

AUS DER WERKSTATT

Fünf Lektionen vom Dirigentenpult

*Was das Führen eines Orchesters mit dem Führen eines Unternehmens zu tun hat
— mehr, als man denkt*

Future of Leadership Initiative · 2023

Wie kann ein Dirigent Führungskräften beibringen, besser zu führen? In seiner Werkstatt *Leading & Conducting* zog Raphael Hoensbroech, Geschäftsführer des Konzerthauses Berlin sowie aktiver Dirigent und Violinist, aufschlussreiche Parallelen zwischen dem Leiten eines Orchesters und dem Leiten eines Unternehmens.

Der Raum war weitläufig und in gedämpftes Licht getaucht. Vor einem Orchester aus Musikerinnen und Musikern, zwischen denen Beraterinnen und Berater saßen, stand ein Dirigent. Die Musik begann mit einem sanften Schwung seines Taktstocks. Mitten in einem Orchester zu sitzen — eine bemerkenswerte Erfahrung.

Dann hielt der Dirigent inne und bat die Musiker, ohne ihn weiterzuspielen. Man würde erwarten, dass sie nun unharmonisch spielen. Das war nicht der Fall.

Wozu braucht ihr mich dann?

Bin ich als Führungskraft nicht unverzichtbar? Der Dirigent erklärte, die Rolle der Führung sei sicherzustellen, dass mehr entsteht als die bloße Addition der Einzelnen. Er sei da, damit die Musiker herausragend zusammen spielen — damit sie, wie er es formulierte, vom Spielen der Noten zum gemeinsamen Musizieren kommen.

Lektion 1: Für Exzellenz in Gruppenarbeit ist Führung unverzichtbar

Als Nächstes bat der Dirigent einige der anwesenden Managerinnen und Manager, zwischen den musikalischen Passagen die Plätze zu tauschen. Einer, der neben der Violine gesessen hatte, wechselte mit einem anderen, der neben dem Kontrabass saß.

Das Orchester spielte weiter. In der nächsten Pause fragte der Dirigent die beiden, ob sie einen Unterschied bemerkt hätten. Wenig überraschend: Neben der Violine zu sitzen war ein völlig anderes Hörerlebnis als neben dem Kontrabass.

Jede Position in einem Orchester übersetzt sich in eine radikal andere Wahrnehmung des Ganzen. Dasselbe gilt in einem Unternehmen. Jede Person hat eine eigene Wirklichkeit, eine eigene Sicht auf ihr Unternehmen. Das kann die Bildung eines gemeinsamen Ziels untergraben. Eine Führungskraft muss sich dessen bewusst sein und einen gemeinsamen Boden finden, auf dem alle arbeiten können — damit individuelle Verzerrungen, die eigene eingeschlossen, nicht die Sicht auf das Ganze trüben.

Lektion 2: Führung muss individuelle Verzerrungen kennen und ausbalancieren

Der Dirigent ließ das Orchester erneut spielen, wies aber die Flöten an, in einer unpassenden Tonhöhe zu spielen. Als er die übrigen Musiker um Rückmeldung bat, empfanden alle die verstimmte Flöte als ausgesprochen störend. Verwirrung und Unsicherheit entstanden, mit Fragen wie: Spiele ich falsch? Soll ich mich der Harmonie zuliebe an die Flöten anpassen, obwohl ich weiß, dass sie falsch spielen?

So zeigte er, wie ein Problem im System, das vom Team nicht selbst gelöst werden kann, eine Dynamik des Misstrauens auslöst. Die feine, unausgesprochene Spannung zerstört die Bedingungen für wirksame Zusammenarbeit und verhindert ein Umfeld, in dem Kreativität möglich ist. Genau hier muss Führung eingreifen.

Lektion 3: Führung muss innere Spannungen ausgleichen, so subtil sie auch sein mögen

Der Dirigent wählte anschließend einen der anwesenden Berater aus und ließ ihn seinen Platz einnehmen. Sichtlich verunsichert schwang dieser den Taktstock. Er versuchte, die Wirkung seiner Gesten auf das Orchester zu erkennen und sich entsprechend anzupassen.

An seinen Schwierigkeiten wurde deutlich: Wenn eine Führungskraft keine klaren Erwartungen und Ziele hat, die sie der Gruppe vermitteln kann, folgt sie am Ende der Gruppe. Und die Gruppe improvisiert und versucht ihr Bestes.

Führung muss deshalb ein Bild von der Zukunft haben und die Beteiligten immer wieder an den Zweck eines Vorhabens erinnern. Es geht darum, eine gemeinsame Vorstellung zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass alle nach vorne schauen, statt auf vergangene Fehler.

Lektion 4: Führung erinnert alle daran, nach vorne zu schauen statt zurück

Gegen Ende der Sitzung erprobte der Dirigent verschiedene Führungsstile an seinem Orchester. Zuerst agierte er als typischer Mikromanager. Das Ergebnis: Die Musiker verspürten den Drang, sich der Überkontrolle zu widersetzen und zu entziehen — so beschrieben sie es später.

Danach führte er das Orchester, indem er sich ausschließlich auf die Musik konzentrierte und nicht auf die Musiker. Diesmal berichteten sie von einem geteilten Gefühl der Entkopplung, ausgelöst dadurch, dass er allein zum eigenen Vergnügen dirigierte.

Diese Mikro-Experimente machten deutlich: Führung ist letztlich eine Frage der Haltung gegenüber denen, die gemeinsam Großes erreichen. Es geht nicht um die Führungskraft. Ihre Rolle besteht darin, einer Gruppe zu ermöglichen, zu einer gemeinsamen Vorstellung zusammenzufinden — durch Anerkennung, positive Impulse und Korrektur, wo nötig.

Beim Thema Anerkennung beobachtete der Dirigent, dass Führungskräfte oft glauben, es gehe nur um Lob für gute Arbeit. Tatsächlich ist mehr daran. In entscheidenden Momenten tritt eine gute Führungskraft zur Seite und räumt demjenigen die Bühne, der die Leistung erbringen soll. Es geht darum, dieser Person in die Augen zu sehen, vollständiges Vertrauen zu vermitteln und ihr bewusst zu machen, dass jetzt ihr Moment ist.

Während der Dirigent der Erzähler ist, dem die ganze Gemeinschaft zuhört, sind es die Musiker, die die Geschichte erschaffen. Große Führung läuft darauf hinaus, denjenigen die Bühne zu räumen, die gemeinsam Großes erreichen — und zugleich für Zusammenklang zu sorgen.

Lektion 5: Führung dient der Gruppe, damit diese Großes erreichen kann

Die Analogie des Orchesters war umso interessanter, als sie eine andere Perspektive eröffnete und die Erkenntnisse weit wirksamer verankerte, als ein herkömmlicher Vortrag es vermocht hätte.

Gute Führung bedeutet, ein Bild zu vermitteln, außerordentlich aufmerksam zu sein, um Struktur und Vertrauen im Team herzustellen, und die Bedingungen zu schaffen, unter denen Großes gelingen kann. Die vielleicht wichtigste Eigenschaft aber ist Bescheidenheit. Am Ende versteht eine gute Führungskraft, dass die Ergebnisse im Wesentlichen von ihrem Team erreicht werden — von genau den Menschen, die sie befähigen muss.

Warum dieses Gespräch hier steht

Die fünf Lektionen sind keine Musikanalogie. Sie beschreiben vier der sozialen Dynamiken, mit denen wir arbeiten, nur in einem Raum, in dem man sie hören kann.

Der Platztausch der Manager zeigt, was Perspektive mit Wahrnehmung macht: Jede Position im Unternehmen erzeugt eine andere Wirklichkeit, und wer das übersieht, hält Widerspruch für Widerstand. Die verstimmte Flöte zeigt, wie ein ungelöstes Problem im System Misstrauen erzeugt, das niemand ausspricht — psychologische Sicherheit, hörbar gemacht. Der überforderte Berater am Pult zeigt, dass Führung ohne eigenes Bild von der Zukunft der Gruppe folgt, statt sie zu führen. Und die beiden Führungsstile am Ende zeigen die Verteilung von Aufmerksamkeit: Der Mikromanager bindet sie an sich, der selbstvergessene Dirigent nimmt sie ganz weg. Beides kostet Leistung.

Was uns an diesem Format überzeugt hat, ist die Rückmeldeschleife. Ein Orchester antwortet sofort und ohne Höflichkeit. In Organisationen dauert dieselbe Antwort achtzehn Monate und kommt als Fluktuationszahl. Deshalb bauen wir in Programme Situationen ein, in denen Führungsverhalten unmittelbar beantwortet wird — nicht, weil es schöner ist, sondern weil es der einzige Weg ist, in vertretbarer Zeit etwas zu lernen.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-dirigent.html

Weitere Beiträge im Führungswissen: leadership-munich.org/fuehrungswissen.html

