

Musikbund von Ober- und Niederbayern e. V. (MON)

Vorstand

Strategiewerkstatt II

am 6. Juli 2011 in München

In der zweiten Strategiewerkstatt des Vorstandes wurden die Erkenntnisse und Arbeiten aus der ersten Strategiewerkstatt, der umfassenden Mitgliederbefragung auf den drei Ebenen »MON-Aktive« (Vorstand und Bezirke), »Vereine und Kapellen« (Vorsitzende und Dirigenten) und »Einzelmitglieder« (Mitglieder der Kapellen, Vereine und Spielmannszüge) sowie der beiden Mitgliederforen von Penzing und Bad Feilnbach aufgegriffen, diskutiert und in der Form von Projekten konkretisiert.

Von der Vision und der Analyse über konkretere Ziele bis zu Maßnahmen und ersten Grundzügen von deren Organisation lief der Prozess in einer intensiven Werkstatt an einem heißen Sommertag.

Zu Beginn ging es um ein gemeinsames Verständnis der Ergebnisse des bisherigen Verfahrens. Die wesentlichen Ergebnisse standen als Grafiken und Übersichten ständig an der Wand bereit. Jedoch sollten die *individuellen* Einschätzungen der Präsidiumsmitglieder besprochen und als Grundlage für die weitere gemeinsame Arbeit verwendet werden.

Ergebnisse

Im Folgenden sind zunächst alle Ergebnisse im Detail dargestellt, dem schrittweisen Vorgehen und dem logischen Zusammenhang entsprechend. Am Schluss findet sich zudem eine knappe Zusammenfassung, und als Anhang sind rein nach den Punktzahlen neu gereichte Listen der strategischen Themen und der Maßnahmen zur Erreichung der Themenziele zusammengestellt. Ganz am Schluss sind in Fotografien die Original-Arbeitsergebnisse wiedergegeben.

1. Wichtigste Erkenntnisse und Einschätzungen

Die Strategiewerkstatt begann mit einem Gespräch, in dem jedes Vorstandsmitglied seine eigenen wichtigsten Schlussfolgerungen einbrachte. Der Moderator notierte diese Aussagen; sie wurden an der Wand gruppiert und zum Teil mit Notizen zu Details versehen.

(1.1) Einen Hauptblock nimmt die **Information** ein.

(1.1.1) Beide Richtungen wurden angesprochen: Einerseits ist der Informationsfluss *nach unten*, zu den Mitgliedern zu verbessern, weil die Vereine Informationen bisher nicht im wünschenswerten Umfang weitergeben. Über vier Stufen verliert sich manche Informati-

on. In der allgemeinen Informationsflut ist es aber auch verständlich, wenn sich Vereine und Mitglieder nicht um den MON kümmern, so lang es bei ihm gut zu laufen scheint. Es ist deshalb sinnvoll zu differenzieren, welche Informationen die Mitglieder (Vereine wie Einzelmitglieder) sich *holen* sollten und welche ihnen nahezu-*bringen* sind (was auch für die Informationen von unten gelten könnte). Der Bekanntheitsgrad des MON ist zu steigern – vor allem bei den Musikern. Dazu dienen die bereits begonnenen Maßnahmen Kalender und Facebook-Präsenz. Ein Newsletter speziell für Bezirksleitungen wird angedacht.

(1.1.2) Andererseits will der MON die Wünsche der Basis berücksichtigen. Dazu muss aber *von »unten«* auch etwas kommen.

(1.1.2.1) Der Informationsfluss von unten wurde vor allem durch die *Befragung* (Fragebogenaktion) intensiviert. An ihr wurde vielfach Kritik geübt. Einzelmitglieder wussten nicht, was sie ankreuzen sollten. Der Fragebogen erschien manchen zu umfangreich. Möglicherweise wurde deshalb zum Teil nicht sehr informiert geantwortet. Andererseits ging es ja um *Einschätzungen*, die durchaus auch Vermutungen sein konnten. Um zu einem Vergleich der drei Ebenen zu kommen, wurden viele Fragen gleich gestellt; damit konnten dann aber unterschiedliche Anliegen der Ebenen weniger gut abgebildet werden.

(1.1.2.2) Eine Lösung für den besseren Informationsfluss in beide Richtungen waren die *Mitgliederforen* in Penzing und Bad Feilnbach. Dort konnte Kritik zum Teil einfach durch Information aufgelöst werden. Es entstand – vielleicht auch durch die Foren – das Gefühl, dass (außerhalb solcher Foren) nahezu kein Kontakt zur Basis besteht. Besonders gut war, dass auch normale Musiker einmal etwas sagen. Leider können in solchen Mitgliederforen nur wenige Mitglieder aus der großen Gesamtzahl beteiligt werden (durch die Zufallsauswahl aber doch eine große Bandbreite). Das Interesse der Mitglieder an den Mitgliederforen war unterschiedlich, teilweise gering. Denen, die kein Mitgliederforum organisieren konnten, sollte man klar sagen, dass sie etwas versäumt haben. Die Mitgliederforen sollten beibehalten und wieder veranstaltet werden.

(1.1.3) Insgesamt wird die Distanz zwischen Musikern und MON beklagt: Jeder sollte sich als Teil des Verbandes sehen. (Als reiner Dienstleister würde man zu einer Art ADAC.)

(1.2) Einen weiteren Bereich kann man unter dem Begriff **Organisation** zusammenfassen: Der MON will und soll *effizienter* werden. Er hat noch zuviel mit Problemfällen zu tun, reagiert oft, wo er agieren will. Und schließlich hängt er stark von der Person des jetzigen Geschäftsführers ab (»Betriebsrisiko«, wenn's den Andreas Horber nicht gäbe). Die Ehrenamtsausschreibung hat jedoch schon neue Kräfte und eine gewisse Entlastung gebracht.

(1.3) Das **»Visionäre«**, das Bild vom MON im Jahre 2020 zum Beispiel, hätte stärker ausgebaut werden können.

(1.4) Der **Prozess** selbst zeigt allerdings Innovationsfreude, war (und ist) extrem viel Arbeit und hat viel Mut gebraucht. Dass man sich überhaupt solche Gedanken macht, ist gut. Und nun stellt sich die Frage nach den realen Folgen. Und was haben die Beteiligten mitgenommen?

(1.5) Eine Regionalisierung der Angebote wird gewünscht.

(1.6) Insgesamt wird die Arbeit des MON überwiegend positiv eingeschätzt.

2. Strategische Themen

Die Vorstandschaft einigte sich dann auf die wichtigsten Themenfelder, die bis 2013 angegangen werden sollen. Diese strategischen Themen wurden identifiziert, besprochen und gewichtet. Hier zeigten sich drei größere Bereiche, die sich zum Teil überlappen:

(2.1) Das Feld von **Kommunikation und Information** erreichte mit insgesamt 19 Punkten deutlich den ersten Rang. 14 Punkte wurden für das ganze Feld abgegeben; 4 speziell für den Informationsfluss in alle Richtungen (horizontal und vertikal), 1 Punkt dafür, die Mitglieder direkt anzusprechen und einzubeziehen (in Mitgliederforen). Genannt wurden folgende strategische Themen:

- Informationsfluss in alle Richtungen (4 P.)
- Kommunikation und Infofluss verbessern
- Verbesserung Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Kommunikation optimieren, breiter streuen
- Bekanntheit des MON verbessern
- Kontakt zu Kapellen/Musikern forcieren
- Mitglieder direkt ansprechen und einbeziehen (Foren; 1 P.)
- Transparente Entscheidungen und Öffentlichkeitsarbeit
- Vorteile einer MON-Mitgliedschaft mitteilen

Überlappend mit dem Themenbereich der Fortbildungen wurden genannt:

- Fortbildungen bewerben/bekannter machen (1 P.)
- Werbe-Strategien für Fortbildung und Veranstaltungen (1 P.)
- LAZ-Prüfungen nutzen zum Informieren und Hinterfragen (1 P.)

(2.2) Der Bereich der **Fortbildung** erhielt insgesamt ebenfalls 9 Punkte, wobei die meisten Punkte im Überlappungsbereich zur Kommunikation und Information abgegeben wurden (siehe oben). Zusätzlich zu den (unter 2.1) letztgenannten drei Themen wurden gesammelt:

- Welche Fortbildungen?
- Fortbildungsangebote anders strukturieren

(2.3) Vom Punktgewicht her noch vor der Fortbildung liegt in der Punkte-Rangfolge mit insgesamt 14 Punkten ein Feld, das man mit **Organisation** bezeichnen kann: Hier sind Themen der Arbeitsweise und -verteilung des Vorstands und die Geschäftsstelle angesprochen. Im Einzelnen wurden diese Themen ausgewählt:

- Jahresziele definieren (5 P.)
- Geschäftsstelle weiter optimieren/entlasten (4 P.)
- »Betriebsrisiko« Horber (gemeint ist: Ausfall) minimieren (5 P.)

(2.4) Zusätzlich wurden **einzel**n als Themen genannt:

- gestaltungsfreudig bleiben, das macht den Verband interessant (1 P.)
- Beitritt des MON über den BBMV in den BdMV (3 P.)
- Verbesserung der Verwaltungssoftware (2 P.)
- Einarbeitung in der Geschäftsstelle (1 P.)
- Unterstützung der Bezirke bezüglich Künstlersozialkasse und GEMA

3. Themenziele und Maßnahmen

Aufbauend auf dem gemeinsamen Verständnis der Ergebnisse des bisherigen Prozesses und der Auswahl der wichtigsten strategischen Ziele wurden die Themen neu zusammengefasst und dann auf konkretere Zielen heruntergebrochen. Zu diesen Zielen wurden Maßnahmen vorgeschlagen und wiederum gewichtet.

(3.1) Für den großen Block **Kommunikation** wurden drei Adressatengruppen unterschieden: Funktionäre, Mitglieder und Öffentlichkeit; darüber hinaus bildet einen eigenen Bereich die Kommunikation von »unten« (vom Mitglied zur Verbandsspitze).

(3.1.1) Speziell an die *Funktionsträger/innen* im MON richten sich die Ziele:

- Information noch stärker auswählen und verdichten
- Bezirke mehr einbinden (in die Themen)
- Entscheidungen erklären (wer, wie, warum)
- Bezirksleiter geben Informationen garantiert weiter

Als Maßnahmen zu diesen Zwecken sollen geprüft und/oder angegangen werden:

- der MON-Kalender (1 P.), der bereits in Vorbereitung ist
- der Versand von Protokollen an die Bezirksvorstände (was bereits begonnen wurde)
- ein Plakat mit Grundinformationen über den MON (wie vom Mitgliederforum in Penzing angeregt)
- ein spezieller Vereins-Newsletter
- regionale Newsletter, die Informationen vom MON teilweise aufnehmen (neben den regionalspezifischen Inhalten)
- die Kommunikation auf der untersten Ebene nutzen

(3.1.2) Was die Kommunikation mit den *Mitgliedern* (= Vereinen und Musikern) betrifft, wurden vier Themenziele eingebracht:

- die Existenz des MON an sich bekannter machen (als großes Ganzes)
- die Angebote präsender machen
- ein Informationspool, etwa in der Form einer »Blasmusik-Pedia« (in der Art der Wikipedia)
- den MON ansprechbar für die Mitglieder machen

Als Maßnahmen zur Kommunikation mit den Mitgliedern wurden die gleichen geeignet gesehen, die für jene mit den Funktionsträger/innen gefunden wurden.

(3.1.3) Gegenüber der *Öffentlichkeit* sind Ziele der Kommunikationsverbesserung:

- Bedeutung der Blasmusik an sich ins Bewusstsein der Öffentlichkeit bringen
- das Image der Blasmusik ändern, erweitern und entwickeln
- Interessantes für die Öffentlichkeit anbieten
- Leistungen des MON konkret darstellen
- Angebote für die Jugend bekanntmachen
- in der regionalen Presse Fuß fassen

Diese öffentlichkeitsbezogenen Kommunikationsziele lassen sich (leichter) erreichen durch die folgenden Maßnahmen:

- Referent/in für Öffentlichkeitsarbeit bestellen (5 P.)
- vom lokalen, unmittelbaren Ansatzpunkt ausgehen (1 P.)
- örtliche und regionale persönliche Pressekontakte
- Treffen mit Chefredakteuren
- Themen über Köpfe einbringen
- »nackert am Kirchturm hängen und Tuba blasen« (durch ungewöhnliche Aktionen Aufsehen erregen)

(3.1.4) Die Kommunikation *von »unten«* soll durch Mitgliederforen (6 Punkte) weiter gestärkt werden.

(3.2) Zum strategischen Thema **Organisation** wurden unter der Überschrift **Geschäftsführung optimieren** fünf Themenziele aufgestellt:

- innerhalb der Geschäftsführung das Risiko streuen und Arbeit verteilen, den Geschäftsführer entlasten
- das Problem der Erreichbarkeit lösen
- das Problem der Routine lösen
- Wissen und Erfahrung sichern
- die Gesamt-Koordination hauptamtlich sicherstellen (vielleicht in Teilzeit)

Dazu wurden die folgenden Maßnahmen für zweckmäßig erachtet:

- grundsätzlich sollten Jahresziele definiert werden (2 P.)
- alle Varianten durchdenken (6 P.)
- Aufgaben der Geschäftsführung auf mehrere Schultern verteilen (5 P.)
- eine gute hauptamtliche Struktur schaffen, so dass der Geschäftsführer es ehrenamtlich machen kann (2 P.)
- Finanzierungsmöglichkeiten ermitteln (2 P.)

- zusätzliche Mitarbeiter einstellen (ist bereits erfolgt)
- die Raumsituation prüfen und planen
- einen Vergleich mit anderen Verbänden (auch aus der Blasmusik) ziehen

(3.3) Die **Fortbildung** soll fünf Themenzielen folgend weiterentwickelt werden:

- Erhöhung der Teilnehmerzahlen
- noch stärkere Bedarfsorientierung
- Qualität steigern
- regionalisieren (aber nicht alles)
- auch für »einfache« Kapellen

Maßnahmen zur Verbesserung des Fortbildungswesens in diesem Sinne sollen sein:

- eine spezielle Ausbildung für Bezirke und Vorstandsmitglieder des MON (7 P.)
- vor allem eine Einführung für Neue (zum Beispiel Bezirksleiter; 1 P.)
- bisher zentral organisierte Angebote sollen in regionale Module umgestrickt werden (4 P.)
- die Bezirke sollen regionale Angebote durch MON-Referent/inn/en machen (bereits im Vorstand besprochen; 2 P.)
- ein Informations-Querverbund zwischen den Seminaren (1 P.)
- ein Kapellenfortbildungs-Projekttag mit Dozenten vom MON (speziell für »einfache« Kapellen)

(3.4) Weitere Themenziele, die nicht weiter ausgearbeitet wurden, aber doch nicht vergessen werden sollen, sind:

- die Strukturfrage, speziell die Zukunft der Bezirke
- die Gewinnung neuer Mitgliedsvereine – dafür wurde die persönliche Ansprache als geeignete Maßnahme eingeschätzt

4. Konkrete Projekte

Fünf wesentliche und konkrete Projekte wurden einhellig bestimmt. Die entsprechenden Projektgruppen berücksichtigen dabei die oben genannten Themen, Ziele und Maßnahmenvorschläge.

(1) Geschäftsführung

Koordination: Frau Steinberger

Mitarbeit: Präsidium, Geschäftsführung, Herr Staffler,
Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle

Ergebnisziel: Szenarien

Termin: bis Weihnachten 2011

- (2) Ausbildung für Bezirksfunktionäre und Vorstände
Koordination: Herr Bauer
Mitarbeit: Herr Kriesmaier, Herr Kellerer
Ergebnisziel: Bedarfsermittlung und Grobkonzept
Termine: Bezirksleitertagung Oktober und Delegiertenvers. März 2012
- (3) Mitgliederforen
(in denen andere Themen behandelt werden, zum Beispiel die Verwaltungssoftware)
Koordination: Herr Horber
Mitarbeit: fallweise
Ergebnisziel: je nach Thema
Termine: Herbst 2011
- (4) Referent/in für Öffentlichkeitsarbeit
Koordination: Herr Horber, dann neue/r Referent/in
Ergebnisziel: Besetzung und Einbindung in Struktur
Termin: September
- (5) Regionalisierung der Angebote und Kapellenfortbildung
Koordination: Herr Kellerer
Mitarbeit: Musikkommission
Ergebnisziel: Angebote für Fortbildungskalender
Termin: Oktober 2011 (Bezirksleiterversammlung)

5. Zusammenfassung

Kommunikation in allen Richtungen, umfassende Information, ist das Hauptarbeitsfeld, das sich die MON-Vorstandschaft für den Rest ihrer Amtsperiode setzt. Eine Fülle von Maßnahmen ist dazu geplant. Die Mitgliederbefragungen und -foren stellen bereits eine Form stark intensiver Kommunikation dar; die Mitgliederforen sollen weiterhin stattfinden. Außerdem wird bereits in den nächsten Wochen ein/e Öffentlichkeitsreferent/in eingeführt.

Die Geschäftsverteilung und innere Organisation im MON soll überarbeitet, verbessert und nachhaltig gesichert werden. Dazu wird eine Arbeitsgruppe tätig, die auf der Grundlage der Geschäftsstellenanalyse Aufgaben neu zuordnet und sich darum bemüht, dass alle Aktiven (ob haupt- oder ehrenamtlich) dauerhaft und mit Schwung ihre Aufgaben tragen und ausfüllen können.

Die Fortbildung wird, einem Wunsch der Mitglieder entsprechend, teilweise regionalisiert. Auch über sie soll mehr kommuniziert werden. Sie wird künftig außerdem neben dem Musikalischen noch mehr die Leitungs- und Verwaltungsaufgaben von Funktionsträger/innen behandeln.

Der Vorstand des MON hat damit seine Schlussfolgerungen aus den bisherigen Schritten des Beteiligungs-, Denk- und Kommunikationsprozesses gezogen. Das ist auch richtig, denn schließlich sind es die aktiven Personen im Vorstand, die – nicht nur als Vollzugsorgane von Mitgliederwünschen – ihre Freizeit dort aufwenden und durch Wahl ein Mandat haben, Schwerpunkte ihrer Arbeit selbst zu setzen. Sie haben sich dabei in einer für Verbände außergewöhnlich umfassenden, in Breite und Tiefe nahezu einmaligen Art, informiert und beraten lassen, vor allem innerhalb des Verbandes. Allein der Arbeitsprozess dürfte im MON und darüber hinaus zusätzliche Anerkennung entstehen lassen.

Anhang

1. Gewichtung der strategischen Themen nach Punkten

Kommunikation und Information allgemein	14
Fortbildungen bewerben, Werbestrategie dafür	8
»Jahresziele« definieren	5
»Betriebsrisiko« Horber minimieren	5
Informationsfluss in alle Richtungen	4
Geschäftsstelle weiter optimieren/entlasten	4
Beitritt des MON über BBMV in BdMV	3
Verbesserung der Verwaltungssoftware	2
Einarbeitung in der Geschäftsstelle	1
gestaltungsfreudig bleiben → macht den Verband interessant	1
LAZ-Prüfungen nutzen: informieren, hinterfragen	1
<i>Die weiteren Aussagen sind in der Fotografie abzulesen.</i>	

2. Gewichtung der Maßnahmen nach Punkten

Ausbildung für Bezirke und Vorstände	7
Mitgliederforen	6
alle Varianten der Geschäftsführungs-Organisation durchdenken	6
Referent für Öffentlichkeitsarbeit	5
Aufgaben der Geschäftsführung auf mehr Schultern verteilen	5
bisher zentrale Angebote in regionale Module umstricken	4
Bezirke sollen regionale (Fortbildungs-) Angebote durch MON-Referenten machen	2
gute hauptamtliche Struktur, dass der Geschäftsführer es ehrenamtlich machen kann	2
Finanzierungsmöglichkeiten für hauptamtliche Arbeit ermitteln	2
Informations-Querverbund zwischen den Seminaren	1
MON-Kalender	1
Fortbildung v. a. für Neue (Bezirksleiter)	1
<i>Die weiteren Aussagen sind in der Fotografie abzulesen.</i>	

3. Projekte

<i>Projekt</i>	<i>Koordinator/in</i>	<i>Mitarbeitende</i>	<i>Ergebnis</i>	<i>Zeitplan/Termin</i>
Geschäftsführung	Frau Steinberger	Präsident, Geschäftsführer, Herr Staffler, Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle	Szenarien	Weihnachten 2011
Ausbildung für Bezirksfunktionäre und Vorstände	Herr Bauer	Herr Kriesmair Herr Kellerer	Bedarfsermittlung Grobkonzept	Bezirksleitertagung Oktober 2011 Delegiertenversammlung März 2012
Mitgliederforen (Verbindung mit anderen Themen, v. a. Verwaltungssoftware)	Herr Horber			Herbst 2011
Referent für Öffentlichkeitsarbeit	Herr Horber, dann Referent selbst		Besetzung Einbindung in Struktur	September 2011
Regionalisierung der Angebote (Fortbildung) und Kapellenfortbildung	Herr Kellerer	Musikkommission	Aufnahme in Fortbildungskalender	Oktober 2011

4. Abbildungen

4.1 Wichtigste Erfahrungen und Einschätzungen aus dem Prozess von erster Strategiewerkstatt, Befragungen und Mitgliederforen



4.2 Strategische Themen



