

A photograph of a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is leaning against a red brick wall. The background is a blurred brick wall.

AUS VIELFALT KANN HARMONIE WERDEN

In einem sinfonischen Konzert finden mehr als 100 exzentrische Individualisten zu einem harmonischen Klang zusammen. Der Dirigent und Unternehmensberater Christian Gansch erklärt, was Unternehmen von Orchestern lernen können.

Von Britta Nonnast

Welche wesentlichen Gemeinsamkeiten gibt es zwischen Unternehmens- und Orchesterstrukturen?

Ein Orchester wirkt als Einheit, besteht aber letztlich aus Abteilungen, den Instrumentengruppen. Jede einzelne Gruppe hat einen unterschiedlichen Charakter und ihre eigenen Führungskräfte sowie deren Assistenten. Durch die vielen Abteilungen mit ihren vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten herrscht im Orchester eine unternehmerische Situation.



ES MUSS MENSCHEN BEREIT UND BELAST VERANTWORTUNG

Die Frage ist, welche Metaphern aus der Orchesterwelt Führungskräfte in den Unternehmen inspirieren können.

Ein Top-Orchester hat über 100 Mitglieder. Wie wichtig sind Hierarchien?

Es muss Menschen geben, die bereit und belastbar genug sind, Verantwortung zu tragen, daher sind Hierarchien natürliche und wesentliche Strukturen.

Was ist die Aufgabe der Führungskraft?

Eine Führungskraft muss das komplexe Wechselspiel aller Kräfte und Interessen auf eine gemeinsame Idee bündeln. Allen Beteiligten muss klar sein, dass sie davon profitieren, wenn sie „der Sache dienen“, nach dem Motto: viele Stimmen, ein Ziel.

Applaus und gute Kritiken spiegeln zum Teil den Erfolg eines Orchesters wider. Das Arbeitsergebnis in einem Unternehmen ist oftmals nicht so unmittelbar spürbar. Was motiviert die Mitarbeiter eines Unternehmens besonders?

Der Applaus nach einem Konzert ist mehr ein Ritual. Die Ausnahme ist ein großer Erfolg mit Standing Ovation, in der Begeisterung in Euphorie ausartet. Der Applaus ist weder das Brot des Künstlers noch der alleinige Maßstab. Dieser muss letztlich immer der selbstkritische eigene Anspruch sein und das Feedback seitens der Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern unmittelbar kommunizieren, was toll oder was verbesserungswürdig war.

Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren?

Führungskräfte sind nicht für die Motivation zuständig, sondern für eine vollständige Information. Denn nur wer umfassend informiert wird, kann sich auch selbst motivieren. Und Selbstmotivation ist der wichtigste Motor für eine gute Leistung. Die Aufgabe der Vorgesetzten ist es, alle wesentlichen Informationen weiterzugeben, damit jeder Einzelne weiß, wie und nach welchen Noten gespielt wird. Information ist die Grundvoraussetzung für Motivation. Nur dann können alle Beteiligten an einer gemeinsamen Vision arbeiten.

„Führungskräfte sind stilprägend“, schreiben Sie in Ihrem Buch. Was ist, wenn eine Führungskraft keinen eigenen Stil hat?

Dann muss sie eben hart daran arbeiten, ihren persönlichen Stil zu finden! In Unternehmen dominiert leider weniger die Zivilcourage als ein Anpassungsverhalten. Aber sowohl im Orchester als auch im Unternehmen braucht man Führungskräfte, die eine unverwechselbare Ausstrahlung haben und bereit sind, ein hohes Maß an Selbstverantwortung auf ihre Schultern zu laden.

Was ist der größte Fehler, den eine Führungskraft begehen kann?

Der größte Fehler ist es, keine Entscheidungen zu treffen und sich ewig viele Optionen offenhalten zu wollen. Keine Entscheidung bedeutet Stillstand. Aber es ist definitiv besser, eine falsche Entscheidung zu korrigieren, als aus Angst vor Fehlern keine zu treffen.

Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft unbedingt mitbringen?

Sie muss den Dreiklang der Führung beherrschen: wahrnehmen, entscheiden, handeln. Zugleich muss man wissen, dass Authentizität nicht vom Erfolg allein kommt. Man muss allen, die Verantwortung tragen, auch Fehler zugehen. Die Frage ist vielmehr, ob sie diese selbstkritisch erkennen und dann schnell handeln und sie korrigieren. Denn alles ist stets im Fluss. Der Anspruch der Unfehlbarkeit führt zu Ängsten und Ängste führen dazu, dass man unsicher handelt.

Wie weit muss der Einzelne seine Individualität ein Stück aufgeben, damit das Gesamtunternehmen zum Ziel kommt?

Der Begriff Selbstverwirklichung ist ein großes Missverständnis. Denn er bedeutet, dass es einer Person am Ende egal ist, was um sie herum geschieht. Sinnvoller ist es, die eigene Freiheit im Gesamtkontext zu entwickeln. Denn der Kunde hat ein Recht darauf, dass aus Vielfalt Einheit entsteht. Er hat ein Recht darauf, dass sich Mitarbeiter abstimmen. Profilneurotische Selbstverwirklichungsbedürfnisse sind dabei nur hinderlich.

GEBEN DIE BAR GENUG SIND ZU TRAGEN

Die Musikgruppen bleiben gerne unter sich. Genauso wie die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen. Wie wichtig ist der Austausch zwischen den Abteilungen?

Kommunikation muss permanent stattfinden, und zwar abteilungsübergreifend. In Unternehmen herrscht häufig der subtile Druck, dass sich alle gut verstehen müssen, um erfolgreich zu sein. Sie können sich aber nicht mit 100 Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie tagtäglich auf engstem Raum zusammenarbeiten, gut Freund sein. Basis für eine erstklassige Zusammenarbeit ist der wechselseitige fachliche Respekt, damit die Kommunikationsprozesse reibungslos funktionieren. Das klappt bei Musikern besser, weil sie ihre Emotionen akzeptieren.

Was bewirkt eine verordnete Harmonie?

Verordnete Harmonie führt zu unterdrückten Gefühlen und langfristig zu Burnout oder umgekehrt zu Mobbing. Da hilft dann auch keine PowerPoint-Präsentation unter dem Motto: „Wir sind alle eine große Familie.“ Viel wichtiger sind stattdessen wenige Wahrheiten. Erstens: Wir sind alle unterschiedlich. Zweitens: Sympathie ist Zufall. Drittens: Der Kunde hat ein Recht auf Klarheit. Viertens: Wir müssen uns fachlich einigen.

DER GRÖSSTE FEHLER IST ES KEINE ENTSCHEIDUNG ZU TREFFEN

Christian Gansch

Dirigent, Produzent, Consultant

Der Österreicher Christian Gansch, Jahrgang 1960, ist Dirigent, Produzent und Consultant. Nach einer Karriere bei den Münchner Philharmonikern wechselte er in die Musikindustrie und produzierte über 190 CDs mit Künstlern wie Pierre Boulez und Anna Netrebko. Er gewann zahlreiche internationale Preise und vier Grammy Awards. Zwei Bücher hat Christian Gansch veröffentlicht: „Vom Solo zur Sinfonie“ und „Wer auftritt, muss spielen“, erschienen im Eichborn Verlag. Informationen unter www.sinfonisches-consulting.de

Kritik ist immer ein heikler Moment im Arbeitsleben. Wie sollten Führungskräfte und Mitarbeiter damit umgehen?

In der Orchesterarbeit ist Kritik immer Teil des Prozesses. Sie kommt direkt und nicht unterschwellig wie bisweilen in Unternehmen. Ein fundiertes Konzept ist die Basis, dass Kritik nicht persönlich, sondern sachbezogen verstanden werden kann. In Unternehmen gibt es oft erst ein Feedback bei Problemen, weil reibungslose Abläufe als selbstverständlich genommen werden. Wir loben viel zu wenig!

Wie kann der Teamgeist und der Zusammenhalt gefördert werden?

Der Dirigent oder die Führungskraft muss zuallererst ein Konzept mit Leidenschaft anbieten. Dieses muss verständlich und nachvollziehbar sein. Aber am Ende entscheidet das lebendige Wechselspiel der Kräfte innerhalb des Orchesters über die Qualität der Umsetzung. Das sinfonische Bewusstsein „Aufeinander hören – miteinander handeln“ führt zum Erfolg, und zwar ohne Silo-Denken über alle Abteilungsgrenzen hinweg.

Welchen Stellenwert haben Erneuerung und Innovation im Vergleich zur Routine?

Technische und handwerkliche Routine ist essentiell. Routine in Bezug auf Erfahrungsbereitschaft ist tödlich. Das Umfeld ändert sich ständig, Kunden ändern sich, das ganze Leben ist „Change“. Erfahrungsbereitschaft und Neugierde sind die wichtigsten Elemente für Innovation. Handwerkliche Fertigkeit, Disziplin und innere Lebendigkeit sind die Motoren für Erfolg.

Wie lassen sich Ihre orchestralen Empfehlungen für die Unternehmen umsetzen?

Wir brauchen eine neue Unternehmenskultur, mehr Bewusstsein! Emotionalisierung schafft Veränderung, weil man so die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Befehls- zur Bedürfnisumsetzung bringt. Mitarbeiter, die immer nur belehrt werden, klinken sich irgendwann aus. Um dem Kunden tatsächlich Homogenität bieten zu können, muss aus individueller Kompetenz und Vielfalt unternehmerische Einheit entstehen.

Vielen Dank für das Gespräch.

