

Daniel Harding

Leadership: Im Februar dirigierte der 30-jährige Engländer Daniel Harding zum ersten Mal das Zürcher Tonhalle-Orchester mit einer Brahms-Sinfonie. In Grossbritannien gilt er als Wunderkind des Taktstocks. Seit seinem Debüt mit dem City of Birmingham Symphony Orchestra 1994 dirigierte er Spitzenorchester weltweit. Im Gespräch mit Egon P. Zehnder, dem Gründer der Unternehmensberatung Egon Zehnder International, äussert sich der Maestro der Zukunft über Musik, Fussball und Business. Interview: Egon P. Zehnder Fotos: Rüdiger Nehmzow

“Ein Stück weit ist ein Dirigent wie ein Fussballtrainer: jemand, der alles kontrolliert, aber an der Umsetzung nicht beteiligt ist.”

“Der Handschlag mit dem Konzertmeister ist ein Handschlag mit dem Orchester.”

“Musik machen ist, schlicht gesagt, kein demokratischer Prozess.”

“Der einfachste und zugleich schwierigste Weg ist Selbstwahrnehmung.”

“Wenn Sie hundert Dirigenten beobachten, sehen Sie hundert Wege zu führen. Taktschlagen kann man in fünf bis zehn Minuten lernen. Alles andere aber macht jeder Dirigent anders.”

“Letztlich ist ein grosses Charisma nicht essenziell.”

In unserer Profession müssen wir ständig versuchen, unseren Horizont zu erweitern. Das verlangt – ich spreche mit einem Dirigenten – kreatives Hören, lernendes Hören, vor allem, wenn wir die Prinzipien und Probleme des Führens in einer sich wandelnden Welt begreifen wollen. Ziehen Sie in Ihrer Tätigkeit als Dirigent manchmal Parallelen zu anderen Bereichen?

“Es gibt zum Beispiel Parallelen zwischen dem Sport und der Musik. Die physische Arbeit des Musikers und des Dirigenten ist der des Sportlers verwandt. Doch die Sorgfalt, die Sportler ihrer physischen Verfassung angedeihen lassen, ist ungleich höher als bei Musikern. Musiker kommen, spielen ein Konzert und gehen nach Hause. Die Vorstellung, dass ein Fussballteam zusammenkommt, wenn es den einzelnen Spielern passt, dass diese gegessen haben, worauf sie Lust hatten, dass sie nach dem Spiel verschwinden, eine Zigarette rauchen und ein Bier trinken, all dies ist undenkbar. Das ist keine Vorbereitung, um in physisch bester Verfassung zu sein. Aber Musiker sollten so fit und konzentriert sein wie Sportler.”

Wo wir gerade beim Fussball sind: Über sein griechisches Team, das im letzten Jahr Europameister wurde, hat Trainer Otto Rehhagel gesagt, dass früher jeder tat, was ihm gefiel, während heute jeder macht, was er am besten kann. Ist das nicht eine gute Beschreibung – Leadership bringt individuelle Qualitäten zur Entfaltung und stellt sie in den Dienst eines Teams?

“Ich denke, das ist Leadership. Aber man darf das nicht absolut sehen. Welche Eigenschaften eine Führungspersönlichkeit braucht, hängt von der Rolle ab, die sie ausfüllen muss. Rehhagel trug die Verantwortung für ein Team, das früher nicht sehr erfolgreich war. Er hatte einen ganz bestimmten Auftrag: Finde die besten griechischen Fussballer und hole das Beste aus ihnen heraus. Keiner hat erwartet, dass sie so weit kommen würden. Aber irgendwie hat er das Wunder bewirkt.”

Wahrscheinlich zu seiner eigenen Überraschung. Aber in einer Krise braucht ein Team doch nicht nur einen geschickten Koordinator, sondern jemanden, der führt.

“Vielleicht hat Rehhagel gemerkt, dass die Fähigkeiten seiner Spieler eher destruktiv als konstruktiv waren. Manchmal zeigt sich Führungsstärke darin, das Beste aus den vorhandenen Individuen herauszuholen, und manchmal darin, die geeigneten Personen auszuwählen.”

Idealerweise sollte beides zusammenkommen. Jedes Team – vergleichen wir eine Firma mit einem Team – tritt auf der Stelle, wenn die einzelnen Mitarbeiter in Routine erstarren. Aber Sie haben vorhin Sport und Musik verglichen. Nehmen wir das Teamwork einer Firma dazu. Nach meiner Erfahrung stösst man oft auf ein gutes Team, das gar keinen richtigen Anführer hat. Aber es muss immer ein oder zwei echte Führungsfiguren geben, wenn man wirklich Erfolg haben will.

“Als Fussball-Fan suche ich schon lange nach einem Modell, das beides erklären kann, Sport und Musik. Bisher ohne Erfolg. Nehmen Sie Manchester United, ein Team, das seit zehn Jahren ein Musterbild des Erfolges ist. Da gibt es einen Mann, den Coach und Manager Ferguson, der offenbar ein rücksichtsloser und erfolgshungriger Mann ist. Er ist, ohne Frage, der Katalysator der Mannschaft. Aber er braucht einen Kapitän auf dem Feld, Roy Keane. Wenn Keane nicht da ist, funktioniert das Team nicht. Ein Stück weit ist ein Dirigent wie ein Fussballtrainer: jemand, der alles kontrolliert, aber an der Umsetzung nicht beteiligt ist. Andererseits ist der Dirigent unmittelbarer am Vorgang des Spiels beteiligt als der Coach.”

Ein Orchester braucht Führung – wie eine Gesellschaft, eine politische Partei oder eine Akademie. Und alle Mitglieder müssen Vertrauen in die Führung haben, sonst werden sie verdrossen oder gar zynisch.

“Wenn ein Musiker fehlt, hört ein Orchester nicht auf zu funktionieren wie eine Fussballmannschaft ohne Kapitän. Natürlich ist ein Orchester eine grössere Gruppe, sodass der Wegfall eines einzigen Musikers nicht dieselben Konsequenzen hat.”

Wenn er aber ein Star ist und Sie ihn durch einen zweitklassigen Musiker ersetzen müssen, würde das die Aufführung stören?

“Ich muss oft Musiker ersetzen. Mein Kammerorchester ist kein festes Ensemble. Viele Musiker haben zusätzliche Verpflichtungen. Wann immer wir zusammenkommen, sind andere oder neue Musiker dabei. Doch bei bestimmten Projekten – nehmen wir Mahlers vierte Symphonie – ist der erste Hornist ganz entscheidend. Insgesamt repräsentiert allerdings der Konzertmeister das Orchester.”

Ich habe mich oft gefragt, warum Dirigenten immer dem Konzertmeister die Hand schütteln. Als Cellist möchte man wissen, warum nicht dem Solo-Cellisten?

“Der Handschlag mit dem Konzertmeister ist ein Handschlag mit dem Orchester. Aber was die einzelnen Rollen angeht: Ich kann Ihnen genügend Argumente dafür aufzählen, warum die unterschiedlichsten Leute im Orchester jeweils die wichtigsten sind: Warum die Kontrabassisten eine ganz besondere Gruppe bilden; warum der Pauker die bedeutendste Person im Orchester ist. Sobald dieser Posten schwach besetzt ist, merkt man, dass er von grösster Bedeutung ist.”

Das kann ich nachvollziehen, im negativen Sinne. Aber wie abhängig ist ein Dirigent von zwei oder drei Musikern?

“Es gibt unterschiedliche Grade der Abhängigkeit. Wenn Sie einen guten Pauker durch einen grossartigen ersetzen, wird selbst ein Weltklasse-Orchester besser klingen. Der ganze Rhythmus des Orchesters – und Rhythmus ist vielleicht das Wichtigste –, der Klang, die Artikulation und die Balance verbessern sich. Musiker, die dem Orchester das Fundament geben, sind unglaublich wichtig. Wenn da inspirierte Leute sitzen, wird jeder andere beflügelt.”

Ich denke, der kreative Aspekt der Führung liegt genau darin, die Beziehung und Balance zwischen dem Individuum und der Gruppe aufzubauen und zu erhalten. Führungspersönlichkeiten müssen denken wie Künstler oder Komponisten. Es gibt, glaube ich, eine verborgene Beziehung zwischen künstlerischen, technischen und sozialen Errungenschaften. Der Philosoph Elias Canetti vertrat die Ansicht, dass der Dirigent und der Gestus des Dirigenten der Inbegriff

der Macht seien. Ist der Dirigent wirklich der Diktator im ästhetischen Raum? Und verkörpern die Musiker das Prinzip der Obstruktion?

“Ich kenne das Zitat. Aber die denkwürdigsten Momente sind diejenigen absoluter Machtlosigkeit. Dann ist man hilflos, weil man einfach nicht helfen kann. Wer glaubt, es gehe beim Dirigieren um die Ausübung von Macht, sollte das schleunigst vergessen. Die Dinge haben sich geändert. Dass bei einem Orchester mit 100 Musikern einer dafür sorgen muss, dass sie zusammenspielen, ist klar. Aber es gibt so viele andere und wichtigere Entscheidungen, die man bei jeder Note treffen muss: woher sie kommt, wie sie kommt, welche Dynamik und Farbe sie hat, wie bedeutend dieser Moment, diese Phrase für den Zusammenhang ist. Sie können in der Probe eine Menge solcher Entscheidungen treffen, aber Sie können keine Aufführung unterbrechen und zu diskutieren anfangen. Für viele Dinge, die ein Dirigent tut, gibt es keine Worte. Dazu gehören Mimik und Gestik – und etwas, das jenseits dessen liegt. Ich weiss nicht, was das ist. Man muss im Bruchteil einer Sekunde sicherstellen, dass jeder instinktiv die gleiche Antwort findet. Nein, es geht nicht um Macht. Es ist einfach eine andere Art von Verantwortlichkeit: ein schöpferischer Prozess.”

Das sehe ich genauso, Führung verlangt Kreativität. Die Rolle des Dirigenten – auch in einem Unternehmen – liegt darin, die einzelnen Talente mit der Gemeinschaft in Einklang zu bringen. Ich denke, Sie stimmen mit mir überein, dass die Behauptung, ein Dirigent habe absolute Macht, ein schreckliches Fehlurteil ist.

“Sicherlich gibt es keine absolute Macht für den Dirigenten, und sie wäre auch gar nicht wünschenswert.”

Lassen Sie uns verschiedene Industriezweige ansehen und wie sie sich in den nächsten 20 bis 30 Jahren entwickeln werden – etwa Zeitungen.

Wird es die Zeitung wie wir sie heute kennen, dann überhaupt noch geben?

“Ich denke, wir werden multiple Formen haben, wie es sie auch schon heute gibt. So lesen viele meiner Freunde bereits keine physischen Zeitungen mehr, sondern ausschliesslich online. Ich persönlich mag die physische Zeitung sehr. Aber wir nutzen die Zeitung anders – bei uns

ist es ein kollektiver Tauschakt. Man sitzt gemeinsam am Küchentisch, tauscht sie untereinander aus... Letztlich wird es eben mehrere unterschiedliche Ausprägungen von Zeitungen nebeneinander geben. Einerseits die physische Zeitung, die man am Kiosk auf dem Weg zur Metro kauft, andererseits die Bildschirmfassungen, die online verfügbar sind, und dann wird es vielleicht noch so etwas wie elektronische Zeitungen geben – ein flexibler Bildschirm, der nur eine Seite zeigt, die aber kontinuierlich aktualisiert wird, was sich dann wie eine physische Zeitung anfühlt, aber eben elektronisch ist.”

Nicht anders ist es in der Geschäftswelt. Der CEO einer grossen Gesellschaft hat keine absolute Macht. Wenn der Vorsitzende eines Aufsichtsrats den Eindruck gewinnt, dass er seine Aufgaben nicht zufrieden stellend erfüllt, wird er es schwer haben, in dieser Position zu bleiben. Beim Dirigenten ist es kaum anders. “Noch ein Aspekt ist wichtig: Als Dirigent sind Sie verantwortlich dafür, Entscheidungen im Namen anderer zu treffen.”

Wie in einem gewöhnlichen Unternehmen.
“Es mag 999 Möglichkeiten geben, die man ausgeschlossen hat. Aber wenn keiner Entscheidungen trifft, gibt es nur Chaos. Einer muss also entscheiden. Sie müssen das Selbstvertrauen besitzen, um zu sagen: ‘Wir haben vieles gemeinsam gemacht, bisher hat es immer geklappt. Vertraut mir auch dieses Mal, lasst uns ausprobieren, was dabei herauskommt.’ Sie spüren vielleicht, dass die Musiker nicht überzeugt sind. Doch wenn sie ihre Meinung geändert haben und sagen: ‘Wir haben das für dummes Zeug gehalten, aber jetzt sehen wir, worauf Sie hinaus wollen’ – das ist wirklich eine grosse Freude.”

Früher, sagten Sie, hätten Dirigenten einfach Entscheidungen getroffen. Hat sich das geändert? Zur Führungsfähigkeit gehört ja auch, dass man erkennt, wann man zu folgen hat.

“Musik machen ist, schlicht gesagt, kein demokratischer Prozess. Man würde gar nicht genug Zeit zum Proben finden, wenn jeder seinen Senf dazugeben dürfte. Ein guter Dirigent wird aber für Anregungen seiner Musiker offen sein und sie so in eine Aufführung einbinden, dass diese ihre Spannung und Form behält.”

Karajan und andere Dirigenten waren, sagt man, autoritäre Persönlichkeiten, die keinerlei Diskussion zuliessen. Ist das heute anders?

“Dirigenten haben früher versucht, das Orchester einzuschüchtern, sie schrien und brüllten. Toscanini ist ein faszinierendes Beispiel dafür.”

Haben Sie auch solche Züge?

“Nein. Aber ich denke, es gibt immer noch Leute auf der Welt, die gern geführt werden und jemanden anbeten wollen. Und es gibt Dirigenten, die eine solche Rolle übernehmen.”

In der Geschäftswelt müssen Führungskräfte fähig sein, neue Aktivitäten anzustossen. Sie brauchen einen scharfen Intellekt und Intuition, Anteilnahme und ethische Prinzipien. Was sie tun, muss vereinbar sein mit sozialen Forderungen und Interessen.

“Nehmen Sie Karajans Nachfolger, Claudio Abbado und Simon Rattle. Sie sind völlig unterschiedlich. Abbado, nach seiner Haltung ein Linker, liebt die Arbeit mit jungen Leuten. Er ist ein Mann, der von der Notwendigkeit des Diskutierens überzeugt ist. Der den freien Ideenaustausch zwischen Dirigent und Musikern fördert. In all den Jahren habe ich kaum erlebt, dass er laut geworden wäre. Ganz sicher nicht in einer Probe. Simon Rattle ist jemand, der sich darauf versteht, mit Leuten zu arbeiten, ohne Zwang auszuüben.”

Woher kommt die Überzeugungskraft? Durch Kommunikation? Persönlichkeit? Durch die Überzeugung, dass Erfolg auf Vertrauen beruht und nicht auf Macht? Wie funktioniert das bei Ihnen?

“Ich weiss es nicht. Abbado ist ein Mann, der selbst in seiner Gestik den Musikern das Gefühl gibt, eingeladen zu sein. Wenn Musiker freiwillig etwas leisten wollen und nicht

unter Druck gesetzt werden, etwas leisten zu müssen, dann spielen sie viel besser.“

Was erfolgreiche Führungspersönlichkeiten gemeinsam haben – in der Geschäftswelt wie in der Musik – sind der Wille und die Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln. Wie lernen Dirigenten?

“Der einfachste und zugleich schwierigste Weg ist Selbstwahrnehmung. Man muss herausfinden, was nicht stimmt. Man muss sehr aufmerksam, sehr selbstkritisch sein.“

Und wenn Sie das herausgefunden haben, was tun Sie dann? Orientieren Sie sich an einem Vorbild? Imitieren Sie jemanden?

“Imitation ist wenig Erfolg versprechend. Aber ich beobachte Dirigenten bei ihrer Arbeit, und ich höre eine Menge. Ich kann zwar Wilhelm Furtwängler nicht fragen, wie man Wagner dirigiert, aber ich kann zuhören, wie er ihn dirigiert hat und davon lernen. Ich kann auch Kollegen anrufen und Probleme mit ihnen besprechen.“

Sie rufen einen Kollegen an und sagen, mein Name ist Daniel Harding, ich will da etwas dirigieren und habe ein Problem?

“In der Bereitschaft vieler Dirigenten, sich untereinander zu helfen, zeigt sich ein Wandel, der viel grösser ist als der vom dirigierenden Machtmenschen zum demokratischen Orchesterleiter. Das ist die wirkliche Veränderung.“

Ein Vorstandsvorsitzender würde nie seinen Konkurrenten anrufen und sagen: “Ich komme da nicht weiter, haben Sie eine Idee?“

“Das mag vielleicht in der Geschäftswelt so sein, in der nur für einen Platz ist. Wir leiden unter einem weltweiten Mangel an Dirigenten, und der Erfolg des einen bedeutet keineswegs den Misserfolg des anderen. Aber wir haben alle die gleichen Probleme. Wir müssen uns kennen und miteinander reden. Die sehr erfahrenen Dirigenten wie Simon Rattle und Claudio Abbado, bei denen ich gelernt habe, können über diese Dinge von einer höheren Warte aus sprechen. Aber es gibt keinen, der einen besser machen kann. Nur zwei Dinge können das: man selbst und die Zeit.“

Wie würden Simon Rattle oder Claudio Abbado, wenn sie vor einem Problem stehen, an sich arbeiten?

“Auch so erfahrene Dirigenten wie Abbado und Rattle sehen sich nicht an einem Punkt, an dem alle Fragen beantwortet und alle Probleme gelöst sind. Wichtig für einen wirklich grossen Musiker ist es, sich weiterzuentwickeln. Abbado erweitert ständig sein Repertoire. Er arbeitet immer noch mit jungen Komponisten. Ich denke, dass er eine Menge von den jungen Musikern lernt, mit denen er arbeitet. Er vermittelt seine Erfahrungen und nimmt auf, was ihm die junge Generation gibt.”

So sagte das auch Seneca: Docendo discimus – durchs Lehren lernen wir. Haben Sie nicht auch den Eindruck, dass sich die Dinge im Grunde kaum geändert haben? Wenn ich mir die grossen Firmen und die CEOs ansehe, gelten immer noch die gleichen Grundsätze. Unterschiede gibt es nur im Stil. Die Fähigkeit, zuzuhören und mit anderen zusammenzuarbeiten, was wir emotionale Intelligenz nennen, ist sicher wichtiger geworden.

“Wenn ich meine beiden Mentoren betrachte, nehme ich durchaus ihre Unterschiede und jeweiligen Stärken wahr. Zum Beispiel mein anderer Mentor Simon Rattle. Er hat ein sehr grosses Verständnis für die Bedeutung, die menschliche Beziehungen beim Musikmachen haben.”

Im Sinne einer emotionalen Intelligenz?

“Ja. Darüber hinaus weiss er aber auch, welche Rolle Musik im Leben der Gesellschaft spielt. Er war 15 Jahre lang Musikalischer Direktor des City of Birmingham Orchestra. In dieser Zeit machte er ein regionales britisches Orchester zu einer internationalen Institution. Parallel dazu kämpfte er für das Orchester als gesellschaftliche Institution. Er sagte der Stadt: ‘Wir haben hier ein herausragendes Orchester. Wir brauchen eine Halle, die dem Orchester und dem Publikum gerecht wird.’ Schliesslich baute die Stadt eine solche Halle. Und dann merkte sie: So eine wunderbare Halle kann nicht mitten in der Wüste stehen. Also baute man ein Hotel und revitalisierte ein ganzes Stadtviertel.”

Das ist der soziale Mehrwert, der durch Führerschaft entsteht. Da Sie den Mangel an guten Dirigenten beklagt haben, möchte ich die Behauptung wagen, dass Charisma in der Musik bedeutender ist als in allen anderen Bereichen. Ich denke an den charismatischen

Dirigenten, der einen Musiker nur ansieht, und dieser spielt sofort ganz anders. Wenn aber ein Manager exzellente Mitarbeiter und eine erfolgreiche Strategie hat, braucht er nicht die charismatische Ausstrahlung eines Dirigenten.

“Wenn Sie hundert Dirigenten beobachten, sehen Sie hundert Wege zu führen. Taktschlagen kann man in fünf bis zehn Minuten lernen. Alles andere aber macht jeder Dirigent anders.”

Und diesen Unterschied nennen wir Charisma?

“Kann sein, aber einige Dirigenten wirken fast ausschliesslich durch Charisma. Es mag jedoch noch subtilere Mechanismen geben als das, was wir Charisma nennen. Manche Dirigenten sind gar nicht im klassischen Sinn charismatisch, aber ihre Überzeugungskraft macht ihre introvertierte Art oder ihr unscheinbares Äusseres wett.”

Ich glaube, Charisma ist in der Geschäftswelt und der Musik gleichermassen wichtig. Oder in der Politik: Ein Politiker ohne Charisma wird es nicht weit bringen. Ebenso wenig kann ich mir einen Dirigenten vorstellen, der keine Ausstrahlung hat.

“Wenn ich es richtig sehe, wird ein Politiker in der Regel wegen seines Charismas und seiner Fähigkeit, etwas zu verkaufen, ausgewählt – und nicht wegen seiner Fähigkeit zu führen.”

Da stimme ich Ihnen vollkommen zu. Und ich denke, dass Politiker und Dirigenten viel überzeugender auftreten, wenn ihre Ausstrahlung durch Wissen, durch Weisheit, durch ethische Prinzipien unterfüttert ist.

“Sie nehmen mir das Wort aus dem Mund. Es gibt aber Dirigenten, die das pure Charisma sind. Und es gibt andere, die praktisch nur Substanz sind und gerade so viel Charisma haben, um das herüberzubringen. Beides kann aufregend sein. Und für beides gibt es einen Platz. Letztlich ist ein grosses Charisma nicht essenziell. Ich glaube, dass Simon Rattle die ideale Kombination von Charisma und Substanz ist.”