MACHT MUSIK

FÜHRUNG IM (BLAS-)ORCHESTER

VON STEFAN FRITZEN

DAS THEMA »MACHT MUSIK« KANN VON ZWEI SEITEN AUS BETRACHTET WERDEN. ZUM EINEN WÄRE ES DIE IMPERATIVE AUFFORDERUNG ZU MUSIZIEREN, ZUM ANDEREN WÜRDEN WIR, ZUMINDEST ALS FRAGE, DER MUSIK IMPLIZIT MACHT AUF MENSCHEN ZUSPRECHEN. DASS BEIDE BETRACHTUNGEN ZUSAMMENGEHÖREN, JEDOCH IN DER KOMBINATION NICHT UNPROBLEMATISCH SIND, IST ZUMINDEST UNTER MUSIKERN NICHT STRITTIG.

MACHT, MUSIK UND SOZIOLOGIE

Nun wird in unserer Gesellschaft der Machtbegriff bereits generell pejorativ gewertet, und in Verbindung mit Führung erscheint er doppelt suspekt. Zu oft ist Macht missbraucht worden und die tägliche Politik führt uns vor Augen, dass Führung und Führer häufig kompetenzlos nur für Verdruss und Ärger sorgen oder mehr für Verführung stehen.

Im Folgenden möchte ich, meine verehrten Leser, versuchen, diese Begriffe zum Nutzen unserer geliebten Kunst ein wenig näher zu beleuchten und deren Unverzichtbarkeit im musikalischen Alltag darzustellen. Etymologisch wird der Begriff Macht (althochdeutsch: magan) mit »Können« oder »Fähigkeit« assoziiert. Er entspricht dem Lateinischen potentia (Potenz). Primär war der Begriff nicht der »Herrschaft« zugeordnet, wie wir ihn heute sehen und in Worten wie Machthaber oder Machtapparat rein politisch benutzen.

Musikologisch unterstellen wir der Musik und der Kunst allgemein jedoch auch Macht auf Menschen und deren geistige Haltung und Prägung. Diese Betrachtung beinhaltet immer auch etwas gefährlich Manipulatives, das der Einzelne oft nicht erkennen und dem er sich nur schwer entziehen kann. Anhand zweier unterschiedlicher soziologischer Deutungsweisen des Machtbegriffs möchte ich die Problematik von Macht und Musik näher ausführen.

BÖSE MACHT – GUTE MACHT?

MAX WEBER

Für den deutschen Soziologen, Juristen und Nationalökonomen Max Weber (1864 bis 1920) ist der Machtbegriff »soziologisch amorph (= formlos, gestaltlos)«. Für ihn bedeutet Macht »jede Chance, innerhalb sozialer Beziehungen den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht«.

Von dieser Definition der Macht führt nur ein kurzer Weg zur Kunst- und Kulturdoktrin totalitärer Staaten. Der kommunistische Dichter Friedrich Wolf (1888 bis 1952, Vater des Stasi-Generals und Mielke-Vertrauten Markus Wolf) bezeichnete »Kunst als Waffe«. Die Folge dieser Sichtweise war die unsägliche Agitprop-Kultur (Agitprop = Agitation und Propaganda), die vorwiegend die permanente Huldigung und Verklärung der Machthaber und der sozialistischen Ideologie in Massengesängen, Kantaten und Huldigungssinfonien zum Inhalt hatte.

Ähnlich Überhöhendes und Pseudoreligiöses erleben wir heute in bestimmten Rockkonzerten oder sportlichen Großveranstaltungen. Auch hierbei unterliegen die Teilnehmer dieser Veranstaltungen einem auch durch Musik angeheizten, nahezu suggestiven Massenwahn, der die Ratio zugunsten einer hemmungslosen Emotionalität ausschließt. »Man hört nur mit dem Herzen gut!« – dieser auf die Musik übertragene Ausspruch von Antoine de Saint-Exupéry in »Der kleine Prinz« (Zitat dort: »Man sieht nur mit dem Herzen gut.«) birgt in seiner vernebelnden Schlichtheit eine verführerische Gefahr, da Musik eben nicht nur die menschliche Empfindsamkeit ansprechen oder berühren darf beziehungsweise den intellektuellen Gleichschritt zum Ziel haben soll.

HANNAH ARENDT

Im Gegensatz zu Max Weber definiert Hannah Arendt (1906 bis 1975) Macht in einer Arbeit über »Macht und Gewalt« positiv. Sie sieht Macht als das positive Zusammenwirken freier Menschen zugunsten des Gemeinwesens. Obwohl die Einzelnen pluralistisch handelten und unterschiedliche Sichtweisen hätten, könnten sie sich, zeitlich und örtlich begrenzt, zu gemeinsamer Kommunikation und Handlung zusammenfinden. Diese Macht träte nicht hierarchisch, sondern als Möglichkeit auf, »Geschichte zu beeinflussen«.

In diesem Kontext möchte ich die Macht der Musik lieber angesiedelt sehen. Unsere Auffassung von der Macht der Musik verbindet sich mit der Überzeugung, dass Musik (und Kunst allgemein) eine versittlichende Kraft besitzt, die allerdings leicht zur Ohnmacht wird, wenn der Adressat von Musik aufgrund fehlender Kenntnisse und Bildung die verallgemeinerbare, geistig erziehende und veredelnde Wirkung nicht mehr zu erkennen und aufzunehmen in der Lage ist.

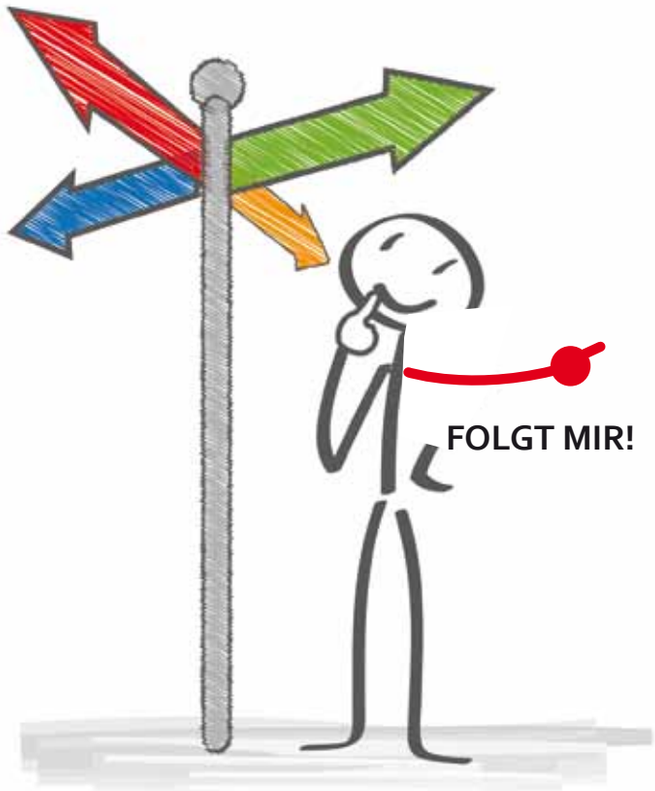
LIEBER AKTIV

Und da sind wir bei der zweiten Deutungsweise unseres Themas: »Macht Musik« als Aufforderung möglichst an alle, sich mit dieser »holden Kunst« auseinanderzusetzen. Speziell in einem Orchester werden Eigenschaften und Verhaltensnormen erlernt und geübt, die im gesamten Leben des Einzelnen und in Gruppen unverzichtbar sind. Leistungsstreben, Teamfähigkeit, Zuhören, Gruppenkonvergenz (Gruppenagogik), Toleranz und nonverbale Kommunikation sind Parameter des Orchesterspiels, die die Persönlichkeit der Instrumentalisten nachhaltig prägen und beeinflussen können. Sie stehen neben der musikalischen Vervollkommnung ganz oben auf dem Anforderungskatalog eines Orchestermusikers. All diese Qualitäten sind nötig, um ein musikalisches Kunstwerk so zu gestalten, dass es sich in seiner Aussage und seinem Geist dem Publikum erschließt. Dies gelingt allerdings nur, wenn das Orchester durch eine fördernde und koordinierende Persönlichkeit geführt wird.

FREIHEIT OHNE RICHTUNG?

Bevor ich nun Führung in unserem Thema genauer definiere, möchte ich ein kleines Beispiel bringen: In der frühkommunistischen Phase Russlands, den 20er Jahren, in der noch jede Hierarchie außer der KPdSU negiert bzw. abgelehnt wurde, spielte das Moskauer Sinfonieorchester ohne Dirigent. Die Musiker des gesamten Orchesters »zerfleischten« sich in den Proben auf der Suche nach optimalen musikalischen Lösungen (nichts ist grausamer als gleichmacherische Gesellschaften!), keine Mei-

Foto: jeanclclac - istock



nung eines anderen wurde akzeptiert und man wurde eigentlich nie mit der Arbeit fertig. Die Zeit ohne Dirigent in diesem Orchester war deshalb nur kurz!

DIE DA OBEN!?

Aufgrund unserer historischen Erfahrungen wird in unserer Gesellschaft auch der Begriff von Führung oder Führer pejorativ bewertet. Es gibt jedoch kaum einen gesellschaftlichen Bereich, der nicht hierarchisch strukturiert sein muss, wenn er Handlungsfähigkeit dauerhaft erreichen und sichern will. Wir assoziieren in unserem Sprachgebrauch heutzutage mit Begriff Führung nur noch Leitung. Ein Führer ist demzufolge ein Leiter.

Etymologisch verbindet sich mit dem Begriff das Prinzip von politischer oder militärischer Herrschaft. Das noch heute gebräuchliche Wort »Fürst« macht dies deutlich. Dass der Begriff des Führers nicht immer nur politisch gebraucht wurde, machen Begriffe wie »Fuhrmann«, »Wanderführer«, auch »Lokomotivführer« oder »er führt den Löffel zum Mund« deutlich.

DUX – COMES (FUGENPRINZIP: FÜHRER – GEFÄHRTE)

Bei der Fülle soziologischer Deutungen zum Begriff des Führers oder der Führung halte ich die nicht ganz unkomplizierte Definition des deutsch-dänischen Soziologen Theodor Julius Geiger (1891 bis 1952) für am besten geeignet, der optimalen Führung eines Orchesters näherzukommen: »Der Führer führt die Gruppe, nicht eine Herde Menschen; seine Macht als Führer erstreckt sich auch nicht auf den Menschen, welcher der Gruppe zugehört, im ganzen, sondern auf ihn nur insoweit, als er seelisch von der Gruppe erfasst ist, also nur auf eine Partie seines Wesens. Er ist das Organ des von einer ihn selbst einschließenden Menschenmehrzahl getragenen Wir in der sichtbaren Welt.«

KUNST UND WUTBÜRGER

Dieser Satz stützt meine feste Überzeugung, dass der Dirigent eines Orchesters nur Primus inter Pares sein kann, weil dessen Aktionen immer nur darauf abzielen dürfen, ein Kunstwerk möglichst vollkommen zu interpretieren. In meiner Orchestertätigkeit habe ich allerdings noch Dirigenten kennengelernt, die sich als wahre »Zuchtmeister« aufführten und Angst und Schrecken unter den Musikern zu verbreiten trachteten. Sie nutzten die Existenzangst der Ausführenden vor Entlassung, um rücksichtslos ihre persönlichen musikalischen Meinungen und Überzeugungen bei den Musikern durchzusetzen, auch dann, wenn sie erkennbar unlogisch und auf engstem Raum begrenzt blieben. Ich habe weinende und gebrochene Sänger und Instrumentalisten erlebt, die nicht einmal mehr die Kraft und Selbstachtung hatten, dem Dirigenten alles vor die Füße zu werfen. Einer der zynischsten und unangenehmsten Wutausbrüchler war Karl Böhm!

ICH BIN FREI! – WIRKLICH?

Leider finden wir auch in der Blasmusik noch kompetenzlose Leiter, die zwischen Zornesphasen und hilflosem Bitten hin und her schwanken, ohne etwas Rechtes zuwege zu bringen. Und auch unter den Amateurmusikern gibt es leider genügend Instrumentalisten, die, innerlich zwar murrend, den Zynismus und die Beleidigungen ihrer Dirigenten hinnehmen. Dies beweist eigentlich nur, dass Macht und Machtmissbrauch auch in unserer freien Gesellschaft relativ leicht zu installieren sind.

Hans Diestel hat in seinem Buch »Ein Orchestermusiker über das Dirigieren« die Rolle des Dirigenten meines Erachtens komplex und umfassend definiert: »Während des Musizierens ist das Kunstwerk zum Vermittler der verbindenden Beziehung zwischen Dirigent und Ausführenden zu erheben: Der Dirigent hat sein Augenmerk ungeteilt auf das Kunstwerk zu richten und die Ausführenden durch das Mittel der geistigen Spannung zum Kunstwerk heranzuziehen. Die unmittelbare Verbindung zwischen Dirigent und Ausführenden über das Kunstwerk hinweg, sowohl lehrhaften wie strafenden Charakters, ist grundsätzlich auszuschalten.« Hans Diestel bestätigt mit seiner Sicht guter und effektiver Orchesterleitung eindrucksvoll die soziologischen Erkenntnisse Theodor Julius Geigers zur Führungsproblematik.

FÜR DEN ANFÄNGER IST DAS BESTE GERADE GUT GENUG!

Gerade bei der Arbeit mit Amateuren sind diese Gedanken und Erkenntnisse von fundamentaler Bedeutung. Nur in einer Atmosphäre geistiger Gespanntheit und ungeteilter Aufmerksamkeit auf das Kunstwerk ist es möglich, selbst schwierigste Partituren sinnerfüllt zum Klingen zu bringen und die Musiker in ein innovatives, leistungssteigerndes Streben hineinzuführen. Orchesterführung bedeutet also ergebnisorientierte Beteiligung aller Ausführenden an der geistigen Durchdringung und Gestaltung des Gesamtkunstwerks unter der koordinierenden Leitung des Dirigenten.

Es steht außer Frage, dass der Dirigent über eine besondere künstlerische Befähi-

Foto: Trueffelpix - Fotolia

gung verfügen muss, komplexe musikologische und musiktheoretische Kenntnisse besitzen sollte und in der Lage sein muss, souverän Menschen zu führen. Mit anderen Worten: Er muss sich eine umfassende Kompetenz erarbeiten, die über den Kompetenzgrad des einzelnen Musikers noch hinausgeht.

Leider verfügen sowohl im professionellen als auch im Amateurbereich viele Dirigenten nicht über die notwendigen Qualitäten, Gruppen zu führen und künstlerische Höchstleistungen zu erzielen. Die Musiker resignieren im Laufe ihres Berufslebens und werden Befehle empfangende »Hand- oder Mundwerker«. Das Ergebnis sind ein im Konzert völlig wirkungslos »aus dem Anzug springender Dirigent« und fade, leidenschaftslose Aufführungen. Die Musiker kommen zum Dienst und fragen nur noch: »Gegen wen spielen wir heute?«

SPASS UND WOHLFÜHLEN

Besonders im Amateurbereich muss jede Probe den Charakter der Einmaligkeit haben. Selbst mitten in der Woche sollten die Musiker mit einem Gefühl der Festlichkeit und des Besonderen in die Probe kommen. Soziale Bindungen können sich am besten

> ***»Das Orchester ist eine Maschine, die gegen den Dirigenten arbeitet.«***
> ***(Dirigentenspruch)***

in einer Atmosphäre geistiger Zielgerichtetheit und Übereinstimmung entwickeln und erhalten. Dies setzt voraus, dass auch der Dirigent nicht abgehetzt und unvorbereitet in letzter Minute in der Probe erscheint, weil er vorher noch diversen anderen Verpflichtungen nachkommen musste. Er sollte versuchen, für sich eine künstlerisch motivierende Zeitplanung zu organisieren, die es ihm ermöglicht, in Ruhe eine orchestrale Spannung aufzubauen.

DISZIPLIN – AUCH DER DIRIGENT!

Gute Orchesterleistungen sind ohne Disziplin der Ausführenden nicht zu erzielen. In diesem Punkt verschenkt der Dirigent viel Potenzial, wenn er selbst nicht stets bemüht ist, Vorbild für alle zu sein. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und individuelle Vorbereitung sind Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Gemeinschaft, in deren Handeln eigene und allgemeine Belange positiv miteinander korrelieren müssen.

Foto: alexsl - istock

NUR GEMEINSAM!

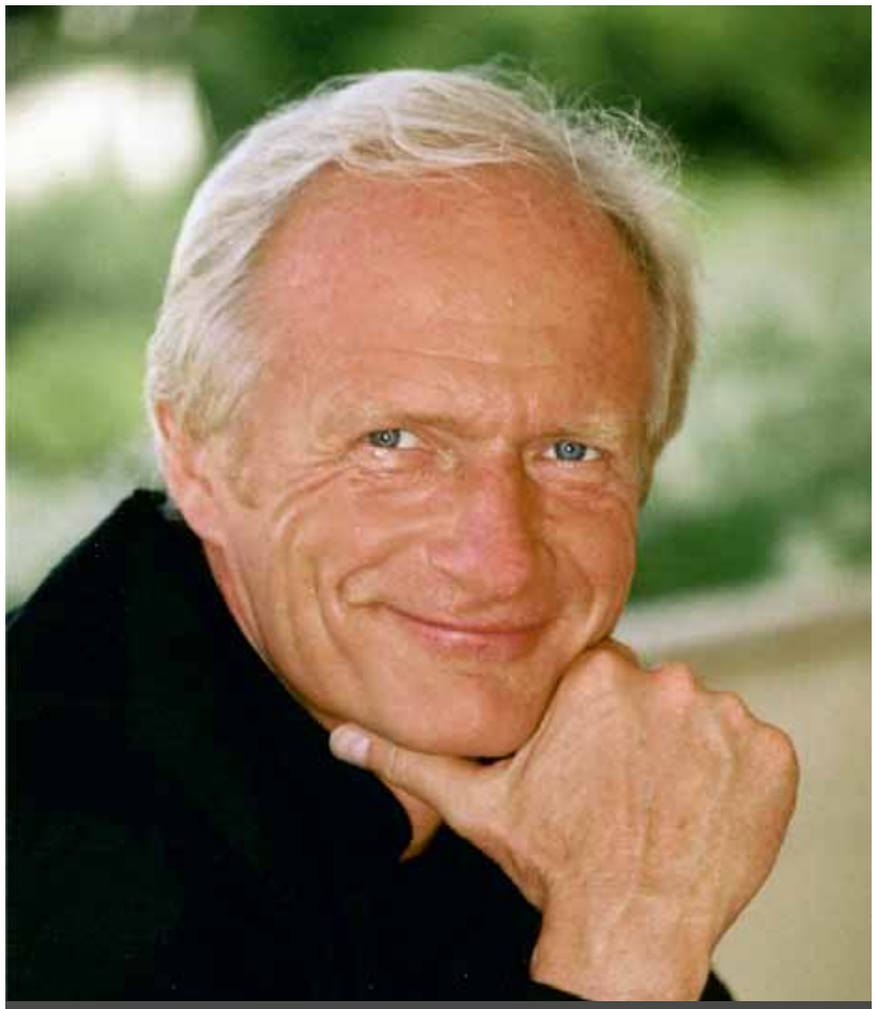
Die Aufforderung zum Mitdenken in der Probe fördert die schöpferische Arbeitsatmosphäre aller. Der Dirigent muss jedem Musiker das Gefühl der Unverzichtbarkeit geben; trotz seiner herausgehobenen Führungsrolle darf er auch nie vergessen, dass die künstlerischen Überzeugungen der Ausführenden ein wertvoller Humus für seine eigenen interpretatorischen Vorstellungen sein können.

Nicht umsonst haben die größten Dirigenten immer wieder dafür gesorgt, in ihren Orchestern die besten Musiker zu haben. Sie wussten, dass die Arbeit mit großen Künstlern auch für sie heikel sein kann, aber auch, dass nur mit diesen beglückende und erfüllende Aufführungen gelingen können.

...und hätte der Liebe nicht, wäre ich dröhnendes Erz und lärmende Pauke (1. Kor. 13). Eine für unsere heutige Zeit sicher etwas idealistische Forderung an den Dirigenten und eine Triebfeder seines Handelns sollte die Freude sein, Musik führend zu vermitteln. Alle großen Dirigenten, die in eigenen Lebenserinnerungen über ihre Laufbahn schreiben, betonen immer wieder die Freude an der Musik, die sie stets beflügelt habe. Diese Freude muss die Liebe zu den Ausführenden einschließen.

Wenn die Musiker das Gefühl haben, dass ihr Tun nur dem Fortkommen und der Befriedigung der Eitelkeit des Dirigenten dient, kann er noch so kluge Sachen fordern, die Musiker bleiben seinen Ausführungen gegenüber immer skeptisch. Auch hierzu möchte ich ein kleines Beispiel nennen: Vor Jahren teilte ich mir die Registerarbeit im Landesjugendorchester Baden-Württembergs mit einem Flötisten, Soloflötist in einem großen Staatstheater. Für ihn war die Arbeit mit Gruppen relativ neu. Er sagte mir damals, dass er die Herrschsucht und die Kritiklosigkeit am eigenen Tun vieler Dirigenten jetzt besser verstehen könne. Man führe eine Bewegung aus und alle Musiker fingen an zu spielen. Es gäbe keinen Protest und keine Widerrede – dies könne leicht zum Gefühl der Allmacht führen und Machtmissbrauch begünstigen.

Meine verehrten Leser, das Wissen, dass ohne die Ausführenden im Orchester und deren Hilfe für uns überhaupt nichts ginge, sollte uns demütig und bescheiden machen. Was wären wir Dirigenten wert, wenn die Musiker einfach einmal nicht spielten oder so musizierten, wie der Maestro dirigiert (sie werden dies nie tun!)? Wir wären ein Nichts und könnten unsere Führungsrolle allenfalls auf administrativem Wege durchzusetzen versuchen. Dies wäre jedoch der Tod unserer wundervollen Kunst! Deshalb ist oberste Forderung an jeden Orchesterleiter, sich selbst stets zu hinterfragen und fortwährend an der eigenen Vervollkommnung zu arbeiten!



DAS VERTRAUEN ENTSCHEIDET

DIRIGENT GERNOT SCHULZ IM INTERVIEW

VON KLAUS HÄRTEL

DER BEGRIFF »FÜHREN« BEZEICHNET – SPEZIELL IN DEN SOZIALWISSENSCHAFTEN – PLANENDE, KOORDINIERENDE UND KONTROLLIERENDE TÄTIGKEITEN IN GRUPPEN UND ORGANISATIONEN. MANAGER UND DIRIGENTEN HABEN DA VIEL GEMEINSAM, SIND FÜHRUNGSKRÄFTE IN IHREN JEWEILIGEN BEREICHEN. UND DOCH KANN MAN VON DER MUSIKALISCHEN FÜHRUNG ALLERHAND LERNEN, WIE ZAHLREICHE MANAGERSEMINARE VERMUTEN LASSEN. WIR SPRACHEN MIT PROF. GERNOT SCHULZ.

CLARINO: Herr Professor Schulz, Sie bieten Seminare unter der Überschrift »Dirigieren und Führen« an. Wie sind Sie darauf gekommen?

Prof. Gernot Schulz: Die Idee entstand aus einer Begegnung mit Professor Manfred Harnischfeger, der viele Jahre bei Bertelsmann in Führungsverantwortung stand und bei DHL Kommunikationschef war. Harnischfeger hatte einmal zehn seiner Führungskräfte, als hier in Berlin eine Tagung war, in eine Probe geschickt. Ich habe diese Leute zuerst nur als Interessierte betrachtet, die erleben wollten, wie ein Dirigent mit einem Orchester arbeitet. Aus dieser Begegnung ergab sich alles Weitere. Danach haben wir uns zusammengesetzt, Konzepte entwickelt und »Dirigieren und Führen« ins Leben gerufen.

Aber warum kann ein Dirigent zu diesem Thema überhaupt etwas sagen?

Das Führen eines Orchesters ist aus einem ganz bestimmten Grund besonders anspruchsvoll: Hier liegen zwei Punkte extrem weit auseinander, die zusammenkommen müssen, um Erfolg zu haben. Auf der einen Seite steht die individualistische Ausprägung der Mitarbeiter. Künstlerinnen und Künstler müssen Individualisten sein, sonst wären sie keine. Wenn ich ein Instrument spiele, habe ich das Urbedürfnis, die Musik so zu spielen, wie ich sie spielen will. Musik ist emotionaler Träger, und das sind nun meine ganz persönlichen Emotionen, die ich transportiere. Auf der anderen Seite sind die Ansprüche an die Präzision des Zusammenspiels, an die Geschlossenheit, an die Homogenität nirgendwo so groß wie in einem Orchester. Es gibt keinerlei zeitliche Toleranz, es muss alles genau zusammenkommen. Das gilt auch für alle anderen Parameter. Ob das ein Crescendo ist oder eine bestimmte Artikulation: Wir müssen in hundertprozentiger Geschlossenheit agieren. Die Individualität und der Anspruch auf Geschlossenheit liegen wahnsinnig weit auseinander. Dies zusammenzubringen, bedarf einer besonders gut entwickelten Führungsarbeit.
Die Gesetze, die dafür ausschlaggebend sind, dass ein Orchester mit den höchsten Ansprüchen an das Zusammenspiel funktioniert, und die Gesetze, die dafür ausschlaggebend sind, ob aus einer heterogenen Gemeinschaft ein wirkungsvolles Team entsteht – diese Gesetzmäßigkeiten sind im Kern die gleichen. Durch die Musik lässt sich das sehr gut in den Seminaren von den Teilnehmern erleben und in den Veranstal-

Foto: gernotschulz.com

tungen durch das Hören der Musik in den eigenen Bereich transferieren.

Also kann ich das unmittelbare Ergebnis in der Musik auf das »richtige Leben« übertragen?

Dirigieren ist die direkteste Art der Führung. Ich bekomme sofort vom Orchester gespiegelt, was mein Führen auslöst, welche Wirkung es hat. Ich arbeite mit meinen Mitarbeitern von Angesicht zu Angesicht. Dadurch werden etwa Briefings oder Jahresendgespräche überflüssig, ich bekomme das Ergebnis sofort. Auch innerhalb meines »Unternehmens Orchester« ist die Transparenz eine Totale. Jeder nimmt den anderen wahr, jeder hört, merkt und spürt, was der andere macht. Und die Tatsache, dass ich die Ergebnisse sofort bekomme, machen wir uns zunutze bei den Seminaren. Die Teilnehmer sollen ganz bewusst das erfahren, was sie an nonverbaler Kommunikation aussenden. Denn die nonverbale Kommunikation wird von einem Orchester sehr direkt gespiegelt. Das ist der Kern des Ganzen. Das entsteht dadurch, dass Orchestermusiker – wie andere Menschen in den Unternehmen auch – ganz direkt auf nonverbale Kommunikation reagieren. Wir alle tun das in einem größeren Maße, als uns bewusst ist, denn diese Art der Kommunikation entspringt im Unterbewusstsein. Unsere Körperhaltung, unsere Bewegung, unsere Mimik senden unserem Gegenüber eine sehr ehrliche Botschaft – nämlich das, was wir im Innersten denken, fühlen und meinen.

> *Ich bekomme sofort gespiegelt, welche Wirkung mein Führen hat.*

Gibt es eine Kunst der Führung? Kann man Führung als künstlerischen Vorgang begreifen?

Ja, und zwar in dem Sinne, dass eine erfolgreiche und anspruchsvolle Führung eines intuitiven und kreativen Moments bedarf. Wenn ich den nicht im Fokus habe und entsprechend meinen Zielsetzungen auch einzusetzen vermag, wird die Führung immer eine technische und letztlich auch nicht erfolgreiche sein.

In Unternehmen sind Ergebnisse oft an nackten Zahlen ablesbar, musikalischer Erfolg ist schwer messbar. Wie kann man da den gemeinsamen Nenner finden?

Die Zahlen im Unternehmen sind mit Sicherheit immer nur eine Folge des Erfolgs oder Misserfolgs. Die Zahlen sind auch nur ein Spiegel. Erfolg oder Misserfolg bemisst sich am Ende – genauso wie im Orchester – darin, ob ich es als Unternehmen verstehe, die Menschen für mein Produkt oder die Dienstleistung zu begeistern. Ich muss die Menschen bewegen, mein Produkt zu kaufen und ein zufriedener Kunde zu werden. Das ist die direkte Parallele zum Orchester. Die Qualität ist die Grundlage, dass die Zahlen stimmen – und nicht umgekehrt.

Sie haben die nonverbale Kommunikation angeführt, die immens wichtig ist. Mit welchen Faktoren beeinflussen denn Dirigenten respektive Manager noch ihre Mitarbeiter?

Zwangsläufig kommen wir da zu den sogenannten Soft Skills. Natürlich sind die Zahlen das, woran man den Erfolg messen kann. Die Dinge aber, die den Erfolg ausmachen, sind diese Soft Skills. Am Ende, wenn der Kunde dem Kundenberater zuhört oder wenn sich in Verhandlungsgesprächen Herr X und Herr Y gegenübersitzen, entscheidet das Vertrauen zueinander. Das Vertrauen entscheidet darüber, ob ein Deal gemacht wird oder nicht, ob eine Verhandlung zum positiven Ende geführt wird oder nicht. Die Zahlen müssen stimmen, doch wenn ich das Vertrauen nicht spüre, das letztlich auch auf Intuition beruht, funktioniert es nicht. Im Neuromarketing weiß man: Alles, was die Kunden emotional berührt, ist am Ende ausschlaggebend, wofür er sich entscheidet. Voraussetzung ist natürlich immer, dass die Qualität stimmt.

Ist dies dann in der Musik einfacher, weil Musik ja nun einmal sehr emotional ist?

Genau das ist der Punkt. Mit dem Unternehmen Orchester stellen wir ja nichts her. Wir bieten noch nicht einmal eine Dienstleistung, die die Menschen zum Überleben brauchen. Wir können unsere Kunden nur dadurch binden, dass wir sie für das, was wir tun, begeistern. Wir sind sozusagen die Experten in den Soft Skills – weil wir ausschließlich damit arbeiten.

Spielt in der Mitarbeiterführung bzw. der Musikerführung Psychologie die entscheidende Rolle?

Ja. Und das ist genau die Brücke. Die spielt im Orchester eine Rolle und genauso bei anderen Führungskräften, die in der Hierarchie relativ weit oben sind. Mit dem Aufsteigen in der Hierarchie spielt die Psychologie eine immer größer werdende Rolle. Normalerweise ist es so: Zunächst wird Führungsverantwortung übertragen, wenn ein Mitarbeiter fachlich kompetent ist. Natürlich kann man in diesem Stadium die Führungskompetenzen noch nicht entwickelt haben: emotionale Intelligenz, soziale Intelligenz, Psychologie, das intuitive Element – all diese Dinge. Je weiter es in der Hierarchie nach oben geht, desto weniger wichtig wird die Bedeutung des Fachwissens. Selbstverständlich bleibt es vorhanden, doch trotzdem kann ich – wie Herr Mehdorn – der Bahn vorstehen, einen Flughafen bauen oder Air Berlin leiten, ohne Eisenbahn- oder Flugexperte zu sein. Da ist die soziale Kompetenz so entscheidend, dass die Fachkompetenz in den Hintergrund tritt.

> *Ich muss Freude daran haben, Verantwortung zu übernehmen.*

Kann man das denn eins zu eins auf das Orchester übertragen? Denn der Dirigent braucht doch seine Fachkompetenz in hohem Maße, oder?

Ja, aber es hat schon genau die gleiche Entsprechung. Natürlich – und das ist ja die Voraussetzung – muss ich mich mit den Werken so intensiv beschäftigt haben, dass ich mit Abstand der kompetenteste Mann im Raum bin. Nur: Das nützt mir gar nichts, wenn ich es nicht vermitteln kann. Dann bin ich ein toller Musikwissenschaftler, der vor dem Orchester steht und alles weiß, aber es nicht schafft, das Orchester zu begeistern. Dann habe ich den Beruf verfehlt. Auch hier gilt: Fachkompetenz ist absolute Voraussetzung, aber bei weitem keine hinreichende. Entscheidend ist sogar, in Bezug auf die Wirkung der Kompetenzfelder, meine Fähigkeit, Menschen zu bewegen. Als Dirigent bewege ich mich, um andere zu bewegen, damit wir am Ende unser Publikum dazu bewegen wiederzukommen. Emotion hat – schon vom Wortsinn her – immer mit Bewegung zu tun.

Kann man Führung eigentlich lernen? Oder ist einem die Fähigkeit dazu in die Wiege gelegt?

Mit Sicherheit muss ein gewisses Talent, vielmehr aber noch eine Freude daran vor-

handen sein. Ich muss Freude daran haben, mit anderen Menschen gemeinsam etwas zu erreichen. Das allein reicht natürlich nicht. Der nächste Schritt ist, dass man Freude daran haben muss, Verantwortung zu übernehmen. Wer das als Grundvoraussetzung mitbringt, kann sich – am besten durch eigenes Erfahren und Erleben – entwickeln. Dahingehend, dass dieses Führen immer weiter optimiert wird.

Welche Art der Führung ist die richtige? Demokratie? Oder Hierarchie? Oder gar beides?

Der Stil und die Struktur sind zwei verschiedene Dinge. Natürlich berührt die Struktur den Führungsstil. Im Orchester sind die Hierarchien sehr klar und auch die Kompetenzen deutlich. Der Dirigent hat die Führungsmacht. Die Führungsautorität bekommt er aber erst durch die Akzeptanz, die er sich durch fachliche Kompetenz und eben die Fähigkeit, zu führen, erarbeitet. Im Orchester kommt noch eine wichtige Größe hinzu: die Fähigkeit, wahrzunehmen. Ein Dirigent muss genau wahrnehmen, was passiert. Kommunizierte Wahrnehmung heißt Wertschätzung. Ich muss in der Lage sein, diese Transparenz, die Direktheit der Wahrnehmung, die es im Orchester gibt, positiv zu nutzen. Das gegenseitige Wahrnehmen ist ein kolossal großer Leistungsanreiz. Sowohl innerhalb des Orchesters als auch zwischen Dirigent und Orchester. Demokratie findet innerhalb des Orchesters statt. Insbesondere drückt sich das darin aus, dass das Orchester seine freien Stellen selber besetzt, die Musiker auswählt. Das geht so weit, dass auch die Dirigenten zumindest maßgeblich vom Orchester selbst ausgewählt werden. Wenn er aber dann in die Aufgabe tritt, ein Konzertprogramm zu erarbeiten, dann ist die Hierarchie ganz klar. Der Dirigent hat das Sagen.

Der Führungsstil hat sich, wie überall in unserer Gesellschaft, verändert. Autoritärer Stil, wie er vielleicht noch von Böhm oder Celibidache zelebriert wurde, ist heute nicht mehr möglich. Da finden gesellschaftliche Veränderungen genereller Art statt. Jeder Dirigent hat zudem seinen persönlichen Stil. Es gibt innerhalb dieser Bandbreite diejenigen, die besonders gut wahrnehmen können und darauf reagieren. Dann gibt es die, die ein tolles Fachwissen haben und dies auch ausstrahlen und vermitteln können – obwohl sie vielleicht handwerklich nicht die großen Virtuosen sind.

Was würde denn passieren, wenn ein Dirigent nicht über die Soft Skills verfügt. Würde ihm das Orchester entgleiten?

Ja. Dann passiert das, was auch in anderen Organisationen passiert. Wenn die Führung von dem, der sie qua Amt innehat, nicht ausgeübt wird, übernehmen sie andere. Im Orchester wären das der Konzertmeister oder die Stimmführer. Der Dirigent verliert dann schlagartig an Einfluss, wenn andere seine Rolle übernehmen.

Welche Rolle spielt denn die »innere Struktur« in Bezug auf die Führung?

Mein Führen ist ja immer ein Zusammenwirken mit allen. Verstärkt natürlich mit denen, die innerhalb dieser Organisationen herausgehobene Funktionen innehaben. Das ist ja der Sinn dieser Funktionen: dass die Personen mit mir ein besonders enges Miteinander, einen guten Austausch haben. Ich weiß um die Struktur und setze sie nach bestem Vermögen ein. Die Stimmführer etwa sind die Fachleute und damit bestens geeignet, fachspezifische Dinge umzusetzen. Wenn ich einen bestimmten Instrumentaleffekt haben möchte, mir aber nicht sicher bin, wie der am besten umgesetzt wird, dann ziehe ich die Experten zurate. Ich übertrage dann zwar nicht die Verantwortung, aber die Umsetzung sehr wohl.

Festige ich dadurch, dass ich Kompetenzen abtrete, auch meine Führung?

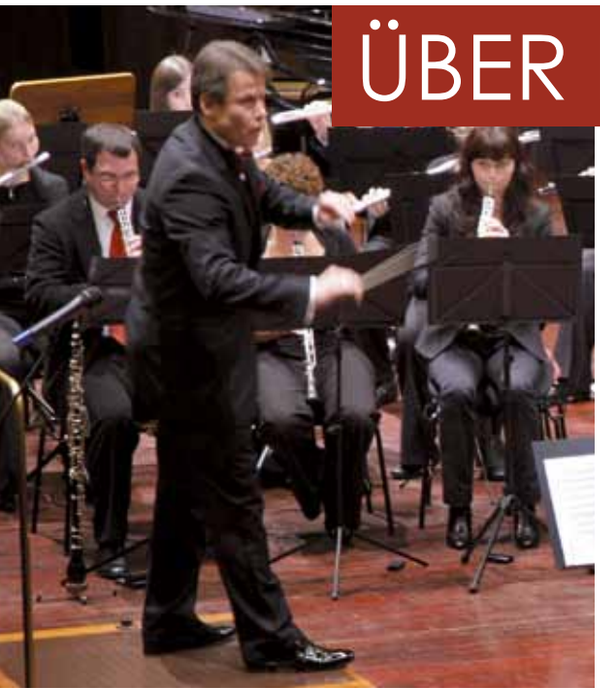
Ja, schon. Die Führung gewinnt an Effektivität. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn ein Dirigent vermeintlich Ahnung hat von irgendwelchen instrumententechnischen Raffinessen, sie aber am Ende gar nicht haben kann. Natürlich hat ein Musiker, der sich den ganzen Tag seit zig Jahren mit seinem Instrument beschäftigt, einen fachlichen Vorsprung. Als Dirigent müssen mir die Grundfragen geläufig sein, aber sich in die allerletzte Umsetzung einmischen zu wollen, ist kontraproduktiv. Denn ich kann das ganz spezielle Fachwissen gar nicht haben und wenn ich glaube, es zu haben und etwas mache, vermittele ich die Botschaft: Ich traue euch nicht! ▮

» PROF. GERNOT SCHULZ

Prof. Gernot Schulz begann noch während seiner Zeit als Berliner Philharmoniker und Hochschulprofessor in Hamburg seine von Karajan und Bernstein geförderte Dirigentenkarriere. Von den Berliner Philharmonikern bis zum Rundfunkorchester Seoul, vom Orquestra Filarmonica Mexico City bis zu den Budapester Philharmonikern – bei zahlreichen renommierten Orchestern und Festivals in Europa, Südamerika und Asien ist Gernot Schulz seitdem ein gern gesehener Gast.
Durch seine erfolgreichen Karrieren sowohl als Orchestermusiker als auch als Pädagoge und Dirigent ist Gernot Schulz prädestiniert dafür, die Bedeutung der interaktiven Prozesse zwischen Dirigent und Orchester über die Musik hinaus zu vermitteln. Gemeinsam mit Prof. Manfred Harnischfeger entwickelte er »Dirigieren & Führen«. Zu den Auftraggebern seiner Seminare, Vorträge und Veranstaltungen zählen Unternehmen wie die Lufthansa, VW, Pfizer, Ernst & Young, UBS u. a.

www.dirigierenundfuehren.com

Foto: Thomas Troy



ÜBER DIE (UN)-MACHT

MARKUS THEINERT IM GESPRÄCH

VON MARTIN HOMMER

MANNHEIM GILT ALS DIE WIEGE EINER NEUEN ORCHESTERKLANGSPRACHE. DIE »MANNHEIMER SCHULE« WIRKTE PRÄGEND FÜR EINE NEUE ORCHESTERSTRUKTUR, BRACHTE EINEN NEUEN KOMPOSITIONSSTIL UND WIRKT MIT DER VEREINHEITLICHUNG ETWA DER DYNAMISCHEN TÄTIGKEIT BIS HEUTE NACH. IN MANNHEIM TRAF REDAKTEUR MARTIN HOMMER NACH DEM ROSENGARTENKONZERT DER MANNHEIMER BLÄSERPHILHARMONIE DEREN DIRIGENTEN MARKUS THEINERT UND SPRACH MIT IHM ÜBER DAS THEMA »INNERE STRUKTUREN DES ORCHESTERS AUS DER SICHT DES DIRIGENTEN«. SO WAR DER PLAN. ABER LESEN SIE SELBST…

CLARINO: Herr Theinert, es geht um die innere Struktur im Orchester. Jedes (gute) Orchester hat ja eine innere Struktur. Es gibt einen Konzertmeister, Registerführer und Stimmführer. Aus der Dirigentenperspektive gefragt: Wozu braucht man diese Struktur?

Markus Theinert: Ich glaube nicht, dass die Dirigentensicht an dem Thema etwas ändert. Denn es ist eine strukturelle Überlegung und nicht so sehr eine hierarchische oder eine organisatorische. Sie ist aus den Funktionen im Tonsatz hergeleitet. Wir können bei einer Vielzahl von Musikern ohne Vereinheitlichung gar nicht sinfonisch arbeiten: Jede Gruppe, jedes Register braucht eine Orientierung, sobald mehr als ein Bewusstsein am Werk ist.

Wenn ich für mich alleine musiziere, ist das überflüssig, weil ich selbst alles gestalte, selbst für die gesamte Kohärenz der musikalischen Gedanken verantwortlich bin und niemanden mit einzubinden habe. Bei einem Duo fängt es aber schon an. Auch wenn es wechseln kann – es ist immer einer, der prioritär führt. Und der zweite, der reaktiv mitgeht. Diese Funktion kann in einer kammermusikalischen Besetzung wechseln, im Orchester ist sie normalerweise von den Arrangeuren und Komponisten vorgegeben. In der Regel wären also die ersten Stimmen, die auch im Tonsatz führende Stimmen sind, an die ersten Konzertmeister vergeben. Also beispielsweise an die Solo-Klarinette, an den Solo-Oboisten oder an die Solo-Trompete. Damit fällt ihm automatisch auch die Rolle des Satzführers oder Registerführers zu. Das ist aber kein Gedanke, der vom Dirigenten aus zu organisieren ist, sondern der aus dem Tonsatz selbst stammt.

Hier wiederum hat nur ein Orchester eine Chance, in dem jedes einzelne Register in sich eine Struktur bietet. Eine Struktur ist etwas, was bereits Vereinheitlichung voraussetzt. Habe ich vier Saxofone und keinen Solo-Saxofonisten oder Stimmführer, dann bleiben es vier Saxofone. Natürlich könnte man sagen: Es hat doch jeder zwei Ohren am Kopf und kann hören und jeder kann reagieren. Aber es ist eben eine menschliche Eigenschaft, dass jedes Bewusstsein ein bisschen anders reagiert. Das heißt: Wenn wir uns nicht auf einen einlassen, dann ist Willkür am Platz, und daraus entsteht flaches Musizieren. Jeder sieht die Wendung an einem anderen Punkt, jeder empfindet dies oder jenes ein bisschen früher, ein bisschen später, ein bisschen mehr, ein bisschen stärker, ein bisschen schwächer. Diese verschiedenen Tendenzen würden bei einem Orchester zu absolutem Langstrecken-Mezzoforte führen, weil sich sämtliche Phrasierungs- und Gestaltungsbemühungen gegenseitig neutralisieren. Und sollte sich das Register in sich geformt oder gefunden haben, dann ist es Aufgabe des Dirigenten, auch diese Bestandteile im Orchester aufeinander abzustimmen.

Bedeutet das, Musik passiert von unten nach oben?

Es gibt keine hierarchische Struktur, sondern nur eine funktionale. Das heißt: Der Funktion entsprechend hat auch der Orchestermusiker am hinteren Pult nicht mehr, aber auch nicht weniger zu sagen als der Dirigent. Oder als sein Stimmführer. Er erfüllt aber eine Funktion. Im Tonsatz kann er die dritte Stimme sein, er kann die vierte, die zweite, die erste Stimme sein. Und für den Dirigenten ist es nur eine Frage der Position und nicht des hierarchischen Unten- oder Obenstehens, dass er aus dem Orchester heraus positioniert ist. Seine Aufgabe definiert sich zwangsläufig aus dieser besonderen Stellung im Raum: das, was er hört, aufeinander zu beziehen. Das kann der Einzelne im Orchester nicht, denn er steckt mittendrin im Geschehen.

Wie etabliert man so eine Struktur? Von allein wird sich das kaum ergeben…

Nein. Natürlich gibt es Traditionen. Ein Konzertmeister weiß normalerweise, dass auf ihn eine besondere Verantwortung zukommt. Aber viele missverstehen das als eine Sache – ähnlich wie bei den Dirigenten! – dass so zu spielen ist, wie sie das tun. Das ist aber nicht allein die Aufgabe.

Das Etablieren einer solchen Struktur geht nur mit der Zeit, also mit Praktizieren in jeder Probe. Wir müssen zum einen klären, dass es auch in einer verdoppelten Stimme kein gleichwertiges oder gleiches Unisono gibt, sondern ein gestuftes. Auch wenn es nicht nur 1., 2. oder 3. Stimme heißt, sondern zum Beispiel fünf Spieler an der 1. Klarinette »dasselbe« spielen. Dann haben wir wieder das Problem: Die Tendenzen neutralisieren sich. Das heißt: Hier muss einer

Foto: Mannheimer Bläserphilharmonie

die Gestaltung in die Hand nehmen, und die anderen musizieren dementsprechend mit einer tonlichen Abstufung im Schatten des Stimmführers mit. Nur dann entsteht aus den fünf Klarinetten eine Stimme. Das Schöne am Musizieren ist ja, dass wir keinen Abteilungsleiter brauchen, der sagt, wo es langgeht. Oder einen Soldaten, der ausführt, was ihm gesagt wird. Hier geht es tatsächlich um unterschiedliche Funktionen in einem Team.

Das ist mir an dieser Stelle unheimlich wichtig, weil sich in der Tradition, in der Vergangenheit – und ich spreche jetzt von den ersten großen Dirigenten des 19. Jahrhunderts – dieser Machtanspruch erst langsam entwickelt hat. Vorher betrachtete man den Dirigenten rein als Werkzeug, damit nicht alles auseinanderfällt. Wir haben bis heute ein bisschen daran zu knabbern, dass sich diese Machtposition des Dirigenten etabliert hat. Das Etablieren einer solchen Struktur ist eine Frage des Hörens, aber auch der Übung – wie bei allen musikalischen Prozessen. Das braucht Zeit.

Aber wie teilt man den Musikern mit, wer welche Funktion erfüllen soll? Ich kann ja als Dirigent nicht darauf warten, dass sich meine 15 Klarinetten von allein in ihre Struktur einfinden. Ich werde zumindest Stimmen zuweisen müssen. Nach welchen Kriterien lege ich fest, wer Stimmführer wird? Wann »kann« ein Orchestermitglied Stimmführer sein?

Weil jede Funktion in einem Satz unterschiedlich ist, brauchen wir auch unterschiedliche Fähigkeiten. Viel zu oft wird gesagt, der Stimmführer muss »der Beste« im Satz sein. Aber was ist »der Beste«? Ist das der beste Klarinettist, der am virtuosesten spielt, der den kräftigsten Ton hat, der die meiste Erfahrung hat? Oder ist es vielleicht der – wenn wir es negativ formulieren –, der am wenigsten folgen kann? Denn dann ist er ungeeignet als zweite oder als Mittelstimme. Für jeden Platz in dieser Struktur gibt es besondere Fähigkeiten. Die sind zwangsläufig vom Ohr her in der Mitte am kompliziertesten.

Die Eckpfosten, also die erste und die unterste Stimme (zum Beispiel beim Saxofon das 1. Altsaxofon und das Baritonsaxofon), sind am einfachsten zu etablieren. Aber was ist mit dem 2. Alt und was ist mit dem Tenor? Da brauchen wir Musiker mit hervorragenden Ohren, mit hervorragendem Anpassungsvermögen und mit Flexibilität im Klang. Deshalb ist die Auswahl oft nur über Monate oder gar Jahre möglich. Das bedeutet: Rotation, bis man eine ideale Kombination gefunden hat – und dann eben auch möglichst nicht zu oft durchwechseln! Denn das wäre wie in einer Fußballmannschaft: Wenn hier einer plötzlich auf einer ganz anderen Position spielt, ist das Gefüge nicht mehr so klar wie es vorher war. Er spielt nur in einer anderen Funktion, ist aber deshalb kein schlechterer Fußballspieler.

Für die Musiker selbst ist es eine unglaubliche Zurücknahme des Egos, die erforderlich ist. Wir brauchen kein Qualifikationssystem – wer sich am besten behauptet, der rutscht einen Stuhl nach vorne –, sondern ein Bewusstsein der Gleichheit im Orchester, was die Bedeutung angeht. Und der Unterschiedlichkeit, was die Funktion angeht: So kann beispielsweise die 3. Flöte wichtiger sein als die 1. Flöte. Größtenteils ist es natürlich im musikalischen Gewebe so, dass die 3. Flöte unter der 2. Flöte steht und die 2. zwischen der 1. und 3. positioniert ist. Das braucht unglaublich viel Übung und eben ein gutes Ohr, aber es fängt schon bei der Orchesteraufstellung an.

» Die Aufgabe des Dirigenten definiert sich zwangsläufig aus der besonderen Stellung im Raum. «

Foto: Martina Neumair

Wie lange dauert es, bis man so etwas etabliert hat, oder bis sich das etabliert hat? Gibt es einen Unterschied zwischen einem »stehenden« Orchester wie hier in Mannheim und etwa dem Sinfonischen Blasorchester des MON? Ist es überhaupt möglich, eine solche Struktur in einem Projektorchester zu etablieren?

Der Faktor Zeit spielt eine große Rolle. Zum einen geht es natürlich auch bei regelmäßig arbeitenden Blasorchestern nicht ganz ohne Fluktuation ab. Auch bei der Mannheimer Bläserphilharmonie sind Studenten dabei, die aufgrund von Berufsveränderungen oder Abschluss des Studiums die Stadt verlassen. Auch hier gibt es Fluktuation. Bei einem Projektorchester mag die Fluktuation ein bisschen größer sein. Aber die Etablierung der Orchesterstruktur ist im Grunde nicht in Tagen, Monaten oder Jahren zu messen, sondern es entsteht, wenn es entstanden ist. Und das kann in einem besonderen Glücksfall vielleicht nach zwei Tagen Arbeit passieren. In dem einen oder anderen Satz, eventuell auch im ganzen Orchester. Man würde sich sehr beschränken und auch das Potenzial des Orchesters stark unterschätzen, wenn man ihm nicht die Chance gibt, es auch in kürzeren Abständen zu schaffen.

Wenn ich ein Orchester das erste Mal vor mir habe, und ich finde beispielsweise bei den 3. Klarinetten ein Tohuwabohu vor, dann frage ich, wer der Stimmführer bei den 3. Klarinetten ist. In der Regel meldet sich keiner. Dann weiß man: Aha. Da gibt es einen, aber der weiß es noch nicht. Und dann zeigen alle mit den Fingern aufeinander und der eine, der zu langsam war, der ist auf einmal befördert worden. *(lacht)*

Aber um das noch mal zu betonen: Es geht nicht um eine Beförderung, sondern tatsächlich um das Wissen, das Bewusstsein: Ich bin der Satzführer. In einer ganz speziellen Funktion. Auch der, der direkt neben ihm sitzt, muss wissen, dass er der Pultnachbar des Stimmführers ist. Also eine Positionierung. Das heißt aber auch: dazu muss man sich kennen. An dieser Stelle werden Aushilfen zu einem Thema: kommt eine Aushilfe, ist der ganze Satz durcheinander. Das hängt nicht vom Spielvermögen oder von der musikalischen Fähigkeit des Aushilfsmusikers ab. Es hat einfach mit der Unmöglichkeit zu tun, dass wir uns sofort auf ein neues Umfeld einstellen. Man kann es Akklimatisierung nennen oder Anpassung – was zählt, ist: Es braucht Zeit. Manches geht schneller, an anderen Stellen muss man Jahre arbeiten.

Und bei manchen funktioniert es vielleicht nie…

Wenn nicht nachhaltig darauf bestanden wird, dann sicher. Dann setzt sich zwangsläufig der durch, der am kräftigsten spielt oder der die Ellbogen am meisten einsetzt. Dann sind wir wieder beim hierarchischen Denken im Orchester. Das lehne ich übrigens nicht nur ab, sondern es ist überhaupt nicht vorhanden. Denn es gibt keine musikalische Begründung dafür, dass es mit einer Bedeutung wie in einer Befehlsstruktur in einer Armee zusammenhängen könnte. Auch nicht in der Person oder Position des

Dirigenten. Er ist nicht Dirigent, weil er es sich so wünscht, sondern weil an seinem Platz die Funktionen ankommen. Dadurch kann er nicht anders als dies zurückzunehmen, jenes zu ermutigen, hier ein bisschen schärfer zu schlagen, damit die Artikulation besser herauskommt, hier ein bisschen abzunehmen, damit die Phrasierung im musikalischen Sinne den Intervallen gemäß schließt. Das Einzige, was ihn dazu befähigt, ist die Tatsache, dass er nicht selbst ein Instrument spielen muss und sich deshalb aus dem Orchester herausstellen kann. Diese Position aus dem Orchester heraus ist seine Funktion. Wir platzieren ein paar Ohren an einer Stelle, wo das Orchester als Ganzes klingen kann.

» Aber die ›Idee vom Stück‹ oder auch die ›Interpretation‹, existiert nicht. «

Aber der Dirigent vermittelt doch seine Vorstellung von dem Stück ans Orchester…

Überhaupt nicht! Es ist nicht seine Vorstellung. Es ist immer die Vorstellung des Komponisten. Wenn sich der Dirigent mit seiner Vorstellung breit macht, die aus einer anderen Quelle stammt als aus seiner Kenntnis der Partitur, dann schiebt er sich und sein Ego zwischen den Klang und den Komponisten. Wenn er es schafft, seine musikalische Vorstellung aus den Zusammenhängen entstehen zu lassen, die der Komponist geschrieben hat, dann ist das etwas anderes. Aber die »Idee vom Stück«, oder auch die »Interpretation«, existiert nicht. Denn die Intervalle interpretieren sich selbst. Die Harmonien in Bezug aufeinander interpretieren sich selbst. Sie sind bedeutend genug, um für sich zu sprechen.

Aber noch einmal zurück dazu, was jedes einzelne Individuum tun würde. Wir haben also ein Orchester, und in diesem Orchester gibt es Musiker, die musikalisch vielleicht sogar begabter sind als der Dirigent. Dann sind diese Musiker nicht deswegen nicht Dirigent, weil sie nichts zu sagen haben, sondern weil sie zufällig sehr gut Trompete spielen. Und der Dirigent kann das nicht so schön. Mit meiner Trompete zusammen bin ich schon im Klangprozess drin: Ich kann mich nicht selbst herausheben aus der eigenen Klangerzeugung und mich befreien vom eigenen Spiel, um dirigentisch tätig werden zu können – gleichzeitig, wohlgemerkt! Wenn der Trompeter in seiner Freizeit oder bei anderer Gelegenheit auch Dirigent ist, ist das etwas anderes. Dann vollzieht er einen Funktionswechsel, nicht aber einen Machtwechsel.

Das Schwerpunktthema in dieser Ausgabe heißt »Macht Musik«. Das passt jetzt insoweit ganz gut, weil es offensichtlich um die Nicht-Macht geht. Das heißt im Umkehrschluss: Wenn ein Registerführer aus dem Orchester ausscheidet, und findet sich ein neuer Registerführer, dann wird das Stück anders klingen als vorher.

Das Stück klingt schon fünf Minuten später anders. Selbst wenn alle Beteiligten die gleichen geblieben sind. Das Stück ist nicht wiederholbar, weil es das Stück als solches nicht gibt. Den Klang schon. Wenn wir den Klang wiederholen wollen, wie in einer mechanischen Reproduktion, dann entsteht gar keine Musik. Denn Spontaneität kann dann nicht mehr dabei sein, sondern nur Erinnerung – die wiederum das Gegenteil von Spontaneität ist. Das heißt: Natürlich wird es anders klingen, wenn ein anderer Musiker dasitzt. Natürlich klingt es auch am Dienstag anders als am Montag. Und auch hier in Mannheim im Rosengarten anders als im Herkulessaal in München. Überall, wo wir den Klang mitnehmen wollen, müssen wir uns nicht auf die Klanglichkeit, sondern auf die Zusammenhänge zwischen den Klängen konzentrieren. Die Wiederholbarkeit von musikalischen Fakten, die gibt es nicht. Ich kann Rhythmus wiederholen, ich kann Intervalle wiederholen, ich kann auch Geschwindigkeit wiederholen. Aber das Tempo, die Symbiose vom Reichtum im Klang und dem Zeitfluss, das entsteht nur jetzt und einmal.

Wenn sich ein neuer Registerführer ins Orchester einfinden möchte, hängt natürlich einiges davon ab, ob er selbst aus dem Orchester kommt – dann ist es ein Funktionswechsel. Er muss wieder von vorne anfangen, was die Flexibilität angeht, was die Klanglichkeit angeht. Wenn er von »außen« kommt, muss er natürlich auch sein Register erst kennenlernen. Zwangsläufig gehört das Menschliche dazu. Das ist eine Ebene, die wir nicht erklären können: Wenn wir menschlich nicht kommunizieren, klappt es musikalisch auch nicht.

Wie ist es mit der organisatorischen Struktur im und um das Orchester?

Die organisatorische Struktur geht komplett getrennte Wege von der musikalischen oder klanglichen Struktur. Die organisatorische Struktur ist dann entscheidend, wenn sich ein Orchester selbst organisiert. Jeder Musikverein ist so gebaut. Und hier sind diese Begriffe »Hierarchie« und »Demokratie« auf einmal wieder interessant. Im Musikalischen gibt es weder Demokratie noch Hierarchie, sondern das Zusammenspiel selbstständiger Funktionen, die sich aufeinander beziehen. Im Organisatorischen aber gibt es sowohl Demokratie als auch Hierarchie. Zum Beispiel kann man eine Erhebung machen, ob wir beim nächsten Konzert in diesem Saal spielen oder in jenem. Wir können eine Abstimmung darüber machen, und der Saal mit den meisten Stimmen wird genommen. Oder man schafft hierarchische Strukturen. Das Problem ist: Bereits mit der Auswahl des Hierarchen ist im Prinzip schon eine Vorentscheidung gefällt worden. Ist es der Kassenwart, der auf die Finanzen achtet, dann wird er sich für den Saal entscheiden, der das meiste Publikum generiert und wo die Gäste bereit sind, den höchsten Eintrittspreis zu zahlen. Frage ich den Dirigenten, wird er sich für den Saal entscheiden, der von seinem Standpunkt aus den besten Klang verwirklicht. Und dann gibt es noch den Vorstand, der zwischen den Stühlen sitzt und vielleicht einen guten Draht zum Bürgermeister hat. Der Bürgermeister hat im Ort eine neue Halle gebaut, also müssen wir auch in dieser neuen Halle spielen. Es ist ganz schwer zu sagen: »Wir sind entweder demokratisch oder hierarchisch.« Da muss man unter Umständen Prioritäten setzen.

» Im musikalischen Bereich ist es weder demokratisch noch hierarchisch. «

Aber es gibt gewisse Dinge, die demokratisch kaum zu machen sind. Die Frage, ob die Probe heute abend um 19, 20 oder um 22 Uhr stattfinden soll, werden wir demokratisch kaum lösen können. Es gibt junge Leute, die fangen erst um 23 Uhr an. Und es gibt solche, die da längst im Bett sind. Da werden wir uns nie treffen, also gibt es auch da eine hierarchische Veränderung. Es gibt viele Bereiche, wie die Rahmenbedingungen zum Proben, die Rahmenbedingungen für ein Konzert, die demokratische, aber auch hierarchische Strukturen beinhalten.

Wir praktizieren beispielsweise bei der Programmgestaltung im Sinfonischen Blasorchester des MON im Wesentlichen eine demokratische Struktur. Ich habe – bis auf die ersten beiden Jahre – nicht ein einziges Programm aus meinen eigenen Fingern gesogen, sondern das kam alles aus dem Orchester. Und ich bin sehr dankbar dafür. Das ist so gut organisiert, dass man eigentlich nur noch Stimmen zählen muss und

dann sagen kann, wir spielen das eine oder andere Stück, wenn es keine Notwendigkeit für ein Vetorecht gibt. Das sind wirklich beste Voraussetzungen, wenn ein großer Teil des Orchesters so etwas mit entschieden hat. Demokratie ist in solchen Fragen durchaus denkbar. Im musikalischen Bereich aber ist es weder demokratisch noch hierarchisch.

Sobald Luft für den ersten Ton geholt wird, ...
...sind wir schon voneinander abhängig und in einem Gewebe drin, das uns nicht mehr herauslässt in unserem Konzert. Sonst wäre es – wenn wir es demokratisch nehmen: Der Lauteste gewinnt!

Macht das den Dirigenten nicht ein Stück weit ohnmächtig, wenn es um »Macht« im Orchester geht?
Nein. »Ohne Macht« würde nur dann eine Rolle spielen, wenn es auch »mit Macht« gäbe. Eine Macht in dem Sinne, dass wir die Befehlsgewalt über andere hätten, ist es nie gewesen. Es ist der Absolutheitsanspruch, dass wir aus der Musik heraus jede individuelle Regung oder jedes Ego zunächst einmal eliminieren. Denn das Ego hat mit ICH zu tun und nicht mit dem Klang des anderen. So gesprochen MUSS der Dirigent der größte Altruist sein. Denn er muss alles fallen lassen, was an Ego in ihm steckt, um sich ganz auf das einzustellen, was klingt. Wenn ein solches Machtgefühl beim Solotrompeter, bei der Solopauke oder bei den ersten Saxofonisten vorhanden wäre, könnten wir damit leben. Vielleicht auch nicht. Aber es ist beim Dirigenten ganz klar, dass er sich vollkommen von diesen Ansprüchen des Egos entäußern muss. Das heißt nicht, dass er nichts zu sagen hat. Aber er *re*-agiert auf das, was im Klang steckt. Er *re*-agiert auf das, was er sich aus der Partitur und im Partiturstudium erarbeitet hat. Zwangsläufig stellt er sich damit in den Dienst des Komponisten oder der Partitur.

Muss eine solche Struktur trotzdem auf irgendeine Weise kommuniziert werden?
Zum Bewusstsein, welche Funktion man innehat, ist es wichtig, dass man die Funktionen versteht. Wenn einer das schon lange praktiziert, muss man es nicht erklären. Wenn einer mit der sinfonischen Struktur noch nicht vertraut ist, muss man es durchaus erklären. Das ist die große Aufgabe der Orchestererziehung. Eine solche Struktur zu etablieren ist eben durch eine Art von Erziehung möglich, aber nicht im Sinne von: dem Orchester eine Struktur aufoktroyieren. Sondern im Sinne von: die einzelnen Musiker mit ihrer Funktion bekannt machen. Und das geht wie immer am besten durch den Klang, durch die Praxis. Beispiele dafür gibt es in jeder Partitur zu tausenden. Jede Nuance des Sich-Zurücknehmens, des Dominierens, oder des Ein-Geschehen-führens, des Folgens, lassen sich ständig bei der Probe erleben. Es darf spätestens nach der ersten Probe keine Frage mehr geben, wer in meinem Satz der Stimmführer ist. Selbst wenn ein Pult nur mit zwei Spielern besetzt ist. Auch da gibt es keine Gleichheit.
Wir haben im sozialen Leben das Problem, dass wir versuchen, die Menschen gleich zu machen. Nur dann sei es gerecht. Es wäre aber ungerecht, wenn ich von meiner zweiten Flötistin erwarten würde, dass sie gleich ist wie ich. Das wäre äußerst unfair ihr gegenüber. Wir können diese Verschiedenheit überhaupt nicht wegdiskutieren. Auch im klanglichen oder im funktionalen Bereich. Und eben deswegen ist es ungleich im Sinne von verschieden – nicht im Sinne von höherwertig oder geringer.

Herr Theinert, Danke für dieses aufschlussreiche und überraschende Gespräch!

INTERNE FÜHRUNG

WIE SIND ORCHESTER STRUKTURIERT?

VON CORNELIA HÄRTL UND KLAUS HÄRTEL

HERBERT VON KARAJAN LIESS ES 1983 BEI SABINE MEYER AUF EINE MACHTPROBE ANKOMMEN. DIE KLARINETTISTIN WURDE SCHLIESSLICH NUR AUF DRUCK DES MAESTROS BEI DEN BERLINER PHILHARMONIKERN AUFGENOMMEN. EIN AKT, DER HEUTE SCHWER VORSTELLBAR ERSCHEINT, DENN DIE PROFESSIONELLEN SINFONIEORCHESTER SUCHEN SICH IHRE MITSPIELER SCHON SELBST.

Die Strukturen in den Sinfonieorchestern sind klar definiert. Es gibt Konzertmeister, Stimmführer, Tuttisten. Konzertmeister wird in der Regel der in einem Orchester am ersten Pult sitzende Stimmführer der Gruppe der 1. Violinen bezeichnet. Der Konzertmeister hat dabei etwa die Aufgaben, das Einstimmen zu überwachen, das Spiel anzuführen, die Violin-Solostellen zu spielen und in Proben zuweilen den Dirigenten zu vertreten. Die Anzahl der Konzertmeister hängt von der Größe des Orchesters ab. Konzertmeister tragen – zusätzlich zum Dirigenten natürlich – die Hauptverantwortung, »den Laden zusammenzuhalten«. Neben dem Blick zum Dirigenten sind (vor allem) die Stimmführer in ständigem Kontakt zum Konzertmeister, um gemeinsam reagieren zu können. Die Stimmführer interagieren während eines Konzerts durch Blickkontakte untereinander, um das Spiel der einzelnen Instrumentengruppen aufeinander abzustimmen, und setzen die Anweisungen des Dirigenten ihrerseits für die gesamte Instrumentengruppe um.

> ***» Die Tuttisten müssen vor allem bei den Bläsern schnell auf das reagieren, was der Stimmführer vorgibt. «***

Als Stimmführer bezeichnet man in Orchestern die am ersten Pult sitzenden Musiker. In der Regel ist derjenige Musiker, der die erste Stimme spielt, Stimmführer (also etwa die 1. Flöte oder die 1. Trompete). Fasst man die Bläser in eine Holz- und eine Blechbläsergruppe zusammen, so gilt die 1. Oboe als Stimmführer der Holzbläser und die 1. Trompete als Stimmführer der Blechbläser. Die Stimmführer werden oft auch als Solo-Trompete oder Solo-Oboe bezeichnet. Beim Schlagwerk gilt die Pauke als Stimmführer der Instrumentengruppe. Stellvertretende Stimmführer/Solisten übernehmen gelegentlich die Solopositionen, in der Regel bei weniger exponierten Aufgaben und kleineren Programmen.

Die Aufgabe der Tuttisten ist es, in der Gruppe gemeinsam zu musizieren. Anhaltspunkt ist hier vor allem der Stimmführer, der wiederum mit den anderen Stimmführern in engem Kontakt bleibt. Die Tuttisten müssen also vor allem bei den Bläsern unheimlich schnell auf das reagieren, was der Stimmführer vorgibt (Dynamik, Agogik usw.) Je besser dies funktioniert, umso besser ist die Qualität der einzelnen Gruppe. Im Idealfall reagiert natürlich auch jeder Tuttist auf den Rest des Orchesters. Man ist schließlich nicht autark in der Gruppe.

Die Orchestervernetzung ist überaus wichtig. Denn bei guter Vernetzung wird der Apparat fähig sein, schnell auf das zu reagieren, was der Dirigent vorgibt. Ist es in sich schlecht vernetzt, muss der Dirigent mehr Basisarbeit leisten (Zusammenspiel, Intonation usw.). Hier liegt der maßgebliche Unterschied zwischen guten und weniger guten Orchestern.

AB- ODER BESTIMMUNG?

Alle Posten im Orchester werden durch ein Probespiel und ein darauffolgendes Probejahr besetzt. Während das Probespiel dabei die musikalischen Fähigkeiten des Kandidaten zeigt, ist das Probejahr die Testphase, in der die Fähigkeit des Musikers geprüft wird, sich in das Orchester einzufügen. Dazu gehört eben nicht nur, sein Instrument zu beherrschen, sich zu vernetzen und gemeinsam zu musizieren, sondern eben auch soziale Fähigkeiten. Nicht jeder Musiker passt von seiner Persönlichkeit in jedes Orchester, und jedes Orchester stellt andere Ansprüche an musikalische und soziale Fähigkeiten. Das ist häufig in der Spielweise der Orchester begründet.

Die »Posten« werden außerdem nicht etwa vom Dirigenten verteilt, sondern bereits im Vorfeld als solche ausgeschrieben. Man bewirbt sich beispielsweise auf die Stelle des Konzertmeisters, Solohorn, 2. Posaune, Tutti 2. Geiger usw. Beförderungen in dem Sinne, dass das 2. Horn nach einigen Berufsjahren 1. Horn wird, gibt es nicht. Für eine Veränderung wird wieder ein neues Probespiel anstehen. Dies zu gewinnen, ist im Regelfall sehr schwer. Welcher Musiker letztendlich die Chance auf das Probejahr bzw. danach die Festanstellung bekommt, entscheidet das Orchester. Der Dirigent kann hier natürlich mitreden, hat auch teilweise ein Vetorecht, üblicherweise aber hält er sich vornehm zurück. Abgestimmt wird prinzipiell demokratisch (jeder Musiker eine Stimme), wobei es Orchester gibt, in denen beispielsweise die Stimmen der Holzbläser proportional stärker gewichtet werden, wenn ein Klarinettist gesucht wird. Schließlich müssen die mit dem Neuen am ehesten klarkommen. Und dass sich der Dirigent zurückhält, ist nicht Desinteresse, sondern schlichtweg Vertrauen in seine Musiker.

AUSWAHLORCHESTER – DIE »PROFIS« UNTER DEN AMATEUREN

Die Strukturen innerhalb eines Auswahlorchesters sind stark an die von Profi-Orchestern angelehnt. Die meist vom Dirigenten bestimmten Registerführer übernehmen vor allem musikalische Aufgaben wie die Durchführung von Registerproben. In Auswahlorchestern handelt es sich dabei häufig um Musikstudenten, die musikalische beziehungsweise instrumentenspezifische Ratschläge geben können. Die Registerführer haben außerdem in den meis-

Foto: © apops - Fotolia.com

ten Fällen ein Mitspracherecht, wenn es darum geht, neue Musiker für das Orchester auszuwählen. Aber auch organisatorische Aufgaben gehören in ihren Zuständigkeitsbereich: Sie verteilen die Stimmen innerhalb des Registers und übernehmen im Schlagwerk beispielsweise die Planung bei der Aufstellung der einzelnen Instrumente. Für die Musiker im Register gilt der Registerführer außerdem als Ansprechpartner bei Problemen mit anderen Musikern oder mit dem Dirigenten. Diese Organisationsstruktur wird von den Musikern auch durchaus unterstützt und für sinnvoll erachtet. Trotz gut ausgebildeter Registerführer werden aber auch in Auswahlorchestern inzwischen oft zusätzlich Profis engagiert, die Registerproben übernehmen, da diese als Außenstehende die Musiker neutraler beurteilen können.

Die Funktion des Konzertmeisters scheint dagegen schon etwas weniger klar zu sein. Da im Amateur-Bereich für die Musiker hauptsächlich der Dirigent ausschlaggebend ist, wird ein Konzertmeister von den Musikern nicht unbedingt für notwendig erachtet. In Auswahlorchestern wirkt er, wie auch Dirigent und Registerführer, bei der Auswahl neuer Musiker mit und nimmt teilweise an den einzelnen Registerproben teil. Er fungiert als Bindeglied zwischen Orchester und Dirigent und vermittelt bei Bedarf zwischen diesen beiden Positionen.

DER DIRIGENT: DAS ZÜNGLEIN AN DER WAAGE

Dem Dirigenten obliegt innerhalb dieser Struktur die Funktion des musikalischen Leiters. Er wählt die zu spielende Literatur aus und spricht sich mit den Registerführern über die Erarbeitung der Stücke in Registerproben ab oder übernimmt stellenweise auch selbst Registerproben. Ein respektvoller Umgang von Dirigent und Orchester ist ausschlaggebend für das musikalische Gesamtergebnis. Dabei sind beide Seiten gleichermaßen gefragt. Musikalische Leistung muss vom Dirigenten bei den Musikern eingefordert werden, diese müssen aber auch bereit sein, mitzuziehen. Trotzdem ist der Dirigent aus der Sicht vieler Musiker nicht selten das »Zünglein an der Waage«. Schon allein die Stückauswahl, die meistens in den Zuständigkeitsbereich des Dirigenten fällt, kann sich stark motivierend oder eben auch demotivierend auf das Orchester auswirken. Der Dirigent sollte zwar Teil des Teams sein, aber sich gleichzeitig auch als Autoritätsperson durchsetzen können und somit Richtlinien vorgeben – allerdings ohne die Musiker »von oben herab« zu behandeln oder nicht ernst zu nehmen.

IM LAIENBEREICH ZÄHLT VOR ALLEM DAS MITEINANDER!

Je weiter wir uns vom Profi-Bereich entfernen, umso mehr verschwimmen die Strukturen mit klar definierten Aufgaben und umso bedeutender wird der Dirigent als musikalischer Leiter. Während große städtische Blasorchester oft noch einigermaßen ähnlich strukturiert sind, sieht es in kleineren Musikvereinen schon etwas anders aus. Hier übernimmt der Dirigent nicht nur die Stückauswahl, sondern meist auch die Probenarbeit in den Registern. Registerführer sind zwar manchmal festgelegt, ihre Aufgaben sind aber oft mehr organisatorischer als musikalischer Natur. Meistens handelt es sich bei den Registerführern um die erfahrensten Musiker, die die anderen anleiten können. In anderen Fällen sind Registerführer gar nicht vorhanden oder sie wurden vielleicht irgendwann als solche bestimmt, haben aber eigentlich keine konkreten Aufgaben. Trotzdem hat der Dirigent nicht allein das Sagen. Im Laien-Bereich sind Absprachen zwischen Dirigent, Vorstand und den Musikern besonders wichtig, um gemeinsame Ziele zu definieren, hinter denen dann auch alle stehen und mit denen sich jeder identifizieren kann.

> *» Ein respektvoller Umgang von Dirigent und Orchester ist ausschlaggebend für das musikalische Ergebnis. «*

Eine wesentliche Rolle bei der Verteilung musikalischer Aufgaben auf Registerführer spielen die musikalischen Ziele, die ein Blasorchester erreichen will. Je nach Zielsetzung des Orchesters ist es wichtig, dass der Dirigent Aufgaben wie zum Beispiel die Durchführung von Registerproben an seine Registerführer überträgt. Eine solche Aufgabenverteilung auf mehrere Schultern erleichtert eine effektive Probenarbeit – auch aus Sicht der Musiker. Dadurch kann sehr viel Zeit eingespart werden, die wiederum sinnvoll zum gemeinsamen Proben genutzt werden kann. Diese Erfahrung haben vor allem Blasorchester gemacht, die sehr wettbewerbsbezogen agieren, wie es zum Beispiel in britischen oder norwegischen Liga-Systemen der Fall ist. Auf diese Weise erklärt sich auch, warum die Strukturen in Auswahlorchestern mit sehr ambitionierten Musikern sehr stark ausgeprägt sind.

Natürlich sind auch Laien-Musikvereine darauf bedacht, bei Konzerten zu brillieren oder bei Wertungsspielen mit erfolgreichen Ergebnissen abzuschneiden. Für solche Ereignisse werden häufig sogar zusätzliche Proben angesetzt. Würde dieser Leistungsdruck allerdings permanent eingefordert werden, dann wäre es so manchen Vereinsmitgliedern aber doch schnell zu viel. Hier liegt es wieder in der Hand des Dirigenten, auf eine ausgeglichene Probenarbeit zu achten. Die Musiker sollten natürlich das ganze Jahr über gefordert werden, um ein gewisses Leistungsniveau auch dauerhaft zu halten – denn sinkt das Niveau, sinkt oft auch die Motivation. Dauerhafte Über- oder Unterforderung wirken allerdings schnell demotivierend. Es gilt deshalb, für ein ausgeglichenes Verhältnis zu sorgen.

DAS HOBBY MUSIK IM SPANNUNGSFELD ALLTAG

Der Dirigent muss dabei immer beachten, dass die Musiker im Verein ihrem Hobby nachgehen und dass dieses neben familiären und beruflichen Verpflichtungen leider nicht immer an erster Stelle stehen kann. Hier liegt auch der entscheidende Unterschied gegenüber Dirigenten, die mit Berufsmusikern zusammenarbeiten. Die Grundvoraussetzungen bei den Musikern sind völlig verschieden! Dementsprechend hat er auch mit ganz anderen Aufgabenstellungen zu tun. Ein Beispiel: Während Profi-Orchester in der Regel feste Solisten haben, ist es in Laien-Musikvereinen sinnvoll, Soli auf verschiedene Personen zu verteilen. So hat jeder Musiker die Möglichkeit, an solchen Aufgaben zu wachsen und als Solist zu glänzen.

Da Musikvereine außerdem nicht nur eine musikalische, sondern als Verein auch eine soziale Aufgabe haben, kommt dem Vorstand eine tragende Rolle zu. Dazu gehört es, das Vereinsleben zu organisieren und den Verein zusammenzuhalten. Es geht darum, jedem Mitglied das Gefühl zu geben, wichtig für den Verein zu sein und dazuzugehören – sowohl auf musikalischer als auch auf kameradschaftlicher Ebene. Es wird deutlich, dass das Miteinander von Dirigent, Vorstand und Musikern von zentraler Bedeutung ist. Die Musiker sollten deshalb auch Vorschläge und Wünsche beispielsweise bei der Stückauswahl äußern dürfen.

Foto: olly - Fotolia

ARBEITEN UND FÜHREN MIT DER PERSÖNLICHKEIT

VON THOMAS DOSS

NICHT SELTEN WERDEN AUCH IN DER DIRIGENTENFORTBILDUNG THEMEN WIE KOMMUNIKATION, RHETORIK ETC. AUF SEMINAR- UND WORKSHOP-AGENDA GESETZT, UM DAS RÜSTZEUG ZU EINEM ERFOLGREICHEN BESTEHEN VOR EINER MANNSCHAFT ANZUBIETEN. ES IST FAST BEÄNGSTIGEND, WIE VIELE TRICKS ES GIBT, UM EINE GRUPPE ZU »MANIPULIEREN«. LETZTENDLICH SIND ABER NATÜRLICHER INSTINKT UND ERFAHRUNG NICHT MINDER WERTVOLL. DENN SIE SIND DURCHLEBT, ERPROBT UND DESWEGEN IMMER AUTHENTISCH. DER GESAMTE HABITUS, DIE ATTITÜDE DES DIRIGENTEN IST DER RAHMEN FÜR JENE VORGÄNGE, DIE ÜBER DAS SCHLAGEN VON ZEIT WEIT HINAUSGEHT.

Die folgenden Zeilen sind nur einige Gedanken, die sich nur auf einige Aspekte dieses Phänomens beziehen. Keine Methoden, keine Tricks, keine Lösungen. Es wäre auch anmaßend, dies nur ansatzweise zu versuchen. Es wäre wie über gutes Essen zu schreiben. Schmecken kann man nur, indem man eine Speise selber kostet. Sicherlich aber kann man sich aber bei Seminaren ein bestimmtes Repertoire an hilfreichen Tricks und Methoden zulegen, die die Arbeit/Menschenführung bei Proben und Konzert erleichtern.

Der Autor Thomas Doss in Aktion. Er lehrt Ensembleleitung in Wien und Bozen.

Foto: Thomas Doss privat

ES BEGINNT MIT DEM KONTAKT

Wie begrüße ich ein Orchester? Wie stelle ich mich vor? Wie stelle ich meine Pläne vor, meine Ziele, Ideen? Hier verrät man unbewusst schon sehr viel über seine Person. Verstecken kann man sich vor einem Orchester nicht wirklich. Meist ist es gar nicht so entscheidend, was man sagt, sondern wie man es sagt. Durch Gestik, Rhetorik, Präsenz, die man sich bei jedem Autoverkäufer abschauen kann. Ich stelle auch bei jungen Dirigenten immer öfter fest, dass sie mit Werkzeugen aus der Kommunikation vertraut sind und immer bewusster damit arbeiten. Allerdings orte ich mittlerweile auch jene, die schon eher wie Lehrer oder Politiker agieren denn wie Musiker und Dirigenten. Jedenfalls: In der heißen Phase der Probenarbeit schätzt das Orchester immer wenig Text und kurze Botschaften.

KOMMUNIKATIONSMETHODEN VERSUS SPONTANITÄT UND INHALTE?

Nein. Ich denke, wir können von allen etwas lernen. Die so notwendige Onlineverbindung zum Orchester geht nur über den Kontakt zu den Menschen – sie geht über das handwerkliche Rüstzeug der Schlagtechnik hinaus und beginnt da zu greifen, wo das Fachwissen meist endet und nichts mehr Neues bringen kann. Alleine Sprachtempo und seine Pausen, verbunden mit Gestik, können die Aufmerksamkeit des Orchesters sehr beeinflussen, auch wenn es schlimmstenfalls inhaltlich nicht viel Entscheidendes zu hören gibt. Umgekehrt kann man mit Überinformation und durch Bombardierung mit Fachwissen das Orchester binnen fünf Minuten in seiner Aufmerksamkeit töten. Der Erfolg des restlichen Probenverlaufs resultiert daraus, wie sehr es mir am Anfang gelingt, höchste Aufmerksamkeit zu erlangen bzw. Kontakt herzustellen. Meine Wahrnehmung hinsichtlich des Erkennens, ob ich die Musiker »bei mir« habe oder sie ermüde, ist sehr wichtig. Körperhaltung, Tunnelblick oder eine immer mehr aufkommende Geräuschkulisse in der Probe sind wichtige Hinweise dafür.

DER REFERENTENEFFEKT-BONUS

Das berühmte erste Mal – die erste Probe – die ersten 10 Minuten. Der neue Dirigent, der Gastdirigent, der Fachreferent. Ihnen ist anfangs alle Aufmerksamkeit gewiss. Alles wird ernstgenommen, viel wird verziehen und jeder bemüht sich. Ein Erfolg ist (fast) vorprogrammiert. Man müsste schon sehr daneben agieren, um diesen Bonus gleich wieder zu verspielen, etwa durch Überheblichkeit oder Egozentrik. Bei diesem ersten Mal besticht meist mehr die Art der Präsentation als die Tiefe der Inhalte. Dieses Phänomen sollte man nutzen und optimieren. Der Musiker macht sich schon unbewusst ein Bild vom Dirigenten, letztendlich, um diesen dann für sich instinktiv in ein Karteisystem abzulegen. Die Bandbreite ist da meist nicht sehr groß. Nämlich von Hero bis Zero.

Spätestens in der nächsten Arbeitsphase/Probe wird es aber wichtig sein, auch mit Inhalten zu punkten, um ein Orchester in der Sache für sich zu gewinnen. Festzuhalten ist, dass ein Orchester normalerweise schon sehr schnell bemerkt, ob es sich um die natürliche Ausstrahlung des Dirigenten handelt oder um einstudiertes Verhalten. Klar muss allerdings auch sein: Man hat nie alle Musiker auf seiner Seite. Man sollte auch nicht den Fehler machen, in erster Linie beliebt sein zu wollen und versuchen, möglichst viele Fans oder Freunde zu gewinnen. Da geht die Authentizität am allerschnellsten verloren. Diese Frage löst sich im Definieren und Begeistern zur Erlangung eines gemeinsamen Ziels ohnehin auf. Es muss um die Sache gehen, und da gibt sich eine gut eingestellte Mannschaft gerne her. Da legt man eine gewisse Opferbereitschaft an den Tag und geht an die Grenzen.

Es gibt verschiedenste Begabungen bei Dirigenten. Manche sind hervorragende Techniker. Manche hervorragende Musiker. Manche präsentieren sich sehr gut. Manche sind unendlich fleißig usw. Das Wichtigste ist aber, immer zu wissen, warum man den Job macht und wenigstens ein Motiv sollte unter den folgenden Begriffen schon zu finden sein: Menschenliebe, Musizierfreude, Gestaltungwille, Idealismus. Die Mühlen des Betriebs und der Routine machen es ohnehin für jeden immer wieder erforderlich, hart an sich selbst zu arbeiten. Selbsteinschätzung, Lernbereitschaft und Respekt vor den Musikern machen uns zu Instrumenten für die Musik und ihrer Botschaft. Die Situation, im Orchester »vorne« zu stehen, ist sicherlich ein gewisser Stressfaktor. Die Aufmerksamkeit/Wahrnehmung für das Orchesterspiel verringert sich bei noch nicht standhaften Dirigenten durch verschiedenste Faktoren, welche diese entscheidend blockieren können: Partitur und Notentext, Angst vor Versagen, Ablenkung durch verschiedene Vorgänge im Orchester, soziale Spannungen können sehr leicht irritieren und das Selbst-

bewusstsein des Dirigenten schnell aushebeln. Das geht unmittelbar zu Lasten der Wahrnehmung – dem »Freisein«.

Eine notwendige Voraussetzung für eine breite Wahrnehmung ist das Freisein im Dirigat. Wichtig ist, das Radar eingeschaltet zu haben, um Vorgänge zu erkennen, die sich einerseits auf den musikalischen Ablauf und andererseits auf soziale/psychologische Vorgänge im Orchester beziehen. Dazu gehört auch, Fehler zuzulassen, denn sie können immer passieren. Angst vor Fehlern hemmt die eigene Wahrnehmung. Durch einen entspannten Zugang zur Tätigkeit des Leitens (und da setze ich natürlich eine gründliche Vorbereitung voraus) einer Probe widerspreche ich nicht dem Fokussiertsein in der Sache, dem Konzentriertsein im Zuhören. Es ist vor allem eine innere Einstellung, in der Probe entspannt zu sein. Denn dann wird man viel empfänglicher (physiologisch wie psychologisch) und verbreitet auch die notwendige Ruhe in der persönlichen Ausstrahlung. Diese Ruhe ist für ein Orchester eine wichtige Hilfe, einem Dirigenten Vertrauen entgegenzubringen.

» DER AUTOR

Die Eltern von Thomas Doss, beide Berufsmusiker, unterrichteten ihn ab dem Alter von sieben Jahren auf dem Tenorhorn und auf der Posaune. Thomas Doss schrieb mit elf Jahren erste Kompositionen. Er studierte am Brucknerkonservatorium in seiner Heimatstadt Linz und schloss sein Studium in den Fächern Instrumentalpädagogik, Posaune, Komposition und klassisches Dirigieren ab. Weiterführende Studien absolvierte er an der Musikuniversität Wien, am Mozarteum in Salzburg und am Konservatorium Maastricht. Weiter hospitierte er in Los Angeles an den MGM-Studios und am Dick Groove College. 1988 wurde Thomas Doss Dirigent des Wiener Kammerorchesters, 1991 Chefdirigent beim staatlichen Orchester in Quedlinburg. Am Oberösterreichischen Landesmusikschulwerk ist er seit 2006 Koordinator für die Ensembleleitung. Am Konservatorium Wien Privatuniversität und dem Conservatorium Monteverdi in Bozen unterrichtet er als Professor für Ensembleleitung. Er ist Verfasser des Werks »Dimensionen der Ensembleleitung«.

ÄNDERN DER STRATEGIE UND ZULASSEN EINER NEUEN SITUATION

Ich selber halte nicht so viel davon, vor einer Probe ein Konzept so vorbereitet zu haben, dass man sofort in Angststarre verfallen muss, wenn es aufgrund gewisser Umstände notwendig ist, von dieser Strategie Abstand zu nehmen. Man sollte frei genug sein, um auf die Situation reagieren zu können. Denn man weiß nie mit absoluter Sicherheit, was genau kommen wird (erst recht nicht im Konzert).

Eine Geste, ein Satz, ein Mienenspiel eines Musikers können einen unerfahrenen oder noch nicht gefestigten Dirigenten schnell entwaffnen. Das Sender-Empfänger-Prinzip tritt ein: Eine harmlose Frage eines Musikers (Sender) wie: »Könnten Sie mir bitte einen deutlichen Einsatz geben?« kann man als Dirigent (Empfänger) mit einem einfachen »Ja, selbstverständlich!« beantworten und auf der Sachebene stehen lassen. Man kann diese Frage aber auch als eine persönliche Herabsetzung oder Kritik verstehen und innerlich zusammenbrechen und es missverstehen.

Natürlich gibt es manchmal Musiker im Orchester, die einen Dirigenten als »Feind« sehen, sich durch seine bloße Gegenwart provoziert fühlen und gerne versuchen, ihn mit solch scheinbar banalen Fragen zu entwaffnen. Solche Situationen kennt jeder. Mit Humor oder einem Schuss Ironie (auch Selbstironie) kann man eine entsprechende Situation schnell entschärfen. Meistens ist es ohnehin eine harmlos gemeinte Bitte ohne Zweideutigkeit. Diese und ähnliche Situationen zu filtern und richtig wahrzunehmen ist unendlich wichtig. Denn diese Art von Verunsicherung kann sich auf die gesamte Attitüde des Dirigenten auswirken. Ich beobachte leider oft, dass Dirigenten innerlich regelrecht zusammenbrechen. Sie haben Angst, etwas falsch zu machen, Angst zu versagen. Die Auswirkung führt neben gehemmtem Agieren unmittelbar zu einer schlechteren Körperhaltung und einer verkümmerten Kommunikationsfähigkeit durch Verlust der Selbstsicherheit. Solche mangelnde Präsenz bemerkt das Orchester sofort.

Das Freisein im Dirigat ist natürlich das, was erst durch die Werkkenntnis erlangt werden kann. Ein Werk durch und durch im Blut zu haben, ist die Voraussetzung, die größte Blockade zwischen Musiker und Dirigent aus dem Weg zu räumen: das Notenpult. Es bedeutet nicht, dass man auswendig dirigieren muss. Viele Dirigenten dirigieren auswendig, ohne frei zu sein. Manche Orchester haben sogar Angst vor Dirigenten, die auswendig dirigieren, weil entweder durch die hohe Konzentration die Musik und Spontanität im Moment verloren geht oder dass das Gedächtnis dem Dirigenten einen Streich spielt. Frei zu sein bedeutet auch, total in der Musik zu sein und in einem »Flow« zu agieren: kein Denken, keine Ablenkung; einfach mit den Musikern eine Einheit bilden und eine besondere Aufführung zu erleben. Das ist nicht nur versiertesten Orchestern vorbehalten. Musik zu machen, ist nicht an Schwierigkeitsgraden messbar.

MIMIK

Mimik zählt zu den Motivatoren in der Dirigentenarbeit schlechthin. Wie schwer ist es für viele Dirigenten, ein Lächeln zuzulassen. Wie schwer ist es, die emotionale Aussage der Musik zu unterstützen. Dort agiert man direkt in die Seele der Musiker. Damit holt man sie dort ab, wo sie meistens nicht von sich aus weitergehen. Dort arbeitet man mit dem Unterbewusstsein der Spieler.

Ich mache gerne eine Übung mit meinen Studenten. Sie sollen einfach vor dem Orchester stehen und einen bestimmten Musiker plötzlich anlächeln. Was passiert? Ich habe es noch nie erlebt, dass der Musiker nicht zurückgelächelt hätte! Für einen kurzen Moment geht die Sonne auf. Umgekehrt ist die Mimik für ein Orchester eine wichtige Nahrung zur Motivation. Hier passiert etwas sehr Intimes. Emotionen zu zeigen, aufzumachen und empfänglich/verletzlich zu sein, »Die Hosen runter lassen« ist für viele schwer. Es gehört zur persön-

Foto: Thomas Doss privat

lichen Ausstrahlung und hat mit Ehrlichkeit und Authentizität zu tun. Die Musiker werden es immer danken. Im Musikverein wie im Berufsorchester. Man muss hier nicht einen Clown mimen oder Theater spielen. Man muss lediglich ein leichtes Farbenspiel von Emotionen zulassen und nicht verhindern.

GESTIK ODER GEFUCHTEL

Haltung und Gestik gehen für einen Dirigenten miteinander einher und sind schwer zu trennen. Sie machen aber großteils den Habitus eines Dirigenten aus. Da geht es vor allem darum, seine Hände und Arme dann einzusetzen, wenn sie einen Zweck erfüllen sollen – zu inszenieren:

- Die Gestaltung eines Moments
- Die Spannung einer Pause aufrecht zu erhalten mit seinen Armen
- Wie man das Orchester aufstehen und hinsetzen lässt
- Wie man einen Einsatz gibt
- Eine Passage herauszuheben, ein Register unterstützen etc.

Bei allen diesen Vorgängen ist das »Wie« entscheidend. Es kann sehr hemmend für den Spieler sein, wenn ich fast drohend mit dem Zeigefinger auf ihn zeige, um ihm den Einsatz zu seinem (vielleicht sehr heiklen) Hornsolo zu geben. Einen mächtigen Forte-Einsatz im Blech mit der Faust zu geben kann den Klang bzw. das Spielverhalten sehr unkontrolliert werden lassen. Ein No-Go ist es auch, in der Probe die Hände zum Anfangen oben zu haben und dann immer wieder beginnt, Dinge anzusagen. Deswegen ganz wichtig: Anker setzen! Hände oben bedeutet letztendlich startbereit – get ready-go!

Ein besonders sensibler Moment (wahrscheinlich der intimste Moment zwischen Orchester und Dirigent): Bevor es losgeht, vor dem ersten Einsatz eines Musikstücks, vor dem tatsächlichen Auftakt – ich nenne es die Einschwingphase – das Sich-bereit-Machen. Das Fokussieren auf das Kommende soll durch meine Gestik entstehen. Hier gibt es den Moment, wo ich unmittelbar vor meinem Auftakt das Orchester hundertprozentig bei mir habe. Dieser Moment ist ein »heiliger« Moment. Hier entscheidet sich sehr viel über den weiteren Verlauf. Hier kann man die Verbindung sehr gut spüren.

Ebenso wichtig: Die Gestik nach dem letzten Ton. Das gemeinsame Atem und Körperspannung anhalten. Diese Spannung aufrechtzuerhalten und einige Sekunden festzuhalten, um das Gehörte samt den verbundenen Emotionen verarbeiten zu können, sind für Musiker und Publikum gleichermaßen wichtig.

Aus einer gehaltenen Fermate weiterzugehen braucht auch eine Spannungsgeste vor dem nächsten Auftakt, um das Orchester vor dem Weitergehen »bei sich« zu haben bzw. die nötige Aufmerksamkeit zu bekommen. Eine runde Bewegung im Dirigat wird den Spielfluss mehr gewährleisten als ein Fixieren/Schlagen auf den Punkt. Das erfordert in der Gestik, aus dem konventionellen Schlagbild rauszugehen und dem Orchester einen neuen Input zu geben. Grundsätzlich: Die Gestik sollte grundsätzlich nie diktatorisch, sondern für den Musiker eher einladend sein.

HALTUNG UND AUFRICHTIGKEIT

Für den gesamten Habitus ist das wohl wichtigste Werkzeug die Haltung. Nicht nur für Dirigenten, auch für die Spieler.

Alles, was man mit den Armen und Händen tut, funktioniert nur dann richtig, wenn die Haltung in Ordnung ist. Das ist der Ausgangspunkt allen Handelns im Dirigat. Hier ist der Notenständer sehr oft ein negativer Indikator für die Körperhaltung, der diese mit der Zeit sehr negativ beeinflussen lassen kann. Eine offene, aufrechte Haltung ist das, woran man mit Dirigierstudenten am konsequentesten arbeiten sollte.

Eine »schlechte« Haltung zu korrigieren, zählt zu den mühevollsten und schwersten Unterfangen im Unterricht. Haltung ist eng mit der inneren Persönlichkeit verknüpft. Das erfordert sehr viel psychologisches Einfühlungsvermögen eines Dirigier-Lehrers. Auch das Gefühl für Atmung und Atemfluss spürt man aus der aufrechten Haltung am besten. Das »Chi« fließt besser durch den Körper. Natürlich ist es notwendig, für die verschiedensten musikalischen Situationen diese Haltung in der Körpervermittlung immer wieder zu verlassen. Aber nur, um zu ihr wieder zurückzukehren. Das betrifft auch schon die Momente, bevor man das Podium betritt, ob in Probe oder Konzert. Erfahrene Orchestermusiker können den neuen Dirigenten schon einschätzen, bevor oder während er das Pult betritt. Nur anhand seiner Haltung. Sehr oft sehen sie sich in dieser ersten Einschätzung bestätigt. Aufrechte Haltung ist auch eine Form von Präsenz und vermittelt eine Form der »Aufrichtigkeit«.

KOMMUNIKATION

Psychologisch wichtig ist es für Dirigenten, immer den Kontakt zum Orchester zu erhalten. Dafür müssen sie frei sein! Dieser Kontakt beginnt lange vor dem ersten Einsatz und endet erst lange nach der letzten Note. Mit diesen Dynamiken zu spielen und sie beherrschen zu lernen, ist eine Lebensaufgabe. Aber wenn man es richtig macht, agiert man wie mit unsichtbaren Fäden, welche die Musiker führen. Gerade in Phasen einer langen Note, einer Fermate, einer Pause, vor einem Einsatz, vor dem Beginn ist es notwendig, den Kontakt auf online zu schalten. Das ist die Grundlage jedes Handelns beim Dirigieren. Die Musiker müssen den Dirigenten immer spüren. Die Verbindung muss passen. Das kann, aber muss nicht immer durch die Augen alleine sein. Sei es, dass der Dirigent führt und die Richtung vorgibt bzw. aktiv ist, oder sei es, dass der Dirigent spielen lässt. Nur durch Änderung der Körperhaltung oder Gestik alleine kann das Orchester schon empfinden, wohin es in der Richtung gehen soll.

Mimik, Haltung, Gestik, Technik funktionieren nur, wenn die Verbindung zum Orchester da ist. Das muss nicht immer bedeuten, dass man die Augen ständig beim Musiker hat. Aber man muss die Präsenz spüren. So kann ein heikles Solo sehr gefährdet sein, wenn die Augen zu sehr beim Solisten sind. Das kann ihn zu sehr überfordern, weil er die volle Aufmerksamkeit als eher belastend empfindet. Die volle Aufmerksamkeit einem führenden Register zu geben, kann wiederum unmittelbar zu einer Verbesserung der Spielqualität beitragen. Der Kontakt des Dirigenten zum Orchester sind ein Garant für die Präsenz und das Engagement der Musiker. Dies richtig auszuloten, bedarf einer hohen Sensibilität.

LEHRER-SCHÜLER-KOPIEREN VON SCHABLONEN

Letztendlich ist es für die Persönlichkeitsentwicklung junger Dirigenten sehr wichtig, mehrere Möglichkeiten aufzuzeigen, um sie so besser zu fördern. Kopieren des gesamten Habitus eines Lehrers zu imitieren kann sehr kontraproduktiv sein und hemmt die Entwicklung eines Studenten eher als sie zu fördern. Das soll nicht bedeuten, dass man nicht die Handschrift oder die Philosophie eines Lehrers übernehmen soll – im Gegenteil. Aber letztendlich geht es immer darum, sich selbst zu entdecken und den eigenen Weg zu finden. Zum richtigen Moment zu filtern und das mitzunehmen, was zu einem passt, und das zu lassen, wo man sich nicht wiederfindet, ist für die eigene Persönlichkeitsentwicklung sehr wesentlich. Denn jeder Charakter ist anders.

Ich selber definiere mit einem zwinkernden Auge gerne drei Dirigenten-Kategorien:

Sitting Bull
Jener, der enthusiastisch und selbstlos in die Schlacht voranläuft und erst am Ziel erkennt, dass seine Mannschaft noch nicht mal gestartet ist. Sie vielleicht gar überfordert.

King Arthur
Jener, der zu seiner Entscheidungsfindung vorher alles mit seiner Mannschaft abwägt, diskutiert, demokratisch bespricht und selbst erst sehr spät eine Entscheidung trifft – wenn überhaupt.

Napoleon
Der Stratege, welcher seine Mannschaft vorausschickt und vom Hügel aus beobachtet, wie sie kämpft, um aus der sicheren Distanz die Anweisungen zu geben.

Worin kann man sich wiedererkennen?

SCHLAGEN VON ZEIT

Letztendlich zählt aber immer die innere Bereitschaft, sich zu öffnen und neben allen notwendigen intellektuellen Voraussetzungen und Notwendigkeiten die emotionale Komponente in den Mittelpunkt zu stellen, um etwas oder jemanden emotional zu erreichen, Menschen zu berühren. Denn der wichtigste Grund, warum wir Musik machen, sollte Freude und Emotion sein. Neben allen Faktoren, wie technische Belange, äußere Umstände, geht es um das »Sich-Ausdrücken« und um die Vermittlung von Gefühlen.

Man muss sich deswegen fragen: »Was macht ein Dirigent eigentlich wirklich? Er singt nicht, er spielt nicht, er tanzt nicht.« Gibt er einen Auftakt, passiert etwas – zumindest irgendetwas kommt in Gang. Im günstigsten Fall sogar das, was in den Noten geschrieben steht. Für die Zyniker unter uns: Die Bewegungsabläufe einer Schubert-Unvollendeten sollten an einem Tag erlernbar sein: Eine Bewegung nach unten, eine nach außen und wieder hinauf. 1 – 2 – 3, 1 – 2 – 3 usw. Je besser das Orchester, desto mehr übernimmt es auch noch die Führung. Man könnte meinen, das wäre genug?

DIRIGIEREN – UM WAS ES LETZTENDLICH GEHEN MUSS

Ich habe manch ältere Dirigenten sinngemäß immer wieder sagen hören: »Jetzt, wo ich mein hohes Alter erreicht habe, war ich dem Ziel noch nie so nahe, das Dirigieren endlich zu erlernen.« Was ist damit gemeint? Man muss nicht die Zeit schlagen/unterteilen (das, was wirklich jeder schnell lernen kann!), sondern muss von den Seelen der Musiker die Musik und die Gefühle bekommen und nicht nur die geschriebenen Noten alleine. Das ist es, was den Beruf des Dirigenten vielleicht zu den schwierigsten aller Berufe macht. Denn wir haben eine Idee, die von uns Dirigenten ausgedrückt werden soll durch unsere Arme, die dann wiederum durch die Instrumente der Musiker gehen soll, gespielt von den vielen Fingern und Mündern der Instrumentalisten, und dann letztendlich landen soll bei einem Publikum. Das ist ein sehr langer Weg!

Musik zu machen ist sehr schwer. Es ist ein Unternehmen, das uns nie zum Ziel führen wird. Eine unendliche Reise. Denn hinter den geschriebenen Noten liegt die Unendlichkeit! Einige nennen sie vielleicht »Göttlichkeit«. Und angesichts einer »Göttlichkeit« sind wir immer zu klein.

Benny Godman Orchestra

Buddy Rich

Charles Mingus

MANCHMAL KÖNNEN BANDLEADER GANZ SCHÖN ANSTRENGEND SEIN, UM NICHT ZU SAGEN: LEBENSGEFÄHRLICH. DREI UNANGENEHME BEISPIELE AUS DER GESCHICHTE DES JAZZ: BENNY GOODMAN, CHARLES MINGUS, BUDDY RICH.

FAUSTSCHLÄGE UND SCHIMPFTIRADEN

WIE MAN SICH BANDLEADER NICHT WÜNSCHT

VON HANS-JÜRGEN SCHAAL

Neue Musiker feuerte er oft schon am ersten Abend wieder, ohne dass sie eine echte Chance hatten, sich in das Repertoire einzuarbeiten. Manche durften länger bleiben, wurden aber monatelang mit dem Namen ihres Vorgängers angeredet. Wer in Straßenkleidung zur Probe kam, wurde heimgeschickt. Rauchen und Kaugummikauen waren in der Band verboten. Auch durfte man die Beine nicht übereinanderschlagen. Eigentlich hatte er an jedem etwas auszusetzen: Der eine Musiker saß ihm nicht aufrecht genug, der andere machte ihm beim Spielen zu viele »Grimassen«. Einem neuen Pianisten erklärte er einmal, einen so schlechten Klavierspieler habe er lange nicht gehabt. Mit seinem strafenden, stechenden Blick, einem Bannstrahl gleich, kündigte er schwere Sanktionen an.

Kein Wunder, dass Benny Goodman (1909 bis 1986), der »King of Swing«, als Bandleader gefürchtet war. Grundsätzlich schlecht gelaunt und unzufrieden, verstand er selten Humor, sprach nie Lob aus, benahm sich häufig herzlos und geizig. »Benny hatte kein Gespür dafür, wie ein normaler Mensch fühlt und denkt«, meint die Musikjournalistin Helen Oakley Dance. Und der Pianist Teddy Wilson bestätigt: »Er nahm keine Rücksicht auf die Gefühle anderer. Er gab zum Beispiel einfach die Satzführung an jemand anderen, tauschte die Soli – und das vor allen Musikern.« Einen »Zuchtmeister« nannte ihn der Pianist Jess Stacy: »Intonation war ihm ganz wichtig. Immer zwischen den Sets ließ er mich das A auf dem Klavier klopfen, damit die Saxofone und Trompeten perfekt eingestimmt wurden.« Der Jazzkritiker John McDonough schrieb: »Jedes Mal, wenn Benny eine neue Band organisierte, kam dabei ein neuer Schatz an Goodman-Anekdoten heraus, die aus Ärger, Frust, Ungeduld, Streit und Bitterkeit entstanden waren.«

Zu allem Überfluss konnte Benny Goodman auf seine Musiker auch noch eifersüchtig sein. Als Bandleader erwartete er von ihnen zwar höchste Disziplin und Hingabe, aber wenn einer seiner Bläser zu sehr glänzte, witterte er sofort eine Konkurrenz und konnte das betreffende Stück aus dem Programm nehmen. Goodman war ja selbst Klarinettist, einer der stilprägenden Bläser des Jazz, ein ehemaliges Wunderkind. Die besten Soli in seinem Orchester wollte er grundsätzlich selbst spielen. Der

Fotos: Archiv

Klarinettist Jerry Jerome (1912 bis 2001) bekam Goodmans Schikanen deutlich zu fühlen. Für ein einziges Stück im Repertoire benötigte Jerome die Bassklarinette, aber »Benny ließ dieses Stück auf Tournee nur dann spielen, wenn er sah, dass ich die Bassklarinette noch nicht aus dem Koffer genommen hatte. Dann sagte er es an – und ich war am Rödeln.« Einmal hatte Jerome ein ganzes Päckchen neuer Klarinetten-Blättchen dabei – in den Tagen des Zweiten Weltkriegs ein kleiner Schatz. Doch alles, was ein Musiker zu einer Probe oder einem Auftritt bei Goodman mitbrachte, war in akuter Gefahr, von diesem Bandleader eingesackt zu werden. Die Klarinettenblättchen hat Goodman eins nach dem anderen durchprobiert und danach eins nach dem anderen zerbrochen. Auch Zigaretten hat er grundsätzlich nur geschnorrt. Und selbst vor lecker aussehendem Obst machte er nicht Halt. »Mein Solopart näherte sich«, berichtet der Saxofonist Zoot Sims. »Er schnappte meinen Apfel, ich stand auf und spielte mein Solo – und es war das längste Solo, das ich je bei ihm spielen durfte. Er signalisierte immer wieder: Noch einen Chorus!, bis er den ganzen Apfel aufgegessen hatte. Dann sagte er: Das reicht!«

TYRANNISCHER GROSSER BRUDER

Der Bassist Charles Mingus (1920 bis 1979) hatte zwar keine Bigband, aber gerne viele Bläser in seinem Ensemble. Dummerweise fand er nie die Zeit, all die Bläserstimmen auch auszunotieren, weshalb er bei Proben, Konzerten und Aufnahmen seinen Musikern immer zurufen musste, was sie jetzt spielen sollten. Er redete und schrie, während er selbst den Bass spielte, kommentierte die Soli und feuerte die Improvisatoren an. Er überschrie das Ensemble mit einer Ad-hoc-Figur oder sang plötzlich eine Gegenmelodie, die die Musiker aufgreifen sollten. Damit machte Mingus manchen seiner Mitspieler recht nervös, doch das kümmerte ihn nicht: Für ihn war es völlig normal, seine Musiker anzuschreien. Wenn ihm etwas nicht passte, konnte er das Stück sogar mitten im Konzert abbrechen und diskutierte dann mit dem Publikum über die Unfähigkeit seiner Nebenleute. Fühlte er sich provoziert, konnte er auch handgreiflich werden oder Morddrohungen aussprechen. Seinem Posaunisten Jimmy Knepper schlug er in der Wut einen Zahn aus. Besonders gerne erregte er sich über weiße Veranstalter oder Produzenten, denen er ständig rassistische Vorurteile unterstellte. Eine Tournee durch Europa war für Mingus daher purer Stress – und das bekam seine Band zu spüren. In Europa verlor er regelmäßig die Hälfte seiner Musiker. Einmal kündigte er auch seiner kompletten Band, weil sie angeblich nicht tat, was er verlangte.

»Ich habe keinen Musiker erlebt, der keinen Ärger mit Mingus bekam«, erzählte der Trompeter Ted Curson. »Sogar Gastsolisten wie Yusef Lateef waren davor nicht sicher. Ich war froh, als ich aus seiner Band raus war.« Der Saxofonist John Handy sagte: »Mingus war so sehr im Weg, dass du gar nicht mehr spielen konntest. Er hat dich sogar mitten im Solo gestoppt – er war völlig tyrannisch.« Nach einer längeren Krankheit hieß es einmal über Charles Mingus in der Presse: »Er ist wieder ganz der Alte. Er hat gerade die Band angeschrien.« Der Pianist Mal Waldron sah seine Zeit bei Mingus im Rückblick mit einem ironischen Augenzwinkern: »Ich hatte ein gutes Verhältnis zu Mingus. Er war wie ein großer Bruder zu mir. Der darf dem kleinen Bruder jederzeit den Hintern versohlen, aber der kleine eben nie dem großen.«

Vor allem, wenn seine Bläser improvisierte Soli spielten, verlangte Mingus immer das Äußerste von ihnen: ein Maximum an kreischender, explodierender Ausdruckskraft. Der erste Musiker, den er in dieser Hinsicht unter seine Fittiche nahm und »manipulierte«, war der Altsaxofonist Jackie McLean. Ihn soll er sogar während eines Solos mit der Pistole bedroht haben, damit McLean sich anstrengte, noch expressiver zu intonieren. Irgendwann wurde es dem Saxofonisten aber zuviel, »weil Charlie andauernd in meine Soli hineinredete und Kommandos gab und die Rhythmusgruppe beschimpfte«. Als McLean seine Kündigung aussprach, erhielt er zum Abschied von Mingus noch einen kräftigen Faustschlag ins Gesicht.

THE F... BUDDY TAPE

Wer beim Posaunisten Tommy Dorsey zu spät kam, musste die Rechnung übernehmen, wenn das ganze Orchester Drinks bestellte – meist orderte dann jeder eine Flasche. Das konnte extrem teuer werden – war aber angeblich nicht halb so schlimm wie die Schimpftiraden von Dorsey, der für sein aufbrausendes »irisches« Temperament bekannt war. In seiner Band spielte auch der Schlagzeuger und spätere Bigband-Leiter Buddy Rich (1917 bis 1987) – und wenn einer Dorseys cholerische Ausbrüche noch übertraf, dann war er es. Wie Benny Goodman war Buddy Rich ein ehemaliges Wunderkind, eine Sonderbegabung, und erwartete von seinen Musikern unmenschliche Höchstleistungen. Er predigte Präzision und Hingabe und ließ sie proben bis zum Umfallen. Wenn er aber unzufrieden war, ließ er seinem Zorn freien, blindwütigen Lauf.

Einer in Richs Band, der Pianist Lee Musiker [sic!], hatte häufig den Kassettenrecorder auf Aufnahme gestellt – nicht nur um musikalische Highlights einzufangen, sondern auch um Buddy Richs künstlerische Bekenntnisse zu dokumentieren. »Er war für mich wie ein musikalischer Vater, ein Lehrer, ein Vorsteher, ein Religionsführer – all das.« Eher ungeplant gerieten dabei auch Buddy Richs Wutausbrüche aufs Band. Ein Kollege bat um eine Kopie – und bald kursierten weitere Kopien von Richs Tiraden in konkurrierenden Bigbands. Besonders ein bestimmter Mitschnitt – das »Scream Tape« oder »Bus Tape« – erlangte in Musiker- und Journalistenkreisen große Berühmtheit: eine mehrminütige unflätige Beschimpfung der Band auf der Fahrt im Tourbus. Buddy Rich brüllt hier wie ein Hauptfeldwebel auf dem Kasernenhof. Bemerkenswert ist dieses Tondokument aber vor allem wegen des inflationären Gebrauchs eines gewissen F-Wortes – als Substantiv, Verb, Adjektiv und Adverb. Man findet den Mitschnitt heute mühelos im Internet. Sogar die TV-Serie »Seinfeld« ließ sich davon inspirieren.

Eine kurze Episode der legendären »Buddy Tapes« betrifft den australischen Posaunisten Dave Panichi, über dessen Barttracht sich Buddy Rich in seinem Wutanfall erregte. Mit dem berühmt gewordenen Satz »Willst du einen Bart oder willst du einen Job?« drohte Rich dem Posaunisten die Kündigung an. Der nahm den Angriff aber gelassen: Er blieb in der Band – und zwar mit Bart. Panichi erwies sich als hartgesotten: »Was diesen Schimpf-Mist betrifft, war Buddy eine wirklich sehr milde Version meines Vaters. Wenn du jemandem drohst und es dann nicht wahr machst, ist es eine leere Drohung. Buddy war völlig psychotisch, aber berechenbar. Wir wussten immer, wenn er davor war zu platzen. Grundsätzlich explodierte er immer, wenn er seine Ehefrau traf, immer, wenn sein Gras zur Neige ging, immer, wenn Gäste im Bus waren und er seine Autorität demonstrieren musste. Mein Name aber wird für immer mit diesen Tapes verbunden sein. Und wenn ich 150 Jahre alt werde, wird mein verdammter Grabspruch lauten: Hier liegt Dave Panichi, der Typ vom Buddy-Tape.«