

So wie für Orchesterdirigenten geht es auch für Manager bei **FÜHRUNG** und dem Zusammenspiel von Teams um die Vermittlung von Leadership. Ihre Qualitäten darin können Führungskräfte nun vor Profimusikern testen.

**LEADERSHIP  
MIT TAKTGEFÜHL**



**FLORIAN SCHÖNWIESE**, Musiker unter Nikolaus Harnoncourt im Concentus Musicus und MBA, begründete die Pratobello-Methode. [www.schoenwiese.net](http://www.schoenwiese.net)

**„Die Rückmeldung der Musiker ist das ehrlichste Feedback, wie man es in Mitarbeitergesprächen kaum bekommt.“**

**FLORIAN SCHÖNWIESE**

**D**er Wechsel vom Schreibtisch ans Dirigentenpult verursacht sichtlich Stress. Die Managerin am Pult agiert zurückgenommen, fast gehemmt vor dem Streichquartett, das sie nun zu dirigieren versucht. Das Musikstück hat sie selbst ausgewählt, den Musikern ihre Ideen dazu schon erklärt. Doch jetzt schaut sie etwas verunsichert zwischen ihnen hin und her. Ihre spärliche Bewegung bleibt nah am Körper, man hat das Gefühl, sie traue sich nicht recht, aus sich herauszugehen.

Obwohl die Profimusiker technisch perfekt spielen, springt kein Funke über, spürt man keine Inspiration. Eine Musikerin gibt später Feedback: „Wir haben neutral gespielt und gewartet, was von Ihnen kommt. Es war langweilig, aber trotzdem schön, denn die Musik ist nicht umzubringen.“

Die Szene spielt bei einem sogenannten Best-Practice-Event, das Florian Schönwiese organisiert hat: Vier bis sechs Führungskräfte lassen sich im Laufe von insgesamt rund drei Stunden aktiv auf die neue Erfahrung ein, vier Musiker zu

führen, während rund zwei Dutzend Interessenten als „passive“ Teilnehmer das Publikum bilden. Die Musiker geben direktes Feedback, was bei ihnen ankommt, und ermutigen, nochmals zu probieren, was nicht so gut funktioniert hat. Dazwischen erklärt Schönwiese, was das Führen eines Orchesters mit Managementaufgaben in der Wirtschaft zu tun hat, warum es da wie dort auf Leadership-Skills ankommt. Er illustriert unterschiedliche Führungsstile anhand von Videobeispielen berühmter Dirigenten und zeigt die vielen Parallelen auf, die zwischen großen Dirigenten und erfolgreichen Führungskräften bestehen.

Schönwiese ist in beiden Welten zu Hause. Er ist ausgebildeter Geiger und spielte viele Jahre unter Nikolaus Harnoncourt im Concentus Musicus, hat aber auch eine MBA-Ausbildung absolviert, ein Unternehmen gegründet und bietet Leadership-Workshops nach der von ihm entwickelten Pratobello-Methode (benannt nach der italianisierten Form seines Namens) an. Die Grundidee: Die erfahrenen Orchestermusiker spüren

VON MICHAEL SCHMID

genau, ob die Manager am Pult auch außerhalb ihrer gewohnten Komfortzone, also des Businessumfelds, glaubwürdig Visionen vermitteln und eine Richtung vorgeben können. Es sind Kollegen Schönwieses aus dem Concentus und ihr Gespür für Führungsverhalten haben sie in der Arbeit mit vielen verschiedenen Führungskräften, den Dirigenten, entwickelt. Schönwiese: „Die Musiker sind das feine Instrument, das die Führungsqualität anzeigt und widerspiegelt. Ihre Rückmeldung ist das ehrlichste Feedback.“

**ORCHESTRIERTER ERFOLG.** Analogien zwischen dem Wirken von Dirigenten und Managern zu ziehen, ist naheliegend. Schon Peter Brabeck-Letmathe hatte, als er in den 90er-Jahren zum CEO des Nahrungsmittelmultis Nestlé bestellt wurde, ein Symphonieorchester in der Firmenzentrale im schweizerischen Vevey aufspielen lassen – und Managerkollegen direkt neben die Stimmführer der einzelnen Instrumentengruppen gesetzt. Das sind etwa die „Abteilungsleiter“ des Orchesters, die während eines Konzertes durch Blickkontakt untereinander das Spiel der Instrumentengruppen ►



FOTOS: ISTOCKPHOTO, BEIGESTELLT (2)

→ **MANFRED REICHL**  
INVESTOR UND EX-BERATER

**FÜHRUNGSERFAHRUNG.** Der Ex-Roland-Berger-Chef und nunmehrige Investor Manfred Reichl ist höchst angetan: „Ich habe in den letzten Jahrzehnten an vielen Seminaren teilgenommen und selbst viele geleitet. Von allen hat das Dirigieren nach der Pratobello-Methode auf mich den nachhaltigsten Eindruck gemacht.“

► aufeinander abstimmen sowie Anweisungen des Dirigenten an die gesamte Gruppe umsetzen. Auf Managementseminaren erzählte Brabeck-Letmathe, der sich erst kürzlich von der Spitze des Verwaltungsrates von Nestlé zurückgezogen hat, wie gebannt die Manager diese Interaktionen beobachteten und hörten, wie unterschiedlich die musikalischen Erlebnisse je nach den Interventionen des Dirigenten ausfielen. Peter Malanik, früherer AUA-Vorstand, heute Headhunter bei Korn Ferry und Pratabello-Teilnehmer, ergänzt das Bild: „Wie ein Topmanager leitet ein Dirigent Experten, die von ihrem Fachgebiet mehr verstehen als er selbst.“

**ERLEBNIS PULT.** Für das Setting bei der Pratabello-Methode bedarf es keines ganzen Orchesters, die Führung eines Quartetts erweist sich ohnehin als anspruchsvoll genug. Und sie liefert Managern unmittelbare Rückmeldungen auf ihr eigenes Führungsverhalten. Manfred Reichl, früherer Osteuropa-Chef des Strategieberaters Roland Berger und heute höchst erfolgreicher Investor, hat die Methode als einer der Ersten selbst ausprobiert. Sein Fazit: „Ich wollte, ich hätte diese Führungserfahrung schon in meinen 30ern und nicht erst in meinen 60ern gemacht.“

Mittlerweile hat Schönwiese mit mehr als 250 Führungskräften gearbeitet, nicht nur in Österreich, sondern etwa auch in Skandinavien, wo diese unkonventionelle Art von Leadership-Development besonders gut ankommt. Ende Juni kommt seine Methode im Rahmen eines Leadership-Zertifikats erstmals an der renommierten Universität St. Gallen in der Schweiz zum Einsatz. Schönwiese arbeitet mit seiner Pratabello-Methode im Rahmen von internen Strategie- und Managementtagungen von Unternehmen ebenso wie als Bestandteil von Führungskräfteausbildungen. Dazu kommen die Formate der offenen Programme: Wer schon aktiv oder passiv an einem Workshop-Event teilgenommen hat, kann das bei einem individuellen Pratabello-Tag mit Dirigiersession, Feedback und Einzelgesprächen weiter intensivieren.

Musikalisch „vorbelastete“ Manager wie Berndorf-Chef Peter Pichler, Saxofonist der Swinging Leaders, einer aus Führungskräften bestehenden Jazzband, oder EY-Partner Karl Fuchs, der ein Klavierstudium in Erwägung zog, sind natürlich besonders neugierig auf ihre



## → PETER PICHLER CEO BERNDORF

**PERSPEKTIVENWECHSEL.** Der Berndorf-Chef holte sich mit einem Stück von Schostakowitsch sein Feedback von den Musikern und zieht daraus den Schluss: „Diesen Perspektivenwechsel zu erleben, kann für Führungskräfte nur gut sein.“ Er ist überzeugt, dass diese Erfahrung etwa für Projektarbeiten in Teams sehr nutzvoll sein kann. „Beim Jazz ist es lockerer, man geht aufeinander ein. In der klassischen Musik ist es hierarchischer“, vergleicht der passionierte Saxofonspieler unterschiedliche Kulturen und Führungsstile.

## → GEORG REISER JORDA & PARTNERS

**EMOTIONEN.** Der langjährige Personalchef von Böhler-Uddeholm und voestalpine kennt aus diesen Konzerten die Wechselwirkungen von Kunst und Management. „Toll für die Integration nach einer Akquisition in Brasilien“ sei etwa das Engagement von Tanzperformer Ismael Ivo für ein Management-Event gewesen. Beim Versuch, die Musiker auf seine Ideen zu einem Haydn-Werk einzustimmen, erfuhr er, dass es genüge, die Grundidee zu vermitteln, und ein „Data Overflow“ kontraproduktiv sei. Emotionales Resümee: „Der Flow mit den Musikern hat etwas Magisches.“

## → KARL FUCHS PARTNER EY ÖSTERREICH

**AHA-EFFEKTE.** Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater zählt als Partner zum Führungsteam von EY Österreich und spielt selbst ausgezeichnet Klavier. „Als Führungskraft tut man sich oft schwer, direktes Feedback zu bekommen“, weiß er. So führte etwa der Hinweis eines Musikers, etwas nur halb umgesetzt zu haben, bei ihm zu „Aha-Effekten“. Vor dem Streichquartett stehe man als Person, unabhängig von der Stellung und müsse sich dort als Führungskraft bewähren. „Man begibt sich aufs Glatteis“, vergleicht Fuchs die Situation am Dirigentenpult.

Wirkung am Pult (siehe Kästen). Schönwiese betont aber, „dass 90 Prozent unserer Teilnehmer überhaupt keine Nähe oder Vorbildung zu klassischer Musik haben – und es funktioniert immer wunderbar, eigentlich dann sogar besser“. Und: „Aus meiner Sicht ist mein Setting eines der ganz wenigen, in denen man ohne Vorbildung ergiebig als Führungskraft mit einem Team echter Profis arbeiten und seine Skills erkennen, erleben und entwickeln kann.“

Entscheidend für diese Entwicklung sind die ganz konkreten Rückmeldungen der Musiker. Im Idealfall weisen sie Teilnehmern den Weg zu ihrem ganz persönlichen Führungsstil. Konkretes Beispiel von Feedback an die Personalentwicklerin eines Unternehmens: „Ich spüre, Sie wollen es allen recht machen, es kommt aber zu wenig von dem, was Sie selbst wollen.“ Oder zu einem Manager, der rasch aufnahm, was von den Musikern kam, und in Kommunikation mit ihnen trat: „Sie erkennen schnell, was passiert, haben es genossen und geführt.“ Die Rückfrage aus dem Quartett an einen Consultant, wie es denn für ihn so war, brachte den zur Erkenntnis, welche verantwortungsvolle Schwerarbeit Führung eigentlich ist: „Ich hatte selten so einen Stress in meinem Leben.“

**FEEDBACK MIT WIRKUNG.** „Wenn man einmal erlebt, wie es sich anfühlt, den eigenen Weg erfolgreich zu gehen, dann arbeitet das in einem drinnen weiter“, ist Schönwiese von der nachhaltigen Wirkung überzeugt. Gerade deshalb, weil die Rückmeldungen „in normaler Sprache“ und nicht im üblichen Business-Jargon von Trainern und Coaches oder in Management-Assessments kommen. „Ein tolles Konzept, ganz ohne Personalesoterik“, fasst Headhunter Malanik seine Eindrücke zur Pratobello-Methode zusammen.

Die Ermutigung, am Pult mehr aus sich herauszugehen, kommt auch bei der am Anfang leicht gehemmten Managerin gut an. Beim zweiten Durchlauf ihres Stücks ist sie selbst mehr in Bewegung – und sofort bewegt auch die Musik stärker. Die Musiker wissen, warum es jetzt besser funktioniert hat, und geben einen Denkanstoß für ihre täglichen Führungsaufgaben im Business mit auf den Weg: „Jetzt haben Sie es mehr eingefordert. Sie wissen klar, was Sie wollen, aber Sie zeigen das manchmal zu klein. Das könnte bei weniger willigen Teams zum Problem werden.“

## Teams richtige Impulse geben

Ein weiterer Anbieter in Sachen Musik und Leadership ist „Leadership Orchestra“, ein Projekt von Lorenz Huber.

### → BALANCIERTE FÜHRUNG ist es, was Orchester und Teams brauchen, um gute Ergebnisse zu erzielen.

„Balanciert führen bedeutet, dass ich als Führungskraft dem Team entsprechend abgestimmte Impulse gebe, dass ich Über- und Untersteuerung vermeide“, erklärt Lorenz Huber, ausgebildeter Dirigent, Speaker und Trainer. Bei Tempowechseln müssten Musiker schnell entscheiden, ob sie diese wie vom Dirigenten angezeigt synchron schaffen. Wenn nicht, komme es zu einer „informellen oder Ersatzführung“. Huber: „Das ist in der Regel der Konzertmeister, der entscheidet, spielen wir das alte Tempo einfach weiter oder machen wir diese Beschleunigung etwas reduzierter.“

Diese informelle Führung zeige, dass Teams sehr wohl in der Lage sind, sich selbst zu führen und zu steuern. Das Resümee: „Wenn du als Führungskraft nicht durch informelle Führung ersetzt werden willst, dann musst du balanciert führen.“ Ein Gefühl dafür zu entwickeln und diesem Ziel näher zu kommen, ist die Intention von Workshops, die Huber im Haus der Musik in Wien anbietet („Selbst dirigieren im Haus der Musik. Vom virtuellen Dirigenten bis zum Streichquartett“). Nach einem Crashkurs am „virtuellen Orchester“ stehen Teilnehmer dann vor dem Streichquartett des Leadership Orchestra. Den Unterschied sollen auch Teilnehmer ohne musikalische Vorkenntnisse erleben können. „Jeder Dirigent braucht eine tragfähige Beziehung zu seinen Solisten, eine positive Einstellung zum Stück sowie eine gute Beziehung zu sich selbst. Diese Konstellation kann sehr wohl in die wirtschaftliche Praxis übertragen werden“, ist Huber überzeugt.



**LORENZ HUBER,** Dirigent und Trainer, bietet Workshops im Haus der Musik: [leadershiporchestra.com](http://leadershiporchestra.com)