

Was IT-Profis krank macht

IT-Profis leiden viermal so häufig unter psychosomatischen Beschwerden wie der Durchschnitt der Beschäftigten. Sie greifen überdurchschnittlich oft zu Psychopharmaka.

SEITE 38

COMPUTERWOCHE.de

Karriereratgeber

Bis zum 23. Juli beantworten die beiden Personalexpertinnen Tatjana Goricki und Myra Mac von der PSD Group die Fragen unserer Leser rund um das Thema IT-Karriere.

www.computerwoche.de/job_karriere/ratgeber_karriere

Was Top-CIOs in den USA verdienen

Gehen Sie zur Bank of America! Deren IT-Verantwortliche Barbara Desoer war im vergangenen Jahr mit 10,5 Millionen Dollar Jahresverdienst die bestbezahlte CIO der USA.

www.computerwoche.de/1867965

COMPUTERWOCHE.de

36

JOB & KARRIERE

COMPUTERWOCHE 29-30/2008

Zu viel Harmonie führt in die Sackgasse

„Den Besten in einem Team darf man nicht vorwerfen, dass sie herausragen“, sagt Dirigent Christian Gansch im Gespräch mit Karen Funk*. In vielen Unternehmen passiert es trotzdem.

CW: Als Musiker und Dirigent kommen Sie aus der Welt der schönen Künste. Zudem halten Sie Management-Vorträge unter anderem in IT-Unternehmen. Ist das ein Widerspruch?

GANSCH: Im Gegenteil. Die orchestrale und die unternehmerische Welt haben viele Parallelen. Das zeigt sich etwa in der Sprache. Viele Menschen glauben, man rede bei künstlerischen Prozessen im Orchester in einer blumigen Sprache. Das ist ein Klischee. Kein erstklassiger Dirigent würde etwa sagen: „Spielen Sie wahrer und tiefer.“ Er wird vielmehr klare Anweisungen für das Wie geben. Beispielsweise: „Bitte atmen Sie nach der dritten Note oder spielen Sie mit dem Bogen im oberen Drittel.“ Hohes Niveau im orchestralen Bereich, wo 100 exzentrische Menschen zusammenwirken, erreicht man durch klare Vorgaben, nicht durch eine wolkig-nebulöse Visionssprache.

CW: Der Dirigent als kühler Manager?

GANSCH: Natürlich geht es um Emotionalität und Inhalte, aber eben auch um die optimale Umsetzung. Der Weg zum Ziel ist im Orchester durchaus technisch und pragmatisch. Diesbezüglich treffen sich die künstlerische und wirtschaftliche Welt, auch wenn das Produkt unterschiedlich ist.

CW: Sie haben ein Buch zu diesem Thema geschrieben: „Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können“. Inwiefern lassen sich beide Organisationen vergleichen?

GANSCH: Was selbst Konzertgänger oft nicht wissen: Jedes Orchester besteht aus vielen Abteilungen, und jede Abteilung hat zwei bis drei Führungskräfte mit Stellvertretern. Der Dirigent gibt, wie auch in einem Unternehmen, das Konzept vor, die Vision. Die technische Umsetzung obliegt den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern des Orchesters. Allein dieser Tatbestand zeigt schon, dass die Proben ganz anders sind als das, was der Zuschauer im Konzertsaal erlebt.

CW: Und die Abteilungen eines Orchesters sind die Instrumentengruppen?



„Wenn ich die Harmonie schon an den Anfang stelle, dann verhindere ich den fruchtbaren Diskurs, und das bedeutet Stillstand und nicht Innovation.“

FOTOS: PIERRE-ANDRE ROSAY

GANSCH: Von der Struktur her ja. Da gibt es die erste Geige, zweite Geige, Bratsche, Celli, Kontrabässe, die einzelnen Bläsergruppen, die Blechbläsergruppen, die Holzbläsergruppen und die jeweiligen Führungskräfte.

CW: Spielt die erste Geige die größte Rolle, ist das der wichtigste Bereichsleiter?

GANSCH: Nein, „die erste Geige spielen“ ist nur so ein geflügeltes Wort. Das hat mit ihrer Wichtigkeit im Orchester nichts zu tun. Man muss nur irgendwo einmal zu zählen anfangen, das ist alles. Die zweite Geige ist auf eine andere Art und Weise genauso

wichtig und vielleicht sogar beim Spielen spannender im Konzert, weil sie sich im orchestralen Gefüge permanent nach unterschiedlichen Gruppen ausrichtet. Mal spielt die zweite Geige zusammen mit der Klarinette, mal zusammen mit dem Schlagwerk, manchmal mit den Celli, dann mit der ersten Geige. Die Herausforderung ist häufig viel bunter als für die erste Geige, die oft die Melodie spielt. Das kann manchmal auch ein bisschen eintöniger sein. Aber die Melodie ist nicht nur bei der ersten Geige, sondern die ist auch mal in der Cello-Gruppe oder in der Flöte oder in

der Trompete. Also die erste Geige ist eine wichtige Position, aber definitiv nicht wichtiger als die Cellogruppe.

CW: In einem Unternehmen haben wir einen CEO, der mit seinen Führungskräften wie CIO und CFO die Geschicke der Firma lenkt. Wie funktioniert das Zusammenspiel der einzelnen Führungskräfte im Orchester?

GANSCH: Das Orchester ist darauf angewiesen, dass der Dirigent ein klares, verständliches Konzept hat. Die Musikerinnen und Musiker müssen wissen, wo er hinwill. Der Dirigent ist wiederum auf die Führungskräfte des Orchesters

Christian Gansch

Christian Gansch, geboren 1960 in Österreich, ist international als Dirigent und Referent tätig. Er erhielt Engagements unter anderem vom englischen BBC Orchestra, dem Deutschen Symphonie Orchester Berlin und dem Pariser Orchestre Philharmonique de Radio France. 1990, nach seiner Zeit als Führungskraft bei den Münchner Philharmonikern, wechselte Gansch als Produzent und Manager in die Musikindustrie. Er produzierte über 190 CDs mit Künstlern wie Pierre



Boulez, Claudio Abbado und Anna Netrebko. Neben vielen anderen internationalen Preisen und Auszeichnungen gewann er vier Grammy Awards. Diese Erfahrungen sowohl in der Musik- als auch in der Wirtschaftswelt bilden das Fundament für seine Tätigkeit als Referent und Management-Coach. 2006 erschien im Eichborn Verlag, Frankfurt am Main, sein erstes Buch: „Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können“.

und deren Führungsstärke angewiesen. 50 bis 60 Prozent der Probenarbeit werden dafür verwendet, dass die Führungskräfte die technischen Strategien für ihre Abteilung austüfteln. Das ist hauptsächlich Schreibarbeit! In der Probe wird festgelegt, welcher Bogenstrich und welche Atemlinie konzeptionell sinnvoll sind. Jetzt kommt das Entscheidende: Wenn eine Abteilung eine Strategie für sich festgelegt hat, ist diese nicht für sich selbst gültig, sondern wird darauf überprüft, ob sie mit den Strategien der anderen Abteilungen kompatibel ist. Es wäre ja zwecklos, wenn etwa die Celli ihren Part wunderbar spielen können, aber die Flöte nicht mitkommt, weil es nicht zu ihren Möglichkeiten zu atmen passt. Also müssen sich die Celli mit den Flöten abstimmen und ihre Strategien wechselseitig anpassen.

CW: Die Strukturen sind in Orchestern und Unternehmen also ähnlich?

GANSCH: Es gibt natürlich einen offensichtlichen Unterschied zu den üblichen Unternehmensstrukturen, wenn man nicht gerade in einem Großraumbüro arbeitet, und zwar die räumliche Enge. Im Orchester sitzen 100 Damen und Herren auf engstem Raum zusammen ohne Fluchtmöglichkeiten ins eigene Büro.

CW: Es gibt auch ein paar Unternehmen, die bewusst auf ebendiese Enge setzen. In der IT-Branche ist dies beispielsweise der Computerhersteller Hewlett-Packard, der bekannt für sein Großraumkonzept ist. Chef und Abteilungsleiter und Mitarbeiter sitzen zusammen in einem Büro, getrennt nur durch ein paar Stellwände.

GANSCH: Das ist durchaus eine orchestrale Situation und soll wohl symbolisieren, dass sich eine Abteilung nicht abschottet, wie das in vielen Unternehmen passiert. Das permanente Ringen um Kompatibilität, um abteilungsübergreifendes Zusammenwirken ist das Wesentliche der täglichen Orchesterarbeit.

CW: Wie schaffen Sie es, dass alle Abteilungen an einem Strang ziehen?

GANSCH: Natürlich gibt es auch im Orchester Hoheitsgebiete. Eine Cellogruppe will nicht, dass ihr die Bläsergruppe reinredet. Auf der anderen Seite redet die Cellogruppe auch den Bläsern nicht in ihre Belange hinein. Diese international rekrutierten Fachleute haben ein solches bereichsübergreifendes Bewusstsein nur aus einem Grund: Sie wissen, der Kunde will Einheit erleben, er hat ein Recht auf ein stimmiges Produkt. Sie stimmen sich also nicht aufgrund einer verordneten Wertekultur ab, sondern weil sie wissen: Das ist die einzige Chance, als Orchester am Markt zu überleben.

CW: Vermitteln Sie diese Erkenntnisse in Ihren Seminaren und Vorträgen auch über die Musik?

GANSCH: Man erreicht in Seminaren oder Vorträgen nichts durch Verbalakrobatik, sondern durch Inspiration. Wenn es mir mit Musikbeispielen und Metaphern gelingt, einen Aha-Effekt zu erzeugen, dann löse ich Nachhaltigkeit aus. Das ist die einzige Chance. Ich kann die schönsten Weisheiten formulieren, aber wenn der Einzelne nicht angeregt und in ihm keine Lust zum Selbstdenken ausgelöst wird, hat es keinen Sinn. Denn Begriffe helfen nicht weiter. Ohne Praxisbezug laufen sie ins Leere. Auch der erhobene Zeigefinger ist kontraproduktiv.

CW: Das Orchester haben Sie als Sammelbecken von Exzentrikern und Diven beschrieben. In Unternehmen werden hingegen Konzepte wie Teamfähigkeit und Kollegialität hochgehalten. Können Orchester von Unternehmen lernen?

GANSCH: Im Konzert muss ein Orchester ein harmonisches Team sein, das der Kunde als solches empfindet. Aber der Weg dorthin führt über eine offene und ehrliche Auseinandersetzung. Wenn ich die Harmonie schon an den Anfang stelle, dann verhindere ich den fruchtbaren Diskurs, und das bedeutet Stillstand und nicht Innovation. Reibung in den Proben ist die Voraussetzung für Harmonie im Konzert.



CW: Stichwort Harmonie: Sie warnen immer wieder davor, den Begriff falsch zu verstehen.

GANSCH: In vielen Unternehmen gerade in Deutschland herrscht seit den letzten zwei, drei Jahrzehnten der Geist, dass wir nur erfolgreich sind, wenn wir uns alle unentwegt demokratisch und harmonisch verhalten. Das widerspricht der menschlichen

einer tollen Idee, muss zugelassen werden. Stattdessen herrscht vielerorts Gleichmacherei und falsch verstandene Harmonie, damit sich andere, weniger kreative Mitarbeiter nicht zurückgesetzt fühlen.

Entscheidend ist: Die Trompete spielt ihr Solo, aber danach überlässt sie Instrumenten das Feld, die gegen sie keine Chance hätten, wie beispielsweise Flöte, Klarinette oder Fagott. Dominanz heißt also nicht, exzentrisch anzufangen und dann nicht mehr aufzuhören. Es geht um das Wechselspiel der Kräfte. Man braucht sowohl die zarte Flöte als auch eine dominante und vielleicht sogar aggressive Posaune. Wenn dieses Wechselspiel in einem Unternehmen nicht funktioniert, zwingt man die kreativen Köpfe, sich einzuschränken, was das gesamte Innovationspotenzial blockiert.

CW: In vielen Unternehmen entsteht der Eindruck, dass eher die Niete in Nadelstreifen nach oben kommen - Hauptsache, sie beherrschen das laute Auftreten.

GANSCH: Meistens klettern Niete die Karriereleiter hoch, weil bereits auf der untersten Hierarchiestufe das Prinzip Harmonie gilt. Während sich die Qualifizierten diesem Prinzip eher unterordnen, nützen die reinen Machtmenschen das strategisch geschickt für ihre Zwecke aus. Den Besten in einem Team darf man nicht vorwerfen, dass sie

herausragen. Wenn sie ihre Qualitäten nicht unterdrücken müssen, um anerkannt zu sein, sondern ihre besonderen Fähigkeiten von ihrem Umfeld geschätzt werden, dann werden auch die Fähigen in Führungspositionen gelangen.

CW: Viele Führungskräfte lassen kompetente Mitarbeiter nicht nach oben - aus Angst, die sägen dann an ihrem Stuhl.

GANSCH: Wenn man als Führungskraft durch die eigene Kompetenz abgesichert ist, dann muss man auch nichts fürchten. Wenn man hingegen aufgrund von Ellbogen- und Ränkespielchen nach oben gekommen ist, dann hat man in jedem Meeting vor Fachfragen des Abteilungsleiters Angst. Fakt ist: Wenn sie die Substanz eines Unternehmens nicht gefährden wollen, müssen Führungskräfte die Kreativen fördern, die selten pflegeleicht sind.

CW: In Ihrem neuen Buch „Wer auftritt, muss spielen“ sprechen Sie vom unternehmerischen Dreiklang Wahrnehmen - Entscheiden - Handeln. Was verstehen Sie darunter?

GANSCH: In unserer Zeit liegt der Schwerpunkt auf Entscheiden und Handeln. Aber die Wahrnehmungsfähigkeit ist die Grundvoraussetzung dafür, dass richtig

entschieden und gehandelt wird. Unter Wahrnehmung verstehe ich keinesfalls den Tunnelblick, der manchmal unter Druck entsteht, sondern eine ausgeprägte 360-Grad-Wahrnehmung. Man muss bereit sein, Dinge wahrzunehmen, die einem nicht so willkommen sind, die nicht dem eigenen Wunschdenken entsprechen. Dennoch muss man lernen, sie auszuhalten. Menschen, die auch den Mut haben, wahrzunehmen, was nicht in die üblichen Schubladen und Klischees passt, können auch innovative Entscheidungen treffen.

CW: Die Disziplin Marketing kommt in Ihrem neuen Buch nicht sehr gut weg. Warum?

GANSCH: Das Marketing übernimmt zunehmend die Macht in Bereichen, von denen es keine Ahnung hat. Beispielsweise in Entwicklungsabteilungen, wo Leute an einem Produkt arbeiten, das vielleicht erst in zehn Jahren

relevant ist. Wenn das Marketing nicht den Nutzen für eine unmittelbare Vermarktbarkeit erkennt, hat es in manchen Unternehmen die Macht, der Entwicklungsabteilung den Geldhahn zuzudrehen. Wenn die Macht

eines nur auf den Augenblick gerichteten Marketings dominiert, kann dies die langfristige Substanz eines Unternehmens zerstören.

CW: „Wer auftritt, muss spielen“ - ein Buch für Führungskräfte?

GANSCH: Nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für angehende Manager und generell für Menschen, die Verantwortung tragen. Das bedeutet, eine Führungskraft muss sich im Vorfeld intensiv mit der Materie beschäftigen, bevor sie die Bühne betritt. Also nicht Learning by Doing. Denn das Publikum hat nicht dafür bezahlt, beim Üben zuzuschauen. ♦



Wer auftritt, muss spielen

Am 1. September 2008 erscheint das neueste Buch von Christian Gansch im Handel: Wer auftritt, muss spielen - Die drei Schritte zur Führungskompetenz: Wahrnehmen - Entscheiden - Handeln. (Eichborn Verlag, Frankfurt am Main).



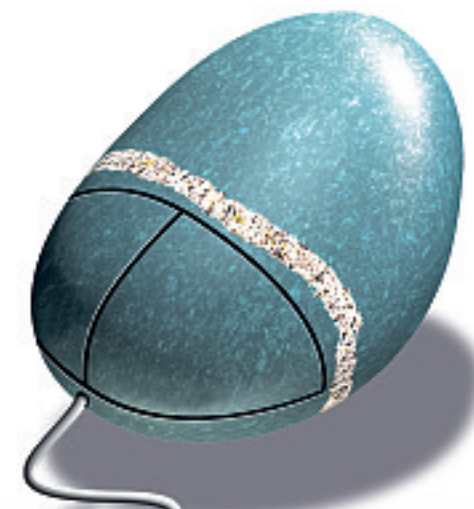
Realität. Der Mensch ist und bleibt ein Individuum - egal welche unternehmenskulturellen Ideologien man auch einer Gruppe aufdrängen will. Im Orchester braucht man die zeitweise Dominanz einzelner Instrumente. Auf Unternehmen übertragen heißt das, der Input des Einzelnen, der vielleicht einmal vorprescht mit

IT-Jobs & Karrieretipps

>> Der Job-Channel für Ihre IT-Karriere mit direktem Zugang zu Top-Angeboten aus dem Bereich IT & Telekommunikation.

>> Sparen Sie sich Umwege bei der Karriereplanung! Bewerbungstipps, Recruiting-Events und kostenlose Gehaltsvergleiche.

Ihre Zukunft fängt bei StepStone an!



www.it-jobs.stepstone.de



*KAREN FUNK ist Redakteurin bei der COMPUTERWOCHE.