

# «Ein künstlicher, verlogener Teamgeist»

Dirigent und Manager-Berater Christian Gansch über Führung

Er dirigierte die bekanntesten Orchester der Welt – heute suchen Führungskräfte aus der Wirtschaft Rat bei ihm. Der Österreicher Christian Gansch sagt, was Unternehmen von Orchestern lernen können.

VON CHRISTIAN BERZINS, PATRIK MÜLLER (TEXT)  
UND CHRIS ISELI (BILD)

**Herr Gansch, welcher Führungsstil funktioniert bei Dirigenten besser: Autoritär oder partizipativ?**

**Christian Gansch:** Jeder Dirigent hat seine Vision, und die kann er auf unterschiedlichen Wegen erreichen. Ich werde nie vergessen, wie ich Carlo Maria Giulini das erste Mal erlebte. Statt zu sagen, «Guten Morgen, meine Damen und Herren», stand er hin, schloss die Augen und begann zu dirigieren. Es entstand Charisma ganz ohne Worte.

**Aber wohin geht der Trend? Eher Richtung Mitsprache?**

Der Dirigentenführungsstil spiegelt die gesellschaftliche Entwicklung. Diktatorische Dirigenten sind ausgestorben, so wie autoritäre Unternehmer am Aussterben sind. Das Orchester hat mittlerweile sehr viel Mitspracherecht. Wenn sich der Dirigent wie ein Berserker aufführt, sagt der Orchestervorstand: «Nie wieder!» Das Orchester ist genauso mächtig wie die Personalabteilungen. Die Belegschaften in grossen Unternehmen haben auch mehr Macht als früher.

**Ist es nicht so, dass basisdemokratische Entscheidungsfindung wieder auf dem Rückzug ist?**

Das Modell «Wir müssen alles ausdiskutieren» ist über dem Zenit. Jeder soll seinen Senf dazugeben, weil wir uns wunderbar selbst verwirklichen müssen: Davon halte ich gar nichts. Letztlich muss jemand Verantwortung übernehmen.

**Zu Ihnen kommen Manager, um Rat zu holen. An was krankten sie?**

**Ich begann eine Sitzung so: «Gehen wir davon aus, dass wir uns alle hassen. . .»**

Es geht oft nicht ums Fachwissen, sondern um zwischenmenschliche Aspekte, um Kommunikation. Ein Orchester weiss: Aufeinander hören und miteinander handeln sind elementar. Der grösste Exzentriker, die grösste Primadonna – sogar derjenige, der keine Lust hat, mit

den anderen zu reden – wird wahrnehmungsfähig für die leise Flöte. Er nimmt sich für die anderen zurück.

**Der Künstler muss sich zurücknehmen – da steigt doch das Frustrationspotential.**

Nein, es ist ja zum Eigennutz. Wo würde die Erfüllung bleiben, in einem Orchester zu spielen, wo alles drunter und drüber geht? Es ist ein Genuss, Teil eines grossen Ganzen zu sein.

**Warum fehlt dieses Bewusstsein in der Wirtschaft so oft?**

Individualität und Gemeinschaftsgeist sind kein Widerspruch. Aber in vielen Unternehmen wird eine Art künstlicher, verlogener Teamgeist geschaffen oder gleichsam verordnet. Dabei hat doch die Marketing-Abteilung nun mal andere Interessen als der Vertrieb – warum müssen dann Mitarbeiter so tun, als wären alle eine Familie, die dasselbe wollen? Das ist doch unehrlich. Es wirkt in

Sitzungen total befreiend, wenn man sagen kann: Wir haben völlig unterschiedliche Interessen, aber wir wollen uns auf eine gemeinsame Lösung einigen.

**Diese Ehrlichkeit trifft man in den wenigsten Firmen an.**

Ich begann eine Sitzung mal so: «Gehen wir davon aus, dass wir uns alle hassen. Dass jeder sein Süppchen kochen will. . .» Da lachten alle. Der Druck war weg, alle wussten: Ich brauch mich nicht zu verstellen. Das ist orchestrales Bewusstsein: Die Flöte spielt etwas anderes als die Trompete, es wäre Unsinn, das zu verleugnen.

**Oft muss man in Sitzungen gut klingende Plattitüden aussprechen, um akzeptiert zu sein.**

Furchtbar, diese Verbalakrobatik, hinter der nichts steckt! Diese Powerpoint-Mentalität, die oft nur verbirgt, dass man nichts zu sagen hat. Wenn ich an Semi-

naren in Unternehmen auf Powerpoint-Folien verzichte, sind die Leute anfänglich oft irritiert. Wie unprofessionell! Aber was steht denn auf diesen Folien? «Motivation ist wichtig.» Toll, wo hat der das bloss her! Die Frage wäre doch, wie erreiche ich Motivation.

**Und wie motivieren Sie Leute?**

Grosse Dirigenten schenken auch den kleinen Instrumenten Beachtung – und nicht nur dem Hofstaat der Top-Leute. Lorin Maazel mag arrogant wirken, aber er nimmt sich fünf Minuten Zeit für eine Piccolo-Flöte, die vielleicht nur drei Töne zu spielen hat. Er erklärt dem Flötisten das Davor und das Danach seines Einsatzes. Er sagt nicht: Sie haben nur drei Töne, passen Sie auf und bleiben Sie motiviert. Nein! Denn ein falscher Ton kann eine Spitzenleistung von 100 Leuten zerstören. Dieses Bewusstsein wünsche ich auch den Managern.

**Der Chef soll auch vermeintlich unwichtige Mitarbeiter wertschätzen.**

Diese Einsicht geht vielen Führungskräften ab. Die Umsetzung grösster Projekte kann scheitern, weil ein angebliches Detail schiefgeht. Damit meine ich nicht, dass sie mit ihren Entscheidungen alle zufriedenstellen können. Das geht nie. Deshalb haben so viele Führungskräfte auch Angst, überhaupt zu entscheiden.

**Das spüren Sie bei Managern: Die Angst, zu entscheiden?**

Absolut. Sie fürchten, nicht mehr akzeptiert zu sein. In einer grossen Informatikfirma diskutierten wir volle zwei Stunden mit Führungskräften über ein und dasselbe Problem. Ich wartete darauf, dass der CEO endlich sagt: «Schaut, wir können uns nicht einigen – jetzt entscheide ich: So machen wirs.» Aber das kam nicht. Dann fragte ich provokativ: «Wer ist denn eigentlich dafür verantwortlich?» Der CEO antwortete: «Ich, aber wir sind in der Diskussion noch nicht weiter.» Dabei war doch alles schon zehnmal gesagt! Die Entscheidungsfreude, die ein Dirigent haben muss, die fehlt vielen Managern. Es braucht ein Gespür, wann der richtige Moment da ist, um zu entscheiden.

**Hatten Sie auch Angst, vor ein Orchester zu treten?**

Klar. Und dazu darf man auch stehen. Man braucht seinen Leuten nichts vormachen. Das Orchester spürt, wenn der Dirigent nervös ist. Da verliert er die Akzeptanz, wenn er eine Show abzieht. Leider geschieht aber genau das in der Wirtschaft allzu oft. Der Chef muss den Übermenschen markieren. Und den gibt es nicht, nirgends.

## Der Grenzgänger

Christian Gansch (50) bewegt sich in zwei Welten – in der Musik und in der Wirtschaft. Diese Woche erzählte der Österreicher vor fast 700 Zuhörern in Baden von seinen Erfahrungen, am «Talk im Trafo», einer Veranstaltung von Binder Rechtsanwälte, Ernst & Young und AZ Medien. Gansch dirigierte unter anderem das englische **BBC Orchestra**, das Deutsche Symphonie-Orchester Berlin und das Russische Nationalorchester. Er kennt auch das Musik-Business und war Manager bei Produktionsfirmen. Weltweit produzierte er über 190 CDs mit Künstlern wie **Pierre Boulez, Claudio Abbado und Anna Netrebko**. Heute ist Gansch als Berater und Buchautor tätig. Er leitet Führungsprinzipien aus dem Funktionieren von Orchestern ab.