

LEADERSHIP: EINE FRAGE DER MUSIK

ES FÜHRT KEIN MENSCH, SOLANG ER STREBT

Stephan Frucht

Dass nahezu jede Berufsgruppe etwas von Künstlern lernen kann, gehört zu den wenig überraschenden Erkenntnissen. Das gelegentlich überbeanspruchte Thema „Führung“ (neudeutsch „Leadership“) nimmt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle ein. Einerseits, weil in der öffentlichen Wahrnehmung der Begriff des „Künstlers“ mit dem des „Kreativen“, der uns zu neuen Einsichten führen soll, regelmäßig gleichgesetzt wird. Und andererseits, weil sich spätestens seit der deutschen Romantik ein Klischee etabliert hat, nach dem ein Künstler mindestens die politische Klasse, möglichst aber ganze Nationen davon überzeugen will, die eigene Weltanschauung für allgemeingültig zu halten.

Beides lässt sich bei genauerer Betrachtung nicht aufrechterhalten. Die Kunstgeschichte hat immer wieder gezeigt, dass vor allem in der bildenden Kunst gesellschaftsrelevante Zukunftsfragen viel früher eine Rolle spielen als etwa in einschlägigen politischen Administrationen oder ökonomischen Subsystemen. Dass Maler wie Georges Seurat mit ihrem Pointillismus quasi die Prinzipien des Farbfernsehens viele Jahrzehnte vor dessen Entstehung visualisiert haben, lässt zumindest die Innovationskraft erahnen, welche aus der Kunst entstehen kann.

Bei den Literaten wiederum liegt ein immanentes Führungspotenzial in der Fähigkeit zur gesprochenen wie geschriebenen Phrasengestaltung und Textführung, mit der ein Autor die sogenannte „herrschende Meinung“ anführen kann, gelegentlich aber auch mit entsprechender Deutungshoheit ganze Gesellschaftsmodelle zur Disposition stellt. Diese Erkenntnis soll keine späte Verinnahmung von Platons *Politeia* sein, nach der den Schriftgelehrten *sui generis* eine Führungsrolle im Staat zugemessen wird. Aber man muss auch nicht erst György Konrád oder Herta Müller bemühen, um aus der Kraft der Gegenwartsliteratur einen Zusammenhang von Leitgedanken, Aus- und Aufbruch sowie Erneuerung und Handlungsoptionen herzuleiten.

Auch die Architekten bringen Bewegung in das vermeintlich Unbewegliche: Sie führen mit Stein, Stahl und Beton ganze Landstriche und Gesellschaften in neue Epochen. Karl Friedrich Schinkel, Walter Gropius oder Ludwig Mies van der Rohe zeugen davon, auch wenn leider gerade die Architekten sich in ihren vermeintlichen oder tatsächlichen Führungsrollen immer wieder zur ideologischen „Speer-Spitze“ von selbster-

nannten „Führungspersönlichkeiten“ instrumentalisieren lassen mussten.

In der Musik gehört das Thema Führen nicht selten bereits zum engeren Schaffensprozess. So erwartet man etwa von einem Dirigenten – und heute glücklicherweise vermehrt auch von einer Dirigentin –, dass er/sie Führung bereits in nahezu allen relevanten Situationen des eigenen Arbeitsumfeldes ausübt. Aber kann ein Dirigent das überhaupt? Und ist diese ubiquitäre Führungserwartung heute nicht passé?

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Das Bild des Dirigenten als „Leader“, der unbedingte Gehorsamkeit einfordert, ist jedenfalls vollständig überholt. Diejenigen, die diesen Kausalzusammenhang noch immer perpetuieren, vergessen zudem, dass Führung und Leadership nicht überall auf der Welt gleich funktionieren. Die Einsicht, dass für erfolgreiches Führungsverhalten eine ausgeprägte *interkulturelle* Kompetenz erforderlich ist, mag jedenfalls der erste Schritt zu der Erkenntnis sein, dass Führung keine Einbahnstraße ist.

Für heutige Dirigenten gehört die interkulturelle Kompetenz zum beruflichen Anforderungsprofil. Die Zusammenarbeit etwa mit asiatischen Orchestern funktioniert ganz anders als diejenige mit mitteleuropäischen oder amerikanischen Klangkörpern oder gar Ensembles im Mittleren Osten. Als Stichworte seien hier nur die Begriffe „kooperativer“, „vorgabeorientierter“ und „innovationsorientierter“ Führungsstil genannt, die jeder für sich exorbitante Auswirkungen auf die Probenarbeit und den Konzerterfolg haben.

Was für den Laien gut nachzuvollziehen und zu bewerkstelligen scheint, stellt dabei für professionelle Orchestermusiker mitunter ein immenses Problem da: Der das Orchester führende Dirigent kann sein Führungsverhalten zwar verändern und anpassen, authentisch wirkt er dabei aber oft nicht. Auch jeder Manager, der längerfristig plant, kennt das Problem.

FÜHREN HEISST ZUHÖREN

Möglicherweise lässt sich durch kognitive Verhaltensanpassungen für den Business-Alltag noch ein angemessenes Führungsmodell etablieren, das in dem jeweiligen Kulturkreis akzeptiert wird. Ein nennenswerter Output gelingt hier allerdings meist nicht. Gerade in einem künstlerisch-kreativen Umfeld wie der Musik gibt es

eine signifikante Korrelation zwischen Authentizität und Output. Daher ist bei der Frage nach „Leadership“ der Blick auf den Dirigenten, ja auf den Musiker, so wertvoll. Leadership ist immer auch eine Frage der Musik. Allein schon deshalb, weil das für die Musik so wichtige *Zuhören* auch ein elementarer Bestandteil von Führung ist.

Gerade der Dirigent muss nicht nur kognitiv, sondern auch emotional überzeugen. Durch vertiefte Kenntnisse musikalischer Techniken sollte es ihm daher gelingen, das „Wollen“ zugunsten des „Seins“ abzulegen. Hierzu bedarf es einer authentischen Fähigkeit, das eigene Streben zurückzustellen, Akzente zu reduzieren, exzessive Vorgaben zu vermeiden und die operative Gestaltung auch anderen zu überlassen. Je professioneller das Team, das es zu führen gilt, desto stärker entspricht es dem Ausdruck von Führung, loszulassen und nur – beziehungsweise vor allem – die nötigen Impulse zu setzen. In Krisenzeiten oder Umbruchphasen mag dies anders sein, nicht aber im Routinebetrieb.

SEIN STATT WOLLEN

Bei den Wiener Philharmonikern etwa ist dies großartig anhand der Beethoven-Symphonien zu beobachten, zu denen nahezu jedes Orchestermitglied routinebedingt eine dezidierte künstlerische Auffassung haben dürfte. Genau deshalb demonstriert ein Dirigent wie Christian Thielemann, der selbst übrigens nicht gerade für Meinungsschwäche bekannt ist, ein Höchstmaß an Führung genau dadurch, dass er sie vordergründig *nicht* ausübt. Aber auch Claudio Abbado konnte sein ganzes „Wollen“ zur Seite legen und durch übermäßiges „Sein“ im Konzert sein musikalisches Führungsvolumen allein in der linken Hand bündeln.

Das Nicht-Streben, das Kommenlassen, das Motivieren durch Zuhören, das Aufnehmen von Ideen anderer, all dies sind Elemente modernen Führungsverhaltens. Zumindest dann, wenn diese nicht nur erlernt, sondern verinnerlicht wurden – ja wenn das „Sein“ das „Wollen“ abgelöst hat. Solange der Mensch strebt, möchte er führen, führt aber nicht.

Vielleicht ist das der Grund, warum jeder, der Führung für sich beansprucht, einen künstlerischen Blick auf unsere Existenz zulassen sollte. Erfüllen wir nur die Erwartungen, sind wir Roboter. Diese werden als individualisierte Maschinen humanoide Entscheidungsszenarien zukünftig allerdings zuverlässiger abarbeiten als wir. Wer als Mensch Menschen führen will, muss sich von seinem eigenen Streben emanzipieren können. Diktatoren führen nicht, sie üben Gewalt aus. Ein wahrhaftiger Leader aber dient der Freiheit und dem Allgemeinwohl. Zwar soll auch er sich nicht von seinen eigenen Werten verabschieden, er muss aber die übergeordneten Ziele mit seinen persönlichen in Einklang bringen. Er sollte ein symphonisches Zusammenspiel ermöglichen, auch dann, wenn andere es initiiert haben. Denn den König gibt es heute nicht mehr ohne das Volk, das ihn trägt.

1 Bei nicht gender-neutralen Begriffen wird hier die männliche genannt, inkludiert sind aber alle Formen und Geschlechter.

STEPHAN FRUCHT ist studierter Geiger, Dirigent und Humanmediziner. Er leitet als Künstlerischer Leiter das Siemens Arts Program und ist Mitglied im Freundeskreis der Akademie der Künste, Berlin.