



**Manager mit Taktstock:** Dirigent Gernot Schulz (r.) vermittelt Fach- und Führungskräften mit Leidenschaft, was es bedeutet, ein Sinfonieorchester zu leiten.

# Zwei Welten – eine Begegnung

Autorin: Bettina Dornberg

Einen Sechstausender besteigen, ein Flugzeug lenken oder ein Orchester dirigieren – so antworten Manager, wenn man sie befragt, was sie noch gerne einmal machen möchten. Ein einzigartiges Angebot in Berlin erfüllt zumindest einen Wunsch und vermittelt die Kunst des Führens mit musikalischer Unterstützung.

Mit „Dirigieren und Führen“ ermöglichen der renommierte Dirigent und langjährige Berliner Philharmoniker Prof. Gernot Schulz und der Kommunikationsmanager und Medienexperte Prof. Manfred Harnischfeger aber noch viel mehr: die Begegnung mit sich selbst. Denn die Persönlichkeit sei der „Wesenskern guter Führung“ und damit ein Erfolgsgarant, unterstreicht Harnischfeger. Der Erfolg eines Unternehmens, einer Organisation oder eines Projekts hänge neben der Fach- eben auch von der Führungskompetenz des Unternehmers, des Vorstandsvorsitzenden oder des Abteilungsleiters ab. Denn je nach Führungsfähigkeit und -stil stellen Mitarbeiter entweder freiwillig und engagiert oder nur kontrolliert und leidenschaftslos ihre fachlichen wie sozialen Kompetenzen in den Dienst der Unternehmung, der Entwicklung eines Produkts, einer Kampagne oder einer Unternehmensstrategie.

**Der Markt ist satt** an Fort- und Weiterbildungen, um Führungskräfte in ihrer Leistung zu schulen, ihnen per Personalcoaching zur Seite zu stehen und ihr Führungsinstrumentarium mit neuer Methodik zu verfeinern. Aber es komme eben „nicht in erster Linie und allein auf die Führungstechniken an, auf Fitnessprogramme wie positives Denken, Motivationsprogramme und Corporate-Culture-Propaganda“, betont der Kommunikationsmanager,

„sondern auf die Besinnung auf Potenziale, die in der Persönlichkeit der Führenden liegen“. Techniken von Führungkönneman in Weiterbildungslernen; den Wesenskern von Führung jedoch nicht. Davon ist Harnischfeger als langjährig geübter Kommunikationsstabschef beim Medienkonzern Bertelsmann und dem global agierenden Logistikunternehmen Deutsche Post DHL überzeugt. Dies müsse man entwickeln im Laufe der Jahre, „auch durch Fehler, negative Erfahrungen, durch den Sprung ins kalte Wasser“. Oder man könne es entwickeln durch den Schritt auf das Podest vor einem Sinfonieorchester.

So setzen der „PR-Manager des Jahres 2008“ und Gernot Schulz, der von Herbert von Karajan und Leonard Bernstein geförderte Musikpädagoge und international gefragte Dirigent, keine „neue, beliebige Variante“ den „Management-by-Methoden“ hinzu, die „Zeitgeistströmungen und Moden unterworfen“ seien. Nein, sie besetzten eine Nische auf dem Markt um Führungspersonal: beim Dirigat eines Orchesters seinen individuellen Führungsstil wahrzunehmen, wirken zu lassen, zu erproben, zu reflektieren, zu optimieren.

**Kurt Masur, der weltberühmte Maestro**, ging bisweilen dazu über, Dirigenten seines Meisterkurses aufzufordern, mit den Händen in den Hosentaschen zu dirigieren. Eine deutlichere Geste, zurückgeworfen zu sein auf seine eigene Persönlichkeit, Ausstrahlung und Haltung kann man sich kaum vorstellen. Vergleichbar authentisch erleben Manager, Fach- und Führungskräfte ihre Art der Führung, wenn sie mit dem für sie fremden Taktstock in der Hand sich auf unbekanntes Terrain, auf das Dirigierpodest vor ein Orchester, begeben und mit einer ihr unvertrauten Materie umgehen – mit der Musik.

Keine Flucht in Fachwissen und Expertentum; kein Umweg zu Beratern oder irgendeiner Co-Leitung; kein Rückzug in den Chefessel auf Chefetagen und hinter gut ausformulierten Mission-Vision-Leitbild-Bekundungen. Mit den Worten Harnischfegers: „Nicht die gestreamlinte, politisch absolut korrekte Führungsfigur mit Heiligenschein oder auch die oft beschriebene menschliche Niete in Nadelstreifen können das wünschenswerte Vorbild sein, sondern durch-



**Doppelspitze:** Manfred Harnischfeger und Gernot Schulz (v. l.) sind die Köpfe hinter „Dirigieren und Führen“.



**Hautnah erlebbar:** Auf den persönlichen Führungsstil und die Impulsgebung kommt es an.

aus eine Persönlichkeit mit Ecken und Kanten.“ Auch der Klassikliebhaber genießt bei der Musikrezeption durchaus verschiedene musikalische Interpretationen ein und desselben Kompositionswerkes.

Das Orchester sitzt spürbar nah vor einem und wartet auf Einsatz und Impuls, auf Blickkontakt und Haltung, auf die nonverbale Ansage zu Takt, Tempo und Interpretation des Musikstücks. Direkter, unverstellter und unmittelbarer kann die Konfrontation kaum sein. Dass in solch einem Setting für Manager so viel Potenzial stecken könne, entdeckten Schulz und Harnischfeger nach einer DHL-Führungskräfte-Tagung. Manfred Harnischfeger, damals Leiter des Zentralbereichs Konzernkommunikation von Deutsche Post World Net, erlebte im Rahmen eines Kulturpakets Gernot Schulz' Angebot, ein Sinfonieorchester zu dirigieren.

**Zwei Professoren – zwei Welten**, die „gleiche Arbeitsethik und Arbeitsauffassung“, dieselbe Musikleidenschaft und ein und dieselbe Idee, die sie „einfach auch mit Freude“ gemeinsam entwickelt und zur Marktreife, quasi zur Uraufführung gebracht haben. In drei Formaten bietet das Dirigenten-Manager-Duo mittlerweile die Begegnung mit dem Orchester an: Neben dem „Urformat“, dem offenen Seminar „Manager dirigieren“ – seit Neuestem wertvoll unterstützt von Sängerin und Gesangspädagogin Barbara Hoos de Jokisch – gibt es noch das firmeninterne Seminar unter demselben Titel.

Handelt es sich beim „kundennahen“ Grundformat um einen Workshop von Freitag in der Berliner Philharmonie bis Samstag beim Rundfunk Berlin Brandenburg, der viermal pro Jahr stattfindet, werden Dauer, Form und Thema der Inhouse-Seminare individuell auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt. „Das hat mal mehr den Ausschlag in Richtung eines Incentives, in dem das unterhaltend musikalische Moment stärker ausgeprägt ist mit einem pädagogischen Charakter, oder es handelt sich um eine echte Führungskräftefortbildung“, sagt Harnischfeger und führt aus: „Es gibt auch thematische Unterschiede: Beispielsweise machen Firmen etwas zum Thema Höchstleistung, und dann springen wir auf dieses Thema an. Manche besprechen mehr Teamwork, dann ist es mehr dieser Aspekt.“ Und Schulz er-

gänzt: „Manchmal wünschen sie sich sogar ein bestimmtes Orchester für die Zusammenarbeit.“ Er kooperiert in der Regel mit Amateurorchestern am Ort des Firmensitzes.

Das dritte Format im Portfolio ist das Konzertereignis „Unternehmen Orchester“: Gernot Schulz vermittelt mit seinem Sparringspartner im Beisein eines professionellen Orchesters auf interaktive und unterhaltsame Weise die Transfers zwischen Orchester und Unternehmen.

**Dieses Kulturhappening – nicht nur zu Firmenjubiläen** gern gebucht – avanciert zu einem Akquisitionstool der offenen sowie der Closed-Shop-Seminare. So wurde Gernot Schulz samt Orchester nicht nur zur Galaveranstaltung anlässlich der Preisverleihung der Entrepreneur des Jahres 2010 von Ernst & Young in die Alte Oper Frankfurt geladen. Auch auf Messen, Führungskräfte- und Verbandskonferenzen kann man eigens mit dem Taktstock üben. „Wenn da eine Verbandstagung ist, und da sitzen 500 Leute, dann kommen sie in der Regel aus 500 verschiedenen Firmen, von denen jede potenziell ein Auftraggeber ist“, sagt der Kommunikationsexperte.

Bei ihrem Angebot wirke kaum ein Mailing. „Es muss jemand einmal erlebt haben, und selbst dann ist es noch so, dass es ein sehr erklärungsbedürftiges Produkt ist“, betont er. Obwohl beide Gesellschafter bei Organisation und Akquise – zwei Veranstaltungen werden in der Regel pro Monat gebucht – von zwei Assistentinnen unterstützt werden, bleibt das Produkt eines, das nicht unbedingt zum Kanon der bewilligungsfreudigen Fortbildungen für Führungskräfte in Unternehmen zählt: „Niemand kommt von der Tagung zurück und sagt: ‚Da war etwas Tolles mit einem Orchester, das müssen wir auch



## Dirigieren und Führen

**Geschäftsführende Gesellschafter:** Prof. Gernot Schulz, Prof. Manfred Harnischfeger

**Sitz:** Wolzogenstraße 15, 14163 Berlin

**Kontakt:** [www.dirigierenundfuehren.com](http://www.dirigierenundfuehren.com)







**Individuell im Einklang:** Ob kulturelles oder ökonomisches Ensemble – beide brauchen Führung. Die Analogien zwischen Orchester und Unternehmen sind auch unter anderen Gesichtspunkten offensichtlich. Die Teams müssen sich ergänzen und zielen auf Erfolge.

machen.' Und dann sagen die Finanzchefs gleich: ‚Ja.‘ Nein, sie sagen: ‚Was ist das für ein Schnickschnack‘, beschreibt Harnischfeger. Schulz ergänzt: „Da hilft es uns, dass die, die zurückkommen, hartnäckig sind.“

**Der Nutzen liege eben nicht darin, einen Vertriebsleiter** zum Seminar zu schicken, damit er mehr Umsatz und Ergebnis macht. Der Wert der Selbstbegegnung beim Dirigat sei weniger pragmatisch, sondern nachhaltig substanziell. Es gehe um weiche Faktoren, „die gar nicht so weich sind“. Es gehe um Unternehmensführung, die „in entscheidenden Toppositionen sicher zur Hälfte Betriebswirtschaft, zur anderen Hälfte Menschenführung, Kommunikation, Psychologie und Politik ist“. Es gehe um die „Kernfrage täg-

Rahmen, das Konzept dar. Die Noten sind die Rohstoffe, die es zu veredeln gilt. Nicht zuletzt sind die Kunden das Publikum, welches für das Produkt, die Dienstleistung, die Aufführung bezahlt und eine bestimmte Erwartungshaltung einnimmt.

**Was das Zusammenspiel des Dirigenten mit dem Orchester** so überzeugend modellhaft für ein erfolgreich geführtes Wirtschaftsunternehmen macht, ist die Notwendigkeit, sich zu konzentrieren und zu zentrieren – inspiriert zu sein und mit der klaren Vision vom „Endprodukt“ vor Augen die Strategie zielorientiert zu verfolgen. Die Mitarbeiter gilt es wertzuschätzen und den Umgang mit „Hochleistern und Diven“, mit „Schwachen und in schwierigen Situationen“ zu meistern.

»Nicht die korrekte Führungsfigur mit Heiligenschein oder die menschliche Niete in Nadelstreifen können das wünschenswerte Vorbild sein.«

licher Führungspraxis“: Wie viel Freiraum ist möglich und wie viel Führung ist nötig? Die Leidenschaft spiele in dem Kontext dabei die entscheidende Rolle, denn der Umgang mit Musik bedeute auch Umgang mit Emotion und mit einem emotionsgeladenen Produkt, betont Schulz.

**Die Analogien zwischen Unternehmen und Orchester** liegen auf der Hand: Der Dirigent ist der Manager; das Dirigat die Führungspraxis; das Orchester sind die Mitarbeiter; die Instrumentengruppen sind die Abteilungen; die Qualitätssicherer, die Abteilungs- oder Gruppenleiter sind die Stimmführer und Konzertmeister; der Komponist ist die Abteilung Forschung und Entwicklung. Es geht beim Zusammenwirken um Werktreue, aber auch um Interpretation und Produktgestaltung. Die Partitur stellt den

Dass es strukturelle Unterschiede zwischen Unternehmen und Orchester gibt, ist zweitrangig, denn kein Team reagiere auf Führung so ehrlich und zeitnah wie ein Orchester. Das Feedback der „Orchestermitarbeiter“ – nebenbei ein gelungener Synergieeffekt, denn jeder Amateurmusiker ist hauptberuflich Führungskraft oder Mitarbeiter in einem Unternehmen – klingt und wirkt zweifach: als verbale Rückmeldung auf Charakter, Charisma, Aufmerksamkeit und Stil sowie als musikalische Antwort in Klang, Farbe, Dynamik auf Schlagimpuls, Metrum und Phrasierung. Einmal im Leben den Ungarischen Tanz Nr. 5 von Johannes Brahms vom Auftakt *passionato* über durchaus herausfordernde Wechsel der *Tempi* bis zu den drei markant gesetzten Schlussakkorden zu dirigieren ist eine Erfahrung, die nachhaltiger nicht sein kann. ←