

# Auswertung der qualitativen Interviews mit Dirigenten

Thema: Mitgliederschwund im Schweizer Blasmusikwesen

## Vorwort

Die Vereine des Schweizer Blasmusikverbandes verloren in 23 Jahren, von 1997 bis 2019, insgesamt 23% ihrer Vereinsmitglieder. Ich führte qualitative Interviews mit elf erfolgreichen Dirigenten zum Thema Mitgliederschwund und versuchte, sowohl Gründe für als auch Strategien gegen Vereinsaustritte zu eruieren.

Die Blasmusikvereine sind grösstenteils noch äusserst heterogene Gemeinschaften mit unterschiedlichen Eigenheiten. Daher erstaunt es nicht, dass die Darstellungen und Argumente der Interviewten enorm vielfältig und teilweise auch gegensätzlich ausgefallen sind. Ich konzentriere mich bei der Auswertung einerseits auf einige allgemein erkennbare Trends und andererseits auf Spannungsfelder, in denen ich Aspekte aufzeige, die sich je nach Situation oder Ausrichtung der Vereine interpretieren lassen.

Die herausgearbeiteten Ergebnisse sollen zu einem späteren Zeitpunkt mit einer quantitativen Umfrage bei den Blasmusikvereinen des Solothurner Blasmusikverbandes empirisch geprüft werden, ist aber nicht Teil der schriftlichen Abschlussarbeit.

## Allgemeine Trends

### 1. Konkurrenz im Angebot der Freizeitaktivitäten

Dieses Argument wurde von ausnahmslos allen befragten Dirigenten mehrheitlich am Anfang des Interviews genannt. Der steigende Wohlstand und die Mobilität der Menschen in der Schweiz führen zu einem stetig grösser werdenden Angebot an Freizeitaktivitäten, einhergehend mit einer Ökonomisierung und professionellen Vermarktung. Auch die Digitalisierung mit ihren grenzenlosen Möglichkeiten des Zeitvertreibs und der Online-Communities stellt eine wachsende Konkurrenz für die traditionellen Vereine dar.

Konkurrenz ist nicht per se schlecht. Sie kann durchaus belebend wirken. Man muss allerdings bereit sein, sich den neuen Begebenheiten anzupassen, um seine Zielgruppen zu erreichen und auch zu halten. Die Umsetzung verschiedener Ansätze wird im Kapitel der Spannungsfelder behandelt.

### 2. Zeitliche Mehrbelastung durch Arbeit und Familie

Ebenfalls alle Interviewten brachten die grössere Belastung in Ausbildung, Job und Familie zur Sprache, welche bei vielen Mitgliedern zu einer Verknappung der freien Zeit führt. Dabei wird die Priorisierung der Ausbildung, der Arbeit und der Familie vor dem Hobby von allen Dirigenten vollauf akzeptiert.

Dennoch vermuten einige Dirigenten eher eine subjektive Überforderung, die durch schwindende Belastbarkeit zustande kommt, als eine reale Mehrbelastung.

Dazu lassen sich einige interessante Zahlen des Bundesamtes für Statistik anführen. In einem Vergleich des durchschnittlichen Zeitaufwandes für bezahlte und unbezahlte Arbeit zwischen den Jahren 1997 und 2016 ergeben sich folgende Veränderungen:

<b>Frauen</b>	<b>unbezahlte Arbeit</b>	<b>bezahlte Arbeit</b>	<b>Total</b>
Alle 15-64-Jährigen	- 3.1h	+ 2.6h	- 0.5h*
1. Alleinlebende	- 0.6h	- <b>4.6h</b>	- 5.2h
2. Paare ohne Kinder	- <b>3.9h</b>	+ 2h	- 1.9h
3. Paare mit Kindern	+ 0.3h	+ <b>4.8h</b>	+ 5.1h

<b>Männer</b>	<b>unbezahlte Arbeit</b>	<b>bezahlte Arbeit</b>	<b>Total</b>
Alle 15-64-Jährigen	+ 2.4	- 2.2h	+ 0.2h*
1. Alleinlebende	- 0.4h	- 1.1h	- 1.5h
2. Paare ohne Kinder	+ 1.9h	- 1.5h	+ 0.4h
3. Paare mit Kindern	+ <b>6.5</b>	- 2.2h	+ 4.3h

\*Zeitangaben pro Woche

Sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern ergaben sich insgesamt keine signifikanten Veränderungen zwischen 1997 und 2016 im durchschnittlichen Arbeitsaufwand (- 0.5h / + 0.2h). Generell gab es bei den Frauen eine Verschiebung von der unbezahlten zur bezahlten Arbeit, bei den Männern umgekehrt. Bei den drei Untergruppen hingegen fallen einige Abweichungen auf. So nahm die Arbeitszeit bei den Alleinlebenden ab, besonders stark bei den Frauen (- 4.6h). Bei den kinderlosen Paaren ist die Belastung gleichgeblieben (Männer) oder ebenfalls abnehmend (Frauen). Eine grosse Erhöhung ist bei den Müttern und Vätern erkennbar. Während Frauen vermehrt einer Erwerbsarbeit nachgehen (+ 4.8h), verrichten die Männer erheblich mehr Haus- und Familienarbeit (+ 6.5h).

Die Zahlen veranschaulichen, dass man mit Pauschalisierungen nicht weiterkommt. Eine gleichbleibende durchschnittliche Arbeitsbelastung schliesst Unterschiede im Einzelfall nicht aus. Ob sich die Mehrbelastungen darüber hinaus als objektiv oder subjektiv manifestieren, spielt keine Rolle. Mit Druck wird man, mindestens mittel- oder längerfristig, nichts erreichen. Es handelt sich um freie Zeit, über die in der Schweiz heute alle individuell verfügen können.

### 3. Individualisierung

Fast alle Befragten erfuhren bereits mehrfach den Einfluss der Individualisierung der Gesellschaft und beschrieben ihn ausgiebig und mannigfaltig. Viele erkennen einen Trend hin zur Optimierung aller

Lebensbereiche: eine möglichst gute Ausbildung und die Verwirklichung im Job und der Familie werden angestrebt. Einen höheren Stellenwert nehmen auch die persönliche Fitness ein.

Die wertvolle Freizeit soll zwar ebenfalls optimal eingesetzt werden, dabei sind aber vorwiegend Genuss und Entspannung, Unverbindlichkeit und Flexibilität die Entscheidungsfaktoren. Man möchte möglichst kurzfristig entscheiden, um auch sicher das beste Angebot zu erwischen. Entschieden wird immer öfter nach einer eigenen «Kosten-Nutzen-Rechnung», Kompromisse zugunsten einer Gemeinschaft werden kaum mehr eingegangen.

Viele der interviewten Dirigenten beschrieben auch eine schwindende Wertschätzung des Hobbys Blasmusik. Einen Grund sehen sie in der bereits oben beschriebenen steigenden Erwartungshaltung infolge des riesigen Angebots und der stark individualisierten Bedürfnisse. Ein anderer massgeblicher Nachteil entsteht durch die wachsende Mobilität. Der Wohnort bedeutet heute nicht mehr zwangsläufig auch Heimat. Neugierige Zugezogene, die sich bei der Suche nach Freizeitaktivitäten an den Angeboten der ortsansässigen Vereine orientieren, sind eher die Ausnahme. Viel eher wird das passende Angebot in der näheren oder weiteren regionalen Umgebung gesucht.

Trotz oder vielleicht auch wegen der anhaltenden Individualisierung und Digitalisierung unserer Gesellschaft beobachten fast alle Dirigenten bei vielen Menschen dennoch das Bedürfnis, einer Gemeinschaft anzugehören. Einer Gemeinschaft aus Menschen mit denselben Interessen, um sich auszutauschen und gemeinsam aktiv zu sein.

## Spannungsfelder

### 1. Gemeinschaft

Die meisten Dirigenten betonen die Wichtigkeit einer guten sozialen Einbettung aller Mitglieder in die Gemeinschaft. Jede(r) will gesehen, gehört, verstanden, wertgeschätzt und manchmal auch etwas bewundert werden für das, was sie / er ist und kann. Jede(r) braucht ihre / seine Rolle in der Gruppe, in welcher sie / er sich wohlfühlt. Es braucht eine intensive Pflege dieser Gemeinschaft, die weit über das Musikalische hinausgeht. Sie braucht viel Engagement sowie ein feines Gespür aller Mitglieder, insbesondere aber den Führungspersonen. Die Wertschätzung für und die Identifikation mit dem Verein hängen massgeblich von der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen ab. Deren Fehlen erachten die meisten Befragten als den oder einen Austrittsgrund.

Eine Mehrheit der interviewten Dirigenten erleben ihre Vereine auch als sehr heterogene Gemeinschaften; Menschen jeglichen Alters und aller Bildungsschichten kommen regelmässig zusammen. Nebst der Freude am Musizieren verbindet die Mitglieder aber vor allem ihre Herkunft und familiäre oder freundschaftliche Bande, die oftmals auch über den Verein hinaus Bestand hat. Diese vereinenden Konstellationen nehmen aus Sicht der Dirigenten mehr und mehr ab, die

Zusammensetzung der Gemeinschaft wird diverser. Gleichzeitig steigt die Erwartungshaltung der Mitglieder durch die oben beschriebene Individualisierung, die Resilienz und Kompromissbereitschaft indessen sinkt. Wenn die verbindenden Elemente schwinden und nicht durch andere ersetzt werden, zerfällt die Gemeinschaft, zuerst in kleinere Gruppen, dann verliert sie nach und nach ihre Mitglieder.

Die Stärke einer Gemeinschaft hängt massgeblich von ihren Werten und Zielen ab, mit denen sich alle Mitglieder identifizieren können.

## 2. Vereinsorganisation

Viele der Befragten sehen in festgefahrenen, altmodischen Organisationsformen ein grosses Problem. Diese sind oft nicht mehr zeitgemäss und lassen fast keinen Raum für Innovationen. Einig sind sich die interviewten Dirigenten, dass der zeitliche Aufwand insgesamt reduziert werden soll, dass beispielsweise grundsätzlich zwei Proben wöchentlich nicht mehr vertretbar sind. Schon diverser sind die Meinungen, inwiefern man dem heutigen Bedürfnis nach Unverbindlichkeit und Flexibilität Rechnung tragen soll. Während die Einen für wöchentliche Proben und regelmässige Anlässe plädieren, tendieren Andere eher zu projektartiger Planung mit intensiveren Phasen und längeren Pausen.

Bezüglich Vereinsregeln, z.B. beim Probebesuch oder Übeverhalten, gibt es ebenfalls gegensätzliche Voten. Während einige für Flexibilität und Fingerspitzengefühl - vor allem bei Jugendlichen - plädieren, setzen andere auf klare, für alle geltenden Regelungen, auf deren strenge Umsetzung grossen Wert gelegt wird.

Vielfach sind die Vereine traditionellerweise sehr hierarchisch aufgebaut. Die befragten Dirigenten erkennen diesbezüglich ein Spannungsfeld zwischen eher passiven Konsument\*innen des Vereinsangebotes und aktiven, sich einbringenden Vereinsmitgliedern. Letztere identifizieren sich durch ihre aktive Mitgestaltung meist viel stärker mit dem Verein, wodurch die Hemmschwelle, den Verein zu verlassen, ungleich höher liegt.

Den Führungspersonen im Blasmusikverein, allen voran Präsident\*in und Dirigent\*in, attestieren die Interviewten einen gewaltigen Einfluss auf die Attraktivität des Vereins. Sie müssen nebst den fachlichen Qualifikationen auch ausgeprägte soziale Kompetenzen aufweisen. Sie sind hauptverantwortlich für die Entwicklung des Leitbildes sowie dessen Umsetzung und auch einer periodischen Reflexion. Sie entwerfen Visionen und motivieren so die Mitglieder, sie stärken die Gemeinschaft als Sinnstifter und Moderatoren.

Die Führungspersonen bewegen sich im Spannungsfeld der Selbstverwirklichung und des Dienstes an der Gemeinschaft. Im Optimalfall decken sich die Ziele der Vereinsmitglieder mit denjenigen der Vereinsführung und des / der Dirigent\*in. Bei einem Projektorchester mit einem klaren Leitbild

schliessen sich für einen begrenzten Zeitraum nur diejenigen Musiker\*innen zusammen, die genau dasselbe Angebot möchten. In einer über viele Jahrzehnte gewachsenen, heterogenen Gemeinschaft verlangt die Aufgabe der gemeinsamen Sinnfindung eine gut funktionierende Kommunikation und viel Überzeugungsarbeit. Dabei sind die Führungspersonen zentral!

Das Angebot von vielen Blasmusikvereinen hat sich kontinuierlich über die Jahrzehnte aus der Tradition sozusagen ergeben. Leider wurde das Profil dabei nicht geschärft, sondern eher verwässert, da eine reflektierte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Mitglieder sowie den Zielen des Vereins oft nicht oder nur oberflächlich stattgefunden hat. Vielen Vereinen fehlt ein klares, attraktives Leitbild, welches den aktiven und zukünftigen Mitgliedern die Mission und Visionen des Vereins aufzeigt, die sie motivieren und binden.

### 3. Musikalisches Angebot

Die Interviewten sind sich einig: Wer sich in einem immer grösser werdenden Freizeitangebot behaupten will, braucht Alleinstellungsmerkmale oder einen attraktiven Mix, der viele «Nutzer» anspricht. Hier findet sich ein weiteres Spannungsfeld: Generalisierung kontra Spezialisierung. Die enorme Vielfalt bezüglich der Literaturauswahl und Auftrittsmöglichkeiten sind mal Chance, mal Überforderung. Sie reicht von der traditionellen Blasmusik an politischen oder religiösen Anlässen im Ort, über hochstehende Originalkompositionen für Wettbewerbe bis hin zur Unterhaltungs- und Filmmusik. Viele Blasmusikvereine sind gefangen zwischen Tradition und Moderne und versuchen diesen schwierigen Spagat; sie bieten alles an, damit es «für jede(n) etwas dabei hat» und verlieren so aber Mitglieder, die nicht mehr bereit sind, ständig Kompromisse einzugehen, weil nicht alles sie interessiert.

Viel mehr als unterschiedliche Präferenzen bei der Literatur scheinen sich aber (zu) grosse Unterschiede beim Spielniveau und der Leistungsbereitschaft bezüglich Probebesuch und Übeverhalten der einzelnen Mitglieder auszuwirken. Je grösser dieses Gefälle ist, desto grösser wird die Herausforderung für die musikalische Leitung, daraus einen homogenen Klangkörper zu entwickeln, gemeinsame musikalische Ziele zu definieren und zu erreichen, sowie alle Musiker\*innen nach ihren Fähigkeiten zu fordern und zu fördern. Ein zusätzliches Problem sehen einige befragte Dirigenten in einer Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung der Mitglieder und der wirklichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, was längerfristig zu Frust führen kann.

Durch die Institutionalisierung der Musikschulen, durch die Professionalisierung der Dirigent\*innenausbildung, durch regelmässige Engagements von externen Musiklehrkräften in Registerproben und auch durch eine rege Wettbewerbstätigkeit stieg das musikalische Niveau im Blasmusikwesen in den letzten Jahrzehnten enorm an. Dies wird laut den befragten Dirigenten auch

zum Problem, weil die Voraussetzungen, die man mitbringen muss, um in einem Blasmusikverein mitspielen zu können, immer höher steigen. Einerseits steigt mit den Fähigkeiten auch die Anspruchshaltung, sodass auch die Kompromissbereitschaft sinkt. Andererseits besteht die Gefahr, dass man nach einigen Jahren intensiven Musizierens müde wird und den Aufwand dafür nicht mehr betreiben möchte oder einfach Lust auf eine ganz andere Freizeitbeschäftigung hat.

Eine weitere grosse Herausforderung stellt die Eventisierung der Kulturveranstaltungen dar, eine Entwicklung, die viele Blasmusiker\*innen auch für ihre Branche als unabdingbar betrachten, wenn man im Wettbewerb der Freizeitgestaltungen mithalten will. Auch hier ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen reinem Erlebnis und qualitativem Inhalt. In Reinform sind beide Modelle kaum zukunftssträftig, obschon beide ihre Anhänger\*innen im Verein haben. Als Basis sehen alle befragten Dirigenten zwingend eine möglichst gute musikalische Qualität. Diese Überzeugung gründet nicht nur auf einer Legitimation ihrer eigenen Arbeit, sondern auch auf Erfahrungen mit und Rückmeldungen von Orchestermitgliedern. Dabei kann eine Korrelation zwischen der Leistungsfähigkeit und dem Bedürfnis nach Events festgestellt werden. Je höher die Leistungsfähigkeit und die daraus gewonnene Befriedigung und intrinsische Motivation durch die Musik selbst, desto geringer ist der Wunsch nach Eventisierung, und umgekehrt. Da die Orchester aber, auch aus finanziellen Gründen, immer auch für ein möglichst breites Publikum musizieren, müssen deren Vorlieben und Bedürfnisse ebenfalls in die Ausgestaltung des Angebotes einbezogen werden.

Gefragt sind Projekte mit spannenden Geschichten, bereichernde Synergien zwischen verschiedenen Kunstformen und vor allem emotionale Momente für Musiker\*innen und Publikum, ausgelöst durch eine erlebte musikalische Intensität.