

WIRTSCHAFTS ZEITUNG

AUSGABE 02/2017
PREIS: 4,00 EURO

DAS ENTSCHEIDERBLATT
DER HANNOVERSCHEN
ALLGEMEINEN ZEITUNG



Go East

Die Drogeriekette Rossmann wächst im Ausland schneller als im Heimatmarkt. Die Expansion geht weiter, auch digital. ► DOSSIER 19

Auf dem Sprung

Ab geht die Post? Die Frachtparte des Hannover Airport hofft auf chinesischen Großkunden. Der Boden für Wachstum ist jedenfalls bereitet. ► DOSSIER 22

Noch viel Potenzial

Interview: Wirtschaftsminister Olaf Lies blickt optimistisch über den Export-Tellerand. ► DOSSIER 20-21



So geben Sie den Ton an

Im beruflichen Alltag sind sie es gewohnt, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen. Doch wenn sie zum ersten Mal als Dirigent vor ein Orchester treten, werden auch Führungskräfte schon mal nervös. Beim Trainingsprogramm „Leadership in Resonance“ entdecken die Teilnehmer die Parallelen zwischen Dirigieren und Mitarbeiterführung – und wie wichtig Emotionen auch im Berufsalltag sind.

► LEBEN & GELD 25



Hagemann, Krus (4)

Viel Sonne über dem Reiseland

Ein Übernachtungsrekord gibt der **niedersächsischen Tourismuswirtschaft** neuen Schwung. Mit neuen Ideen und Investitionen haben die Betriebe im bundesweiten Vergleich aufgeholt.

VON STEFAN WINTER

►► Der **Tourismus in Niedersachsen erlebt einen Aufschwung**. Jahrelang ist die Branche zwar gewachsen, hinkte dabei aber stets dem Bundestrend hinterher. Mit 3,5 Prozent mehr Übernachtungen lag das Land im vergangenen Jahr erstmals seit 2009 über dem Bundesdurchschnitt. Insgesamt zählten die Betriebe knapp 43 Millionen Übernachtungen, wie aus dem jährlich erstellten Tourismusbarometer des Sparkassenverbands Niedersachsen (SVN) hervorgeht. Und die Aussichten seien auch für diese Saison gut.

Die **Tourismusbetriebe sind wirtschaftlich stärker geworden**. Die Sparkassen registrieren seit Jahren eine Verbesserung der Eigenkapitalquoten, und auch die Investitionen seien gewachsen. Dass sich das nicht in zusätzlichen Arbeitsplätzen niederschlägt, habe vor allem einen Grund: Es mangle an geeigneten Mitarbeitern. Das ist allerdings nicht das einzige Problem der Branche. Beim Tourismustag der IHK Niedersachsen (IHKN) wurde auch Kritik an der Landesregierung laut. Die habe sich mit ihrem Tourismuskonzept zwar „erstmalig klar positioniert“, sagte Martin Exner, bei der IHKN für die Tourismusthemen zuständig. Der Branche

werde aber auch an einigen Stellen das Leben unnötig schwer gemacht. So sei das Konzept des neuen Hygienebarometers noch nicht ausgereift, und den Kommunen werde eine Tourismusabgabe ermöglicht. „Es ist nicht nachzuvollziehen, dass man einer Branche, die man als Leitbranche der niedersächsischen Wirtschaft tituliert und um deren häufig schwache Renditen man weiß, neben der Gewerbesteuer zusätzliche Belastungen zumutet“, sagte Exner und forderte angesichts des absehbaren Landtagswahlkampfes: „Machen Sie den Tourismus zu einem politischen Thema!“

Das **Internet stellt auch die Tourismusmanager vor neue Herausforderungen**. Die Autoren des Tourismusbarometers haben dringenden Handlungsbedarf bei den gängigen Qualitätssiegeln für touristische Einrichtungen ausgemacht. Die seien bei den Kunden zwar akzeptiert, würden aber kaum wahrgenommen. Wer, wie heute üblich, über eine Onlineplattform buche, nehme Dehoga-Sterne oder andere Zertifikate dabei kaum wahr. Stattdessen lese man Bewertungen anonymer Gäste – bisweilen böswillig und nicht immer wahr. Die Branche müsse deshalb mehr für die Wahrnehmung im Netz tun.

► PANORAMA 12/13

MODE FÜRS FENSTER.

Auf alle Maßanfertigungsprodukte aus der Homekollektion

10%
Rabatt*

*Vorzulegen bei Bestellung in der Filiale!



z. B. JALOUSIEN

Über 35x in Deutschland,
1x in Hannover und 1x in Bielefeld!

JalouCity Hannover
Hamburger Allee 26
30161 Hannover
Telefon: 0511/387 97 90
info@jaloucity-hannover.de

JalouCity Bielefeld
Friedenstraße 1
33602 Bielefeld
Telefon: 0521/13 77 70
info@jaloucity-bielefeld.de

Jalousien • Rollos • Plissees • Lamellenvorhänge • Markisen

JALOU CITY
www.jaloucity.de



Experten – auch für die leisen Zwischentöne: Dirigent Gerd Müller-Lorenz (rechts stehend) und sein Partner, der Psychologe Andreas Burzik mit Orchester.
Krus (2)

Führen im Einklang

„Warum bekomme ich immer einen ganzen Menschen, wenn ich eigentlich nur zwei Hände will?“, hat schon Unternehmer-Ikone Henry Ford gefragt. Wie wichtig Emotionen im Berufsalltag sind, lernen Führungskräfte bei „**Leadership in Resonance**“: AIS Dirigenten, die erstmals vor ein Orchester treten.

VON CAROLIN BURCHARDT

► **Noch ist der Konzertsaal im niedersächsischen Bad Münder verwaist, die Stühle für die Musiker sind aufgereiht, im Hintergrund steht eine Musikanlage.** Das Dirigentenpult, das gleich eine wichtige Rolle spielen wird, steht im Abseits. Trotz der Stille ist die Spannung aber deutlich spürbar, selbst im letzten Winkel des mit hellem Holz verkleideten Saals. Im Vorraum befindet sich eine sechsköpfige Gruppe aus Männern und Frauen – allesamt erfahrene Chefarzte mittleren Alters, erfolgreiche Führungskräfte aus Kliniken des gesamten Bundesgebiets. Macher, die es gewohnt sind, den Ton anzugeben, Verantwortung zu übernehmen, und wenn es hart auf hart kommt, über Leben und Tod zu entscheiden.

Doch was nun unmittelbar auf sie wartet, hat kaum etwas mit ihrem Metier zu tun – zumindest auf den ersten Blick. Entsprechend nervös laufen sie umher, die Unsicherheit ist deutlich spürbar. Es ist der Moment, von dem Projektleiter Gerd Müller-Lorenz sagt, dass selbst „gestandene Männer wachsweiße Knie bekommen“. Das erste Mal vor einem knapp 30-köpfigen Orchester zu stehen und den Takt vorzugeben, das ist heute für alle Teilnehmer Neuland. Der Musikprofessor bringt Führungskräften seit nunmehr drei Jahren das Dirigieren nahe. „Leadership in Resonance“ heißt das Konzept. Daran hat er drei Jahre gefeilt – gemeinsam mit seinem Partner, dem Musiker und Psychologen Andreas Burzik. „Warum bekomme ich immer einen ganzen Menschen, wenn ich eigentlich nur zwei Hände will?“, zitiert Gerd Müller-Lorenz den US-amerikanischen Autobau-Pionier Henry Ford. Soll bedeuten: Emotionen und Job lassen sich nicht voneinander trennen.

► **Musikalisch Menschen bewegen**

Dirigieren und Mitarbeiterführung mögen zwei unterschiedliche Prozesse sein, sie sind sich in ihrer Dynamik aber sehr ähnlich. Die Analogie besteht darin, Kontakt aufzunehmen, Menschen zu bewegen und Emotionen zu transportieren. Es geht um das Wechselspiel zwischen Musikern und Dirigent beziehungsweise Mitarbeitern und ihrem Chef. Müller-Lorenz spricht „vom imaginären Gummiband, das beide Parteien verbindet“. Man führt nicht, indem man vorweg eilt oder hinterherhinkt. Das Gummiband unter Spannung zu halten, ohne dass es überdehnt wird oder durchhängt, das sei die hohe Kunst. Psychologe Burzik spricht in diesem Zusammen-

hang vom Balanceakt zwischen führen einerseits und Mitarbeiter mitnehmen andererseits: „Das ist ein sehr schmaler Grat, und dafür wollen wir unseren Seminarteilnehmern ein Gefühl geben.“

Wie schmal der Grat ist, davon bekommt auch der erste Aspirant am Dirigentenpult recht schnell einen Eindruck. Der Einstieg gelingt: Eine Geste mit der Hand, verstärkt durch ein tiefes Einatmen, wie zuvor in lockerer Atmosphäre mit den anderen Teilnehmern geübt, das Orchester hebt an und spielt mit – ganz so, wie es der Chefarzt dirigiert.

► **Bei jedem klingt das Stück anders**

„Uns ist es wichtig, und das sagen wir dem Orchester auch vorher so, dass es die Persönlichkeiten so widerspiegelt, wie sie sind“, betont Müller-Lorenz. Am Ende klinge ein und dasselbe Stück, je nachdem wer vorne steht, immer wieder anders. Der Mediziner zieht trotz gelungenem Auftakt nach seinem ersten Auftritt vor dem Orchester ein selbstkritisches Fazit: „Ich bin zu langsam.“ Besagtes Gummiband hätte in seinem Fall also durchgehalten, weil sich Orchester und Dirigent zu weit voneinander entfernt haben. Die erste Geige, die sich an dieser Stelle einmischte, empfiehlt dem Novizen, in seinen Bewegungen etwas mehr zu übertreiben, damit alle im Orchester merken, worauf es ihm ankommt: „Dirigieren Sie nicht, was Sie hören, sondern was Sie hören wollen.“ Stefan Rudloff, Chefarzt in der Orthopädie, sieht eine Parallele zum Berufsalltag: „Ich bin der Motor, der die Richtung vorgibt, und muss zugleich Vertrauen in meine Mitarbeiter haben, dass sie ihren Job gut machen.“

„Die meisten Teilnehmer erkennen ganz schnell, wo die Parallelen zwischen dem Dirigieren und dem Führen im Beruf liegen“, sagt Burzik. Die Klarheit, so Gerd Müller-Lorenz, müsse von vorne kommen – und die zentrale Frage „Was will ich?“ vorab geklärt werden. Wie schnell soll das Orchester spielen? Wie laut oder wie leise? Überlegungen, wie sie in übertragener Form auch Führungskräfte in einem Unternehmen anstellen müssten. Ein Ziel der beiden Trainer ist, die Seminarteilnehmer aus ihrer Komfort- in die Lernzone zu locken. Die Botschaft laute: So sensibel wie ein Orchester auf seinen Dirigenten reagiert, so sensibel reagiert auch die Belegschaft auf ihren Chef. Stimmen Takt und Rhythmus, schwingen sich auch Dirigent und Orchester aufeinander ein. Nur auf diese Weise entstehe eine harmonische Einheit – auch in einem Unternehmen. Nach dem Konzert zeigen sich die Teilneh-

mer beeindruckt. Kardiologin Heike Hafermann-Gietzen: „Die Gefühle, die die Musik erzeugt, auf das Orchester zu übertragen, ebenso wie die eigenen Vorstellungen und Bilder – das ist etwas ganz Besonderes.“

► **Die eigene Wirkung reflektieren**

Der Prozess, den die Teilnehmer durchlaufen, ist beeindruckend – von der Unsicherheit am Anfang angesichts der neuen Herausforderung hin zum selbstsicheren Auftreten mit voranschreitender Zeit. Am Ende verlässt beinahe jeder Teilnehmer mit einem zufriedenen Lächeln die Bühne. „Zu sehen, wie aus dem Dirigenten und dem Orchester ein großes Ganzes wird, das hat uns alle mitgerissen“, erzählt Onkologin Eva-Maria Kalusche.

Bei „Leadership in Resonance“ reflektieren die Seminarteilnehmer nach der Praxisphase mit dem Orchester ihr Auftreten, ihre Körpersprache und ihre Stimme. Zentrale Fragen, denn Burziks Erfahrung hat gezeigt, dass „zahlreiche Führungskräfte keine klare Vorstellung von ihrer Wirkung auf andere haben“. Und genau dafür sei der Auftritt vor dem Orchester hilfreich. Anhand der emotionalen Berührung durch die Musik und des Feedbacks durch das Orchester entstehe eine ganz andere Bereitschaft, sich mit dem Thema Außenwirkung zu befassen. Das intensive musikalische Erlebnis wirke begeisternd und inspirierend. Mehr noch. Burzik: „Es ermöglicht einen direkten Zugang zu den eigenen Gefühlen.“

„Es geht um das Wechselspiel zwischen Musikern und Dirigent beziehungsweise Mitarbeitern und ihrem Chef.“

Gerd Müller-Lorenz,
Dirigent



Stefan Rudloff, Chefarzt in der Orthopädie, bei seiner ersten Annäherung mit dem Orchester.