

Management als Spontankomposition



Ausgewählte Gebiete des Management
bei

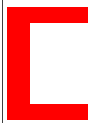
Prof. Dr. Georg von Landsberg

Masterstudiengang MIM
University of Applied Science Cologne

Autor: Christian Lenz



14.02.2006
Christian Lenz



Management als Spontankomposition

Agenda



1. Management und Spontanität!
Ein Widerspruch?
2. Von der Musik können Manager sehr viel lernen
(These von Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer)
3. Lernen vom Orpheus Chamber Orchestra
(„Das virtuose Unternehmen“ von Harvey Seifert, Peter Economy)
4. Fazit



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Management & Spontanität



Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

- Klassisches Management bedeutet Planung und Kontrolle
- Ansicht nicht mehr zeitgemäß
- Heutiges Management hat viel mit **Spontanität** und **Improvisation** zu tun!
- Grund: Entscheidungen müssen schnell getroffen werden, sodass eine ausführliche Planung kaum noch möglich ist

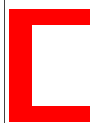


14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Management und Spontanität! Ein Widerspruch?

-Management gilt allgemein eher als eine Tätigkeit, die viel mit Planung und Kontrolle, weniger aber mit Spontanität und damit verbunden Improvisation, zu tun hat. Aus diesem Blickwinkel kann man sich zurecht die Frage stellen, ob Spontanität nicht ein Widerspruch zum Management ist. Wenn man an das klassische Management denkt, kann man diese Frage mit ‚Ja‘ beantworten, doch ist diese Ansicht von Management nicht mehr zeitgemäß. In der heutigen Wirtschaft hat sich das erfolgreiche Management sehr stark verändert, sodass man die Frage heute eher mit ‚Nein‘ beantworten würde. In der schnelllebigen Zeit, in der wir uns befinden, ist auch das Treffen von Entscheidungen wesentlich schneller geworden, sodass eine langwierige Planung, wenn überhaupt, nur unzureichend möglich ist.



Management als Spontankomposition

Management & Spontanität



Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

- Improvisation ist im Management eher negativ behaftet
- „*Wir müssen improvisieren!*“ = Es wird anders gehandelt als geplant
- Planung setzt aber ein stabiles Umfeld voraus, welches heutzutage eher turbulent ist




14.02.2006
Christian Lenz

Spontane Entscheidungen und Improvisation gehören auch in der Geschäftswelt immer mehr zur Tagesordnung

Management als Spontankomposition


Management und Spontanität! Ein Widerspruch?

-Der Begriff der Improvisation ist ebenfalls eher negativ behaftet im Bereich des Managements. <<Die Formulierung, „Wir müssen improvisieren“, bringt zum Ausdruck, dass nicht wie gewünscht gehandelt wird, sondern aus dem Stehgreif.>> (A.W.Scheer) Planung setzt aber voraus, dass das Umfeld stabil ist und bleibt, was es heute aber nirgends mehr gibt. In einer so turbulenten Umwelt wie wir uns befinden, sind spontane Entscheidungen und Improvisation unabdingbar und gehört zum täglichen Leben, wie auch zum Geschäft.



Management als Spontankomposition

Management & Spontanität




Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

Unternehmensführung bedeutet nicht das sture Festhalten an Planungen, sondern die Marktentwicklung aufmerksam zu Registrieren und schnelle Entscheidungen zu treffen



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Management und Spontanität! Ein Widerspruch?

-Es gibt einige Beispiele, die belegen, dass Improvisation und spontane Entscheidungen zum Erfolg führen:

-Beispiel 1: Honda plante seinerzeit den Einstieg mit schweren Motorrädern auf den amerikanischen Motorradmarkt. Dazu sandten sie ein Team voraus, die mit einem engen Budget ausgestattet waren, um dort den Markt zu beobachten. Dieses Team hatte sich aufgrund des engen Etats leichte Motorräder von Honda mitgebracht. Auf dem amerikanischen Markt erkannten sie dann, dass der Markt von schweren Motorrädern von Harley Davidson dominiert wurde und für andere kaum Chancen bestanden. Das Team erkannte aber, dass sie mit leichten Motorrädern Erfolg haben könnten woraufhin Honda die gesamte Planung umwarf und auf leichte Motorräder umschwenkte. Honda hat den Sprung in das Marktsegment geschafft und ist dort sehr erfolgreich.

-Beispiel 2: SAP plante die Softwarelösung R/3 ursprünglich für mittelständische Unternehmen. Aufgrund von Performanceproblemen änderten sie kurzfristig die Planung der Architektur und gelangten so zur einer Client-Server-Architektur, die bei Großunternehmen üblich war. Als Folge: R/3 wurde zum meistverkauften Softwarepaket für große Unternehmen.

-Die Beispiele zeigen, dass Unternehmensführung nicht bedeutet stur an seiner Planung festzuhalten, sondern die Marktentwicklung aufmerksam zu Registrieren und schnelle Entscheidungen zu treffen um der Entwicklung Schritt zu halten.



Management &
Spontanität

**Von der Musik
lernen**


Orpheus Chamber
Orchestra

Fazit

Management als Spontankomposition Von der Musik lernen



- Frage: „*Wie entsteht Kreativität und Innovation?*“
- Innerhalb der Geschäftswelt gewinnt man keine neuen Erkenntnisse, deswegen wird außerhalb nach Ansätzen gesucht
- Ansatz von A.W. Scheer beginnt bei der Musik (Jazz)
- Der Jazz ist das Paradebeispiel für Kreativität, Improvisation und Innovation
- Scheer öffnet mit diesem Ansatz eine neue Dimension der Unternehmensführung



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Von der Musik können Manager sehr viel lernen!

-August-Wilhelm Scheer stellt in einem Artikel die These auf, dass Manager viel von der Musik lernen können. Dieser Artikel befasst sich im Konkreten mit der Frage, wie Kreativität und Innovation entsteht. Es gibt sehr viel Managementliteratur und Fallstudien, doch gewinnt man in der Geschäftswelt kaum noch neue Erkenntnisse. Darum wird immer mehr auch außerhalb der Geschäftswelt nach Lösungsansätzen und -strategien gesucht. Der Ansatz von A.W.Scheer geht in Richtung der Musik. Sie gewinnt immer mehr Bedeutung im Management und dient als Wegweiser und Vorreiter von Innovation und Kreativität. Im speziellen vergleicht A.W.Scheer das Management mit der Jazz-Musik und öffnet so eine ganz neue Dimension von Unternehmensführung und Management. Kernthema ist, „Was Innovatoren von Jazz-Musikern“ lernen können.

C

Management als Spontankomposition

Von der Musik lernen



Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit



14.02.2006
Christian Lenz

Der Jazz und das Management

- Jazz = hierarchieloses Prinzip, kein Dirigent
- Jazz ist Teamwork in Perfektion
- Jedes Mitglied entfaltet seine volle Kreativität und gibt neue Impulse = viel Dynamik und Flexibilität
- Dynamik und Flexibilität auch in der Wirtschaft immer wichtiger
- Komplexe Personalhierarchien behindern Dynamik und Flexibilität, flache Hierarchien hingegen fördern diese

Management als Spontankomposition

Der Jazz und das Management

-Das Besondere am Jazz ist sein hierarchieloses Prinzip. Es gibt keinen Dirigenten, der den Ton angibt, denn Jazz mit einer Band ist Teamwork in Perfektion. Jedes Mitglied kann so seine volle Kreativität entfalten und neue Impulse geben. Diese Arbeitsweise wird in der Wirtschaft immer wichtiger. Lange Geschäftsplanungen sind gar nicht mehr möglich. Innovationszyklen werden immer kürzer und in einer turbulenten Umwelt wie die heutige, wird Dynamik im Management immer notwendiger. Flexibilität kann man nur erreichen, wenn keine Bürokratie herrscht. Das heißt, Unternehmen mit einer komplexen Personalhierarchie sind zu bürokratisch um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Flache Hierarchien dagegen bilden die Grundlage einer Flexibilität, die notwendig ist, um auf den heutigen Märkten bestehen zu können.

-Im Jazz sind die Musiker wie Miles Davis oder Charlie Parker sowohl Väter von Jazz-Stilen, aber auch Stabilisatoren und Weiterentwickler von neuen Jazz-Stilen, die andere entdeckt haben. Die Kunst um so erfolgreich zu sein wie beispielsweise Miles Davis liegt darin, neue Impulse zu geben, neues zu entwickeln und Neuerungen zu unterstützen bzw. weiterzuentwickeln. Das Gleiche gilt für unsere heutige HighTech-Welt auch. Die Fähigkeit Technologiewellen nicht zu verschlafen sondern mit zu schwimmen, oder gar neuen Technologien den Anstoß zu geben, ist die Voraussetzung für ein langfristiges Überleben eines Unternehmens. Auch hier führt A.W.Scheer SAP als Beispiel voran: SAP ist es durch seine Produkte R/1 - R/3 und mySAP.com gelungen, vier Technologietrends mit anzuführen.

C

Management als Spontankomposition

Von der Musik lernen



Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

Teamwork in Perfektion

- Im Jazz ist Teamwork der Eckpfeiler der Musik
- Breit gefächerte Kompetenzen der Mitglieder ist der Schlüssel zum Erfolg
- Jeder Jazz-Musiker spielt ein Instrument perfekt, doch aufgrund enger Kommunikation erreicht die Jazz-Band maximale Ergebnisse
- Die Stärke einer Jazz-Band heißt Improvisation und ist zugleich das Wesen der Jazz-Musik
- „*Nobody is perfect but a Team can be perfect*“ (A. W. Scheer)



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Teamwork

-Im Jazz, wie auch im Management ist der Teamgedanke ein wichtiger Eckpfeiler. Die Zusammenstellung des Teams mit möglichst weit gefächerten Kompetenzen ist hierbei der Schlüssel zum Erfolg. In einer Jazz-Band ist jeder Musiker ein Experte auf seinem Instrument. Würde ein Instrumententausch stattfinden, hätte es zur Folge, dass die Ergebnisse nicht den wirklichen Fähigkeiten der Musiker entspricht. Obwohl auch nur jeder ein Instrument perfekt spielt, sind die Ergebnisse auf höchstem Niveau, was auf die enge Kommunikation der Musiker zurückzuführen ist. Im Management gilt dies genauso. Würde ein Team nur aus Arbeitern bestehen, oder nur aus Visionären, so würde das Team keine guten Ergebnisse erzielen. Auf die Ausgewogenheit der Teammitglieder kommt es an und vor allem darauf, dass die Mitglieder ihre Rollen im Team gegenseitig akzeptieren. <<Nobody is perfect but a team can be perfect>> (A.W.Scheer)

-Ohne ein Team sind Erfolge nicht denkbar. Durch enge Kommunikation und Interaktion ist ein Team in der Lage schnell und situationsgerecht zu reagieren und aus Fehlern zu lernen. Die Stärke heißt Improvisation, das Wesen der Jazz-Musik. (Beispiel: Honda)



Management &
Spontanität

**Von der Musik
lernen**

Orpheus Chamber
Orchestra

Fazit

Management als Spontankomposition

Von der Musik lernen



Improvisation, ein Balanceakt

- Improvisation und Kreativität sind abhängig von Kommunikation, Interaktion und Regelungsdichte
 - *Viele Regelungen = behindern*
 - *Wenige Regelungen = hohes Maß an Interaktion*
- Balanceakt
 - Zuviel Kontrolle führt zur Erstarrung
 - Zuwenig Kontrolle endet im Chaos
- Im Jazz gibt es daher Grundregeln, an die sich jeder Jazz-Musiker hält, um das perfekte Stück aufzuführen



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Improvisation, ein Balanceakt

-Wie entsteht Improvisation und Kreativität? Wichtige Punkte hierfür sind Kommunikation, Interaktion und die Regelungsdichte innerhalb eines Unternehmens. Bestehen in einem Unternehmen viele Regelungen und festgelegte Arbeitsabläufe, und wird zudem wenig kommuniziert, sodass eine informelle Organisation entstehen könnte, so erstarrt sie. Gibt es dagegen keine Regeln und ein hohes Maß an Interaktion, sodass alle durcheinander reden, herrscht Chaos. Hier gilt es einen Mittelweg zu finden, der einem Balanceakt gleicht. Zu viel Kontrolle führt zur Erstarrung, zu wenig endet im Chaos.

-Im Jazz gilt dies genauso. Die wichtigsten Regeln hierbei werden durch das zu spielende Stück definiert. Es gibt Grundzüge, die im Jazz den Aufbau eines Stückes festlegen, sowie Harmoniefolgen und Standardthemen, die jeder Jazz-Improvisator kennt. Der Jazz-Solist geht nun her und folgt dem Schema des Stückaufbaus und kann innerhalb der typischen Harmoniefolgen die eigene Melodie integrieren bzw. aus dem Stehgreif erfinden.



Management als Spontankomposition

Von der Musik lernen



| |
|---------------------------------|
| Management & Spontanität |
| Von der Musik lernen |
| Orpheus Chamber Orchestra |
| Fazit |

Improvisation, ein Balanceakt

- Die gilt auch fürs Management zum Beispiel bei:
 - Meetings (Diskussionen am Rande des Chaos)
 - Vorträge
- Im Jazz ist keine Aufführung wie die andere
- Jazz ist eine Lebenseinstellung
- Auch bei Managern oder Teams stellt sich auf Dauer ein schematisch-typischer Arbeits- und Handlungsablauf ein
→ *Mit neuen Situationen konfrontieren*



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Improvisation, ein Balanceakt

-Auch im Management, bei Meetings zum Beispiel, sollte man diesem Leitfaden folgen. Ein Meeting hat einen grundlegenden Aufbau, mit einer Agenda und zu besprechenden Themen. Eine detaillierte Vorgabe von Redezeiten oder Themenzeiten, führen zu einer Behinderung des Meetings. Jedes Mitglied kennt die Visionen, Ziele und Aufgaben des Teams, und nur wenn Argumente aufeinander treffen und hitzige Diskussionen entstehen, das Meeting am Rande des Chaos steht, dann entstehen neue Ideen. Aber auch hierbei ist zu beachten, dass eine Unterregulierung im Chaos und ohne Ergebnisse endet. Ein weiteres Beispiel sind Vorträge von Managern. Sie haben rethorische Grundzüge gelernt und können diese anwenden. Ein stures Abspielen dieser Regeln bei einer Präsentation führt aber dazu, dass die Hörer einschlafen und ihnen nicht mehr folgen. Ist man dagegen in der Lage, seinen eigenen Stil mit den rethorischen Mitteln zu Verknüpfen, wird aus jeder Präsentation ein neues Erlebnis, wodurch auch die Hörer aufmerksamer sind und dem Redner gespannt folgen. Dies ist natürlich nicht von jetzt auf gleich möglich. Hierzu bedarf es viel Übung und auch Erfahrung.

-Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass alles irgendwann in einem schematisch-typischen Arbeits- und Handlungsablauf endet. Dies birgt die Gefahr zu erstarren und an Dynamik zu verlieren. Aus diesem Grunde sollte auch ein Manager Teams immer wieder mit neuen Situationen konfrontieren, wo bisher angewandte Arbeitsweisen nicht zum Erfolg führen. Hier muss das Team neue Dinge erlernen und mit dem erlernten improvisieren, um die Aufgabe zu erledigen. Nur so kann man verhindern in einem so genannten Arbeitstrott zu enden. Beispiel: <British Airways hat seine Manager auf ein Seminar geschickt und in dem Hotel alle Betten ausräumen lassen und diese durch Flugzeugsitze ersetzt. Die Teilnehmer mussten nun in den Sitzen übernachten. Diese neue Situation hat dazu geführt, dass Überlegungen zur Verbesserung des Sitzkomfort der Passagiere angeregt wurden.>

Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

Management als Spontankomposition

Von der Musik lernen

Zeit und Pausen fördern Kreativität

- Innovationen brauchen Zeit und Geduld
- Leitsatz im Jazz: „Virtuosität benötigt Zeit“
- Alle großen Jazz-Musiker haben fanatisch geübt und aus ihren Fehlern gelernt
- Umstrukturierungen von Unternehmen benötigen ebenfalls Zeit, bis sich der Erfolg einstellt
- Ausdauer und Fleiß führt zum Erfolg. Dies gilt für die Jazz-Musik gleichermaßen wie fürs Management





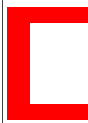
14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Zeit und Pausen fördern Kreativität

-Innovationen brauchen Zeit und Geduld. Das schnelle kopieren einer Geschäftsidee führt nur zu kurzfristigem Erfolg. Anschließend verschwinden solche Start-Up Unternehmen wieder in der Versenkung. Auch im Jazz gibt es den Leitsatz, „Virtuosität benötigt Zeit“. Dies sollten sich vor allem Manager zu Herzen nehmen. Umorganisationen und Umstrukturierungen von Unternehmen benötigen ebenso Zeit. Es ist selten, dass sich direkte Erfolge daraus erschließen. Das neu zusammen gestellte Team muss erst „lernen“, anschließend kommen die Erfolge. Auch Niederlagen sind nicht unbedingt was schlechtes. Aus Niederlagen lernt das Team und sammelt Erfahrung. Das Sprichwort: „Aus Fehlern lernt man“, ist nicht nur eine Floskel um Niederlagen zu verarbeiten, sondern sollte vor allem beherzigt werden. Alle großen Jazz-Musiker haben fanatisch geübt und aus ihren Fehlern gelernt. Dieser Fanatismus und die Spiellust führt zu Ausdauer und Fleiß bei dem was man tut. Jazz-Musikern ist dies ins Blut übergegangen und sind deshalb ein Vorbild für die Geschäftswelt. Improvisation ist nicht wahlloses rumgefasel, sondern die Fähigkeit spontan das Richtige zu tun. Diese Fähigkeit erlernt man nur durch Erfahrung, Niederlagen und auch Siege durch sein eigenes Handeln.

-Pausen sind ebenso wichtig wie Geduld. Miles Davis zum Beispiel hat in seiner Karriere eine mehrjährige Pause eingelegt, um intensiv neue Musikwelten zu entdecken. Dabei spielte er ganz für sich alleine. Auch Manager sollten mal eine Pause einlegen, da auch ihr Vorrat an Kreativität und Dynamik nicht unerschöpflich ist. Sie müssen in diesen Pausen neue Schaffenskraft tanken, ihre Kenntnisse erweitern und sich auf die Zukunft konzentrieren. Zwischendurch mal wieder Schüler sein, führt zur Steigerung der Kreativität. → Schlagwort: „Lifelong Learning“. Auch Bill Gates hat diese Phase. In regelmäßigen Abständen zieht er sich für bestimmte Zeit zurück in eine ruhig gelegene Berghütte ohne besondere technische Ausstattung und denkt über Neuerungen und Innovationen ohne Ablenkung nach. Nach dieser Zeit hat er ein Packet mit Visionen und Ideen, die er dann beginnt umzusetzen.



Management als Spontankomposition **Von der Musik lernen**



Management &
Spontanität

**Von der Musik
lernen**

Orpheus Chamber
Orchestra

Fazit

Improvisation ist nicht wahlloses rumgefasel,
sondern die Fähigkeit spontan das Richtige zu tun.


(Zitat von A.W. Scheer)



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Orpheus Chamber Orchestra




Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

- Das einzige erfolgreiche Orchester ohne Dirigenten
- Es gibt nicht nur einen Führenden, sondern alle Mitglieder führen das Orchester
- Jeder Musiker muss seine eigene musikalische Interpretation und Improvisation beisteuern
- Jeder trägt einen Teil der Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg
- Jedes Mitglied hat seine eigenen Vorstellungen und bringt seine gesamte Kreativität mit ins Team



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition


Lernen vom Orpheus Chamber Orchestra

- Die Besonderheit dieses Orchesters ist die Tatsache, dass es das einzige erfolgreiche Orchester ohne Dirigenten ist. Es gibt niemanden, der den Taktstock schwingt, dennoch ist das Orchester besser als viele andere mit Dirigent. Woran liegt das? Was macht dieses Orchester aus, dass es ohne „Führung“ arbeiten kann. In Wirklichkeit ist es aber so, dass das Orchester schon eine Führung hat, nämlich alle Musiker zusammen. Jedes Mitglied hat seine eigenen Vorstellungen und bringt diese auch bei seinem Spiel mit ein. Wie zu erkennen ist, hat dieses Orchester eine flache Hierarchie, aber mit vielen Führern, nämlich jedes einzelne Mitglied.

C

Management als Spontankomposition

Orpheus Chamber Orchestra



Management & Spontanität


Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

Die Hierarchie bestimmt die Kreativität

- Normale Orchester haben einen Dirigenten
- Der Dirigent bestimmt die Musikstücke, die an einem Abend aufgeführt werden
- Der Dirigent steuert und reguliert die Musiker und lässt sich von ihnen auch nichts sagen
 - Die Musiker behalten ihre originellsten Ideen für sich
 - Sie werden von der Musik losgelöst
- Beim Orpheus Chamber Orchester haben alle Musiker die Macht und Autorität neues zu initiieren
 - Kreativität und Innovationsfähigkeit eines jeden Mitglieds wird maximal genutzt



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Die Hierarchie in informationsgesteuerten Unternehmen

- Informationsgesteuerte Unternehmen bestehen größtenteils aus Spezialisten, die ihre eigene Leistungserbringung anhand von Rückmeldungen von Kollegen, Kunden und der Unternehmensleitung steuern und korrigieren. Beim Orchester spielt noch ein anderer Faktor eine tragende Rolle, nämlich der Dirigent. Er ist derjenige, der in Unternehmen die Position des CEO einnimmt. Er wählt die Musikstücke aus, die an einem Abend gespielt werden, er steuert und reguliert die Musiker. Sagt ihnen was sie spielen und wie sie es spielen sollen. Die ist nicht zwangsläufig was Schlechtes, doch ist es in den meisten Fällen dann so, dass diese Dirigenten eine derartig starke Kontrolle ausüben, dass sie sich von ihren Musikern nichts sagen lassen wollen. So ist es nicht verwunderlich, dass die Musiker in dem Orchester ihre originellsten kreativsten Eingebungen und Ideen für sich behalten, als den Wutanfall des Dirigenten zu riskieren. Das führt dann unweigerlich dazu, dass die Musiker von der Musik losgelöst werden und nicht mit Leib und Seele spielen. Man sieht den Unterschied zum Orpheus Chamber Orchester, denn hier haben alle Musiker sowohl Macht neues zu initiieren, also auch von der Kreativität und der Fähigkeiten der anderen Musiker, zu profitieren. Die Musik steht im Mittelpunkt und jeder ist mit Leib und Seele dabei. Nur so kann die Kreativität und die Innovationsfähigkeit eines jeden Mitglieds maximal genutzt werden und im Gesamtbild erfolgreich sein. Dies gilt in der Musik, wie auch bei Unternehmungen.

Management & Spontanität


Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit


Management als Spontankomposition

Orpheus Chamber Orchestra



Orpheus-Modell

- Unternehmen können von diesem Orchester sehr viel lernen
- Modell beinhaltet 5 Schlüsselement:
 1. *Die Auswahl der Führungspersonen*
 2. *Die Entwicklung von Strategien*
 3. *Die Entwicklung des Produkts (der Musik)*
 4. *Die Vollendung des Produkts (der Musik)*
 5. *Die Lieferung des Produkts (der Musik)*
- Kernpunkt = Jedes einzelne Mitglied steht im Mittelpunkt



14.02.2006
Christian Lenz


Management als Spontankomposition

Damit auch Unternehmen von dem Orpheus Chamber Orchester lernen können, um die Maximalleistung aus ihrem Kapital (dem Mitarbeiter) zu nutzen, haben die Autoren das Orpheus-Modell aufgestellt. Dieses Vorgehen beinhaltet 5 Schlüsselement:

1. Die Auswahl der Führer: Für jedes Musikstück werden 5-7 Mitglieder ausgewählt, die die Führungsmannschaft bilden. Diese Führungsmannschaft wählt einen Konzertmeister, der die Aufführung leitet und mit allen Musikern eng zusammenarbeitet, um eine einheitliche Vision der Musik zu entwickeln.
 2. Die Entwicklung von Strategien: Die Kerngruppe entscheidet wie, wie ein bestimmtes Musikstück zu spielen ist und entwickelt dabei eine eigene Interpretation des Stücks, die dem gesamten Orchester vorgestellt wird.
 3. Die Entwicklung des Produkts (der Musik): Das Stück wird mit dem Orchester einstudiert und verfeinert. Im Anschluss an die Probe bringen Musiker aus allen Abteilungen des Orchesters ihr Vorschläge und Kritik mit ein. Diese wird von allen beraten und abschließend darüber entschieden.
 4. Die Vollendung des Produkts (der Musik): Unmittelbar vor dem Konzert geht eine kleine Anzahl an Mitgliedern in den Saal und hören sich die Probe, um gegebenenfalls letzte Verbesserungen vorzuschlagen.
 5. Die Lieferung des Produkts (der Musik): Die Aufführung. Nach der Aufführung diskutieren alle Mitglieder Ideen zur weiteren Verbesserung, die bei der nächsten Aufführung realisiert werden sollen.
- Der Kernpunkt bei diesem Modell ist, dass jeder einzelne der Mitglieder im Mittelpunkt steht. Er gibt bei jedem Auftritt sein Allerbestes mit höchster Konzentration und spielt nach Vorgabe seiner Kollegen. Bei einem Auftritt mit Dirigenten hat man im Vergleich eine eher passive Rolle. Es wird nicht nur weniger von einem verlangt, sondern auch weniger von einem erwartet. Man muss zwar sehr gut sein, dass Maximale wird so aber nicht ans Tageslicht kommen. „Nichts ist für ein Teammitglied schlimmer, als den Erwartungen der Kollegen nicht gerecht zu werden.“

Management als Spontankomposition

Orpheus Chamber Orchestra



Management & Spontanität


Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

Orpheus-Modell

- Die Orpheus Methode beruht auf 8 Kernprinzipien, wobei jede einzelne dazu beiträgt das Beste herauszuholen:
 1. *Denen Macht geben, die die Arbeit erledigen*
 2. *Ermutung zu persönlicher Verantwortlichkeit*
 3. *Rollen klar definieren*
 4. *Führungsbefugnis aufteilen und rotierend zuordnen*
 5. *Die Zusammenarbeit auf einzelnen Ebenen fördern*
 6. *Zuhören lernen und reden lassen*
 7. *Konsens suchen und ein kreatives Umfeld schaffen*
 8. *Leidenschaftliche Hingabe zur Arbeit*



14.02.2006
Christian Lenz


Die Orpheus-Methode beruht auf 8 Kernprinzipien, wobei jede einzelne dazu beiträgt, das Beste aus den Mitgliedern herauszuholen:

1. Denen Macht geben, die die Arbeit erledigen: Das kreative Potenzial in einem Unternehmen kann nur dann voll zum Tragen kommen, wenn die Mitarbeiter befugt sind, Entscheidungen von Bedeutung zu treffen.
2. Ermutung zu persönlicher Verantwortlichkeit: Autorität und Verantwortlichkeit gehen Hand in Hand. Jedes Orpheus-Mitglied ist persönlich verantwortlich dafür, dass die Produkte von allerbesten Qualität sind. Anstatt auf einen Vorgesetzten zu warten, der Probleme identifiziert oder behebt, ergreifen Einzelpersonen die Initiative, um Schwierigkeiten so schnell wie möglich aus der Welt zu schaffen.
3. Rollen klar definieren: Unklarheiten bei der Rollenverteilung können zu Konflikten unter den Mitarbeitern führen, unnötigen Aufwand verursachen, die Arbeitsmoral senken und im Ergebnis schlechte Produkte hervorbringen. Dadurch, dass bei Orpheus interne Rollen und Funktionen eindeutig definiert sind, werden Unklarheiten minimiert, und es wird sichergestellt, dass die Energie jedes Einzelnen am wirksamsten zum Einsatz kommt.
4. Führungsbefugnis aufteilen und rotierend zuordnen: Bei Orpheus wird jeder ermutigt, zu irgendeinem Zeitpunkt auf irgendeine Art und Weise zu führen. Jeder Mitarbeiter kann etwas von Wert beisteuern und ein Unternehmen kann durch Aufteilung und Rotation von Führungsbefugnissen von den einmaligen Fähigkeiten und der Erfahrung eines jeden Einzelnen profitieren.
5. Die Zusammenarbeit auf einzelnen Ebenen fördern: Breitgefächerte persönliche Sachkenntnisse der Mitglieder und individueller Verantwortlichkeit gehen Hand in Hand. Durch Gruppenautorität und individuelle Autorität kann die Zeit verkürzt werden, die für durchdachte Entscheidungen benötigt wird, und die Zusammenarbeit aller zur Erreichung gemeinsamer Ziele gesichert wird.
6. Zuhören lernen und reden lernen: Die Orpheus-Methode erfordert offene Kommunikationskanäle, um höchste Effizienz zu gewährleisten. Von jedem wird erwartet, dass er aufmerksam zuhört und offen und ehrlich redet. Ohne einen ständigen zweigleisigen Dialog kann diese Methode nicht zum Erfolg führen.
7. Konsens suchen (und ein kreatives Umfeld schaffen, das den Konsens fördert): Eine Gruppe kann nicht vorankommen, wenn nicht alle Mitglieder beschließen, gleichzeitig in ein und derselben Richtung vorzugehen. Die Suche nach dem Konsens und die Konsensfindung sind existenzielle Bestandteile der Orpheus-Methode. Da man nicht immer einen Konsens erzielen kann, gibt es auch genaue und wirksame Prozeduren, um Pattsituationen aufzulösen.
8. Leidenschaftliche Hingabe an die Arbeit: Das Orpheus Chamber Orchestra ist vor allem von ihrer leidenschaftlichen Hingabe geprägt. Diese Leidenschaft steckt hinter jeder musikalischen und geschäftlichen Entscheidung, die zu treffen ist. Die Arbeit wird nicht von oben herab vorgeschrieben, sondern von den Mitgliedern des Ensembles bestimmt und ständig verbessert.

C

Management als Spontankomposition

Fazit




Management & Spontanität

Von der Musik lernen

Orpheus Chamber Orchestra

Fazit

- Improvisation und Spontanität werden im Management zunehmend wichtiger
- Ein Unternehmen muss schnell und flexibel Handeln lernen → flache Hierarchieebenen
- Ein starkes Team lebt von Individuen
- Improvisation ist ein Balanceakt am Rande des Chaos
- Innovationen fallen nicht vom Himmel
- Innovation braucht Pausen



14.02.2006
Christian Lenz

Management als Spontankomposition

Fazit:

-Improvisation und Spontanität werden im Management zunehmend wichtiger. Ein Unternehmen muss dabei in der Lage sein, schnell und flexibel zu Handeln. Dies erreicht man nur durch flache Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens.

Nicht jede Entscheidung und Strategierichtung sollte dabei für sich genommen als ideal gelten. Ihr Beitrag zu dem gesamten Ablauf ist zu sehen, wodurch auch zuerst falsch erscheinende Entscheidungen wieder richtig werden können. „Nicht der Weg ist das Ziel“.

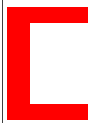
-Ein starkes Team lebt von Individuen. Akzeptanz der eigenen sowie der Rollen seiner Mitstreiter, sowie einer breit gefächerten Verantwortlichkeit.

-Improvisation ist ein Balanceakt am Rande des Chaos. Zuviel Kontrolle führt zu Erstarrung, Unterregulierung endet im Chaos.

-Innovationen fallen nicht vom Himmel. Fleiß und Ausdauer, Niederlagen und Siege und ein bestimmtes Maß an Fanatismus fördern Innovationen. Geduld und Zeit ist eine Eigenschaft, die schwer zu erlernen ist, aber absolut notwendig ist.

-Innovation braucht Pausen. Durch schöpferische Pausen sich auf das wesentliche Konzentrieren um Energie zu tanken und Visionen zu generieren.

→ → „Auch im Management ist Dynamik, Aggressivität und technische Brillanz nicht alles. Große Unternehmerpersönlichkeiten strahlen Sozialkompetenz, Lebenserfahrung und Souveränität aus. Lernen und Leben gehört zusammen. Erst mit Reife und Erfahrung kann man jene Balance zwischen Regeln und Freiheit halten, die für kreatives Improvisieren wichtig ist.“ (Zitat von A.W. Scheer)



Management als Spontankomposition

Fazit



Management &
Spontanität

Von der Musik
lernen

Orpheus Chamber
Orchestra

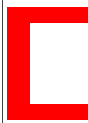
Fazit

„Auch im Management ist Dynamik, Aggressivität und technische Brillanz nicht alles. Große Unternehmerpersönlichkeiten strahlen Sozialkompetenz, Lebenserfahrung und Souveränität aus. Lernen und Leben gehört zusammen. Erst mit Reife und Erfahrung kann man jene Balance zwischen Regeln und Freiheit halten, die für kreatives Improvisieren wichtig ist.“

(Zitat von A.W. Scheer)



14.02.2006
Christian Lenz



Management als Spontankomposition

Quellen



1. **Innovationen -Versprechen an die Zukunft-**
Thomas Ganswindt (Hrsg.) : 2004
August-Wilhelm Scheer:
„Was Innovatoren von Jazz-Musikern lernen können“
2. **Das Virtuose Unternehmen**
Harvey Seifert, Peter Economy : 2001



14.02.2006
Christian Lenz