

Dirigieren und besser führen – Dirigenten leiten Orchester in sehr subtiler Art. Der Wiener Geiger Florian Schönwiese lässt im In- und Ausland Manager Profimusiker dirigieren und zeigt dabei auf, was Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern verbessern können. TOP-GEWINN war in Norwegen dabei.

VON CLAUDIA JÖRG-BROSCHKE



Besser führen – der Boss als Dirigent

„Wenn Sie dirigieren, habe ich Angst, Fehler zu machen, obwohl ich Profimusiker bin!“, gesteht Bratschist Pablo de Pedro. Er sitzt nicht in einer Probe der gestrengen Wiener Philharmoniker, sondern im Kunst- und Kulturzentrum Oseana nahe Bergen in Norwegen, am Dirigentenpult steht June, Direktorin einer großen norwegischen Bank. Sie bestreitet hier im Rahmen des Führungskräfte trainings „The Sound of Leadership“ (als Teil der norwegischen Managerausbildung „Solstrandprogramm“) ihre Dirigentenpremiere.

Beobachtet man große Stardirigenten, wird klar, wie unterschiedlich sie agieren: Gustavo Dudamel leitet ein Orchester überaus energisch, fast kämpferisch; Weltstar Claudio Abbado dirigiert sehr verhalten – aber nicht nur die Musiker, sondern das ganze Publikum. Die aufstrebende mexikanische Dirigentin Alondra de la Parra tanzt vor dem Orchester und gibt kom-

mende Einsätze lange vorweg. Leonard Bernstein führte gerne mit Mimik und erinnert an den Pantomimen Samy Molcho.

Der Wiener Geiger Florian Schönwiese – langjähriger Musiker des Concentus Musicus Wien sowie Orchestermusiker – erlebte schon während seiner Studienzeit die gewaltigen Unterschiede bei den Führungspersönlichkeiten. „Es war wie Tag und Nacht, ob ein Mitstudent des Faches ‚Dirigieren‘ oder ein Star wie Sir Colin Davis das Uni-Orchester führte.“ Auch die charismatische Art von Nikolaus Harnoncourt prägte ihn. So entwickelte er ab 2010 „The Sound of Leadership“ als aktives Konzept zur Führungskräfteentwicklung und Stärkung der Teamperformance: Hier finden sich Manager plötzlich in der Rolle des Dirigenten vor professionellen Musikern wieder. „Das ungewohnte Setting fordert all ihre Leadership-Skills. Musikalische Vorbildung ist so eher unerwünscht.“

Ein Orchester ist ein High-Performance-Team und funktioniert nur als System. Schönwiese: „Auch Stars und Diven müssen sich anpassen, denn bei der Musik verfolgen alle ein höheres Ziel. So macht es auch keinen Sinn, Verantwortliche oder Schuldige zu suchen. Musik passiert im Moment, es wird unmittelbar agiert und reagiert.“

„The Sound of Leadership“ (v. li.): Florian und Dorothea Schönwiese, Thomas Fheodoroff, Pablo de Pedro

Das Pratobello-Seminar in Bergen

TOP-GEWINN begleitete Florian Schönwiese und seine drei Musikkollegen Thomas Fheodoroff (erste Geige), Pablo de Pedro (Viola) und Ehefrau Dorothea Schönwiese (Violoncello) zum „Solstrandprogramm“: Dieses hochkarätige zweijährige Führungskräftetraining von AFF in Kooperation mit der Norwegian School of Economics wird seit 1953 im bildschönen historischen Solstrand-Hotel (www.solstrand.com/en) ausgetragen und zählt laut Financial Times zu den 41 besten „Executive Education“-Angeboten weltweit. Es geht um Persönlichkeitsentwicklung – mitunter beinhart und schonungslos. „Wir übernehmen die Teilnehmer im dritten Modul. Dann sind sie gut ‚vorgekocht‘, offen für alles“, erklärt Schönwiese.

Der Chef als Dirigent

June am Dirigentenpult ist über das Feedback des Bratschisten nicht gerade glücklich. „Ja“, murmelt sie, „das ist richtig: Auch im Job verlange ich zu viel und agiere zu verbissen.“ Nun ist das Streichensemble an der Reihe und führt June Schritt für Schritt zu mehr Leichtigkeit und Herzlichkeit: Sie soll näher treten, vor dem Einsatz tief einatmen und in fließenden Bewegungen dirigieren. Schon beim zweiten Versuch klingt Antonín Dvořáks „Zypresse No. 11“ wesentlich weicher.





TOP-GEWINN konnte die Arbeitsweise von Florian Schönwiese und seinem Streichquartett im Solstrand Hotel in Bergen, Norwegen, beobachten. Manager und Firmenbosse dirigieren mit ganzem Körpereinsatz das vierköpfige Ensemble, das so die Neodirigenten analysiert und Feedback über ihren Führungsstil gibt

Es ist erstaunlich, wie unmittelbar das Streichquartett klangliche Nuancen umsetzt und wie schnell die „Neodirigenten“ analysiert sind. Schönwiese: „Mit dem Vehikel der Musik gelangen wir in wenigen Minuten an die Persönlichkeit und Wahrheit. Floskeln oder unpassende Strategien funktionieren hier nicht.“ Natürlich ist den Profimusikern nicht das technisch richtige Dirigieren wichtig, sondern die Vermittlung von Stimmungen und Gefühlen: Mit Körpersprache führen ist gefragt.

Carl (Leiter der nationalen Drogenberatung) lernt, mit wesentlich weniger Einsatz viel mehr aus dem Bartok-Musikstück herauszuholen. Solveig gelingt es, Georg Friedrich Händel in größeren Strukturen frei von Routine erklingen zu lassen. Kato dirigiert zwar verbissen seinen Verdi, kommt aber bei den Musikern nicht an. Stine, als Coach das Führen gewohnt, gibt wiederum der herrlichen Musik von Johann Sebastian Bach zu wenig Platz: „Es kommt nicht auf uns an, es kommt auf Bach an“, macht sich Dorothea Schönwiese für ihren Lieblingskomponisten stark.

Geschäftsidee „The Sound of Leadership“

Florian Schönwiese ist nicht nur studierter Musiker, sondern auch Kulturmanager: Er war u. a. Geschäftsführer beim Musikverlag edition21, Leiter der Abteilung Ensemblemanagement an der Konservatorium Wien Privatuniversität und managte diverse Ensembles. Als er 2007 Geschäftsführer des Ernst Krenek Instituts wurde, entschloss er sich zum postgradualen MBA-Studium „Master in Management“ an der Donau-Universität Krems und entwickelte ab 2010 sein „The Sound of Leadership“-Programm für Führungskräfte.

Unter „Florian Schönwiese, business & culture“ offeriert er Vorträge sowie Workshops: Die „Pratobello Methode“ mit Streichquartett für Firmen und (einmal pro Jahr) im Theater an der Wien den offenen Workshop „Executive Sound of Leadership“ (Orchester-Dirigieren,

Opernbesuch, Get-Together mit Musikern, Schauspielern und Dirigenten) – zum Kennenlernen, vertiefend geht er stets maßgeschneidert auf die individuellen Bedürfnisse und Zielsetzungen der Unternehmen ein und evaluiert zwi-schendurch regelmäßig den Erfolg.

Zu seinen ersten Kunden zählten die Voestalpine, das Boehringer Ingelheim Regional Centre Vienna, Siemens Convergence Creators, Hilti Corporation Liechtenstein, die Universität St. Gallen und Singapore Economic Development Board. Seit 2014 ist er Lehrender beim Solstrandprogramm in Norwegen.

Bis dato absolvierten über 500 Personen seine Seminare – und sind schwer beeindruckt: „Tolles Konzept, ganz ohne Personalesoterik. Besonders für das Topmanagement, weil sehr subtil Selbsterkenntnis vermittelt wird. Denn wie ein Topmanager leitet ein Dirigent Experten, die von ihrem Fachgebiet mehr verstehen als er selbst. Und wie Topmanager werden Dirigenten in allen Facetten genau beobachtet: Sprache, Körperhaltung, Gestik“, sagt etwa Peter Malanik, Senior Client Partner Korn Ferry und ehemaliger CEO der Austrian Airlines.

Um den „Sound of Leadership“ bekannt zu machen, setzt Schönwiese auf direkte Kontakte – und zwar gleich in die oberste Führungsetage. „Ich spreche explizit mit der C-Ebene, um ganz genau die Herausforderungen zu verstehen. HR-Verantwortliche binde ich zwar ein, aber sie tun sich schwer, meine Philosophie ihren Bossen zu vermitteln. Viele Führungskräfte suchen aktiv neue Ansätze.“

Die Hard Facts

Anders als üblich rechnet Schönwiese nicht in Tagessätzen ab: „Die Hierarchieebene, die Anzahl der Teilnehmer, ihre Erwartungen, das Veränderungslevel und vor allem die Zielsetzung – das alles wird im Preis bedacht.“ So kann er nur Richtpreise nennen: Ein dreistündiger Kennenlern-Workshop für fünf bis sechs Teilnehmer kostet etwa 3.500 Euro; ein

zweitägiges Seminar für das ganze Führungsteam rund 12.500 Euro. Als Location zieht Schönwiese externe Settings (Hotels) Firmenräumlichkeiten vor.

Die Hälfte des Umsatzes entfällt auf Musikergagen (inklusive der eigenen), je rund 25 Prozent gehören der Organisation bzw. sind Gewinn. Rund zehn Prozent des Umsatzes (zirka 20.000 Euro 2015, dann in etwa jährlich verdoppelt) fließen in die Weiterentwicklung. Sein Zukunftsszenario ist ein Franchise-Modell, wo andere, angeleitete Musiker seine Methode weitergeben.

Führungskräfte-trainings mit Musik

The Sound of Leadership

In Florian Schönwieses „Sound of Leadership“-Seminaren steht das Orchester bzw. Ensemble als Metapher für ein hoch spezialisiertes Team, das von einem Firmenboss dirigiert wird. Sein Konzept ist weltweit einzigartig.
www.schoenwiese.net

Dakkord-Training

Dirigent und Consultant Lorenz Huber bietet Leadership – Orchestra-Workshops, Trainings, Coachings und interaktive Keynotes; Seminare von Dirigent zu CEO.
www.dakkord-trainings.com

Sinfonisches Consulting

Christian Gansch machte mit seinem Buch „Vom Solo zur Sinfonie – was Unternehmen von Orchestern lernen können“ auf das Potenzial des Orchester-Unternehmen-Transfers aufmerksam; Keynotes, Führungskräfte-seminare.
www.sinfcon.de