

## Erfolg

# Vom Solo zur Sinfonie

Erfolgreiche Orchester sind erfolgreichen Unternehmen in vielen Punkten überraschend ähnlich. Als ManagerIn oder UnternehmerIn können Sie sich deshalb von Orchestern in puncto Führung, Teamwork, emotionaler Intelligenz eine Menge abschauen. Christian Gansch, Dirigent, Musikproduzent, Unternehmensberater und Autor des Bestsellers „Vom Solo zur Sinfonie“ zeigt Ihnen in diesem Beitrag, was Unternehmen mit Orchestern verbindet und was Sie als ManagerIn von MusikerInnen alles lernen können.



Christian Gansch ist klassisch ausgebildeter Musiker, Musikproduzent und Dirigent. In letzterer Funktion ist er vorwiegend in England und beim Russian National Orchestra tätig. Gansch produzierte mehr als 180 CDs mit international renommierten Orchestern, Dirigenten und Solisten. Zudem begleitet er Unternehmen als Coach und Referent zum Thema Kommunikation. [www.gansch.de](http://www.gansch.de)

Wer sich mit den Kriterien erfolgreichen Managements auseinandersetzt, wird mit einer Vielzahl von Schlagwörtern konfrontiert. Im Wettbewerb könne nur bestehen, wer Begeisterung und Leidenschaft vermitteln, heißt es, wer ein kreatives Umfeld schaffe oder unternehmerische Flexibilität zeige. Obwohl von Autoren und Beratern unzählige Ratschläge zu diesem Thema verteilt werden, bleibt es oft bei den hohen Ansprüchen. Was fehlt ist meist eine Firmenkultur in der die Ideen auch konsequent umgesetzt werden. Denn in der unternehmerischen Wirklichkeit zählen letztlich nicht Begriffe, sondern die offene Auseinandersetzung mit den zwischenmenschlichen Prozessen. Der Erfolg hängt entscheidend von direkter Kommunikation und unmittelbarer Interaktion ab. Wer sich dieser Tatsache bewusst wird, erkennt auch bald, dass erst die Entfaltung der individuellen Verschiedenartigkeit das Ziehen an einem Strang möglich macht.

Wie die Einheit in Vielfalt erfolgreich praktiziert werden kann, zeigt die Zusammenarbeit in Orchestern. Die Ensembles aus bis zu 100 Musikern bieten Unternehmen zahlreiche Anregungen für effektives Management. So hängt etwa der harmonische Vortrag eines Musikstücks ganz entscheidend von den Unterschieden der einzelnen Persönlichkeiten ab. Jeder Musiker hat seinen speziellen Ausdruck und seine ihm eigene Technik. Diese Vielfalt prägt die Besonderheit des gemeinsamen Spiels. Und damit sich diese Individualität auch ausdrücken kann, erhält jedes Mitglied die dafür benötigten Freiräume.

## HARMONISCHES SPIEL IN DER GRUPPE

Orchester verfügen über eine klare Hierarchie und Verantwortungsstruktur. Jede Gruppe – wie die Violinen, Celli, Kontrabässe, Blechbläser, Holz- oder Schlaginstrumente – wird von einem Vorspieler und einem Stellvertreter geleitet. Diese musikalischen Führungskräfte sitzen nicht nur in vorderster Reihe. Sie sorgen für das harmonische Spiel in ihrer Gruppe, prägen das gemeinsame Klangbild und achten auf die lebendige Interaktion mit den anderen Instrumenten etwa durch richtige Einsätze. Für den Gesamtausdruck des Orchesters ist dagegen der Dirigent zuständig. Ohne die anderen Führungskräfte scheitert er allerdings. Denn nur wenn diese ihre Verantwortung er-

füllen, kann sich das Orchester zum Beispiel auf neue Akustikanforderungen in fremden Konzertsälen schnell einstellen oder auch dann das richtige Programm spielen, wenn der Dirigent in Gedanken noch im Anfangsstück des vorangegangenen Tages steckt.

Auch in anderen Punkten sind Orchester Unternehmen sehr ähnlich. So ist etwa unter den Musikern der Einfluss der Gewerkschaften ebenfalls sehr groß. Nicht selten kommt es vor, dass Orchestermitglieder zwar zur Probe, aber nicht zum Konzert erscheinen, weil ihre tarifliche Monatsarbeitszeit bereits absolviert wurde. Im Gegensatz zu den USA, wo die Arbeitnehmervertreter die Arbeitszeit auf die Sekunde genau überwachen, herrschen in Deutschland jedoch bessere Zustände. Bei Plattenproduktionen wird durchaus die Zeit auch einmal einige Minuten überzogen, bis alle mit der Aufnahme zufrieden sind. Weitere Gemeinsamkeiten mit der Wirtschaft sind der sehr harte Auswahlprozess von neuen Orchestermitgliedern und die Integration von Nachwuchsmusikern in das gesamte Team.

Zudem besteht auch in Orchestern eine klare Abgrenzung der einzelnen Instrumentenabteilungen untereinander. Ein Punkt, in dem die Musiker den Managern voraus sind, ist ihr Umgang mit Lampenfieber: Fast täglich werden sie auf die Probe gestellt und müssen ihre Höchstleistung unter Druck abrufen. Diese ständige Herausforderung bewältigen sie nur deshalb, weil sie Anspannung nicht als Schwäche oder Nachteil ansehen, sondern sie als Antrieb für ein kreatives Spiel erfahren.

Sich zwischenmenschlichen Beziehungen zu entziehen, ist für die Orchestermitglieder unmöglich. Denn über eigene Büros wie Mitarbeiter in Unternehmen verfügen sie nicht. Musiker müssen in ihrem ganzen Arbeitsleben ihre Leistung auf engstem Raum und in unmittelbarem Kontakt zu ihren Kollegen abrufen. Konflikte in diesem Rahmen zu ignorieren, ist unmöglich, vor allem wenn das Gesamtergebnis am Ende stimmen soll. Jede Missstimmung, jeder latente Streit gefährdet das Zusammenspiel. Orchester zeichnen sich daher durch einen offenen Umgang mit Antipathien und das direkte Austragen von Konflikten aus. Auf diese Weise können etwa zwei Violinisten, die pri-

„EMOTIONALITÄT IST IM BERUFSLEBEN DER MOTOR DER UNS ANTREIBT, DENNOCH MUSS SIE KONTROLLIERT IN DIE ARBEITSABLÄUFE INTEGRIERT WERDEN.“



vat nie gemeinsam etwas unternehmen würden, jahrelang sehr harmonisch an einem Pult zusammenspielen. Ebenso sucht die gesamte Gruppe immer nach der optimalen Umsetzung eines Stücks. Dabei werden exzellente Techniken junger Musiker gleichberechtigt berücksichtigt genau so wie langjährige Erfahrungen der älteren Mitarbeiter. Zudem haben Führungskräfte im Orchester kein Problem damit, von ihren Vorstellungen abzuweichen, wenn eine andere Lösung für alle Abteilungen besser ist.

Ähnlich wie ein Künstler lebt auch ein Orchester davon, dass es nicht in Routine verharrt. Kreativität und Lebendigkeit im Vortrag können sich auf Dauer nur durch andere Sichtweisen und Impulse entfalten. Deshalb werden neue Ideen, aber auch Widersprüche und Provokationen aller Mitglieder 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 der gelebten Vielfalt. Wenn ein Dirigent neue Ideen umsetzen will, macht es für ihn daher keinen Sinn, alle Musiker überzeugen zu wollen, sondern er muss unter Umständen einige vor vollendete Tatsachen stellen, solange die Mehrheit mitzieht.

#### ÜBERSTRAPAZIERTES TEAMIDEAL

Eine der wichtigsten Anforderungen an Mitarbeiter ist heute die Teamfähigkeit. Neue Leute sollen sich in eine Gruppe schnell einfügen und sich mit ihren Fähigkeiten integrieren. Was gut gemeint ist, führt in der Realität jedoch oft zu einem falschen Harmonieverständnis, da die individuellen Charakterzüge meist durch Anpassung an die anderen unterdrückt werden. Ein Team kann aber nur dann Großes leisten, wenn die Persönlichkeiten und damit ihre Fähigkeiten sich auch wirklich entfalten können. So verstandene Teamfähigkeit lässt sich nur durch Übertragung von Verantwortung erreichen. Für die Orchestermitglieder be-

deutet das zum Beispiel das Rotieren auf den verschiedenen Positionen oder das Übertragen von wichtigen Aufgaben an junge Nachwuchsmusiker. Es heißt aber auch, dass nicht jeder alles können muss. Wenn ein Musiker vor Kreativität nur so sprüht, ist es seine Aufgabe, diese Ideen einzubringen. Andere haben ihre Qualität eher im Prüfen dieser Einfälle auf Brauchbarkeit oder im Umsetzen. In einem guten Team erfährt jeder Respekt für seine Stärken und Eigenarten. Pauken können nie und nimmer die speziellen Fähigkeiten der Geigen übernehmen, und umgekehrt. Das Eingeständnis, für eine Aufgabe nicht geeignet zu sein, ist dann eine Selbstverständlichkeit und keine Schwäche. Schließlich ist es die Angst, Fehler zu machen, die Teams in der Mittelmäßigkeit verharren lässt.

#### KLARE ANSPRACHE

Selbst für Musikinteressierte ist die Funktion des Dirigenten oft nicht klar. Viele glauben, dass ein Orchester auch ohne ihn spielen könnte. Doch dass die Musiker überhaupt eine bestimmte Interpretation eines Stücks harmonisch vortragen können, ist letztlich der Verdienst des Dirigenten. Wie ein Unternehmenschef gibt er die Vision, den roten Faden vor. Es ist seine Aufgabe, das Ziel eines Musikvortrags zu beschreiben und es jedem Orchestermitglied verständlich zu vermitteln. Grundlage ist dabei das Streben nach einer klaren Ansprache an die Zuhörer, sodass diese nachvollziehen können, was die Musiker ausdrücken wollen.

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 Knopfdruck abrufen. Vielmehr müssen Führungskräfte dafür einige Voraussetzungen erfüllen:

- **Die erste ist der Verzicht** auf kurzfristigen Aktionismus und oberflächliche Effekte, um Eindruck zu schinden. 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 nur auf Applaus und Karriere aus ist, wird die Musiker nicht hinter sich haben. Dies



Lesetipp:  
Christian Gansch,  
Vom Solo zur  
Sinfonie, Was  
Unternehmen von  
Orchestern lernen  
können, Eichborn  
Verlag 2006

DIE ENTWICKLUNG VON NEUEN IDEEN ERFORDERT AUCH GEDULD. FAST ALLE GROSSEN KOMPONISTEN SIND MIT IHREN NEUEN WERKEN ZUNÄCHST AUF SEHR VIEL WIDERSTAND GESTOSSEN.



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.

► **Weiter muss sich ein Dirigent** mit dem Gedanken des Dienens auseinandersetzen. Viele Führungskräfte auch in der Wirtschaft zucken dabei gleich zusammen, da sie das Dienen mit Machtverlust und persönlicher Schwäche verbinden. Doch alle großen Dirigenten haben bewiesen, dass nur derjenige authentisch ist, der der Musik dient, sich ihr also voll und ganz verschreibt und sie nicht für seine persönlichen Vorteile missbraucht.

► **Vierte Voraussetzung** für authentisches Handeln ist die Fähigkeit zum Innehalten und zur Muße. Nicht umsonst gelten die Pausen als das Wichtigste in der Musik.

► **Schließlich zeichnet es gute Dirigenten** aus, dass sie nach Wahrhaftigkeit streben und ihren persönlichen Standpunkt konsequent vertreten. Das heißt nicht, dass sie alles richtig machen oder Fehler nicht eingestehen. Es ist eine Illusion, zu glauben, Authentizität rufe keine Widerstände hervor. Authentisch sein bedeutet letztlich, zur eigenen Individualität und zu seiner Überzeugung zu stehen. Daraus folgt, dass jede Führungskraft ihren eigenen Weg zum Erfolg gehen muss. Patentrezepte, wie sie von vielen Ratgebern angepriesen werden, gibt es nicht.

Wer versucht, Innovationen auf dem Reißbrett zu organisieren oder intellektuell zu produzieren, wird Schiffbruch erleiden. 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 Innern unbewusst weiterbearbeitet werden, bis plötzlich wie aus dem Nichts die passende Lösung auftaucht. Dieses Vorgehen ist allerdings nur dann erfolgreich, wenn die Auszeiten auch wirklich für die Regeneration genutzt werden und die eigentliche Aufgabe vorübergehend völlig in Vergessenheit gerät.

Die Entwicklung von neuen Ideen ist aber nicht nur eine Frage der Inspiration. Sie erfordert auch Geduld. Fast alle großen Komponisten sind mit ihren neuen Werken zunächst auf sehr viel Widerstand gestoßen.

Oft hat es Jahre gedauert, bis das Publikum den Erkenntnissen und Einfällen der Musiker gefolgt ist. Zur Innovationsfähigkeit gehört außerdem die Kunst, sich permanent zu wandeln. Für Orchester ist das eine Überlebensfrage. Denn jeder Konzertsaal weist eine andere Akustik auf, an die sich die Musiker in kurzer Zeit mit immer neuen Strategien anpassen müssen. Der Erfolg setzt schließlich das Zulassen von Emotionen voraus. Die Gefühle sind der Antrieb für das eigene Handeln. Ohne Leidenschaft und Begeisterung lässt sich keine neue Idee verwirklichen. ■



### *Ihr Partner in Russland!*

- Erfolgreiche Geschäftsanbahnung in Russland
- Suche eines Distributors oder Partners in Russland
- Aufbau einer Vertriebsorganisation in Russland

### *Machen Sie den ersten Schritt nach Russland nicht ohne Beratung!*

Kenntnis der lokalen Eigenheiten entscheidet über Ihren Erfolg.

IDEE-Consulting  
Helmut Durinkowitz  
Waldstrasse 11  
7091 Breitenbrunn  
Österreich  
Tel. +43-2683 – 7021

[helmut.durinkowitz@idee-consulting.at](mailto:helmut.durinkowitz@idee-consulting.at)  
[www.idee-consulting.at](http://www.idee-consulting.at)