

# Hochleistung in der Musik?

## Ein Kooperationsprojekt mit der HKB



**Prof. Dr. Thomas Gartmann**  
Leiter Forschung  
Hochschule der Künste Bern HKB  
Berner Fachhochschule  
thomas.gartmann@hkb.bfh.ch



**Prof. Dr. Andrea Gurtner**  
Dozentin für Personalmanagement  
und wissenschaftliches Arbeiten  
Fachbereich Wirtschaft  
Berner Fachhochschule  
andrea.gurtner@bfh.ch

Wie gelangen Spezialistenteams zu Höchstleistungen? Wie funktionieren, kommunizieren und interagieren solche Teams in der Musik, und was könnte die Wirtschaft daraus lernen? Musikwissenschaftler, Psychologin, Wirtschaftsexperte und Bassist hefteten sich an die Fersen von drei Musikensembles, beobachteten Probenprozesse, führten Interviews und werteten Fragebögen aus.

### 1. Gemeinsamer Flow als Indiz für Hochleistung

Eine Cellistin beschreibt Flowmomente als subjektives Erlebnis, das aber als gemeinsame Interaktion unter Einschluss des Publikums wahrgenommen wird: «Es gibt diese Flowsituationen, in denen man das Gefühl hat, etwas fließt durch einen hindurch und erreicht die Leute, die da sind.» Flow wird aber immer auch als Beiprodukt guter Arbeitsatmosphäre beschrieben. In Probenituationen konnten wir beobachten, wie sich Musiker gegenseitig anstrahlen, wenn jemand einen musikalisch überzeugenden Vorschlag einbringt oder wenn eine Phrase besonders schön gelingt. Ein gemeinsamer Flow kann allerdings nur entstehen, wenn die Interpretationsgrundlinien klar sind und die Beteiligten Erfahrungen mit Abweichungen haben. In den Worten einer Orchestermusikerin: «Für mich persönlich ist es, wenn es von selber geht, quasi ein Flow [...] und die Vorarbeit, die man leistet, das Üben, das Verstehen des Ganzen, die rein technischen Abläufe sind so weit geklärt, dass es nachher gespielt wird durch das Team.» Weitere Voraussetzungen sind gegenseitiges Vertrauen, Selbstständigkeit, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, ohne sich hervor zu drängen, vorab aber Empathie.

Damit werden zwei Fragen aufgeworfen: Sind Flowerlebnisse Voraussetzung von Hochleistung, und kann damit ein Team, das sich gut kennt, eine bessere Leistung erbringen als eine ad hoc zusammengesetzte Crew, wie wir sie aus anderen Hochleistungsteams (Fliegerei, Chirurgie) kennen? Musik ist eine Zeitkunst, die vom unwiederholbaren Augenblick lebt. Hier kann sich etwas ereignen, man reagiert aufeinander. Beim Gelingen, das sich im Flowgefühl ausdrückt, handelt es sich um eine subjektiv empfundene Teamleistung, die sich bereits beim Anhören einer Aufnahme relativieren kann. Subjektives Flowerleben im Moment von Hochleistung verweist aber auf einen weiteren Aspekt gelingender Teamleistung: achtsames Interagieren (vgl. Heedful interrelating, Druskat & Pescosolido, 2002).

### 2. Achtsamkeit als Voraussetzung

Dabei handeln Teammitglieder unter der Prämisse, dass nur gemeinsames Handeln zum Ziel Hochleistung führt. Grundlage ist Achtsamkeit gegenüber Handlungen und Bedürfnissen anderer Ensemblemitglieder, beispielsweise in kleinen Gesten: «Das heisst auch, Kollegen grüssen, fragen, ob es besser geht, wenn einer krank war. Dieser menschliche Aspekt ist enorm wichtig, wenn man effizient sein muss im Dienst, im Zusammenspiel.» Gemeinsames Handeln zeigt sich in effektiven Kommunikationsprozessen und konstruktiven Interaktionen. Bereits in Proben, insbesondere aber während Aufführungen ist nonverbale Kommunikation zentral und muss allgemein verständlich sein. Ein Ensemblemitglied bringt es anschaulich auf den Punkt: «Selbst wenn ich musikalische Überraschungen präsentiere, ist es immer mit antizipierter Geste. Es ist also



auch da möglich, mir zu folgen, selbst wenn ich musikalisch eine Überraschung präsentiere. Dazu braucht es die Fähigkeit, Gesten sofort zu lesen, das Ego abzustreifen und in den Klang unseres Teams hineinzugehen. Eine Anpassungsfähigkeit also, aber ohne das Eigene aufzugeben. Das empathische Spielen bedeutet, dass ich musikalische Intentionen von Kollegen vorauslesen kann.» Grundlage ist ein gemeinsames mentales Modell, das sowohl Aspekte der Personen und ihrer Rollen, des Werks und der Situation umfasst wie eine Sozialkompetenz, die sich auf ein informelles semiotisches Zeichensystem, hohe Sensibilität und Erfahrung stützt. Eine Barockmusikerin beschreibt dies poetisch: «Ich glaube, dass unglaublich viel unbewusster Dialog und Kommunikation darüber passiert, dass man mitreagiert, dass man mittanzt, dass man mitmusiziert.»

Als Voraussetzung von Hochleistung kann damit Achtsamkeit gegenüber dem aktuellen Geschehen, aktives Begleiten sich entfaltender Prozesse und Antizipieren nächster Schritte identifiziert werden. Man profiliert sich nicht, sondern unterstützt.

### 3. Rollendynamik als Leistungstreiber

Proben und Aufführungen erfordern grosse Flexibilität, da sich die Rollendynamik im Sekundentakt verändert. Neben den Partiturvorgaben mit zum Teil teilweise wechselnden Rollen und Funktionen gibt es auch eine situative Mikrodynamik. Hier geht es darum, zuzuhören, was passiert, und dies geistig und dann musikalisch zu verarbeiten. In einem Interview erläutert dies ein Bratscher: «Es ist so, dass die Bratschenstimme in Abwechslung entweder mit den Geigenstimmen [...] verbunden ist, indem man die gleiche Melodie spielt, oder man hat plötzlich eher Verantwortung bei der Harmonik zur Unterstützung oder mit dem Continuo, dann eher die Basslinie mitzuspielen oder ein rhythmisches Leitmotiv zu unterstützen. Man nimmt die Hand von rechts und links und verbindet alle.» Verantwortung, Flexibilität und Motivation werden geschärft, wenn alle

Teammitglieder Anteil am Kreativitätsprozess haben, alle einander sehen und hören und das eigene Verhalten auf das ausgerichtet ist, was andere tun. Statt fixer Festbeschreibungen darüber, wer der Chef ist, wird oft lokal und situativ entschieden. Selbst Leader finden sich wieder in einer Unterstützungsrolle. Verantwortung wird aufgeteilt und damit Team- wie Selbstwertgefühl gesteigert. Diese Flexibilität zeigt sich ausgeprägt in der ambivalenten Rolle der Stellvertretung.

### 4. Heimliche Angelpunkte eines Teams

In mehreren von uns beobachteten Proben nimmt die zweite Konzertmeisterin eine aussergewöhnlich bestimmende Rolle ein. Im Interview zeigt sie sich als sehr bewusst gegenüber ihrer ambivalenten Stellung: «Als zweite Konzertmeisterin hat man natürlich oft auch führende Funktionen. Es ist ein wirklich sehr heikler Job, weil man zeitweise führen soll und zeitweise eben nicht. [...] Man muss führen und sehr sicher sein können. Und man muss sich auch zurückhalten können. Das ist das Schwierige.» Ähnlich beschreibt auch eine stellvertretende Solocellistin ihre Rolle als Mischung aus Dienen und Führen: «[...] Vielleicht ist der eine [Solocellist] sehr stark, dann nimmt man sich eher zurück, vielleicht ist der andere etwas unsicherer, dann versucht man aktiver zu sein.»

Die Stellvertreterrolle zeigt exemplarisch auf, dass es Mitgliedern von Hochleistungsteams gelingen muss, auf der Basis persönlicher Exzellenz achtsam und aufmerksam im Kontext der aktuellen Situation adaptiv flexibel zu handeln. Zentral ist ein reflektiertes Rollenverständnis jenseits von Statik und Hierarchie. Damit sich Teammitglieder auch in Unternehmen in dieser achtsamen und flexiblen Art einbringen können, sind Strukturen und Bewertungssysteme nötig, die nicht die Profilierung Einzelner, sondern das gelingende Teamergebnis ins Zentrum stellen.

#### Veranstaltungshinweis

3.10.2016 Wissenschaftscafé zum Thema «Neue Formen der Zusammenarbeit», Thalia Bücher im Loeb, 17.30–19 Uhr

#### Literatur

Druskat, V. U., & Pescosolido, A. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283–314

### Interaktion innerhalb des Orchesters

Wenn Orchester mit Unternehmen verglichen werden, liegt der Fokus meist auf dem Dirigenten. Das interdisziplinäre Forschungsteam der Hochschule der Künste Bern (HKB) und des Fachbereichs Wirtschaft interessiert sich jedoch für die Voraussetzungen von Hochleistung, mit Fokus auf Interaktionen innerhalb des Orchesters selbst. Vier Aspekte konnten als zentral für Hochleistung identifiziert werden. Der Vergleich der beiden Bereiche, in denen von Hochleistungsteams auf je eigene Weise kreative Lösungen gefordert werden, zeigt Potenziale für gewinnbringende mögliche Übertragungen und macht deutlich, wie beide Seiten hinsichtlich der Teamprozesse voneinander lernen können, um zu noch besseren Teamperformances zu gelangen.



## Zusammen- arbeit

«Zusammenkommen ist ein Beginn,  
zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.» ▶ 18



### Digitale Gesellschaft

Die Digitalisierung der Gesellschaft bringt auch einen radikalen Umbau der ökonomischen Geschäftsmodelle mit sich. ▶ 14



**Fokus: Zusammenarbeit**

- 4 Hochleistung in der Musik?
- 6 Nicht aus Fleisch und Blut: Experten 2.0
- 8 Beratung ist Zusammenarbeit, nicht Belehrung
- 12 Der Mehrwert von Forschungspartnerschaften
- 14 Digitalisierung der Gesellschaft erfordert transdisziplinäre Forschungsansätze
- 16 Internationalisation and strategic partnerships
- 18 Komplexität erfordert Zusammenarbeit
- 20 Zusammenarbeit für eine nachhaltige Schweizer elektronische Identität
- 22 Studierende in den beruflichen Erfolg begleiten
- 26 Cooperating in YEEP – Challenging but Key to Sustainability
- 28 «Roboter konnten's nicht, die Frauen in Vietnam schon»
- 31 Konfliktmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven
- 32 Gelebter Wissenstransfer durch kooperative Publikationen
- 34 Der Beratene als Co-Produzent
- 36 «Es wächst zusammen, was zusammengehört»
- 38 Zusammenarbeit – die Wichtigkeit der Kommunikation

**Wirtschaftshistoriker: Was bleibt?**

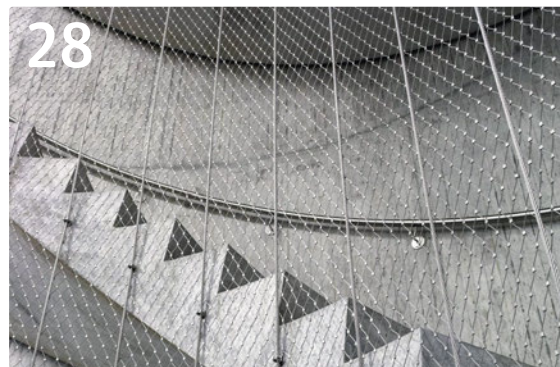
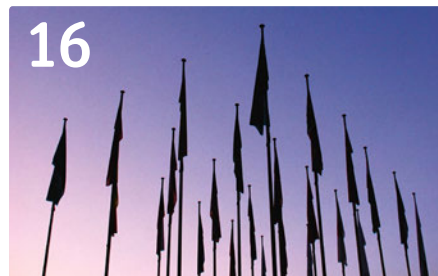
- 13 John Kenneth Galbraith

**News**

- 24 Von Herkules-Schritten und Rückschlägen
- 42 Gedanken einer Diplomandin
- 44 Ehemalige Studierende

**Fachbereich Wirtschaft**

- 46 Studium, Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen, Weiterbildung

**Impressum**

**Herausgeberin:** Berner Fachhochschule BFH, Fachbereich Wirtschaft  
**Erscheinungsweise:** 2 Mal jährlich  
**Auflage:** 5600 Ex.  
**Chefredaktorin:** Lilly Toriola  
**Gestaltung:** Stämpfli AG, Bern

**Druck:** Stämpfli AG, Bern

**Fotos:** Verschiedene, Bild John Kenneth Galbraith: Dutch National Archives, The Hague, Fotocollectie Algemeen Nederlands Persbureau (ANeFo), 1945–1989

**Copyright:** Die Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion