

Best Minds Meet – Dirigent und Musikmanager sprach bei einem Treffen „kluger Unternehmer“ in Meran

# Das Orchester als Vorbild

In Spitzenorchestern spielen mehrere Abteilungen mit ihren Führungskräften zusammen. Das Einzige, was dabei zählt, ist das stimmige Ergebnis für den Zuhörer. Eitelkeiten und individuelle Interessen müssen dafür hintangestellt werden. **Das gilt eigentlich auch für Unternehmen.**

Meran – Wer das rhetorische Feuerwerk erlebt hat, fühlt sich fast beschämt, die Inhalte des entsprechenden Vortrags an dieser Stelle niederzuschreiben – die Substanz des Gesagten lässt sich zwar dokumentieren, die Art, wie Christian Gansch es gesagt hat, lässt sich auf Zeitungspapier aber unmöglich festhalten. Christian Gansch ist Dirigent und Musikmanager. Von 1981 bis 1990 war er Führungskraft bei den Münchner Philharmonikern; danach wechselte er in die Musikindustrie und produzierte weltweit rund 200 CDs mit Künstlern wie Claudio Abbado oder Anna Netrebko. Vorgangene Woche war der vierfache Grammy-Gewinner in Meran zu Gast als einer von drei Referenten beim Unternehmertreffen „Best Minds Meet“ auf Schloss Pienzenau (siehe Infokasten).

Ganschs Anliegen bei der Veranstaltung: Struktur und Führungsstil in Spitzenorchestern mit jenen in Unternehmen vergleichen oder vielmehr, den Unternehmen zeigen, was sie von einem Toporchester lernen können. Was platt klingen mag, schilderte der Dirigent und Musikmanager mit einleuchtenden Formulierungen und in eindrücklichen Worten, unterstrichen (natürlich) durch große Gesten. „Als ich als Musiker bei den Münchner Philharmonikern als Manager in die Musikindustrie wechselte, gab es dort gar einige Dinge, die mich irritierten, und ich begann Vergleiche mit der Orchesterwelt zu ziehen, die in gar einigen Bereichen ein faszinierendes Vorbild für die Unternehmenswelt sein könnte“, so Christian Gansch. Nachstehend einige Auszüge aus seinen Ausführungen:

Die orchestrale und die unternehmerische Welt haben viele Parallelen. So besteht ein Orchester beispielsweise aus vielen Abteilungen; jede Abteilung hat zwei bis drei Führungskräfte mit Stellvertretern. Der Dirigent gibt wie in einem Unternehmen das Konzept vor, die Vision; die technische Umsetzung obliegt den Abteilungsleitern des Orchesters – bei über 100 Exzentrikern und Diven, wie man sie in Orchestern häufig vorfindet, keine leichte Aufgabe. Durch permanente Abstimmungsprozesse schaffen es die vielen Exzentriker aber, dass der Zuhörer das Orchester und das Musikstück letztendlich als homogen und wohlthuend wahrnehmen kann. Und genau diese Wahrnehmung des Zuhörers und damit des Kunden ist eigentlich das Einzige, was zählt. Genau diesen Umstand scheinen Unternehmen im Vergleich zu Orchestern oftmals aber zu vergessen.



Christian Gansch beim Vortrag in Meran

Mitunter wissen einige Abteilungen in einem Unternehmen (unter aufgrund einer räumlichen Trennung) gar nicht, was die anderen Abteilungen tun und woran sie gerade arbeiten. Manchmal ist es auch so, dass sie zwar wissen, was in der anderen Abteilung passiert, dass sie sich aber nicht dafür interessieren – darüber geht der Blick für das Ganze, für die homogene Einheit, die nach außen kommuniziert werden sollte, verloren. In einem Spitzenorchester ist sich dagegen selbst die größte Diva bewusst, dass das Einzige, was zählt, ist, ein einheitliches Produkt abzuliefern – für den Kunden.

Für dieses höhere Ziel müssen auch persönliche Eitelkeiten und Geltungsdrang in den Hintergrund gestellt werden. Nachdem eine Trompete ihr Solo gespielt hat, nimmt sie sich auch wieder zurück und überlässt anderen Instrumenten das Feld: einer Flöte, einer Klarinette oder einer anderen Stimme, die rein akustisch keine Chance hätte, gegen die Trompete „anzuspielen“, würde diese – ohne Rücksicht auf das Gesamtergebnis – immer gleich laut weiterspielen. Auch in dieser Hinsicht könnten sich viele Mitarbeiter in Unternehmen etwas von den Orchestermitgliedern abschauen. Es geht nämlich um das Miteinander und um ein Wechselspiel der Kräfte. Gelingt es einigen Mitarbeitern (auch wenn sie bei kreativ sind) nicht, sich im Sinne dieses Miteinanders auch einmal einzuschränken, leidet das Gesamtergebnis – zu hören sind dann (bildlich gesprochen) nur mehr die Trompeten.

Wo gilt es also gerade in einem Unternehmen anzusetzen, damit das Zusammenspiel und das Ergebnis, das der

Kunde wahrnimmt, letztlich stimmt? Wichtig ist es schon bei der Auswahl der Mitarbeiter darauf zu achten, dass diese nicht nur exzellente technische Fähigkeiten haben, sondern auch in der Lage sind, sich und ihre Kenntnisse in den Dienst des Teams und der Sache zu stellen. Auswahlverfahren in Form von Vorspielen sind bei Spitzenorchestern beinhardt. Die Selektion verläuft in mehreren Stufen – das letzte Vorspiel findet hinter verschlossenen Vorhängen statt, damit sich die Jury ganz und ausschließlich auf die Leistung des Bewerbers konzentrieren kann.

Außerdem für das Gelingen des Miteinanders und das Entstehen eines homogenen Produkts vonnöten ist ein Chef, der seine Mannschaft zu leiten vermag. Er ist das Pendant zum Dirigenten eines Orchesters; seine Aufgabe ist es, den Musikern sein Konzept klar zu machen, ihnen zu vermitteln, wohin er will. Außerdem zeichnet sich ein erstklassiger Dirigent genau so wie ein erstklassiger Chef dadurch aus, dass er jedem seiner Musiker bzw. Mitarbeiter die nötige Wertschätzung entgegenbringt – er bereitet den Boden, damit der Mitarbeiter seine maximale Leistung erbringen kann. Aber Führen (egal ob im Unternehmen oder im Orchester) darf keine Einbahnstraße sein. „Ein Topdirigent“, so lautet ein Zitat von Herbert von Karajan, „muss auch wissen, wann er sein Orchester nicht mehr stören darf.“ In dem Moment, wo das Team bereits erfolgreich handelt, muss nicht mehr zwingend und ständig eingegriffen werden. Voraussetzung dafür ist aber natürlich die Eigenverantwortlich-

keit von Musikern/Mitarbeitern und Führungskräften/Abteilungsleitern. Auch hier kann ein Spitzenorchester dem Unternehmen ein Vorbild sein: Ein Großteil der Probenarbeit in einem Orchester wird nämlich dafür verwendet, dass die Führungskräfte (das Pendant zu den Abteilungsleitern im Unternehmen) eigenständig und eigenverantwortlich Strategien und Techniken erlernen; es wird festgelegt, wo Bogenstriche und wo Atmungen stattzufinden haben, die dann für die ganze Abteilung gelten. Darüber hinaus muss dann auch noch überprüft werden, ob diese Strategie mit den Strategien aller anderen Abteilungen kompatibel ist – wie immer im Sinne des Gesamtergebnisses. Erst wenn sich alle Abteilungen einig sind, diese gemeinsame Strategie gefunden zu haben, kommunizieren sie sie dem Dirigenten, ihrem Chef. Dieser erhält dadurch wieder ideale Voraussetzungen, um sein Orchester zu lenken. Und das kommt letztlich wiederum dem Zuhörer zugute oder (im Unternehmen) dem Kunden.

„Ich bin davon überzeugt“, so schloss Christian Gansch seinen Vortrag, „dass der sinfonische Gedanke ‚Aufeinander hören, miteinander handeln‘ auch für Unternehmen relevant und auf sie übertragbar ist.“

Evelyn Kirchmaier  
evelyn@swz.it

## Info

## Die Veranstaltung

„Best Minds Meet – Unternehmensperspektiven für eine mutige Zukunft“ lautete das Motto einer Veranstaltung, die vergangene Woche in Schloss Pienzenau in Meran stattfand. Neben Dirigent und Musikmanager Christian Gansch (siehe Artikel) referierten dort an einem Vormittag auch Jens Hoffmann (Lego Serious Play Facilitator) und die Schweizer Unternehmerin des Jahres 2008 Giselle Rufer (Delance Uhren). Zu den Zuhörern zählten knapp 100 „kluge Köpfe“ (vor allem Unternehmer und Führungskräfte) aus Südtirol, Tirol und Bayern. Der Veranstaltungsnachmittag war drei Workshops mit den Schwerpunkten Produktentwicklung, Mitarbeiterführung und Verkauf gewidmet.

