



European School of Business

Timea Havar

## **Das Havar Concept<sup>©</sup>**

Übungen aus der künstlerischen Performance  
für Führungskräfte

**Schriftenreihe des ESB Research Institute**

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

Band 48

**SCHRIFTENREIHE DES ESB RESEARCH INSTITUTE**

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

ISSN 1614-7618

Timea Havar

# **DAS HAVAR CONCEPT<sup>©</sup>**

Übungen aus der künstlerischen Performance  
für Führungskräfte

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

Band 48

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel  
oder direkt bei *ibidem* ([www.ibidem-verlag.de](http://www.ibidem-verlag.de)) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-924-2.

∞

ISSN: 1614-7618

ISBN-13: 978-3-8382-5924-6

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Einleitung	13
2 Einsatz der musikalisch-künstlerischen Trainingsmethoden für Führungskräfte	19
2.1 Grundlagen von Führungstrainings	19
2.1.1 <i>Individualebene</i>	21
2.1.2 <i>Gruppenebene</i>	24
2.1.3 <i>Organisationsebene</i>	27
2.2 Praxis führungsorientierter Trainings	29
2.3 Grundlagen der professionellen Musikausbildung	33
2.3.1 <i>Struktur und Aufbau des Musikstudiums</i>	33
2.3.2 <i>Fähigkeitsbildende Übungen</i>	40
2.4 Das Havar Concept	43
3 Übungselemente für die verbesserte Kommunikation	51
3.1 Körpersprache	51
3.1.1 <i>Problembereiche</i>	53
3.1.2 <i>Übungsempfehlungen</i>	55
3.2 Agilität	57
3.2.1 <i>Problembereich</i>	58
3.2.2 <i>Übungsempfehlungen</i>	61
3.3 Stimmgebrauch	62
3.3.1. <i>Problembereiche</i>	64
3.3.2 <i>Übungsempfehlungen</i>	70
3.4 Interaktion	73
3.4.1 <i>Problembereiche</i>	74
3.4.2 <i>Übungsempfehlungen</i>	79

4	Übungselemente für die Potentialentfaltung	83
4.1	Konzentration	83
4.1.1	<i>Problembereiche</i>	84
4.1.1	<i>Übungsempfehlungen</i>	87
4.2	Komplexität	88
4.2.1	<i>Problembereiche</i>	90
4.2.2	<i>Übungsempfehlungen</i>	94
4.3	Kreativität	95
4.3.1	<i>Problembereiche</i>	96
4.3.2	<i>Übungsempfehlungen</i>	99
4.4	Stressbewältigung	101
4.4.1	<i>Problembereiche</i>	102
4.4.2	<i>Übungsempfehlungen</i>	105
5	Vorbereitende Basisübungen	109
6	Konzeption von Trainings mit dem Havar Concept	117
7	Schlusswort	123
	Literaturverzeichnis	125
	Stichwortverzeichnis	133

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Einordnung des <i>Havar Concepts</i> im Spektrum der Führungskräftetrainings .....	15
Abb. 1.2:	Aufbau der Kapitel .....	16
Abb. 2.1:	Ebenen der Organisationspsychologie .....	21
Abb. 2.2:	Fünf Persönlichkeitsdimensionen .....	22
Abb. 2.3:	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	23
Abb. 2.4:	Prozess der Gruppendynamik .....	25
Abb. 2.5:	7-S-Modell von McKinsey .....	27
Abb. 2.6:	Verbindung zwischen der Organisationspsychologie und Führungstrainings .....	29
Abb. 2.7:	Schema des MTBI Persönlichkeitstest .....	30
Abb. 2.8:	Konflikttypen .....	31
Abb. 2.9:	Umfrageergebnisse zur Einschätzung der wichtigsten Managementkompetenzen .....	32
Abb. 2.10:	Erarbeitung strategischer Leitlinien.....	32
Abb. 2.11:	Typisches Curriculum der professionellen Gesangsausbildung ...	35
Abb. 2.12:	Regelkreis des Übungsprozesses .....	39
Abb. 2.13:	Fachübergreifende Übungen der Musikausbildung .....	41
Abb. 2.14:	Gegenüberstellung der Führungsebenen und Übungen aus der Musikausbildung .....	44
Abb. 2.15:	Ergänzung etablierter Führungstrainings.....	46
Abb. 2.16:	Das Havar Concept® .....	47
Abb. 3.1:	Bedeutung von Körpersprache .....	52
Abb. 3.2:	Problembereiche und Übungen zur Körpersprache.....	55
Abb. 3.3:	Bedeutung von Agilität.....	58
Abb. 3.4:	Problembereiche und Übungen zur Agilität .....	61
Abb. 3.5:	Zusammenhang zwischen Körper und Stimme .....	63
Abb. 3.6:	Bedeutung von Stimmgebrauch.....	64
Abb. 3.7:	Problembereiche und Übungen zur Stimme .....	69
Abb. 3.8:	Bedeutung von Interaktion .....	74
Abb. 3.9:	Problembereiche und Übungen zur Körpersprache.....	78
Abb. 4.1:	Bedeutung von Konzentration .....	84

Abb. 4.2:	Problembereiche und Übungen zur Konzentration .....	87
Abb. 4.3:	Bedeutung von Komplexität .....	89
Abb. 4.4:	Problembereich und Übungen zur Komplexität .....	93
Abb. 4.5:	Bedeutung von Kreativität.....	96
Abb. 4.6:	Problembereich und Übungen zur Kreativität .....	99
Abb. 4.7:	Stressursachen und -symptome .....	101
Abb. 4.8:	Bedeutung von Stressbewältigung .....	102
Abb. 4.9:	Problembereich und Übungen zur Stressbewältigung.....	105
Abb. 6.1:	Überblick von Übungen beim <i>Havar Concept</i> .....	117
Abb. 6.2:	Vorschlag einer innovativen Lernarchitektur.....	118
Abb. 6.3:	Trainingsschwerpunkte unterschieden nach Hierarchiestufen .	119
Abb. 6.4:	Einsatzvarianten des Havar Concepts.....	120
Abb. 6.5:	Beispielarchitektur eines zweitägigen Trainings für das <i>Havar Concept</i> .....	122
Abb. 6.6:	Verknüpfung eines klassischen Führungstrainings mit dem <i>Havar Concept</i> .....	122



Gewidmet meinen Eltern

*Erszebet und Sandor Havar,*

ohne deren Liebe, Glauben und Unterstützung diese Arbeit niemals hätte  
entstehen können.



## Vorwort

Der Mensch steht im Mittelpunkt. Dieses, auch von mir geteilte, Credo gilt gewiss für zwei Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, die auf den ersten Blick wenig miteinander zu tun haben: Die *Musikbildung* einerseits und die *Entwicklung von Führungskräften* in Wirtschaft und Öffentlichkeit andererseits. Auf den zweiten Blick liegen jedoch beiden Bereichen hohe Anforderungen mit ähnlichen Problemsituationen zu Grunde. So erfordert z.B. der Auftritt eines Dirigenten ein hohes Maß an Selbstbewusstsein und Führungsgeschick, was durchaus an einen Konzernvorstand oder Spitzenpolitiker erinnert. Inzwischen sind für die Heranbildung von Führungskräften fähigkeitsorientierte Trainings, wie Präsentationstechnik, Zeitmanagement oder Gesprächsführung für ein breites Schulungspublikum etabliert. Allerdings sind bislang die Parallelen zwischen der Musik- und der Führungskräfteausbildung weder systematisch durchleuchtet noch in konkrete Maßnahmen zur Optimierung von Trainingsangeboten übersetzt worden. Dabei findet man gerade bei den Übungselementen der musikalischen Spitzenausbildung Bausteine, deren Anwendung in Führungstrainings eine besonders hohe Wirkung in Hinblick auf die so wichtige Persönlichkeitsbildung erhoffen lassen. Damit liegt die Motivation auf der Hand, den Einsatz von Übungselementen aus der künstlerischen Musikausbildung in Führungstrainings theoretisch zu fundieren und in praktischen Trainingsmaßnahmen umzusetzen.

Die nun zustande gekommene, vorliegende Schrift erklärt sich gewiss u.a. durch meine vielleicht ungewöhnliche, zweigleisige Ausbildung, denn nicht viele entscheiden sich dafür, nach einer professionellen Gesangsausbildung mit einem künstlerischen und pädagogischen Diplom, internationalen Konzertauftritten und der Leitung von Chören, eine Managementausbildung zum Master of Business Administration (MBA) zu absolvieren. Das MBA Studium an der European School of Business (ESB) in Reutlingen gab mir nun aber die Möglichkeit, ein Instrumentarium des modernen Managements zu erwerben und zusätzlich meine Faszination für die nun vorliegenden Arbeit anschließend bei zahlreichen Unternehmen in die Tat umsetzen. Ohne die intensiven Begegnungen mit Führungsnachwuchs aller Fachrichtungen aus über 30 Nationen wäre die seriöse und realistische Bedarfs- und Nutzenab-

schätzung der nunmehr vorgeschlagenen Trainingsarchitektur für Führungskräfte kaum möglich gewesen.

# 1 Einleitung

Die globale Wirtschaftsentwicklung der vergangenen Jahre hat zu einer zunehmenden Beschleunigung des Wandels in Unternehmen geführt. Auf allen Hierarchieebenen sind die stetig steigenden Ansprüche an Berufstätige spürbar. Mit der Verkürzung von Produktzyklen, einer zunehmenden Informationsflut sowie diskontinuierlichen Entwicklungen, wie Internationalisierung, Unternehmenszusammenschlüsse, Produktionsverlagerungen und Personalreduktion ist die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung für die viele Menschen geworden.

In diesem Kontext sind Trainingsprogramme ein zunehmend wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung in Organisationen geworden. Es wird immer deutlicher, dass eine zielgenaue Vorbereitung von Führungskräften auf neue Herausforderungen ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Dies macht zuerst allerdings einen Überblick über die Möglichkeiten solcher Trainings erforderlich. Bei der Suche nach einer solchen Sammlung lassen sich grundsätzlich fachorientierte Ausbildungsangebote von fähigkeitsorientierten Trainings unterscheiden. Fachliche Trainings sind für das kontinuierliche Lernen in modernen Berufen zweifellos unabdingbar. Sie vermitteln i.d.R. praxisrelevantes Fachwissen mit konkretem Bezug zur Arbeitsumgebung. Fachorientierte Trainings können nach drei Rubriken unterschieden werden:

- *Branchenübergreifendes Wissen*, wie moderne Managementkonzepte (z.B. das Instrumentarium der Unternehmensführung oder die Analyse von Unternehmensbilanzen).
- *Branchenspezifisches Wissen*, wie z.B. Rechenverfahren in der Versicherungswirtschaft oder gesetzliche Abrechnungsvorschriften im Gesundheitswesen.
- *Unternehmensspezifische Kenntnisse*, wie sie z.B. für den Vertrieb spezieller Produkte erforderlich sind.

In den folgenden Kapiteln soll das Augenmerk jedoch eher auf die fähigkeitsorientierten Trainingsmaßnahmen gelegt werden. Diese haben in den vergangenen Jahren besonders stark an Bedeutung gewonnen und sind längst

ein fester Bestandteil eines florierenden Seminarmarkts. Angebote zu Themen wie Präsentation, Moderationstechnik oder Rhetorik gehören zu den etablierten Beispielen. Bei der Suche nach besonders wirksamen Ausbildungs- oder Trainingskonzepten ist die Prüfung von Ausbildungsmethoden für die aus Sicht der Wirtschaftswelt unkonventionellen Disziplinen, wie der Musikausbildung, von hohem Interesse. Für die Untersuchung der Lehrmethoden der Musikausbildung in Hinblick auf eine Verwertbarkeit für Managementtrainings sprechen z.B.:

- die erheblichen Anforderungen bei öffentlichen Auftritten, z.B. an die Körpersprache eines Dirigenten, mit der er ein ganzes Orchester führt,
- das Improvisationsvermögen von Musikern,
- der vielfältige und ausdrucksstarke Einsatz von Gesangsstimmen zum Transportieren von Emotionen,
- das präzise Zusammenspiel in der Gruppe, die die ausschließliche Bedeutung von Individualbeiträgen relativiert,
- das selbstverständliche Zuschneiden von Übungsinhalten und -techniken auf das Individuum und die seinem Entwicklungsstand entsprechenden Bedürfnisse.

Das in dieser Schrift beschriebene und nach der Autorin benannte „*Havar Concept*“ ist das Ergebnis des systematischen Versuchs, verschiedene Elemente der Musikausbildung für die Nutzbarkeit im Rahmen der Führungsausbildung zu untersuchen, um daraus innovative Trainingsprogramme abzuleiten. Wie in Abb. 1.1 verdeutlicht, ordnet es sich in die Sparte der noch unkonventionellen Trainings ein, die sich auf die Entwicklung wichtiger Fähigkeiten bei Führungskräften konzentrieren.