

## Unternehmen Verein: Musikalische Leitung

Der Dirigent ist im Verein für alles verantwortlich, was mit der Kernaufgabe des Orchesters zu tun hat: dass Musik in der Luft liegt. Als Führungskraft muss er im Zweifelsfall darauf achten, sich auf seine ureigensten Aufgaben zu konzentrieren und auf Strukturen zu setzen, die ihm die überfachliche Arbeit abnehmen.

**M**usikalische Leitung – Probenleitung – Probenvor-, Probennachbereitung – Auftrittsleitung – Literaturauswahl – das sind die absoluten Kernaufgaben des Dirigenten“, sagt Joachim Pfläging, der neben seinen Dirigaten in der Stadtkapelle Wehr und im Musikverein 1860 Rickenbach auch stellvertretender Verbandsdirigent im Blasmusikverband Hochrhein ist.

Und dann kann man schon trefflich zu streiten anfangen, was außerdem noch Sache des Dirigenten ist. Joachim Pfläging zählt auch die Außendarstellung des Vereins dazu. Zusammen mit dem ersten Vorsitzenden repräsentiere auch der Dirigent. Bei der Vorstellung eines neuen Programms müsse er zum Beispiel das musikalische Konzept erklären oder in einer Pressemitteilung die entsprechenden Passagen verantworten.

### Man kann viel machen, muss aber nicht

Dass er als Hauptdirigent auch noch die Jugendkapelle selbst unterrichtet, ist für Joachim Pfläging keine Frage – schließlich ist er auch Musikschullehrer. Insgesamt in etwa einem Drittel der Vereine sei das so, schätzt er aus eigener Anschauung. „Natürlich ist das auch eine Geldfrage.“ Der Dirigent ist in der Regel die einzige bezahlte Kraft im Verein. Je mehr seine Expertise eingesetzt wird, desto kostspieliger wird es folglich, und der Verein muss schon aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten abwägen, ob er den Dirigenten auch ins Jugendorchester einbindet. Nun gibt es aber über die Kernaufgaben hinaus einiges, in das der Dirigent sich auch vertiefen könnte. Wo verläuft die Grenze zwischen seiner fraglosen Zuständigkeit und überfachlichen Aufgaben? Aufgaben, die ihm nahe sind, aber auch von anderen Aktiven übernommen werden könnten? Die Zeit des Dirigenten ist im wahrsten Sinne des Wortes kostbar, und er sollte seine Kapazitäten ganz auf die Arbeit mit dem Orchester und auf die Musik konzentrieren können. „Das Registerführerwesen erlebt derzeit eine Renaissance – Gott sei Dank –, nachdem es mal eine Zeitlang aus der Mode

gekommen war“, beobachtet Johannes Brenke, Dirigent im Hauptberuf. Er leitet unter anderem die Stadtmusik Bad Säckingen und ist Verbandsdirigent im Blasmusikverband Hochrhein. Die Register- oder Satzführer, so Brenke, sollten sich durch besonderes musikalisches Können auszeichnen, aber auch viel Akzeptanz in der Gruppe genießen und gut kommunizieren können. Einmal gefunden, können die Registerführer durchaus eigenverantwortlich Satzproben leiten und so dem Dirigenten einiges an Arbeit abnehmen. Vor allem sind sie aber die Instanz, über die das Orchester in Entscheidungen beispielsweise über die Stückauswahl eingebunden werden kann. „Weil sie selbst aus dem Orchester kommen, können die Satz- oder Registerführer einer breiten Konsensbildung an der Basis nur zuträglich sein“, sagt Johannes Brenke. Die Begeisterung für die ausgewählten Stücke beispielsweise könnten sie ins Orchester tragen.

### Viele Schultern

Wie kann der Verein dem Dirigenten entgegenkommen, damit er sich ganz auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren vermag?

„Die Aufgabenverteilung muss klar sein“, sagt Johannes Brenke. Und Joachim Pfläging: „Die organisatorischen Aufgaben müssen auf möglichst viele Schultern verteilt sein. Der Verein sollte ein durchstrukturiertes Organigramm besitzen, in dem am besten jeder aus dem Verein irgendwo auftaucht.“



Johannes Brenke

Foto: privat

Die Zuständigkeiten des Instrumenten- und Notenwerts sollten klar definiert sein, damit der Dirigent sich hier nicht selbst kümmern muss. Wenn er dem Notenwart sagen kann: „In drei Wochen brauche ich dieses oder jenes Stück aus dem Archiv, und rechtzeitig vorher sollte es jeder Musiker in seinem Fach haben“ – oder den Instrumentenwart bittet: „Mit der einen Klarinette gibt es ein Problem, bitte kümmere dich mal darum“ – dann kann er die Zeit, die er eigentlich dem gesamten Orchester widmen sollte, umso besser nutzen. Die Delegation hat natürlich aber auch Grenzen,

meint Johannes Brenke: „Der Notenwart kann mich bis zu einem gewissen Grad unterstützen, aber andererseits gibt es auch Aufgaben, die ich selbst in die Hand nehmen muss – wenn ich zum Beispiel für einzelne Musiker eine Stimme einrichte beziehungsweise transponiere.“

Wo steht eigentlich der Dirigent im Vereins-Organigramm? Ist er sozusagen der zweite Kopf, mit dem überfachlich arbeitenden Vorstand auf Augenhöhe?

„Ich als Dirigent möchte natürlich spontan sagen: ja“, meint Joachim Pfläging. „Aber der erste Vorsitzende ist immer noch der Chef des Gesamtvereins und in dem Sinne auch der Chef des Dirigenten.“ Für eine „sehr geschickte“ Struktur hält Pfläging in diesem Zusammenhang das Modell mit erstem und zweitem Vorsitzenden. „Der erste Vorsitzende wäre dann der eigentliche Kopf des Vereins. Er hat repräsentative und visionäre Aufgaben. Der zweite Vorsitzende ist demgegenüber für die alltägliche Arbeit im Verein zuständig, auf organisatorischer Seite – er ist demnach mit dem Dirigenten auf gleicher Augenhöhe.“

Im Idealfall kommen sie sich aufgrund einer scharfen Trennung ihrer Aufgabengebiete eigentlich nicht in die Quere. „Es gibt Dinge, die der Dirigent entscheiden muss, und andere, die der Vorstand entscheiden muss“, sagt Johannes Brenke.

### Der Dirigent als Führungskraft

Mit dem Blick auf den Verein als Analogie zu einem Unternehmen ist der Dirigent also eine hochqualifizierte und sehr spezialisierte Führungskraft. Er legt sein Augenmerk auf das eigentliche Kerngeschäft, die Musik. Dass der „Laden“ von Tag zu Tag läuft, dafür sind andere zuständig. Einen Tunnelblick auf die Musik darf er aber wiederum auch nicht haben. Nicht nur, wenn er am Pult steht und den Taktstock hebt, muss er als musikalischer Leiter „leiten“. Auch im Umgang mit Vereinskolegen, die ihm zuarbeiten, muss er leiten, d.h. „führen“ können.

Darüber hinaus sollte er wissen, wo es mit dem Verein hingehen soll. „Man hat Ziele, Visionen, Ideen und musikalische Vorstellungen“, sagt Joachim Pfläging. „Es reicht nicht, einmal im Jahr das Jahreskonzert abzuarbeiten und sonst keine Fortschritte zu machen. Zusammen mit dem Vorstand sollte ich ausmachen, wo der Verein in fünf Jahren



Joachim Pfläging

Foto: privat

stehen soll – in Besetzungsfragen, in der Ausbildung und in der musikalischen Entwicklung.“

Joachim Pfläging setzt zudem darauf, sein Orchester immer mit der Musikauswahl zu überraschen. Und es mit neuen Stücken an seine Grenzen zu bringen oder sogar ein kleines bisschen darüber hinaus. Es gilt, die Musiker dafür zu begeistern, sich mit Elan einer Herausforderung zu stellen; dies setzt gute Kommunikation und einen Draht ins Orchester – über die Registerführer – voraus.

Und dann ist da auch noch die Vorbildfunktion, wie Johannes Brenke bemerkt: „Wenn der Dirigent sein Orchester musikalisch nicht sauber führt, kann er nicht erwarten, dass das Orchester in anderen Bereichen richtig arbeitet. **Aufgaben** trennung ist also eine Sache – dass dann doch alles mit allem zusammen-

hängt und die professionelle Persönlichkeit des Dirigenten über die Leistung des ganzen Vereins mit entscheidet, eine andere.

Martin Jost

Anzeige

Qualität aus Erfahrung  
seit 1886  
original - historisch - echt

Fon 07071/9179-6 • Fax 07071/917988

**Negele**

Uniformfabrik Negele  
Reutlinger Straße 58  
72072 Tübingen  
www.negele.de  
info@negele.de

### Unternehmen Verein – die Serie in der Blasmusik

Die Vereinsleitung – Monat Januar Öffentlichkeitsarbeit – Monat Februar Jugend – Monat März  
Finanzen – Monat April Orchesterleitung – Monat Mai Ausbildung – Monat Juni