



Thesenpapier zu Konfliktmanagement, Kommunikation, Personal- und /Organisationsentwicklung in Orchestern

Empfehlung des Gesamtvorstandes der DOV, Beschluss vom 30. März 2009

Einleitung

„Musiker als Erfüllungsgehilfen“ lautete die Überschrift über dem Artikel von Ralf Pegelhoff im März 2007 in der Zeitschrift „Das Orchester“. In dem Beitrag werden u. a. Frustrationspotenziale, Reibungen und Konflikte beschrieben, die im täglichen Arbeitsprozess von Orchestern entstehen können. Bleiben diese unbearbeitet und unreflektiert, können sie zu schwerwiegenden Auseinandersetzungen und Beeinträchtigungen des Arbeits- und Betriebsklimas führen.

Die Resonanz aus den Orchestern auf diesen Beitrag war überwältigend: Nie erreichten die Redaktion so viele Leserbriefe zu einem einzelnen Beitrag. Die Mehrheit der Stimmen bestätigte und ergänzte die Einschätzungen, Erfahrungen und Frustrationen Pegelhoffs im Orchesteralltag, eine Minderheit sah die Möglichkeiten zur Selbstfindung und -verwirklichung des Einzelnen im täglichen Orchesterleben weniger kritisch und eher positiv. Die Diskussion jedenfalls war angestoßen und führte unter anderem dazu, dass sich auch der Deutsche Orchestertag, das einmal jährlich veranstaltete Forum der deutschen Orchestermanager, Anfang November 2007 in Berlin mit dem Thema befasste.

Bereits im September 2007 hatte der Gesamtvorstand der DOV beschlossen, eine **Arbeitsgruppe** zu diesem Thema einzusetzen, der folgende Personen angehören: Katrin Strobelt (NDR Radiophilharmonie Hannover), Hans Christoph Bernhard (Staatsorchester Stuttgart), Gottlob Schmücker (Philharmonisches Orchester Augsburg), Heiner Stolle (Gewandhausorchester Leipzig), Gerald Mertens (DOV-Geschäftsführer, Berlin). Die Mitglieder der Arbeitsgruppe haben dieses Grundlagenpapier verfasst und dem Gesamtvorstand zur Beschlussfassung vorgelegt.

1. Konfliktmanagement und Kommunikation im Orchester

Individualität versus Kollektivgeist

Die Tätigkeit von Musikerinnen und Musikern im Orchester bewegt sich zwischen zwei Polen bzw. Positionen: Auf der einen Seite steht die individuelle Musikerpersönlichkeit, auf der anderen der Kollektivgeist, das Team- oder „Wir“-Gefühl.

- Beide Positionen bedingen sich gegenseitig: Der Einzelne bleibt ohne die Anderen ein Solist. Von ihm wird eine künstlerische Höchstleistung erwartet. Zum Erreichen einer niveauvollen Orchesterleistung bedarf es eines optimierten Zusammenspiels aller Mitglieder eines Orchesters, wobei das Gruppenergebnis maßgeblich von der Summe der künstlerisch-technischen Einzelfähigkeiten abhängt.
- Dieser im Prinzip zwanghafte Zusammenschluss einzelner Künstlerpersönlichkeiten zu einer Gemeinschaft bietet ein erhöhtes Konfliktpotenzial, aber auch Chancen höchster kollektiver, musikalischer und beruflicher Erfüllung. Die Konfliktenstehung in Orchestern als solche ist völlig normal.
- Die nonverbale Kommunikation zwischen den Beteiligten innerhalb eines Orchesters oder einer Kammermusikgruppe wurde in der Vergangenheit – beispielsweise vom Orpheus Chamber Orchestra – immer wieder auch als Vorbild für Führungskräfte in der Wirtschaft herangezogen; bei näherem Hinsehen hinkt der Vergleich allerdings, da die Musik – mit Ausnahme der freien Improvisation - nach einer vom Komponisten vorgegebenen Partitur verläuft, die inhaltlichen Rollen also genau verteilt sind, während den Team- und Führungsprozessen in der Wirtschaft das zentrale Steuerelement einer festen Partitur fehlt.

Vor diesem Hintergrund der gezielten Kontrolle der Individualität durch den Einzelnen selbst und durch das Kollektiv, bzw. die Einbringung der Individualität in das Kollektiv lautet die Fragestellung also nicht nur: „Was muss das Orchester, der Arbeitgeber, für mich tun, sondern was kann ich für das Orchester/meinen Betrieb tun?“ Die aus den USA stammende Kommunitarismus-Lehre formuliert sinngemäß: „Es gibt nichts, was der Einzelne nicht für die Gemeinschaft tun könnte.“

Konfliktenstehung, Konfliktbewältigung und Kommunikationskultur

Die Entstehung von Konflikten im Orchester ist völlig normal. Orchester unterscheiden sich insoweit zunächst nicht von anderen Bereichen der Arbeitswelt. Eine Besonderheit stellt allerdings das gemeinsame Musizieren nach den Vorgaben einer Partitur und unter der Anleitung eines Dirigenten dar. Über dieses gemeinsame Musizieren hinaus geht es auch um das gemeinsame Kommunizieren im Orchester und die dabei herrschende Kommunikationskultur. Die aktive Bewältigung entstandener Konflikte ist als Chance zur Verbesserung der Kommunikationskultur zu begreifen.

Voraussetzung für eine derartige Konfliktbewältigung ist die Entwicklung von Kritikfähigkeit an Anderen, aber auch an sich selbst. Es kommt also darauf an, den Horizont des Senders, aber auch des Empfängers von Botschaften (verbal und nonverbal) einnehmen zu können.

These: Ein Orchester, dass bewusst seine Innenkommunikation analysiert, aufbaut und verbessert, verbessert damit auch die (Voraussetzungen für die) Außenkommunikation gegenüber Dritten.

Für die Konfliktbewältigung und Kommunikationsverbesserung innerhalb des Orchesters ist im Wesentlichen nach folgenden denkbaren Konstellationen zu entscheiden:

- Person – Person / Person – Gruppe / Gruppe – Gruppe (1)
- Stimmführer – Gruppe (2)
- Person – OV / Gruppe – OV / Orchester – OV (3)

Dirigent – Person / Dirigent – Gruppe / Dirigent – Orchester / Dirigent –OV (4)

(1) Konflikte entstehen häufig innerhalb derselben Stimmgruppe, zwischen einem Einzelnen und der Stimmgruppe, aber auch zwischen verschiedenen Stimmgruppen (Bläser/Streicher). Ihre Ursachen können vor allem im musikalischen Bereich (Intonation, Lautstärke) oder im zwischenmenschlichen Bereich (Geschlecht, Alter, Körpergeruch, Sprache, Kommunikationsfähigkeit) liegen.

- Beispiele für Konfliktfall Person – Gruppe: Dienstenteilung der Gruppe durch Dienstenteiler, wenn z.B. Arbeitsbefreiungswünsche von Gruppenmitgliedern nicht angemessen berücksichtigt werden oder der Eindruck einer Bevorzugung einzelner entsteht. Weiteres Beispiel für diese Konstellation: Unzureichende persönliche Dienstvorbereitung, Unzuverlässigkeit.

- In Orchestern mit sehr großen Stimmgruppen hat sich vereinzelt die Wahl von „Vertrauensmännern“ (es können natürlich auch Frauen sein) bewährt. Ältere Orchestermglieder im Tutti verfügen über langjährige menschliche und musikalische Erfahrungen. Sie können so etwas wie der „ruhende Pol“ in der Stimmgruppe sein, dessen Ratschlag und Vermittlung bei Konflikten breite Akzeptanz findet.

- Besonders sensibel sind Konflikte, die ihre Ursache in einer krankheits- oder altersbedingten Leistungsminderung eines Orchestermglieds haben. Bei krankheitsbedingter Leistungsminderung dürften primäre Handlungsszenarien vor allen Dingen in der Förderung der Rekonvaleszenz (Heilung, Rehabilitation, Kur etc.) liegen, bei altersbedingter Leistungsminderung in Personalmaßnahmen wie z.B. Rücktritt auf eine weniger beanspruchende Position. Derartige Maßnahmen bedürfen der beratenden Begleitung durch das Orchestermanagement ebenso wie durch die Gruppe und ggf. den OV und den Betriebs- oder Personalrat.

(2) Inwieweit gelten Stimmführer, Solobläser als Vorbilder oder Vorgesetzte für die Gruppe oder das gesamte Orchester? Wird von ihnen ein besonderes Verantwortungsbewusstsein für die Stimmgruppe / das gesamte Orchester erwartet? Oder gilt „gleiches Recht/gleiche Pflicht für alle“?

- Stimmführer und Vorspieler, vor allem in den großen Streichergruppen, übernehmen wichtige musikalische Leitungsaufgaben und sind daher auch arbeitsvertraglich entsprechend hervorgehoben. Es bestehen in den verschiedenen Orchestern zahlreiche „ungeschriebene Gesetze“ über das, was Stimmführer über die eigentliche musikalische Leistung hinaus zu tun und welche Kompetenzen oder gar abgeleitete Direktionsrechte sie haben. Klare Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen gibt es in der Regel nicht. Vereinzelt ist in Rundfunktarifverträgen geregelt, dass die Stimmgruppe bei Proben dem Stimmführer untersteht. Ansonsten sind Strukturen und Kompetenzen innerhalb einer Stimmgruppe teilweise nicht klar (geregelt). Andererseits sind gewisse Hierarchien in großen Stimmgruppen sinnvoll und notwendig.

- Stimmführer spielen „ohne Rückspiegel“; sie sehen nicht, was hinter ihnen passiert und nehmen Probleme in der Stimmgruppe häufig nicht wahr. Bei solistischen Partien genießen sie besondere Aufmerksamkeit, sind häufig aber auch Zielpunkt für Kritik – auch für die „mangelhafte“ Ausübung der ansonsten nicht näher definierten Führungsrolle.

(3) Wie ist die Rolle des Orchestervorstandes (OV) in der Konfliktbewältigung allgemein einzuschätzen? Wie, wenn er selbst beteiligt ist?

- Im Allgemeinen kommt dem OV eine wichtige Rolle in der Konfliktvermeidung und –bewältigung zu.
- Ist der OV Beteiligter des Konfliktes dürfte er als „Mediator“ im strengen Sinne ausscheiden, da er entweder unmittelbar betroffen oder mittelbar mit den Konfliktparteien (gleiche Stimmgruppe, sonstige persönliche Beziehungen) verbunden ist.
- Als Konfliktvermeider kommt dem OV grundsätzlich eine große Bedeutung zu, wobei ein Risiko darin besteht, dass Konflikte nur „unter den Teppich gekehrt“ werden, sich im Verborgenen weiter entwickeln, um dann später umso heftiger auszubrechen.
- Inwieweit der OV als Konfliktlöser angesehen werden kann, kommt sicher auf den Einzelfall und die Schwere des Konfliktes an. Es gibt Situationen, in denen ein Orchester- bzw. (Chor-)vorstand von seiner Rolle, aber auch von seiner „Ausbildung“ her nicht handlungsfähig ist. Das gilt entsprechend auch für Betriebs- und Personalräte. In derartigen Fällen kann die Inanspruchnahme externer Hilfe erforderlich werden.

(4) Konflikte mit Dirigenten können im musikalischen Produktionsprozess entstehen (unterschiedliche Auffassungen zur Interpretation, Dynamik, Tempo, Tongebung etc., aber auch ungeschickte oder herabwürdigende Äußerungen zur Schlagtechnik oder künstlerischen Leistungsvermögen von beiden Seiten, persönliche Ablehnung bestimmter Musiker auf bestimmten Positionen). Konflikte können aber auch außerhalb des Produktionsprozesses entstehen, z.B. Unstimmigkeiten über die Spiel- und Konzertplangestaltung, Besetzungsgrößen, Aushilfenbedarf, Freistellungen, Bevorzugung Einzelner („Günstlingswirtschaft“).

Bei allen Konflikten mit Dirigenten kommt dem OV eine wichtige Vermittlerrolle zu.

Empfehlungen zur Konfliktprävention:

Es wird empfohlen,

- die Aufgaben von Stimmführern und Solobläsern auf der Grundlage bestehender Tarifverträge in schriftlichen Arbeitsplatzbeschreibungen (Leitfaden) zu definieren; hierbei soll für Streicher auch die Verpflichtung enthalten sein, dass zur ersten Probe alle Striche in den Stimmen eingerichtet sind,
- zur Ermittlung dieser Arbeitsplatzbeschreibungen und Schulung angehender Stimmführer Gruppen-/Kompetenzseminare durchzuführen (Was erwartet das Orchester, die Gruppe vom Inhaber einer bestimmten Position?),

- Stimmführer gelegentlich freiwillig im Tutti spielen zu lassen, um hierdurch die Gruppenperspektive zu erfahren und Rückschlüsse auf die eigene Führungsrolle zu erlangen,
- in größeren Stimmgruppen oder übergeordnet für die Bereiche Holzbläser/Blechbläser/Streicher und Harfe eigene Vertrauensleute zu wählen,
- jedem neuen Orchestermitglied / Stimmführer eine Begrüßungsmappe auszuhändigen (nützliche praktische Hinweise für den täglichen Dienstbetrieb, Abläufe bei Krankmeldung, Namen und - soweit möglich - Fotos von Ansprechpartnern - OV, Vertrauensleute, Personalverwaltung etc.),
- gezielte gemeinsame außermusikalische Freizeitgestaltung (Ausflüge) von kompletten Stimmgruppen zu initiieren und dadurch die Kommunikation der Gruppe außerhalb des Dienstatltags zu fördern.

Kommunikationsschulung für Orchestervorstände und –mitglieder

Ohne die Mitglieder von Vorständen, Betriebs- und Personalräten überfordern und überlasten zu wollen, ist es generell sinnvoll, für deren Mitglieder Kommunikationsschulungen durchzuführen, die auch die Sozialkompetenz stärken. Dies kann und soll keine Mediatorenausbildung bzw. die Inanspruchnahme professioneller Hilfe im Einzelfall ersetzen. Kommunikationsschulungen können aber dazu beitragen, dass auf entstehende Konfliktsituationen bereits im Anfangsstadium angemessen reagiert und eine weitere Eskalation vermieden werden kann.

Zusammenarbeit zwischen Orchestermanagement und OV

Aus Sicht von Orchestervorständen ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Orchestermanagement wünschenswert. Um deren Relevanz und die Verlässlichkeit zu fördern sowie beiderseitige Frustrationen zu vermeiden, sollten getroffene Absprachen schriftlich fixiert sowie Zielvereinbarungen und –termine vereinbart werden.

Sinnvoll kann die Vereinbarung eines Monatsgesprächs zwischen OV und Management sein, zu dem im Einzelfall der Chefdirigent sowie Kapellmeister hinzugezogen werden können.

Um **neue Kommunikationsprozesse innerhalb von Orchestern und Chören in Gang zu setzen** und die allgemeine Bewusstseinsbildung zu fördern, kann es sinnvoll sein, die erforderliche Diskussion nicht im Plenum, sondern in einzelnen Gesprächsgruppen zu erläutern. Dies sollten nicht zwingend die einzelnen Stimmgruppen sein, die ohnehin schon enger verbunden sind. Es mag sinnvoll sein, ist aber auch nicht zwingend, diesen Prozess durch den Vorstand zu organisieren. Sinnvoll kann in der Anfangsphase sein, zufällige Gruppenkonstellationen, z.B. sortiert nach Anfangsbuchstaben der Nachnamen, zuzulassen, um damit eine Stimmgruppen übergreifende Durchmischung zu erreichen. Die Gruppen sollten nicht zu groß bemessen sein, damit jeder Teilnehmer die Chance hat, seine Vorstellungen einzubringen.

Leitbild einer neuen Kommunikationskultur innerhalb des Orchesters/Chores sollte sein: „Mehr miteinander, weniger übereinander reden.“ Dies gilt natürlich auch für die Erweiterung des Kommunikationsprozesses über den Kreis der Orchester- bzw. Chormitglieder hinaus.

Zur Anregung oder Optimierung von Kommunikationsstrukturen kann es auch sinnvoll sein, Externe aus dem Umfeld einzubinden, die bereits in ihrem Bereich ähnliche Verfahren durchgespielt haben, z.B. einen Personalratsvertreter aus einem anderen städtischen Betrieb, einen Dritten aus einem anderen Theater oder Orchester, von einer (anderen) Gewerkschaft etc.

Stichworte bzw. Motive für eine verbesserte Kommunikation innerhalb des Orchesters / Chores, aber auch mit dem Management können sein:

- „Wertschätzung durch Wahrnehmung“ (durch Kollegen, durch den Arbeitgeber)
- Fürsorge(-pflicht)
- Ganzheitliche Wahrnehmung des Musikers /Mitarbeiters mit all seinen Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Potenzialen, nicht nur als „Erfüllungsgehilfe“
- Gesundheit, Physiotherapie, allgemeine Fitness
- Lautstärke, Beleuchtung, Ergonomie.

Es sollten außerdem regelmäßige, vertrauliche Mitarbeitergespräche ermöglicht und dokumentiert werden, z.B. einmal jährlich. Die Einrichtung dieser Plattform kann im Einzelfall der Mitbestimmung/Mitwirkung von Personal- bzw. Betriebsrat unterliegen. Festzulegen ist auch, welche Gesprächskonstellation/-ebene wirklich sinnvoll ist (Musiker/Mitarbeiter mit GMD, Personalleiter, Intendant, Geschäftsführer, Orchesterdirektor...). Wichtig ist das subjektive Gefühl, dass das Gesagte vom Gegenüber wahr- und ernstgenommen wird. Je größer das Orchester, desto mehr müssen praktikable Verfahrensabläufe gefunden werden, um möglichst allen Mitarbeitern gerecht zu werden.

Musiker sollten als „wissende Mitarbeiter“ eingebunden werden in

- organisatorische Aspekte
- programmatische Aspekte
- personalpolitische Aspekte.

Folgende weitere **Kommunikationsplattformen** können in der Praxis hilfreich sein:

- regelmäßige Auftritte von Intendanz, Orchestermanagement, Chefdirigent in der Orchesterversammlung nach konkreter Tagesordnung,
- Informationen über Spiel- und Konzertplanungen kommender Spielzeiten und Beteiligung von Intendanz, Chef dramaturg, Orchestermanagement, OV,
- Gesprächsrunden von Stimmführern, Solobläsern und interessierten Orchestermitgliedern zu konkreten Themen (z.B. Probenzeiten und –organisation, Probenhäufigkeit in Abhängigkeit vom Programm, allgemeine Arbeitsorganisation) auf Einladung des Orchestervorstandes.

Rolle von Betriebs- und Personalräten

Auch Personal- und Betriebsräten kommt in Fragen der Personalentwicklung und der Konfliktprävention und –bewältigung eine wichtige Rolle zu, wobei die Reichweite vom konkreten Einzelfall und den damit zusammenhängenden Rechtsgrundlagen der Personalvertretungsgesetze und des Betriebsverfassungsgesetz abhängig ist. Besonders

hervorzuheben sind vor allem Initiativrechte gegenüber dem Arbeitgeber in Fragen der Mitarbeitergesundheit.

Vereinzelte gewähren die Personalvertretungsgesetze insoweit auch besondere Kompetenzen z.B. bei Probejahr und Probezeit. Oder es bestehen in einer größeren Personalverwaltung Konfliktmanagementnetzwerke mehrerer Personalräte (z.B. in der Münchner Stadtverwaltung), die genutzt werden können.

Je nach Betriebsstruktur darf aber auch nicht übersehen werden, dass Betriebs- und Personalräte in der Regel nicht unmittelbar oder nicht vollständig in das Orchester eingebunden sind. Dies kann vorteilhaft sein, da dann auch die Sichtweise von Nichtmusikern im Gremium einfließt.

Stichworte Informationen, Kommunikation und Motivation

Information darf nicht als bloße einseitige Benachrichtigung verstanden werden, sondern muss auch das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger berücksichtigen (Ich-, Wir-Botschaften).

Kommunikation setzt auch und vor allem eine entsprechende Aus- bzw. Weiterbildung auf Arbeitgeberseite voraus. Hier dürfen nicht die üblichen Totschlagargumente gelten („Wir haben kein Geld für Weiterbildung!“ oder „Wir können keine Arbeitszeit opfern, keine Freistellung gewähren!“).

Motivation bedeutet auch Schaffung einer intelligenten Anerkennungskultur: „Lob für alle“, nicht nur für Solisten oder Konzertmeister. Auch dies muss Personalverantwortlichen und Künstlern vermittelt werden.

Ziel dieser Kommunikationsprozesse und -strukturen sollte die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Mitarbeitermotivation insgesamt sein. Diese Komponente wiederum muss integraler Bestandteil des Leitbildes, der Vision des Gesamtunternehmens sein.

Konfliktvermeidung und Konfliktprovokation sind in der Praxis eng miteinander verbunden.

Einen hohen Stellenwert hat dabei das Thema Gleichbehandlung bzw. das subjektive Gefühl von „Gerechtigkeit“; die bewusste (oder unbewusste) Bevorzugung Einzelner sind hierbei besonders häufige Konfliktpunkte:

- Gewährung von unbezahltem Urlaub
- Arbeitsbefreiungen, Nebentätigkeiten
- Sonderhonorare
- Personelle Sonderwünsche (Dirigenten vorlieben/-abneigungen ggü. bestimmten Musikern)
- Unzuverlässige Dienstplanung, kurzfristige Änderungen aus nicht nachvollziehbaren Gründen.

Besonders sensible Themen sind die Hierarchien und die Diensterteilung innerhalb der Stimmgruppen.

Zusammenfassung zu Konfliktmanagement und Kommunikation im Orchester

Für die Verbesserung der Kommunikation im Orchester gibt es keine Patentrezepte, aber durchaus sinnvolle und vielversprechende Ansatzpunkte. **Jedes Orchester muss hierbei seine eigenen Ideale definieren und ist aufgefordert, sich diesem wichtigen Diskussions- und Erkenntnisprozess um des eigenen Selbstverständnisses und der Zukunftsperspektiven Willen zu stellen.** Wünschenswert ist die Erstreckung einer neuen und bewusster eingesetzten Kommunikation auf den gesamten Betrieb.

Neben den Möglichkeiten der Weiterbildung sind (Musik-)Hochschulen und Universitäten gefordert, die Kommunikations-, Motivations- und Konfliktschulung in ihre Lehr- und Ausbildungspläne aufzunehmen.

2. Personalentwicklung im Orchester

Die Mitglieder sind das wesentliche „Kapital“ eines Orchesters. Dennoch gibt es kaum einen Bereich des Arbeitslebens, in dem so wenig in Sachen Weiterentwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitern getan wird. Wer den Auswahl- und Erprobungsprozess absolviert hat, verbringt oftmals ein bis zu 40jähriges Arbeitsleben in einem Klangkörper, ohne dass ein einziges Mal seitens des Arbeitgebers mit ihm über seine persönliche berufliche Entwicklung gesprochen wird. Hierdurch werden mögliche Entwicklungspotenziale ebenso wie –defizite nicht erkannt, Chancen für Mitarbeiter, aber auch für den Orchesterbetrieb, nicht genutzt.

Neue Orchestermglieder

Zu den Perspektiven für junge und neue Kollegen gehört vor allem die Einbindung in die Tradition des jeweiligen Orchesters, in die Besonderheiten des Klangkörpers. Hier ist zu unterstreichen, dass Musiker, die länger im Orchester sind, den "Neuen" den Weg zeigen müssen, um im Orchester als Gesamtheit anzukommen. Es muss die Teamfähigkeit neuer Kollegen gefördert und deren Entwicklung aktiv unterstützt werden. Die Frage lautet: "Was kannst Du für Dein neues Orchester tun ... und wie können wir Dir dabei helfen, das herauszufinden?"

Mit Orchestermgliedern, die die Erprobung erfolgreich absolviert haben, sollte ein **Perspektivgespräch** geführt werden. Teilnehmen sollten der verantwortliche Orchestermanager, ein Vertreter des Orchestervorstandes, ggf. der Chefdirigent und das neue Orchestermglied. Gegenstand des Gespräches sollten die persönlichen künstlerischen und beruflichen Perspektiven des neuen Mitglieds sein. Die folgenden Fragen und Anregungen können in Form eines standardisierten **Fragebogens** verwendet werden.

Fragenkatalog

- Wie sehen seine Erwartungen, Wünsche, Vorschläge für den neuen Arbeitsplatz aus?
- Wo hat das neue Orchestermittglied während seiner Erprobung Mängel in der Betriebsorganisation, in betrieblichen Abläufen und in seiner persönlichen Betreuung erkannt?
- Gibt es konkrete Anregungen für Verbesserungen?
- Hat das neue Orchestermittglied besondere Interessen z.B. in den Bereichen der Kammermusik, als Arrangeur, Komponist, Musiklehrer, Moderator etc. bei denen es die Unterstützung des Arbeitgebers/Orchesters für sinnvoll hält?
- Wenn ja, in welcher Form konkret?
- Welche Ideen bestehen seitens des Orchesters, besondere Fähigkeiten des neuen Orchestermittglieds im Sinne des Orchesterbetriebs zu entwickeln und für das Orchester zu nutzen?
- Gibt es aus Sicht des neuen Orchestermittglieds einen spezifischen Weiterbildungsbedarf (z.B. Barockmusik, moderne Spieltechniken, Übe- und Entspannungstechniken, Alexander-Technik usw.)?

Fragen an das Orchestermanagement:

- Gibt es einen Etat für Weiterbildungen?
- Gibt es die Möglichkeit eines „Sabbaticals“ für Orchestermittglieder (von einigen Monaten bis zu einem Jahr), um befristet „auszusteigen“?
- Gibt es die Möglichkeit, in Projekten mit Gastmusikern aus anderen Kulturkreisen in Workshops zu arbeiten (z.B. afrikanische Trommeln, indische, arabische Musik)?
- Bestehen konkrete Vorstellungen in Zukunft im Umfeld des Orchesters Projekte mit einzelnen Orchestermittgliedern zu entwickeln und durchzuführen?

Das Perspektivgespräch sollte ebenso wie konkrete Absprachen und das Datum eines Kontrollgespräches (in wie viel Monaten?) zum Stand der erreichten Ziele und Entwicklungen dokumentiert werden.

Ältere Orchestermittglieder

Die vorstehenden Anregungen und Empfehlungen sollten sukzessiv sinngemäß auch auf die bereits dem Orchester seit längerer Zeit angehörenden Mitglieder übertragen werden. Je kürzer Mitglieder dem Orchester angehören, desto eher sollten auch mit Ihnen entsprechende Perspektivgespräche mit den o.a. Maßgaben geführt werden.

Bei zielgerichtetem und verantwortungsvollem Einsatz der vorstehend nur ansatzweise beschriebenen Personalentwicklungsvorschläge sollten die Entdeckung, Förderung, Weiterentwicklung und Verbesserung der Entfaltung der Potenziale einzelner Orchestermittglieder für den gesamten Orchesterbetrieb erreichbar sein.

Als Empfehlung beschlossen durch den Gesamtvorstand der DOV in Hannover am 30. März 2009