



Seminararbeit zum ÖBV-Führungskräfte-seminar West 2008/2009

VORARBEITEN UND GEDANKEN ZUR LEITBILDERSTELLUNG

von

Daniel Neururer

Musikapelle Arzl im Pitztal

05.Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG UND VORWORT	Seite 3
2. GRUNDSÄTZLICHES ZUM LEITBILD	Seite 5
2.1. Zu beantwortende Fragen	
2.2. Zu erzielende Wirkung	
2.3. Anforderungen	
3. WAS SOLLTE EIN LEITBILD ENTHALTEN	Seite 6
3.1. Grundlagen	
3.2. Organisation und ihre Vernetzung	
3.3. Einschätzung zur Stellung der Musikkapelle („Marktlage“)	
3.4. Selbstverständnis und Qualitätsgrundsätze	
3.5. Organisationsform und -struktur	
3.6. Führung und Zusammenarbeit	
3.7. Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit	
3.8. Soziales Umfeld	
4. PROZESS UND ENTSTEHUNG EINES LEITBILDES	Seite 8
4.1. Analysephase	
4.1.1. <i>Analyse der Ausgangssituation</i>	
4.1.2. <i>Analyse und Prognose der Umweltbedingungen</i>	
4.1.3. <i>Analyse und Prognose der Stärken und Chancen</i>	
4.1.4. <i>Wertvorstellung der Vereinsführung</i>	
4.1.5. <i>Gesellschaftliche Verpflichtungen des Vereines</i>	
4.1.6. <i>Strategischer Ausblick</i>	
4.2. Bildung einer Projektgruppe	
4.3. Erstentwurf durch Projektgruppe	
4.4. Verteilung des Entwurfes an alle Mitglieder	
4.5. Sammlung von Anregungen und Beiträgen aller Mitglieder	
4.6. Einarbeitung in Leitbildvorschlag durch Projektgruppe	
4.7. Endversion und Umsetzung in der Musikkapelle	
5. ZUSÄTZLICHES ZUM LEITBILD	Seite 15
5.1. Was ist noch beim Entstehungsprozess zu beachten?	
5.2. Schriftliche Form und Umfang des Leitbildes	
6. ANGABEN ZUR SEMINARARBEIT	Seite 16
6.1. Steckbrief des Verfassers dieser Seminararbeit	
6.2. Quellen	
6.3. Veröffentlichungsvermerk	

1 EINLEITUNG UND VORWORT

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.“

Konfuzius¹

Diese im Zuge der Erstellung eines Leitbildes oft zitierte Regel des chinesischen Philosophen beinhaltet wohl zwei Aussagen: eine Absolute und eine Relative.

Eine absolute Aussage im Sinne einer Unerlässlichkeit, damit Menschen (das könnte nebenbei auch für andere Individuen gelten, gesetzt den Fall, dass man diesen die Fähigkeit zu einem koordinierten Verhalten zuspricht) sinnvoll zusammenleben können. Das hat in der anthropologischen Entwicklung von unter einer Menschengruppe allgemein verständlichen Gesten und Lauten bis hin zu einer sehr komplexen Sprache geführt, welche das eigentlich Grundsätzliche im menschlichen Zusammenleben darstellt. Sieht man einmal davon ab, dass wir uns auch nonverbal in einer wesentlich eingeschränkteren Form verständigen können und nicht über alle sprachlichen Begriffe in einer Gemeinschaft mit einheitlicher Sprache auch wirklich Einigkeit besteht.

Eine relative Aussage im Sinne einer Grundbedingung für ein erfolgreiches Zusammenleben- und arbeiten innerhalb einer Gemeinschaft. Um dies auf der gegenwärtig hohen menschlichen Entwicklung mit tiefgreifenden, vielschichtigen und weitreichenden Anforderungen an den Menschen zu gewährleisten, ist weit mehr als eine einheitliche Sprache notwendig. Es braucht gemeinsame Werte und Regeln. Die Wichtigsten, weil allgemeingültigsten Regeln innerhalb unserer Gesellschaft, sind die Gesetze, welche jedoch wiederum auf gemeinsamen Werten beruhen. Auf dem momentanen Stand der gesellschaftlichen Vielfalt ist die Etablierung einheitlicher Wertvorstellungen innerhalb einer Gesellschaft jedoch äußerst schwierig. In einer Gemeinschaft (wie z.B. in einem Verein) ist es im Gegensatz zur Gesellschaft allerdings möglich, neben allgemeingültigen Werten auch spezielle den Bedürfnissen und der Entwicklung der Gemeinschaft dienliche Werte untereinander zu vereinbaren.

Genau hier setzt der Leitbildgedanke an. „Ein Leitbild spiegelt die Grundhaltung und den Wertekonsens einer Gemeinschaft im Hinblick auf die Ziele, welche die Gemeinschaft verfolgen will wider. Es dient einerseits der Darstellung des Wollens einer Organisation und hilft andererseits bei der Ausprägung gleichgerichteten Handelns in einer Gemeinschaft.“²

Das Leitbild ist speziell bei größeren Unternehmen beliebt und wird dort als ein Instrument gesehen, langfristigen Erfolg - sehr oft im Hinblick natürlich auf die Verbesserung der Ertragssituation - zu gewährleisten. Jedoch unterscheidet sich ein Leitbild für einen gemeinnützigen Verein - der schon per Gesetz nicht auf die Gewinnerzielungsabsicht ausgerichtet ist - nicht nur in dieser Hinsicht deutlich von dem eines Unternehmens. Ein Unternehmen muss sich hauptsächlich nur mit der Frage

¹ Zitat aus Script „BICO Steiermark“

² Zitat aus „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

beschäftigen, wie eine gegebene Arbeitszeit (für die der Mitarbeiter entlohnt wird) sinnvoll verwendet werden kann. Bei einem gemeinnützigen Verein, wie es die MK Arzl i.P. darstellt, ist diese „Arbeits- bzw. Tätigkeitszeit“ selbst ein wesentlicher Faktor und der Kritik der Mitglieder unterworfen. Ein Leitbild, das nicht auf die verschiedenen individuellen Lebenssituationen (wie z.B. Familie, unübliche Arbeitszeiten, Studium an entfernteren Orten) eingeht, wird mangels Umsetzbarkeit oder Akzeptanz seitens der Mitglieder scheitern.

Als Thema für meine Seminararbeit „Vorarbeiten und Gedanken zur Leitbilderstellung“ zu wählen, hat mich motiviert, dass sich in der momentanen Phase, wo sich mein Verein die MK Arzl i.P. befindet, eine relativ geringe Bereitschaft zur Übernahme musikalischer Verantwortung, sowie eine relativ geringe Motivation seitens der Schüler besteht ein Blasmusikinstrument zu erlernen und unserer Musikkapelle beizutreten. Ein Leitbild sowie der damit verbundene Leitbilderstellungsprozess innerhalb der Kapelle (wobei der „Weg ist das Ziel“-Gedanke schon sehr viel des Wertes einer Leitbilderstellung berücksichtigt) könnte klarere Aussagen sowie bewusstere (nämlich in Bezug einer Sicherheit im Sinn hinter einer Handlung) Tätigkeitsweisen von Vereinsaufgaben bringen. Musikintern, sowie musikextern stellt sich die Frage, wie die Musikkapelle sinnvoll in die Lebensbereiche Familie, Beruf, Ausbildung und Freizeit der Musikanten integriert werden kann, ohne dass die Idee Musikkapelle auf wichtige Bedürfnisse, wie z.B. kameradschaftliche und musikalische Weiterentwicklung verzichten muss. Auffassungen von zu viel oder zu wenig an Zeit, die ein Musiker für die Musikkapelle aufwenden muss, gehen deutlich auseinander. Ebenso das „sich verantwortlich fühlen“ für die Musikkapelle sowie deren Entwicklung. Ein Leitbild könnte hier ein Instrument sein bessere und klarere Aussagen seitens der Vereinsführung zu treffen, die den allgemein akzeptierten Grundsätzen entsprechen.

Um ein Missverständnis gleich im Vorhinein zu vermeiden: Meine Seminararbeit stellt keinen Leitbilderstellungsprozess dar und möchte schon gar kein Leitbild der MK Arzl i.P. vorgeben. Dies kann logischerweise nur innerhalb einer größeren Arbeitsgruppe innerhalb der MK Arzl i.P. sowie in Abstimmung und Absegnung mit den gesamten Mitgliedern der MK Arzl i.P. erledigt werden. Andernfalls ist kein tragfähiger Konsens über die Tätigkeit und Zukunft der Musikkapelle Arzl i.P. mittels eines Leitbildes gewährleistet. Meine Aufgabe in dieser Seminararbeit sehe ich darin, gewisse Grundlagen zu erarbeiten und vielleicht ein wenig meine eigenen Ansichten einfließen zu lassen. Wobei ich mich im Bezug auf die Grundlagen der Leitbilderstellung der einschlägigen Fachliteratur bedient habe, da ich das Rad hier nicht neu erfinden kann. Weiters hängt eine erfolgreiche Leitbilderstellung in nicht unerheblichem Maße von einer kompetenten und unabhängigen Leitung des Prozesses mit einer akademischen Ausbildung ab. Wie z.B. bei Herrn Martin Duelli, der beim Führungskräfte-seminar West einen inspirierenden Vortrag bzw. Workshop gestaltet hat.

Zweck dieser Seminararbeit sollte auch sein interessierte Mitglieder für das Leitbild zu werben bzw. dass diese auch einen gewissen Handlungsbedarf erkennen. Die Leitbilderstellung selbst könnte vielleicht durch die Seminararbeit in einem Gegenstromverfahren etwas rascher erfolgen.

Anmerkung:

Man spricht dann von einem Gegenstromverfahren, wenn alle Mitglieder und die Vereinsführung im so genannten Top-down und Bottom-up Verfahren an der Entstehung des Leitbildes mitarbeiten.

„Top-down“: von oben nach unten = Vorgaben der Führungsebene

„Bottom-up“: von unten nach oben = Vorgaben der Mitglieder

Nebenbei beziehen sich alle geschlechtsspezifischen Begriffe, wie z.B. Musikanten ausdrücklich auch auf beiderlei Geschlechter. Auf eine Unterscheidung wurde aus Gründen der Einfachheit verzichtet. Zudem wird die Musikkapelle Arzl i.P. im Laufe dieser Seminararbeit auch abgekürzt als MK Arzl i.P. bezeichnet.

2 GRUNDSÄTZLICHES ZUM LEITBILD

2.1. Ein Leitbild soll in der Regel auf folgende Grundfragen Antwort geben können³:

- ❖ Wer sind wir und was wollen wir? Wofür sind wir eigentlich da?
- ❖ Wer sind unsere wichtigsten Anspruchsgruppen und wie gehen wir mit diesen um?
- ❖ Welche Aufgaben und Bedürfnisse wollen wir (auch in Zukunft) befriedigen bzw. erfüllen?
- ❖ Wie gehen wir mit uns um? Welche Werte bilden die Grundlage für unser gemeinsames Handeln?

2.2. Des Weiteren soll ein gutes Leitbild folgende Wirkung erzielen³:

- ❖ **Klarheit und Akzeptanz nach innen und außen:** Jeder Interessierte kann sich ein klares Bild über die MK Arzl i.P. machen
- ❖ **Langfristige und fokussierte Orientierung:** Das Leitbild ist eine Orientierungshilfe für alle Entscheidungen, um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können. Ohne Leitbild ist zielorientierte Führung nicht möglich.
- ❖ **Synchronisierung des Verhaltens:** Einheitliches Grunddenken ermöglicht raschere Entscheidungen und erleichtert Delegation.
- ❖ **Orientierungshilfe für alle wichtigen Entscheidungen** durch schriftliche Form.

³ Entnommen aus „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

2.3. Das Leitbild sollte folgenden Anforderungen genügen⁴:

- ❖ Allgemeingültigkeit
- ❖ Wahrheit
- ❖ Wesentlichkeit
- ❖ Realisierbarkeit
- ❖ Langfristigkeit
- ❖ Konsistenz
- ❖ Vollständigkeit
- ❖ Klarheit

3 WAS SOLLTE EIN LEITBILD ENTHALTEN

3.1. Grundlagen⁵

(Tradition, Statuten, sozialpolitische Position)

bestehender Zweck laut den Statuten der MK Arzl i.P.:

„Der Verein bezweckt unter Ausschaltung jeder Parteipolitik den Zusammenschluss von musikfreudigen Personen zur Pflege und Hebung der Blasmusik, zur Förderung des geselligen Lebens in der Gemeinde, zur Mitwirkung bei kirchlichen und öffentlichen Feierlichkeiten inner- und außerhalb der Gemeinde, sowie auch bei Wohltätigkeitsveranstaltungen und Beerdigungen von Mitgliedern. Die Tätigkeit des Vereines ist unpolitisch, gemeinnützig und nicht auf die Erzielung von Gewinnen gerichtet.

3.2. Organisation und ihre Vernetzung⁵

(Name, Rechtsform, Sitz, Übersicht zu verbundenen Organisationen)

momentan lt. Statuten der MK Arzl i.P.:

Name: Musikkapelle Arzl im Pitztal,

Rechtsform: (gemeinnütziger) Verein

Verbundene Organisationen: ÖBV, TBV, Blasmusikverband Imst, Gemeinde Arzl im Pitztal, TVB Pitztal

3.3. Einschätzung zur Stellung der Musikkapelle („Marktlage“)⁵

(momentane Betätigungsbereiche, musikalischer Entwicklungsstand, Entwicklungsstand im Nachwuchs- und Ausbildungsbereich, Wahrnehmung in der Gemeinde/Öffentlichkeit)

⁴ Entnommen aus „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

⁵ Gliederung siehe „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

Ist durch Erhebung festzustellen. Einerseits bei allen Mitgliedern und andererseits in der Gemeindebevölkerung sowie des Weiteren bei externen musikalischen Fachleuten.

3.4. Selbstverständnis und Qualitätsgrundsätze, Qualitätssicherung und –entwicklung⁵

(Eine klare Aussage, als was sich die Musikkapelle Arzl i.P. bzw. deren Musikanten sehen. Grundsätze zur Anforderung an die eigene musikalische, kameradschaftliche und die Musikkapelle repräsentierende Qualität und Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung dieser Komponenten)

Festlegung muss durch alle Mitglieder erfolgen bzw. von diesen abgesegnet und mitgetragen werden.

3.5. Organisationsform und –struktur⁵

(Hierarchie/Tätigkeitsbereiche der bzw. Anforderungen an die Funktionäre, Festlegung weiterer Aufgabenbereiche)

Hierarchie/Tätigkeitsbereich der Funktionäre: Statuten MK Arzl Seite 6-9 bzw. § 11 – 13

3.6. Führung und Zusammenarbeit⁵

(an welchen Grundsätzen sollte sich der Führungsstil des Obmannes bzw. des Kapellmeisters orientieren; Aufbau der Arbeitsorganisation, inwieweit kann die Wahrnehmung von Aufgaben kontrolliert werden, Mitspracherechte und klare sowie praxismgerechte Festlegungen wie gewisse Entscheidungen getroffen werden)

Ist ebenso im Einvernehmen mit den Mitgliedern festzulegen.

3.7. Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit⁵

(Medienarbeit – Anforderung an einen Medienreferenten, eventuelle musikeigene Publikationen für Gemeindebürger bzw. Interessierte, eigenes Logo, Veranstaltung von und Grundsätze für Feste)

Ein direkter Medienreferent müsste neu geschaffen und mit Aufgaben versehen werden.

3.8. Soziales Umfeld⁵

(Mitwirkung in Gremien, bewusste Mitgliedschaft bei Dachverbänden, Verbund und Zusammenarbeit mit anderen Musikkapellen bzw. musikalischen Vereinigungen oder Vereinen)

Es muss fixiert werden, ob und inwieweit enger mit anderen Musikkapellen zusammengearbeitet wird.

4 PROZESS UND ENTSTEHUNG EINES LEITBILDES

4.1. Analysephase⁶

Das Folgende bildet eine vorläufige und subjektive Analyse durch den Verfasser dieser Seminararbeit. Zu einer genaueren Analyse ist noch Folgendes notwendig:

- Sammlung der internen Stärken und Schwächen: durch Befragung aller Mitglieder
- Erstellung eines Fremdbildes: wie sieht uns die Gemeindebevölkerung und gegebenenfalls, wie sehen uns benachbarte Musikkapellen
- Erhebung von Trends: zur Beurteilung der allgemeinen Chancen und Risiken durch die Mitglieder

Teile davon könnten im Rahmen eines umfangreichen Feedbacks durch die Mitglieder bzw. in Abstimmung mit den Mitgliedern aus den nun folgenden Ausführungen entnommen werden.

4.1.1. Analyse der Ausgangssituation (Was tun wir heute?)

In der Gemeinde Arzl im Pitztal befinden sich zwei Musikkapellen, die MK Arzl (gegründet 1810) und die sich später von dieser abgespaltene MK Wald (gegründet 1857). Die MK Wald hat einen Musikantenstand von ca. 35 und ein Einzugsgebiet, das sich grundsätzlich auf den Weiler Wald mit ca. 550 Einwohnern erstreckt. Bei der MK Arzl beträgt das Einzugsgebiet ca. 2250 Einwohner rund um den Hauptort der Gemeinde, nämlich Arzl. Der etwas entferntere Weiler Leins mit ca. 250 Einwohnern zählt weder zum Einzugsgebiet der MK Arzl noch der MK Wald, da dort weder Mitglieder beheimatet sind, noch dieser Weiler von einer der beiden Musikkapellen für Unterstützung in Anspruch genommen wird.

Bezogen auf das Einzugsgebiet dürfte die MK Arzl im Landesschnitt gesehen mit 43 Musikanten wohl unterdurchschnittlich sein.

⁶ Gliederung aus „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

Zu den öffentlichen Aufgaben der MK Arzl gehören neben der Umrahmung von üblichen kirchlichen Anlässen des Hauptortes Arzl auch die musikalische Mitgestaltung von Sportlerehrungen, Empfängen (zB Benni-Raich-Empfang) und sonstigen öffentlichen Gemeinde- oder Vereinsveranstaltungen. Veranstaltungen auf Gemeindeebene bzw. im Weiler Leins (z.B. Erstkommunion) werden jedoch im abwechselnden Rhythmus zusammen mit der MK Wald wahrgenommen.

Mit 43 Vollproben und 25 Ausrückungen im Musikjahr 2007-2008 dürfte die MK Arzl in Anbetracht des Einzugsgebiets bzw. der Mitgliederstärke auch hier im Landesschnitt betrachtet eher unterdurchschnittlich oft „auf dem Weg“ sein.

Die Besetzung des Klangkörpers ist recht ausgewogen, von den „üblichen“ Mangelinstrumenten Horn (2 Hornisten) und Posaune (2 Posaunisten) einmal abgesehen. Das Holzregister hat durchgängig ein gediegenes Niveau (5 Flötistinnen, 9 Klarinetten und 3 Saxophonisten) und besitzt bei den Klarinetten sogar 5 Träger des Goldenen Leistungsabzeichens. Wobei bei den Klarinetten aufgrund von Studium oder beruflichen Tätigkeiten eine etwas geringere Proben- bzw. Ausrückungsquote herrscht. Die anderen Register weisen in Bezug auf ähnliche Musikkapellen in der Umgebung keine Besonderheiten auf bzw. das Schlagzeugregister dürfe in Anbetracht der Wichtigkeit eher unterdurchschnittlich sein.

Über das letzte Jahrzehnt gerechnet hat die MK Arzl eine recht hohe Fluktuation im Mitgliederstamm erlebt. Die Austritte konnten durch spärliche Eintritte lediglich halbwegs ausgeglichen werden.

Nachdem unser langjähriger Kapellmeister mit Ende des Musikjahrs 2005-2006 sein Amt zurückgelegt hat und der Vizekapellmeister, der für die gute Entwicklung des Klarinettenregisters mitverantwortlich war, im Ausland sein Studium weiterführte, ist ein weiteres Problemfeld ins Auge gerückt – nämlich die Frage nach der musikalischen Verantwortung innerhalb des Vereins.

Wegen mangelndem Interesse bzw. mangelnder Motivation konnte im Musikjahr 2006-2007 kein eigener und auch nur schwer ein auswärtiger Kapellmeister gefunden werden. Den praktisch einzigen Kapellmeister, den man gewinnen und sich finanziell halbwegs leisten konnte, mussten wir nach einem Jahr wieder aus seiner Tätigkeit entlassen. Dessen Einstellung und Kompatibilität mit uns ließ zu große Wünsche übrig.

Seit dem letzten Musikjahr leitet uns ein schon davor freundschaftlich verbundener Kapellmeister, der daneben jedoch auch noch seine „Stammkapelle“ weiterhin musikalisch führt. Obwohl wir ihn für das heurige Musikjahr nochmals gewinnen konnten, dürfte dies ein Modell mit recht kurzem Ablaufdatum sein. Zudem ist die Stelle als Vizekapellmeister aufgrund der Umstände von einem altgedienten Musikanten mit vergleichsweise einfacher Dirigentenausbildung und keiner Motivation für „höhere Weihen“ besetzt.

4.1.2. Analyse und Prognose der Umweltbedingungen, wobei jene Kräfte zu erforschen sind, welche die Umweltdynamik bestimmen (Was wird die Zukunft bringen?)

Das vielfältige Freizeitangebot verlockt wohl grundsätzlich immer weniger Jugendliche, sich an der Tätigkeit eines Vereines zu beteiligen. Aber ebenso der Wandel hin zu weit reichenden – im inhaltlichen sowie geographischem Sinne – Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten „gefährdet“ ein vorhandenes Potenzial an Vereinsmitgliedern, ihre Tätigkeit „vollwertig“ weiterzuführen (seien dies nun die Klassiker Feuerwehr, Musikkapelle bzw. Schützenkompanie oder diverse Sportvereine). In vielen Fällen folgt bei einer deutlichen Verschlechterung der Möglichkeit, im Vereinsleben präsent zu sein, der Austritt, wobei die goldene Regel des Boxsports - „They never come back.“ - speziell bei den anspruchsvollen und zeitintensiven Musikvereinen in hohem Maße gilt.

Die große gesellschaftliche Entwicklung der Rationalisierung im Wirtschaftsleben hat nicht nur die moderne Berufsauffassung im Sinne einer Selbstdefinition des Menschen geschaffen, sondern führt zudem zwangsläufig zu einem Steigen der Arbeitsintensität bzw. dem zeitlichen und mentalen Raum für das Thema Arbeit. Also nicht nur die Vielfalt an Berufsmöglichkeiten sondern ebenso die notwendige Berufsausführung gefährdet anspruchsvolle und zeitintensive Freizeitbeschäftigungsmodelle mit gewissen Verpflichtungen.

Prognose: Die relativ zu unseren Breiten niedrigeren Kosten für die Arbeit in anderen Teilen der Welt werden einen permanenten Rationalisierungs- bzw. Intensivierungsdruck im Berufsleben wohl noch längere Zeit aufrecht erhalten. Ebenso dürfte sich an der steigenden Annahme von weitreichenderen Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten innerhalb der Bevölkerung wenig ändern.

Im Gegensatz dazu hat die Rationalisierung jedoch auch zu einer Professionalisierung des Musikbetriebes - in unserem Falle natürlich speziell durch die neu eingerichteten Landesmusikschulen - geführt. Immer besser ausgebildete Musiker und Musikantinnen bereichern unsere Klangkörper. Entgegen dem gesellschaftlichen Trend konnten im Bezirk Imst sowie natürlich im ganzen Land Tirol einige Musikkapellen ihren Mitgliederstand und ihr musikalisches Niveau deutlich erhöhen. Auch wird die Nachwuchsarbeit immer konsequenter und intensiver gestaltet und zeigt speziell im Vergleich mit anderen Vereinen ihre Wirkung.

Prognose: Die Umweltbedingungen für Musikvereine in der Gesellschaft werden sich in absehbarer Zeit eher etwas verschlechtern. Musikvereine, denen es jedoch gelingt, eine gute Nachwuchsarbeit zu machen (was allerdings die komplette Vereinstätigkeit betrifft - angefangen von der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit) und damit eine steigende Mitgliederfluktuation zu kompensieren, werden von einem besseren musikalischen Umfeld profitieren können.

4.1.3. Analyse und Prognose der Stärken und Chancen

Das Erlernen eines Musikinstrumentes ist neben dem Erlernen einer fremden Sprache die beste Möglichkeit, um die intellektuelle Entwicklung eines Kindes zu fördern. Die Kombination zwischen intensiver geistiger Betätigung und gesellschaftlicher Einbindung der Musikanten in die Gemeinschaft der Musikkapelle sowie der Gemeinde macht sowohl die Stärke als auch die Chance einer Musikkapelle in Bezug auf die Nachwuchsarbeit oder die gesellschaftliche Akzeptanz aus.

Allerdings bildet die Herausforderung, ein Instrument zu erlernen, auch einen beträchtlichen Nachteil, zumal andere Vereine, wie z.B. die FFW Nachwuchsmglieder leichter ansprechen können. Ein Eintritt kann meist innerhalb kürzerer Zeit erfolgen (nicht wie bei einer Musikkapelle nach durchschnittlich 3 Jahren). Dieser ist im Gegensatz zu einer musikalischen Ausbildung mit geringeren Anforderungen verbunden und eine Mitgliedschaft bedeutet zumeist auch einen wesentlich geringeren Zeitaufwand.

Die MK Arzl im Speziellen verfügt über ein gutes Zusammengehörigkeitsgefühl. Hier gibt es keine größeren Lagerbildungen und damit verbundene Gegensätze. Eine Chance für die Zukunft liegt wohl darin, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl zu erhalten und unter Zugrundelegung obigen Sachverhaltes den Mitgliederstand sowie damit verbunden die Regenerations- (bei Qualitätsverlusten durch Austritte von Musikanten) und Zukunftsfähigkeit zu erhöhen.

4.1.4. Wertvorstellung der Vereinsführung

Meine Wertvorstellungen als Obmann sind grundsätzlich, die aktiven jüngeren sowie älteren Musikanten und ihr direktes Umfeld mit Familie, die Altmusikanten, unsere Unterstützer in der Bevölkerung und natürlich auch die Nachwuchsmusikanten als Gemeinschaft zu sehen und sie möglichst in das Vereinsleben mit einzubinden bzw. in der konkreten Entscheidung mit einzudenken. Ich bekenne mich klar zu einer Verbesserung der Nachwuchsarbeit und einer vielleicht damit verbundenen Stellenwertänderung. Weiters ist mir eine musikalische Weiterentwicklung nicht nur im Hinblick auf die Nachwuchsarbeit wichtig. Der Kapellmeister dürfte im Wesentlichen meine Wertvorstellungen teilen.

Die Wertvorstellung des Ausschusses als Vereinsführung in einem etwas weiteren Sinne müsste erst erarbeitet werden.

4.1.5. Gesellschaftliche Verpflichtungen des Vereines

Die „sichtbaren“ gesellschaftlichen Verpflichtungen der MK Arzl wurden schon unter Punkt 4.1.1. geschildert, die „unsichtbaren“ gesellschaftlichen Verpflichtungen der MK Arzl sind naheliegenderweise einerseits allgemeine wie Einhaltung der Gesetze sowie gängiger gesellschaftlicher Normen für ein akkurates Verhalten, andererseits spezielle. Zu diesen speziellen gehört nicht nur die Gemeinnützigkeit sondern in einem

besonderen Maße ebenso ein verantwortungsvoller Umgang mit unseren Jungmusikanten sowie ihre Förderung, damit sich ihre Mitgliedschaft bei der MK Arzl zur Persönlichkeitsentwicklung positiv auswirkt.

4.1.6. Strategischer Ausblick (Wohin wird unsere Reise gehen?)

Positives Szenario (in der Sicht auf mehrere Jahrzehnte): Wir werden uns als Klangkörper vergrößern und verbessern und uns damit zum wichtigen Kulturträger der Gemeinde etablieren sowie uns gegen die gesellschaftlichen Entwicklungen behaupten bzw. absichern können.

Negatives Szenario (in der Sicht auf mehrere Jahrzehnte): Wir werden in der Mitgliederanzahl sowie der Klangkörperqualität stagnieren und durch Effekte, wie ein zukünftig wahrscheinlicher Wegfall einer Großzahl der gesellschaftlichen (zB Tourismuskonzerte) und kirchlichen Verpflichtungen, verbunden mit einer höheren Attraktivität von naheliegenden etablierteren Musikkapellen bzw. Orchestern für Nachwuchsmusikanten um unsere Daseinsberechtigung kämpfen müssen.

4.2. Bildung einer Projektgruppe⁶

„Die sinnvolle Auswahl der Mitglieder für diese Gruppe ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg des Prozesses. Alle formal und informal für die Wertediskussion wichtigen Personen müssen enger involviert werden.“⁷

- sollte möglichst repräsentativ für die MK Arzl sein, denkbar wären:
 - Obmann
 - Kapellmeister
 - Jugendreferent
 - wichtige musikalische und organisatorische Leistungsträger
 - Jungmusikanten
 - Musikantinnen
 - altgediente Musikanten
 - Opinion Leader (Meinungsbildner) in der MK
 - Marketenderinnen/Fähnrich
 - eventuell Ehrenmitglieder
 - eventuell Nachwuchsmusikanten mit bzw. ohne Eltern
 - eventuell Gattinnen/Partnerinnen der Musikanten bzw. Partner der Musikantinnen
 - eventuell schon mit externer Moderation und Unterstützung

⁷ Zitat aus „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

- sie sollte maximal 15 Personen umfassen, was aufgrund obiger Aufzählung bzw. der Gefahr, dass sich manche nicht berücksichtigte Beteiligte nicht mehr wichtig fühlen könnten oder die Ergebnisse des Leitbildes nicht mittragen, nicht ganz einfach sein dürfte
- Beurteilung der vom Verfasser dieser Seminararbeit gemachten Analyse bzw. weiterführender Analysen durch die Projektgruppe

4.3. Erstentwurf durch Projektgruppe⁶

- Erarbeitung im Rahmen einer Strategieklausur mit externer neutraler Moderation, am besten mit akademischer Ausbildung

4.4. Verteilung des Entwurfs an alle Mitglieder über Multiplikatoren aus Projektgruppe⁶

(Begriff „Multiplikator“ = jene die erarbeitete Informationen in Fortbildungsveranstaltungen weitergeben, Meinungsbildner)

- Diskussion unter der Leitung der Multiplikatoren in den einzelnen Gruppen der MK Arzl (Gruppen wie: Jungmusikanten, Ausschussmitglieder, ältere Musikanten, eventuell Nachwuchsmusikanten mit oder ohne deren Eltern, eventuell Ehrenmitglieder)

4.5. Sammlung von Anregungen, Beiträgen für Leitbild von allen Mitgliedern durch Multiplikatoren⁶

4.6. Einarbeitung in Leitbildvorschlag durch Projektgruppe im Rahmen einer Klausursitzung⁶

(Begriff „Klausursitzung“: eine Sitzung, in der sich die Teilnehmenden in Abgeschlossenheit begeben)

4.7. Endversion und Umsetzung in der MK Arzl i.P.⁶

Nach der Entscheidung, ein Leitbild zu erstellen, wahrscheinlich der unerlässlich wichtige Schritt: das Leitbild zu leben. Dadurch auch der Knackpunkt, denn wenn die Gedanken des Leitbildes nicht gelebt werden, verflüchtigt sich die durch die Leitbilderstellung geschaffene bessere Zusammenarbeit sowie Übereinstimmung und das Leitbild verschwindet sukzessive in der Schublade.

Zudem sollten der Ansicht des Verfassers dieser Seminararbeit nach keine „NoNa“-Aussagen produziert werden, wie „wir sind für eine musikalische Weiterentwicklung“ oder „wir erklären uns dazu bereit untereinander eine gute Kameradschaft zu pflegen“, da dies ja schon die Vereinstätigkeit selbst impliziert. Welcher Musikverein will denn dies nicht?

Wichtig dabei ist der Weg, wie man einen gewissen Zustand erreichen will. Es gibt die unterschiedlichsten Auffassungen, wie etwas zustande kommen soll. Nicht wenige aktive Musikanten dürften zum Beispiel offensichtlich das Erreichen von einer musikalischen Weiterentwicklung mit der Hoffnung auf gute Ergänzungen aus dem Nachwuchsbereich gleichsetzen. Wenn in einem Leitbild schon keine konkreten Maßnahmen verankert werden können, um die Flexibilität nicht zu gefährden und das Leitbild zu keiner reinen Aufzählung von erfolgsversprechenden Tätigkeiten zu machen, so sollte jedoch eine genaue Idee von anschließend zu treffenden Maßnahmen herrschen. Getroffene Aussagen sollten genau umschrieben und klar abgegrenzt werden.

Achtung – Gefahren!:

Es ist entscheidend, aus dem Leitbild konkrete Maßnahmen und konkrete Entscheidungsgrundlagen abzuleiten. Werden getroffene Entscheidungsgrundlagen nicht akzeptiert oder keine im Einklang mit dem Leitbild stehenden Maßnahmen getroffen, findet de facto keine Umsetzung des Leitbildes statt und es besteht die Gefahr, dass die nun bedeutungslos gewordene Arbeit bzw. das Engagement seitens der Mitglieder der Projektgruppe zu zusätzlichen Belastungen innerhalb der Musikkapelle führen kann. Zudem kann eine Lagerbildung in jene, die das Leitbild nach wie vor als Entscheidungsgrundlage sehen und jene, die einen jederzeit neu zu treffenden „Konsens“ nach altem Muster befürworten, einen tragfähigen Grundkonsens bezüglich der Vereinsführung verhindern. Ein Leitbild sollte nicht zu einem „Leidbild“ werden.

Allgemein:

Die Leitbildentwicklung kann auch grob in „Analyse“, „Konzeption“ und „Umsetzung“ unterteilt werden. Die „Analyse“ (oberer Punkt 4.1.) ist grundsätzlich einmal zu erstellen und in der „Konzeption“ (obige Punkte 4.2. bis 4.6.) zu beurteilen. Als „Konzeption“ bezeichnet man die Entstehung eines Leitbildentwurfes aus einer „Analyse“, wobei der Ablauf von Punkt 4.4. bis Punkt 4.6. mehrmals wiederholt werden kann. Die durch alle Instanzen abgeseignete Endversion des Leitbildes bildet den ersten Schritt der „Umsetzung“, worauf jedoch zwingend der zweite Schritt die eigentliche „Umsetzung“ folgen muss.

5 ZUSÄTZLICHES ZUM LEITBILD

5.1. Was ist noch beim Entstehungsprozess zu beachten⁸:

- **Prioritäten richtig setzen, Leitbilderstellung ist Chefsache:** Wenn sich die Musikkapelle Arzl i.P. dazu entschließt, ein Leitbild zu erarbeiten, dann muss dies mit voller Konzentration geschehen und darf nicht nebenbei erfolgen. Speziell die Mitglieder der Vereinsleitung, die als Vorbilder und Promotoren (Promotoren sind Menschen, die einen Innovationsprozess entweder durch ihre hierarchische Stellung oder ihr spezifisches Fachwissen fördern) für alle Mitglieder gelten, müssen diesen Prozess tragen.
- **Genügend Zeit und Kapazität zur Verfügung stellen:** Ein Leitbildprozess, der nicht länger als ein halbes Jahr dauert, ist in vielen Fällen oberflächlich und das Ergebnis erfüllt seinen Zweck nicht. Die Musikkapelle Arzl i.P. kann durch ein qualitativ wertvolles Leitbild als Orientierungshilfe für zunehmend komplexe und vielschichtige Entscheidungssituationen profitieren.
- **Zielgruppenorientierte Gestaltung:** Dabei gelten die Grundregeln „So knapp und präzise wie möglich“ und „Können unsere Zielgruppen (Gemeindeglieder) mit dem Leitbild etwas anfangen?“
- **Regelmäßiges Aktualisieren und Hinterfragen der Inhalte:** Ein Leitbild darf nicht täglich geändert werden. Regelmäßiges Hinterfragen der Inhalte (ca. alle fünf bis zehn Jahre) ist aber eine Grundvoraussetzung für die kontinuierliche Weiterentwicklung der MK Arzl i.P.

5.2. Schriftliche Form und Umfang des Leitbildes⁸

Ein schriftliches Leitbild kann ein umfassendes Papier in Form einer Broschüre oder eines Heftes sein. Zusätzlich kann aber eine Essenz daraus in Form eines **Mission Statements** ausgearbeitet werden. Dieses Mission Statement soll eine Art „Visitenkarte“ der Organisation sein, die im Idealfall den Sinn und Zweck des Vereines Musikkapelle Arzl i.P. in einem Satz ausdrückt. Dabei gilt: „Je kürzer desto besser.“ Im Gegensatz zum werbetechnischen **Slogan**, der in erster Linie eine Verkaufsbotschaft an einen Kunden vermitteln soll, vermittelt ein Mission Statement die **Kernaussage** der Aufgabe der Musikkapelle Arzl i.P. und hat damit vielschichtigere und tiefere Bedeutung.

Das Leitbild ist auch selbst und im Anbetracht von vielleicht anderswo vorhandenen Musikvereins-Leitbildern individuell zu erstellen. Da die Gefahr besteht, dass man sich zu sehr daran orientiert und die eigene Charakteristik des Vereines zu übersehen. Der Verfasser dieser Seminararbeit hat daher bewusst auf Beispiele von anderen Leitbildern verzichtet. Ein selbst erstelltes Leitbild macht zwar mehr Mühe, bietet aber die Belohnung des Erfolgserlebnisses und darüber hinaus den Vorteil, ein unverwechselbares Ergebnis zu produzieren, mit dem sich jedes Mitglied identifizieren kann und will.

⁸ Entnommen aus „Bracke – Prozess der Leitbilderstellung“

6 ANGABEN ZUR SEMINARARBEIT

6.1. Steckbrief des Verfassers dieser Seminararbeit

Vorname: Daniel

Nachname: Neururer

Alter: 30 Jahre

wohnhaft in: 6471 Arzl im Pitztal

Mitglied bei: Musikkapelle Arzl i.P.
(seit 1992)

Funktion: Obmann (seit Sep 2007)

Beruf: Gemeindesekretär in
Arzl im Pitztal seit 2001



Werdegang in der MK Arzl i.P.: seit 2000 im Ausschuss (als Notenwart - in den Jahren 05/06 u. 06/07 zudem als Schriftführer)

musikalische Ausbildung: bronzenes Leistungsabzeichen (momentan wieder bei der LMS Pitztal in Ausbildung stehend)

sonstige Ausbildung: HAK Matura

weitere Mitgliedschaften: FFW Arzl, SV Arzl (Obm.Stv., Zeitnehmer bei Rennen)

6.2. Quellen:

Internet:

www.bico-stmk.at/subseiten/bico_information.php?docmd=SHOWPDF&db_id=32&rrand=49648528

Besuchsdatum: 15. Jänner 2009

Schriftstücke:

„Prozess der Leitbilderstellung“ von Reinhard Bracke (GRIN Verlag)

Statuten der Musikkapelle Arzl i.P.

sowie Gedanken aus:

„Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ von Max Weber

Vortrag des Herrn Martin Duelli beim Führungskräfteseminar West 2008/2009

6.3. Veröffentlichungsvermerk:

Der Verfasser erklärt sich ausdrücklich damit einverstanden, dass die vorgelegte Seminararbeit auf der Homepage des ÖBV veröffentlicht wird.