

# VEREINSFÜHRUNG UND -ENTWICKLUNG

## MANUEL EPLI IM GESPRÄCH

Von Klaus Härtel

**Im Vorfeld von Mitgliederversammlungen gibt es ja oft die Ansage des Ehepartners: »Komm mir bloß nicht mit einem Posten heim!« Warum eigentlich nicht? Warum ist es so unbeliebt, einen Vorstandsposten übernehmen zu wollen? Manuel Epli hat sich viel mit Musikern, Dirigenten und Vorständen unterhalten und widmet sich nun dem Thema »Vereinsführung und -entwicklung«. Wir haben mit ihm gesprochen.**

**Nach Seminaren zu den Themen »Werkungsspielvorbereitung« und »Orchesterschulung« veranstalten Sie jetzt am Wochenende 19./20. Januar 2019 Ihr drittes Seminar. Dieses Mal ist das Thema »Vereinsführung und -entwicklung«. Wie sind Sie auf dieses Thema gekommen?**

Manuel Epli: Ich weiß aus vielen Gesprächen mit meinen Dirigierschülern, dass das Thema gerade viele Dirigenten und Vorstände beschäftigt. Natürlich ist das auch regelmäßig ein Thema im Dirigierunterricht, da die musikalische Entwicklung eines Orchesters immer eine organisatorische Entwicklung als Grundlage hat. Auffallend ist, dass sich die Fragen wiederholen und auch im jüngsten Seminar im Juli relativ viele Fragen zum Thema »Vereinsführung und -entwicklung« gekommen sind. Es ist natürlich ein bisschen ineffizient, jedem Schüler im Unterricht die gleichen Fragen zu beantworten. Aus diesem Grund wollte ich auf jeden Fall für meine Schüler ein Seminar zu diesem Thema anbieten. Im Sommer war ich dann viel als Juror unterwegs und habe in zahlreichen Gesprächen mit Kollegen, Dirigenten und Vorständen gemerkt, dass das Interesse an diesem Thema sehr groß ist. Darum habe ich mich entschlossen, das Seminar nicht nur für meine Dirigierklasse zu veranstalten, sondern öffentlich abzuhalten.

**Viele Vereine kämpfen ja zum Beispiel damit, dass sie immer schwerer zumin-**

**dest einen Interessenten für ein Vorstandsposten finden. Was empfehlen Sie, um dieses Problem zu lösen?**

Ich bin der Meinung, dass die Lösung dieses Problems schon im Jugendorchester des Vereins beginnt. Bereits die Kinder und Jugendlichen müssen lernen, dass es in einer großen Gruppe wie in einem Orchester ganz normal ist, dass jeder ein klein wenig Verantwortung trägt und sich für die Gruppe engagiert. Im Jugendalter wird das »Mindset«, mit dem wir später als Erwachsene durchs Leben gehen, stark geprägt. Von der Einstellung, die in den Jugendjahren angelegt wird, kann man später enorm profitieren. Natürlich ergibt sich durch diese Strategie noch nicht zwangsläufig, dass es für einen Vorstandsposten zig Bewerber gibt. Die Wahrscheinlichkeit, dass es zumindest einen geeigneten und motivierten Bewerber gibt, ist aber doch größer.

**Das frühe Einbinden der Kinder und Jugendlichen ist sicherlich eine gute Idee. Es wird das Problem ja aber nicht vollständig lösen, oder?**

Nein, sicher nicht. Viele schreckt natürlich auch die enorme Verantwortung ab, die ein Vorstandsposten mit sich bringt. Weitere oft ins Feld geführte Gründe sind, dass es zu viele Termine gibt und dass die Sitzungen wenig effizient sind. Für alle drei Punkte gibt es Lösungen. Das Problem mit



der enormen Verantwortung tritt vor allem dann auf, wenn der Verein in der klassischen Struktur »1. Vorstand, 2. Vorstand, Schriftführer und Kassier« aufgestellt ist. Meine Empfehlung ist hier immer, die Vereinsarbeit nach Geschäftsbereichen aufzuteilen. Die Aufteilung nach Geschäftsbereichen ist nicht nur logischer was die Prozesse und Abläufe anbetrifft, sondern führt auch dazu, dass die Aufgabengebiete kleiner werden und bewältigt werden können. Durch eine clevere Organisation der Vereinsarbeit, das Etablieren von schnellen vertikalen und horizontalen Kommunikationsstrukturen kann man auch die beiden anderen Hinderungsgründe, einen Vorstandsposten zu übernehmen, aus dem Weg räumen. Besonders bewährt hat sich für mich die Arbeit mit Backlogs, Status Tabellen und fortschreibenden Ergebnisprotokollen für Sitzungen.

Foto: privat

**Jetzt sind natürlich viele Leser unserer Zeitschrift Dirigenten und keine Vorstände. Warum soll sich ein Dirigent mit dem Thema »Vereinsführung und -entwicklung« beschäftigen?**

Ich bin davon überzeugt, dass es ohne eine organisatorische Entwicklung auch keine musikalische Entwicklung gibt. Man kann das Orchester bis zu einem gewissen Punkt musikalisch entwickeln, selbst wenn die übergeordnete Organisationsstruktur des Vereins nicht ideal ist. Dieser Punkt liegt meiner Erfahrung nach irgendwo im Oberstufenbereich. Wenn ein Dirigent mit seinem Orchester diesen Punkt aber überschreiten will, muss immer auch eine gewisse organisatorische Entwicklung stattfinden. Ohne eine Professionalisierung des Vereins und des Orchesterbetriebs – das heißt die Optimierung von Prozessen, die Verbesserung des Aufgabenmanagements und der Organisationsstruktur sowie die Einführung von Qualitätsstandards – wird die musikalische Entwicklung des Orchesters begrenzt sein.

**Dirigenten sind in erster Linie ja Musiker. Wie kann ein Dirigent am schnellsten den Einstieg in das Thema schaffen?**

Es geht an sich um vier Dinge: Das Wichtigste ist, dass man als Dirigent versteht, dass dieses Thema wichtig ist. Viele beschäftigen sich nur mit der Frage, wie sie als Dirigent – im Sinne der Rolle »Musiker« – besser werden. Bei der Leitung eines Amateurorchesters geht es vor allem aber auch darum, dass ein Dirigent ein guter Manager und ein toller Trainer sein sollte. Es muss das Verständnis dafür da sein, dass ein Dirigent immer auch diese Rollen hat und ausfüllen muss. Das heißt, als erstes muss einmal die passende Grundhaltung zum Thema »Rolle und Aufgaben im Verein« vorhanden sein. Dann geht es darum, dass man sich für die richtige Strategie entscheidet und dass man ein System hat, das man auf seinen Verein übertragen kann. Es geht jetzt weniger darum, dass man eins zu eins etwas kopiert, was woanders gut funktioniert oder zumindest gut funktioniert hat. Es geht aber darum, eine Idee zu bekommen, was alles machbar ist, und das dann intelligent zu adaptieren. Der vierte Faktor ist dann die Zeit. Man braucht als Dirigent natürlich auch Zeit, um einen Verein bei dieser Entwicklung begleiten zu können. Wenn ein Dirigent vier Vereine dirigiert und dann noch 40 Stunden in der Woche arbeitet, wird es nicht möglich sein, dass er auch nur einen dieser Vereine nach-



haltig entwickelt und zum Beispiel von der Oberstufe in die Höchststufe führt.

**Sie haben vor einigen Monaten ja schon einmal ein Interview zum Thema »Vereinsführung und -entwicklung« gegeben. In den Social Media gab es danach teilweise kritische Kommentare. Wie gehen Sie damit um?**

Ich finde das immer ganz spannend. Mit jeder Kritik geht immer auch eine Art »Selbstoffenbarung« des Kritisierenden einher. Aus dem Vorwurf, dass meine Haltung zu einigen Punkten »realitätsfern« wäre, ergeben sich durchaus interessante Fragen. Zum Beispiel, ob wir als Dirigenten für die Verwaltung des Orchesters oder für die Weiterentwicklung des Orchesters verantwortlich sind? Die Kernfrage ist doch die: Inwieweit sollen und dürfen wir uns als Dirigenten überhaupt der Realität beugen? Anders gefragt: Ist die Aufgabe eines Dirigenten – und natürlich auch die eines Vorstands – die Verwaltung eines Ist-Zustands oder ist es die originäre Aufgabe eines Dirigenten und Vorstands, am Soll-Zustand zu arbeiten? Das sind für mich wichtige Fragen, die viel mit dem »Mindset« zu tun haben, was letzten Endes oftmals über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Vielleicht abschließend: Dass Ziele immer erreichbar und realistisch sein müssen, ist schon klar. Aber eines müssen Ziele in jedem Fall sein: herausfordernd. Wenn sie das nicht sind, wird keine Entwicklung stattfinden.

**Klare Worte...**

Ich bin ein Kind dieser Szene. Ich bin im Blasorchesterbereich aufgewachsen und habe mein Orchester, die Bläserphilharmonie der Stadt Blaustein, Schritt für Schritt – zusammen mit einer tollen Vorstandschaft – von der Oberstufe in die Höchstklasse entwickelt. Das Erreichen des 1. Platzes beim Deutschen Orchesterwettbewerb 2016 war dann das »i-Tüpfelchen« einer langen Entwicklung, was das Orchester und mich natürlich sehr gefreut hat. Ich weiß, was beim Thema »Vereinsführung und -entwicklung« möglich ist und natürlich auch, was nicht möglich ist. Vor allem bin ich mir nach über 15 Jahren Arbeit an den Systemen »Verein« und »Orchester«

bewusst, dass jede Art von Entwicklung Zeit braucht. Es geht nicht von heute auf morgen. Es geht nur Schritt für Schritt über viele Jahre. Man braucht Geduld und auch ein bisschen Disziplin. Darum ist das Seminar auch keine »Schnell-vorankommen-und-übermorgen-in-der-Höchststufe-spielen-Veranstaltung«. Es geht um langfristige und nachhaltige Konzepte, mit denen man das Thema »Vereinsführung und -entwicklung« effizient anpacken kann, um einen Verein dauerhaft »fit für die Zukunft« machen zu können.

**Dann natürlich das Wichtigste: Wo findet das Seminar statt und gibt es noch freie Plätze?**

Das Seminar findet am Wochenende 19./20. Januar in der Musikschule der Bläserphilharmonie der Stadt Blaustein in der Nähe von Ulm statt. Das Seminar beginnt am Samstag um 9.30 Uhr und endet am Sonntag um 16 Uhr. Anmeldungen sind bis 15. Dezember unter [www.manuelepli.de](http://www.manuelepli.de) möglich. Es sind noch wenige Restplätze verfügbar. ■

## » MANUEL EPLI

studierte Dirigieren am Vorarlberger Landeskonservatorium und an der Kunst- und Musikhochschule von Arnheim, Enschede und Zwolle (Niederlande) und beendete dieses Studium mit dem Bachelor of Music. An der Musikuniversität Mozarteum Salzburg schloss er sein Dirigierstudium mit dem Master of Arts ab. Manuel Epli ist ein gefragter Autor, Juror, Referent und Coach und arbeitet unter anderem für den Bayerischen, Schweizer, Tiroler und Salzburger Blasmusikverband. Seit 2004 ist Manuel Epli der musikalische Leiter der Bläserphilharmonie der Stadt Blaustein. An der Universität Ulm studierte Manuel Epli außerdem Mathematik, Informatik, Pädagogik und Psychologie und unterrichtet heute als Studienrat an der Friedrich-List-Schule Ulm.