

# Führung durch Resonanz

Kaum etwas ist bereichernder, interessanter, aber auch komplexer und herausfordernder als das menschliche Miteinander in Arbeitswelten wie Firmen, Unternehmen und Orchestern. Wann immer Menschen gemeinsam an einer Sache arbeiten, tauchen unweigerlich Fragen zu Hierarchie, Struktur, Zielsetzung, Aufgabenteilung, Interessenausgleich, Effektivität, Kreativität und Motivation auf. Im Zusammenwirken eines Dirigenten mit seinem Orchester und der Musiker untereinander zeigen sich diese Aspekte gemeinschaftlichen Handelns in einer besonderen Deutlichkeit und Klarheit. Darauf machte in der Festansprache zur Verleihung des Technologietransferpreises der selbstständige Dirigent Professor Gerd Müller-Lorenz aufmerksam.

Das Orchester besteht aus vielen verschiedenen Gruppen, Einzelspielern und Solisten. Sie folgen nicht dem Wettbewerbsgedanken, indem jeder etwa versucht, den Anderen hinsichtlich Tempo oder Lautstärke zu übertreffen. Vielmehr stehen alle über Auge und Ohr in engem Kontakt. Es gilt wahrzunehmen, was »der Andere« tut und darauf zu reagieren. Zugrunde liegt das Prinzip der Kooperation: das Wichtigste ist immer der Andere! Für den Dirigenten oder die Führungskraft bedeutet das, sich nicht bei jedem Detail einzumischen und auf diese Weise bereits organisch funktionierende Vorgänge und Arbeitsabläufe zu unterbrechen bzw. zu stören. Er hat die zentrale Führungsposition inne und gleichzeitig die Aufgabe, wohl abgewogen zu entscheiden, wo er aktiv eingreift, gestaltet, Impulse setzt, und wo er der Professionalität der Kollegen und dem damit zusammenhängenden internen Prozess vertraut und besser einen großen Schritt zurücktritt. Nicht alles kann, muss und darf dirigiert werden!

Was macht nun einen besonders guten Dirigenten aus? Dirigieren leitet sich sowohl vom Lateinischen »dirigere« ab und bedeutet »lenken« als auch vom Lateinischen »conducere«, dem »zusammenführen«. Die beiden Wörter machen einen gravierenden Unterschied in der Perspektive auf das Führungsverhalten deutlich: streng hierarchisch zum einen und kooperativ auf Augenhöhe zum anderen. Der italienische Dirigent Claudio Abbado zum Beispiel integriert sich bewusst in sein Orchester und erzeugt auf diese Weise ein Zusammengehörigkeits-

gefühl. Er spricht von »wir Musiker« statt »das Orchester« und er gesteht sich selbst ein, dass er nicht allein auf der Bühne sein kann. Hier wird besonders das kooperative Prinzip erkennbar. Das Wichtigste ist immer der Andere und der Applaus kommt als Wertschätzung nur allen gemeinsam zugute. Eine steil hierarchische Form der Orchesterführung ist demgegenüber vollkommen chancenlos. Das gleiche gilt für eine solche Unternehmensführung!

## »Nonverbale Sprache ist viel weniger missverständlich«

Außerdem kommuniziert ein guter Dirigent weitgehend nonverbal. Als nonverbale Ausdrucksmittel stehen Auge, Gesicht, Körpersprache und -haltung sowie die sogenannte Schlagtechnik zur Verfügung. Sie verdeutlicht Takt, Tempo, Rhythmus und Dynamik und wird mittels Mimik und Gestik wiedergegeben. Wirkung entfaltet sie nur über die eigene Person oder besser Persönlichkeit. Nonverbale Sprache verstehen alle Menschen unmittelbar, ob Musiker oder nicht. Sie ist – anders als die gesprochene Sprache – viel weniger missverständlich. Der Körper spricht, ob es recht ist oder nicht. Körpersprache kann im Sinne eines Resonanzphänomens große Wirkung auf Menschen entfalten, wie es am Beispiel begeisterter und lachender Kinder besonders eindrucksvoll erlebbar ist. Diesen Zusammenhang machen



**Professor Gerd Müller-Lorenz: »Das kooperative Prinzip funktioniert in einem Orchester genauso wie in der Arbeitswelt.«**

*Foto: Jörg Scheibe*

sich gute Dirigenten nutzbar, um Musiker und Publikum zu gewinnen und zu begeistern. Für gute Führungskräfte gilt dies ebenfalls im Umgang mit Kollegen, ihrem Team und ihren Kunden!

Als Musterbeispiel eines guten Dirigenten zeigte Professor Gerd Müller-Lorenz Leonard Bernstein, der es verstand, allein mit der Gesichts-Mimik zu dirigieren.