

Tönende Führungsprozesse

Was können Manager von Orchestern lernen? Diese Frage versucht der Dirigent und langjährige Schallplattenproduzent **Christian Gansch** in Vorträgen und Seminaren zu beantworten. Im Gespräch mit Jörg Hillebrand fasst er seine Erkenntnisse zusammen.

Jörg Hillebrand Herr Gansch, Sie sind ausgebildeter Geiger, waren Mitglied der Münchner Philharmoniker, sind dann als Produzent in die Schallplattenindustrie gewechselt und seit fünf Jahren freischaffend als Dirigent tätig. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, Ihre Erfahrungen mit Orchestern auf Wirtschaftsunternehmen zu übertragen?

Christian Gansch Letztlich durch meine Biographie selbst, denn es ist ja vollkommen unüblich, dass jemand von den Philharmonikern plötzlich in die Musikindustrie geht. Eigentlich wollte ich auch nur für ein Jahr oder zwei die Perspektive wechseln, aber nachdem ich dann zwölf Jahre in der Industrie tätig gewesen war und vor allem nicht nur als „recording producer“, als Aufnahmeleiter, sondern auch „executive“, also in Personalunion für das Künstlerische und das Wirtschaftliche verantwortlich, lag es in der Natur der Sache, diese zwei Welten miteinander zu verbinden.

JH Dann beantworten Sie die Frage doch bitte zunächst einmal ganz generell: Welche Parallelen gibt es zwischen einem gut funktionierenden Orchester und einem gut funktionierenden Wirtschaftsunternehmen? Was können also Manager von Orchestern lernen?

CG Was Manager an einem Orchester vor allem fasziniert, ist die Tatsache, dass hundert Menschen sich in den Dienst einer Sache stellen. Auf den außen stehenden Betrachter wirkt ein Orchester doch eher wie eine willenlose Einheit: Der Dirigent kommt, die Musiker warten, alle in Schwarz, er gibt den Einsatz, und es geht los. Die Manager sind jedenfalls immer ganz überrascht, wenn man ihnen er-

klärt, dass ein Orchester hierarchisch aufgebaut ist, dass es aus verschiedenen Abteilungen besteht und jede dieser Abteilungen einen Abteilungsleiter hat, eine Führungskraft, die Ansprechpartner ist für alle Probleme vom Technischen bis hin zu menschlichen Konflikten, dass also nicht alle Führungsprozesse beim Dirigenten zusammenlaufen, sondern viel delegiert wird und in den einzelnen Abläufen viel Eigenverantwortung liegt. Dann wird ihnen klar, dass kein Widerspruch besteht zwischen einer vorgegebenen Vision und einer klaren Führung einerseits und hundert exzentrischen Individualisten andererseits. Es entsteht dennoch eine Einheit, und sie entsteht aufgrund eines Bewusstseins, das ich für ein Unternehmen als beispielhaft empfinde.

JH Das Spiel eines Orchesters ist ja wesentlich charakterisiert durch den Gegensatz von Solo und Tutti. Wie wird dieses

Vertrauens. Er legt natürlich in den Proben ganz klar fest, wie er sich die Stelle vorstellt, aber – und das ist vielen Managern nicht klar – er saugt auch automatisch auf, wie die Dame an der Oboe atmet und wie sie die Phrase entwickelt. Er kann gar nichts entwickeln gegen ihre Natur und ihre Persönlichkeit. Wenn er das versucht, wird das Solo immer abgewürgt klingen. Der Dirigent baut ganz selbstverständlich die Persönlichkeitsstruktur einzelner Musiker ein, aber die wissen natürlich auch, dass sie nicht machen können, was sie wollen, sondern das übergeordnete Konzept nicht konterkarieren dürfen.

JH In Termini der Betriebswirtschaft würde man da wohl von der motivierenden Funktion des Übertragens von Verantwortung sprechen.

CG Genau. Und ein ganz wesentlicher Faktor, den man nicht außer Acht lassen sollte, ist die Lebendigkeit. Solisten im

„Das Faszinierende am Orchester ist das Wechselspiel der Kräfte“

Spannungsverhältnis produktiv nutzbar gemacht, so dass es einem Wirtschaftsunternehmen als Vorbild dienen kann?

CG Die entscheidende Frage ist: Wo verläuft die Grenze zwischen Individualität und gemeinschaftlicher Notwendigkeit? Das Faszinierende am Orchester ist ja das Wechselspiel der Kräfte, die Möglichkeit individueller Verwirklichung, obwohl ein Dirigent da ist. Der Dirigent wechselt dann in eine Begleitfunktion, aber auf der Basis eines gemeinsam erarbeiteten

Orchester und ebenso Führungskräfte eines Unternehmens sollten wechselseitig lebendig aufeinander reagieren.

JH Geben Sie bitte weitere Beispiele für das Delegieren von Verantwortung vom Dirigenten auf Orchestermusiker!

CG Da ein Dirigent für ein Konzertprogramm üblicherweise nie mehr als fünf Proben plus Generalprobe zur Verfügung hat, kann er sich natürlich nicht um alle technischen Aspekte kümmern. Er kann nicht den Streichern jeden Bogenstrich



Christian Gansch als Dirigent, Mikhail Pletnev am Flügel.

vorgeben oder den Bläsern sagen, wie viel Luft sie nehmen sollen. Für solche Probleme sind die Abteilungsleiter verantwortlich, der Konzertmeister, die Stimmführer und die Solobläser, die sie mit ihrer jeweiligen Gruppe klären. Entscheidend ist die Einsicht des Dirigenten zu sagen: „Ich habe ja Leute dafür, die an ihren Instrumenten Spitzenkräfte sind. Ich weiß zwar, wie ich selbst als Geiger es gemacht hätte, aber ich gehe jetzt nicht hin und schreibe es ihnen vor.“

JH Damit beschreiben Sie das Spannungsfeld zwischen Wollen und Entstehenlassen.

CG Genau, und ich glaube, das Wissen darum fehlt in der Unternehmenskultur heutzutage. Alles, was ich gerade beschrieben habe – diese Lebendigkeit, diese Wechselseitigkeit, dieses Verständnis von Freiheit –, vermisste ich in den meisten Unternehmen. Natürlich ist es für den Einzelnen ein Spagat. Für die Führungskraft: Wie viel Freiheit gebe ich, wie stark setze ich meine Vision durch? Und für den Mitarbeiter: Wie weit bringe ich mich ein, wie weit ziehe ich mich zurück? Entscheidend ist hier das Bewusstsein, dass Einheit und Individualität eben nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern sich in einem fließenden Prozess befinden. Im Orchester ändert sich ihr Verhältnis taktweise alle paar Sekunden, und auch im Unternehmen wäre hier mehr Durchlässigkeit erforderlich. Führungskräfte haben viel zu viel Angst vor Autoritätsverlust. Sie glauben, wenn sie einmal etwas zuließen, hätten sie gleich die Abteilung nicht mehr unter Kontrolle. Aber dafür gibt es ja wieder die anderen

Momente, in denen keine Freiheit möglich ist, sondern nur das, was sie vorgeben. Also: Das Wechselspiel der Kräfte zulassen schwächt nicht.

JH Aber ein richtiges Mitspracherecht beim Erarbeiten der musikalischen Interpretation haben Orchestermusiker oder zumindest Tuttiisten doch nicht.

CG Nein. Der Dirigent wird ja schließlich dafür bezahlt, dass er sich vorher überlegt, wozu es ihm geht. Das Mitspracherecht erstreckt sich nur auf die Umsetzung seines Konzepts. Dass dieses Konzept beeinflusst wird von einzelnen Musikerindividuen und vom charakteristischen Klangbild des Orchesters, ist klar, aber man kann nicht mit 100 Menschen eine Vision ausdiskutieren, die sie vielleicht noch nicht einmal verstehen. Nein, da gibt es ganz klare Grenzen, da gibt es auch im Unternehmen Grenzen. Das mag vielleicht einen dominanten Touch haben, aber es heißt dennoch nicht, dass die Orchestermusiker nur Handlanger wären, weil zwischen dieser Vision und der gleichzeitigen Offenheit des Dirigenten, die das künstlerische Entstehenlassen erst ermöglicht, noch viele verschiedene Schattierungen existieren.

JH Ein Dirigent erhält ja auf jede seiner Anweisungen ein unmittelbares Feedback. Er kann sofort überprüfen, ob sie in die Tat umgesetzt werden oder nicht. Das muss doch für jeden Chef ein Traum sein, oder?

CG Ein Traum und zugleich ein Horror.

JH Warum ein Horror?

CG Wenn man einmal eine falsche Entscheidung trifft, spürt man das selbst in der Regel ja relativ schnell. Im Manage-

ment wird solche Einsicht aber eher als Führungsschwäche empfunden. Dabei ist es doch eigentlich ein Zeichen für Stärke. Wenn ein Dirigent im Konzert ein falsches Tempo anschlägt, muss er es korrigieren. Er kann nicht einfach so weiter-dirigieren, in der Hoffnung, dass das, was in der ersten Minute nicht geklappt hat, nach einer Stunde Glückseligkeit bedeutet. So geschieht es in der Wirtschaftswelt leider oft. Trotz besserer Erkenntnis glaubt man, dass, wenn man etwas Falsches nur lange genug durchzieht, irgendwann der Machtfaktor greift. Nach dem Motto:

Biographie

Christian Gansch, geboren 1960 im österreichischen Amstetten, war Stimmführer der Zweiten Geigen bei den Münchner Philharmonikern, bevor er 1990 zur Deutschen Grammophon ging. Er produzierte 180 CDs und wurde dafür unter anderem mit vier Grammys ausgezeichnet. Seit fünf Jahren ist er freischaffend als Dirigent tätig. Er leitete bisher unter anderem das Deutsche Symphonie-Orchester Berlin, das BBC Symphony Orchestra, das Royal Scottish National Orchestra und das Orchestre Philharmonique de Radio France.

Literatur

Christian Gansch: Vom Solo zur Sinfonie. Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Eichborn, Frankfurt 2006, 208 S., 19,90 Euro.

Internet

www.gansch.de



„Wenn er den Mut hat, gegen den gesunden Menschenverstand weiterzumachen, muss er wirklich eine starke Psyche haben.“ Nur ist das leider keine starke Psyche, sondern nur große Ignoranz.

JH Nun haben wir bisher nur über vertikale Kommunikationsprozesse gesprochen. Wie sieht es denn im Orchester mit der horizontalen Kommunikation aus, beispielsweise der zwischen den einzelnen Abteilungen?

CG Abteilungsübergreifende Kommunikationsprozesse sind meiner Meinung nach mit das Wichtigste, was Unternehmen von Orchestern lernen können. In Unternehmen werden oft Mauern gebaut, schotten die Abteilungen sich ab und finden ihre eigenen Problemlösungen, die zwar jede für sich erstklassig sein mögen, am Ende aber nicht zusammen-

passen. Im Orchester hingegen sind die Instrumentengruppen zwar grundverschieden, aber alle arbeiten am selben Stück und einigen sich zumindest auf gemeinsame Werte. Es kann zum Beispiel vorkommen, dass die gesamte zwölfköpfige Cellogruppe einen Bogenstrich, der an sich perfekt funktioniert, über den Haufen wirft, nur damit ihre Phrasierung zur Atmung einer einzelnen Flötistin passt, die, noch nicht einmal gleichzeitig, sondern vielleicht am Ende des Satzes, 20 Minuten später, die gleiche Melodie spielt.

zu spielen hat, nicht ansprechbar ist und einen abbügelt und sagt: „Jetzt lass mich in Ruhe mit deinem Unsinn“, dann weiß man, dass er sich im Ausnahmezustand befindet, und dann läuft man nicht zur Personalabteilung, sondern regelt das untereinander und entschuldigt sich. Natürlich kann auch einmal der umgekehrte Fall eintreten, dass gewisse Dinge absichtlich gesagt oder getan werden, um jemanden nervös zu machen. Man muss ganz klar sagen: Ein Orchester ist kein idealistisches Paradies, sondern auch da gibt es Neid, auch da gibt es Damen und

„Im Orchester wird das Team-Ideal pragmatisch umgesetzt“

JH Das heißt also, im Orchester wird genau das hochgradig verwirklicht, was in der Lehre von der betriebswirtschaftlichen Personalführung immer wieder beschworen und oft genug auch überstrapaziert wird, nämlich das Team-Ideal.

CG So ist es. Im Orchester wird das Team-Ideal pragmatisch umgesetzt. In Unternehmen wird es oft ideologisch vorgegeben, aber schon der minimale Versuch, es umzusetzen, wird abgeblockt. Mir wäre lieber, man würde das Idealistische und Ideologische einmal hintanstellen und einfach das tun, was Orchestermusiker vormachen, nämlich zuhören, offen reagieren und keine Angst haben, etwas von seinen Pfründen abzugeben.

JH Orchestermusiker arbeiten auf engstem Raum zusammen und haben nicht die Möglichkeit, sich in ein eigenes Büro zurückzuziehen. Kommt es dadurch öfter zu größeren Konflikten oder, wenn nein, warum nicht?

CG Im Arbeitsalltag eines Orchesters sind die menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte so präsent, dass eine gewisse Basisakzeptanz da ist. Natürlich muss man sich erst daran gewöhnen, dass jeder einem ansieht, wenn man übernachtigt ist, weil wieder das Baby die ganze Nacht geschrien hat. Andererseits weiß man, dass jeder seine schlechten Tage hat und jeder auf dem Präsentierteller sitzt und insofern die Toleranzgrenze höher liegt. Man ist auch nicht so schnell verletzt, nicht jedes Wort wird auf die Goldwaage gelegt. Wenn einmal vor einem Konzert jemand, der ein großes Solo

Herren, die gern in einer Position wären, in der jemand anders ist. Hier trifft sich die Orchesterrealität mit der Unternehmensrealität. Auch im Orchester muss eine junge Spitzenkraft so manche „Ich mein's ja nur gut mit Ihnen“-Information einstecken, die keiner will, die keiner braucht und die das Produkt definitiv nur schlechter macht.

JH Glauben Sie denn, dass persönliche Antipathien zwischen Menschen sich beim gemeinsamen Musizieren leichter überwinden lassen als bei anderer gemeinsamer Arbeit? Glauben Sie an die verbindende Kraft der Musik?

CG Ich glaube an sie insofern, als gelungene Konzerte trotz aller Antipathien beglückende Gemeinschaftserlebnisse sind. Man fällt nach dem Konzert Menschen in die Arme, mit denen man nie auf ein Bier gehen würde. Man verspürt über den irdischen Widerständen plötzlich einen verbindenden Geist, weil man an etwas höherem Gemeinsamen zusammengewirkt hat.

Viele Unternehmen gehen davon aus, dass man nur gut zusammenarbeiten könne, wenn man sich sympathisch ist. Da werden dann Firmenkodizes aufgestellt und Seminare veranstaltet, aber sich zu lieben kann man nun einmal nicht lernen. Man kann nur versuchen zu verstehen, wie der andere tickt.

JH Also Respekt statt Harmonie.

CG Ja. Dieses Harmonie-Ideal ist das Relikt einer missverstandenen Siebziger-Jahre-Alternativkultur und hat mit der Realität nichts zu tun. ■

Manager und Klassik

In jüngster Vergangenheit häufen sich die Versuche von Brückenschlägen zwischen Management und klassischer Musik. Eine Übersicht ohne Anspruch auf Vollständigkeit: Seit 1999 gibt es „The Management Symphony“, ein 80-köpfiges Orchester aus Führungskräften in Wirtschaft, Institutionen und Politik, das einmal im Jahr in Leipzig zusammenkommt (www.themanagementsymphony.com). 2006 wurde nun auch ein „Leader Chor“ gegründet: Gemeinsam mit Mitgliedern des Rundfunkchores Berlin und unter Leitung von dessen Chefdirigent Simon Halsey erarbeiteten vierzig Manager ein anspruchsvolles A-cappella-Programm und trugen es im Roten Rathaus vor (www.rsb-online.de/rchb).

Ähnliche Seminare wie Christian Gansch veranstaltet, vorwiegend in seiner amerikanischen Heimat, der Dirigent Roger Nierenberg. In Deutschland hat er schon mit dem SWR-Sinfonieorchester zusammengearbeitet (www.themusicparadigm.com). Ein eigenes Manager-Training bietet, in Zusammenarbeit mit dem BWL-Professor Christian Scholz, die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen an: „Das Fünf-Sekunden-Modell“ soll die Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsunternehmen optimieren helfen (www.kammerphilharmonie.com). Und die Bayerische Staatsoper will ab dieser Spielzeit Nachwuchs-Manager in die Anforderungen eines modernen Kulturbetriebs einführen: „Young Leadership Program“ steht unter der Leitung von GMD Kent Nagano und ist eine Kooperation mit Roland Berger Strategy Consultants (www.staatsoper.de).



Jahrhundert Geiger

Städtische Zeitung Klassik
Musik, Kunst, Leben

www.sz-mediathek.de

Die schönsten Violin-Aufnahmen
aller Zeiten. 16 Virtuosen auf 20 CDs.
Ausgewählt und kommentiert
von SZ-Musikkritiker Harald
Eggebrecht. Jetzt im Handel oder
auf www.sz-mediathek.de.

