

Die Partitur der Führung

Orchesterarbeit und Chefalltag haben viel gemeinsam. Wenn auch nicht auf den ersten Blick, dann doch im Zusammenspiel von Dirigent und Musikern, also Chef und Mitarbeitern.



VON KATHARINA DERLIN

Die Klänge eines klassischen Werks tönen durch den Konzertsaal, die Musiker tragen Frack, ein Dirigent steht am Pult – doch nur scheinbar wohnt das Publikum hier einem Konzert bei. Das Ganze ist tatsächlich ein Workshop für Führungskräfte. Und diese sitzen gerade noch im Zuschauerraum.

Doch was können Manager und Chefs hier lernen? „Der Dirigent ist der einzige Musiker im Orchester, der keinen Ton von sich gibt“, erklärt Raphael von Hoensbroech, Leiter des Workshops und Geschäftsführer des Konzerthauses Berlin. „Und der Dirigent ist der Einzige, der mit der Partitur das gesamte Geschehen erfasst.“ Ein gutes Orchester brauche aber den Dirigenten nicht zum Taktschlagen, erklärt von Hoensbroech. „Ein guter Dirigent führt das Orchester in eine gemeinsame Vision vom Stück, gibt den Musikern zugleich aber den Freiraum sich kreativ zu entfalten.“

Er hat bereits etliche Unternehmer gecoacht, Eon, Axa oder Hella sind nur einige seiner Kunden. Als Orchester wählt er immer ein anderes: Denn die Reaktionen bei den unterschiedlichen Aufgaben und Szenen sollen authentisch und nicht vorab einstudiert sein. Fröhlich gehe

es im Workshop zu, sagt von Hoensbroech. Zehn bis fünfshundert Teilnehmer habe er pro



Ein Dirigent führt das Orchester in eine gemeinsame Vision vom Stück.
Raphael von Hoensbroech
Dirigent und Führungskräfte-Coach

Workshop, ideal seien zwischen 40 und 80 Personen. Die Führungskräfte, die teilnehmen, hätten häufig überhaupt keine Ahnung von Musik. Das müssen sie aber auch nicht.

Nach dem kleinen Konzert zu Beginn werden die Teilnehmer mitten zwischen die Musiker gesetzt. Zunächst erklärt der 39-jährige Dirigent dann den Aufbau eines Orchesters, wie die

Musiker untereinander vernetzt sind und wie das Zusammenspiel zur Musik funktioniert. Das Stück wird dann erneut gespielt und die Teilnehmer erfahren einen anderen Klang als zuvor: Je nachdem, wo sie im Orchester sitzen, hören sie mehr von den Streichern, den Blech- oder den Holzbläsern.

„In ihrer Position klingt das Stück nun anders, es ist eine andere Realität, aber keine falsche“, erklärt von Hoensbroech. In seiner Kritik müsse man also immer die Realität des Musikers bedenken – ebenso wie der Mitarbeiter seine, aber keine falsche Sicht der Dinge hat. Aufgabe des Chefs ist es dann, die verschiedenen Sichtweisen zusammenzuführen. „Und dann breche ich gerne mit der Erwartungshaltung aller Teilnehmer“, sagt von Hoensbroech schmunzelnd. Mitten im Stück verlässt er das Dirigierpult. Die Musiker, die ihn genauso wenig kennen wie die Kursteilnehmer, sind zunächst verärgert. Doch der Kapellmeister könne meist schnell die Aufgabe übernehmen, für Laien werde das Stück dann fehlerfrei zu Ende gespielt. „Das können die Musiker auch ohne mich“, sagt von Hoensbroech.

Nur stellt sich dann die Frage: Was genau ist seine Aufgabe als Dirigent? Das erklärt Hoensbroech dann in seinem zweistündi-

gen Workshop. „Eine Vision zu geben, wie die Musik gespielt werden soll, eine Orientierung zu bieten und das Orchester so zu stützen, dass es als Team auftreten kann – eben ein Produkt zu liefern, das emotional packt.“

Damit werden auch die Parallelen zur Führung eines Unternehmens deutlich. „The greatest crime of musicians is to play notes instead of music“, hat Isaac Stern einst gesagt. Für die Musik braucht es einen Dirigenten, der nicht nur eine Vision vom Stück hat, sondern auch die Orientierung für die Musiker bietet und damit Vertrauen in das gemeinsame Können schafft. Raphael von Hoensbroech hatte

die Idee zu „The Conductor's Perspective“, wie er dieses Projekt nennt, bereits 2009, als er bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group arbeitete. Als promovierter Musikwissenschaftler und mit langjähriger Erfahrung als gelernter Dirigent sah er die Gemeinsamkeiten zwischen Orchesterarbeit und Mitarbeiterführung – und so entstand dann die zum Workshop für Führungskräfte.

Die Lerninhalte vermittelt von Hoensbroech subtil, aber eingängig. Wie beispielsweise pedantische Chefs wirken: Da wird dem Klarinettenisten jede einzelne Note erklärt, nochmals und nochmals. „Ich frag dann

immer den Musiker, wie er sich fühlt.“ Bei so einer Führung gewinnt weder Dirigent noch Musiker. Und so ist es eben auch im Unternehmen: Niemand möchte sich jeden einzelnen Arbeitsschritt erklären lassen.

„Ich doziere nicht, ich lasse sie erleben“, meint von Hoensbroech. Und weil Musik hochgradig emotionalisiert, bleiben nicht nur ein oder zwei Kerne danken, sondern alle Bilder des Workshops im Gedächtnis. Damit können die Führungskräfte dann in ihren Teams weiterarbeiten.

► Mehr Informationen unter www.dirigieren.de

TYPLOGIE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

► Micromanager-Dirigent:

Achtet pedantisch auf den Arbeitsprozess und die Art der Ausführung. Die Musiker meinen: „Unter so einer Kontrolle kann ich mich nicht entfalten.“ Sie blenden ihn daraufhin aus.

► Status-Dirigent:

Sieht sich selbst im Zentrum des Geschehens. Die Musiker meinen: „Sein Schaffen hat nichts mit uns zu tun.“ Widerstand macht sich breit.

► Große-Geste-Dirigent:

Ähnlich dem Status-Dirigenten. Zum Dirigieren reichen jedoch bereits kleine Gesten. „Schon ein Blick kann sehr viel erreichen“, sagt von Hoensbroech.

► Grenzen-überschreitender-Dirigent:

Wie der Name schon sagt: Toleriert gewisse zwischenmenschliche Regeln nur sehr bedingt. Ein Violinist wird einem Dirigenten niemals seine Geige

aushändigen. Verlangt dieser sie doch, wird sich womöglich das gesamte Team gegen ihn stellen. Deshalb rät auch von Hoensbroech: immer Wege diesseits der Grenzen finden.

► Machtdirigent:

Autoritär versucht er seine Visionen durchzusetzen. Die Musiker meinen: „Angst ist keine gute Grundhaltung, um Noten zu spielen.“ Sie spielen zwar richtig – aber ohne „Magie“.



Was können Führungskräfte von einem Dirigenten lernen? Viel über Zwischenmenschliches, die Wirkung der Worte und das optimale Zusammenspiel von Chef und Mitarbeitern.

Foto: Achim Reissner

AUF DER COUCH

Die ersten hundert Tage: Verliebte brauchen Geduld

Frisch verliebt – und nun? Wie kann man die ersten Hundert Tage sinnvoll gestalten, sodass aus einer schönen Dating-Phase auch wirklich eine tolle Beziehung wird? Ganz allgemein gilt der Satz: Man kann nicht langsam genug sein. Eines der größten Probleme am Anfang ist häufig der Druck, den einer der Partner macht.

Wenn man der „Schnellere“, vielleicht auch der Verliebtere ist, sollte man der anderen Person Zeit geben, sich in ihrem Tempo einzulassen. Geduld ist eine der wichtigsten Eigenschaften in dieser Zeit, insbesondere wenn man von eigenen Gefühlen übermannt wird. Man sollte sich zunächst etwas zurückhalten, vor allem zwischen den Verabredungen. Auch zu früher Sex kann zu Bindungen führen, bei denen man die Kompatibilität noch gar nicht überprüft hat.

► SMS und Telefon: Es ist natür-

Dating ist wie Tennis: Man spielt den Ball in das Feld und dann muss der Partner zurückspielen.

lich wunderbar, eine verliebte SMS mit 20 Herzen zu bekommen. Besser wartet man damit aber, bis beide sich ihrer Gefühle auch wirklich sicher sind. Man kann leicht eine beginnende Beziehung bereits am Anfang kaputttexten. Insbesondere Männer, die am Tag zahllose SMS in jeder Lebenslage schreiben, reden schnell jede Attraktivität in den Keller. Wer zuerst wirbt, sollte nur die ersten Dates initiieren, danach äußert meistens auch

die andere Person den Wunsch nach gemeinsamen Treffen. Bitte nicht schon die nächste Verabredung beim aktuellen Treffen ausmachen!

Man wartet besser eine Woche. Insgesamt bitte SMS und Telefon zu Beginn vermeiden: Die Beziehung wird über Treffen vorangetrieben, die Gefühle wachsen aber in der Zeit, in der sich die Frischverliebten nicht sehen. Dating ist wie Tennis: Man spielt den Ball in das andere Feld und dann muss der Partner zurückspielen. Sonst spielt man irgendwann nur noch mit sich selbst. Keinesfalls sollte man eine SMS-Beziehung starten, in der man sich über alles stündlich informiert. Was soll man dann auf einem Treffen noch besprechen?

► Gewohnheiten: In den ersten Monaten werden die Standards einer Beziehung verhandelt, ob bewusst oder unbewusst. Man soll-

te sich nicht scheuen zu sagen, was man braucht, gleichzeitig aber immer locker und spielerisch bleiben. Wenn man verliebt ist, ist man bereit, mehr zu akzeptieren. Die Frage ist: Kann man das langfristig durchhalten, was man jetzt toleriert? Allerdings sollte keinesfalls die Zukunft ausführlich besprochen werden. Je mehr man schon plant, was in einem Jahr ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass man das auch erreicht. Liebe findet im Hier und Jetzt statt.

► Rote Flaggen: In den ersten 100 Tagen sieht man auch, welche schwierigen Charaktereigenschaften der Partner hat. Dies ist besonders dann wichtig, wenn es sich um Menschen handelt, die man noch nicht lange kennt. Es ist schwer, objektiv zu bleiben, wenn man verliebt ist. Hilfreich ist dabei möglicherweise eine Liste mit Eigenschaften des „idealen“ Partners zum Abgleich mit der Realität.



Christian Hemscheimer ist Paartherapeut und schildert an dieser Stelle regelmäßig Fälle aus seiner Praxis.

Natürlich kann man bei jedem Menschen bleiben, wenn das Herz das einem sagt. Aber man denke bitte niemals, dass man einen anderen Menschen aus Problemen „herauslieben“ kann. Der Partner muss und soll nicht perfekt sein, aber wenn man meint, man müsste ihn erst so formen, dass es passt, läuft garantiert etwas falsch.

Es ist im Übrigen nicht empfehlenswert, zu viel über vorangegan-

gene Beziehungen zu reden, aber ein grober Überblick ist durchaus hilfreich, um zu wissen, worauf man sich einlässt. Wenn jemand beispielsweise immer nur maximal halbjährliche Beziehungen hatte, ist es zum Beispiel unwahrscheinlich, dass es jetzt anders wird.

► Freundschaft: Wenn man bereits viele unglückliche Beziehungen hatte, empfiehlt es sich, sich zunächst anzufreunden – so altmodisch das auch klingt. Auf diese Weise kann man sich erst einmal auf Kompatibilität testen, ohne sich hormonumnebelt in die nächste Beziehung zu stürzen.

Keine gute Nachricht ist es jedoch, wenn sich schon bereits ein romantisches Verhältnis entwickelt hat, und dann der andere sagt: „Lass uns Freunde bleiben.“ Wenn man mehr will, sollte man sich darauf keinesfalls einlassen. Sonst gibt es Herzschmerz durch unerfüllte Hoffnungen.

DURCHATMEN



Qigong: Entspannung mit Streichen und Klopfen

Mit einer energetischen Selbstmassage können Sie den Tag beginnen oder nach einem anstrengenden Tag entspannen und Ihre Energien wieder ins Zentrum zurückführen, empfiehlt Qigong-Lehrer Jürgen Keller. Sie stehen schulterbreit, reiben Ihre Handflächen aneinander, bis sie warm sind, und streichen sich vom Gesicht aus über den Kopf. Danach wechseln Sie auf den Rücken, streichen auf der Rückseite der Beine hinunter über die Füße auf der Innenseite der Beine hinauf über den Bauch. Von dort weiter bis zur Brust. Von dort aus streichen Sie mit der rechten Handfläche auf der Innenseite des linken Arms bis zur Handfläche, über den linken Handrücken und wieder hinauf bis zur Brust. Danach wechseln Sie über die Brust in den rechten Arm. Abschließend streichen Sie noch einmal über das Gesicht und den Kopf, hinunter über die Füße an der Beininnenseite hinauf und legen die Hände auf das Zentrum unterhalb des Bauchnabels. Wollen Sie Ihre Energien beleben, klopfen Sie mit den Fingerkuppen das Gesicht und mit der ganzen Hand die beschriebenen Bahnen „wach“. Zum Abschluss noch mal die Streichvariante.

FORSCHER SAGEN

Deutsche werden in ihrer Kreativität ausgebremst

Unternehmen lassen Potenzial für Produktivität und Wachstum ungenutzt – das ergibt die in fünf Ländern erhobene Studie „State of Create: 2016“ von Adobe. Von über zwei Dritteln der Deutschen (67 Prozent) erwarten ihre Chefs kreative Höchstleistungen. Gleichzeitig sehen sich fast 9 von 10 Beschäftigten dem Druck ausgesetzt, möglichst produktiv und effizient tätig zu sein. Daher kann die Mehrheit weniger kreative Leistung bringen, als sie gern möchte. Die fehlende Förderung von Kreativität wird insbesondere in der Ausbildung vermisst: 84 Prozent der Deutschen finden, dass Schulen zu viel Wert auf Auswendiglernen legen, anstatt kreatives Querdenken zu fördern. Die Umfrage untersuchte in den USA, Großbritannien, Japan, Frankreich und Deutschland, welche Bedeutung Kreativität für Wirtschaft und Gesellschaft hat. Die Ergebnisse legen nahe, dass Beruf und Ausbildung nach wie vor von Effizienz statt von kreativen Problemlösungen und innovativen Denkanätzen geprägt werden.

Frust im Job: Negative Gedanken aufschreiben hilft



Geht im Job etwas schief, reagiert jeder anders darauf. Um die negativen Gedanken loszuwerden, schreibt man sie am besten auf, berichtet die Zeitschrift „Forschung und Lehre“ und bezieht sich auf eine Studie von Forschern der Universität Bonn. Die Forscher hatten 237 Probanden an einem sogenannten Diktatorspiel teilnehmen lassen. Einer in der Gruppe hatte die Rolle des Diktators inne. Er sollte einen bestimmten Geldbetrag verteilen. Er konnte das Geld gerecht verteilen oder sich selbst den Löwenanteil nehmen. Die meisten in der Rolle des Diktators entschieden sich für Letzteres. Entsprechend verschlechterte sich die Stimmung bei den Mitspielern.

Danach wurden unterschiedliche Strategien getestet, um die Emotionen loszuwerden. Sie sollten eine Zwangspause von ein paar Minuten einlegen, sie sollten sich ablenken und ein abstraktes Bild beschreiben oder eine E-Mail an den Diktator schreiben. Einem Teil wurde dabei gesagt, dass die E-Mail an den Diktator gesendet wird – dem anderen Teil nicht. Bei den Ergebnissen zeigte sich, dass die Teilnehmer die negativen Emotionen am besten loswurden, wenn sie diese aufschrieben. Sie waren danach signifikant besser gestimmt. Dabei gab es keinen wesentlichen Unterschied, ob die E-Mail nun abgeschickt wurde oder nicht.

Man muss noch Chaos in sich haben, um einen tanzenden Stern gebären zu können.

Friedrich Nietzsche, deutscher Philosoph