

Vom Solo zur Sinfonie

Zwischen Unternehmen und Orchestern gibt es verblüffende Parallelen. Hierarchien, Abteilungsdenken, Macht- und Ränkespiele sind beiderseits an der Tagesordnung. Wie aber entsteht aus unharmonischer Spannung eine wohlklingende Einheit? Wer gibt den Ton an? Welche Freiheiten hat der Einzelne? Christian Gansch, Unternehmensberater und Dirigent mit klassischer Musikausbildung, kennt die Antworten und zeigt, was Firmen von guten Orchestern lernen können.

Ein Sinfonieorchester ist in den Augen der meisten Betrachter ein Symbol für Homogenität. Jede Musikerin, jeder Musiker nimmt einen genau definierten Platz ein, die Hierarchien stehen unverrückbar fest. Aber dieses äußere Erscheinungsbild unterscheidet sich gewaltig von den inneren Strukturen und komplexen Arbeitsabläufen, die, vor allem in der Probenarbeit, ein Orchester erst zu einem Spitzenteam formen. Die orchestralen Strategien, ein Konzept umzusetzen oder eine Idee zu realisieren, können durchaus fruchtbare neue Perspektiven in Bereichen wie Teambildung, Kommunikation und Führung aufzeigen.

In der Wirtschaftswelt fordern Meinungsführer unentwegt Erfolgsfaktoren wie Kreativität, Flexibilität und Erfahrungsbereitschaft ein. Aber diese edlen Begriffe verhallen im Wind, wenn nicht gleichzeitig eine gesunde Unternehmenskultur geschaffen wird, die engagierte Rhetorik und alltägliche Praxis fruchtbringend vereint. Mehr konstruktive Umsetzung und weniger Verbalakrobatik wären durchaus sinnvoll. Die orchestrale Realität kann dafür als Beispiel dienen.

Wie Unternehmen verfügen auch Orchester über klare Hierarchien und Verantwortungsstrukturen. Jede Instrumentengruppe wird von jeweils einer Führungskraft und einem Stellvertreter geleitet. Diese künstlerischen Abteilungsleiter sorgen für eine harmonische Abstimmung

innerhalb ihrer Gruppe, sie prägen das gemeinsame Klangbild und sind für die technische Umsetzung eines Konzepts verantwortlich. Gleichzeitig dirigieren sie ihre Abteilung mit Körperbewegungen von ihrem Instrument aus. Für das übergeordnete Grundkonzept des Orchesters ist dagegen der Dirigent zuständig. Aber ohne die anderen Führungskräfte hätte er keine Chance – zu komplex sind die vielschichtigen Prozesse in einem Sinfonieorchester.

Respekt ist wichtiger als Harmonie

Fast täglich müssen Musiker ihre Höchstleistungen unter Druck abrufen. Diese ständige Herausforderung bewältigen sie deshalb, weil sie Anspannung nicht als Schwäche oder Nachteil ansehen, sondern sie als Antrieb für ein kreatives Spiel erfahren. Noch dazu ist es bei dieser permanenten räumlichen Enge unmöglich, Konflikte zu ignorieren, vor allem, weil das Gesamtergebnis am Ende stimmen muss. Jede Missstimmung, jeder latente Streit gefährdet das Zusammenspiel. Orchester zeichnen sich durch einen offenen Umgang mit Konflikten aus, die sie in Ermangelung einer Fluchtmöglichkeit in ein eigenes Büro direkt austragen. Die menschliche Realität wird im Orchester nicht verleugnet. Es herrscht eine viel offenere und wertfreiere Kommunikationskultur als im



Im Orchester wie im Team eines Unternehmens kann nur einer die erste Geige spielen. Aber es ist die Fülle individueller Fähigkeiten und Charaktere, die einen tragfähigen Gesamtklang ergibt. So entsteht Einheit aus Vielfalt.

”
**Fachlicher Respekt
ist wichtiger
als eine geheuchelte
Harmonie.**
“

Unternehmen. Musiker lösen Ihre Konflikte üblicherweise ohne die Personalabteilung.

Daher können beispielsweise zwei Violinisten, die privat nie etwas gemeinsam unternehmen würden, jahrelang harmonisch an einem Pult zusammenspielen. Es gilt: Fachlicher Respekt ist wichtiger als eine geheuchelte Harmonie. Denn Sympathie ist Zufall und kann nicht verordnet werden, auch wenn manche unternehmenskulturelle Vorgaben darauf hinauslaufen.

Routine ohne Erfahrungsbereitschaft ist Stillstand

Ähnlich wie ein Künstler lebt auch ein Orchester davon, dass es nicht in Routine verharrt. Kreativität und Lebendigkeit im Vortrag können sich aber auf Dauer nur durch neue Sichtweisen und Impulse entfalten. Deshalb wird das Einbringen der eigenen Persönlichkeit in das Orchester begrüßt, ja sogar eingefordert. Für die Führungskräfte bedeutet das, ein Gespür dafür zu entwickeln, wo Einwände berechtigt sind und wo sie bloß aus Bequemlichkeit die notwendige Einführung von neuen Techniken oder Interpretationen verhindern sollen. Diese Bremser müssen dann im Interesse aller ausgegrenzt werden. Denn wenn ein Orchester Erfolg haben will, darf nicht eine Minderheit die gesamte Gruppe dominieren. Eine gute Leistung ist keine Frage eines starren Konsensmodells oder des Festhaltens an alten Strukturen, sondern eine der gelebten Vielfalt. Dabei ist gleichzeitig ein ausgeprägtes orchestrales Bewusstsein die unabdingbare Basis: Der Kunde ist König, der Zuhörer hat ein Recht auf ein stimmiges Produkt. Deshalb kann nicht jeder der 100 Musikerinnen und Musiker dem „Kunden“ seine ganz persönliche Interpretation vorführen. Musiker wissen, sie haben nur Erfolg, wenn sie sich auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, auch wenn dieses nicht jedem Einzelnen voll und ganz entspricht.

Das überstrapazierte Teamideal

Eine der wichtigsten Anforderungen an Mitarbeiter ist heute die Teamfähigkeit. Neue Leute sollen sich mit ihren

Fähigkeiten in eine Gruppe integrieren und sich schnell in sie einfügen. Was gut gemeint ist, führt in der Realität jedoch oft zu einem falschen Harmonieverständnis, da die individuellen Charakterzüge durch Anpassung an die anderen meist unterdrückt werden. Ein Team kann aber nur dann Großes leisten, wenn die einzelnen Persönlichkeiten und damit ihre Fähigkeiten sich auch wirklich entfalten können. So verstandene Teamfähigkeit lässt sich nur durch Übertragung von Verantwortung erreichen. Für die Orchestermitglieder bedeutet das zum Beispiel ein Rotieren zwischen verschiedenen Positionen oder ein Übertragen von wichtigen Aufgaben an junge Nachwuchsmusiker.

In einem guten Team erfährt jeder Respekt für seine Stärken und Eigenarten. Pauken können naturgemäß nicht die speziellen Fähigkeiten der Geigen übernehmen und umgekehrt. Meistens ist es die Angst, Fehler zu machen, die Teams in der Mittelmäßigkeit verharren lässt. Aber nicht ein „Himmel voller Geigen“ ist innovativ, sondern ein Team, in dem alle akzeptieren: Gleichheit ist Illusion, wir brauchen unterschiedliche Persönlichkeiten auf verschiedenen Instrumenten.

Voraussetzungen für Authentizität

Selbst für Musikinteressierte ist die Funktion des Dirigenten oft nicht klar. Er organisiert und strukturiert das vielstimmige Wechselspiel der Kräfte. Denn es kann nicht um die Macht des zufällig stärkeren Instruments gehen. Zehn laute Blechbläser würden ansonsten den Rest des Orchesters dominieren, eine einzelne Flöte nie zur Geltung kommen. Wie ein Unternehmenschef gibt der Dirigent die Vision, den roten Faden vor. Es ist seine Aufgabe, das Ziel eines Musikvortrags jedem Orchestermitglied verständlich zu vermitteln. Grundlage ist dabei das Bestreben, den Zuhörern eine klare Botschaft zu vermitteln.

Um alle Abteilungen im Einklang auf dieses Ziel auszurichten, muss der Dirigent das Vertrauen des Orchesters gewinnen. Das gelingt ihm letztlich nur mit einem authentischen Auftreten. Doch diese weithin schnell geforderte Managementfähigkeit lässt sich nicht per Knopf-

”
Jede Führungskraft
muss ihren
eigenen Weg zum
Erfolg gehen.
“

druck abrufen. Vielmehr müssen Führungskräfte dafür einige Voraussetzungen erfüllen:

- Die erste ist der Verzicht auf kurzfristigen Aktionismus und oberflächliche Effekte, mit denen Eindruck geschunden werden soll. Beides ist gerade bei den Orchestermitgliedern schnell vergessen und kann leicht in Ablehnung umschlagen.
- Der zweite Aspekt der Authentizität ist die Definition des Erfolgs. Wer sich nur auf Applaus und Karriere konzentriert, wird die Musiker nicht hinter sich vereinen. Dies gelingt erst, wenn sich die gemeinsame Arbeit am kreativen Ausdruck eines Stücks orientiert. Dann kann auch minutenlange andächtige Stille im Anschluss an ein Konzert eine hohe Auszeichnung des Publikums bedeuten.
- Der Dirigent muss sich mit dem Gedanken des Dienens auseinandersetzen. Viele Führungskräfte der Wirtschaft zucken dabei zusammen, da sie das Wort „dienen“ sogleich mit Machtverlust und persönlicher Schwäche verbinden. Doch alle großen Dirigenten haben bewiesen, dass nur derjenige authentisch ist, der um das Wesen der Musik ringt und sie nicht als Soundtrack für eine möglichst effektvolle und publikumswirksame Darstellung missbraucht.
- Wichtig für authentisches Handeln ist auch die Fähigkeit zum Innehalten und zur Muße. Die Organisation der Pausen ist entscheidend für die Musik. Billiger Aktionismus führt ins Nichts, und nicht selten soll er von inhaltlicher Leere und Phantasielosigkeit ablenken.

Es wäre jedoch eine Illusion zu glauben, Authentizität rufe keine Widerstände hervor. Authentisch sein bedeutet letztlich, sich mit bestem Wissen und Gewissen mit der Materie auseinanderzusetzen. Daraus folgt, dass jede Führungskraft ihren eigenen Weg zum Erfolg gehen muss. Patentrezepte, wie sie von vielen Ratgebern angepriesen werden, gibt es nicht.

Inspiration, Innovation

Inspiration ist eine Frage des Loslassens und des Sich-entfalten-Lassens. Wirklich kreativ sind diejenigen,

die ihr Arbeitspensum immer wieder durch bewusste Auszeiten unterbrechen und darauf vertrauen, dass ihre Fragestellungen in ihrem Inneren unbewusst weiterarbeiten. Das allgemeine Tempo ist vorgegeben, aber jeder Mensch muss den Mut haben, darin seinen eigenen Rhythmus zu finden. Die Entwicklung von neuen Ideen ist aber nicht nur eine Frage der Inspiration. Sie erfordert auch Durchhaltevermögen. Fast alle großen Komponisten sind mit ihren neuen Werken zunächst auf sehr viel Widerstand gestoßen.

Zur Innovationsfähigkeit gehört außerdem die Kunst, sich permanent zu wandeln und den veränderten Bedingungen anzupassen. Für Orchester eine Überlebensfrage. Denn jeder Konzertsaal weist eine andere Akustik auf, an die sich die Musiker in kurzer Zeit mit immer neuen Strategien anpassen müssen. Nur Veränderungsbereitschaft ermöglicht Kontinuität auf hohem Niveau.

Große Leistungen entstehen nur, wenn sich Emotionalität und Rationalität in einem Menschen, egal ob weiblich oder männlich, wechselseitig befruchten. Emotionalität wird in der Wirtschaftswelt bisweilen unterschätzt, aber sie kann auf wundersame Weise nebeneinanderstehende Fakten zu einem intuitiven Gesamteindruck verbinden. Ein Bauchgefühl für einen Sachverhalt zu haben kann somit bedeutend umfassender und zielführender sein, als einzelne Fakten zu benennen. Unsere Leidenschaft für eine Sache ist letztlich die Voraussetzung dafür, dass wir die handwerklich-technischen Mühen, die ja auch in der Kunst den größten Teil der Arbeit ausmachen, als Notwendigkeit begreifen und auf uns nehmen.

Erst die Fülle individueller Fähigkeiten und Charaktere, die sich gemeinsamen Werten und Zielen verpflichtet fühlen, ergibt im Orchester einen tragfähigen Gesamtklang. Im Orchester entsteht also Einheit aus Vielfalt. Dies könnte auch ein neuer Leitgedanke für unternehmerisches Handeln sein. ■

Internet: www.gansch.de