisation nach draußen richtig zu managen. So liegt es in Beratungsfirmen beispielsweise in den Händen der Topmanager, Geschäfte abzuschließen.

Im Laufe meiner Untersuchung verbrachte ich auch jeweils einen Tag mit einem Krankenhausdirektor und der Oberschwester einer chirurgischen Station. Die Schwester verstand es genau wie Tovey, ihre Station auf Trab zu halten. Sie war der Inbegriff basisnaher Führungsarbeit und wirbelte auf ihrer Station fast den ganzen Tag lang herum. Aber anders als unser Dirigent hegte sie eine Abneigung gegen alles, was nach Beziehungspflege roch – gegen diesen „leidigen PR-Kram“, wie sie es nannte.

Der Krankenhausdirektor wiederum bekam von dieser Führungsaufgabe nicht genug und liebte geradezu seine „Anwaltsrolle“. Er genoß den Umgang mit Behördenvertretern, das Verhandeln mit Kollegen aus anderen Krankenhäusern und die Treffen mit renommierten Mitgliedern des Verwaltungsrats. Er strengte sich sehr an, für sein Krankenhaus die größtmögliche Unterstützung von außen zu bekommen. Ärgerlich war nur, daß er keine Truppe um sich geschart sah, die an ein und demselben Strang zog. Es gab nur Mediziner und Personalleiter, die für ihre Zwecke mehr Mittel einforderten.

Dies führte in der Führungsarbeit zu einem Bruch, die sich von der zuvor erwähnten deutlich unterschied: Die höheren Manager orientierten sich in ihrer Tätigkeit nach *oben* und nach *draußen*, die Betriebsleiter nach *unten* und nach *in-*

(trotz aller sogenannten Verschlingung) erweitern oder je professioneller beziehungsweise abgehobener ihr Management wird. Führungsarbeit ohne genaue Kenntnis dessen, was eigentlich zu managen ist, läßt zu Disharmonie ein. Die Pflege externer Beziehungen und das Verhandeln mit Außenstehenden darf niemals von dem internen Führen und Handeln losgelöst erfolgen.

Denken wir nur daran, welche Unsummen schon bei Unternehmensaufkäufen verschleudert wurden, weil dieser Grundsatz unbeachtet blieb. Es fruchtet einfach nicht, erst einmal „den Handel zu machen“ und dessen praktische Umsetzung dann anderen zu überlassen, statt selbst Hand anzulegen. Führungsarbeit muß umfassend angelegt sein. Jeder Manager – oder jedes gut aufeinander eingestellte Team – muß all die Rollen ausfüllen, die hier erörtert wurden – intern wie extern.

## Konventionelle Manager sollten von Formen einer sanften Führung – wie sie der Dirigent Tovey anwendet – weit öfter Gebrauch machen.

nen. Dazwischen gab es keine Verbindung. Für Krankenhäuser scheint diese ungünstige Konstellation besonders typisch zu sein.

Wer hier Autorität nach unten ausüben will, findet ein schier unüberwindbare Mauer vor – wie aus Beton. Auf der einen Seite arbeiten die Kliniker drauflos, erbringen ihre Dienste je nach ihren fachlichen Spezialisierungen, die wiederum mit ausgeklügelten Techniken einhergehen. Auf der anderen Seite der Mauer legen sich die oberen Manager ins Zeug, verhandeln untereinander und regeln die nicht-klinischen Betriebsabläufe – sofern sie nicht damit beschäftigt sind, eine ihrer ewigen und oft fruchtlosen Umstrukturierungen zu betreiben.

Solche Betonmauern sind heute in vielen Organisationen anzutreffen, zumal wenn diese wachsen und ihre hierarchischen Strukturen sich

Bramwell Tovey spielt diese Rollen alle meisterlich. Er besitzt ein bemerkenswertes Talent, von internen Angelegenheiten auf externe umzuschalten. Mühelos durchbricht er die Betonmauer zwischen dem Innen- und dem Außenbereich: Gerade hat er noch bei einer Orchesterprobe dirigiert, schon bewegt er sich unter den illustren Gästen des Maestro's Circle.

Es sollte noch angemerkt werden, daß die Arbeitsteilung zwischen dem Dirigenten und dem Geschäftsführer des Orchesters nicht auf dem Aspekt intern oder extern beruht, sondern auf der Trennung von künstlerischem Handwerk und administrativen Aufgaben. Diesem harmonischen Zusammenwirken kontrastiert sehr, was ich vor Jahren erlebte, als ich die Führung eines Krankenhauses beriet. Dort nahm der Verwaltungsdirektor die Inter-



essen seiner Anstalt nach außen recht erfolgreich wahr, während er intern weniger gute Arbeit leistete. Ich schlug dem Verwaltungsrat in meinem Abschlußbericht vor, eine Art Co-Management einzuführen. Eines der Ratsmitglieder, ein Geschäftsmann, empörte sich heftig über diesen Vorschlag, die geheiligten Kontrollspannen zu durchbrechen. Er bestand darauf, den Ausdruck Co-Management aus meinem Bericht zu streichen. Nur schade, daß er nie erlebt hat, wie gut Bramwell Tovey und sein Verwaltungschef kooperieren.

## Schlußsatz

Es fragt sich, welche Art Organisation eigentlich ein Orchester darstellt, in dem ein Indianer mit so vielen Häuptlingen zurechtkommen muß und Tovey seine Führungsfunktion mit so viel Zurückhaltung ausüben kann? Anders gefragt: Können wir Tovey überhaupt als Manager bezeichnen? Will er das sein? Und gestehen ihm seine Musiker diese Rolle zu? Die Antwort ist ein klares Ja.

So unbequem es in mancher Hinsicht sein mag, eine Gruppe hochtalentierter Menschen zu führen, so bin ich doch überzeugt, daß es Bramwell Tovey genießt. Immerhin bleibt ihm noch genügend Zeit, sich selbst ans Klavier zu setzen. Dann braucht er auf niemandes Taktstock zu achten. Von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen, kann er die Stücke ins Konzertprogramm des Orchesters aufnehmen, die ihm am meisten liegen. Und er erfährt das ungewöhnliche Glück zu sehen und zu hören, wie all seine Musiker auf eine kleine Handbewegung die Partitur in seinem Sinne spielen, mag in Wahrheit auch der Komponist die musikalischen Fäden gezogen haben. Wie viele Manager gibt es wohl, die bei ihrer Arbeit diese Art von Befriedigung empfinden?

Toveys Musiker sind nicht nur bereit, sich von ihm führen zu lassen. Sie ermutigen ihn sogar dazu, selbst wenn einige von ihnen vielleicht manches anders machen würden.

Letztlich brauchen sie ihren Dirigenten wie er sie braucht. Tovey sagt gern: „Ich betrachte mich nicht als Manager, sondern eher als eine Art Löwenbändiger.“ Dieser Spruch trägt ihm stets einen Lacherfolg ein, obwohl er seiner Arbeit nicht ganz gerecht wird. In seinem Fall handelt es sich immerhin um 70 relativ zahme „Löwen“, die brav die Sitzordnung einhalten und die bereit sind, schon der kleinsten Bewegung des Taktstocks zu folgen.

Mir fällt es schwer, Tovey zu glauben, daß er sich wirklich nicht als Manager versteht. Für mich steht außer Frage: Er ist ein Manager. Sein Beispiel zeigt zugleich, wie sehr der Mythos vom allgewaltigen Orchesterleiter überholt ist. Statt dessen können wir von ihm lernen, was Führen heutzutage bedeutet: nicht Gehorsam und Eintracht, sondern Nuancierung und Beschränkung. So mag es für Manager der konventionellen Schule wohl an der Zeit sein, von ihren Podesten herunterzusteigen, Zahlen einmal Zahlen sein zu lassen und das Management der leisen Töne zu lernen. Vielleicht gelingt es ihnen dann auch, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine „wunderschöne Musik“ aufzuführen. ♪