

## »Das lässt sich nicht in zwei, sondern eher in 20 Jahren verändern«

---

*Beat Fehlmann*<sup>1</sup>

**Sie sind seit 2018 Intendant der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz. Aus Ihrer Sicht: Ist es wichtig, dass mehr Frauen dirigieren?** Ja, weil ich glaube, dass diese auf die Männlichkeit konzentrierte und überwiegend männlich dominierte Berufswelt nicht zukunftsfähig ist. Es hat keinen Sinn, wenn die Hälfte der Bevölkerung nicht auf dem Podium stehen kann – gerade, weil ein Großteil der Musikstudierenden Frauen sind. Es geht darum, ein vernünftiges Abbild der Bevölkerung zu finden – nicht, weil ich denke, dass die Welt eine bessere ist, wenn Führungspositionen statistisch ausgeglichen besetzt sind. Sondern weil ich glaube, dass uns da unglaubliche Talente verborgen bleiben. Ich würde vor allem auch mit der Suche nach Qualität argumentieren, mit der Suche nach einer künstlerisch starken Position. Es ist ja fatal, wenn wir da nur in eine Richtung denken und so einen großen Teil der Begabung außen vor lassen.

**Warum gibt es denn noch immer nur so wenige Chefdirigentinnen?**

Aus meiner Sicht liegt das an zwei Faktoren. Das eine ist das Rollenbild, das aus einer vergangenen Zeit stammt, aufgrund dessen sich viele nicht vorstellen können – einfach, weil sie damit aufgewachsen sind –, dass da eine Frau vorne am Pult steht. Ich würde unterstellen, wenn

---

1 Intendanz der *Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz*, unterrichtet Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt.

viele Menschen die Augen zu machen und sich eine Person vorstellen sollen, die dirigiert, dann sehen sie eher einen Mann als eine Frau.

**Doch tut sich nicht auch etwas?** Das sehe ich auch, vor allem, weil die jüngere Generation mit einem anderen Selbstverständnis diesen Job macht und auch mit einer größeren Selbstverständlichkeit annimmt, dass Frauen vor Orchestern stehen. Da befinden wir uns inmitten eines Paradigmenwechsels.

**Und dass nun noch so wenige Frauen Chefdirigentinnen sind, läuft dem nicht zuwider?** Das hat aus meiner Sicht noch einen anderen Grund. Für die Chefposition braucht es eine gewisse Erfahrung im Job, die auch außermusikalische Tätigkeiten betrifft. Und das ist etwas, was in der Ausbildung nicht eine so große Rolle spielt. Dieses Problem haben aber alle jungen Dirigent\*innen: Wenn man zu einem Ensemble kommt, muss man die Musiker\*innen zwar anleiten, ist aber gleichzeitig die Person, die am wenigsten Erfahrung hat.

**Wie meinen Sie das?** Wenn man als Musiker\*in ins Orchester kommt, hat man 15 bis 20 Jahre Erfahrung auf dem Instrument, man hat viel gespielt und das gelernt, aber als Dirigent\*in haben Sie nicht 20 Jahre lang ein Orchester dirigiert. Vielleicht haben Sie sich 20 Jahre mit Musik beschäftigt, das ist klar, aber wenn man das Orchester als Instrument sieht, haben Sie weniger Erfahrung als alle anderen.

**In Wuppertal hat jetzt Patrick Hahn die Leitung übernommen, der jüngste GMD, den es je gab. Wird die Szene offener für junge Menschen am Pult?** Das glaube ich nicht. Bei solchen Besetzungen spielen auch andere Dinge eine Rolle, vor allem das Alleinstellungsmerkmal: der\*die Jüngste, die erste Frau et cetera. Es gibt natürlich auch junge Menschen, die zwar die besagte Erfahrung noch nicht mitbringen, aber trotzdem extrem weit sind und eine gewisse Veranlagung mitbringen. Aber einen Trend beobachte ich nicht.

**Wie achten Sie in Ludwigshafen bei Ihrem Orchester darauf, mehr Gleichberechtigung herzustellen?** Ich achte natürlich darauf, dass ich Frauen einlade, und das tue ich nicht unbedingt in Absprache mit dem Orchester. Da gibt es keine Kommission oder so, allenfalls vereinzelt Vorschläge von Musiker\*innen. Manchmal sind da echte Neuentdeckungen bei, die funktionieren aber punktuell, nicht systematisch. Ich bestimme dann, wer eingeladen wird, und das Orchester evaluiert anschließend die Gäste. So gibt es ein relativ differenziertes Feedback dazu, wie sie die Person und Zusammenarbeit erlebt haben. Das ist für mich ein wichtiger Indikator, um spüren zu können, was das Orchester im Moment braucht und was gut funktioniert.

**Und was ist das, was so ein Orchester von der Person am Pult braucht?** Das ist ein ziemliches Bündel an Dingen. Erst einmal muss so jemand eine klare Sichtweise auf die Musik haben, auf die Partitur, auf ein Werk, und dann braucht die Person die Möglichkeit, diese Sichtweise verbal und nonverbal gut kommunizieren zu können. Es klingt ein bisschen nach Klischee, aber die Person muss gut hören können, und eine gut lesbare Technik haben, einfach, damit das Zusammenspiel gut funktioniert. Es geht um die Kombination aus einer Vision, dem Willen, diese Vision umzusetzen, und offen zu sein für das was aus dem Orchester angeboten wird. Auch: Wie kann ich meine Vorstellungen gegebenenfalls korrigieren? Wie gelingt es mir, so ein Kollektiv in meine Welt einzubauen?

**Hat sich das Bild, haben sich die Erwartungen an die musikalische Führung vonseiten der Musiker\*innen verändert? Was brauchen sie in dieser Hinsicht, um gut arbeiten zu können?** Es hat sich dahingehend verändert, dass der Einfluss der einzelnen Musiker\*innenpersönlichkeiten mehr Raum hat als früher. Ich glaube aber, dass es nach wie vor wichtig ist, dass die Person, die vorne steht, eine eigene Haltung hat. Diese Orientierung und tatsächliche Führung ist etwas, was nach wie vor wichtig ist, weil es Sicherheit gibt und Vertrauen schafft. Da geht es dann darum, wie man damit umgeht, wie starr das ist, wie absolut – und welche Mittel man nutzt, um ans Ziel zu kommen.

**Ein autoritäres Durchregieren wird nicht mehr akzeptiert, sagen Sie?**

Da hat sich schon vieles verändert, also in der Art und Weise, wie kommuniziert wird. Es muss klar sein: Es ist ein Miteinander, ein sich gegenseitig befruchten und inspirieren. Das despotische Klischee, der rumpelnde Alleinherrscher hat keinen Platz mehr. Ich glaube aber trotzdem, dass es nicht funktioniert, wenn jemand keine Richtung hat, keine Idee.

**Wie schätzen Sie die Offenheit der Intendant\*innenszene für diese Themen ein?**

In den Intendantenrunden gibt es ja auch Intendantinnen, die eine wichtige Stimme sind – das Thema wird aktiv diskutiert, und den meisten ist die Verantwortung sehr bewusst. Meinem Eindruck nach wird aktiv versucht, dem Anspruch gerecht zu werden und immer wieder die Weichen zu stellen, damit Gleichberechtigung besser gelingt.

**Einfach nur Frauen an die Spitze von Orchestern zu setzen, hebt aber keine Diskriminierung aus. Wie kann man die Menschen, die als Marginalisierte in männliche, weiße Räume kommen, schützen?**

Das ist ein wichtiges Problem, das gerne unterschätzt wird. Betroffen sind ganz unterschiedliche Formen der Diskriminierung. Es kann nicht nur darum gehen, die Szene nominell zu verändern, also eine Quote einzuhalten beispielsweise, sondern man muss den Betrieb genauso darauf vorbereiten, wenn jemand kommt, dass die Person überhaupt eine Chance hat sich wohlfühlen. Das ist ein sehr umfangreicher Entwicklungsprozess.

**Wie kann man dem gerecht werden?**

Wir versuchen das, indem wir einen sehr differenzierten Kodex ausgearbeitet haben über fast eineinhalb Jahre mit einer sehr breiten Verankerung im Betrieb, womit wir erst einmal versuchen über Weiterbildungsangebote und Maßnahmen für verschiedene Bereiche und Themen der Diskriminierung zu sensibilisieren. Über diese Prozesse wollen wir eine Atmosphäre innerhalb des Betriebs schaffen, die es den Menschen, die dann kommen, ermöglicht, überhaupt eine Chance zu haben. Letztendlich reicht es nicht nur an einer Schraube zu drehen, sondern es braucht einen ganzen Kontext, in dem sich etwas entwickeln kann. Uns fällt im Zuge dieser Sensibilisierung vor

allem auf, dass wir doch noch nicht so offen sind, wie wir denken. Und das ist eine der großen Herausforderungen, aus den eigenen Klischees herauszukommen.

**Ist die Klassik mit Blick auf Paritätsfragen anderen Kunstformen hinterher?** Ich glaube ja. Und ich glaube, das hat ganz stark mit der Sozialisierung zu tun. Es gibt wenige Berufe, die so einen langen Vorlauf brauchen, wie der der Orchestermusiker\*in. Sie fangen mit durchschnittlich fünf bis sieben Jahren an, das Instrument zu lernen, und ab diesem Zeitpunkt beschäftigen Sie sich pro Tag mindestens zwei Stunden damit und fragen sich schon, ob Sie das mal als Beruf machen können. Das andere ist der damit zusammenhängende starke Bezug zur jeweiligen Lehrperson, was auch etwas extrem Wichtiges und Typisches ist.

**Was meinen Sie?** Es gibt allein auf der Ebene des Studiums keinen weiteren Fachbereich, der eine so intensive Eins-zu-eins-Betreuung hat. Und in diesem Unterricht wird schon mehr vermittelt als: Wo gehört der Finger hin, wie ist diese Phrase zu spielen. Sondern da werden Vorbilder, Welteinstellungen und Modelle vermittelt, auf sehr evidente und auch latente Art und Weise. Ich möchte damit niemandem etwas Böses unterstellen, sondern sage: Das passiert einfach. Durch diese unglaubliche Nähe und dieses stark Fokussierte auf eine Person ist die Sozialisierung von Berufsmusiker\*innen eine sehr einmalige im künstlerischen Bereich.

**Der Betrieb reproduziert sich also gewissermaßen selbst, spielen Sie darauf an?** Schon. Dazu kommt auch, dass viele Musiker\*innen aus Musikerfamilien stammen, auch das ist ein ziemlich selbstreferenzieller Zirkel, der bestimmt, ob man eine bestimmte Förderung bekommt und dass alles so funktioniert, wie man sich das wünscht. Ich glaube, das ist auch so ein Faktor, der dazu führt, dass sich die Haltung und Welteinstellung zu verschiedenen Fragestellungen, die gerade eine Rolle spielen, im beruflichen Kontext nur extrem langsam wandelt.

**Da spielt auch der Aspekt der Zugänglichkeit eine Rolle ...** Natürlich – allein die Tatsache, dass Sie bis zu einem Alter von sieben Jahren gewissermaßen geklärt haben müssen oder überhaupt auf die Idee gekommen sein müssen, eine Geige, ein Cello oder sonst ein Instrument in die Hand zu nehmen, bedarf eines entsprechenden Umfelds! Das fordert wiederum uns als Institutionen heraus: Was können wir tun, damit junge Menschen überhaupt auf die Idee kommen könnten, im richtigen Alter Geige zu lernen? Und da geht es nicht darum, die Hörer\*innen von morgen zu gewinnen, sondern auch, die Musiker\*innen von morgen. Hier in Ludwigshafen haben 25 Prozent der Bevölkerung einen türkischen Hintergrund – in unserem Orchester spielt aber keine einzige Person aus diesem Kontext. Für uns ist das letztendlich eine wichtige Stellschraube, um in 20 Jahren tatsächlich eine gewisse Diversität im Orchester zu haben, die der Zusammensetzung einer deutschen Stadt entspricht.

**Was müsste sich auf dem Markt ändern, um diese Entwicklung voran zu bringen?** Da gibt es zwei Stellschrauben: Das eine ist der Bereich der Selbsterkenntnis, dass sich die Verantwortungsträger\*innen der Probleme sehr bewusst sind und den Prozess sehr konsequent angehen. Die zweite Schraube ist der kulturpolitische Auftrag. Da geht es dann in Richtung der Trägerschaft, und dass beispielsweise Unterstützungsmodelle an konkrete Entwicklungen gekoppelt sind. Also dass ein Geldgeber oder auch die Kulturpolitik mit Blick auf Repräsentanz klare Forderungen formulieren. Da braucht es schon das Bewusstsein, dass sich das eben nicht in zwei, sondern in 20 Jahren verändern lässt.

**Woran liegt das?** Wir sprechen von einem Flächentarifvertrag mit mehr oder weniger unkündbaren Arbeitsverhältnissen. Da ist ein unmittelbarer Wechsel von Posten und Stellen nicht unbedingt möglich. Auch stellt sich die Frage, ob es denn überhaupt entsprechend qualifizierte Menschen mit anderen Voraussetzungen gibt. Da kann man aber trotzdem kulturpolitische Weichenstellungen verlangen und Förderungen an deren Umsetzung koppeln. Es ist wichtig, dass man solche Entscheidungen nicht einer einzelnen Führungsperson überlässt, sondern die Entwicklung auch in Verbindlichkeit übersetzt: Wenn wir uns als Gesell-

schaft für eine gewisse Kunstform engagieren, dann soll sie sich auch entsprechend weiterentwickeln. Noch einmal unterstreichen möchte ich aber den großen Zeitraum der notwendig ist und nicht so einfach in unsere Zeit der schnellen Veränderungen und Lösungen passt.

