FRANK KEBBEKUS

GESUNDE FÜHRUNG

Wertvolle Leadership-Perspektiven
von 20 Profis & Persönlichkeiten.

mit einem Vorwort von
Heike Drechsler-Bryggare

- urheberrechtlich geschütztes Material -

FRANK KEBBEKUS

GESUNDE FÜHRUNG

Wertvolle Leadership-Perspektiven
von 20 Profis & Persönlichkeiten.

FRANK**KEBBEKUS**.COM

- urheberrechtlich geschütztes Material -

INHALT

Persönliches Vorwort 9

Vorwort von Heike Drechsler-Bryggare 13

Prof. Michael Albrecht - Medizinischer Vorstand bis 2024, Uniklinik Dresden 16

Jordi Boto - CEO, Elbe Flugzeugwerke 22

Carsten Dietmann - Geschäftsführer, DDV Mediengruppe 30

Jörg Dittrich - Präsident des ZDH & Handwerkskammer Dresden 36

Heike Drechsler-Bryggare - zweifache Olympiasiegerin & Leichtathletin 44

Martin Dulig - Wirtschaftsminister Sachsen (2014-2024) 50

Gaetano d'Espinosa - Dirigent, Semperoper Dresden 54

Manuela Gogsch - Geschäftsführerin, IHK Dresden 68

Gerlinde Hildebrand - Geschäftsführerin, Bundesagentur für Arbeit Dresden 76

Jürgen Hingsen - Leichtathlet & Zehnkampf-Legende 82

Viola Klein - Unternehmerin 88

Sebastian Klink - Direktor, Bilderberg Bellevue Hotel 94

Dirk Köcher - Direktor, Städtisches Klinikum Dresden 102

Michael Kretschmer - Ministerpräsident des Freistaates Sachsen 110

Anja Neufert - Agenturchefin bis März 2025, Wildstyle Network GmbH 114

Jan Pratzka - Bürgermeister der Stadt Dresden 120

Titus Reime - Geschäftsführer bis April 2025, Sächsisches Krebsregister 124

Marten Schwass - Direktor, Taschenbergpalais Kempinski 132

Lars Seifert - Vorstand, SachsenEnergie & DVB 138

Marc Wallert - Autor & Keynote-Speaker 142

Frank Kebbekus im Gespräch mit Christoph Glaser, CEO TLEX Institut 154

- urheberrechtlich geschütztes Material -

__Menschen__ in ihren Aufgaben zu __begleiten__, sie gemeinsam für Ziele zu __motivieren__ und sie in ihrer Entwicklung zu __unterstützen__, ist ein __Privileg__.

Es bedeutet mehr als jemandem vorgesetzt oder einfach Chef zu sein. Die Herausforderung, Ziele zu erreichen, die Interessen der Stakeholder zu erfüllen, im Kontext der Hierarchien zu agieren, Mitarbeiterinteressen zu beachten, Talente zu fördern, das Tagesgeschäft sicherzustellen, die Möglichkeiten der Digitalisierung anzuwenden, nachhaltig erfolgreich zu sein und dabei als Führungskraft das persönliche Glück nicht aus den Augen zu verlieren, ist eine Kunst.
Komplizierte und komplexe Aufgabenstellungen geben sich Tag für Tag die Hand. Langfristig erfolgreich zu sein ist entscheidend. Strategie bedeutet dabei, die Kunst des Gelingens.
Sicherlich ist Führung in den vergangenen Jahren anspruchsvoller geworden. 30 Jahre Führungserfahrung, davon mehr als 20 Jahre im Topmanagement des Gesundheitswesens, prägen meine Sichtweise und Haltung zu den wesentlichen Herausforderungen und Aufgaben als Manager und Leader von großen Teams. Die Begegnung mit Mitarbeitenden auf Augenhöhe, das besondere Gefühl der Zugehörigkeit und die loyale und leidenschaftliche Zusammenarbeit für sinnvolle Aufgaben sind stets meine Haltung.

Es gilt das WIN-WIN-WIN Prinzip.

In meinen Vorträgen über die Gesunde Führung, Marketing-Exzellenz und Wertschätzung gebe ich engagiert, dynamisch und authentisch meine Erfahrungen weiter. Verantwortung, Respekt und Zielorientierung sind meine wesentlichen Werte, die mich in meinem beruflichen Wirken begleitet haben. Ein innerer Kompass, der über Jahre hinweg 24/7 funktioniert hat.

Nun bin ich an dem Punkt angekommen, meine Empfehlungen weiterzureichen und werde dabei sehr prominent und kompetent unterstützt. Meine Leidenschaft für engagierte und innovative Netzwerkarbeit in der Marketingwelt, der Wirtschaft und der Politik wurde durch 20 Persönlichkeiten mit einem sehr individuellen Interview belohnt. Topmanager, Direktoren, Geschäftsführerinnen, der Ministerpräsident,

- urheberrechtlich geschütztes Material -

eine zweifache Olympiasiegerin - einfach starke Persönlichkeiten und charismatische Typen geben in den sehr persönlichen Gesprächen Einblick in ihre Erfolgsrezepte.
Jedes dieser Gespräche ist aus meiner Sicht sehr gelungen und gibt Tipps für die gesunde Organisation, um den Erfolg des Unternehmen sicherzustellen. Im zweiten Kapitel werden die Belange der Teams beleuchtet, von der Führungskräfteentwicklung bis zur Nachwuchsfrage und im Kapitel der persönlichen Gesundheit kommt immer die Gretchenfrage zur Geltung: „Wie hältst du es mit deiner eigenen Gesundheit?“ Dort werden die prominenten Führungskräfte sehr individuell und teilweise privat.
Ich bin allen, die mit mir diese Gespräche geführt haben, zutiefst dankbar, da mit diesen Interviews eine breite Basis geschaffen ist, um Nachwuchskräfte für Führungsaufgaben zu inspirieren und alle Manager und Leader in den verschiedensten Institutionen und Unternehmen in Deutschland zu bestärken. Insbesondere der Aufruf an Frauen, Führung zu übernehmen, ist ein großes Anliegen. Wenngleich in diesem Buch auf die separate Ansprache von Männern und Frauen verzichtet wird, so gilt die Widmung natürlich allen Leserinnen und Lesern gleichermaßen. (Da sämtliche Gespräche als Video gefilmt wurden, ergibt sich bei der Transkription gelegentlich eine „textliche Stolperkante“. Ich bitte um Verständnis).
Gerade in diesen anspruchsvollen und herausfordernden Zeiten, die mit immer größerer Aufgabendichte aufwarten und die Entscheidungsprozesse scheinbar ins Unermessliche beschleunigen möchten, braucht es Resilienz und Gelassenheit. Nur authentische, in sich ruhende und intrinsisch motivierte Personen haben dabei aus meiner Sicht die Chance, langfristig erfolgreich zu sein. Vertrauen und Kommunikation spielen neben Authentizität die Hauptrolle.

Das „besondere Bonbon“ in diesem Buch, welches Sie in der Hand halten, ist der unmittelbare Querverweis zu meiner Online Galerie auf:

www.frankkebbekus.com

Zu Beginn eines jeden Kapitels erhalten Sie daher mit dem QR-Code die wertvolle Gelegenheit, die jeweiligen Interviews in einem Video zu genießen. Ich verspreche Ihnen, für jeden der dieses Buch liest und die Galerie durchstöbert, sind neue Ansätze und wertvolle Hinweise

- urheberrechtlich geschütztes Material -

enthalten. In Summe sind mehr als 3 Stunden Video-Material entstanden: Ein großer Schatz, der allen zur Verfügung steht, die sich als Führungskraft entfalten möchten, von der Gesundheit am Arbeitsplatz überzeugt sind und sich persönlich auf den Weg machen, ihr eigenes Kompetenzprofil vom Manager hin zum Leader zu entwickeln. Freuen Sie sich auf Inspirationen, neue Wege und vor allem großartige Impulse von besonderen Menschen.

Im finalen Kapitel des Buches erleben Sie den Leadership- und Resilienz-Profi Christoph Glaser. Mit ihm gemeinsam reflektiere ich meine eigene, turbulente Führungserfahrung aus den vergangenen 20 Jahren.
Die Zeit, in der wir heute leben, ist von enormen Umbrüchen und Herausforderungen geprägt. Umso mehr braucht es Mut und Zuversicht als Reisebegleiter und Weggefährten. Wir sollten nicht auf Hilfe von irgendwo warten, sondern unser eigenes Potenzial entfalten und den bestmöglichen Purpose gemeinsam mit unseren Teams anstreben. Ich wünsche Ihnen bei dem Switch zwischen Buch und Online-Galerie, viele Anregungen und Inspiration für Ihren beruflichen und privaten Alltag.

Ihnen nun viel Freude bei der Lektüre!



Ihr Frank Kebbekus

Dresden im Sommer 2025

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Hier das ganze Interview
als Video ansehen:

„Ein guter Dirigent inspiriert, wie eine gute Führungskraft, mit Energie – nicht mit Kontrolle."



IM INTERVIEW MIT GAETANO D'ESPINOSA
Dirigent - Semperoper Dresden

Hallo liebes Netzwerk, hier ist Frank Kebbekus aus Dresden, von einem der sicherlich schönsten Plätze Europas. Ich bin nicht allein. Es ist mir eine große Freude und eine Ehre. An meiner Seite ist Gaetano d'Espinosa, Dirigent in der Semperoper. Wir sprechen heute über das Thema Führung. Wie geht es dir, darf ich fragen?

Hallo Frank, mir geht es sehr gut, und dir?

Alles wunderbar! In Dresden geht es auf die Weihnachtsmärkte zu, die Temperaturen gehen also etwas runter.

Deswegen entschuldige ich mich für mein Outfit. Dieser frische Wind macht nicht nur Sängern, sondern manchmal auch musikalischen Leitern zu schaffen.

Musikalische Leiter sind in einem Konzert wichtig. Als Dirigent trägst du nicht nur Verantwortung für dein Orchester, sondern auch für alles, was auf

- urheberrechtlich geschütztes Material -

- urheberrechtlich geschütztes Material -

der Bühne passiert. Wie hast du alles im Blick? Wie machst du das?

Es ist jedes Mal anders. Man muss diese große Energie, die einen manchmal auch überwältigen kann, mitnehmen und lenken können. Es ist, wie Bismarck einmal sagte. „Man hat keinen unbegrenzten Spielraum, manchmal sind es nur fünf bis zehn Prozent, die man wirklich verändern kann." Aber diese fünf bis zehn Prozent, übertragen auf eine große, mächtige künstlerische Masse – ein großes Orchester, einen Chor und Solisten – machen am Ende einen sehr sichtbaren und hörbaren Unterschied.

Okay, fünf bis zehn Prozent. Die Hochzeit des Figaro, ich habe sie neulich gehört und du hast dirigiert. Das heißt, ihr spielt das Stück nie identisch, sondern hin und wieder zehn Prozent schneller oder langsamer? Wo ist da die Variation?

Da kann die Variation sogar mal mehr als zehn oder zwanzig Prozent betragen. Es können auch 30 Prozent sein, je nach Tagesform der Solisten. Auf die muss man speziell Rücksicht nehmen, weil sie so exponiert sind. Also die Gesangssolisten mit den Hauptpartien. Meinetwegen auch eine sekundäre, kleine Partie: In dem Moment, in dem er oder sie an der Reihe ist, muss er oder sie als Protagonist behandelt werden. Sie haben dann das Anrecht auf meine ganze Empathie und meine hundertprozentige Aufmerksamkeit. Vor allem aber Empathie. Ich muss es spüren können, und das lernt man wirklich nur mit der Zeit und durch Erfahrung. Man muss lernen, mit dem Sänger zu atmen, und seine Wünsche und Bedürfnisse in Bezug auf Atmung, Musik und Gestaltung erfüllen. Manchmal wird vergessen, dass der Sänger nicht nur singen, sondern auch einen Charakter darstellen und eine Person verkörpern muss. Das muss glaubwürdig und glaubhaft geschehen, und das muss ich alles mittragen, ermöglichen und erleichtern.

Das ist die Überschrift der gesunden Führung. Die Leader von heute müssen ihren Talenten und Protagonisten auch Raum für eigene Interpretationen geben und sollten die Zeit ein wenig variieren können.

Natürlich, wir müssen alle auch nach links und rechts schauen. Man kann nicht nur egoistisch, egozentrisch oder selbstbezogen agieren. Ein wichtiger Teil des Handwerks des Dirigenten ist das Reagieren.

Als Führungskraft muss man auch lernen, sich zurückzunehmen. Ich

- urheberrechtlich geschütztes Material -

habe erlebt, wie du mit deinem Dirigentenstock agierst und keinen eigenen Ton von dir gibst. Du holst das gesamte Orchester und jeden Ton aus deinem großen Team heraus. Wie schaffst du es, dabei die Energie zu transportieren? Du bist ja sehr dynamisch, wie ich zumindest finde.

Ich glaube, die Quelle dieser Energie ist immer der Notentext. Das heißt, er ist die „heilige Kuh", an der wir uns immer wieder ernähren und die unerschöpflich ist. Das sind eben die Texte. Dieser heilige oder feurige Wille von Mozart, Verdi, Wagner und Co. Aber gleichzeitig ist da eben auch der Wunsch, dieses Feuer heute wieder zu entfachen. Und dann ist der seit 200 Jahren verstorbene Komponist auch bei uns präsent. Ich glaube, dass alle von diesem Gedanken unheimlich motiviert werden. Nicht nur der Dirigent, sondern das gesamte Team, speziell das Orchester und die Sänger auf der Bühne – egal, ob Chor oder Solisten. Der Komponist ist an diesem Abend auch dabei. Durch seine Gedanken, seine musikalischen Ideen und sein kreatives Feuer, das immer noch brennt.

Leidenschaft bedeutet also, Feuer zu haben. Augustinus ist der Klassiker, das Netzwerk kennt ihn. Was du vermitteln möchtest, muss in dir brennen. Dieses Feuer zu transportieren, hat viel mit Energie zu tun. Ich kann mir vorstellen, dass eine zwei- oder dreistündige Oper unglaublich viel Kraft zehrt. Was ist dein persönliches Rezept? Darum geht es uns immer wieder: Auch Vorbilder zu suchen. Was ist dein Rezept? Was kannst du weitergeben? Was sollte man als Führungskraft tun, um in diesen Punkten fit zu sein?

Ich würde sagen: Empathie entwickeln und immer wieder pflegen. Menschen treten durchaus in Mikrobeziehungen ein, die nicht so intensiv sein müssen, aber von jedem Menschen kann man etwas mitnehmen und lernen. Man sollte also nicht nur mit dem zufrieden sein, was man im Gepäck hat, sondern immer wieder für neue Impulse offen sein. Andererseits sollte man sich auch bewusst sein, was man in seinem Gepäck hat. Das ist ein Bereich, in dem ich auch oft dazulerne. Wir bewegen uns alle sehr oft in unserem gewohnten Umfeld. Um weiterzukommen, müssen wir sehr selbstkritisch sein. Um weiterzukommen, muss man betrachten, was noch nicht hundertprozentig da ist. Man muss in gewisser Weise gierig nach Verbesserung und Entwicklung sein. Aber man muss auch für das bereits Erreichte dankbar sein. Diese beiden Aspekte sind entscheidend: Offenheit für Impulse und Dankbarkeit für das bereits Erreichte.

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Das ist natürlich eine wunderbare Balance. Gierig sein, gierig nach Erfolg, die vielleicht beste Interpretation einer Oper zu spielen, die je gespielt wurde. Was mir wichtig ist, wird das Netzwerk interessieren. Erlaube mir noch eine Frage zu den Teams. Du hast mit fünfzig bis sechzig hervorragenden einzelnen Künstlern zu tun, die aber auf der Welt unterschiedlich sind. Ich weiß, du bist im Moment in Dresden. Du spielst in Mailand und hast jetzt eine Tour in Richtung Japan geplant. Die Menschen sind zum Glück nicht alle gleich, aber sie treffen alle auf die gleichen bzw. die selben Noten. Ist es immer wieder ähnlich, diese verschiedenen Orchester zu dirigieren, oder musst du dich jedes Mal ganz anders einstellen?

Du hast dich korrigiert. Du hast zuerst gesagt, die gleichen Noten, und dann dieselben Noten. Aber ich würde schon sagen, das sind die gleichen und nicht dieselben. Ich denke, du hattest mit deinem ersten Impuls schon recht. Selbst wenn es dasselbe Blatt Papier ist, also dasselbe gedruckte Leihmaterial, wird es durch die Augen unterschiedlicher Menschen trotzdem unterschiedlich wahrgenommen. Es ist eben das Gleiche, aber nicht dasselbe. Und auch wir sind unterschiedliche Menschen, je nachdem, wo wir uns befinden, also in welcher geografischen Breite und bei welcher Luftfeuchtigkeit. Neben den spirituellen oder beziehungstechnischen Unterschieden gibt es natürlich auch materialistische Einflüsse wie Temperatur und Blutdruck an den jeweiligen Tagen. Man spielt auch nachmittags anders als abends. Und solche Unterschiede wie die kulturellen eines Orchesters muss man selbstverständlich berücksichtigen. Selbst ohne die Intention, diese zu berücksichtigen, wird man ohnehin stark beeinflusst. Man hat einfach eine andere Energie, die einem entgegenkommt, und damit muss man arbeiten. Ich bin wie ein Koch.

Ein Koch?

Ich habe diese Zutaten zur Verfügung und muss damit die bestmögliche Suppe bzw. das bestmögliche Essen zubereiten. Aber ich muss mir natürlich immer wieder der Unterschiede bewusst sein. Wenn ich eine sizilianische Orange habe oder eine japanische, dann schmeckt das eben anders. Sie haben ein anderes Potenzial und verändern somit auch mein Gesamtkonzept. Das kann ich anders einsetzen, weshalb es viel Flexibilität braucht. In diesem Fall mit der Staatskapelle und der Semperoper ist es so, dass ich wirklich jedes Jahr einiges mache. Ich merke auch,

- urheberrechtlich geschütztes Material -

dass man dabei immer wieder neu dazulernt. Selbst wenn man gewissermaßen zum Team gehört. In jedem Team, in jedem Orchester habe ich schon den einen oder anderen Generationenwechsel erlebt. Es gibt also Jahre, in denen ein Orchester relativ homogen bleibt. Und dann gibt es auf einmal Jahrgänge, in denen eine gewisse Anzahl von Musikern in den Ruhestand geht und durch neue Musiker ersetzt wird. „Ersetzt" kann man eigentlich nicht sagen, denn im künstlerischen Bereich ist niemand ersetzbar. Aber die neue Generation wächst heran und das ist immer eine Entdeckung. Die junge Garde rückt sozusagen nach vorne, und auf einmal ist manches in der ersten Reihe nicht mehr möglich, während anderes auf einmal möglich wird. Manchmal sind es Dinge, die sich einfach noch entwickeln müssen, bevor sie wieder möglich sind. Manches andere ist ganz frisch, ganz neu und ganz blitzend. Es ist auf jeden Fall immer sehr spannend.

Einige Monate nach diesem ersten Interview Gespräch folgt eine weitere Begegnung mit dem großartigen Gaetano d´Espinosa. Wir treffen uns an einem wunderbaren Ort, und er beginnt unser Gespräch mit einer Partie aus der Oper La Traviata.

Lieber Gaetano d'Espinosa: Was hast du gerade für uns gespielt?

Ich habe einen kleinen Ausschnitt aus Verdis Oper „La Traviata" gespielt. Es ist ein zentrales Stück der Oper. Eine Melodie, die immer wiederkehrt und die Liebe in ihrer Zweiteiligkeit beschreibt. Als Freude, als Lust der Liebe, aber auch als Kreuz. Die italienischen Wörter sind „Croce e Delizia", also „Kreuz". „Crux" klingt schon sehr ähnlich. Und „Lust und Freude".

Wunderbar! Und beides liegt ganz nah beieinander.

Das ist sogar eine Koexistenz.

Das eine geht wahrscheinlich nicht ohne das andere. Eine gute Erklärung für alle Momente des Lebens. Ich versuche, mich beim Thema „Gesunde Führung" mit Persönlichkeiten wie dir auf die Reise zu begeben. Wie funktioniert es, ein ganzes Orchester zu dirigieren und eine gemeinsame Atmosphäre zu schaffen? Heute spielen wir La Traviata und nichts anderes.

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Es ist eine Herausforderung und es braucht jedes Mal viel Mut und Inspiration. Leider gibt es kein Patentrezept. Es gibt Erfahrungen, die man sammelt. Wenn man das schon eine Weile macht, kann man auf bestimmte Situationen, Gefühle oder Vorstellungen zurückgreifen. Trotzdem gibt es immer wieder neue Herausforderungen an dem speziellen Abend, bei dem speziellen Stück und bei den speziellen Sängern oder Solisten. Insofern ist es immer eine Leistung. Es ist etwas, wofür man studiert und sich vorbereitet hat. Aber es ist gleichzeitig auch immer eine Herausforderung und ein Stück weit auch ein Glücksspiel, weil man eben auch von seiner Tages- oder Abendform abhängig ist. Es ist auch ein bisschen ein Würfelspiel, weil eben auch die eigene Tages- oder Abendform eine Rolle spielt, auf die man relativ wenig Einfluss hat, weil man ja mittendrin steckt.

So ist es nun einmal, der Moment ist live. Du kannst nicht sagen: „Moment, jetzt ist Pause, wir korrigieren noch mal eine Situation." Die Noten fließen immer weiter. Wie gelingt es dir, das zu managen? Kannst du intervenieren? Kannst du im Orchester etwas bewirken? Wie stark ist das?

Es ist wichtig, in dem Moment etwas zu verändern, in dem man einen starken Drang verspürt, würde ich fast sagen. Wenn man die Inspiration hat, eine Sache anders zu machen oder auch mal gar nichts zu machen. Gerade das laufen zu lassen, wenn das Orchester oder die Solisten etwas anbieten, das vielleicht noch nie da war, aber besonders gut ist. Sich davon nicht beirren zu lassen, es zu akzeptieren und einfach laufen zu lassen. Gar nicht so sehr zu intervenieren oder zu korrigieren, sondern es liebevoll zu empfangen. Auch das ist eine Herausforderung. Das gibt es nur als Ideal, sagen wir so.
Man merkt, dass es besonders gut bei älteren Dirigenten ausgeprägt ist, die nicht nur sehr viel musikalische Erfahrung, sondern natürlich auch sehr viel Lebenserfahrung haben. Entsprechend sind sie im Loslassen geübt.

Nicht alle Leader auf dieser Welt sind im Loslassen geübt, und trotzdem übernimmst du als Dirigent eine große Aufgabe im Leadership-Sinne. Du hältst alles zusammen und gibst einen Rahmen vor. Der Komponist gibt die Energie, er transportiert das Feuer in die Aufführung, hast du einmal gesagt. Wie schaffst du es denn, Freiraum zu geben? Kannst du der ersten Geige Freiraum geben, sodass es heute ein bisschen stärker wird als gestern Abend?

Ja, das kann man tatsächlich machen, aber es muss gelingen. Es ist gar nicht so selbstverständlich, denn Loslassen ist etwas gänzlich anderes. Das darf man nicht missverstehen. Loslassen bedeutet nicht, passiv zu werden. Loslassen und etwas geschehen lassen ist das Gegenteil von Leiden, Passivität oder Aufgeben. Es ist ganz anders. Es bedeutet, ein Potenzial zu erkennen und zu fördern. Loslassen oder Akzeptieren, das Sehen und Erkennen eines Potenzials, ist durchaus eine Aktivität.

Wow, also loslassen, aber nicht passiv werden. Du schaffst den Raum und die günstige Gelegenheit, den Kairos, damit die Menschen ihr Potenzial zeigen können. Ist das so?

Das würde ich schon so sagen. Kairos ist in diesem Zusammenhang natürlich ein sehr gutes Wort, weil das griechische Wort mehrere Konnotationen hat. Eine wichtige ist nicht nur begrifflicher Natur, sondern auch sozialer Natur. Es ist sehr wichtig, dass die Chemie an dem Abend, in dem Moment stimmt. Wenn man von der Beziehung zwischen Dirigenten und Orchester oder Dirigenten und Solisten spricht, ist das kein abstrakter Begriff. Es entsteht immer eine Geschichte, wenn ein Dirigent einen Klangkörper oder eine Gruppe von Solisten bzw. einen einzelnen Solisten wiederholt dirigiert, begleitet und inspiriert. Es entsteht eine Geschichte, und kein Tag ist wie der andere. Das heißt, es ist wichtig, dass einen dieser soziale Kairos, der für die Menschen an dem Abend gut ist und umsetzbar, noch weiterbeflügelt und einen positiven Kreislauf, also einen tugendhaften Kreislauf, erzeugt.

Ja, genau darum geht es: Darum, dies zu erzeugen. Ich liebe Geschichten, auch die von Kairos, dem Bruder von Chronos. Sie werden ihn kennen. Er ist der mit den langen Haaren. In der Mythologie konnte man die Gelegenheit beim Schopfe packen, daher ist er wohl sprachlich entstanden und auch so überliefert. Stell Dir eine große Oper vor. Du bist verantwortlich und hast die Ränge und den Orchestergraben gefüllt. Oben tauchen die Protagonisten mit ihren Arien und ihrer Kompetenz auf. Wie gelingt es, diese großen einzelnen Talente so in eine Symphonie zu integrieren, dass sie alle ein Stück zurücktreten, weil sie Teil von etwas Größerem werden? Wie gelingt das?

- urheberrechtlich geschütztes Material -

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Sagen wir so: Das kommt auch auf die Konstellation an. Darauf hat man nicht immer sehr viel Einfluss, aber es kommt darauf an, ob die Konstellation zu einem und zu dem Führungsstil passt. Wenn es nicht passt, muss man da irgendwie durch. Manchmal hat man Glück und das ist quasi ideal. Man hat eine gute Abendform, wie wir gesagt haben. Man hat ja auch ein Orchester, mit dem man sich gut versteht, aber das ändert sich ja auch, denn das Orchester verändert sich personell an dem Abend. Wenn wir zum Beispiel von La Traviata sprechen, das ist das nächste Stück, das ich jetzt an der Semperoper dirigiere. Es hat eine relativ große, aber keine allzu große Besetzung. Es ist eher ein mittleres Stück. Das heißt, die Staatskapelle Dresden ist wesentlich größer besetzt. Es gibt also genügend Musiker, um zwei Traviaten zu spielen – und das nur mit den Angestellten.

Und wie viele Personen werden dann aktiv?

So um die 70. Das heißt, bei jeder Vorstellung sitzen möglicherweise ein bisschen andere Leute und es entstehen unterschiedliche Konstellationen. Sagen wir es so: Einerseits gibt es eben diese Frische, sodass es jedes Mal eine Herausforderung ist. Man muss aufpassen, dass viel geschieht, aber nichts passiert. Andererseits gibt es aber auch ein Korrektiv für uns alle, und das ist natürlich die Routine. Traviata ist zum Beispiel ein bekanntes Stück, das jeder im Ohr hat und das viele Musiker schon oft gespielt haben. Das ist eigentlich ein Vorteil, weil man sich denken könnte, dass da nicht so viel schiefgehen kann. Das stimmt einerseits. Andererseits kann es sehr schnell in diese routinierte, „langweilige Fahrdienstleistung" abrutschen, was wirklich niemand von uns will. Und das ist es, was uns manchmal mehr Angst macht als der „Schmeißer" oder der „Wackler". Das Reinrutschen in diese Routine.

Man muss sich voll konzentrieren und jede Aufführung so spielen, als wäre es die Uraufführung. Die allerbeste erste Version. Gib mir noch ein Signal: Wenn du von verschiedenen Orchesterbereichen sprichst, kenne ich das aus der Wirtschaft. Bei großen Organisationen spricht man gerne von Silodenken und Abteilungsdenken. Im Orchester gibt es die Holzbläser, die Blechbläser, vielleicht einen Schlagzeuger und vor allem die Streicher. Wenn die keine gute Chemie miteinander haben, merkst du das? Bist du der Dolmetscher zwischen den Bereichen bzw. Abteilungen oder gibt es das im Orchester nicht?

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Nun, sagen wir so: Wenn man ein paar Jahre im Orchester spielt, lernt man das irgendwann, um nicht nur zu überleben, sondern auch Spaß bei diesem Beruf zu haben. Das ist ja auch das, was wir alle machen wollen. Letztendlich haben wir alle sehr viel studiert und uns gegen sehr viel Konkurrenz durchgesetzt, um professionelle Musiker zu werden. Es ist nicht so, dass einem bei einem Orchester wie der Staatskapelle eine solche Position einfach so zufällt. So ist es nicht. Es gibt einen mächtigen Wettbewerb, und zwar mittlerweile weltweit. Die Positionen im Orchester sind für Bewerber aus der ganzen Welt offen.
Natürlich weiß man, dass es besonders schön ist, bei großen deutschen Traditionsorchestern zu spielen, denn es gibt gute Dirigenten, tolle Solisten und schöne Tourneen. Die Kapelle ist gerade auf Tournee. Heute spielen sie zum Beispiel im Wiener Musikverein. Das ist ein toller Saal, in dem alle Orchester spielen wollen. Und natürlich sagen die jungen Leute, die Studenten, dass sie gerne in so einem Orchester spielen möchten. Wenn sie die Chance haben und das Talent mitbringen, wollen sie alle versuchen, in so einem Orchester zu spielen.

Der Rohstoff für diese Energie sind die Voraussetzungen. Wir beide teilen eine Leidenschaft. Wenn ich es verraten darf: Wir lieben Dresden. Du lebst seit über 20 Jahren auch in dieser Region. Dresden hat viel zu bieten, unter anderem einen wunderbaren Dirigenten in einer weltberühmten Oper. Ist die Nachfrage hier besonders groß, hierher zu kommen? Gibt es diesen Wettbewerb, dass du sagst: „Mensch, diese erste Geige darf ich nicht an die Met verlieren, und der von der Oboe darf auch nicht nach Mailand"?

Doch, das gibt es natürlich auch. Aber es ist wiederum so, dass es auch die Lebensumstände sind. Es gibt schließlich nicht nur den Beruf. Dann kann es passieren, dass man sich woanders verliebt oder im Laufe des Lebens andere Prioritäten entwickelt. Dagegen kann man nichts machen. Da muss man lernen, loszulassen. Ich glaube, das ist besonders ausgeprägt bei Orchesterdirigenten, also in der Verwaltung und bei Intendanten. Die müssen sehr viel üben, was das angeht. Denn sie können niemanden festhalten.

Das ist es. Niemanden kann man festhalten. Die Talente wollen ihre

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Flügel ausbreiten, so wie dieser Steinway hier steht. Die Talente brauchen also Flügel, um sich zu entfalten. Und wie du es sagst: Man kann nur einladen, aber die Talente entscheiden selbst, wohin sie gehen. Darf ich zum Fazit dieser Videorunde vielleicht noch fragen, woran du einen großen Erfolg in der Oper festmachst? Alle suchen ja nach Zahlen.

Das spüren wir alle.

Spürst du schon ein Ergebnis?

Das mit den Zahlen ist, sagen wir, psychologisch wichtig. Gerade an diesem Abend. Orchestermusiker und diejenigen, die sich dafür interessieren, werfen natürlich gerne einen Blick auf die Zahlen. Ich weiß gar nicht, ob sie das dürfen. Aber sagen wir so: Der „Durchschnittsmensch" hat sicherlich keinen Blick für die Bücher, also dafür, welche Zahlen die Semperoper, andere Theater oder andere Orchester schreiben. Aber natürlich sieht man sowohl als Dirigent als auch als Musiker oder Sänger, wie voll das Theater an dem Abend ist. Wenn man ein volles Haus hat, ist das eine zusätzliche Motivation, die man nicht unterschätzen darf. Wenn man hingegen, wie es manchmal bei anderen Häusern der Fall ist, nur den halben Saal füllt, dann ist das natürlich ein Problem. Das kann wehtun. Dann fragt man sich: Wofür mache ich das eigentlich? Das ist natürlich etwas, das man tunlichst vermeiden muss. Man muss vielmehr versuchen, das Haus ans Publikum zu bringen. Man darf wirklich nicht vergessen, dass man auch eine Verantwortung hat – nicht nur gegenüber der Kunst, sondern auch gegenüber der Gesellschaft und den aktuellen, relevanten Strömungen. Nicht nur gegenüber der Kunst allgemein und der Gesellschaft, sondern auch gegenüber den aktuellen, wichtigen und relevanten geistigen Strömungen. Aber man hat auch immer eine Verantwortung gegenüber der Belegschaft. Man muss dafür sorgen, dass das Haus möglichst voll wird. Auch wenn das bedeutet, dass man die Ansprüche ab und zu ein bisschen herunterschraubt. Es müssen nicht immer ganz tolle, experimentelle neue Inszenierungen, viele Premieren oder Auftragswerke sein. Das ist natürlich alles toll und wichtig. Das ist es, was die Dynamik eines Hauses – gerade in der Wahrnehmung der Presse und der Sujets – ausmacht. Das verleiht auch eine internationale Ausstrahlung. Aber bei all dem darf man nicht vergessen, dass an einem Abend mit echten Menschen gespielt wird. Also nicht nur mit Zeitungsartikeln, sondern mit einem echten Publikum. Und das brauchen die Ausführenden auch, um wirklich ihr Bestes zu geben.

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Unbedingt! La Traviata ist übrigens auch ein gutes Weihnachtsgeschenk, weil man es kennt.

Oder als Neujahrsgeschenk.

Ein Neujahrsgeschenk wäre auch toll. Noch besser. Ich habe meine Tickets schon reserviert. Es ist natürlich ein großer Klassiker, wenn man das so sagen darf. Erlaube mir zum Abschluss noch eine Empfehlung. Das ist der Grund für diese Serie über Gesunde Führung. Du hast irgendwann den bewussten Schritt gemacht: Raus aus dem Orchester, weg vom Instrumentenspiel, hin zum Taktstock. Du hast dich entschieden, keinen einzigen Ton mehr selbst abzugeben, und hast damit deine Rolle verändert. War das nur großes Glück und Berufung oder gehörte auch Mut dazu? Was ist deine Empfehlung, um sich zu trauen, Führung zu übernehmen?

Ich glaube, das ist sehr situativ bedingt. Ich weiß nicht, ob man dazu eine Empfehlung abgeben kann. Ich wurde auf jeden Fall dazu beraten, und zwar von einem der größten Meister dieses Fachs: Von meinem Mentor Fabio Luisi. Er hat mir die Entscheidung nicht abgenommen, denn so eine Entscheidung ist natürlich immer höchst persönlich. Er hat mich aber in eine gewisse Richtung bekräftigt, da ich ohnehin schon dazu tendiert habe, das zu machen. Aber wie gesagt ist es wichtig, von Fall zu Fall zu entscheiden. Hier gibt es wirklich einige Fälle. Ein großartiger Kollege ist Petr Popelka, der ebenfalls aus der Staatskapelle kommt, Kontrabass spielt und eine vordere Position innehat. Er ist jetzt ein erfolgreicher Dirigent und sogar Chefdirigent der Wiener Symphoniker geworden. Es gibt also durchaus positive Beispiele. Diese Veränderung ist sehr wohl möglich. Es gibt sogar noch weitaus extremere Fälle. Ich weiß nicht mehr, wann Winston Churchill zum ersten Mal Regierungsmitglied geworden ist. Ich glaube, erst mit 60, nach einer langen Karriere als „Backbencher". Es gibt also durchaus Vorteile, wenn man solche Erfahrungen mittendrin im Orchester macht. Manche sagen ja, du kommst „von unten". Ich würde sagen: „Von drinnen". Du kennst sozusagen die Partitur, also das Orchester.
Es ist vielleicht so, als würde man Flugzeugingenieur werden und wäre schon einmal im Inneren eines Motors gewesen. Man weiß also nicht nur, wie die einzelnen Teile funktionieren, sondern auch, wie sie miteinander kommunizieren.

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Du warst im Maschinenraum.

Ich war sozusagen auch im Maschinenraum. Ja, in gewisser Weise. Als Teil davon, als fühlender und agierender Teil. Und zwar war ich an verschiedenen Positionen. Ich war sowohl ein Gruppengeiger als auch ein Tutist. Tuti bedeutet alle. Deswegen nennen sich die Gruppengeiger, die keine Solisten sind, Tutisten. Später war ich dann stellvertretender Konzertmeister, das heißt, ich saß in der vorderen Reihe, also „im Club". Ganz vorne saß ich als Solo-Geiger oder als erster Geiger am ersten Pult. Das heißt, ich kenne das Orchester und habe mit meinem Instrument, der Geige, schon alles gemacht, was man machen kann. Und das auch bei mehreren Orchestern.

Das ist also eine wunderbare Antwort. Du hast Mentoring erwähnt. Wenn du Fabio Luisi an deiner Seite hast, ist das großartig. Er hat dich inspiriert und du hast diese Entscheidung getroffen. Aber es klingt nach großer Talent- und Potenzialentfaltung. Und irgendwann war der richtige Zeitpunkt gekommen, sodass du dich getraut hast. Erlaube mir als Fazit noch eine Botschaft. La Traviata ist weltberühmt. Ist es für dich eine große Herausforderung, eine solche Oper immer wieder neu zu entdecken? Oder hast du einen Komponisten, bei dem du sagst, das Höchste ist Bach?

Nein, sagen wir es so: Es ist bei Verdi natürlich etwas ganz Besonderes, weil es großartige Musik ist. Aber gerade deshalb besteht die Gefahr, in Routine zu verfallen. Für das Orchester gibt es relativ wenig zu spielen, also sehr viel Begleitung. Es gibt viele Stellen, die man wirklich gestalten muss, bei denen man die schöne Atmosphäre finden muss. Das finde ich schon eine große Herausforderung, gepaart mit der Liebe für diese Musik. Hinzu kommt, dass diese Art von Opern wirklich sehr auf die Sänger angewiesen ist. Das kann einen manchmal ein bisschen begrenzen, denn man braucht diese Hauptstimmen. Du kannst nicht für sie singen oder einspringen, du kannst nur sie unterstützen und alles dafür tun, dass sie glänzen. Der beste Verdi-Dirigent ist also der, den man kaum merkt, der aber trotzdem diese Atmosphäre findet. Insofern finde ich, dass Verdi gleichzeitig eine Herausforderung ist, aber auch eine Möglichkeit, sich im Loslassen zu üben. Es ist vielleicht eine der besten Kompositionen, die ein Dirigent ausführen sollte, um gesunde Führung zu lernen.

- urheberrechtlich geschütztes Material -

Was für eine Botschaft – und das von einem Italiener, einem Maestro! Ich bin von diesem Gespräch begeistert. Ich bin sehr, sehr dankbar. Erlaube mir noch etwas ganz Persönliches: Ich hatte jetzt eine ganz wunderbare Lektüre in der Hand. Da geht es ums Atmen, geschrieben von einem großartigen Autor und Speaker: Christoph Glaser. Er hat ein tolles Werk geschrieben. Du hast mir beschrieben, dass du mit den Protagonisten auf der Bühne atmest.

Ich werde es weiterhin versuchen.

Ja, es ist wichtig, dass ihr eine gemeinsame Atmosphäre habt. Wie funktioniert das?

Das ist absolut wichtig. Das funktioniert nur mit Empathie und Erfahrung. Und ja, hoffen wir das Beste. Also ist auch ein Stück Hoffnung und Beten wichtig. Wie gesagt, es ist auch immer eine Wette. Um Führung zu übernehmen, muss man vielleicht doch ein bisschen etwas von einem Spieler haben. Oder auch etwas Mystisches. Man muss an etwas glauben.

Ein mystischer Spieler mit großem Glauben in Dresden. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit bei diesem wichtigen und spannenden Thema. Lieber Gaetano, alles Gute dir hier bei der Semperoper. Dankeschön!

- urheberrechtlich geschütztes Material -