

Christian Gansch, hier in der Philharmonie im Gasteig (München), plädiert gegen Manager, die autokratisch den Ton angeben wollen – für ihn ist Führung keine Einbahnstraße



Manager mit Taktgefühl

Der Dirigent Christian Gansch über Techniken der Führung und Konfliktlösung, die Manager von Orchestern lernen können

Lufthansa Exclusive: Herr Gansch, Sie haben ein Buch veröffentlicht mit dem Titel „Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können“. Wie sind Sie auf diese Idee gekommen?

Christian Gansch: Dieser Vergleich drängt sich aufgrund meiner Biografie auf: Ich bin zwar Dirigent, arbeitete aber auch zwölf Jahre in der Wirtschaft. Dabei fiel mir auf, dass Probleme im Orchester erheblich rascher und schärfer zutage treten als in einem Unternehmen. Permanente, intensivste Kooperation ist in einem Sinfonieorchester unverzichtbar. Wer außerhalb des Taktes spielt, lässt die anderen im Regen stehen. Ein Musiker, der einfach so vor sich hinspielt, wird von seinen Kollegen unmittelbar als autistisch empfunden. In einem Unternehmen offenbart sich egoistisches Verhalten nicht so schnell. Aber auch dort entstehen auf Dauer große Schäden, wenn Mitarbeiter und Abteilungen nicht aufeinander hören. Wie sich die Zusammenarbeit in einem Betrieb verbessern lässt, das können Führungskräfte durchaus von Orchestern lernen.

Lufthansa Exclusive: Ein großes Ensemble hat vielleicht 100 Mitglieder – in einem Konzern arbeiten 10000 Menschen und mehr. So unterschiedliche Organisationen lassen sich doch nicht vergleichen.

Gansch: Selbst in einem Großkonzern steht der Einzelne üblicherweise nur mit wenigen Kolleginnen und Kollegen in direktem Kontakt. Hier ist die Gefahr, sich voneinander abzuschotten und sich lieber ins eigene Büro zurückzuziehen, durchaus innovationsfeindlich. Das Wesen der Orchesterarbeit ist hingegen, nicht zuletzt aufgrund der räumlichen Enge, ein permanenter abteilungsübergreifender Austausch. Insofern kann ein Orchester als Metapher für Kommunikationsprozesse und das interaktive Wechselspiel zwischen den Abteilungen eines Unternehmens gelten.

Lufthansa Exclusive: Eine Firma hat viele verschiedene Funktionen und eine hoch entwickelte Arbeitsteilung. In einem Orchester spielen nur Musiker.

Gansch: Da ein perfektes Konzert Einheit, Homogenität und Gleichklang symbolisiert, glauben Konzertbesucher oft, da oben auf der Bühne sitzen 100 Willenlose, die nur auf den Einsatz des Dirigenten warten. Doch ein Top-Orchester besteht aus 100 Spezialisten, die naturgemäß auch ihre eigenen Vorstellungen von Musik haben. In seiner komplexen Struktur und dem hierarchischen Aufbau ähnelt ein Orchester durchaus einem Unternehmen. Allein die Streicher bestehen aus fünf Abteilungen, inklusive der hochdotierten „Abteilungsleiter“ und deren Stellvertreter. Es geht darum, ein Ziel zu definieren und dieses dann möglichst perfekt in einem gemeinsamen Konzert homogen umzusetzen. Eine Cellogruppe darf beispielsweise nicht unentwegt eine einzelne Flöte übertrumpfen, und die Trompete überlässt unverzüglich anderen Instrumenten das Feld, wenn sie ihr Solo beendet hat. Das erfordert allerdings während der Proben eine Unmenge komplizierter Abstimmungsprozesse.

Lufthansa Exclusive: Wieso? Der Dirigent entscheidet – und so wird gespielt.

Gansch: Der Dirigent gibt zwar das Konzept vor, wie ein bestimmtes Stück gespielt werden soll. Aber die technische Umsetzung ist Sache der Führungskräfte, die nicht nur die Atemphasierungen bei den Bläsern oder die Bogenstriche bei den Streichern eigenständig festlegen, sondern auch mit Körperbewegungen ihre eigene Abteilung dirigieren. Nehmen wir an, ein Orchester probt die Eroica von Beethoven. Dem Dirigenten spielt das Ensemble zu behäbig. Um ein schnelleres Tempo zu erreichen, tüfelt der Solocellist rasch einen anderen Bogenstrich aus. Nun wird das Cellomotiv später von anderen >

Christian Gansch, Jahrgang 1960, studierte Klavier und Violine an der Hochschule für Musik und darstellende Kunst in Wien. Von 1977 an war der gebürtige Österreicher Konzertmeister des Wiener Kammerorchesters, 1981 bis 1989 gehörte er den Münchner Philharmonikern an. Seit 1995 ist Gansch als Dirigent international erfolgreich. Er dirigierte unter anderem das Russian National Orchestra, das Deutsche Symphonie Orchester Berlin und das Birmingham Symphony Orchestra und gab sein von der BBC live übertragenes Proms-Debüt in der Londoner Royal Albert Hall. Von 1990 bis 2003 war er außerdem als Manager und Produzent für die Deutsche Grammophon in Hamburg tätig, für die er über 180 CDs produzierte und vier Grammy Awards gewann. Damit nicht genug – als Unternehmenscoach macht der Multitasker vielen Managern seine Erfahrungen in der Musikwelt nutzbar. Günter Heismann sprach mit Christian Gansch in einer Lufthansa Business Lounge auf dem Flughafen München.



Jedes Ensemble braucht verschiedene Instrumente, verschiedene Persönlichkeiten, verschiedene Charaktere

In einem Orchester sind Kollektivismen, die sich bedingungslos unterordnen, ebenso fehl am Platz wie Egozentriker

Instrumenten aufgegriffen, die sich an die neue Spielweise anpassen müssen und dabei vielleicht auf technische Probleme stoßen. Die Entscheidung des Dirigenten, die Eroica nur einen Hauch schneller zu spielen, löst also eine Fülle von Abstimmungsprozessen aus.

Lufthansa Exclusive: Große Dirigenten treten oft autoritär auf. Legendar beispielsweise sind die Schimpfkanonaden von Arturo Toscanini.

Gansch: Das würde heute kein Orchester mehr akzeptieren. Heute besteht zwischen Ensemble und Dirigent ein partnerschaftliches Verhältnis. Führung ist nie eine Einbahnstraße; der Dirigent muss auch auf das Orchester hören: Was macht die Oboe, was macht die Trompete? Es gibt viele Momente, in denen man die Musik zerstören würde, wenn man zuviel dirigiert. Herbert von Karajan hat einmal gesagt: „Jeder große Dirigent weiß, wann er das Orchester nicht stören darf.“

Lufthansa Exclusive: Die Team-Idee ist heute in der Wirtschaft sehr populär. Die ist für ein Orchester mit all seinen hochspezialisierten Individuen also ungeeignet?

Gansch: Keineswegs. Ich wehre mich nur dagegen, dass Teams als von oben verordnete Harmonie verstanden werden. Ich plädiere für den orchestralen Gedanken: Jedes Ensemble braucht verschiedene Instrumente, verschiedene Persönlichkeiten, verschiedene Charaktere. In gewissem Rahmen ist in einem Orchester durchaus selbst organisierte Arbeit möglich. Die kleinste Zelle in einem Ensemble bildet das Zweier-Team, das sich ein gemeinsames Notenpult teilt. Solche Paare finden sich oft auf eigene Initiative zusammen.

Lufthansa Exclusive: Sie haben acht Jahre lang als Geiger im Orchester gearbeitet. Wie war das Verhältnis zu Ihrem Partner am Notenpult?

Gansch: Wir haben uns geachtet, aber es hat sich keine gegenseitige Sympathie herausgebildet. Wir sind selbst nach großen Konzerten nicht zusammen ein Bier trinken gegangen. Trotzdem haben wir erstklassig zusammengearbeitet. Dieses persönliche Erlebnis zeigt: Professioneller Respekt und nicht eine künstliche Harmonie ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit.

Lufthansa Exclusive: Viele Manager stellen die Harmonie

zwischen den Mitarbeitern über alles. Es wird oft gar nicht akzeptiert, dass kleinere Konflikte am Arbeitsplatz nahezu unvermeidlich sind.

Gansch: In der Tat entstehen in vielen Unternehmen oft aus Kleinigkeiten große Dramen. Selbst bei Nichtigkeiten laufen die Mitarbeiter zur Personalabteilung. Doch daran sind die Unternehmen oft selbst schuld, einfach, weil ein ungeschriebener Kodex herrscht, dass die Mitarbeiter nur dann ein gutes Team bilden, wenn sie alle auf die gleiche Weise ticken. Ein Orchester schafft zwar Einheit, aber aus akzeptierter Vielfalt, nicht aus verordneter Gleichheit. In einem Orchester sind Kollektivismen, die sich bedingungslos unterordnen, ebenso fehl am Platz wie Egozentriker, die nicht auf die Kollegen eingehen. Wenn ein Musiker ein Solo zu spielen hat, soll er ganz individualistisch seine Vision umsetzen, und der Dirigent muss diese Freiheit – auf Basis gegenseitigen Vertrauens – zulassen. Dann aber tritt die Solostimme wieder zurück in den gemeinschaftlichen Klang, und eine andere Stimme tritt hervor. Darum: vom individuellen Solo zur gemeinschaftlichen Sinfonie. Und nicht: entweder Solo oder Sinfonie. Das Wechselspiel ist wichtig.

Lufthansa Exclusive: In den Zeiten der Globalisierung sollen die Unternehmen und ihre Mitarbeiter grenzenlos flexibel sein. Was können sie hier von Musikern lernen?

Gansch: Ein Orchester ist für mich ein Sinnbild für Flexibilität. Zum einen spielen in einem Ensemble Musiker der verschiedensten Nationen zusammen. Trotz der internationalen Zusammensetzung kann ein Orchester seine Identität bewahren, da nicht alle Musiker auf einmal ausgewechselt werden, sondern langsam in die Tradition des Klangkörpers hineinwachsen. Zudem gehen große Orchester häufig auf Tourneen. Jeder Konzertsaal hat aber eine andere Akustik, auf die sich die Musiker tagtäglich neu einstellen müssen. Es gilt: der gestrige Erfolg bedeutet nichts, nur dem Heute und Morgen muss unsere Konzentration gelten. Drittens kann ein Dirigent aus einem französischen Orchester kein amerikanisches machen und aus einem italienischen kein deutsches. Er bezieht die unterschiedlichen Mentalitäten in seine Arbeitsstrategie ein, ohne deswegen seine Vision zu verleugnen.