SWR2 MANUSKRIPT
ESSAYS FEATURES KOMMENTARE VORTRÄGE

SWR2 Wissen: Aula

Musik und Management

Neue Unternehmenskultur

Von Jürgen Kegelmann

Sendung: Sonntag, 17. Juni 2018, 8.30 Uhr
Redaktion: Ralf Caspary
Produktion: SWR 2018

In der Musik zählen Originalität, Innovationsgeist, Improvisationstalent, Zusammenspiel und Gleichtakt. Diese Elemente lassen sich auf neue Managementkonzepte übertragen.

Bitte beachten Sie:
Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

MANUSKRIPT

Ansage:

Mit dem Thema: „Musik und Management – neue Unternehmenskultur“. Am Mikrofon Ralf Caspary.

In der Musik zählen Originalität, Innovationsgeist, Improvisationstalent, gleichzeitig aber auch Sinn für das Zusammenspiel und den Gleichtakt. Diese Elemente lassen sich gut auf neue Managementkonzepte übertragen. Professor Jürgen Kegelmann, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, zeigt, wie sich Musik und Management vereinen lassen.

Jürgen Kegelmann:

Gerade komme ich von der Hochschule Kehl. Sozusagen aus der Aula, dem großen Vorlesungssaal an der Hochschule in die SWR2 Aula. Wenn man übrigens Aula ins Englische überträgt, dann wird es mit „Auditorium“ und „assembly hall“ übersetzt. Das Wort bedeutet also ein „Raum des Hörens“. Und das „Auditorium“ ist die Hörerschaft, also heute Sie. Und Sie schenken mir Ihr Ohr und folgen meinen

Gedanken zum Thema „Musik und Management“. Auch wenn Albert Einstein, im Übrigen ein hervorragender Geigenspieler, bezogen auf das Lebenswerk und die Musik von Johann Sebastian Bach gesagt hat: Hören, spielen, lieben, verehren und – das Maul halten! Also sollte man eigentlich Musik hören und nicht über sie reden. Und doch möchte ich es tun.

Aus zwei Gründen: Vor einigen Jahren habe ich das Buch von Joachim Ernst Berendt „Nada Brahma. Die Welt ist Klang“ gelesen. In diesem Buch entfaltet der große Jazzexperte die Metapher von der „Welt als Klang“ und vermittelt mir bleibende Eindrücke. Und vor kurzem begegnete ich dem Werk von Hartmut Rosa mit dem Titel „Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung“. Auf der Rückseite des Buchcovers steht der Satz: „Resonanz bleibt das Versprechen der Moderne, Entfremdung aber ist ihre Realität“.

Nun bin ich von Hause aus Verwaltungswissenschaftler und Organisationsexperte. Und die Welt und die Moderne sind im Wesentlichen auch „Organisation“ und durch Organisationen geprägt. Und das in dem Buch von Hartmut Rosa entfaltete Gegenmodell zur „Weltbeziehung der Resonanz“ ist die „Weltbeziehung der Entfremdung“, in der nichts mehr schwingt. Bezogen auf Organisationen und Verwaltungen hat erstmals Max Weber auch auf die Resonanzgefährdungen der Organisation und Bürokratie hingewiesen. So sah er z.B. die Gefahr, dass die Rationalisierung und Bürokratisierung zu (ich zitiere) „stahlharten und eherne Gehäusen“ führen können, die die Freiheit und die Kreativität der Menschen fundamental einschränken. Und dann „schwingt“ eben nichts mehr und die Personen, ob Mitarbeiter, Führungskräfte oder aber Kunden oder Bürger spüren Entfremdung statt Resonanz.

Interessant übrigens, dass sich das Wort „Person“ unter anderem von „personare“ ableitet, also etymologisch eng verwandt ist mit dem Wort „Resonanz“. „Personare“ heißt „durchtönen“, während „resonare“ widerhallen oder -tönen bedeutet. Und der „Ton“ kommt von „tonus“ was so viel heißt wie „Spannung“. Selbst in dem Wort „Gesundheit“ spiegelt sich „Musik“. Darin enthalten der „Sound“, was übersetzt für „stark“, „klangvoll“ oder eben „resonant“ steht.

Sie sehen, die musikalischen Metaphern sind allgegenwärtig. Warum nicht also einmal den Versuch einer Übertragung auf die Organisation. Statt Logik Ana-Logik, eine Metapher im Sinne eines Bildes, das ja bekanntlich manchmal mehr sagt als tausend Worte.

Und noch ein zweiter Grund hat mich motiviert: An gleicher Stelle habe ich bereits die Metaphern des Management und der Manege und des Management als Theater entfaltet. Inspiriert durch meine Tochter Anna, die leidenschaftliche Zirkusartistin ist. Da ich selbst sehr gerne singe und seit einigen Jahren Klavierunterricht habe, liegt es nahe, auch einmal die Musik näher zu beleuchten. Derzeit lerne ich zu improvisieren.

Folgenden Dreierschritt möchte ich im Sinne eines Intros, eines Hauptteiles und eines Schlussakkordes mit Ihnen gehen:

Nach einigen klanglichen Hinführungen und Assoziationen werde ich die Grundstrukturen und Grundelemente der Musik darstellen, um Sie dahingehend zu inspirieren, einmal die Organisation mit den Augen der „Musik“ zu sehen. Die These

dahinter: Die Grundstrukturen der Musik entsprechen analog den Grundstrukturen der Organisation und des Management. Sind diese einmal dargestellt, lassen sich hervorragende Impulse geben zur Entwicklung einer „resonanten“ Organisation, die fähig ist, mit dem „Nicht-Vorhersehbaren“ umzugehen. Denn das bedeutet das Wort „Improvisation“ im Sinne von im-pro-visare. Es ist das Nicht-Vorher-Sehbare und damit das nicht Planbare, dem wir jeden Tag begegnen und auf das wir als Personen aber auch als Organisationen antworten müssen, in einer Welt, die immer schneller, komplexer und unvorhersehbarer wird. Im Schlussakkord werde ich dann abschließend einige Thesen zur Weiterentwicklung der Resonanz- und Improvisationsfähigkeit in Organisationen geben.

Nun zum **Intro:** Haben Sie folgende oder ähnliche Fragen oder Sätze in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Verwaltung gehört?

- Welche „*Stimmung*“ herrscht in Ihrer Organisation?
- Sind Sie eher ein „ein-stimmiger“ oder ein vielstimmiger Chor? Welcher „*Ton*“ herrscht bei Ihnen?
- Gab es schon einmal *Dissens, Disharmonie und Unstimmigkeiten?*
- Wer spielt denn bei Ihnen die „*erste Geige*“ und wer gibt „*den Takt*“ vor?
- Beherrschen die Mitarbeiter ihre Instrumente? Wann fand das letzte „*Audit*“ statt?
- Wie ist die Arbeit organisiert bzw. „*komponiert*“? Sind die Arbeitsprozesse standardisiert und wird vielleicht nach „*Akkord*“ bezahlt?
- Wie *improvisations*- und veränderungsfähig ist das Unternehmen oder die Verwaltung? Werden *Impulse* aufgegriffen?

Soweit einige Sätze, von denen jeder einzelne eine musikalische Konnotation hat. Beliebig weitere ließen sich bilden. Aber bereits aus diesen wenigen lassen sich wesentliche Grundstrukturen der Musik aufzeigen. Diese werden aber noch deutlicher, wenn ich an eigene musikalische Erfahrungen eines jeden von uns und Ihnen anknüpfe. So wie die „Welt Klang ist“, so ist jeder von uns „musikalisch“. Bestimmt haben Sie schon einmal gesungen und Musik gehört.

Erinnern Sie sich: Sie sitzen am Lagerfeuer, gemeinsam mit Freunden. Das Feuer lodert, sie sind gut gestimmt und plötzlich beginnt jemand, eine Melodie zu singen: „Wir lagen vor Madagaskar“. Die Gruppe stimmt mit ein. Ein zweiter nimmt seine Gitarre und schrubbt passende Akkorde dazu, mehr oder weniger harmonisch, rhythmisch begleitet von Bongos. Die Stimmung ist gut und der Abend wird lang. Alle genießen die gemeinsame Musik, auch wenn es zugegebenermaßen sehr laienhaft klingt.

Viel professioneller dagegen der Auftritt eines Jazz-Quartetts. Vier Musiker, bestehend aus dem Schlagzeuger, dem Kontrabassisten, dem Gitarristen und dem Saxophonisten, stehen auf der Bühne. Ganz entspannt improvisieren sie, in ständiger Hör- und Einfühlungsbereitschaft untereinander und mit dem Publikum, auf der Grundlage gemeinsamer Grundmelodien, -rhythmen und -harmonien. Der

Grundimpuls wird durch das Schlagzeug und den Bass gesetzt. Der Gitarrist begleitet auf der Basis von harmonischen Grundschemas. Die größte Freiheit hat das Saxophon als Solo- und Melodieinstrument, das begleitet von den drei übrigen Instrumenten eigene melodische und rhythmische Ideen entwickelt. Im weiteren Verlauf der Performance wird in großer Spürigkeit zum Publikum und den Mitspielern ein einmaliges, unwiederholbares, kreatives Stück hörbar.

Aus dem bisher Gesagten lassen sich die zentralen Grundelemente der Musik herausarbeiten.

Die Grundstrukturen der Musik

Da ist zum einen die „**Melodie**“. Sie ist „das Thema“ des Liedes, der Komposition oder der Improvisation. Sie besteht aus einer zeitlichen Abfolge von Tönen. Aufsteigende Melodien wirken eher positiv und erfrischend, fallende Linien haben eher etwas Beruhigendes. Die Melodie hängt stark von der Tonart ab.

Das zweite Element ist die „**Harmonie**“: Harmonie bedeutet „Zusammenklang“ mehrerer Einzeltöne. Es bedeutet auch „Ebenmaß“ und „Wohlklang“ im Gegensatz zur Disharmonie, dem Missklang. So können „kleine Sekunden“, dies ist ein minimaler Abstand zwischen zwei Tönen, Babys zum Weinen bringen.

Das dritte Element ist der **Rhythmus**: Das Wort „rhytos“ bedeutet „fließen“, woher auch der Name des Flusses „Rhein“ kommt. Es ist die zeitliche Taktung des Stückes. Alle drei genannten Elemente kommen in folgender Definition zum Ausdruck: „Musik ist die Kunst, die Töne so ordnet, dass Melodien im zeitlichen Nacheinander, Harmonien im gleichzeitigen Nebeneinander oder Übereinander hervorgebracht werden und durch rhythmische Gliederung Werke entstehen, die das menschliche Gefühlsleben auf mannigfaltige Weise zum Ausdruck bringen.“

Interessanterweise gibt es auch in der Kategorisierung der Musikinstrumente diese Dreierteilung. Sogenannte Melodie-Instrumente sind die „Solo-Instrumente“ wie Flöte, Geige oder Saxophon. Gitarre oder Klavier bezeichnet man als Harmonie-Instrumente, da sie mehrere Töne gleichzeitig, also Akkorde, spielen können. Die Rhythmus-Instrumente geben den „Schlag“ und „Takt“ vor, weshalb sie Schlaginstrumente genannt werden. Genau dies ist oft die Grundformation einer Jazzcombo.

Aber was ist Musik im Sinne von Melodie, Harmonie, Rhythmus und Musikinstrumente ohne die Menschen? In seiner grandiosen Beschreibung des Karfreitagskonzerts schreibt Harald Ruppert am 2. April 2018 in der Schwäbischen Zeitung Friedrichshafen Folgendes:

„‘Himmelwärts!‘ – so lautet das letzte Wort des Konzerts, und himmelwärts reckt Kirchenmusikdirektor Sönke Wittnebel die Arme. Musik umgibt den Dirigenten von allen Seiten: über ihm die Orgel, vor ihm der Kinder- und Jugendchor sowie das mitsingende Publikum, hinter ihm die Kantorei und die Kammerphilharmonie Bodensee-Oberschwaben, welche das Konzert mit einem majestätischen Trommelwirbel beendet. Die Herzen sind wahrlich erhoben am Ende von Friedrich Schneiders „Gethsemane und Golgatha". Das Oratorium nimmt Trost und Jubel der Auferstehung vorweg, wie das am Karfreitag ungewöhnlich ist.“

Soweit der Text. Damit nennt Harald Ruppert die zentralen Akteure: den Komponisten Friedrich Schneider, der thematisch „Himmel und Hölle, Gethsemane und Auferstehung vertont und musikalisch meisterhaft zum Ausdruck bringt; den Dirigenten, Sönke Wittnebel, die Chöre, das Orchester und das Publikum, das sich ergreifen lässt. Warum lässt es sich ergreifen? Weil alle Teilnehmer selbst ergriffen sind und sich dem Stück und auch gegenseitig „zur Verfügung“ stellen und damit identifizieren. Resonanz wird hörbar, erlebbar. Ein „Flow“ geschieht, alles passt zusammen – eine „Symphonie“, ein Miteinander-Klingen im wahrsten Sinne des Wortes. Im Übrigen gerade auch, weil die thematischen Spannungen – denn können Himmel und Hölle nicht gegensätzlicher sein? – musikalisch vielstimmig und polyphonisch zusammengebunden werden. Eine gelungene Performance.

Nun zu den zwei zentralen Fragen des Vortrags:

1. Lassen sich die Grundstrukturen der Musik auf die Grundstrukturen des Managements und der Organisation übertragen?

2. Lässt sich, gerade unter dem Aspekt der Resonanz und dem Aspekt der Improvisation, von der Musik etwas lernen?

Ich meine: JA.

Die Grundstrukturen der Organisation und des Managements

Lassen Sie uns zu der Übertragbarkeit der Grundstrukturen kommen. Auch eine Organisation hat eine Melodie. Dies ist ihre Aufgabe, ihr Zweck, ihr Thema. Gleiches gilt für die Substrukturen der Organisation. Auch Abteilungen leisten einen Beitrag zum Ganzen, sind notwendig um die „Melodie“, den Auftrag der Organisation zum Klingen bringen zu lassen.

Jede Organisation arbeitet zusammen und bildet deshalb „Strukturen“. Zusammenarbeit, man könnte auch sagen „Zusammenklang“, entsteht und zwar horizontal untereinander und miteinander wie auch vertikal zwischen Mitarbeitern und „Führungskräften“. Die „Harmonie“ in der Musik spiegelt deshalb den strukturellen Aspekt der Organisation. Dem „Rhythmus“, dem „Fließen“ korrespondiert das „Fortschreiten“ des Prozesses. Neben Themen und Strukturen sind Organisationen im Wesentlichen „Prozess“, „Fließen“, „Rhythmus“.

Und wie die Musik ohne Menschen undenkbar ist, so ist auch die Organisation ohne Menschen eine leere Hülle. Analog zur Musik lassen sich durchaus

- der Komponist, im Sinne des „Planers“,
- der Dirigent im Sinne der Führungskraft,
- die Musiker als „Instrumentalisten“ und Ausführende wie auch das
- Publikum

unterscheiden. Letzter Vergleichspunkt: In jeder Organisation gibt es Polaritäten und Grundspannungen, die ausgehalten, ausgeglichen und in „Ein-Klang“ gebracht werden müssen.

Die Übertragbarkeit insb. unter dem Hinblick der „Resonanz“ und „Improvisation“

Mit der bis an dieser Stelle entwickelten Vergleichsmatrix lassen sich nun Überlegungen hinsichtlich den Improvisations- und Resonanzpotentialen bzw. -risiken anstellen. In der Organisationsforschung gibt es hier derzeit einige Konzepte, die anschlussfähig sind: In der Diskussion um die ambidextre (übersetzt „beidhändige“) Organisation geht es darum, dass eine Organisation sowohl Routine und Standardprozesse sicherstellt als auch andererseits in der Lage ist, Innovation und Veränderung zu organisieren. Manche sprechen von einem zweiten „Geschäftsmodell“. Auch die Diskussionen um die „agile“ Organisation und agile Managementmethoden wie beispielweise die Methode „SCRUM“, die ich an anderer Stelle noch erläutere, will die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation erhöhen. Die organisationale „Resilienzforschung“ wiederum fragt, wie die Organisation „stressfreier“, mithin gesünder wird. Damit sind wir wieder ganz nahe bei dem Thema „Sound“, der wie bereits erwähnt, etymologisch mit dem Begriff „Gesundheit“ verbunden ist.

Im Ergebnis komme ich zu dem Schluss, dass all die aktuellen Organisationskonzepte die zentralen Merkmale von improvisationalem Musizieren, zumindest teilweise, aufgreifen.

Wie schon gesagt: Die gängige Definition von Improvisation lautet „ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif Dargebotenes“, da ja die Zukunft nicht vorhergesehen werden kann. Nach der aktuellen Improvisationsforschung gibt es 5 zentrale Merkmale, die eine Improvisation ausmachen:

Erstens: Die **Gleichzeitigkeit von Erfinden und Ausführen**: Improvisieren findet in Echtzeit, online, vor dem Publikum statt. Damit verbunden ist eine gewisse Undeterminierbarkeit. Es ist nicht die Reproduktion von Vorgedachtem und die klare Umsetzung eines Plans, sondern das intuitive Vorgehen, das „so, aber auch ganz anders“ sein kann. Damit verbunden eine große Freiheit.

Zum Zweiten: ein hohes Maß an **Kreativität und Spontanität**: Die schöpferische, generische Tätigkeit steht im Vordergrund, die „aus dem Augenblick heraus“, spontan entsteht. Hier ist auch die Zeitfigur des „Kairos“ sehr interessant. In Griechenland gibt es zwei Götter für die „Zeit“. Steht „Chronos“ für die lineare, damit auch planbare und messbare Zeit, steht „Kairos“ für den „günstigen Augenblick“. In der griechischen Mythologie wird er abgebildet als ein glatzköpfiger Gott, der nur vorne eine kleine Haarsträhne hat. Daher kommt im Übrigen der Ausdruck: „Die Gelegenheit beim Schopfe packen“. In der Improvisation wird spontan, frei und selbsttätig, in großer Freiheit, unmittelbar entschieden, was der nächste Schritt ist. Dabei ist die Entscheidung nicht beliebig. Und damit kommen wir zum dritten Merkmal der Improvisation, die fast einer „Paradoxie“ im Sinne von „sei spontan“ gleicht:

Das dritte Kernelement der Improvisation ist „**Automatismus**“ und damit verbunden ein hohes Maß an „Routine“ und automatisierte, sensomotorische Abläufe, die ohne

bewusste Aufmerksamkeit stattfinden. So hat denn auch Jost für den Fall des Jazz kritisch festgestellt: „Die schematisierte Reproduktion von gelernten Floskeln schafft eine Vorhersagbarkeit, die einer Ästhetik des Spontanen zuwiderläuft“. Aber es ist dennoch anders gemeint. Automatismus meint nicht unflexibles Verhalten und Spielen, sondern das Spielen von jahrelang, durch viel Üben angesammeltem Material, welches in der Spielsituation angepasst wird. Erst wenn ich über Automatismen gleichsam im Unbewussten verfüge, bin ich in der Lage, auch frei zu improvisieren. Variation und Wiederholung sind keine deshalb Gegensätze. Hohe handwerkliche Kompetenz ist die Voraussetzung für Improvisation.

Das fünfte und letzte Kernelement ist die „**Interaktion**“. Improvisation entsteht in der Wechselwirkung, man könnte auch sagen in Resonanz mit dem „Material“, der eigenen Person, die selbst Teil des Prozesses ist, den Mit-Spielern und dem Publikum. Auch das relativiert die Möglichkeit der rationalen Planung. In dem Moment, wo die Performance beginnt, ist keine Planung mehr möglich, sondern nur ein Antworten auf musikalische Ideen und Anstöße, die von den Mitmusizierenden kommen. Viele beschreiben ihre Interaktionen als „Dialog“, als Teilnahme an einem Gespräch, bei dem das Wichtigste das Zuhören ist. Denn jede Antwort ändert das Spiel und erfordert eine neue „stimmige“ Antwort. Dies setzt auch eine Haltung der gegenseitigen Wertschätzung und des Vertrauens voraus. Der Höhepunkt beim Improvisieren ist erreicht, wenn die Ensemblemitglieder in einen gemeinsamen Groove „verfallen“. Diese Situation beschreiben die Musiker als einen Moment des Kontrollverlustes, als eine Erfahrung großer Entspannung und Freiheit, die die eigene Ausdrucksfähigkeit erhöht.

Lassen Sie uns zusammenfassen: Zentrale Elemente der Improvisation sind das Ineinander-Fallen von Planung und Ausführen. Dies gelingt nur durch Kreativität und Spontanität auf der Grundlage hoher handwerklicher Kompetenz und einer hohen Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit.

Hinweise zur Weiterentwicklung der Resonanz- und Improvisationsfähigkeit in Organisationen

Lassen Sie uns zum Schluss fragen, wie es mit diesen Rahmenbedingungen in klassischen Organisationen und Verwaltungen bestellt ist und wie sich die Fähigkeit zur Improvisation und Resonanz systemisch weiterentwickeln lässt. Folgen wir auch hier wieder dem bereits entwickelten Grundmodell:

Unter **Prozess- und Rhythmusaspekten** sind folgende Resonanz- und Improvisationshinweise hilfreich: In vielen Unternehmen und Verwaltungen wird klassisch stark getrennt zwischen Planung, Entscheidung, Vollzug und Kontrolle. Gemäß dem Dogma der „funktionalen Differenzierung“ gibt es Planungs-, man könnte auch sagen Kompositionsabteilungen. Entschieden wird an der Spitze, idealtypisch auf der Grundlage vorhandener, rationaler, soweit möglich vollständiger Informationen. Die Ausführung obliegt dann den Fachabteilungen oder -ämtern. Die nachträgliche Kontrolle, z.B. im Sinne von Rechnungsprüfungen, man könnte auch sagen „Audits“, erfolgt ex post.

Innerhalb der Abteilungen gibt es strikte Zuständigkeiten, die jeweils nach ihren Logiken und „Brillen“ die Aufgaben bearbeiten. In Behörden hört man oft den Satz „Dafür bin ich nicht zuständig“ oder „Das kann ich nicht entscheiden“. Beides führt zu einer Verantwortungsdiffusion und auch Entfremdungserfahrungen. Denn dort, wo

die Resonanz erfolgt, wo der Mitarbeiter „vor Ort“ der Wirklichkeit begegnet, dort ist nicht die Kompetenz zur Umsetzung. Ein zeitnahes, spontanes Reagieren ist nicht möglich.

Statt dieser starken Trennung ist unter „Improvisations- und Resonanzgesichtspunkten“ ein eher iteratives, integratives Vorgehen sinnvoll. In der Privatwirtschaft beispielsweise werden vermehrt agile Methoden eingesetzt, wie beispielsweise die Methode des „SCRUM“, ein Vorgehensmodell des Projektmanagements. Dort stehen nicht detaillierte Planungsprozesse im Vorfeld. Stattdessen formulieren die Kunden und Anwender auf der Grundlage einer Vision ihre Anforderungen an das Ergebnis in Form von Erwartungen. Diese werden dann in kurzen „Sprints“ von SPRINT-Teams umgesetzt, die sich selbst organisieren, ausgestattet mit allen nötigen Kompetenzen, um zeitnah entsprechende Ergebnisse zu liefern. Ein SCRUM-Master steht als Coach zur Seite, der im Sinne einer „dienenden Führungskraft“ das Team in der Organisation unterstützt und mögliche Probleme aus dem Weg räumt.

Unter **Strukturaspekten** zeichnet sich die Improvisation durch Minimalstrukturen aus. So wie es keinen exakten Plan gibt, so gibt es auch wenig zentrale, hierarchische Kontrolle. Die Koordination erfolgt nicht über eine hierarchische Autorität, sondern über das gemeinsame Ziel. Die Selbstorganisation erfolgt auf der Grundlage der Zurverfügungstellung der Ressourcen und die gemeinsamen, intensiven Kommunikations- und Interaktionsarchitekturen. Innerhalb dieser Ordnung besteht dann eine große Freiheit. Die Koordination erfolgt durch die Mitarbeiter selbst, das heißt auch, dass die Miteinander untereinander wachsam und achtsam sind – nicht nur, was die eigenen Bedürfnisse, sondern auch die der Kollegen anbelangt. Dabei ist die Führung geteilt. Jeder kann in die Solorolle gehen, situative Führung wahrnehmen. Für Unternehmen bedeutet dies, soviel Verantwortung und Freiheit wie möglich „vor Ort“ zuzulassen. So wie sie auf einer Prozessebene eine zu starke Arbeitsteilung und Differenzierung vermeidet, so tut sie das gleiche auf der Strukturebene. Statt einer langsamen, starren Hierarchie mit klar festgelegten Kommunikationsstrukturen werden netzwerkartige „Zellstrukturen“ geschaffen, in der Teams, mit möglichst hoher Autonomie ausgestattet, eigenverantwortlich und interdisziplinär zusammenarbeiten. Auch hier wieder nahe an der Umwelt, nahe „vor Ort“ und nahe am Kunden, bzw. bei öffentlichen Verwaltungen am Bürger.

Offensichtlich ist, dass die bereits skizzierte Logik eine andere Art der Führung voraussetzt. Im klassischen Führungsverständnis ist die Führungskraft der Entscheider, der Sprecher, der Repräsentant und der Innovator. Im vorgestellten Resonanz- und Improvisationsmodus wird der Entscheider auch zum Unterstützer, der anderen hilft, ihre Entscheidungen selbst zu treffen. Die Führungskraft gibt möglichst viel Entscheidungskompetenz ab, um vor Ort „Autonomie“, Selbstorganisation und Führung zu ermöglichen. Statt immer selbst zu reden, hat sie die Fähigkeit des Zuhörens kultiviert, wobei sie neben den sachlichen Argumenten auch die Untertöne und Nebentöne wahrnimmt. Anstatt sich selbst in den Vordergrund zu spielen, lässt sie auch andere in den Vordergrund treten. Statt Anweisungen auszugeben und Gehorsam einzufordern, tritt sie in einen offenen Dialog. Dies setzt eine Haltung der Wertschätzung, des Vertrauens und der Freiheit voraus. Da sie selbst die Zukunft nicht voraussehen kann, schafft sie Räume für Innovation, Kommunikation und Begegnung. Sie sieht die Zusammenhänge von Struktur, Prozessen, Inhalten und Akteuren und choreographiert ihre „Stimmigkeit“.

Sie weiß, dass die „Kontrapunkte“, die „Neben- und Gegenstimmen“ dazugehören und sieht deshalb den Konflikt als wichtige Ressource. Auch weiß sie, dass Führung nur durch Selbst-Führung geht, dass Resonanz nur möglich ist, wenn auch die Führungskraft Persönlichkeit ist und durch sie etwas hindurchtönt.

Abschließend könnte man sagen, dass in einer resonanten, improvisationsfähigen Organisation eine melodisch-inhaltliche, eine harmonisch-strukturelle, eine rhythmisch-prozesshafte Resonanzkultur geschaffen wird, in der auch die Menschen mit sich selbst, mit den Kollegen und Führungskräften, aber auch mit den „Kunden und Bürgern“ in eine resonante, d.h. „schwingungsfähige“ Beziehung gebracht werden. So entsteht ein gemeinsames Resonanzfeld, das fähig ist zur mutigen Entwicklung. Auch wenn nicht alles vorhergesehen werden kann.

Mit den bis hierher gemachten Bemerkungen zum Thema Musik und Management, Resonanz und Improvisation habe ich eine „Stimme“ zur Entfaltung gebracht, die so oder ähnlich nur selten Gehör findet. Ich auf jeden Fall wünsche mir resonanz- und improvisationsfähige Organisationen und Verwaltungen, die neben der nach wie vor notwendigen Routine- und Planungsorganisation auch Raum geben für Innovation und Improvisation.

*****

Jürgen Kegelmann ist Professor für Organisation und Management an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl und Prorektor der Hochschule. Seine Themenschwerpunkte sind: Personal- Organisations- und Changemanagement; Governance - Steuerung zwischen Markt-Staat und Drittem Sektor.

Bücher (Auswahl):

- Ratgeber „Digitale Kommune“ Ergebnisse eines Fachprojekts an der Hochschule Kehl, 2017.
- Kegelmann, Jürgen/Martens Kay-Uwe (Hrsg.): Kommunale Nachhaltigkeit. Jubiläumsband zum 40-jährigen Bestehen der Hochschule Kehl und des Ortenaukreises, Nomos Verlag 2013.
- Kegelmann, Jürgen: New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells, VS Verlag 2007.

Service:

SWR2 Wissen/Aula können Sie auch als Live-Stream hören im **SWR2 Webradio** unter www.swr2.de oder als **Podcast** nachhören: http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/aula.xml

Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen.
Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert.
Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de