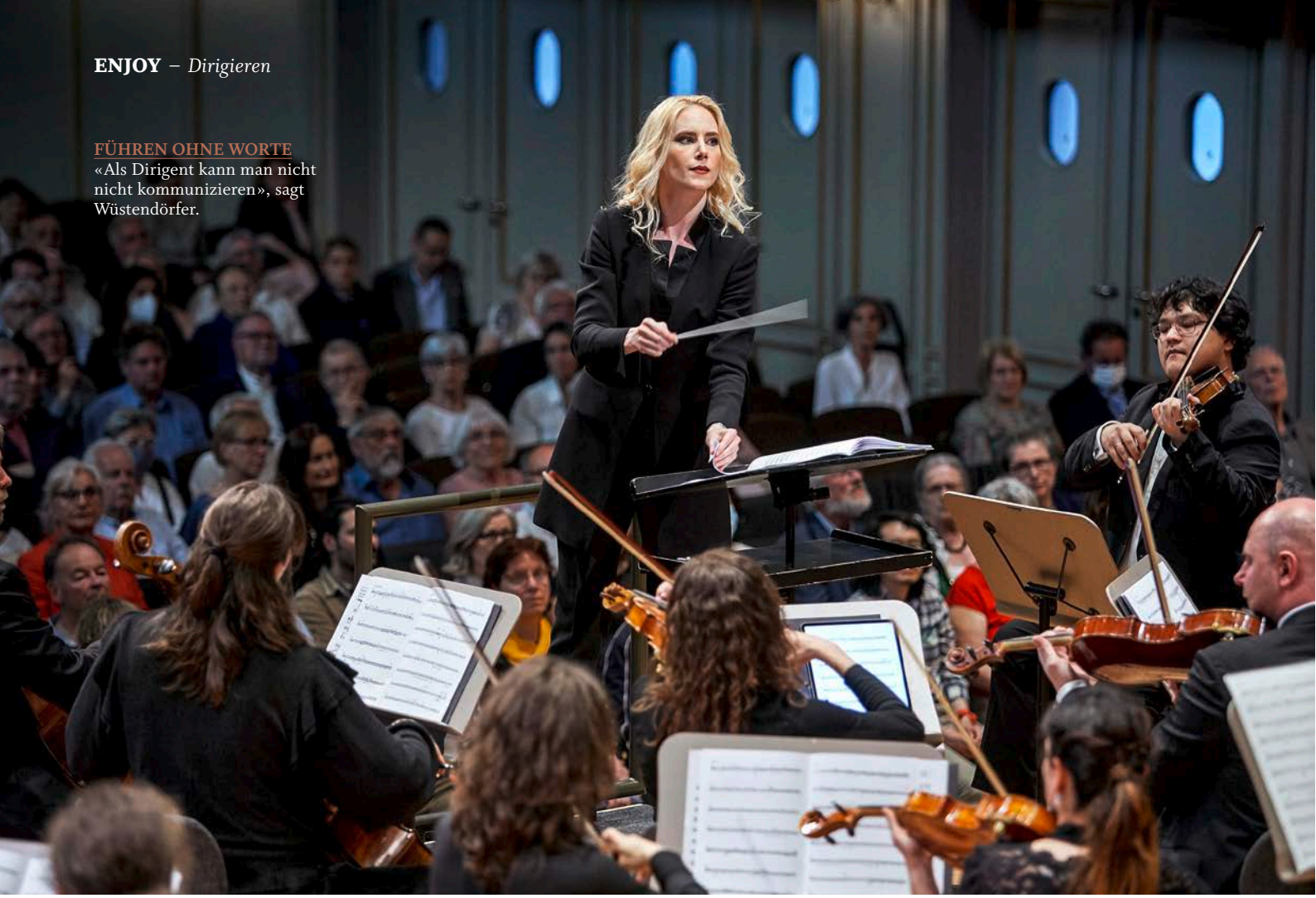
DIRIGENTIN MIT VISION
Lena-Lisa Wüstendörfer führt das Swiss Orchestra wie ein Start-up.

Führen im Takt

Lena-Lisa Wüstendörfer hat das Swiss Orchestra gegründet, um vergessene Schweizer Komponisten wiederzubeleben. Sie führt es mit künstlerischer Vision und Unternehmergeist.

von ANNE-BARBARA LUFT

Foto: PR



FÜHREN OHNE WORTE
«Als Dirigent kann man nicht nicht kommunizieren», sagt Wüstendörfer.

Lena-Lisa Wüstendörfer sitzt kerzengerade auf der Klavierbank am Flügel. Um sie herum das vertraute Ritual: Der Konzertmeister leitet das Einstimmen. Als die letzten Dissonanzen verklingen, erhebt sich die Dirigentin und betritt das Podest. Gross, schlank, das lange hellblonde Haar trägt sie offen. Ohne ein Wort zu sagen, hebt sie die Arme. Fünfzig Augenpaare richten sich auf sie. Auf ihr Signal beginnen die Geigen und Celli, unterstützt von den Bratschen im tiefen Streicherregister – gedämpft, dunkel, getragen. Eine ernste Grundstimmung, man denkt an alpine Landschaften: Berge, Seen, Wälder. Das Swiss Orchestra probt die Tell-Symphonie von Hans Huber. Wüstendörfer gibt nacheinander den Bläsern ein Zeichen. Die Dynamik steigert sich, aus dem zarten Piano wächst ein voller, heroischer Klang. Ihre Bewegungen sind fliessend, präzise. Ein Blick aus dem Augenwinkel, ein Lächeln, hochgezogene Augenbrauen, eine Kopfneigung. Was sie andeutet, erklingt Sekunden später.

Vor den Fenstern des Proberaums in einem Gemeindezentrum in Zürich-Altstetten fällt der erste Schnee dieses Winters. Drinnen arbeitet das Orchester seit 10 Uhr morgens. Nach einer zwanzigminütigen Pause, kurz nach 16 Uhr – fünf Minuten Verzug –, geht es weiter. Der Arbeitstag eines Musikers unterliegt strikten Vorgaben. In wenigen Tagen steht ein Konzert in der Tonhalle Zürich an, eine Station der Tour «Tell, Swiss Legend». Neben Rossinis Wilhelm-Tell-Ouvertüre und Tschaikowskys Klavierkonzert Nr. 1 erklingt als Höhepunkt ein Werk, mit dem selbst Klassikkenner kaum vertraut sein dürften: Hubers Tell-Symphonie, komponiert 1882, uraufgeführt 1900 – und seither nahezu vergessen.

SHOOTINGSTAR MIT «GLASKLARER GESTIK»

Die Hand hebt sich. Nach und nach verstummen die Instrumente. «Nur mezzoforte, bitte!», sagt Wüstendörfer in Richtung der Blechbläser. Beim Dirigieren geht sie in die Knie, breitet die Arme aus wie Flügel, wiegt den Oberkörper. Noch einmal unterbricht die Dirigentin das Spiel. Doch die erste Geige übersieht das Handzeichen und spielt enthusiastisch weiter – alle lachen. Die Musiker, in Sweatshirts, Jeans und Turnschuhen, haben Smartphones

Foto: PR

und Thermoskannen neben ihren Notenpulten liegen. Die Atmosphäre ist konzentriert, aber entspannt. Die Bläser sprechen Spanisch miteinander, die Streicher unterhalten sich auf Englisch. «Ein letztes Mal, und dann gehen wir nach Hause», sagt Wüstendörfer aufmunternd. Sofort ist es ruhig.

Lena-Lisa Wüstendörfer, Gründerin und Dirigentin des Swiss Orchestra, gilt als aufstrebender Shootingstar und Pionierin in der Klassikszene. Kritiker loben ihre «ansteckende Leidenschaft» und «glasklare Gestik», ihr Dirigat wird als nuanciert und mitreissend beschrieben. Sie studierte Violine und Dirigieren in Basel, parallel dazu Musikwissenschaft und Volkswirtschaft, promovierte über Gustav Mahler. Sie vertiefte ihre Studien bei Sylvia Caduff und Sir Roger Norrington, es folgte eine Assistenz bei Claudio Abbado.

EIN ORCHESTER WIE EIN START-UP

Als junge Gastdirigentin tourte Wüstendörfer durch Europa und wurde immer wieder nach Schweizer Repertoire gefragt. «Natürlich kannte ich zeitgenössische Schweizer Komponisten. Aber aus früheren Epochen war mir Schweizer Orchestermusik kaum bekannt, und ich wusste nicht, ob es überhaupt etwas Substanzielles gab.» Hans Hubers Name kannte sie – schliesslich gibt es im Basler Stadtcasino einen Hans-Huber-Saal. «Aber ich wäre knapp auf fünf Schweizer Komponisten der Klassik und Romantik gekommen.» Was folgte, war eine musikwissenschaftliche Detektivarbeit. Wüstendörfer durchforstete Unibibliotheken, Privatnachlässe, Archive. Das Ergebnis überraschte sie: «Es gibt aus der Romandie wie auch aus der Deutschschweiz sehr spannende Kompositionen aus dem langen 19. Jahrhundert, die führt aber niemand auf.»

Die Gründe für diese Lücke im kulturellen Gedächtnis sind vielschichtig. Anders als in Deutschland oder Österreich fehlten in der Schweiz die grossen Fürstenhöfe, die im Wettbewerb um Prestige Komponisten beschäftigten. Eine mächtige katholische Kirche als Arbeitgeber gab es nicht. Komponist war kein anerkannter Beruf. Dazu kommt ein strukturelles Paradox: Kulturstiftungen fördern heute zeitgenössische Schweizer Komponisten – historische Werke bleiben auf der Strecke, werden nicht gepflegt, verlieren an Attraktivität für Konzertveranstalter.

Für Wüstendörfer war klar: «Das muss aufgeführt werden, und die bestehenden Orchester haben keinen Auftrag dafür.» Zudem fehlt ihnen in der Regel das musikwissenschaftliche Know-how, um vergessene Schweizer Werke aufzuspüren und vom Manuskript aus wieder aufführbar zu machen. Die Konsequenz: «Zur Wiederbelebung der Schweizer Klassik braucht es ein eigenes Orchester.» Ende 2018 gründet Wüstendörfer die Swiss Orchestra Gesellschaft mit Sitz in Andermatt. Nicht mit der Unterstützung von Kulturbeamten oder Subventionsanträgen, sondern mit Privatpersonen mit unternehmerischem Instinkt. Wüstendörfer sucht gezielt nach Gleichgesinnten – Menschen, die wissen, wie man Start-ups auf die Beine stellt. Das bedeutet, dass man am Anfang mutig sein, etwas wagen muss und nicht bei jeder Herausforderung verzagt. Thomas Charles Nordmann, Solarunternehmer, wurde Gründungspräsident. Michael Hug, Geschäftsführer von Ruh Musik, übernahm das Vizepräsidium. Dazu kamen Michele Borsotti-Kindschi aus Davos und weitere, die bis heute in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden sind.

„Es gibt spannende Kompositionen aus der Schweiz, aber niemand führt sie auf."

Die Governance-Struktur ist ungewöhnlich für einen Kulturbetrieb. Viele Orchester und Theater halten ihre Förderer in Freundeskreisen auf Distanz – schliesslich will man sich nicht hineinreden lassen. Wüstendörfer wählte bewusst den umgekehrten Weg: Der Trägerverein spricht bei allem mit. Partizipation statt Patronage. Die finanzielle Realität ist herausfordernd. Während städtische Orchester 50 bis 80 Prozent ihres Budgets aus öffentlichen Mitteln erhalten, bekommt das Swiss Orchestra gerade einmal 2,5 Prozent aus diesen Töpfen. «Wir müssen auf Ticketeinnahmen sowie private Stiftungen und Förderer bauen, um unser Orchester erfolgreich betreiben zu können.»

Die Folgen sind spürbar: «Wir können im Vergleich mit den staatlich subventionierten Orchestern unsere Programme den Konzertveranstaltern nicht ohne Weiteres zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten. Weil bei den städtischen Orchestern ganz viel schon durch die Subvention abgedeckt ist», erklärt Wüstendörfer. «Die preisliche Konkurrenzfähigkeit aufgrund fehlender Subventionen ist wahrscheinlich die grösste Herausforderung für uns.»

Wenn das Swiss Orchestra in der Tonhalle Zürich auftritt, ist es selbst Veranstalter. «Wir tragen das volle Risiko. Natürlich sind da auch Mietausgaben zu tätigen für die Saalmiete, für die Klaviermiete und so weiter. Wir sind für alles verantwortlich – bis zu Werbung und Marketing.» Als Verein strebt das Swiss Orchestra keinen Gewinn an, muss aber kostendeckend arbeiten. Die Gagen für fünfzig Spitzenmusiker, das Management, die Tourneekosten – alles muss finanziert werden. «In finanzieller Hinsicht sind wir darauf angewiesen, am Ende des Tages eine schwarze Null hinzubekommen», resümiert die 42-Jährige.

DIRIGENTEN ALS VORBILDER FÜR MANAGER

Was Wüstendörfer als Dirigentin auszeichnet, ist ein Führungsstil, der modernen Managementtheorien entspricht – auch wenn sie ihn nirgendwo gelernt hat. «Die Soft Skills werden einem Dirigenten nicht beigebracht, das ist Learning by Doing. An der Musikhochschule werden diese Führungsaspekte kaum thematisiert.» Ihr Verständnis von Führung ist klar: «Anweisungen geben kann jeder. Aber befolgt werden sie nur, wenn man eine Vision vermitteln kann. Es muss jedem im Orchester einleuchten, bei dieser bestimmten Interpretation mitzuziehen.»

Diese Haltung steht im Kontrast zu traditionellen Vorstellungen vom autoritären Dirigenten. «Natürlich gibt es Dirigenten, die viel autoritärer auftreten. Mich interessiert es nicht, Autorität um der Autorität willen zu besitzen, sondern ich möchte inhaltlich an ein bestimmtes Ziel gelangen», erklärt sie. «Auf diesem Weg brauche ich Mitstreiterinnen und Mitstreiter, und das sind die Musizierenden im Orchester. Mir ist wichtig, dass jeder die Gründe für die spezifische Umsetzung eines Werks kennt, damit er sein ▸

SELTENE SHOWS
Nur einmal im Jahr dirigiert der heutige Unternehmensberater Dijon ein Orchester – für einen guten Zweck.

„Wie ein Profisportler"

So prägte die frühe Karriere als Dirigent und Pianist Victor Emanuel Graf Dijon von Monteton.

Ihre Karriere begann schon als Kind – genauer gesagt als Wunderkind.
Mit drei Jahren habe ich angefangen, Klavier zu spielen, und mit zwölf zu dirigieren. Ich gewann dann einige Wettbewerbe und habe mit 13 meinen ersten Plattenvertrag bekommen. Zu der Zeit konnte ich auch die Schule abschliessen und an der Musikhochschule Karlsruhe Klavier studieren.

Warum haben Sie das aufgegeben?
Ich war bis etwa 24 Dirigent. Obwohl ich diesen Beruf mit sehr viel Leidenschaft verfolgt habe, stellte ich mir irgendwann die Frage, ob ich das für den Rest meines Lebens machen möchte. Irgendwie war mir das nicht genug. Ich habe dann an der ETH einen MBA gemacht und arbeite seither als Unternehmensberater.

Wann dirigieren Sie noch?
Ich bin sehr glücklich, dass ich einmal im Jahr auf der Bühne stehe. Vor 15 Jahren habe ich die Beratungsfirma Kearney davon überzeugt, das Swiss Charity Concert zu sponsern. Das Benefizkonzert findet zugunsten von Save the Children statt und fördert zudem junge Musiktalente durch den Swiss Charity Award.

Wie prägend war Ihre erste Karriere?
Es hat mich enorm geprägt. Einiges hat Wunden hinterlassen. Aber vor allem habe ich als ganz junger Mensch gelernt, mir klare Ziele zu setzen und auf einen fixen Zeitpunkt hinzuarbeiten. Das gelingt nur mit viel Disziplin. Mit 13 habe ich acht Stunden am Tag geübt - wie ein Profisportler.

Was haben Sie damals gelernt?
Den Umgang mit Stress, wenig Schlaf und langen Reisen - und sich all das nicht anmerken zu lassen. Musiker müssen eine schauspielerische Rolle einnehmen. Das Publikum interessiert es nicht, ob der Dirigent Bauchschmerzen oder Liebeskummer hat, wenn man 200 Franken für ein Konzert bezahlt hat.

Wie reagiert ein Orchester auf einen Teenager-Dirigenten?
Für mein erstes Konzert habe ich ein Kammerorchester dirigiert. Die Musiker hatten natürlich viel mehr Erfahrung als ich. Da habe ich gelernt, mich durchzusetzen. Ich erinnere mich an einen Klarinettisten, der meinen Instruktionen nicht folgen wollte. Den habe ich aus der Probe rausgeworfen und mir so Autorität erwirkt. Mir war das sehr unangenehm, weil ich von meinem Naturell her Konflikte lieber vermeide.

Welche Soft Skills braucht ein Dirigent?
Man muss genau wissen, was man möchte. Bei Proben kann man nicht viel experimentieren, sonst entsteht Unsicherheit. Wenn das Orchester denkt, der Dirigent wisse nicht, was er will, wird es gefährlich.

Sie müssen also antizipieren, was die Musiker spielen sollen?
Man braucht in der Tat eine sehr gute Vorstellungskraft, die man sich erarbeiten muss. Das Zielbild muss man dann vom Orchester einfordern und genau wissen, an welchen Stellschrauben man dreht.

Ein Dirigent ist also eine dominante Autoritätsperson?
Das ist sicher der zentrale Unterschied zum modernen Manager. Heute sind Soft Skills gefragt, die einen Konsens anstreben. Ein Dirigent sucht keinen Konsens. Er fragt nicht die dritte Geige, wie ihr die Lautstärke gefällt oder ob die Posaunen mit der Dynamik einverstanden sind.

Es gibt sicher auch Ähnlichkeiten?
Die Disziplin, auf eine Deadline hinzuarbeiten. Im Orchester haben alle die gleichen KPIs, alle werden am gleichen Erfolg gemessen. Nur wenn das Konzert gut läuft, die Platte sich gut verkauft, die Tournee gut läuft, partizipieren alle am Erfolg.

Was können Manager von Dirigenten lernen?
Als Manager will man einen möglichst grossen positiven Effekt mit möglichst wenig disruptiven Veränderungen erzielen. Da sind Dirigenten die besten Vorbilder.

Foto: PR

„Im Orchester sind die Interaktionen so unmittelbar. Man kann sich nicht verstellen.”

► Handeln darauf abstimmen kann.» Bekannte Dirigenten wie Herbert von Karajan haben sich explizit zu Themen wie Führung und Management geäussert. Karajan soll gesagt haben: «Die Kunst des Dirigierens besteht darin, zu wissen, wann man damit aufhören muss, um das Orchester nicht zu stören.» Ausgerechnet der Jahrhundert-Dirigent selbst war dafür bekannt, als «Pultdiktator» aufzutreten. Es gibt Berichte und Aufnahmen, in denen Karajan Musiker bei Proben anschreit oder runterputzt.

Diese Art des Dirigierens gilt heute nicht mehr als zeitgemäss. Was Führungskräfte von Dirigenten lernen können, ist das Bewusstsein für permanente Kommunikation. «Als Dirigent kann man nicht nicht kommunizieren», sagt Lena-Lisa Wüstendörfer. «Man steht in der Mitte des Orchesters, und das sieht, wen ich wie anschaue und wie ich mich nonverbal verhalte, selbst wenn ich gerade nicht dirigiere.»

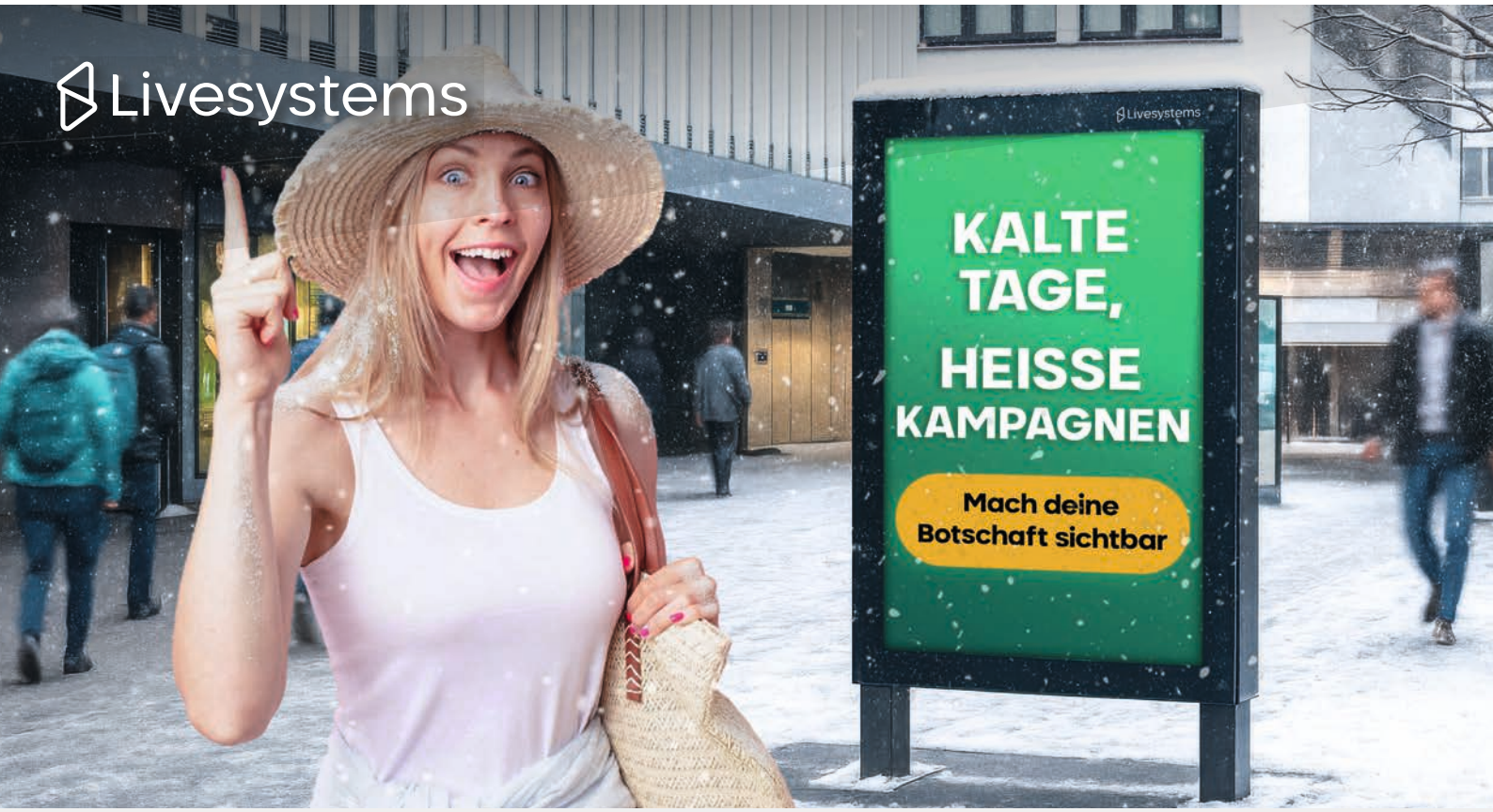
Diese Transparenz erfordert besondere Sensibilität: «Wir haben ganz selten Zweiergespräche. Wenn wir Kritik anwenden, dann müssen wir es so tun, dass niemand das Gesicht verliert. Alles andere ist total kontraproduktiv.» Die Unmittelbarkeit im Orchester ist brutal ehrlich: «Im Orchester sind die Interaktionen so unmittelbar. Man kann sich nicht verstellen oder verstecken. Es sind ja keine Bürowände dazwischen. Es ist eine sehr, sehr unmittelbare Interaktion, bei der man auch immer das Ergebnis sofort hört.»

NICHT DIE ASSISTENTIN

Als junge Dirigentin musste sich Wüstendörfer ihren Respekt erst verdienen. Sie erinnert sich an ein Engagement mit 24 Jahren für eine Uraufführung an der Oper Frankfurt: «Als ich für die erste Orchesterprobe in den Proberaum kam, haben mich einige erstaunt angeguckt und mich wohl für die Assistentin gehalten.» Ihre Reaktion: «Ich habe gesagt: Sie müssen heute mit mir vorliebnehmen, meine Herren. Und nach einer halben Stunde waren dann alle Zweifel ausgeräumt. Die Musiker wollten da wohl einfach wissen, ob die junge Dame die nötige Fach- und Sozialkompetenz besitzt.»

Samstagabend in der Tonhalle Zürich. Der grosse Saal ist ausverkauft. Das Schweizer Radio hat Mikrofone aufgebaut, das ►

ANZEIGE

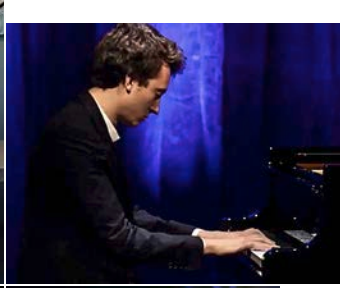


Mit DOOH-Kampagnen, die selbst im Winter für heisse Leads sorgen.

livesystems.ch

Musizierende Manager

Musik machen gilt in der Managementlehre als unterschätztes Führungsinstrument. Experten betonen: Wer in Ensembles musiziert, schult Soft Skills wie Kommunikation, aktives Zuhören und Teamfähigkeit. Musiker lernen, nonverbal zu interagieren und sich präzise aufeinander einzustellen. Die Praxis gibt den Theoretikern recht: Gastro-Legende Rudi Bindella trommelt seit 1964 bei «Les Moby Dicks», der Bindella-Hausband. Elie Bernheim, CEO von Raymond Weil, spielt Klavier und Cello – Musik inspiriert auch seine Uhrenkollektion «Music Icons». Peter Baumgartner, ehemaliger Etihad-Chef, veröffentlichte mit «The Zurich Sessions» ein Album mit Weltklasse-Musikern und arbeitet kontinuierlich an neuen Songs. Frédéric Arnault, CEO von LVMH Watches und Loro Piana, beherrscht Klavierkompositionen von Chopin auf Konzertniveau. Microsoft-Mitgründer Paul Allen rockte als E-Gitarrist in seiner Band «Grown Men» und nahm mit den «Underthinkers» das Album «Everywhere at Once» auf. Musikalität und Führungsstärke harmonieren also perfekt.



VON KLASSIK ...
Elie Bernheim, Chef von Raymond Weil, spielt Cello. Frédéric Arnault von LVMH ist ein talentierter Pianist.

... BIS ROCK
Rudi Bindella trommelt für «Les Moby Dicks», Paul Allen, Mitgründer von Microsoft, war E-Gitarrist.

Fotos: PR

► Konzert wird landesweit ausgestrahlt. Wüstendörfer betritt in schwarzem Gehrock die Bühne, das blonde Haar fällt in Wellen über die Schultern. Die Musiker tragen jetzt formelle schwarze Abendgarderobe. Nach Rossini und Tschaikowsky folgt der Höhepunkt: Hubers Tell-Symphonie in d-Moll. Zuvor ergreift die Dirigentin das Mikrofon und spricht über den Komponisten, über das Werk, das vermutlich niemand im Saal je gehört hat. Huber schrieb die Symphonie 1882 als programmatische Hommage an die Tell-Legende. Die Uraufführung 1900 beim Schweizer Tonkünstlerfest war ein Meilenstein für die schweizerische Sinfonik, trotzdem verschwand das Werk danach aus dem Repertoire und wurde nur sporadisch aufgeführt. Dabei gilt die Komposition unter Klassikexperten als qualitätsvoll, technisch und künstlerisch auf Augenhöhe mit Brahms, Mahler oder Strauss.

So sieht es auch das Publikum in der Tonhalle. Nach den Schlussakkorden – Blechbläser und Fagott setzen einen düsteren, tragischen Punkt – folgt frenetischer Applaus. Einige Zuschauer erheben sich für Standing Ovations. «Der Applaus ist das Brot des Künstlers», heisst es. Das Swiss Orchestra besteht aus fünfzig Topmusikern der jüngeren Generation, zwischen 25 und 45 Jahren, die entweder in grossen städtischen Orchestern spielen oder als Kammermusiker etabliert sind. Das Ensemble verbindet die Entdeckungslust, diese Schweizer Kompositionen aufzuführen. Eine anspruchsvolle Aufgabe. Bei der Tell-Tournee ging das Konzept des Swiss Orchestra auf.

EIN ORCHESTER MIT MISSION

Aber nicht jedes Programm ist ein kommerzieller Selbstläufer. Wüstendörfer erinnert sich an ein Cembalo-Konzert der Schweizer Komponistin Marguerite Roesgen-Champion: «Das war kompositorisch, musikalisch und auch musikwissenschaftlich superspannend. Aber natürlich ist das Cembalo nicht das attraktivste Solo-Instrument und generiert nicht so viel Publikum wie ein Klavierkonzert von Beethoven.» Die Medienpräsenz war gross, das Publikum kleiner als erhofft. Trotzdem wurde die Entscheidung für das Programm vom Orchester und von den Geldgebern mitgetragen. Man will nicht das machen, was alle anderen Orchester auch aufführen. Diese Mission bleibt, und für Wüstendörfer steht fest: «Diese Schweizer Komponisten waren zu ihrer Zeit sehr erfolgreich, sind dann aber einfach in der Vergessenheit versunken.» Das Swiss Orchestra holt sie zurück. Für das neue Jahr heisst die Tour «Verführung Schweizer Klassik», bei welcher der Genfer Flötist Emmanuel Pahud als Solist mitwirkt. Auf dem Programm steht unter anderem das Flötenkonzert des Schweizer Komponisten Édouard Dupuy, der aufgrund zahlreicher brisanter Liebesaffären «Don Giovanni des Nordens» genannt wurde. ■

Das Ensemble verbindet die Lust, vergessene Schweizer Komponisten neu zu entdecken.