

# Team ≠ Automat

---

Lorenz Huber, März 2017

Wer einmal den Virtuellen Dirigenten im Wiener „Haus der Musik“ ausprobiert hat, durfte sich als DirigentIn der Wiener Philharmoniker fühlen. Ein Glück, das selbst ausgebildeten Dirigenten selten zuteil wird. Ein besonderer Spaß ist es, wenn man dort mit dem elektronischen Taktstock vor der Videoleinwand plötzliche Temposchwankungen macht. Dann unterbrechen die Musiker am Bildschirm nämlich ihr Spiel und beschweren sich lautstark.

Diese Reaktion erleben Dirigenten im Musikbetrieb selten. Denn die Musiker haben sehr gut gelernt, mit den Eskapaden ihrer Chefs umzugehen ohne offene Konflikte führen zu müssen. Zum Beispiel wird eine vom Dirigenten vorgegebene unerwartete, plötzliche Beschleunigung von den Musikern als Risiko für ihr synchrones Zusammenspiel erkannt und deshalb nicht 1:1 umgesetzt. Statt dessen richten sie ihren Blick blitzschnell auf den Konzertmeister, der mit deutlichen Kopf- und Bogenbewegungen eine für alle umsetzbare Beschleunigung vorgibt. Oder einfach das alte Tempo gegen den Dirigenten durchsetzt. Willkommen im verdeckten Machtkampf.



Weit weniger auffällig, aber umso wichtiger für den gemeinsamen Erfolg, ist die Antizipations- und Interpretationsleistung des Orchesters. Was meint die Dirigentin mit dieser Bewegung? Was könnte sie als nächstes tun? Wenn sie das erste Tempo schneller als beim letzten Mal genommen hat, wird sie dann das Folgetempo auch schneller nehmen? Diese Entscheidungen treffen Orchestermusiker täglich, um das synchrone Zusammenspiel und damit den Erfolg zu sichern. Es fällt nur nicht so sehr auf, manchmal nicht mal den Dirigenten.

Was für das Orchester das synchrone Zusammenspiel, das ist z.B. für ein Sales-Team die Abstimmung der Kundenkommunikation. Welche Informationen haben wir über unsere Kunden? Welche Rückmeldungen laufen ein, und wie können wir darauf einheitlich reagieren? Was das Team bei diesen Fragen sicher nicht braucht, ist ein übersteuernder Teamleiter, der die Fragen schon beantwortet, bevor sie überhaupt ausgesprochen sind. Er kann einen viel wertvolleren Beitrag leisten, indem er die Diskussion des Teams moderiert und dabei allen Stimmen Gehör verschafft. Dadurch entsteht eine viel bessere Entscheidungsgrundlage. In der Musik würde man von „Transparentem Spiel“ sprechen, eine besondere Qualität, die etwa Aufnahmen mit Christian Thielemann bestätigt wird. Auch Dirigieren heißt oft: Experten moderieren.

Teams sind keine Automaten, und sie dürfen nicht als solche geführt werden. Es geht vielmehr darum, innerhalb eines klaren Rahmens zu inspirieren und selbststeuernde Teamprozesse auszulösen. Denn für eine Beschleunigung braucht ein Orchester oft nur einen klaren Impuls, den Rest müssen die Musiker schon selber machen (können).

[Ab 20. Mai offene 4-Stunden-Workshops im Wiener Haus der Musik: Vom Virtuellen Dirigenten zum Streichquartett](#)