

Dreiklang der Führung

Was Unternehmen von Dirigenten und Musikern lernen können

Von Christian Gansch

Klare Hierarchien, komplexe Abstimmungsprozesse, Individualisten, aus denen ein Team geformt wird: Zwischen Unternehmen und Orchestern gibt es verblüffende Parallelen.

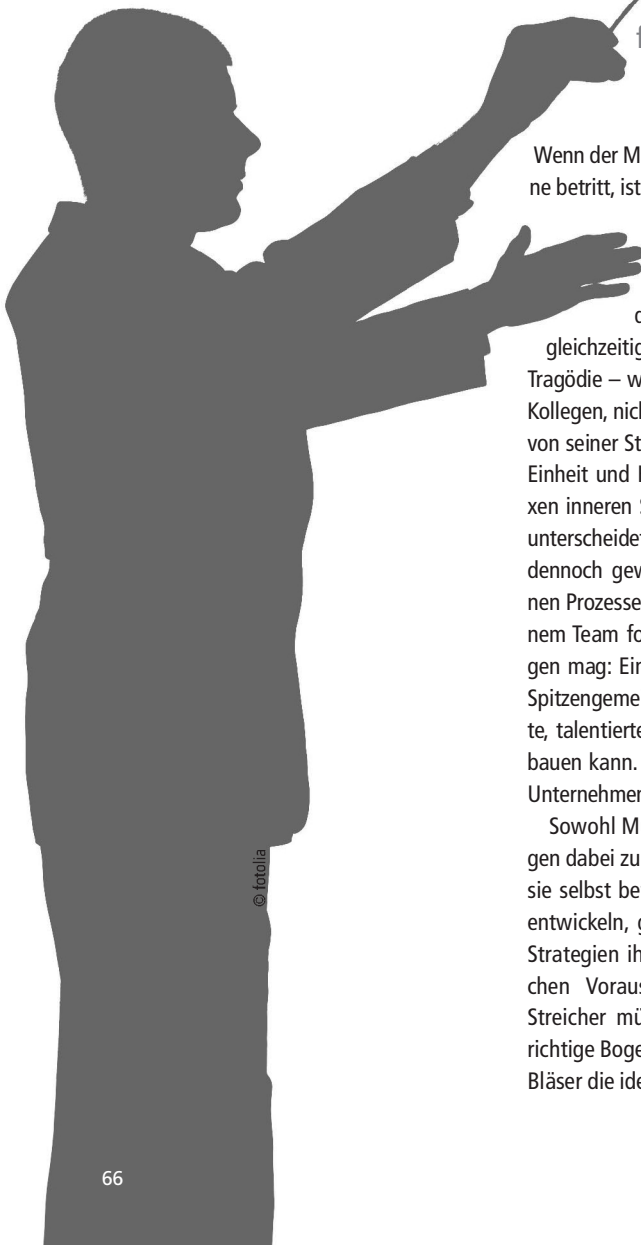
Dabei kommt es darauf an, dass sowohl Dirigent und Führungskraft auf der einen als auch Musiker und Mitarbeiter auf der anderen Seite offen für einen Wandel und fähig zur Selbstkritik sind.

Wenn der Musiker eines Orchesters die Bühne betritt, ist dies der letzte Akt einer langen Entwicklung, auf die er jahrelang mit aller Kraft hingearbeitet hat. Er spielt vielleicht das Stück seines Lebens, und gleichzeitig entpuppt sich sein Auftritt als Tragödie – wenn die anderen Musiker, seine Kollegen, nicht mitspielen. Ein Orchester lebt von seiner Stimmigkeit, es ist ein Symbol für Einheit und Homogenität. Von den komplexen inneren Strukturen und Arbeitsabläufen unterscheidet sich die äußere Erscheinung dennoch gewaltig. Aber genau diese internen Prozesse sind es, die ein Orchester zu einem Team formen. Und so paradox es klingen mag: Ein Team wird erst dann zu einer Spitzengemeinschaft, wenn es auf motivierte, talentierte und kompetente Einzelspieler bauen kann. Ganz ähnlich gilt dies auch für Unternehmen und ihre Mitarbeiter.

Sowohl Musiker als auch Mitarbeiter tragen dabei zunächst eine Verantwortung, die sie selbst betrifft: Sie müssen die Fähigkeit entwickeln, genau wahrzunehmen, welche Strategien ihrem Talent und ihren körperlichen Voraussetzungen entsprechen. Die Streicher müssen in den Proben stets die richtige Bogenstrichstrategie austüfeln, die Bläser die ideale Atemtechnik. Diese Techni-

ken schreibt ihnen der Komponist nicht vor. Ganz ähnlich verhält es sich beispielsweise in Entwicklungszentren von Unternehmen: Die meisten Führungskräfte gewähren ihren Mitarbeitern dort einen großen Freiraum, der Kreativität und Innovation ermöglicht. Zugleich sind sowohl Musiker als auch Mitarbeiter stets aufs Neue gefordert, zu entscheiden, welches technische Handwerkzeug einem Werk gerecht wird. Vom täglichen mühevollen Üben ganz zu schweigen. Erst wenn sie diese Interaktion von Wahrnehmen, Entscheiden und Handeln erstklassig beherrschen, können sie die Bühne betreten oder ihre Entwicklung dem Kunden vorstellen – und im Kreise ihrer Kollegen erfolgreich bestehen.

Wenn Entscheidungen und Handlungen auf Wahrnehmungsfähigkeit beruhen, sind sie weder aus Selbstzweck noch aus Aktionismus, sondern aus ehrlicher Überzeugung entstanden. Je höher der berufliche Druck, desto mehr verengt sich aber unser Gesichtsfeld. Dieser Tunnelblick ist eine verständliche Abwehrreaktion, wenn wir uns überfordert fühlen. In bedrohlichen Situationen kann ein kurzfristig verengter Fokus eine schnelle und hilfreiche Reaktion auslösen, aber danach muss sich unser Gesichtsfeld wieder weiten. Der Tunnelblick darf



© fotolia



Als Dirigent weiß Christian Gansch, wie man aus vielen Einzelspielern ein Team entstehen lässt.

nicht zum alltäglich eingesetzten Managementinstrument werden, dies würde eine realitätsbezogene und umfassende Handlungsfähigkeit verhindern. Es ist nicht leicht, im Berufsalltag diese offene Wahrnehmung durchzuhalten, aber letztlich wird sie mit Erfolg belohnt. Das Bewusstsein, selbst widersprüchlichste Aspekte ausgiebig geprüft zu haben, hält auch starkem Gegenwind stand. Manche Entscheider haben es sich allerdings kuschelig im übersichtlichen Tunnel eingerichtet, um auf diese Weise nicht mit der komplexen Lebenswirklichkeit konfrontiert zu werden.

An einem solch kritischen Punkt offenbart sich meist die Kompetenz der Führungskraft. Wie ein Dirigent gibt sie das Tempo, die Vision, den roten Faden vor. Zur Aufgabe eines Dirigenten gehört es vor allem, jedem Orchestermitglied verständlich eine klare Zielvorstellung zu vermitteln. Sowohl er als auch eine Führungskraft müssen zunächst das Vertrauen von Orchester und Mitarbeitern gewinnen, um alle Individualisten für ein Ziel zu begeistern. Beide müssen ihren Kollegen den Willen zu Innovation und Wandel schmackhaft machen. Für Orchester ist dies ebenso wie für Unternehmen eine Überlebensfrage. Da jeder Konzertsaal eine andere Akustik aufweist, müs-

sen die Musiker auf Tourneen in kürzester Zeit oft neue technische Umsetzungsstrategien für den jeweiligen Saal entwickeln.

Mut zur Selbstkritik

Die Wahrnehmung, dass Anpassung und Wandel in einer bestimmten Situation unabdingbar sind, setzt ein gesundes Maß an Selbstkritik voraus. Wahrnehmungskompetenz ist das Vermögen, beide Seiten der Medaille anzunehmen. Kein Mensch kann fortwährend für die schönen und positiven Eindrücke offen sein, bei gleichzeitiger Anstrengung, die lästigen Dinge zu unterdrücken. Diesen Spagat gilt es nicht nur in der Wirtschaft auszuhalten. Wer sich hingegen nur auf Applaus und Karriere konzentriert, wird weder Musiker noch Mitarbeiter zusammenführen können.

Für Führungskräfte gilt dabei: Je mehr Offenheit sie ausstrahlen, desto höher schätzen Mitarbeiter intuitiv ihr wahres Selbstbewusstsein und ihre Authentizität ein. Offenheit zeigt sich beispielsweise in einem wachen, neugierigen Blick von Mensch zu Mensch, in einer Körpersprache, die nicht Abwehr, sondern Zugänglichkeit signalisiert, und in einem Gesprächsstil, der sich nicht in belanglosen Floskeln im Stile einer lästigen Pflichtübung erschöpft.

Umgekehrt bestätigt sich häufig: Je ausgeprägter der Tunnelblick einer Führungskraft, desto mehr demonstriert sie die eigene Angst vor mangelnder Zustimmung und Akzeptanz, also ihre Unsicherheit. In solchen Fällen beschleicht Mitarbeiter sofort das permanente Unbehagen, nicht an sie heranzukommen, von ihr nicht gehört und letztlich auch nicht geschätzt zu werden. Das ist der Anfang vom Ende jeglicher Motivation.

Das Denken allerdings können weder Dirigent noch Führungskraft ihren Musikern und Mitarbeitern abnehmen. Ein Orchester fordert es sogar ein, dass jeder seine Per- ▶

ESSENTIALS

- Dirigent und Führungskraft geben Tempo, Vision und roten Faden vor
- Jeder soll und darf seine Persönlichkeit in das Orchester oder Unternehmen einbringen – aber hierfür müssen Spielregeln vereinbart werden
- Musiker und Mitarbeiter tragen gleichermaßen eine eigene Verantwortung für ihr Handeln; ein aufgezwungenes Handeln und Denken hingegen steht Innovationen im Weg
- Weder Musiker noch Mitarbeiter dürfen in der Masse untergehen oder zu stark aus ihr hervortreten – dafür sind Führungskraft und Dirigent verantwortlich



Harmonie auf ganzer Linie: Unternehmen können sich einiges von Orchestern abschauen.

sönlichkeit einbringt. Daher müssen Führungskräfte ein Gespür dafür entwickeln, wo Mitarbeiter bloß aus Bequemlichkeit verhindern, neue Techniken oder Interpretationen einzuführen. Gleiches gilt für Manager selbst: Für sie gibt es natürlich zahlreiche Entscheidungshilfen, die man eher als Fluchthelfer bezeichnen sollte, weil sie ihnen das Selbstdenken ersparen. Dafür existiert ein reichhaltiges Angebot an Managementtheorien und unternehmenskulturellen Ideologien, mit deren Hilfe sich Führungskräfte auf die Seite einer bereits vorgefertigten

Theorie schlagen können, ohne sich selbst mit komplexen Fragen beschäftigen zu müssen. Solche Konstrukte blockieren das lebendige, flexible und selbstverantwortliche Denken und verhindern Innovation. Routine im Geist ist Stillstand.

Wenn ein Orchester und eine Firma Erfolg haben wollen, dürfen nicht ein Einzelner oder eine Minderheit die gesamte Gruppe dominieren. Eine gute Leistung entsteht nicht mit Hilfe eines starren Modells, sondern auf Basis lebendiger Vielfalt. Aber auch hierfür sind gewisse Leitsätze und Strukturen nötig, da sich die Prozesse sonst gegenseitig blockieren und Dissonanzen auftauchen. Und so beinhaltet auch die scheinbar so spielerische Improvisationstechnik von Jazzensembles Regeln, die unternehmerische Entscheidungsprozesse sinnvoll befruchten können.

Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet das: Im Vorfeld von Meetings sollen

nicht die erwarteten Ergebnisse, sondern nur Rhythmus und Tonart, innerhalb derer sich alle bewegen, festgelegt werden. Es müssen Spielregeln, wie die Dauer des Prozesses, klar und deutlich vereinbart werden, um endlose Solonummern Einzelner zu verhindern. Man bedenke: Die Qualität einer Performance hängt nicht von deren Länge ab. Gleichzeitig muss immer klar sein, wann wer die Führung übernimmt, um eine Balance zwischen individuellen und gemeinschaftlichen Interessen herzustellen, damit am Ende nicht der kleinste gemeinsa-

me

me Nenner zum Maßstab wird. Eine temporäre Exzentrik Einzelner muss als Ausdruck ihrer Individualität verstanden und zugelassen werden, aber das muss unbedingt für alle Beteiligten gelten. Ein machtvoll Solo eignet sich, wenn es im Kontext der gemeinschaftlichen Zielsetzung erfolgt und den Gesamtprozess befruchtet und nicht zersetzt. Der Solist muss dabei wahrnehmen, wann sein Solo wieder vorbei ist, so schön es für ihn auch war. Das Feedback sollte unmittelbar vor versammelter Mannschaft erfolgen. Alle Mitspieler müssen stets im Bewusstsein agieren, dass sich die Bedingungen täglich wandeln und Flexibilität ein entscheidender Faktor ist, den sie nicht mit Beliebigkeit verwechseln sollten. Allgemein vereinbarte und verständliche Zeichen und Signale müssen – wie in einem Orchester auch – allen als Wegweiser dienen. Für jede Sitzung sollte es eine vorher festgelegte Person geben, die das Meeting „diri-

giert“. Diese Person sollte erkennen, wann welcher Stil – ob dominant oder offen und teamorientiert – angebracht ist. So wird ein erfolgreicher Manager seinen Führungsstil den jeweiligen Erfordernissen anpassen, so wie ein Dirigent seine Schlagtechnik der jeweiligen Musik. Es geht um die Sache, nicht um die Stabilisierung des Egos. Dabei sollte die Führungskraft beachten, dass es zwecklos ist, Motivation und Kommunikation von den Mitarbeitern einzufordern, wenn die Voraussetzungen dafür fehlen: Wenn Mitarbeiter nicht wissen, warum und wofür sie ihre Arbeit tun und welches Instrument sie im Orchester spielen, darf man sich nicht über ihre mangelnde Motivation beklagen. Nur wer seine individuelle Rolle durchschaut und im Gesamtzusammenhang begreift, kann sich motivieren. Selbstmotivation ist aller Arbeit Anfang. Deshalb muss zugleich Schluss sein mit dem Irrglauben, dass es die Aufgabe von Führungskräften sei, alle Mitarbeiter mit ausgeklügelten Tricks irgendwie abzuholen. Denn zum Abholen gehören immer zwei: eine Person, die leidenschaftlich informiert, und eine, die sich damit abholen lässt und selbst motiviert.

Bisweilen liegt es nicht an mangelnder Motivation, sondern an der Angst vor Fehlern, der Angst, einen falschen Ton zu spielen, wenn die Handlungsbereitschaft gedrosselt ist. Eine Bewältigung von Fehlern setzt nur ein, wenn sie nach genauer Analyse und Korrektur allgemein wieder vergessen werden. Nur so handeln Mitarbeiter und Musiker künftig angstlos – und damit schneller und kreativer. Wenn Fehler als selbstverständlicher Teil des Handelns verstanden werden, fördert dies die Leistungsbereitschaft innerhalb eines Unternehmens enorm.

Erst die lebendige, offene und interaktive Handlungsbereitschaft aller Mitspieler eines Orchesters formt aus individueller Vielfalt eine erstklassige Einheit. Der Dreiklang Wahrnehmen – Entscheiden – Handeln sollte auch in Unternehmen als Inspirationsquelle dienen, im Sinne einer sinfonischen Geisteshaltung. ■

Selbstmotivation ist aller Arbeit Anfang.



Christian Gansch

ist Geschäftsführer des Unternehmens Gansch und Partner – Sinfonisches Consulting, München.

christian.gansch@sinfonisches-consulting.de