

4. Hochschulwettbewerb

Dirigieren

in memoriam

Herbert von Karajan

1908-1989



www.hfm-berlin.de/Hochschulwettbewerb_Dirigieren_2008.html



Im Auftrag der Rektorenkonferenz
der deutschen Musikhochschulen
veranstaltet von der

Hochschule für Musik *Hanns Eisler* Berlin

15. - 23. Oktober 2008



4. Hochschulwettbewerb

Dirigieren

in memoriam
Herbert von Karajan
1908-1989

15. - 23. Oktober 2008 Berlin

Unser Dank gilt den Förderern des
4. Hochschulwettbewerbs Dirigieren

OSCAR UND VERA
RITTER-STIFTUNG



ROTARY Club Berlin-Süd



konzerthausorchester berlin

INTERNATIONALE

Carl Maria von Weber

GESELLSCHAFT e.V.



DIRIGENTENFORUM
FÖRDERPROGRAMM FÜR DEN DIRIGENTISCHEN
NACHWUCHS IN DEUTSCHLAND



Ulf Schäfer

ist Program Director der ESMT European School of Management and Technology Berlin. ESMT war 2007 Kooperationspartner der V. Dirigenten-Werkstatt INTERAKTION.

Theodor W. Adorno: „Dirigent und Orchester - Sozialpsychologische Aspekte (1962)“, S. 128, in: ders.: „Einleitung in die Musiksoziologie“, Frankfurt am Main 1975

Wie Dirigenten Managern helfen, über Führung nachzudenken

„Erwägungen über den Dirigenten, das Orchester und die Relation zwischen beiden rechtfertigen sich nicht nur wegen der gesellschaftlichen Relevanz ihrer Rolle im Musikleben, sondern vor allem darum, weil sie in sich etwas wie einen Mikrokosmos bilden, in dem Spannungen der Gesellschaft wiederkehren und konkret sich studieren lassen, vergleichbar etwa einer community, der Stadtgemeinde, als einem soziologischen Forschungsgegenstand, der Extrapolationen auf die als solche unmittelbar niemals greifbare Gesellschaft erlaubt.“¹

Adornos Einleitung seines berühmten musiksoziologischen Aufsatzes „Dirigent und Orchester - Sozialpsychologische Aspekte“ liefert die Begründung, warum auch neuerdings immer wieder verstärkt Dirigenten und ihre Beziehungen zum Orchester als Ganzem und den Musikern im Einzelnen in den Fokus von Managerfortbildungen gelangen. Dirigenten eignen sich idealtypisch zum Studium von Herausforderungen, Verhaltensweisen und Stilen der Führung von Menschen und Teams und erlauben eine Übertragung auf Kontexte, die weniger zugänglich sind; wie eben die Führungsarbeit von Managern. Neben die von Adorno angesprochenen strukturellen Analogien tritt hierbei ein weiterer, ganz praktischer Aspekt fördernd zur Seite: Führungsarbeit von Dirigenten mit ihren Orchestern findet im öffentlichen oder zumindest teilweise öffentlichen Raum statt. Bei der Erarbeitung eines Musikstückes kann der Dirigent sich für seine Anweisungen, seine Kritik, sein Feedback nicht hinter Türen zu einem Vier-Augen-Gespräch zurückziehen. Führung des Orchesters als Team, aber auch einzelner Musiker im Orchesterkollektiv geschieht vor aller Augen; und bei den großen Dirigenten findet man immer wieder Videomaterial, aus dem Führungsverhalten und Führungsstil sehr deutlich sichtbar werden. Und so lassen sich Fragen anschaulich thematisieren, wie: Welche Verhaltensweisen, welche Instrumente wenden Dirigenten an, damit die Orchestermusiker ihnen dabei folgen, ihre spezifische Vorstellung von der Interpretation eines Musikstückes in die Realität umzusetzen? Suchen sie Kooperation, Kommunikation, Dialog? Oder wenden sie Zwang und Druck an?

Wie überzeugen sie und wie machen sie verständlich, was sie wollen?

Im Folgenden wollen wir fünf Dirigenten betrachten, deren Führungsarbeit uns durch Videomaterial überliefert ist. Alle sind tot, sie haben sich jedoch in unser kollektives Gedächtnis eingepreßt, wegen ihrer Musik, aber sicherlich auch wegen ihrer Persönlichkeit und ihrer Art und Weise, Orchester zu führen und zu prägen und Musiker zu entwickeln. Dieser Aufsatz stellt dabei nicht den Anspruch, die Personen vollständig zu charakterisieren. Das wäre auf so engem Raum nicht leistbar, anmaßend und entspräche auch nicht dem Anliegen. Vielmehr soll auf Basis von Kurzfallstudien - Momentaufnahmen, Video-Mitschnitten von Proben, Kurzinterviews und Beschreibungen anderer - das Führungsverhalten dieser großen Musiker beschrieben werden, um dann Analogien zu einer anderen Berufswelt, der des Managers, zu ziehen und so den Reichtum von Führungsverhalten schlaglichtartig zu beleuchten.

Bruno Walter: Der ernste Menschenführer

In einem Interview mit der BBC hat Bruno Walter die größte Herausforderung des Dirigenten einmal so beschrieben²: „Als Instrumentalist kann man in seiner Kindheit und Jugendzeit üben. Man kann sein Instrument lernen und seine Technik perfektionieren. Der Dirigent kann das nicht! Das Instrument, das er spielt, ist dieser Drache mit 100 Köpfen. Wie soll er ein Instrument üben, das er zu Beginn der Karriere erstmals zur Verfügung hat? Er tritt anfangs als naiver Grünschnabel auf. Das ist grundsätzlich ein Nachteil, den man nur durch Jahre der Übung wettmachen kann.“ Bemerkenswert an dieser Beschreibung ist, dass sie genauso auch auf Manager und überhaupt Führungskräfte anderer Bereiche zutrifft. Führung lernt man letztendlich erst durch das eigene Tun. Natürlich kann man viel über Führung nachdenken oder andere beobachten, sich Verhaltensweisen anschauen. Letztlich handelt es sich aber bei der Menschenführung um eine Disziplin, die man - wie Fahrrad fahren - besser nicht durch theoretisches Studium erlernt, sondern erst durch das eigene Anwenden, das Machen von Erfahrungen und das Lernen durch Erfolge und Misserfolge³. Wie sollten Dirigenten und Manager mit dieser Herausforderung am Anfang ihres Berufslebens umgehen? Sollten sie sich auf die

2

The Art of Conducting - Great Conductors of the Past, DVD (Teldec) 1993; alle in diesem Aufsatz referenzierten Aufnahmen, Proben und Zitate beziehen sich auf diese eine Quelle.

3

Vgl. Derek F. Abell, „Leadership Education as a Moving Target“, International Journal of Leadership Education 1, 2005, S. 9-22