

Sym- pho- nie





In den Köpfen vieler ist der Beruf des Dirigenten klar männlich besetzt. Umso überraschter sind Konzertbesucher, wenn sie ein Konzert des Jungen Orchesters Basel besuchen. Hinter dem Dirigentenpult steht dort nicht ein Mann, sondern Lena-Lisa Wüstendörfer, eine dreissigjährige, attraktive Zürcherin. Als Frau an der Spitze eines Orchester ist sie noch eine Ausnahme. Die Herzblutmusikerin leitet nicht nur das Junge Orchester Basel, sondern auch das Uni Orchester Bern, den Messias-Chor Zürich und die Comic-Opera Zürich. Als Gastdirigentin arbeitet sie mit Orchestern wie dem Frankfurter Opern- und Museumsorchester,

dem Zürcher Kammerorchester oder der Basel Sinfonietta zusammen. Der Start in die Karriere wurde ihr von Claudio Abbado ermöglicht. Mit gerade mal 24 Jahren durfte sie ein Jahr lang die musikalische Assistenz des Stardirigenten übernehmen. Die 1983 geborene Lena-Lisa Wüstendörfer studierte Dirigieren und Violine an der Hochschule für Musik in Basel, 2007 schloss sie mit einem Master in Dirigieren ab. Ebenfalls einen Master of Arts hält sie in Musikwissenschaft und Wirtschaft. Neben ihren musikalischen Engagements tritt sie regelmässig bei Unternehmen auf, wo sie über die Führung eines Orchesters referiert und Parallelen zur Wirtschaftswelt aufzeigt. ▶▶



» PUNKTmagazin **Frau Wüstendörfer, Sie studierten Musikwissenschaft, Violine, Dirigieren – und Wirtschaft. Letzteres passt nicht so recht dazu. War diese Kombination für Ihre Karriere hilfreich?**

LENA-LISA WÜSTENDÖRFER_ Ich schaue gerne über den Tellerrand hinaus und interessiere mich auch für andere Bereiche, nicht nur für Musik. Wirtschaft ist so ein Thema.

War das Wirtschaftsstudium als Absicherung gedacht, falls es mit dem Dirigieren nicht klappen sollte? Überhaupt nicht. Musik ist seit klein auf meine grosse Leidenschaft. Ich habe nie darüber nachgedacht, ob mir das Wirtschaftsstudium im Berufsleben etwas bringen könnte. Dank den Referaten bei Unternehmen rücke ich heute wieder näher zur Wirtschaft.

Sie schreiben nebenbei auch noch an Ihrer Dissertation. Warum? Die wissenschaftliche Seite der Musik hat mich schon immer interessiert. Für meine Karriere als Dirigentin bringt mir ein Dokortitel wohl nicht viel. Wobei es in meiner Arbeit aber auch um Interpretationen geht. Ich erforsche die aktuelle Rezeption der Symphonien von Gustav Mahler, schaue mir konkret an, wie sie von verschiedenen Dirigenten interpretiert wurden und was das über unseren Zeitgeist aussagt.

Was steht eigentlich auf Ihrer Visitenkarte? Lena-Lisa Wüstendörfer, Dirigentin.

Ist das ein 100-Prozent-Job? Natürlich. Seit Anfang 2013 lebe ich vom Dirigieren. Davor hätte ich zwar auch davon leben können, aber da war ich Teilzeit an der Universität Basel angestellt. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin leitete ich das Projekt «Mahler-Interpretationen – heute» und wirkte zusätzlich als Lehrbeauftragte.

Sind Sie bei einem Orchester fest angestellt oder als Gastdirigentin unterwegs? Wie die meisten Dirigenten bin ich als Chefdirigentin fest angestellt. Daneben trete ich regelmässig als Gastdirigentin auf.

Wie kommen solche Engagements zustande? In der Regel wird man angefragt. Als junge Dirigentin muss dir jedoch erst ein Intendant das Vertrauen schenken. Er muss von dir überzeugt sein und dir zutrauen, dass du ein Gewinn für sein Orchester bist.

Bis man in der Wirtschaft Chef wird, dauert es. Beim Dirigenten scheint es schneller zu gehen. Das ist wirklich so. In der Wirtschaftswelt startet ein Mitarbeiter auf einer tiefen Hierarchiestufe. Will er weiterkommen, muss er sich beweisen

und steigt Stufe um Stufe die Karriereleiter hoch. Beim Dirigenten ist das anders. Wird man mit der Leitung eines Orchesters beauftragt, dann steigt man gleich oben ein und übernimmt die musikalische Verantwortung. Und das kann eben schon in jungen Jahren erfolgen. Wenn man hierzu die Chance bekommt, ist es umso wichtiger, dass man reüssiert.

Da hätten wir also einen Unterschied zur Wirtschaft. Gibt es auch Parallelen zur Wirtschaft? Im Grunde genommen ganz viele.

Welche? Zum Beispiel müssen in einem Unternehmen alle Mitarbeiter am gleichen Strick ziehen. Damit das optimal funktioniert, muss jeder Mitarbeiter verstehen, was er persönlich dazu beiträgt, damit am Ende das grosse Ganze entsteht. Das ist bei einem Orchester dasselbe.

Kann man das so vergleichen? Es geht um die Vision. Wohin eine Firma will, wie sie diesen Weg beschreitet und wie die Mitarbeiter in die Strategie eingebettet werden. Ich als Dirigentin entwickle ebenso eine Vision, eine klare Vorstellung, wie ich das Musikstück ausgestalten will. Dirigieren bedeutet letztendlich, die Musiker für dieses grosse Ganze gewinnen zu können.

Ich stelle mir das nicht immer einfach vor. Das ist in der Tat anspruchsvoll. Ich arbeite mit gestandenen Profimusikern und die sind mit den Ideen des Dirigenten nicht immer einverstanden. Schafft man es nicht, sie zu überzeugen, kommt es schiefraus und der Funke zum Publikum wird nicht springen.

Und der tosende Applaus bleibt aus. Ganz genau. Schaffe ich es als Dirigentin aber, zusammen mit den Musikern meine Vision zum Leben zu erwecken, ist das Publikum begeistert. Was hier ganz wichtig ist: Der Schlussapplaus gehört nicht nur mir, sondern dem ganzen Orchester. Das ist wieder eine Parallele zur Wirtschaft. Erfolge sollten bis ins hinterste Glied geteilt werden. Eigentlich völlig logisch, doch ich bezweifle, ob das in der Realität immer umgesetzt wird.

Wie formen Sie aus den verschiedenen Musikern eine Einheit? In einem Berufsorchester sind die Musiker technisch auf einem sehr hohen Niveau. Meine Aufgabe als Dirigentin ist es, den besten Klang aus einem Orchester herauszuarbeiten und die Spieler auf ein noch höheres Niveau zu hieven. Ich muss sie zu Höchstleistungen bringen.

Wie gewinnen Sie die Musiker auf Ihre Seite? Das Orchester wird sich überzeugen lassen, wenn man als Dirigentin glaubwürdig ist. Dazu muss ich meine Vorstellungen des musikalischen Werks nonverbal, also durch Gesten, und verbal mit Überzeugung kommunizieren und verkörpern. Und natürlich muss ich gute Gründe für meine Vision haben, damit ich bei Rückfragen erläutern kann, weshalb es nun genau so klingen soll und nicht anders.

Musiker sind Künstler – und als solche nicht immer ganz einfach zu führen, oder? In einem Orchester sitzen alles Vollblutmusiker, jeder ist in seinem Gebiet ein Fachspezialist. Die Spieler sind nicht nur sehr gut ausgebildet, sondern weisen langjährige Erfahrung aus und sind dementsprechend anspruchsvoll und haben ihre eigenen Ideen zum jeweiligen Stück.

Gibts dann Befehle von Ihnen? Befehlen und Überzeugen sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Ich will nicht, dass Musiker widerwillig etwas spielen, nur weil ich es ihnen auftrage. Die Eigenverantwortung der Musiker ist wichtig, aber am



Ende gebe ich den Takt an. Dirigieren ist kein basisdemokratischer Prozess. Dazu muss man sehen, dass in den Proben kaum Zeit für lange Diskussionen bleibt.

Weil der Kulturbereich mit weniger Budget auskommen muss als auch schon? Ja, auch wir müssen sparen. Die Wirtschaftsturbulenzen der letzten Jahre haben auch vor der Kulturbranche nicht Halt gemacht. Die Anzahl der Proben muss oft reduziert werden. »

»» Das heisst im Vorfeld: gute Planung und klare Argumente. Das erwartet ein Profiorchester.

Was hat der Kostendruck für konkrete Folgen? Die Herausforderung steigt, insbesondere wenn ich als Gastdirigentin bei einem Orchester bin. Ich kann nicht einfach sagen, wir proben jetzt noch 15 Minuten länger oder ich will eine zusätzliche Probe. Die Probezeiten sind strikt definiert und in einem Orchester herrscht grosse Disziplin. Wenn eine Probe um zehn Uhr angesagt ist, dann startet sie auch um zehn Uhr, keine Minute später. Dasselbe gilt auch für das Ende.

Worüber sprechen Sie, wenn Sie bei Unternehmen Vorträge halten? Ich zeige an konkreten Beispielen, wie Dirigenten führen. Firmen können einiges von einem Dirigenten und seinem Orchester lernen, denn die Kausalzusammenhänge sind in der Arbeit auf dem Konzertpodium viel einfacher ersichtlich und vor allem einiges schneller spürbar. Bei uns ist alles völlig transparent. Wenn eine Gruppe oder ein Einzelner einen Fehler macht, hört man das sofort. Wenn das Orchester nicht eine einheitliche musikalische Vision hat und nicht mit Herzblut spielt, springt der Funke zum Publikum nicht.

Nur mit dem Vermitteln der musikalischen Vision ist ihre Arbeit aber nicht getan, oder? Nein. In einem Orchester ist klar sichtbar, wie wichtig die einzelnen Funktionen sind und wie sie, wie Zahnräder in einer mechanischen Uhr, richtig verzahnt sein müssen. In diesem Zusammenspiel ist die Präzision zentral, jeder muss im richtigen Augenblick präsent sein. Bei einem Konzert vor Publikum hat man keine zweite Chance. Wenn ein Musiker nur den Bruchteil einer Sekunde zu spät spielt, hört dies das Publikum. Als Dirigentin habe ich eine koordinative Aufgabe. Ich muss das Orchester führen.

Die Musiker müssen also aufeinander hören und miteinander kommunizieren. Mir ist auch enorm wichtig, dass sich die Musiker gegenseitig gut zuhören, so werden Fehler verhindert. Wenn das gelingt und die Zahnräder greifen, hört man das ebenfalls sofort. Von all dem kann auch ein Unternehmen lernen. Dort sieht man ja immer wieder, dass Abteilungen autonom arbeiten oder sich sogar bekämpfen.

Ein Unternehmen hat unterschiedliche Abteilungen und mehrere Chefs. Im Orchester gibt es viele Musiker und einen Chef. Nein, nein, so einfach ist das nicht. Ein Orchester hat ebenfalls unterschiedliche Abteilungen und Gruppen, die ganz verschiedene Funktionen aufweisen. Ein Orchester ist recht komplex. Nehmen wir als Beispiel die Streicher. Auch dort gibt

es verschiedene Abteilungen, wir nennen sie Register. Und jedes dieser Register hat wiederum einen Stimmführer, sozusagen einen Gruppenleiter.

Stimmt es, dass ein gutes Orchester keinen Dirigenten braucht? Das kann man so nicht sagen, es hängt von der Komplexität des Stückes und der Orchestergrösse ab. Es gibt sicherlich kleinere Orchester, die ohne Dirigenten spielen können. Doch der Job des Dirigenten ist nicht einfach ohne Grund in der Mitte des 19. Jahrhunderts entstanden, sondern weil er notwendig wurde.

Warum? Die Kompositionen wurden immer komplexer und die Orchester immer grösser. Der Konzertmeister konnte das Ensemble mit wachsender Besetzung nicht mehr alleine führen. Zudem hängt es auch sehr vom Repertoire ab, ob man einen Dirigenten braucht. Ab einer gewissen Komplexität braucht es eben einen Dirigenten, der die Übersicht über das Werk hat und die Musiker koordiniert.

Eine Komposition wird dem Dirigenten in die Hand gedrückt. Stammt die Vision nicht eher vom Komponisten? Es ist richtig, dass der Dirigent die Musik in der Partitur vorgegeben bekommt und ich versuche, den Intentionen des Komponisten gerecht zu werden. Jede Komposition beinhaltet viel Interpretationsspielraum. Man kann es vergleichen mit einem Film. Wenn Sie drei Regisseure dasselbe Drehbuch in die Hand drücken mit dem Auftrag, dieses möglichst nahe zu verfilmen, werden Sie als Ergebnis zwar dieselbe Geschichte sehen, aber dreimal auf eine ganz andere Art und Weise.

Wie gehen Sie vor mit einer neuen Partitur? Wenn ich eine Partitur einstudiere, denke ich nicht zuerst, was dem Publikum gefallen könnte, sondern was sich Mozart, Mahler oder Beethoven beim komponieren wohl überlegt haben. Danach spinne ich sozusagen einen roten Faden mit dem Ziel, die einzelnen Abschnitte organisch zu einem Ganzen zu fügen und diesem einen logischen Spannungsbogen zu geben.

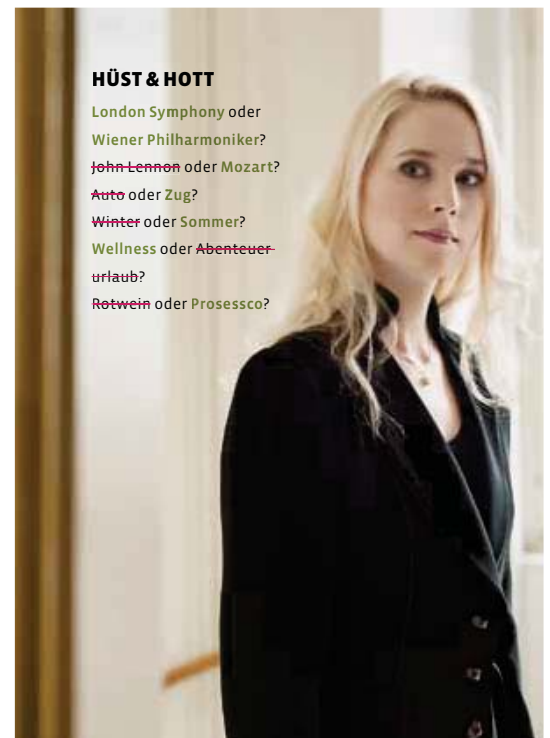
Wie liest man eine Partitur? So wie ein Buch? Es ist viel komplizierter. Ein Buch liest man Linie für Linie, bei einer Partitur liest man horizontal, vertikal und viele Linien gleichzeitig. Bei gewissen Passagen setze ich mich vors Klavier, um eine bessere Klangvorstellung zu erhalten.

Ist es für eine Frau schwieriger, ein Orchester zu leiten? Ich kann nur für mich sprechen

und muss diese Frage offen lassen. Am Anfang erhalte ich vielleicht eine besondere Aufmerksamkeit, doch die ist rasch verfliegen. Für ein Orchester kommt es vielmehr darauf an, dass die Proben spannend sind und gut und effizient geleitet werden. Nach 20 Minuten denkt niemand mehr daran, ob eine Frau oder ein Mann vorne steht, es geht nur noch um die Kompetenz, sowohl fachlich wie sozial, die der Dirigent aufweisen muss.

Können Sie auf ein eingespieltes Orchester überhaupt noch Einfluss nehmen? Bei Gastauftritten ist das nicht in allen Bereichen möglich. Aber als Chefdirigentin habe ich grossen Einfluss auf das Musikprogramm. Und mit meinen Klangidealen ist es möglich, ein Orchester klar zu positionieren. Doch dazu braucht es mindestens zwei Jahre.

Wie sieht die Karriereplanung aus? Gibt es einen Kampf um gute Orchester? Im Gegensatz zu einigen anderen Dirigenten überlege ich mir weniger, wie ich mich positionieren muss, um an die ganz renommierten Orchester heranzukommen. Ich mache einfach mein Ding und habe



HÜST & HOTT

London Symphony oder
Wiener Philharmoniker?
John Lennon oder Mozart?
Auto oder Zug?
Winter oder Sommer?
Wellness oder Abenteuer-
urlaub?
Rotwein oder Prosecco?

meinen eigenen Stil. Und wenn ich meinen Job weiterhin gut mache, wird sicherlich der eine oder andere Intendant auf mich aufmerksam werden.

Sie planen Ihre Karriere wirklich nicht? Die Wiener Philharmoniker zu leiten wäre doch reizvoll. Ich habe ganz klar den Traum, ein grosses Orchester zu leiten. Das Tonhallen Orchester oder das Kammerorchester Zürich wären ganz toll. Und sollten die Wiener Philharmoniker mich rufen, werde ich bestimmt nicht nein sagen. ■