

Aussensicht

Ein externer Experte oder Wirtschaftsjournalist hält uns in dieser Rubrik einen Spiegel vor und schreibt über ein für die Sarasin Gruppe aktuelles Thema. Die persönlich dargelegten Ansichten müssen sich nicht mit denen der Sarasin Gruppe decken.

Was Führungskräfte und Mitarbeitende von Orchestern lernen können

«Respekt ist wichtiger als Harmonie»

Gastredner am diesjährigen Management Circle in Bad Ragaz war der Dirigent und Unternehmensberater Christian Gansch. Er zeigte spannende Parallelen auf, wie ein Orchester funktioniert und Unternehmen geführt werden sollten. Oak Tree sprach mit ihm darüber, was Führungskräfte und Mitarbeiter konkret von Orchestern lernen können und wie aus Einzelspielern ein Team wird.

Wo liegen die Gemeinsamkeiten zwischen dem Dirigieren von Orchestern und dem Führen eines Teams in einem Unternehmen?

Gemeinsam ist beidem, dass es eine klare Vision oder ein klares Konzept braucht. Dieses Konzept muss bestehen, bevor auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet werden kann. Ebenso überzeugend muss dieses Konzept vermittelt und von den Musikern oder Mitarbeitenden verstanden werden. Ist das nicht gegeben, können sich weder Musiker noch Mitarbeitende motivieren.

Was macht einen guten Dirigenten aus?

Ein Orchester besteht idealerweise aus einem Team von hochmotivierten Solisten, die im konstanten und reibungslosen Wechselspiel zueinander stehen. Der Dirigent organisiert das Zusammenspiel zwischen diesen Musikern, die selber wiederum enorm viel Selbstverantwortung übernehmen müssen. Dadurch entsteht eine Einheit aus einer Vielfalt. Der Dirigent weiss, dass er alle Musiker benötigt. Es gibt keine unnötigen Instrumente. Diese Haltung fördert die Wertschätzung und das Zusammenwirken untereinander.

Gilt dies auch für Führungskräfte?

Ja, absolut. Der Dreiklang erfolgreicher Führungskompetenz lautet: Wahrnehmen – Entscheiden – Handeln. Zu erkennen, welche Strategien funktionieren und welche Talente gefördert werden müssen, verlangt von der Führungskraft Wahrnehmungskompetenz. Entscheidungskompetenz heisst loslassen können: Es ist immer besser, eine Entscheidung zu tref-

fen als keine. Eine falsche Entscheidung lässt sich korrigieren. Wo Entscheide ausbleiben, entsteht Orientierungslosigkeit, und das ist fatal. Und schliesslich muss das Handeln allein den Erfordernissen der Sachlage dienen.

Wann ist ein Orchester als Team erfolgreich? Was leistet der Dirigent dabei?

Dem Dirigenten muss es gelingen, aus den unterschiedlichen Abteilungen des Orchesters ein homogenes Ganzes zu formen. Aber nicht nur auf ihn kommt es an, sondern auch auf die über zehn orchestralen Abteilungen mit je zwei bis drei Führungskräften. Nur wenn die Musiker abteilungsübergreifend aufeinander hören und miteinander agieren, kann es ein stimmiges Produkt geben. Ein Dirigent muss spüren, welchen Input die einzelnen Abteilungen, Gruppen und Musiker brauchen. Hier ist seine Wahrnehmungskompetenz gefragt. In einem erstklassigen Orchester wissen alle, dass die Zuhörer für eine Top-Performance bezahlen und den Anspruch haben, dass diese geleistet wird.

Wie ist mit Konflikten oder Missstimmungen umzugehen?

Ein Orchester agiert auf engstem Raum. Es ist unmöglich, Konflikte zu ignorieren. Jede Missstimmung gefährdet das Zusammenspiel. In Orchestern geht man mit Konflikten offen um. Es herrscht eine wertfreiere Kommunikationskultur als in vielen Unternehmen. Fachlicher Respekt ist wichtiger als Harmonie. In einem Orchester ist klar, dass jeder einmal Fehler macht. Diese darf man keinem nachtragen. Erst wenn Fehler zur Regel werden,



Christian Gansch (*1960) ist als Dirigent, als Musikproduzent und als Coach tätig. Von 1981 bis 1990 war er Führungskraft bei den Münchner Philharmonikern und wechselte anschliessend in die Musikindustrie. Er produzierte CDs mit namhaften Künstlern, u.a. mit Pierre Boulez, Claudia Abbado oder Anna Netrebko. Als Dirigent hatte er Engagements an verschiedenen internationalen Konzerthäusern inne. Er erhielt zahlreiche Preise und vier Grammy Awards. Er ist Gründer von «Gansch und Partner – sinfonisches consulting». Weitere Informationen finden sich unter www.gansch.de und www.sinfonisches-consulting.de

dann muss man die Sache diskutieren und eine Lösung finden. Denn das Publikum will keine falschen Töne.

Gefragt ist Innovation. Wie kann eine Führungskraft diese in ihrem Team zur Entfaltung bringen?

Kreativität und Innovation ergeben sich aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Sichtweisen. Ein Team entwickelt sein Potenzial nur, wenn die individuellen Fähigkeiten eine Chance bekommen. Die Eigeninitiative des Mitarbeitenden muss gefördert werden. Im Zentrum darf nicht die eigene Profilierung stehen. Wenn Musiker ihre Fähigkeit nicht zum Wohle des gesamten «Orchesters» einsetzen, sind sie fehl am Platz. Zur Innovationsfähigkeit gehört ausserdem die Kunst, sich permanent zu wandeln und den veränderten Bedingungen anzupassen. Für ein Orchester ist das Alltag, denn jeder Konzertsaal weist eine andere Akustik auf. Nur Veränderungsbereitschaft ermöglicht Kontinuität auf hohem Niveau.