HKB HEAB
Hochschule der Künste Bern
Haute école des arts de Berne

Hochleistung und Interaktion in Musikensembles

Abstract

Wie gelangen aus Spezialisten zusammengesetzte Teams zu Höchstleistungen?

Ziel des Forschungsprojekts ist es, die formellen und informellen Funktionsweisen von Hochleistungsteams in Musik zu beschreiben, zu verstehen, zu vergleichen und dann mögliche gewinnbringende Transferprozesse zwischen den Bereichen Musik und Wirtschaft vorzuschlagen. Der Fokus liegt dabei auf der Musik; Erkenntnisse aus der Wirtschaft liefern die Kontrastfolie. Neu am Ansatz des vorliegenden Projekts ist, dass er vom inneren Funktionieren bei Probenarbeit und Aufführungen der Ensembles ausgeht und dabei auch verschiedene Binnen-Hierarchien und Interaktionen innerhalb der Teams berücksichtigt. Die Teamanalyse rückt informelle Prozesse in den Blick, ist jedoch gestützt auf die Untersuchung der formalen Organisationsstruktur, die eine konstitutive Grundlage der Teamprozesse bildet.

How do specialist teams achieve peak performances?

The goal of this research project is to describe, understand and compare the formal and informal workings of high-performance teams in music, and then to propose transfer processes between the fields music and business that might prove profitable. The focus here lies on music; knowledge gained from the business field will provide a contrasting foil. What is new about this approach is that it will investigate the inner workings of rehearsals and performances by an ensemble, and in the process will also observe different inner hierarchies and interactions inside the team. The team analysis will bring informal processes into focus, but is founded on an investigation of the formal organisational structure that is the constitutive foundation of the team processes.

Einführung

Es ist die alte Herausforderung, bei optimalem Einsatz der individuellen Fähigkeiten einen maximalen Beitrag zum gemeinsamen Ziel zu leisten und davon selbst wieder zu profitieren. Anders gesagt: Wie bringt man Diven dazu, ihre Fähigkeiten nicht nur für sich, sondern für das Ganze zu verwenden? Hochleistungsteams sind Teams von Expertinnen und Spezialisten. Die Erkenntnisse aus der Wirtschaft sollen helfen, das Funktionieren solcher Ensembles zu verstehen.

Kommunikation und Interaktion in Musikensembles werden nicht zum ersten Mal miteinander in Verbindung gebracht, hier geschieht dies jedoch mit einem neuen Fokus. Oft blieb bisher die Auseinandersetzung mit Fragen der Ensemble- und Orchesterinteraktion auf die vereinfachte Darstellung eines Grundgerüsts der Führungsfunktion beschränkt; die komplexe Realität künstlerischer Prozesse in der Zusammenarbeit einer Dirigentin mit einer Gruppe hochspezialisierter Musiker in Proben- und Aufführungsprozessen liess sich auf diese Weise nicht differenziert erfassen. Bisher völlig vernachlässigt wurden die Untersuchung von Binnen-Hierarchien eines Orchesters (Stimmführerin, Solo-Bläser etc.) sowie die Beschäftigung mit unterschiedlich organisierten Orchestern und Ensembles, beispielsweise mit Solistenensembles der Neuen Musik, andererseits mit Ensembles Alter Musik, die nach historischem Vorbild ohne Dirigentin proben und konzertieren.

Methoden

Der Analyse der Musikteams liegt ein methodischer Dreischritt zugrunde. Am Anfang steht die Erhebung der Rahmenbedingungen, Ziele und Strukturen von Hochleistungsteams mittels Fragebögen bei allen Teammitgliedern. Anschliessend folgt eine beobachtende Analyse der Entscheidungsfindungen. Hier werden Teamprozesse «in Aktion» registriert, um daraus Strukturen und Prozesse abzuleiten. Den abschliessenden Schritt bilden Experteninterviews mit einzelnen Teammitgliedern in den Fokusensembles. Ergänzend dazu werden Interviews mit Musikerinnen geführt, die praktische Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit zahlreichen Ensembles gesammelt haben, sowie mit erfahrenen Fachleuten, die in den Bereichen Wirtschaft, Sport und anderen Kunstdisziplinen für die Betreuung von Hochleistungsteams zuständig sind. Diese Fokuserweiterung erlaubt es, zuvor vernachlässigte Aspekte zu berücksichtigen.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen einige Gemeinsamkeiten mit Hochleistungsteams in anderen Bereichen und entsprechen grossenteils den theoretischen Modellen von Hackman et al. Entscheidende Unterschiede und Besonderheiten von Hochleistungsteams im Bereich Musik werden deutlich, wenn man die Interaktion und Kommunikation auf das Modell des «heedful interrelating» (Weick & Roberts, 1993 / Druskat, 2002) bezieht. Es zeigt sich, dass die Rollen der Teammitglieder einem raschen und durch den linearen Ablauf eines musikalischen Werks strukturierten Wechsel unterworfen sind. Auffallend ist zudem das weitgehende Tabu gegenseitigen Kritisierens. Darüber hinaus werden formelle Hierarchien innerhalb des Ensembles situativ oft durch anders strukturierte informelle Hierarchien konkretisiert.



Musikerinnen und Musiker des *Lucerne Festival Orchestra* kommunizieren untereinander mit Gestik und starkem Blickkontakt (Bild: Priska Ketterer)



Ein führungsresistentes Kollektiv aus lauter Einzelkämpfern, wie es der Schweizer Bundesrat 2004 darstellte, bringt Schiedsrichter wie Dirigenten zur Verzweiflung. (Karikatur: Ernst Feurer-Mettler, Sonntagsblick)

Projektleitung: Thomas Gartmann, Reinhard Riedl (BFH-WGS)
Mitarbeit: Andrea Gurtner (BFH-WGS), Afi Sika Kuzeawu, Marcel Oetiker, Tobias Pfleger, Egon Schranz, David Sinclair
Partner: BFH-WGS: Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheit, Soziale Arbeit; Berner Symphonieorchester, Collegium novum, Zürich; Les Passions de l'âme, Bern
Laufzeit: 02/2014–07/2015
Finanzierung: Berner Fachhochschule, BFH
Kontakt: Hochschule der Künste Bern, Forschung, FSP Interpretation, Fellerstrasse 11, 3027 Bern
thomas.gartmann@hkb.bfh.ch, www.hkb-interpretation.ch, www.hkb.bfh.ch/interpretation