



# TAKTSTOCK STATT BUSINESS-LOOK

Was Führungsverantwortliche von Dirigenten lernen können.  
Ein ungewöhnliches Workshop-Format.

VON RALF R. RUSSEK

**W**er kennt es nicht? Teilnehmer von Führungskräfteworkshops geben bereits während des Seminars Rückmeldungen wie: „Inhaltlich sind die Themen für mich nicht neu“ oder „Die Fortbildung erlebe ich als Auffrischung von Studieninhalten“. Oder bei praktischen Übungen wird viel gelacht und alles ist „so easy“! Letztendlich weiß jeder Bescheid, ist allwissend und hervorragend im Umgang mit seinen Mitarbeitern. Soweit die Theorie! Damit Führungskräfte solche eingetretenen Pfade verlassen und ihre

Selbstwirksamkeit erkennen können, habe ich das Workshopformat Dirilog® entwickelt. Es versetzt maximal drei Teilnehmer in eine aktive Rolle und in eine ihnen unbekannt Situation – denn es gilt, eine ihnen fremde Gruppe zu führen: eine bayerische Blasmusikkapelle aus dem Allgäu!

Hier zwei Beispiele:

Die Führungskraft in der Rolle des Dirigenten hat aus der Auswahlliste ein Musikstück ausgesucht, das die Musiker kennen und schon mehrere Male gespielt haben. Nun könnten die Musiker nach einem gelungenen Einsatz „einfach spielen wie bisher“.

Die Führungskraft „wedelt“ mit den Händen, idealerweise im Takt, und alle sind glücklich. Weit gefehlt!

Wie soll das Stück aus Sicht des Führenden gespielt werden? Was wurde vorbereitet? An welchen Stellen wird schneller, leiser, betonter, mit mehr „Holzinstrumenten“ statt Trompeten, Übergänge verlangsamt oder einfach durchgespielt? Schon hier zeigt sich: Was ist der Führungskraft wichtig? Worauf achtet sie? Greift sie ein oder lässt sie es laufen? Wie werden die eigenen Vorstellungen überbracht?

Im weiteren Verlauf: Was, wenn die Hinweise des „Dirigenten“ nicht zur

Gänze umgesetzt werden? Begnügt er sich mit „etwas“ Veränderung oder bleibt er dran, bis die Musik so erklingt, wie er sie sich als Dirigent vorgestellt hat?

Oder: Die bayerische Blasmusikkapelle soll ein neues, ihnen unbekanntes Arrangement spielen.

Wie geht die Führungskraft vor? Was, wenn schon die ersten Takte alles andere als harmonisch klingen und die Musiker meckern (hier auf hochdeutsch): „Immer dieses neue, moderne Zeug! Das klingt ja gar nicht!“

Die Beispiele machen deutlich: Führung ist gefragt! Kein Seminarteilnehmer kann sich in „Konsumentenverhalten“ oder Besserwissen flüchten oder sich in die dritte Reihe zurückziehen.

Ein Wagnis, zweifelsohne. Das wesentliche Merkmal einer Führungskraft ist gefordert: Nicht das „Amt“, nicht das „(spezifische Fach-)Wissen“, sondern der Mensch, die individuelle Person. Die natürlichen Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen sind gefragt. Durch eine völlig neue Herausforderung sind weitere Entwicklungen möglich.

Und ganz nebenbei werden neue Möglichkeiten erkannt und können ausprobiert werden. Nicht zu vergessen: Viel Spaß mit vierzig motivierten Allgäuer Blasmusikern bleibt nicht aus!

### „Jede Bewegung zählt!“

Das Dirigieren einer Blasmusikkapelle hilft der Führungskraft, das eigene Verhalten unmittelbar wahrzunehmen und den persönlichen Führungsstil zu analysieren. Die sofortige und direkte Resonanz der Musiker und das Reflektieren des eigenen Auftretens ermöglichen dem Workshopteilnehmer, Verhaltensweisen bewusst zu verändern und neue auszuprobieren.

Das Verhalten der Führungskraft vor der Musikkapelle wird zusätzlich visuell aufgezeichnet und anschließend in der Kleinstgruppe begutachtet und ausgewertet. Die ca. 40 Musiker bearbeiten zudem verschiedene standar-

## „Immer dieses moderne Zeug! Das klingt ja gar nicht!“

disierte Fragebogen, um den mutigen Führungskräften, die sich als Dirigent versuchen, Rückmeldungen zu deren Auftreten und Verhalten zu geben. Mehr unmittelbares Selbstwirksamkeitserleben geht nicht!

### Kommunikation ist alles

Im Mittelpunkt von Dirilog steht das Kommunikationsverhalten der Führungskraft.

Dabei liegt der Fokus nicht nur auf dem verbalen Agieren, sondern insbesondere auf der non- sowie der paraverbalen Kommunikation: der Stimme, der Intonation und den vielen großen und kleinen Bewegungen.

Mithilfe der Videoaufnahmen wird das nonverbale Führungsverhalten sichtbar. So soll und kann der Teilnehmer es direkt reflektieren. In den strukturierten Befragungen geben die Musiker zu Fragen wie dem Auftreten, dem Umgang mit ihnen, der Motivation aber auch zu aktivem Eingreifen und Vorgehen ihre Einschätzung ab – das sind gut 40 Rückmeldungen! Die Fragebogen werden IT-gestützt

nach Häufigkeit der Antworten ausgewertet und mit der Selbsteinschätzung des „Dirigenten“ verglichen. Diese steht den vielen „Fremdeinschätzungen“ gegenüber: Auch hier bedarf es der konkreten Auseinandersetzung mit dem eigenen nonverbalen Führungsverhalten.

Am zweiten Workshoptag können mit dem Blasmusikorchester neue Verhaltensweisen und Gestaltungsmöglichkeiten unter Anleitung umgesetzt werden. So wird ein Transfer in den Führungsalltag gewährleistet und neue Ressourcen eröffnen sich.

### Bereitschaft zur Reflexion und Veränderung

Der Workshop Dirilog beginnt bereits mit dem Anmeldeverfahren. Neben Fragen zu den Zielen, die der Teilnehmer mit dem Workshop erreichen möchte, und eventuellen musikalischen Vorerfahrungen werden auch Daten zur jeweils aktuellen Führungs- und Leitungstätigkeit erhoben. Dabei sind die eigene Reflexionsfähigkeit und der Wunsch, sich ehrlich



Noch zaghafte Versuche auf einem bisher unbekanntem Terrain.

## ■ LASST UNS SPIELEN!



© Günther Just

Mit wachsender Übung kommen Freude und Sicherheit.

mit sich selbst auseinanderzusetzen, Grundlage für eine gewinnbringende Teilnahme.

Zusätzlich sind Neugierde und das ehrliche Einbringen der eigenen Persönlichkeit sowie psychische und physische Stabilität erforderlich. Musikalische Vorerfahrungen oder Notenkenntnisse sind hingegen nicht entscheidend.

Führungsverantwortliche müssen mit Ausstrahlung, Freude und Herz führen! So können neue Wege zu Mitarbeitern gefunden, diese gewonnen und motiviert werden. Entwicklung und Freude in der Arbeit mit Menschen kann gelingen. Denn: „Führung will gelernt sein“!

„Führen heißt vor allem,  
Leben in den Menschen wecken,  
Leben aus ihnen hervorlocken.“  
(Anselm Grün)

Dirilog ermöglicht nicht nur die persönliche Kommunikation wahrzunehmen und zu reflektieren – also Selbstwirksamkeit zu erleben –, son-

dern Ressourcen aufzuspüren und insbesondere, eingetretene Pfade zu verlassen. Das ist die Aufgabe von Führungskräften! ■



© privat

**Ralf R. Russek**

Studierter Psychologe & qualifizierter Dirigent mit über 20-jähriger Leitungserfahrung (u.a. Restrukturierung, Projekt- und

Changemanagement in Unternehmen der Bayerischen Wirtschaft sowie Non-Profit-Organisationen), lebt und arbeitet seit 1996 im Allgäu. Er träumt von Führungsverantwortlichen, die durch Authentizität begeistern und Mitarbeiter motivieren, aber auch Führung als „Dienst-Leistung“ verstehen.  
[www.dirilog.de](http://www.dirilog.de)