

**SEMINARTEST** Was man durch Dirigieren über den eigenen Führungsstil erfährt

# Fantasie, Gefühl und Takt beim Führen

Peroukko



Musiker **Florian Schönwiese** (li.) und **Bernhard Gattermayer** von Argo (im Hintergrund) konzipierten das Seminar

Ein Seminar will die Parallelen zwischen Dirigieren und Führen aufzeigen, indem Führungskräfte den Taktstock schwingen. Das WirtschaftsBlatt durfte das Seminar testen.

Vier Menschen warten mit großen Augen auf Anweisungen. Sie wissen nicht, was sie erwartet und wie derjenige tickt, der ihnen sagen wird, was sie zu tun haben. Es könnte auch in die Hose gehen: Vielleicht wird zu viel von ihnen verlangt. Vielleicht wird es langweilig. Vielleicht gibt es keine Sympathie. Vielleicht werden sie auch Spaß haben.

Im Fall des zweitägigen Seminars „Führen – Dirigieren – Wirken“, das Bernhard Gattermayer, Geschäftsführer der Argo Personalentwicklung, und Florian Schönwiese, Violinist und Kulturmanager, konzipiert haben, handelt es sich bei den vier erwartungs-

voll dreinblickenden Menschen um ein Streichquartett. Derjenige, der zu sagen hat, was und wie sie spielen sollen, ist ein Seminarteilnehmer.

## Bild oder Geschichte

Zu Beginn wird den Teilnehmern – die meisten sind Führungskräfte aus dem Bankwesen – erklärt, es sei gut, den Musikern ein Bild oder eine Geschichte zu geben, die das Musikstück charakterisiert. Nicht zuletzt deshalb, weil die meisten keinen musikalischen Hintergrund haben. Die Ergebnisse sind erstaunlich: Es scheint fast, als ob jene, die keine Noten lesen können, besonders schöne und intensive Klangerlebnisse aus den Streichern herauskitzeln.

Ein Teilnehmer wählt Mozarts „Kleine Nachtmusik“. Das Stück habe ihn an einen Tag im Leben seiner dreijährigen Tochter erinnert. Der Beginn sei wie sie, wenn sie in der Früh aufsteht; gleich voller Energie. Dann spielt sie und wird ruhiger, legt ein

Schläfchen ein, hat einen kurzen Altraum. Es geht energisch weiter, bis sie wieder ruhiger wird und schließlich langsam einschläft. Die Bilder helfen den Musikern bei der Interpretation.

Beim Dirigieren – das technisch gesehen bei den meisten Teilnehmern wenig mit dem zu tun hat, was man aus dem Konzertsaal kennt – heißt es dann: An den richtigen Stellen Impulse setzen und mit Bewegungen und Mimik das Gefühl vorgeben, das die Musik ausdrücken soll. Es zeigt sich: Je unsicherer der Dirigent, je ungenauer seine Vorstellung vom Endergebnis, desto weniger ziehen die Musiker an einem Strang. Manchmal fordern sie genauere Vorgaben ein. Je besser sich der Dirigent in die Musik einfühlt und sein Gefühl vermittelt, umso eher kommen Geiger, Bratschist und Cellistin in das, was man einen „Flow“ nennt.

Sinn der Übung ist es, Parallelen zur Mitarbeiterführung auszumachen. Im An-

schluss an die Proben und die „Aufführung“ wird gemeinsam reflektiert. So sagen die Musiker: Sobald der Dirigent gelacht hat, habe die Musik fröhlicher geklungen. Viel eigene Gestaltungsmöglichkeit empfanden sie als positiv, sofern sie vorher ein gutes Bild, eine gute Vision bekommen haben: „Wir können am meisten wir selbst sein und haben am meisten Freude dabei.“

## Alltagstauglichkeit

Es gibt sie, die Parallelen zwischen Dirigieren und Führen. Letztlich ist aber wichtig, bis zu welchem Grad sich die gewonnenen Erkenntnisse in den Führungsalltag integrieren lassen. Das ist wohl eine Frage der Persönlichkeit, aber auch der Unternehmenskultur. Sinnvoll wären ein oder zwei Transfer-Treffen in einigen Wochen oder Monaten, um die Praxistauglichkeit zu überprüfen und nochmals zu reflektieren.

ALEXANDRA ROTTER  
alexandra.rotter@wirtschaftsblatt.at