

AUTORITÄT UND AUTHENTIZITÄT

Sven
Scherz-Schade

Wie sich Führungsverständnis und Ausbildung von Dirigent:innen wandeln – Einblicke aus der Weimarer „Dirigentschmiede“

Der Taktstock allein genügt nicht mehr. Wer ein Orchester oder Opernhaus leitet, muss weit mehr mitbringen als musikalische Exzellenz. Strategisches Denken, emotionale Intelligenz, Kommunikationsstärke und gesellschaftliche Verantwortung prägen das Profil moderner Dirigent:innen. Es sind Qualitäten, die zunehmend auch an den Musikhochschulen systematisch vermittelt werden. An der Weimarer „Dirigentschmiede“, einem der renommiertesten Ausbildungsorte im deutschsprachigen Raum, wird dieser Wandel besonders deutlich.

„Der allmächtige Generalmusikdirektor, der einst über das Musikleben einer Stadt nahezu autark entschied, gehört der Vergangenheit an“, sagen die beiden Professoren Ekhart Wycik und Gregor Bühl der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar, die gemeinsam die Dirigierklasse leiten. Jahrzehntlang galt die Figur des autoritären Meisters als Leitbild, mit fester Hand, klarer Hierarchie und unangefochtenem Machtanspruch. Heute hingegen steht Kooperation über Kontrolle. Wobei: Dass sich die einstigen Alleinentscheider an der Spitze eines Orchesters zu Teamplayern entwickeln und mit Intendant:innen, Dramaturg:innen, Musiker:innen und Verwaltung auf Augenhöhe kommunizieren, ist zum einen in der Realität dann doch nicht immer vollauf zufriedenstellend anzutreffen. Zum anderen ist es keine Selbstverständlichkeit, die angehende Chefdirigent:innen automatisch mitbringen. Es sollte schon in der Ausbildung trainiert werden.

Gregor Bühl macht dabei klar, dass er das Wort „Führungskraft“ bei all diesen Bemühungen gar nicht mag. „Leiten statt führen“, sagt er, sei das Motto der Weimarer Ausbildung. Ein Ansatz, der anfangs aufwändiger, aber langfristig fruchtbarer ist. Denn wer in der Ausbildung erlebt, dass beispielsweise zwei „Alphatiere“ konstruktiv zusammenarbeiten, lernt gelebte Kooperation als Schlüsselkompetenz

kennen. Nicht zuletzt deshalb teilen sich Wycik und Bühl mit zwei vollen Professuren die Leitung im Fach Orchesterdirigieren im Sinne eines „Team Teaching“.

Selbstverschuldete Abhängigkeiten

Die Führungsaufgaben von Chefdirigent:innen sind so vielfältig wie die Institutionen, an deren Spitze sie stehen. Muss in einem Konzertsorchester die künstlerische Linie, die langfristige Programmgestaltung und die Pflege des Klangkörpers bedacht werden, erweitert sich das Aufgabenfeld im Opernbetrieb erheblich. Hier kommen komplexe Dispositions-, Besetzungs- und Repertoirefragen hinzu, die tiefes Verständnis nicht nur für Partituren, sondern auch für Stimmen, szenische Prozesse und Ensembledynamik verlangen.

Aber: Wie stark Chefdirigent:innen in diese Entscheidungen eingebunden sind, hängt von der jeweiligen Hauskultur ab. Und auch von der Bereitschaft, Verantwortung tatsächlich zu übernehmen. Denn Gregor Bühl hat in den vergangenen Jahrzehnten beobachtet, dass sich die Gewichtung an vielen Opernhäusern verschoben hat. Intendant:innen, Dramaturg:innen und Casting-Direktor:innen übernehmen zentrale Aufgaben, die früher noch in der Hand der musikalischen Leitung lagen. „Nicht selten haben Dirigenten selbst dazu beigetragen, indem sie ihre Präsenz vor Ort beispielsweise zugunsten internationaler Gastauftritte oder Verpflichtungen im Ausland einschränkten“, sagt Bühl.

Hochkomplexe Aufgabe

Wer den Posten aber ernsthaft ausfüllt – und schaut man in die Orchesterlandschaft, tun das ja viele mit großem Engagement –, steht

Individuelle Förderung steht inzwischen bei der Dirigierausbildung im Mittelpunkt (wie hier unter Anleitung von Ekhart Wycik an der Hochschule für Musik Franz Liszt)





© Thomas Müller

vor einer hochkomplexen Führungsaufgabe: musikalische Gesamtverantwortung tragen, einen Spielplan aktiv mitgestalten und für jede Produktion die richtigen Sänger:innen finden. Eine passende Besetzung für die *Meistersinger* oder *La forza del destino* zusammenzustellen, erfordert nicht nur künstlerische Urteilskraft, sondern auch Menschenkenntnis, Kommunikationsfähigkeit und strategisches Denken. Chefdirigent:innen, die ihre Rolle heute umfassend verstehen, sind deshalb musikalische Leiter:innen und immer auch ein bisschen Kulturmanager:innen, Personalentwickler:innen und Beziehungsarchitekt:innen zugleich. Sie vermitteln zwischen künstlerischer Vision, institutioneller Struktur und menschlicher Realität.

Neue Anforderungen

Die Erwartungen an Dirigent:innen haben sich vervielfacht. Und in der Theorie lassen sich unzählige unverzichtbare Soft Skills aufzählen: Selbstreflexion, Empathie, Feedback-Kultur und die Fähigkeit, Konflikte zu lösen. Hinzu kommen digitale und mediale Kompetenzen, Kenntnisse in Marketing, Diversität und kulturpolitischer Kommunikation.

Die Frage ist, wie sich all das pädagogisch – oder gar konkret didaktisch – vermitteln lässt.

Lernziel Führung: Wie Weimar ausbildet

Die Weimarer „Dirigentschmiede“ ist Labor für Dirigieren und moderne Leadership. Lehrpläne im klassischen Sinn gibt es kaum. Stattdessen steht, wie an künstlerischen Hochschulen üblich, individuelle Förderung im Mittelpunkt. Persönlichkeiten werden begleitet, nicht normiert. Ehrlichkeit spielt dabei eine zentrale Rolle, auch das Eingeständnis eigener Misserfolge gehört zur Ausbildungskultur. Gezeigt werden soll, dass Dirigieren kein Selbstzweck ist. Anstatt Macht zu demonstrieren, sollen Studierende lernen, Kommunikation zu gestalten – und zwar nicht nur auf dem Podium, sondern auch im Probenalltag und darüber hinaus.

„Wenn man vorne am Pult steht und dirigiert, führt man nur auf Zeit“, sagt Ekhart Wycik. Das Studium diene aber insgesamt der Selbstentwicklung. „Je mehr Entscheidungsprozesse transparent gemacht werden und je mehr die Selbstorganisation gefördert wird, desto besser“, so Wycik.

Führung im Bewerbungsverfahren

Auch die Auswahlverfahren für Chefdirigent:innen haben sich verändert. Anstelle kurzer Probeführungen stehen heute oft langfristige Projekte, bei denen Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und

Zum Dirigieren gehört mittlerweile weit mehr dazu, als den Taktstock musikalisch zu schwingen: strategisches Denken, emotionale Intelligenz, Kommunikationsstärke und gesellschaftliche Verantwortung sind im Orchesteralltag unabdingbar

künstlerische Zusammenarbeit beobachtet werden. Bewerber:innen, die Konflikte delegieren oder Disziplinprobleme ausblenden wollen, haben dabei kaum Chancen. Moderne Orchester suchen keine „starke Hand“, sondern eine starke Persönlichkeit. Jemanden, der wertschätzt, moderiert und inspiriert. In Skandinavien etwa gehöre es zum Standard, dass Dirigent:innen regelmäßig Einzelgespräche mit Musiker:innen führten, um Probleme frühzeitig zu erkennen. Diese Formen der strukturierten Kommunikation gelten als Best Practice auch für deutsche Häuser, ist man sich bei der „Dirigentschmiede“ einig.

Authentizität

Aus eigener Erfahrung kann Andreas Herrmann über den Wandel von Führungserwartungen berichten. Er ist heute Projektmanager „Dirigentschmiede 2.0“ und hat vor 25 Jahren mit der Arbeit als Orchestermanager begonnen. Herrmann ist eine Begebenheit noch gut in Erinnerung. In einem Berufungsverfahren sei ein Bewerber gefragt worden, wie er denn mit einem drastischen Konflikt im Orchester umgehen würde. Seine Antwort: Er würde den Saal verlassen, den Geschäftsführer holen, „und der bläst dem Orchester dann den Marsch“.

Für Herrmann war dies ein abschreckendes Beispiel eines überholten Führungsverständnisses. Wer so denke, habe nicht verstanden, dass Leitung im Orchester nichts mit autoritärer Machtausübung zu tun hat. Moderne Chefdirigent:innen übernehmen Verantwortung auch in schwierigen Momenten, suchen das Gespräch, hören zu und vermitteln. Gerade darin zeige sich wahre Autorität. Gleichzeitig bleibe Authentizität entscheidend. Das allerdings ist in der Ausbildung nicht gezielt zu unterrichten, sondern muss sich entwickeln.

Gregor Bühl betont, dass sich eben nicht alle Führungsqualitäten lehren lassen. Es gebe Menschen, die mit einer „natürlichen Autorität“ ausgestattet seien, einer Ausstrahlung, die sich sofort auf ein Orchester überträgt. „Manche betreten den Probenraum, sagen ‚guten Morgen‘ und es ist klar, wer die Leitung hat“, so Bühl. Diese Form von Präsenz sei kein Produkt methodischer Schulung, sondern ein Talent, vielleicht sogar ein „Geschenk“. Sie könne durch Erfahrung und Selbstreflexion gestärkt, aber nicht künstlich erzeugt werden. Aufgabe der Ausbildung sei es daher weniger, eine bestimmte Art von Autorität zu vermitteln, sondern das individuelle „innere Feuer“ der Studierenden zu erkennen und zu fördern, jene authentische Energie, die es ihnen ermöglicht, Musiker:innen für eine gemeinsame künstlerische Idee zu begeistern.

Kulturpolitische Kommunikation

Freilich wird nichts so heiß gegessen, wie's gekocht wird. So inspirierend das Bild partnerschaftlicher Führung, flacher Hierarchien und Kommunikation auf der so genannten Augenhöhe auch ist: Es stößt im Alltag der Kulturinstitutionen schnell an strukturelle und kulturpolitische Grenzen. Dirigent:innen können sich als gleichberechtigte Teamplayer verstehen – Berufsorchester bewegen sich dennoch in Systemen, die von Abhängigkeiten, Zuständigkeiten und nicht selten von Machtfragen geprägt sind. Sobald kulturpolitische Interessen ins Spiel kommen, zeigt sich, dass das Ideal des offenen Austauschs in aller Regel einer nüchternen Zwecklogik weicht.

Als abschließendes Beispiel hierfür soll die Führungsqualität der kulturpolitischen Kommunikation dienen. Sie wurde in Recherche und Interview mit der „Dirigentschmiede“ nicht weiter thematisiert, insbesondere nicht bei der offenen, gern gestellten Frage, ob es noch etwas gäbe, das man dem Gesagten als weiteren Aspekt hinzufügen wolle. Es entspricht durchaus dem gesellschaftlichen Status quo, dass es generell um die kulturpolitische Kommunikation schlecht bestellt ist. Warum sollte es bei Chefdirigent:innen und GMDs anders sein?

Bei ihnen gilt – vor allem an den großen Häusern – als kulturpolitisch geschickt nicht, wer seine Ohren demokratisch spitzt und sich auch nonkonformistischen Ansichten in Gemeinderat oder Landtag öffnet. Als kulturpolitisch geschickt gilt, wer engen Draht zu Bürgermeister:in oder Minister:in hat, um Etats bewilligt zu bekommen oder etwaige Zuschusskürzungen abzuwehren. Genau genommen aber sind Bürgermeister:in oder Minister:in in der Regel in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten der Häuser vertreten, so dass jener „kurze Draht“ zu ihnen überhaupt gar kein politisches – geschweige denn ein kulturpolitisch gestaltendes – Verhältnis ist, sondern ein rein geschäftliches!

Es lohnt, sich diesen Sachverhalt zu vergegenwärtigen: Was in den Verträgen von GMDs und Co drinsteht, welche Gehälter und Vorzüge gegenüber den nach TVK vergüteten Kolleg:innen sie bekommen, wird nicht transparent gemacht. Im Gegenteil werden GMD- und Intendant:innengehälter bewusst geheim gehalten. Mit dieser tradierten Selbstverständlichkeit, die immer auch ein Machtgefälle mit sich bringt, wirklich „auf Augenhöhe“ mit Orchesterkolleg:innen zu gelangen, bleibt schwierig. Auch in den kommenden Jahren. Das mit der Authentizität hat noch viel Luft nach oben.