



**Jazz als Metapher** für erfolgreiches Team- und Networking ist ein spannendes Thema – auch und gerade für Führungskräfte in der Wirtschaft. Dieser auf Improvisation basierende Musikstil macht Kommunikation erklär- und sichtbar. Mehr noch: Er zeigt, dass durch improvisierendes Handeln ad hoc Neues und Innovatives entstehen kann. In Deutschland blieb das Thema „Jazz und Management“ lange Zeit nahezu unbeachtet. Doch mittlerweile dringt die „Jazzmetapher“ auch hierzulande in die Führungsetagen einiger Unternehmen vor – mit Erfolg? Von Martin Laurentius

# UND DIE DIE IMPROVISATION DER JAZZ

fotolia / Alexey Klementiev / Olaf Meyer



BMR Management Solutions

**COACHING ZONE** ► **SIND AUCH SIE AUF DER SUCHE?** Nach dem nächsten Karrieresprung, der effizientesten Managementmethode? Da kommt Ihnen „Jazz im Management“ doch gerade recht. Vielleicht haben Sie schon einmal eine Jazz-Session verfolgt und sich gesagt: „Das ist der optimale Ansatz: Der Jazz braucht keinen Vorspieler, keinen Chef, die Musiker wissen alle genau, was sie zu tun haben.“ Sie atmen auf: Endlich ist der Druck auf Sie als Führungskraft vorbei, sind Sie die Belastung von Zielerreichung und Mitarbeitermotivation los. Schließlich wissen Ihre Mitarbeiter selbst am besten, was zu tun ist. Wie aber können Sie ihnen vermitteln, genau das zu tun, was Sie von ihnen wollen? Wie können Sie ihnen dieses gemeinsame Musizieren vermitteln, dieses Aus-der-Gruppe-Heraustreten, allein die Bühne zu nutzen und



# WIRTSCHAFT

**BUCHTIPP:** Michael Rüsenberg: **Improvisation als Modell wirtschaftlichen Handelns. Eine Erkundung,** in: Wolfram Knauer (Hrsg.): *Improvisieren.* Darmstädter Beiträge zur Jazzforschung, Bd. 8, Hofheim 2004.

**Vancouver 1995:** In der Metropole an der kanadischen Westküste kommen Wirtschafts- und Organisationswissenschaftler, Manager und Unternehmensberater zusammen, um unter der Überschrift „Jazz As A Metaphor For Organizing In The 21st Century“ aus unterschiedlichen Perspektiven die verschiedenen Aspekte von Improvisation und Management zu diskutieren und zu analysieren. Dieses Symposium und dessen drei Jahre später in der Zeitschrift „Organisation Science“ veröffentlichten Ergebnisse setzten so etwas wie einen Trend in Gang, der von einigen Unternehmen und Beratern vor allem in den USA aufgegriffen wurde. Die Wirtschaftsfachleute waren fasziniert, weil sich ihnen mit dem Jazz eine Metapher erschloss, um „Soft Skills“ wie etwa Kreativität und Flexibilität neu

zu beschreiben. „Der Jazzmusiker Charlie Parker hat sich ein Jahr lang in eine Holzhütte zurückgezogen. Als er wieder auftauchte, brachte er den Bebop mit. Die Investition hat sich gelohnt“, erzählte zum Beispiel der US-amerikanische Coaching-Guru John Kao 2002 der Wochenzeitschrift „Die Zeit“. Auch wenn Kao diese Legende vom Jazzsaxophonisten Charlie Parker falsch wiedergegeben hat – Parker soll sich Ende der 1930er für eine Weile zurückgezogen haben, weil seine instrumentaltechnischen Fähigkeiten nicht ausreichten, um sich in der Jazzszene durchzusetzen –, so passt die Analogie dennoch: Als „woodshedding“ (von „woodshed“: Holzhütte) bezeichnet man auch heute noch im Jazzjargon ein „Sich zurückziehen“, um kreative Kräfte freisetzen und Neues entwickeln zu können. Für die Wirtschaft forderte Kao deshalb: „Ich rate Managern, im Betrieb einen Innovationsraum einzurichten, einen Ort zum Denken, Fantasieren.“

## JAZZ IST TEAMARBEIT

Mittlerweile findet das Thema „Jazz und Management“ als Ideenpool für Kommunikations- und Kreativitätsprozesse auch in Deutschland immer mehr Beachtung: So setzt sich zum Beispiel Dr. August-Wilhelm Scheer, Gründer und Vorstandsvorsitzender des Software-Entwicklers IDS Scheer, in seinen Beiträgen für die Fachpresse intensiv mit der Rolle von Jazz als Impulsgeber für Innovation und Kreativität im Management auseinander. „Das Besondere am Jazz ist sein hierarchieloses Prinzip. In einer Jazzband gibt es keinen Dirigenten, der vorne steht und den Ton angibt. Jazz ist Teamarbeit, bei der das Individuum seine volle Kreativität entfalten kann – eine Arbeitsweise, die in der Wirtschaft immer wichtiger wird“, schreibt der erfolgreiche saarländische Unternehmer in seinem 2002 erschienenen Aufsatz „Was Innovatoren von Jazzmusikern lernen können“.

„Der Begriff ‚improvisieren‘ ist heute in der Wirtschaft negativ belegt. Wenn es gelänge, ihn neu zu fassen und ‚Improvisation im Management‘ zu verstehen als die Aufgabe, all jene Leistungsträger zusammenzubringen, die zur Lösung eines Problems beitragen können – um dann mit dem geballten Know-how etwas Neues zu erschaffen –, dann wäre viel gewonnen,“ ist der Bremer Unternehmensberater Prof. Dr. Wilhelm Friedmann überzeugt. 2006 organisierte er auf der Messe jazzahead! in Bremen das erste deutsche Symposium zum Thema „Jazz und Management“. Unter der Headline „MANexchAnGEMENT! Learning from Jazz and Science“ trafen sich Führungskräfte, Organisationswissenschaftler und Jazzmusiker, um mit einem Fachpublikum drei von Friedmann als „Grooves“ bezeichnete Themenkomplexe näher zu untersuchen – in der spezifischen Begrifflichkeit von Managern, Jazzern und Wissenschaftlern. „Mit diesen drei ‚Grooves‘ sollten drei zentrale Begriffe aus dem Management daraufhin geprüft werden, ob es zum einen Analogien im Jazz gibt – und zum andern, wie diese Begriffe im Jazz benutzt werden. Der erste war: strategische Planung, der zweite: Innovation, der dritte: Führung und Organisation. Anhand dieser Begriffe versuchte ich, die Jazzmetapher in der Tiefe auszuloten.“

## FLEXIBILITÄT UND KREATIVITÄT

Wird diese Thematik hierzulande von den Managern überhaupt registriert? Und welche Voraussetzungen sind notwendig, um Improvisation und Jazz praktisch anzuwenden? Für Martin Brandt, Wirtschaftsprüfer bei KPMG in Köln, ist vor allem Flexibilität wichtig. „Als Wirtschaftsprüfer komme ich mit meinem Team zu Mandanten, um deren Jahresabschlüsse zu prüfen.“

sich im nächsten Moment wieder einzureihen und den Kollegen nach vorn zu lassen? Und warum gerade mit Jazz? Jazz hat seine Wurzeln in den 1920er-Jahren. Damals wollten die Menschen das Beste aus der westlichen, afrikanischen und asiatischen Kultur zusammenbringen. Und darum geht es heute auch im Management: Wie machen es die anderen? Was können wir von fremden Kulturen, anderen Disziplinen lernen? Die Hauptinstrumente im Jazz sind Schlagzeug, Kontrabass, Saxophon und Trompete. Die letzten beiden führen als Solisten, bei der Improvisation kommen alle Instrumente zum Einsatz. Es gibt also durchaus eine Ordnung, nicht jeder Musiker macht, was er will. Vielleicht sind Sie überrascht, dass beim Jazz genaue Regeln zu beachten sind: das gemeinsame Tempo, die Harmonie des Stücks, die Vereinbarung, wer welches Solo übernimmt, die Kommunikation durch abgesprochene Gesten. Diese Art von Musik bedeutet absolute Teamarbeit, die Gruppe muss zusammenpassen, die Chemie muss stimmen, sonst wird nicht miteinander, sondern gegeneinander gespielt – und dann sollte man sich trennen. Es braucht also einen Teamleiter, und die einzelnen Musiker müssen einen sehr hohen Anspruch an sich

# METHODE JAZZBAND

Natürlich habe ich einen Plan, wie diese Prüfung laufen soll. Doch vor Ort stellt das Team gelegentlich fest, dass sich die Sachlage verändert hat und darauf eine angemessene und sachgerechte Reaktion erfolgen muss. Das geschieht aber nicht willkürlich, sondern basiert auf Wissen, Berufs- und insbesondere Branchenerfahrung des Teams. Die Qualität der Reaktion wird auch bestimmt durch die Fähigkeit der Teammitglieder, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit den neuen Sachverhalten adäquat, innovativ und flexibel miteinander zu kombinieren. Darin sehe ich eine gewisse Parallele zum Jazz: Da nennt man den kreativen Umgang mit veränderten Umständen Improvisation.“

Michael Karner, Hauptabteilungsleiter bei der AOK, die Gesundheitskasse in Hessen, entdeckt hingegen einen signifikanten Unterschied zwischen Management und Jazz: das Tempo, mit dem jeweils agiert und reagiert wird. Improvisieren im Jazz läuft stets in Echtzeit ab. Nachdenken und Handeln, Wahrnehmen und Reagieren passieren immer gleichzeitig. „In der Biologie gibt es den Reflex: Ich schlage auf die Kniesehne, es startet eine Reflexschleife, und der Muskel reagiert. Dem gegenüber steht der Präflex: zum Beispiel ein Mensch auf einer schwankenden Brücke, dessen Muskeln sich so verhalten, als wüssten sie, was gleich passiert, so, als wären sie auf einen Reiz vorbereitet, den sie noch gar nicht kennen. Beim Jazzmusiker ist es ähnlich: Auf Informationen von draußen reagiert er stets intuitiv direkt und zeitrichtig. Beim Manager bestimmt unter günstigen Bedingungen der Reflex seine Reaktion – dann aber zeitverzögert“, erklärt der studierte Biologe – und fügt schmunzelnd hinzu: „Ich würde gerne einmal mit einem Team arbeiten, das zum Präflex fähig ist. Das wäre Management in Lichtgeschwindigkeit.“

Als Metapher gibt Jazz der Wirtschaft ein vielversprechendes Erklärungsmodell an die Hand, um beispielsweise Kreativitäts- und Innovationsprozesse offenzulegen oder Strukturen in den immer komplexer werdenden Organisationen und Arbeitsabläufen zu beschreiben. Aber Jazz und Improvisation als Basis wirtschaftlichen Handelns? Davon ist man sicher noch weit entfernt: Im Management spielt man hierzulande nach wie vor viel lieber wie ein klassischer Orchestermusiker vom Notenblatt, weil es weitaus weniger Risiken birgt, als frei zu improvisieren – um im Bild zu bleiben.

Ende der 1970er- und Anfang der '80er-Jahre, in einer Zeit also, als ein Coach höchstens Trainer einer Fußballmannschaft war und die Metapher ins Reich der Lyrik gehörte, begann Dr. Wilhelm Friedmann, Jazz als Bild für erfolgreiche und effiziente Teamarbeit in seinen Managementseminaren einzusetzen. Der Programmpunkt „Präsentieren nach der Methode Jazzband“ wurde integraler Bestandteil von Moderationstrainings, die der studierte Soziologe und Jazzfan vor rund 25 Jahren in der Quickborner Organisationsberatung Metaplan GmbH durchführte – erfolgreiche Pionierarbeit also. In den Projekten, die er mit seiner eigenen, in Bremen ansässigen Firma Transformationsberatung durchführt, beleuchtet er auch heute noch unter anderem die verschiedenen Formen von Kommunikation, die Zusammenarbeit in Teams und die Art sich zu organisieren – mit Jazz als besonders tragfähigem Erklärungsmodell. **Prof. Dr. Wilhelm Friedmann über ...**

**... DIE JAZZMETAPHER** „Die Jazzmetapher ist – wie andere Metaphern auch – nichts anderes als eine Substitution: Ich nehme ein Phänomen aus einem Bereich, transponiere es in einen völlig anders gearteten Bereich und versuche dann, die Dinge aus dieser neuen Perspektive zu betrachten. Das ist ja auch eine bekannte Kreativtechnik – wie das Spielen eines Instruments.“

**... DIE „METHODE JAZZBAND“** „Während unserer Moderationstrainings hielten sich die Teilnehmer jeweils drei bis vier Tage an einem einzigen Ort auf. Damit es keinen ‚Lagerkoller‘ gab, hatten wir die Idee, ihnen einen Abend mit Live-Musik zu bieten – am besten mit einer Jazzband. Der Sohn eines der Metaplan-Gründer, Rainer Schnelle, begann damals als Pianist in der Jazzszene Fuß zu fassen – für uns eine willkommene Gelegenheit, von da an ihn und viele seiner Kollegen zu Konzerten nach Quickborn einzuladen. Irgendwann fiel bei uns dann der sprichwörtliche Groschen: Die Jazzmusiker auf der Bühne praktizierten genau die Art von Kooperation, die wir in unseren Workshops von den Managern forderten – nämlich, dass alle vier Personen, die im Team ein Problem gelöst hatten, die Ergebnisse auch gemeinsam präsentieren sollten. Üblicherweise suchte sich jede Gruppe immer einen Sprecher. Wir Trainer hatten plötzlich ein ungewöhnliches, vollkommen neues Erklärungsmodell in der Hand: ‚Erinnern Sie sich an die Jazzmusiker auf der Bühne‘, forderten wir die Manager auf, ‚daran, wie sie zuerst gemeinsam ein Thema vorgestellt haben, um dann, einer nach dem anderen, ihre Soli zu spielen. Jeder tritt irgendwann nach vorne, musikalisch sinnvoll begleitet von denen, die kein Solo haben.‘ So kam es dann, dass ‚Präsentieren nach der Methode Jazzband‘ zu einem festen didaktischen Baustein in unseren Trainings wurde.“

**... DIE IDEE EINER IMPROVISATIONS-AUSBILDUNG FÜR MANAGER** „Interdisziplinäres Lernen wird heute schon beim Studium der Betriebswirtschaft an der Universität gefordert und mehr oder weniger praktiziert. Man holt zwei, drei Professoren aus unterschiedlichen Fachbereichen – beispielsweise aus der Biologie, der Organisationswissenschaft und dem Design. Diese drei Wissenschaftler behandeln dann ein einziges Thema aus ihrer jeweiligen Fachperspektive. Ähnlich würde ich beim Thema ‚Improvisationsausbildung für Manager‘ vorgehen: Eine Gruppe junger Jazzmusiker kurz vor dem Ende ihrer Hochschulausbildung trifft auf eine Gruppe angehender Manager – ebenfalls kurz vor dem Abschluss ihres Studiums. Beide Gruppen bekommen von den Dozenten die gleiche Aufgabe gestellt, die sie als Projekt lösen und umsetzen sollen. Beispielsweise eine Band- beziehungsweise Firmengründung oder die Organisation des Marketings für eine Großveranstaltung: Wie würden sich die Jazzer einer derartigen Frage stellen, wie gehen die Jung-Manager dieses Problem an? Dabei ist nicht nur das Ergebnis wichtig. Vielmehr würden sich beide Gruppen in ihrer Vorgehensweise beobachten, sich gegenseitig ihre Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse präsentieren – all das in Form einer 14-tägigen Summer School. Ich bin überzeugt, dass dabei viel Neues entwickelt wird und Überraschendes entstehen kann – mit verblüffenden Einsichten bei beiden Gruppen. Das wäre dann echtes interdisziplinäres Lernen.“

**... DAS ZEITALTER DER DIRIGENTEN** „1988 hat der überaus angesehene Management-Guru Peter F. Drucker in seinem Artikel ‚Das Zeitalter der Dirigenten‘ über die Unternehmensorganisation der Zukunft geschrieben. Darin sprach er zum ersten Mal vom ‚Dirigentenzeitalter‘ und stellte den Vergleich eines Unternehmens mit einem klassischen Orchester her: Er beschreibt den einzelnen Musiker als Könnler seines Fachs, als echten Spezialisten, der allerdings ausschließlich auf die durch den Dirigenten angezeigten Einsätze reagiert. So, meinte Drucker, würden zukünftig Unternehmen geleitet werden. Im Gegensatz dazu zeichnet der Orchesterdirigent Christian Gansch ein ganz anderes Bild, nämlich das eines zwar hierarchisch klar strukturierten, aber kooperativ höchst aufeinander angewiesenen Orchesters: Direkt unter dem Dirigenten sitzt der Konzertmeister, gefolgt von der ersten Geige als ‚Führungskraft‘ am Instrumentenpult mit sicherlich drei ‚Stellvertretern‘ – und diese Struktur setzt sich in den anderen Instrumentengruppen des Orchesters fort. Organisationswissenschaftlich betrachtet ist ein Orchester vergleichbar mit den bis in die 1970-er anzutreffenden Befehlsstrukturen in Unternehmen: führende Angestellte, die Anweisungen gaben, und Arbeiter, die diese empfangen und ausführten. Das ist kein Wunder: Historisch geht die Struktur eines Orchesters ebenso auf das Militär zurück wie die eines Unternehmens – was sich bis heute in der im Management verwendeten, militärisch gefärbten Terminologie zeigt. In den vergangenen 20 bis 30 Jahren haben allerdings in der Wirtschaft einschneidende Veränderungen stattgefunden. Um das, was zum Beispiel in Projektteams abläuft, für die Beteiligten durchschaubarer zu machen, dafür ist eine Jazzband oder -Bigband das weitaus bessere Erklärungsmodell als etwa ein klassisches Orchester.“

selbst haben, müssen sich permanent weiterentwickeln, immer an sich arbeiten, sonst verlieren sie an Qualität und Anspruch. Doch nur wenn jeder Musiker die richtige Ausbildung hat, kann er improvisieren – und dann braucht er auch keine Führung im herkömmlichen Sinne. Was heißt das für den Arbeitsalltag? Als Führungskraft können Sie sich vornehmen, ihre Mitarbeiter zu Profis auf ihrem Gebiet zu entwickeln, sie in Projekte einbinden, in denen sie sich beweisen können, sie unterstützen und fördern. Und Sie können bewusst Fehler zulassen, als Intervention. Sie müssen dabei die Kraft aufbringen, loszulassen und nicht alles zu kontrollieren. Denken Sie an die Solistenrollen der Musiker. Diese Spielart zuzulassen, braucht Vertrauen, Zuversicht und Teamgeist im ganzen System. Sind Sie noch keine Führungskraft, sondern Teil eines Teams, schaffen Sie dieses Miteinander, wenn Sie sich auf Ihre Aufgaben und Weiterentwicklung konzentrieren, Dinge in Frage stellen, angstfrei agieren und Spaß haben am gemeinsamen Erfolg – auch wenn einmal Ihr Kollege das Solo übernimmt. Wenn Sie das können, sind Sie in Ihrer Persönlichkeitsentwicklung sehr weit fortgeschritten und ein Freigeist obendrein. ◀