

# „MAN SOLLTE BEIDE HÄNDE FREI HABEN“

Der Musiker und Leadership-Experte Florian Schönwiese weiß, was Führen und Dirigieren gemeinsam haben

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

*Inwiefern lässt sich Dirigieren mit Führen in der Wirtschaft vergleichen?*

**Schönwiese:** Im Orchester hängt alles vom Dirigenten oder der Dirigentin ab: Die Musik klingt und wirkt unterschiedlich, je nachdem, wer vorne steht. Das Orchester verhält sich immer ganz anders, auch wenn jemand prinzipiell professionell und fachlich gut ist. Für Führungskräfte gilt dasselbe: Im Idealfall sind sie gut vorbereitet, ruhen in sich und stellen die Sache in den Vordergrund. Dann setzt sich das Team auch für das gemeinsame Projekt ein. Wie im Orchester geht es immer um die einzelnen Personen und nicht nur um ihre Rollen. Erst wenn jede Person ihren Raum als Individuum bekommt, kann sie mit dem Team verschmelzen. Ein Schauspieler hat kürzlich zu mir gesagt: „Auf der Bühne spielt jeder für sich selbst. Nach außen wirken wir als Team. Dazu braucht es aber einen Regisseur, der eine Vision hat und dem wir folgen.“ Das stimmt so auch für das Orchester – und für die Wirtschaft.

*Was können sich Führungskräfte von Dirigentinnen und Dirigenten bzw. dem Orchester abschauen?*

Der Dirigent oder die Dirigentin hat kein Instrument in der Hand. Übertragen auf die Führungsaufgabe bedeutet das: Führen ist eine Aufgabe für sich, man sollte also beide Hände dafür frei haben und

nicht selbst „mitspielen“ im Tagesgeschäft. Oder das Recruiting: In einem Orchester entscheidet keine HR-Abteilung und nicht einmal die Führungskraft, wer ins Team kommt, sondern das Team selbst. Die erste Runde des Probespiels findet für rund zehn aktive Kolleginnen und Kollegen hinter dem Vorhang statt. Hat man die letzte Runde gewonnen, beginnt eine einjährige Probezeit. Erst dann entscheidet das Orchester, ob jemand fixes Mitglied wird. Dieses Prinzip würde auch in der Wirtschaft funktionieren. Oder die Ausbildung: Seit 200 Jahren gibt es „Dirigieren“ als Studienrichtung, es gibt also sehr viel Erfahrung. Nahezu alle bekannten Dirigentinnen und Dirigenten haben das absolviert. „Unternehmensführung“ hingegen ist noch ein verhältnismäßig neues Studium. Viele etablierte Führungskräfte von heute haben Führen gar nicht studiert.

*Was macht einen guten Dirigenten, eine gute Dirigentin aus?*

Als Dirigent muss ich, abgesehen vom Fachlichen und der Vorbereitung, dem Ensemble meine Vision vom Musikstück vermitteln können. Nachdem Nikolaus Harnoncourt 2016 starb, wurde vom Veranstalter für den Beethoven-Zyklus des Concentus Musicus ein Ersatz für ihn gesucht. Zwei Dirigenten und eine Dirigentin arbeiteten mit uns. Wir erkannten natürlich sofort, ob es jemandem um die Musik geht oder um Führen als Selbstzweck.

*Wie schaffen Sie es, auch Führungskräfte so schnell richtig einzuschätzen?*

Es ist die Kraft der Musik und die Qualität und Erfahrung meiner Musikerkolleginnen und -kollegen, die es ermöglicht, sich unmittelbar ein Bild von der Person, die vorne steht, zu machen. Im Unternehmen dauert es viel länger. Wir brauchen keinen Quartalsbericht abzuwarten, um Ergebnisse zu evaluieren. Am besten funktioniert unsere Arbeit, wenn die Führungskraft quasi „nackt“ in diese ungewohnte Situation kommt, also ohne musikalische Ausbildung. Das Ensemble weiß gar nichts über die Person – und umgekehrt, alle sind unbefangen.

**ERST WENN  
JEDE PERSON  
IHREN RAUM  
ALS INDIVIDUUM  
BEKOMMT,  
KANN SIE MIT  
DEM TEAM  
VERSCHMELZEN.**





Die Führungskraft hat sich das Musikstück vorher ein paar Mal angehört, eventuell dazu recherchiert. Dabei entsteht im Kopf ein Bild, ein Gefühl oder eine Erinnerung. Die Vision, die er oder sie durch die Musik entwickelt, wird dann dem Ensemble vermittelt, das man dirigiert. Im Zuge dieser Arbeit ist nach wenigen Minuten völlig klar, wo die Stärken, Schwächen und Möglichkeiten liegen.

#### *Wie erleben Sie die Führungskräfte beim Dirigieren?*

Sie sind am Anfang fast immer nervös, können sich nicht an ihren Erfahrungen festhalten. Wie jemand mit der eigenen Nervosität umgeht, sagt übrigens schon viel aus über den Menschen. Einmal haben wir nach einer Minute aufgegeben, weil wir spürten, der Herr traut uns gar nichts zu. Andere warten auf eine Bestätigung, dass sie es gut machen. Diese Erwartungshaltung nimmt der Vision die Kraft. Das Ensemble will den Ernst spüren! Wir unterstützen die Vision, wenn man uns lässt. Das ist im Unternehmen genauso. Doch leider herrscht oft noch das Bild vor, dass die Menschen von sich aus nichts tun wollen.

#### *Wie profitieren Führungskräfte davon?*

Wer dirigiert, muss eine persönliche Art, zu führen, entwickeln. Auch Führungskräfte sollen Individuen sein und nicht nur dem Stereotyp einer Führungskraft nacheifern. Wie wir jemanden beim Dirigieren wahrnehmen, lässt sich 1:1 auf den Führungsstil übertragen. Wird beispielsweise der Bratschist übersehen, fühlt er sich unnötig und konzentriert sich nicht mehr. Genauso ist es im Unternehmen: Menschen, die man nicht im Auge hat, weil sie ruhig im Hintergrund arbeiten, fühlen sich nicht wahrgenommen und unwohl. Doch ein Team funktioniert nur, wenn Sie den Kontakt zu allen halten.

---

#### **FLORIAN SCHÖNWIESE**

ist seit vielen Jahren als Geiger, vor allem als Kammer- und Orchester- musiker (u. a. beim Concentus Musicus), international erfolgreich, leitete 7 Jahre lang 2 Kulturunternehmen und absolvierte ein MBA-Programm an der Donau-Universität in Krems. 2014 gründete er sein Unternehmen und arbeitet nun mit dem Konzept The Sound of Leadership und der Pratobello-Methode mit internationalen Unternehmen und Organisationen zusammen.

---

#### **DIE PRATOBELLO-METHODE**

Eine Führungskraft (fast immer ohne musikalische Vorkenntnisse) macht sich mit dem Stück nach eigenem Ermessen vertraut (Anhören, Recherche etc.) und erarbeitet diese Vision mit 4 Musikern. In der Probensituation bespricht die Führungskraft zuerst die eigene Vision vom Musikstück, dann führt sie das Ensemble mimisch und gestisch. Im Zuge dieser „Probenarbeit“ geben die einzelnen Musikerinnen und Musiker permanent Feedback, wie dieser Prozess bei ihnen ankommt, und bieten praktische Vorschläge zur Veränderung an.