

PERSONALFÜHRUNG

Die Macht der Maestros

Von *Stefan Schultz*

Leonard Bernstein führte riesige Orchester mit seinem Mienenspiel, Carlos Kleiber feuerte Musiker durch Naserüpfen: Der israelische Dirigent Itay Talgam hat die subtilen Führungstricks seiner Zunft analysiert. Auf SPIEGEL ONLINE zeigt er, warum die Meister die besseren Manager sind.

Hamburg - Er galt als Vulkan am Opernpult. Sein Taktstock zerschnitt heranbrandende Sound-Wellen, sein schlohweißes Haar wallte im Rhythmus der Musik auf und ab. Carlos Kleiber dirigierte sich in höchste Leidenschaft hinein, auf dem Podest schuftete er bis zum Rand des Zusammenbruchs.

Unter Klassikern galt der 2004 im slowenischen Konjšica verstorbene Maestro als vielleicht bester Dirigent des 20. Jahrhunderts. Nur er, Leonard Bernstein und wenige andere haben es in der Szene der Musikgenies zu Weltruhm gebracht. Glaubt man Itay Talgam, der in Israel selbst zu den Top-Dirigenten zählt, haben Kleiber & Co. ihren Ausnahmestatus vor allem einer Fähigkeit zu verdanken: ihrem unwiderstehlichen Führungsstil.

Talgam muss es wissen. Er schrieb eine Diplomarbeit über den freien Willen und lernte, so sagt er, im Libanon-Krieg 1982, wie wichtig es ist, dass man seinem Vorgesetzten vertrauen kann. Sein Mentor war Leonard Bernstein, Talgam selbst hat mehrere weltberühmte Orchester dirigiert.

Inzwischen lebt der dünne Mann mit den barocken Locken und der runden Brille allerdings hauptsächlich von der Lehre. Sein Spezialgebiet, die Parallelen zwischen Musik und Macht, gibt er an Manager weiter. Auch auf Konferenzen über Kommunikation, Medien oder Internet spricht Talgam oft - Veranstalter bereiten ihm gerne als hippen Querdenker die Bühne. Zuletzt sprach Talgam unter anderem auf der Londoner Zeitgeist-Konferenz (siehe Video), in Deutschland dozierte er Anfang Mai auf der [Next09](#).

Talgam sagt, dass er gerne unterrichtet. Das Dirigentengeschäft sei eine aufzehrende Arbeit, das Vorträgehalten ein Weg, wieder etwas Rollendistanz zu gewinnen. Seine Dirigentenkollegen hält er für "gut lesbar". Anders als Manager, die ihre Manipulationsmethoden ja gerade zu kaschieren versuchten, müssten sich die Orchesterchefs weitgehend auf die Wirkung ihrer Körpersprache verlassen. "Einem Großmeister reichen wenige Gesten", sagt Talgam. "Er kann 110 Musiker mit einem Lächeln kontrollieren."

Wie man Krach in Musik verwandelt

Seine Macht zeigt der Dirigent schon zu Konzertbeginn. Er steigt aufs Podium, während unten im Orchestergraben die Streicher ihre Violinen und Celli stimmen, während die Bläser ihre Posaunen und Tuben auf Raumtemperatur pusten.

Der Dirigent tippt mit dem Taktstock aufs Pult, und wie von Zauberhand verwandelt sich Krach in Musik: Das kakophonische Gefiedel und Getröte weicht dem ersten geordneten Ton der Symphonie.

"Als Dirigent spürt man in diesem Moment, wie verführerisch Macht ist", sagt Talgam. "Fast könnte ich mir einbilden, ich bin es, der die Symphonie erzeugt. Die Musiker sind meine Instrumente, und die Partitur stammt von meinem Zuarbeiter Ludwig van Beethoven."

Das Konzert aber ist freilich das Erzeugnis vieler Menschen. Der Job des Maestros ist es nun, die Symphonie zu interpretieren. Er muss eine musikalische Vision haben - und diese an sein Personal, die Musiker, weitergeben, damit sie sie zum Leben erwecken. Das Produkt, die Musik, braucht sodann eine Kundschaft: Ohne Publikum würde die Symphonie ungehört verhallen.

Schafft es der Dirigent, seine Vision im Konzertsaal zu Leben zu erwecken, wird er beklatscht, bejubelt, mit Blumen überschüttet. Das "Da Capo" ist die Messlatte seines Erfolgs, ähnlich wie die Gewinn- und Umsatzzahlen oder der Aktienkurs bei Wirtschaftsbossen.

"Die großen Maestros kommen durch ganz unterschiedliche Dirigierstile ans Ziel", sagt Talgam. "Wer sie beobachtet, lernt viel über die hohe Kunst der Menschenführung."

Ricardo Muti. Der Zu-Mächtige entmachtet sich selbst

Der Neapolitaner Ricardo Muti hat im Laufe seiner Karriere viele renommierte Orchester dirigiert, unter anderem das New Philharmonia Orchestra London, das Philadelphia Orchestra und das Mailänder Opernhaus La Scala. 2010 wird Muti Chefdirigent am Chicago Symphony Orchestra.

Steht er auf dem Podium, herrscht im Orchestergraben law and order: Mit einem Handkantenschlag befiehlt Muti den Musikern zu schweigen. In der Stille aber bebzt seine Hand weiter, als würde er die Musiker würgen, als zeigte er ihnen die Konsequenzen, die ihnen drohten, wenn sie ihm nicht bedingungslos folgten.

Selbst heitere Rossini-Opern dirigiert Muti mit sinistrem Gesichtsausdruck. Es gibt dafür einen fast religiösen Hintergrund: Der Maestro glaubt, dass ihm, während er das Orchester führt, der Komponist aus dem Himmel Befehle gibt. Strikt hält er sich an die Partitur, lässt keinen Raum für Interpretation. Er ist wie ein Diktator, zu dem die Toten sprechen.

"Mutis Autorität ist unanzweifelbar", sagt Talgam. "Doch sein Orchester ist unglücklich." Auf seinen Konzerten blickt man in versteinerte, teils eingeschüchterte Musikermienen. Auch das Publikum wirke angespannt.

Stets habe Muti die volle Kontrolle, und doch hat sich der Zu-Mächtige schon einmal selbst entmachtet: An der mailändischen Oper La Scala forderten 700 Orchestermusiker Muti in einem Brief auf zurückzutreten. "Maestro, du benutzt uns als Instrumente", klagten sie. "Wir können uns künstlerisch nicht weiterentwickeln."

Muti folgte dem Ruf der Putschisten. Er dankte ab.

Carlos Kleiber. Wer den Raum beherrscht, beherrscht die Leute

Carlos Kleiber wurde als Sohn des österreichischen Dirigenten Erich Kleiber und einer Amerikanerin in Berlin geboren. Er wuchs in Buenos Aires auf. Seine Orchester dirigierte Kleiber wie ein Bildhauer, der eine vierdimensionale Büste meißelt.

Niemand kommunizierte die eigene musikalische Vision so physisch wie er. Und in seinen Visionen war Kleiber Gott: Er schuf beim Dirigieren einen Interpretationsraum, durch den sich Musiker und Publikum mit ihm bewegten - und dessen Naturgesetze er nach Belieben ändern konnte.

Kleiber gab keine direkten Anweisungen. Trotzdem wurde der Klang einer Oboe plötzlich schwerelos, wenn er die Augen gen Himmel verdrehte. Ließ er den Taktstock in Richtung Parkett sausen (siehe Video, Minute 1:58), schrien Posaunen wie tollwütige Elefanten.

"Direkt kann man Kleibers Befehle nicht deuten", sagt Talgam. "Wenn er den Taktstock zu zerschmettern droht, befiehlt er den Musikern ja nicht: Seid wie Mick Jagger, zerstört eure Instrumente!" Statt Anweisungen zu geben, verkörperte Kleiber die Musik - und überließ es den Musikern, sie operativ auf ihren Instrumenten umzusetzen.

Kleiber konnte den Spielern diese Freiheit lassen. Schließlich arbeitete er mit Profis. Die Musiker waren gut ausgebildet, sie kannten die Spielregeln des Konzerts. Das technische Gerüst kontrollierten sie weitgehend selbst. Kleiber dagegen kontrollierte die Vision.

Dennoch duldete der Maestro keinen Widerspruch. Immer wieder gab es Momente, in denen er seine Macht aufblitzen ließ, in denen er zeigte, dass der freie Raum nur so lange frei war, wie man die in ihm herrschenden Gesetze befolgte. Streng wachte Kleiber über sie, auch über die Details.

"Es gibt in einem Kleiber-Konzert eine Szene, in der sich ein Trompeter gleich dreimal verspielt", sagt Talgam (siehe Video ab Minute 2:13). "Jetzt schauen Sie, wie der Maestro reagiert." Beim ersten Verspieler zupft er sich kurz am Ohrläppchen. Beim zweiten Mal droht er mit dem Zeigefinger. Und beim dritten Mal wirft er dem Trompeter einen Blick zu, der in etwa aussagt: "Warte nach dem Konzert auf mich, ich habe eine kurze, sehr unangenehme Nachricht für dich."

Doch Kleiber konnte den Raum nicht nur nach Belieben verengen, er konnte ihn auch ausdehnen. Spielte ein Musiker ein Solo, versteckte der Maestro den Taktstock unter verschränkten Armen. Er lehnte sich zurück, lauschte lächelnd der Melodie. "Er gab dem Musiker Feedback, rückte ihn einen Moment lang ins Zentrum seiner Welt", sagt Talgam. "Endete das Solo, ließ er den Solisten wieder auf Normalgröße zusammenschrumpfen."

Leonard Bernstein. Empathie macht Führen überflüssig

Wer seine Vision so unwiderstehlich kommuniziert wie Kleiber, gilt zu Recht als perfekter Dirigent. Leonard Bernstein führte sein Orchester ebenso perfekt - auf eine völlig andere Weise. "Er war ein perfekter Mensch", sagt Talgam.

Talgam war eine Zeit lang Bernsteins Assistent. Er hat mit angehört, wie Musiker den Maestro baten: "Sag mir, wie ich spielen soll." Bernstein habe dann geantwortet: "Das funktioniert so nicht. Ich kann dich nicht als Instrument benutzen. Ich brauche dich als ganze Person."

Bezeichnend für Bernsteins Führungsstil ist laut Talgam eine Probe von Igor Strawinskis "*Le sacre du Printemps*" ("*Die Frühlingsweihe*"), einem der anspruchsvollsten Klassik-Stücke überhaupt. Der damals schon über 70-Jährige gibt den zum großen Teil sehr jungen Orchestermusikern keine Regeln vor, er erläutert ihnen stattdessen die Bedeutung der Musik. Er findet Bilder, die den Musikern signalisieren, dass er sie trotz des Altersunterschiedes versteht - und die sie gleichzeitig die Stimmung der Partitur verstehen lassen.

Als Bernstein einem Tubisten erklärt, wie er eine Note blasen soll, die wie ein Brunftschrei klingt, sagt er: "Stellen Sie sich vor, Sie lägen auf einer saftigen Wiese, es ist Frühling, und Sie wollen das Gras umarmen, nein, Sie wollen hineinbeißen. Sie machen: 'OAAAAARRR!'"

"Bernstein füllt die abstrakten Noten mit Sinn", sagt Talgam. "Er zeigt den Musikern, warum das, was sie tun, gut und wichtig ist. Er ist ein Motivationsgenie."

Wer so führt, braucht keinen Taktstock mehr. Und tatsächlich schaffte es Bernstein bei manchen Aufführungen, fast ohne Gesten auszukommen. Er dirigierte mit einem Lächeln, einem Augenrollen, einem Lippenschürzen (siehe Video, ab Minute 3:45). Er konnte seinem Orchester voll und ganz vertrauen, weil er wusste, dass es ihm genauso vertraute.

Durch Empathie schaffte Bernstein etwas, das die Machtverhältnisse nicht nur aufzuheben, sondern umzukehren schien. Eine schmachtende Violinenmelodie ließ ihn zuckersüß lächeln, bei Mollakkorden schürzte er melancholisch die Lippen.

"Wo Ricardo Muti 100 Prozent Kontrolle hat, erreichte Bernstein 200 Prozent", sagt Talgam. "Weil er und sein Orchester dasselbe fühlen. Weil er den Musikern völlige Freiheit gibt - und gleichzeitig völlige Sicherheit."

"Damit aber erreichte er das größte, das ein Chef vielleicht erreichen kann", sagt Talgam. "Er machte seine Mitarbeiter, sein Kunden und sich selbst durch Arbeit glücklich."