

## Abstract

### Dirigieren. Von der Kunst Führung lernen

**Lena-Lisa Wüstendörfer**

Lena-Lisa Wüstendörfer obliegt die musikalische Leitung des Jungen Orchester Basel, des Uni Orchester Bern sowie des Messias-Chor Zürich und des Berner Bach Chors. Sie arbeitete etwa mit dem Luzerner Sinfonieorchester, dem Frankfurter Opern- und Museumsorchester, dem Zürcher Kammerorchester, dem Orchestre Symphonique du Jura, dem Orchestra Mozart Bologna, der Basel Sinfonietta, der Sinfonietta Bern oder dem Capriccio Barockorchester zusammen. An der Musikhochschule Basel studierte sie Violine und Dirigieren sowie an der Universität Basel Musikwissenschaft und Volkswirtschaft. 2007/08 war sie musikalische Assistentin von Claudio Abbado und erhielt weitere wichtige Impulse von Sylvia Caduff und Sir Roger Norrington. Unter anderem wurde sie 2011 von der Ernst Göhner-Stiftung mit einem Stipendium für Kunstschaffende ausgezeichnet.

---

Ein Orchester führen ist eine Managementaufgabe mit Sofort-Rückmeldung. Die Ergebnisse erfolgreicher Leitung und Kommunikation werden sogleich hörbar. Management-Prozesse ereignen sich im Orchestergraben auf engstem Raum und mit Blick-Kontakt. Was es braucht, um einen Klangkörper zur Exzellenz im Konzert zu führen, hat durchaus Parallelen zu ähnlich gelagerten Prozessen in Wirtschaft und Politik. An ausgewählten Videobeispielen aus der Praxis wird im Referat aufgezeigt, wie im Orchesteralltag mit Meinungsverschiedenheiten oder Zielkonflikten umgegangen wird und wie Dirigentinnen und Dirigenten ihre Musiker zu Höchstleistung führen.

Die Parallelen im Wirken der Orchesterdirektion und des Managements sind mannigfaltig. Ein Dirigent trägt wie Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft die volle Verantwortung für den Erfolg seines Unternehmens. Seine Mitarbeitenden bilden das Orchester, mit welchem er in wenigen Proben effizient die Aufführung eines Werkes einstudiert und dann im Konzert aufführt. Hierbei formt er als künstlerischer Leiter sein Orchester zu einem einheitlichen, zielstrebigen Klangkörper, er bildet ein Team.

Ganz unabhängig davon, ob die grosse Abteilung der Violinen, oder der Solist an der ersten Flöte, jeder einzelne muss zu Höchstleistung motiviert sein Bestes geben, damit der Konzertabend zu einem Genuss fürs Publikum wird und die Zuhörer auch eine nächste Aufführung wieder besuchen. Für das Publikum ist der Gesamteindruck entscheidend – dass orchesterinterne Uneinigigkeiten oder Rivalitäten überwunden werden, ist für ein erfolgreiches Orchester überlebenswichtig.

Dirigieren heisst auch Möglichkeiten schaffen: Obwohl der Erfolg der musikalischen Darbietung massgeblich vom Dirigenten abhängt, ist er doch derjenige, der keinen einzigen musikalisch verwertbaren Ton erzeugt. Das Zusammenwirken von Dirigent, Orchestermusikern und Solisten zeigt gerade in ihrer unmittelbaren Interaktion, dass die Macht eines Leaders davon abhängt, wie mächtig, wie fähig er jeden einzelnen Mitarbeiter durch seine Führung zu machen vermag.

Dadurch, dass der Dirigent seinen Mitarbeitenden Eigenverantwortung für die Umsetzung des gewünschten Ziels überträgt, ihnen Ideen Beachtung schenkt – kurzum von seinem Team mehr fordert als blossen Gehorsam, steigert er Qualität und Innovation. Erfolgreiches Dirigieren bedeutet, die Musiker für die Vision des gemeinsamen Unternehmens zu begeistern und das volle Potential seiner Musiker zum Tragen zu bringen.