



Concerto für Chef und Orchester

Musik bedeutet Harmonie und Gleichklang. Oder? Was lernen **Führungskräfte**, wenn sie sich im Spannungsfeld zwischen Dirigent und Musikern wiederfinden. Und das vielleicht sogar ganz ohne musikalisches Vorwissen. Concerto für Chef und Orchester: Beobachtungen im Konzertsaal.

VON INSA HAGEMANN (FOTOS)
UND KLAUS POHLMANN (TEXT)

Rumms! Zehn Chefärzte und Krankenhausmanager springen hoch, landen gleichzeitig wieder auf der Bühne, kommen in den Stand, spüren festen Boden unter den Füßen. Das sollen sie auch: Stand und Körperhaltung sind wesentlich, wenn man vor einem Orchester steht. Denn genau das haben die Klinik-Führungskräfte gleich vor sich: ein Orchester leiten. Außerdem sind spätestens jetzt, kurz nach halb neun morgens, alle wach.

Am Vorabend haben die zehn Teilnehmer die allernötigsten Grundlagen gelernt: Wie bringt man ein Orchester in Gang, wie hält man es an? Außerdem die Dirigierhaltung - richtig stehen, mit Spannung von Kopf bis Fuß, Handrücken nach oben. Damit kein falscher Eindruck entsteht: Wir sind nicht in einem Körpersprache-Seminar. Jedenfalls steht das nicht im Vordergrund. Es geht um etwas anderes. Um Führung.

Zunächst ist aber nicht führen, sondern folgen angesagt. Jeder hat bereits Tage vor dem Seminar ein Musikstück zugewiesen bekommen, kriegt es jetzt als Tonkassette eingespielt, dirigiert zum Eingewöhnen ein imaginäres Orchester. Die Trockenübung ist deshalb nötig, weil das zweitägige Programm diesmal auf einen Tag gekürzt wurde, und sie ist aus Sicht von Gerd Müller-Lorenz eigentlich nicht legitim. Der international tätige Dirigent, zu Hause in der Region Hannover, hat zusammen mit Andreas Burzik - Psychologe, Trainer und als Violinist ausgebildeter Orchestermusiker - in den vergangenen Jahren das Seminarkonzept entwickelt. Leadership in Resonance heißt es. Das treffend zu übersetzen ist gar nicht so leicht, deshalb greift man am besten zu einem Satz von Müller-Lorenz: „Es ist erstaunlich, wie genau jede

Persönlichkeit vom Orchester zurückgespiegelt wird.“

Verkürzt wurde das Programm, weil die MediClin-Gruppe das Seminarkonzept testen will. Carina Heitmann, Personalentwicklerin im Krankenhaus-Konzern, ist hautnah dabei und wird selbst dirigieren. Die anderen Teilnehmer sind aus ganz Deutschland angereist, kommen von einem der über 50 bundesweiten MediClin-Standorte. Hausherrin ist Dr. Sigrid Krause, Chefärztin der Deister Weser Kliniken in Bad Münder. Die Kurstadt bietet einen für das Orchester-Seminar unschätzbaren Vorteil: den Martin-Schmidt-Konzertsaal. Auch Sigrid Krause wird nachher vor den Musikern stehen; es ist nicht ihr erstes Führungskräfte-Seminar, aber das erste in dieser Form: Sie sei gespannt auf das neue Format, sagt sie.

Als die Münderaner Chefärztin später ihren Probelauf dirigiert, sitzt die Grup-

pe schon nicht mehr wie zu Beginn aufgereiht an der Bühnenrückwand, sondern - wie später das Orchester - um die Dirigentin herum. Der Vorschlag kam von den Teilnehmern, und nicht nur das zeigt, dass sie dabei sind: Manch einer dirigiert schon mal zur Probe mit, auch die eine oder andere Luftgeige ist zu sehen. Die Führungskräfte spielen mit, was die Übung zur Musikkassette deutlich weniger trocken macht.

Das Zeitfenster ist eng. Den richtigen Einsatz erwischen, die eigenen Bewegungen im Takt halten - Müller-Lorenz spricht, medizinergerecht, von „Puls finden“. Für jeden Teilnehmer bleiben nur rund zehn Minuten, und trotzdem: „Da kommste in Schweiß“, kommentiert eine Ärztin. „Das ist anstrengend“, findet auch Sigrid Krause. „Warum?“ Müller-Lorenz gibt die Antwort gleich selbst: „Weil sie so viel machen“, sagt er und fordert kleinere Bewegungen.



Bis ins Detail die richtige Haltung: Gerd Müller-Lorenz und Dr. Sigrid Krause.

Aber das Anstrengende, die Konzentration auf das ungewohnte Neue, ist wichtig im Konzept von Gerd Müller-Lorenz und Andreas Burzik. Die Neu-Dirigenten sind viel zu sehr mit sich selbst und ihrem Stück beschäftigt, als dass sie sich auf das übliche geschäftsmäßige Auftreten konzentrieren könnten. Der zweite Schlüssel: die Musik selbst. Auch wenn man nicht genau weiß, wie: Musik schlägt voll auf die Gefühlswelt durch. Wenn es Fassaden gibt, fallen sie jetzt - oder spätestens dann, wenn später am Vormittag endgültig die Stunde der Wahrheit eingeläutet wird.

Es geht noch weiter. Kaum etwas wird derart mit Gleichklang verbunden wie Musik. Umso überraschender, wenn Andreas Burzik jetzt aus dem Hintergrund einwirft: „Nicht zu viel Harmonie.“ Nicht kuscheln mit den Musikern, raus aus der Komfortzone, rein ins Spannungsverhältnis zwischen Dirigent und Orchester, zwischen Chef und Mannschaft. Wie wird gespielt? „So, wie die wollen?“, sagt Müller-Lorenz und meint das Orchester. „Oder so, wie der Dirigent will? Entscheidung, bitte!“

Diese Entscheidung fällt noch vor dem ersten Heben des Taktstocks. „Gespielt werden soll durch Sie der Hochzeitsmarsch“, sagt ein anderer Kandidat, und schließt seine Ansage auch noch mit den Worten „Achten Sie nicht auf mich.“ Das könnte ohne Zweifel noch am Nachmittag zur Sprache kommen. Dreieinhalb Stunden sitzen die Chefärzte und Klinikmanager später mit Burzik und Müller-Lorenz zusammen. Allerdings wird nicht jeder einzelne Dirigentenauftritt durchgesprochen; das würde den zeitlichen und wohl auch emotionalen Rahmen sprengen. Es ist ein geschützter Raum, in dem auch keine Beobachter zugelassen sind. Andreas Burzik leitet vielmehr eine eigene Seminareinheit, die sich um vier Kompetenzen dreht: Klarheit. Kontakt. Emotion. Inspiration. Die braucht jeder Dirigent, sagen Müller-Lorenz und Burzik. Aber es geht hier doch nicht darum, dirigieren zu lernen? „Wir reden über einen Dirigenten. Denn wenn man mit etwas Fachfremdem kommt, werden die Ohren lang“, sagt Gerd Müller-Lorenz. Aber das, was besprochen werde, lasse sich eins zu eins auf das Führungsverhalten übertragen. MediClin-Personalentwicklerin Carina Heitmann stützt das: Die Kompetenzen,



*Lernt mit Spaß vom Dirigenten:
Carina Heitmann.*

die Soft skills, die in der Zusammenarbeit mit dem Orchester angesprochen werden, seien wesentlicher Erfolgsfaktor: „Und zudem ist es eine Form der Wertschätzung, in diesem Fall unserer Chefärzte, ihnen die Teilnahme an einem so spannenden Format zu ermöglichen.“

Zurück zum Dirigenten, der am liebsten nicht beachtet werden möchte, und der jetzt den Einsatz gibt. Es passiert - nichts. Das Orchester bleibt still. Wesentliche Ursache: kein Kontakt. Kein Blick zwischen Dirigent und Musikern, keine Verbindung. An den Dirigenten wie an alle Teilnehmer gerichtet, kommentiert Andreas Burzik: „Verlassen Sie sich nicht auf das Orchester. Gehen Sie vorneweg, sonst gehen Sie baden.“

Das ist sie wieder, die Führungsrolle, um die es heute geht. Denn das Orchester kann natürlich auch ohne den Dirigenten. Umgekehrt, auch das für manche Führungskraft sicher eine Lektion, gilt das nicht. Die Stille nach dem Einsatz schreit es geradezu heraus: Das Team bleibt stehen, der Chef hat seine Leute verloren. Es ist dieses unmittelbare Erleben, auf das



Gefühl pur: Musik als Schlüssel.

Und zwar mit dem typischen Durcheinander, das zu hören ist, wenn 15 Musiker ihre Instrumente stimmen. Dass der Konzertsaal eine tolle Akustik hat, wird schon jetzt klar - die Kammersymphonie Hannover kommt nachher auch ziemlich fett rüber. Aber nun: Auftritt des ersten Kandidaten. Gefordert sind kurze Vorstellung, Ansage des Stücks, Einsatz. Der Klinikmanager kommt gut durch La Rejouissance aus Händels Feuerwerksmusik. „Das war vom Ergebnis her das, was ich haben wollte“, lautet seine Diagnose - und läuft damit voll in den Konter von Gerd Müller-Lorenz: „Ach. Schon?“ Soll heißen: Da ist musikalisch noch reichlich Luft nach oben. Vor allem beim Tempo. „Wenn Sie wollen, dass die schneller spielen, müssen Sie nach vorne gehen“, sagt Müller-Lorenz. Und korrigiert sich gleich selbst: „Nein, das von denen fordern.“ Und stellt sich selbst vor die Musiker, treibt sie, am ganzen Körper vibrierend, durch das Stück. Die sind, erklärt Müller-Lorenz, darauf gedrillt, so schnell zu spielen, wie Sie das wollen. Prompt folgt eine überraschende Selbsterkenntnis: „Es kostet Überwindung“, sagt der Chefarzt, „das zu fordern.“ Lektion gelernt.



Und das Orchester folgt ...

Burzik und Müller-Lorenz setzen: „Wir verfolgen einen erfahrungsorientierten Ansatz.“ Und sie wollen damit besonders in die Tiefe gehen. Orchester werden immer wieder und ganz unterschiedlich herangezogen, um das Zusammenspiel innerhalb eines Unternehmens deutlich zu machen. Er habe aber den Verdacht, so formuliert es Müller-Lorenz, dass es nur wenige mit „Leadership in Resonance“ vergleichbare Formate gebe.

„Ich erzähle Ihnen eine Geschichte.“ Mit diesen Worten wendet sich ein weiterer Teilnehmer an die Kammersymphoniker und beginnt zu erzählen, welche Erinnerungen und Gefühle er selbst mit dem Stück verbindet. Nein, nicht mit dem, sondern mit einem anderen vom gleichen Komponisten... Müller-Lorenz unterbricht fast schroff: „Orchester mögen es nicht, wenn man ihnen zu viel erzählt“, sagt er und fordert Klarheit. Unterstützt wird er von Konzertmeister Friedemann Kober, der sich als Mitglied des Orchesters immer wieder in die Diskussion einschaltet und die Führungsrolle des Dirigenten einfordert. Denn wozu ist er da? Um die richtigen Impulse zum richtigen Zeitpunkt zu geben - notfalls mit der energischen Geste eines Handkantenschlags. Kobers Einwurf jedenfalls lässt eine Situation entstehen, die der Chefarzt aus seinem Arbeitsalltag kennt: „Ja, da sprechen Sie etwas an“, sagt er mit einem Seufzer in der Stimme. Seien Sie mehr bei Ihren Leuten, sagt Müller-Lorenz, und meint zunächst hier und jetzt das Orchester. Was der Mediziner dann sofort umsetzt.

Aber selbst, wenn etwas nicht klappt: Der Profi-Dirigent lässt seine Dirigenten-Zöglinge nicht hängen, notfalls bringt er das Orchester selbst in Gang. Oder führt die Hand eines Teilnehmers, wenn der Handkantenschlag gefordert ist. Nie spielen die Musiker Kraut und Rüben. Das gehört zum Konzept: Bloßgestellt wird hier keiner. Sonst geht die offene Atmosphäre im wahrsten Sinn des Wortes flöten. Aber, und auch das betont Müller-Lorenz, die Musiker spielen nur, was sie sehen, und nichts, was sie nicht sehen. Und zwischendurch wirft er Sätze wie diesen in den Raum: „Ich bewundere Ihren Mut. Ich weiß nicht, ob ich den Mut hätte, einen Blinddarm zu operieren.“ Damit hat er die Lacher auf seiner Seite - um eine Atmosphäre zu schaffen, in der miteinander gelacht wird, nicht übereinander.

Der nächste Kandidat steht kurz vor dem nächsten Karriereschritt und weiß auch vor den Musikern, was er will. Warum nur hat er als Musikstück den Tanz der Rüpeln aus Mendelssohn-Bartholdys Sommernachtstraum bekommen? Die Musikauswahl jedoch ist zufällig. Fast



Jetzt gilt's:
Sigrig Krause vor dem Orchester.

beiläufig die Lektion in Inspiration: Müller-Lorenz weist darauf hin, dass an einer Stelle die tiefen Streicher das Stück tragen, fordert deshalb für sie besondere Beachtung. Der Chefarzt kriegt's auf Anhieb hin, und siehe da: Tatsächlich quittiert ein Musiker diese Streicheleinheit ganz unvermittelt mit einem dankbaren Blick und einem Lächeln. So etwas nennt Andreas Burzik „auf das Beziehungskonto einzahlen“ - durch Wertschätzung. Und auch das sollen die dirigierenden Führungskräfte lernen: Wichtige Leute nicht bremsen, sondern an den richtigen Stellen unterstützen.

Tatsächlich passieren an diesem Vormittag immer viele Dinge gleichzeitig. Die Stimmungen der Musikstücke werden beschrieben und in Körpersprache übersetzt: Emotionen aufnehmen und weitergeben. Es geht um richtige Ansprache. Um Kommunikation. Vor allem lernt keineswegs jeder das gleiche: Es scheint, als würde in dieser Mischung aus Führungskräfte-seminar, Dirigierkurs und Körpersprache-Schulung jeder dort abgeholt, wo es für ihn am sinnvollsten ist. Das Orchester, sagt Gerd Müller-Lorenz, spiegelt genau jede Persönlichkeit wieder. Und immer wieder geht es um einen Kern: „Führen Sie!“ Dr. Sigrig Krause hat erkennbar Spaß daran. Auch sie dirigiert aus Händels Feuerwerksmusik, die Bourée - und wird relativ früh unterbrochen. Müller-Lorenz will darauf hinaus, dass die Musiker immer langsamer wurden: „Merken Sie, was gerade passiert ist?“ Ja, meint die Chefärztin aus Bad Münde, die Musiker hätten genau das getan, was sie dirigiert habe: „Das war großartig.“

Anzeige

M&A

Unternehmen kaufen oder verkaufen?





Mit unserer Expertise die Weichen für die Zukunft stellen.
Beratung bei M&A
und im Nachfolgeprozess.

Tel: 0511 90298-0
info@norcontrol.de
www.norcontrol.de