

# In The Mood

## Der Jazz, die Improvisation und die Wirtschaft

*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, wie 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 Führungsebenen einiger Unternehmen vor – mit Erfolg?* Von Martin Laurentius

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 hier auf einmal mit dem Jazz eine funktionierende 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 New Yorker Coaching-Guru John Kao 2002 der Wochenzeitschrift Die Zeit. Auch wenn Kao diese Legende vom Jazzsaxofonisten Charlie Parker falsch wiedergegeben hat – Parker soll sich Ende der 1930er für eine Weile zurückgezogen haben, weil seine instrumentaltechnischen Fähigkeiten nicht ausreichten, um sich auf 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 (u.a. Gründer und Vorstandsvorsitzender des Software-Entwicklers IDS Scheer und Präsident des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Bitkom) 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“. „Improvisation im Management ist der Versuch, all diejenigen eines Unternehmens in einem Team zusammenzuführen, die zu einem bestimmten Thema etwas beitragen können – um dann mit deren Know-how etwas Neues zu erschaffen“, ist der Bremer Unternehmensberater Dr. Wilhelm Friedmann (mehr zu Friedmann weiter unten in „Methode Jazzband“) überzeugt. 2006 organisierte er auf der Messe jazzahead! in Bremen zum ersten Mal ein deutschsprachiges Symposium zum Thema „Jazz und Management“. Unter der Headline „ManexchAnGment! Learning From Jazz And Science“ trafen sich Wirtschaftsberater, Organisationswissenschaftler und Jazzmusiker, um vor einem Fachpublikum mit drei von Friedmann als „Grooves“ bezeichneten Themenkomplexen die Beziehungen zwischen Improvisation, Jazz und Wirtschaft neu zu beleuchten. „Ich habe dafür drei zentrale Begriffe aus dem Management genommen, um zu prüfen, ob es Analogien zum Jazz gibt. Der erste war: strategische Planung, der zweite: Innovation, und der dritte: Führung und Organisation. Anhand dieser Begriffe versuchte ich, in die Tiefe zu gehen und die Jazzmetapher 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 der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft, ist vor allem Flexibilität eine Basis für erfolgreiches Improvisieren im Management. „Als Wirtschaftsprüfer komme ich mit meinem Team zu Mandanten, um deren Jahresabschlüsse zu prüfen. Natürlich habe ich mir vorher einen Plan gemacht, nach dem diese Prüfung abgewickelt werden soll. Doch vor Ort stellt das Team fest, dass sich die Sachlage verändert hat und in einer bestimmten Weise auf diese ungeplante Veränderung zu reagieren ist. Darin sehe ich eine Parallele zum Jazz: Dort bezeichnet man das Reagieren auf neue Sachverhalte als Improvisation. Diese Reaktion ist aber nicht willkürlich, sondern basiert auf Ausbildung, Berufs- und insbesondere Branchenerfahrung des Teams. Die Qualität der Reaktion und damit das Prüfungsergebnis ist durch die Fähigkeit der Teammitglieder bestimmt, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit den gegebenen Umständen flexibel und kreativ miteinander zu kombinieren.“

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 offen zu legen oder Strukturen in den immer komplexer werdenden Organisationen und Arbeitsabläufen zu beschreiben. Aber Jazz und Improvisation als Basis wirtschaftlichen Handelns? Davon ist man 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.

### **Methode Jazzband**

Dr. Wilhelm Friedmann über Jazz und Management

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: Methode Jazzband“ wurde integraler Bestandteil der Veranstaltungen, die der studierte Soziologe und Jazzfan vor rund 25 Jahren als Dozent für die Quickborner Wirtschaftsberatung Metaplan durchführte – erfolgreiche Pionierarbeit also. Mit seiner eigenen, in Bremen ansässigen Firma Transformationsberatung beleuchtet er auch heute noch u.a. die verschiedenen Formen von Kommunikation in der Wirtschaft – mit Jazz als wichtigem Erklärungsmodell. Dr. Wilhelm Friedmann über ...

#### *... die Jazzmetapher*

Die Jazzmetapher ist – wie andere Metaphern auch – nichts anderes als eine Substitution: Ich nehme etwas aus einem Bereich, hebe es auf eine andere Ebene und versuche dann, Probleme von dieser neuen Perspektive aus zu betrachten. Das ist ja auch eine Kreativtechnik – wie das Spielen eines Instruments.

#### *... die „Methode Jazzband“*

In unseren Seminaren hielten sich die Teilnehmer jeweils drei bis vier Tage an einem einzigen Ort auf. Damit es keinen Lagerkoller gab, hatten wir die Idee, Live-Musik zu bieten – am besten mit einer Jazzband. Der Sohn eines der Metaplan-Gründer, Rainer Schnelle, begann damals, als Pianist auf der Jazzszene Fuß zu fassen – für uns eine willkommene Gelegenheit, von da an ihn und viele seiner Kollegen zu Konzerten in den Seminar-Ort einzuladen. Irgendwann fiel bei uns dann der sprichwörtliche Groschen: Die Jazzmusiker auf der Bühne zeigten das, was wir in unseren Seminaren ständig von den Managern forderten – nämlich, dass vier Personen, die im Team ein Problem gelöst hatten, die Ergebnisse auch gemeinsam präsentieren sollten. Wir Dozenten hatten plötzlich ein ungewöhnliches, vollkommen neues Erklärungsmodell an der Hand: Erinnert euch 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 wir in den Ankündigungen für unsere Seminare den Punkt hatten: „Präsentieren: Methode Jazzband“.

#### *... die Idee einer Improvisationsausbildung*

„Interdisziplinäres Lernen“ wird ja heute schon beim Studium der Betriebswirtschaft an der Universität praktiziert. Man holt zwei, drei Dozenten aus unterschiedlichen Fachbereichen – beispielsweise aus der Biologie, der Organisationswissenschaft und dem Design. Dann dreht sich alles um ein einziges Thema, das aus der jeweiligen Perspektive dieser Fachleute betrachtet wird. Ähnlich würde ich beim Thema „Improvisationsausbildung“ vorgehen: Eine Gruppe junger Jazzmusiker kurz vor dem Ende ihrer Hochschulausbildung trifft auf eine Gruppe angehender Manager kurz vor dem Abschluss ihres Studiums. Beide Gruppen bekommen von den Dozenten die gleiche Aufgabe gestellt, die sie als Planspiel umsetzen und lösen können. Beispielsweise eine Band- bzw. Firmengründung: Wie würden sich die Jazzer einer derartigen Frage stellen, wie die „Jung“-Manager dieses Problem angehen? Dabei ist nicht nur die Lösung wichtig. Vielmehr würden sich beide Gruppen beobachten, sich gegenseitig ihre Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse präsentieren – all das in Form einer mehrwöchigen „Summer School“. Ich bin überzeugt, dass dabei Neues entwickelt wird und Überraschendes entstehen kann – mit verblüffenden Einsichten bei beiden Gruppen.



*... das Zeitalter der Dirigenten*

1988 hat Organisationswissenschaftler 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. Der Orchesterdirigent Christian Gansch zeichnet ein anderes Bild, nämlich das eines hierarchisch klar strukturierten 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 1970er 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 Terminologie zeigt, die oft militärischen Charakter hat. In den vergangenen 20 bis 30 Jahren haben allerdings in der Wirtschaft einschneidende Veränderungen stattgefunden – und dafür ist eine Jazzband ein weitaus besseres Erklärungsmodell als etwa ein klassisches Orchester. Interview: Martin Laurentius