Pomp, Trara, Nonsens: „Komödie der Irrungen" an der Burg Seite 27

Das langerwartete Debütalbum von Soul-Nachwuchshoffnung Sampha Seite 28

Warum Tomaten nicht mehr nach Paradeiser schmecken Seite 29

Nirgends zeigt sich die Auswirkung von Führung unmittelbarer als am Pult. Manager versuchen in Seminaren, ihren Führungsstil mit Musikern zu überprüfen. Foto: fotolia/Alenavlad

Im Takt

Versteht man ein Orchester als die Essenz sozialer Systeme, können Manager einiges von Dirigenten lernen. Ein Lokalaugenschein in einem Dirigier-Workshop für Führungskräfte in Wien.

Von Judith Belfkih

Irgendwann kommen sie alle an der Punkt. Und kippen. Heraus aus der eigenen Verkopftheit und Kontrolle, hinein in die Musik – einmal intuitiv, das andere Mal gemächlich, das dritte Mal erst nach einigem Zaudern, zögerlich und mit geschlossenen Augen. Einmal in der Musik angelangt, von ihr getragen, gelingt es ihnen aber allen, an ihre Dynamik anzudocken, ihre Themen und Emotionen aufzugreifen und sie ein Stück weit selbst mitzugestalten.

Versteht man die Welt als ein Geflecht aus Parallelstrukturen, die alle nach den selben Prinzipien funktionieren, erscheint der Gedanke logisch: Wer ein Orchester leiten kann, schafft das auch bei einem Unternehmen. Oder in etwas entschärfter Form: Nirgends funktioniert Führung so unmittelbar wie am Dirigentenpult. Nirgends sind die Auswirkungen, ist der Effekt der eigenen Handlungen so spontan, so körperlich erfahrbar. An kaum einem anderen Ort ist die Rückmeldung einer Gruppe so unvermittelt. Was liegt also näher, als Manager vor ein Ensemble zu stellen, um ihre Führungsfähigkeiten zu überprüfen und zu verbessern?

Die Deutsche Post hat es bereits getan, der Pharmakonzern Bayer, Siemens, der Raiffeisen-Konzern und die Voest – sie alle und viele mehr haben ihren Managern einen Dirigier-Workshop verpasst. In Deutschland schon länger ein Thema, meist von Dirigenten geleitet und mit großem Orchester bestückt, hat sich vor ein paar Jahren auch in Wien eine Gruppe Musiker zusammengefunden, die derartige Management-Seminare anbieten – und zwar in der intimeren Besetzung eines Streichquartettes.

Florian Schönwiese, langjähriger Geiger im Concentus Musicus, hat mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Orchester eine Methode entwickelt, um die Erfahrungen aus der Welt der Musik an die Wirtschaft weiterzugeben. Ein Lokalaugenschein bei einer Schnupperveranstaltung für Spitzenmanager im Konzerthaus.

Brutaler erster Schritt

Der erste Schritt ans Pult ist brutal. Nicht nur für Manager, die gewohnt sind, kompetent zu sein in dem, was sie tun. Das sieht man auch dem Geschäftsführer einer österreichischen Unternehmensberatungsfirma an: Er hat ein detailliertes Konzept entwickelt für das Stück Musik, das er vor sich liegen hat, zieht Parallelen zur Business-Welt: „Am Anfang ist das die Motivation der Jugend, eines Start-ups, dann differenziert sich das System, erste Konflikte tauchen auf, interne Unstimmigkeiten. Dann gibt es eine Öffnung nach außen, wir vernetzen uns, Erfolg stellt sich ein." Eine Herangehensweise, die viele Manager wählen: sich erst einmal in einem Gedankenkonzept verschanzen.

Doch die Musiker wollen nicht reden, sie wollen spielen. Ihr Feedback nach einem ersten Durchlauf, bei dem ihr Dirigent eher das Spiel nachträglich kommentierte, ist sehr direkt: „Wir könnten besser spielen, wenn Sie nicht in ihrem Kopf stecken bleiben würden, geben Sie uns das zurück, was Ihnen die Musik gibt."

Auch die Personalentwicklerin eines Energiekonzerns, sie steht wie die anderen Teilnehmer ohne Noten am Pult, sieht ihr Mozart-Stück als Firmen-Analogie, in der es Diskussionen gibt, Streit und schließlich Einigung. Auch sie holen die Musiker langsam aus dem Kopf heraus und hinein in die Musik. Und auch bei ihr kommt der Moment, wo sie in die Musik eintaucht, Teil von ihr wird, von der Beobachterin zur Gestalterin. „Wir wollen nicht, dass Sie nichts von uns verlangen. Das will ja niemand. Es geht nicht darum, dass wir uns alle wohlfühlen, wir wollen etwas beitragen zum Gelingen", locken die Musiker sie nach und nach aus der Reserve. Musikalische Vorbildung hat in dieser Managerrunde kaum jemand. Und wenn, ist sie eher hinderlich, wie sich bei der Controllerin einer Software-Firma zeigt. Die Tatsache, dass sie Geige spielt, lässt sie noch analytischer herangehen. Rückmeldung der Musiker: „Das war schön, aber langweilig. Sie schlucken Ihre Ideen hinunter, spucken Sie sie aus!"

> „Dirigieren ist die Kunst zu wissen, wann man das Orchester nicht stören soll."
>
> **Herbert von Karajan**

Geiger und Trainer Florian Schönwiese. Foto: Stefan Schweiger

Dieses Hindernis der musikalischen Bildung ist meist nach der ersten Session vorbei, berichtet Schönwiese aus der Praxis. Und es tritt meistens bei Leuten auf, die „aus einer Spezialisten-Rolle aufgestiegen sind in eine Führungsebene, die noch zu sehr bei den Mitarbeitern verhaftet sind in ihrer Herangehensweise".

Dass Musikalität keinesfalls ein Hindernis ist, zeigt im Anschluss die Personalchefin aus dem Finanzsektor. Sie gestaltet ein Stück von Elgar und verblüfft die Zuhörer. Sie hat die Gabe, schnell zu erkennen, was gerade (in der Musik) passiert, es dann aber selbst in die Hand zu nehmen. Zuhören, erfassen und gestalten. Sie zeigt, dass das Konzept funktionieren kann, dass verinnerlichte Führungsqualitäten auch den Sprung in fremde Gewässer aushalten.

Schönwiese will mit seinem Projekt zeigen, dass es keine wirklich unmusikalischen Menschen gibt: „Passiv ist jeder musikalisch, der hören kann und am Telefon seine Ehefrau von seiner Mutter unterscheiden kann." Manager entdecken in den Workshops also ihre verschüttete Musikalität. Und die kann tief vergraben sein, wie bei einem Partner einer großen Kanzlei, dem es äußerst schwerfällt, Abschied zu nehmen vom Reden, und versucht, verbal Zeit zu schinden. Erst nach mehreren Anläufen und mit geschlossenen Augen gelingt es ihm, die Musik überhaupt an sich heranzulassen, um sie ansatzweise zu gestalten.

Intuitive Führungserfahrung

Was die Manager aus den Seminaren mitnehmen an der Spitze großer Konzerne? Für Schönwiese ist es „intuitive Führungserfahrung, bei der sie spüren, wie es sich anfühlt, wenn es funktioniert". Und diese Erfahrung schreibt sich quasi ins Körpergedächtnis ein. Ein Teilnehmer etwa erkannte im Dirigieren das Kernproblem seiner Führungsarbeit: Er hatte die Musiker mit viel Elan, bis ins Detail gestaltend durch das Stück gepeitscht. Statt erst zuzuhören und sie spielen zu lassen. Über die Rückmeldungen der Musiker, berichtete er im Anschluss, habe er etwas über seinen Stil in der Firma erkannt: Warum er zwar die besten Experten in sein Team holt, sie jedoch nie lange bleiben. Das habe er über das Dirigieren verstanden.

Diese Erkenntnis hat einen Wert, ein Workshoptag mit dem Ensemble kostet zwischen 7.000 und 10.000 Euro. Doch was ist jenseits des Geldes die Motivation für die Musiker, die sonst mit Stardirigenten arbeiten, sich von Laien dirigieren zu lassen? „Wir wollen etwas bewegen mit Musik. Mit diesen Workshops sehen wir die Auswirkungen unserer Arbeit ganz direkt und unmittelbar." Schmerzt es Schönwiese nicht, die hehre Kunst der Klassik vor den profanen Karren der Wirtschaft zu spannen? „Wenn Musik Menschen verändert, ist das nie profan. Und wer sagt, welche Musik verändern darf und welche nicht?" ■