Zukunft.Musik.Gestalten

Impulse & Leitfäden

zur Weiterentwicklung
von Ensembles und Vereinen
der Amateurmusik

Inhaltsverzeichnis

1. Zum Einstieg ... 3
2. Gemeinschaft als Grundlage ... 4
3. (Grundsatz-)Fragen stellen und zulassen ... 5
4. Veränderungen angehen ... 8
5. Was ist ein Reflexionsleitfaden und wie kann er richtig angewendet werden? ... 11
6. **Reflexionsleitfaden** Identität und Image ... 13
   6.1 **Aus der Praxis:** Das Frauenblasorchester Berlin e. V. als identitätsstiftendes Orchester für Frauen ... 19
7. **Reflexionsleitfaden** Strukturen und Arbeitsweisen ... 22
   7.1 **Aus der Praxis:** Mit neuen Vereinsstrukturen mehr Aktive einbinden ... 28
8. „How to“: Musikalische Kooperationen ... 31
9. **Reflexionsleitfaden** Öffentlichkeitsarbeit ... 33
9.1 **Aus der Praxis:** Öffentlichkeitsarbeit der kirchlichen Jugendchöre Oberwesel ... 40
10. **Reflexionsleitfaden** Mitglieder gewinnen ... 42
10.1 **Aus der Praxis:** Sichtbar(er) werden – Das Akkordeon-Orchester 1957 St. Tönis ... 49
11. Methoden-Lexikon ... 51
11.1 Moderation ... 52
11.2 Energizer ... 58
   11.2.1 Spielerische Energizer ... 59
   11.2.2 Musikalische Energizer ... 61
11.3 Gesprächs- und Diskussionsmethoden ... 63
11.4 Methoden für Auswertung und Aufgabenverteilung ... 66
11.5 Traumreise ... 68
11.6 World Café ... 70
11.7 Scrum-Methode ... 72
11.8 Zielgruppenanalyse ... 75
12. Zum Abschluss ... 77
13. Quellen ... 78

Zum Einstieg

1

Bei unserem derzeitigen gesellschaftlichen Wandel bleiben Ensembles und Vereine und ihre Ursprungsidee als soziale Institutionen oft auf der Strecke. Viele kennen die Herausforderungen, die durch die Vielzahl konkurrierender Freizeitangebote, den erhöhten Leistungsdruck in Schule und Beruf, die sinkende gesellschaftliche Wertschätzung von Musizieren und Engagement, eine Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit auf allen Ebenen des öffentlichen und sogar privaten Lebens sowie eine weniger starke Bindung an den Wohnort entstehen. Hinzu kommt der demografische Wandel, der alle Teilbereiche unseres gesellschaftlichen Lebens in den nächsten Jahrzehnten umfassend und nachhaltig verändern wird.

Diese Broschüre ist in geschlechtersensibler Sprache verfasst. Dem zugrunde liegt die Verhandelbarkeit von Geschlechtlichkeiten sowie deren Sichtbarmachung in der Sprache. In der Broschüre wird zwischen neutralisierenden Substantiven und gegenderten Formen gewechselt, um den Lesefluss zu erleichtern.

Individualismus ist in den Vordergrund gerückt, Traditionen und Gemeinschaft in den Hintergrund.

Daher ist es umso wichtiger, dass sich die Amateurmusikszene neu aufstellt und am Puls der Zeit bleibt. Eine Weiterentwicklung und Anpassung an neue Trends kann ein möglicher Weg sein, um zukunftsfähig zu bleiben. Mit der Publikation **Zukunft.Musik.Gestalten** werden Ensembles in ihrem Veränderungs- und Anpassungsprozess begleitet, indem konkrete Methoden und Strategien an die Hand gegeben werden. Ob Sängerin im Chor, Trompeter im Posaunenchor, Dirigentin eines Akkordeonorchesters oder Vorstandsmitglied: Die Leitfäden und Impulse möchten alle Sparten und Akteur*innen der Amateurmusikszene ansprechen.

Die **Reflexionsleitfäden** geben Denkanstöße zu den Themen **Identität & Image, Struktur, Öffentlichkeitsarbeit** und **Mitgliedergewinnung.** Ziel ist es, dass Ensemblemitglieder mit anderen Aktiven einen Leitfaden gemeinschaftlich bearbeiten und durch den Prozess neue Ideen für eine gelingende Zukunftsgestaltung bekommen.

Zu jedem Themenbereich gibt es **Praxisberichte** beispielhafter Ensembles sowie ausgewählte **Methoden**, die zur Bearbeitung der Leitfänden dienen können. Diese sind am Ende der Publikation im “Methoden-Lexikon” gesammelt zu finden.

Weiterbildungsangebote im Bereich der Amateurmusik sind außerdem in der MIZ-Kursdatenbank zu finden:

https://miz.org/de/kurse

Diese Publikation ist das Produkt einer Arbeitsgruppe des Kompetenznetzwerks NEUSTART AMATEURMUSIK des Bundesmusikverbands Chor & Orchester e. V. Diese Arbeitsgruppe befasst sich mit der Zukunft der Amateurmusik und dessen Etablierung in der heutigen Gesellschaft.

In der Publikation ist oft die Rede von Chören, Orchestern, Ensembles oder Vereinen. Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass mit diesen Begrifflichkeiten alle Verbände, Mitgliedsvereine, Ensembles und Vereine in den Kirchen und Musiker*innen der Amateurmusik gemeint sind. Aufgrund dessen, dass viele Ensembles eingetragene Vereine sind, haben sie eine besondere Rechtsform und dementsprechend auch gewisse Organisationsvorgaben. Einige Beiträge beziehen sich genauer auf diese Organisationsform, weshalb in diesem Kontext die Bezeichnung „Verein“ gewählt wurde. Ansonsten wurde zur allgemeinen Bezeichnung das Wort „Ensemble“ verwendet und soll die gesamte Amateurmusikszene ansprechen.

Gemeinschaft als Grundlage 2

verfasst von Andreas Zimmermann (Deutscher Harmonika-Verband e. V.)

> *„Resonanz (von lateinisch resonare: widerhallen) bezeichnet in der Physik die Beziehung zwischen zwei schwingungsfähigen Körpern, wobei der eine den anderen zum Mitschwingen in dessen Eigenfrequenz anregt. Resonanz bedeutet nicht unbedingt das Mitschwingen auf derselben Frequenz („Echo“), sondern das Anregen der Mitschwingung des anderen Körpers auf dessen eigener Frequenz, also quasi ein „Antworten“. (Bei) Resonanz in diesem Sinne (…) geht es um Antworten durch Mit-Tönen in der Eigenschwingung des jeweils anderen, um ein wechselseitiges Einander-Antworten, um Dialog und Begegnung. Resonanz kann zur wechselseitigen Verstärkung der Schwingung führen, wie wenn man beispielsweise eine schwingende Stimmgabel auf den Deckel eines Klaviers stellt.“*
>
> *Werner Eberwein*

Wenn Menschen miteinander in Kontakt treten, insbesondere über das gemeinsame Musizieren, entsteht oftmals eine Resonanz, ähnlich der im Zitat beschriebenen:
Durch den Kontakt zum Gegenüber, den Austausch und das gemeinsame Musizieren werde ich durch den anderen bestärkt und halle in ihm oder ihr wider. Dies bildet die Grundlage, um gemeinsam zu musizieren. Dabei bedarf es gewisser Rahmenbedingungen, um als Ensemble eine Gemeinschaft zu bilden und sich gegenseitig in Schwingung zu versetzen.

Die Basis bildet, wie in allen sozialen Beziehungen, eine wertschätzende Kommunikation, mit der alle Mitglieder als eigenständige Personen wahrgenommen und unterschiedliche Meinungen zugelassen und genutzt werden. Die Ensemblearbeit kann nur gelingen, wenn miteinander offen kommuniziert wird, wenn Kompromisse eingegangen oder kleine Defizite gelöst werden; wenn sich alle gegenseitig zuhören, aufeinander reagieren und einen gemeinsamen Rhythmus finden – miteinander schwingen. Denn Teamfähigkeit, Rücksichtnahme und gegenseitiges Zuhören sind die Basis für das gemeinsame Musizieren. Und nicht zuletzt sind diese Fähigkeiten auch im Alltag von großer Bedeutung.

Eine wertschätzende Kommunikation erkennt dabei die Leistungen aller Mitglieder an, schafft Vertrauen in die Gruppe und fördert den respektvollen Umgang miteinander. Die damit verbunde-

nen positiven Erfahrungen stärken wiederum das Selbstvertrauen der einzelnen Musiker*innen: Sie werden mit ihren jeweiligen Stärken wahrgenommen und bestenfalls gefördert.

Wenn Menschen in ihren Stärken unterstützt werden, können sie sich dort engagieren, wo sie am besten sind und wo ihr Engagement gesehen und honoriert werden kann. Dies steigert die Motivation, sich eigenständig um eine Weiterentwicklung des Ensembles/Vereins zu bemühen, Verantwortung zu übernehmen und die Vereins-/Ensembleidee in sich aufzunehmen. Dabei ist es unerlässlich, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Ziel verfolgen und miteinander kooperieren, um diese Zielsetzung zu erreichen.

Jede*r Einzelne wird in die Verantwortung genommen, selbst wahrzunehmen, zu reagieren und gemeinsam zu gestalten, sodass die Arbeit nicht an Einzelnen hängt, sondern das Ensemble/der Verein sich durch neue Impulse stetig entwickelt. Zusammenwirken in Ensembles und Vereinen kann also nur gemeinschaftlich funktionieren.

Um als Amateurmusikverein oder -ensemble erfolgreich arbeiten zu können, müssen alle an einem Strang ziehen und sich dabei auch gegenseitig unterstützen. Davon lebt die Vereins- und Ensemblearbeit: Dass alle Mitglieder und vor allem junge Menschen eingebunden und die Aufgaben in der Gruppe verteilt werden.

Gemeinsames Musizieren hat dabei das große Potential, Menschen unterschiedlicher sozialer und kultureller Hintergründe sowie unabhängig von ihrer körperlichen Konstitution in einen Dialog zu bringen. Es stärkt die Kooperationsbereitschaft, die generationsübergreifende Gemeinschaft und wirkt Vereinsamung entgegen.

Durch das Zusammenspiel und die geteilte Leidenschaft wird Gemeinschaft erlebbar. Die Freude am gemeinsamen Schaffen verbindet. Der Zusammenklang der verschiedenen Instrumente oder Stimmen schafft dabei etwas, das über die Gruppe an musizierenden Menschen hinaus gehen kann – das Ensemble ist eine Einheit, in der sich die Mitglieder gegenseitig zum Schwingen bringen und das Ergebnis oft mehr als die Summe der einzelnen Teile ist.

(Grundsatz-)Fragen stellen und zulassen

3

verfasst von Philipp Simon Maier (Referent für Bildung und Politik der Deutschen Bläserjugend)

Bei der Reflexion der Ensembleentwicklung darf man sich nicht davor scheuen, sich zur Vorbereitung ausführlich Fragen zu stellen, die die Grundpfeiler des Vereins berühren. Es lohnt sich, das eigene Selbstbild zu analysieren und damit die Identität des Vereins zu betrachten. Denn es gibt kein Naturgesetz, das vorschreibt, dass es musikalische Vereine geben muss, in denen musiziert und gesungen wird und die sich einmal in der Woche zum Proben treffen. Hier gibt es viele ungeschriebene und informelle Verhaltensvorschriften, die unser Selbstverständnis prägen und unser Handeln beeinflussen, oft ziemlich unterbewusst. Was hat es damit auf sich und haben diese Verhaltensvorschriften ewige Gültigkeit?

Ensembles und Vereine haben im Lauf der Geschichte sehr unterschiedliche Strukturen und Verhaltensvorschriften entwickelt. Der Blick in die Vergangenheit geschieht an dieser Stelle beispielhaft für die Entwicklung der Blasmusikvereine.

Unsere Vereine sind nicht im luftleeren Raum entstanden. In den meisten Fällen gab es vor etwa 50 bis 150 Jahren eine Gruppe musizierender oder singender Menschen, die sich zu verschiedenen Anlässen in ihren Gemeinden trafen und Feierlichkeiten erst spontan und später regelmäßig und gewohnheitsmäßig umrahmten. Irgendwann haben sich diese musikalischen Gruppen in einer festen Struktur formalisiert und Räumlichkeiten erhalten. Veranstaltungen wurden ritualisiert, Termine wiederholten sich und Traditionen entstanden. Zusätzlich gründete man irgendwann einen Verein und wählte mit dem Vorstand ein Entscheidungsgremium. Traditionell bestanden die Aufgaben dieser Vereine darin, kirchliches oder militärisches Zeremoniell zu gestalten oder bei Unterhaltungsfesten aufzutreten. Es bildeten sich somit Vereinsidentitäten heraus.

Für die damals beteiligten Menschen, die unsere Vereine mitgegründet haben, dürften die zu jener Zeit gewählten Strukturen und Arbeitsweisen zu ihren Bedürfnissen, Gewohnheiten und ihrem Lebensalltag gepasst haben. Andernfalls wären andere Entscheidungen getroffen worden. Nachfolgende Generationen entwickelten die bestehenden Vereinsidentitäten weiter. So entstanden an vielen Stellen eigenständige Konzertformate, die die Musik des Vereins selbst mehr in den Vordergrund rückten. Musikalische Ziele kamen so zu den gesellschaftlichen Aufgaben der Vereine hinzu. Parallel entwickelten sich das Regelwerk der Vereine und ihre Organisationsform weiter. Neue Vorstandsposten entstanden, wenn Aufgaben gebündelt verantwortet werden mussten. Wer dem Verein beitreten kann, ist festgeschrieben worden. Jugendabteilungen wurden eingerichtet. Stetige Beteiligung an Proben und Auftritten sowie dauerhaftes Engagement im Ehrenamt werden belohnt. Vieles davon ist nicht in der Vereinssatzung festgehalten. Auch wenn sie nie von „den Älteren“ an „die Jüngeren“ weitergegeben wurden, so übernahmen neue Generationen die bereits bestehenden Verhaltensweisen.

Tückisch sind all jene ungeschriebenen Gesetze, die wir ungefragt und unerklärt aus der Vergangenheit übernehmen. Irgendwann wird nicht mehr hinterfragt, warum man sich beispielsweise jede Woche zur gleichen Zeit am gleichen Tag zur Probe trifft, immer am gleichen Termin das Jahreskonzert veranstaltet oder zu bestimmten Auftritten unterschiedliche Einheitskleidung trägt, weil es scheinbar schon immer so war und sein muss. Doch dieser Rhythmus im Vereinsalltag oder bestimmte Verhaltensweisen sind nicht vom Himmel gefallen, sondern beruhen auf bewusst oder unbewusst getroffenen Entscheidungen in der Vergangenheit, die bis in die Gegenwart befolgt werden. Ebenso verhält es sich mit vielen Dingen, die wir in Vereinen als selbstverständlich erachten. Dazu kann gehören, dass wir von den Mitgliedern implizit einfordern, sich über das Musikalische hinaus bei weiteren Anlässen zu beteiligen – die Mitarbeit bei Dorffesten zum Beispiel oder die Übernahme von Fahrdiensten bei Eltern. Selbstverständlichkeiten sind eine gefährliche Sache, weil Neumitglieder sie nicht auf Anhieb erkennen und verstehen müssen. Von einigen Dingen sind wir abhängig, andere gewohnte Bahnen können wir eventuell verlassen. Darüber lohnt es sich zu sprechen, denn: Wir haben die Freiheit, alles jederzeit zu ändern!

Das ist natürlich zugespitzt und provokativ formuliert. Nicht jeder gesellschaftlichen Veränderung wollen und können wir nachgeben, ohne unsere Kernidentität als Verein massiv zu verändern. Es gilt dennoch, bewusst zu machen, dass wir heute oft noch mit denselben Strukturen und Regeln arbeiten, die vor langer Zeit entstanden sind. Zu vielen Menschen passt dies heute nicht mehr. Das kann ein Grund sein, warum wir einige Menschen nicht mehr erreichen und andere verlieren. Gesellschaftliche Veränderungen treten hinzu: Vereine kämpfen damit, dass ihre traditionelle Existenzberechtigung bröckelt, beispielweise werden als Tanzmusikkapellen inzwischen andere Gruppen gefragt. Ensembles in den Kirchen verlieren durch die abnehmende Kirchenbindung in der Gesellschaft sowohl

Mitglieder als auch Auftrittsmöglichkeiten. Und das sind nur zwei Beispiele. Auch andere Traditionen sind in der Öffentlichkeit in den letzten Jahrzehnten in den Hintergrund getreten. Die Kombination der Herausforderungen erzeugt Druck und Stress in unseren Vereinen.

Ein anderes Selbstverständnis als Verein ist möglich und wird an vielen Stellen auch schon umgesetzt und gelebt. So sehen sich Vereine nicht nur als Traditionsvereine, die Brauchtum unterstützen und Werte hochhalten. Vielmehr können unsere Vereine Bildungsträger sein, die sich auf die musikalische Ausbildung vieler Menschen konzentrieren. Andere können sich als Sozialvereine beschreiben, die versuchen, Menschen in ihren Städten zu erreichen und in die Gesellschaft einzubinden. Andere sehen sich als Konzertorchester, die projektweise auf großen Bühnen spielen. Sie definieren ihre Rolle in der Gesellschaft und nehmen sie wahr. Keine dieser Rollen ist besser oder schlechter oder erstrebenswerter als die andere. Sie muss zu den Mitgliedern und der Umgebung passen. Es gehört in diesem Prozess aber auch dazu, explizit zu diskutieren, welche Aufgaben und Rollen man nicht erfüllen kann oder will. Dabei kann es nötig sein, sich von bestehenden Traditionen zu trennen. Entweder weil deren Bedeutung von den Mitgliedern nicht mehr anerkannt beziehungsweise anders eingestuft wird oder weil sie in der Gesellschaft nicht mehr fortgeführt werden. Das ist schade, ermöglicht jedoch neue (Zeit-)Räume.

Diese Prozesse mit der dafür nötigen Konsequenz anzugehen, bedarf Behutsamkeit, um nicht vorschnell die historische und gewachsene Identität, die unsere Vereine zu dem machen, was sie bisher sind, über Bord zu werfen – das würde Entwurzelung bedeuten und gebundene Mitglieder erschrecken. Es lohnt sich dennoch, die Sicherheit der bestehenden Strukturen, Auftritts- und Arbeitsformen zu verlassen und sich weiterzuentwickeln. Das Angehen dieser Fragen kann zudem Konflikte erzeugen, wenn hierbei Bedürfnisse von Menschen aufeinanderprallen und einander widersprechen. Daher ist es sehr wichtig, alle Mitglieder gedanklich mitzunehmen und/oder aktiv in die Arbeit einzubinden. Das beugt Unverständnis und Konflikten vor. Außerdem müssen die Fragestellungen moderiert werden.

Für all diese Herausforderungen bietet die vorliegende Broschüre vielfältige Unterstützung; schauen Sie, was zu Ihnen passt und vor allem: Haben Sie Freude an einem gemeinsamen Veränderungsprozess!

Illustration: Matthias Laurisch

Veränderungen angehen 4

verfasst von Johannes Wollasch (Deutscher Harmonika-Verband e. V.)

Veränderung kann, muss aber nicht weh tun! Will man Menschen für die Ensemble- und Vereinsarbeit begeistern, gilt es, sie in ihrer Lebenswelt abzuholen und sich an ihren Interessen zu orientieren. Beschäftigt man sich einmal mit Bedürfnissen und Wirklichkeiten jüngerer Generationen, stellt man häufig fest, dass diese sich von der eigenen Lebenswelt oder Traditionen unterscheiden. So wie sich die Welt in einer stetigen Entwicklung befindet, so verändern sich parallel auch die Menschen und die Rahmenbedingungen. Deshalb müssen auch Ensembles und Vereine Schritt halten und ihre Gremien-, Arbeits- und Gemeinschaftsstrukturen anpassen, um weiterhin attraktiv zu sein. Gelebte Beteiligung und Einbindung der Mitglieder, echtes Interesse an deren Bedürfnissen und Vorlieben, attraktive Literatur etc. – all das sind Stellschrauben, die von Zeit zu Zeit neu justiert werden müssen. Wirft man einen Blick in erfolgreiche Organisationen, so ist festzustellen, dass diese nie stehen bleiben, sondern sich in einem fortlaufenden Wandel befinden, sich der Zielgruppe anpassen.

Sich anzupassen bedeutet für viele Ensembles und Vereine jedoch, dass man bekannte Strukturen hinterfragen muss und gegebenenfalls eine deutliche Veränderung nötig wird – je weiter man von der Zielgruppe entfernt ist, desto tiefgreifender kann der notwendige Wandel sein. Bekannte Pfade zu verlassen, bedeutet allerdings auch immer, sich aus der eigenen Komfortzone hinauszubegeben. Doch Unbekanntes bringt häufig Unsicherheiten und eventuell Angst mit sich. Daher ist es unbedingt nötig, sich mit den Hintergründen von Veränderungsprozessen zu beschäftigen und gut zu überlegen, wie man Weiterentwicklung angeht, um diese bewusst zu planen und zu steuern. Vor allem ist es wichtig, alle Beteiligten von Anfang an mitzunehmen, das Vorhaben transparent und häufig zu kommunizieren, Ziele und Entscheidungen gemeinsam festzulegen. Vernachlässigt man dies, so kommt es schnell zu Furcht und im äußersten Fall zu Widerständen bei den Beteiligten und das Vorhaben misslingt. Damit das nicht passiert, sind etwas Hintergrundwissen (dazu, wie Wandel funktioniert und begleitet werden kann) und das Vollziehen der richtigen Schritte sehr hilfreich.

Welche Schritte durchlaufen werden sollten

Es gibt sechs zentrale Schritte, die in jedem Entwicklungsprozess durchlaufen werden sollten. Es bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung, der Analyse und Planung, der Realisierung, der Auswertung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung. Letztere ist bereits oben kurz beschrieben als stetige Anpassung, welche es der Organisation ermöglicht, sich fortlaufend den Bedingungen von außen anzupassen und so attraktiv zu bleiben. Idealerweise kehrt also eine Art organische Daueranpassung ein, die irgendwann in Fleisch und Blut übergeht. Ein oft zitiertes Phasen-Modell nach dem Sozialpsychologen Kurt Lewin fasst diese Schritte in drei Phasen zusammen, welche erfahrungsgemäß bei jeder Veränderung zu beobachten sind und von der Vereins- und Ensembleführung sorgfältig vorbereitet und begleitet werden sollten.

Phase 1 „Auftauen“:

Die Organisation, d.h. der Verein oder das Ensemble, muss „aufgetaut“ werden, um auf den Wandel und die damit verbundenen Maßnahmen vorbereitet zu werden. Ziel ist zum einen

die Schaffung einer aktiven und konstruktiven Arbeitshaltung aller Beteiligten und zum anderen das Wecken von Veränderungsmotivation. Hierfür werden Sinn, Ziele, Vision und Notwendigkeit der Veränderung aufgezeigt oder gemeinsam erarbeitet und somit ein positives Zukunftsbild erzeugt. In dieser Phase stehen Analysen und erste Planungen auf der Tagesordnung, es werden gemeinsam Vorüberlegungen weiterentwickelt und Problemlösungsansätze erarbeitet. Unabdingbar ist in dieser Phase die Einbeziehung aller Organisationsmitglieder, denn dies trägt erheblich zur Akzeptanz des Veränderungsvorhabens und der Vermeidung von Ängsten und Widerständen bei.

Phase 2 „Verändern“:

Hier kommt es vor allem auf die konsequente, zügige und vollständige Durchführung der geplanten Maßnahmen an, sodass die Veränderungen früh sicht- und spürbar werden. Das verhindert einen Rückfall in alte Verhaltensmuster und festigt die Veränderungen. Damit sich auch ein mentaler Wandel vollziehen kann, d.h. damit sich die Mitglieder mit der neuen Situation identifizieren, sollte die Vereins- und Ensembleführung mit positivem Beispiel vorangehen, alle Schritte kommunizieren und die Mitglieder daran beteiligen.

Phase 3 „Wiedereinfrieren“:

Am Ende des Veränderungsprozesses sind die vorgenommenen Änderungen „wieder einzufrieren“. In dieser Phase werden letzte Umsetzungsschritte und ggfs. Weiterentwicklungen vorgenommen. Im Kern geht es darum, alle Tätigkeiten abzuschließen und die vorgenommenen Anpassungen mental zu festigen. Es ist anschließend wichtig, in eine Ruhephase überzugehen, sodass sich die Mitglieder an die neue Situation gewöhnen können und ein Rückfall in alte Verhaltensmuster vermieden werden kann. Die korrekte Durchführung der Maßnahmen sollte hier ebenfalls kontrolliert werden, dies sorgt für weitere Stabilität und erleichtert spätere Weiterentwicklungen.

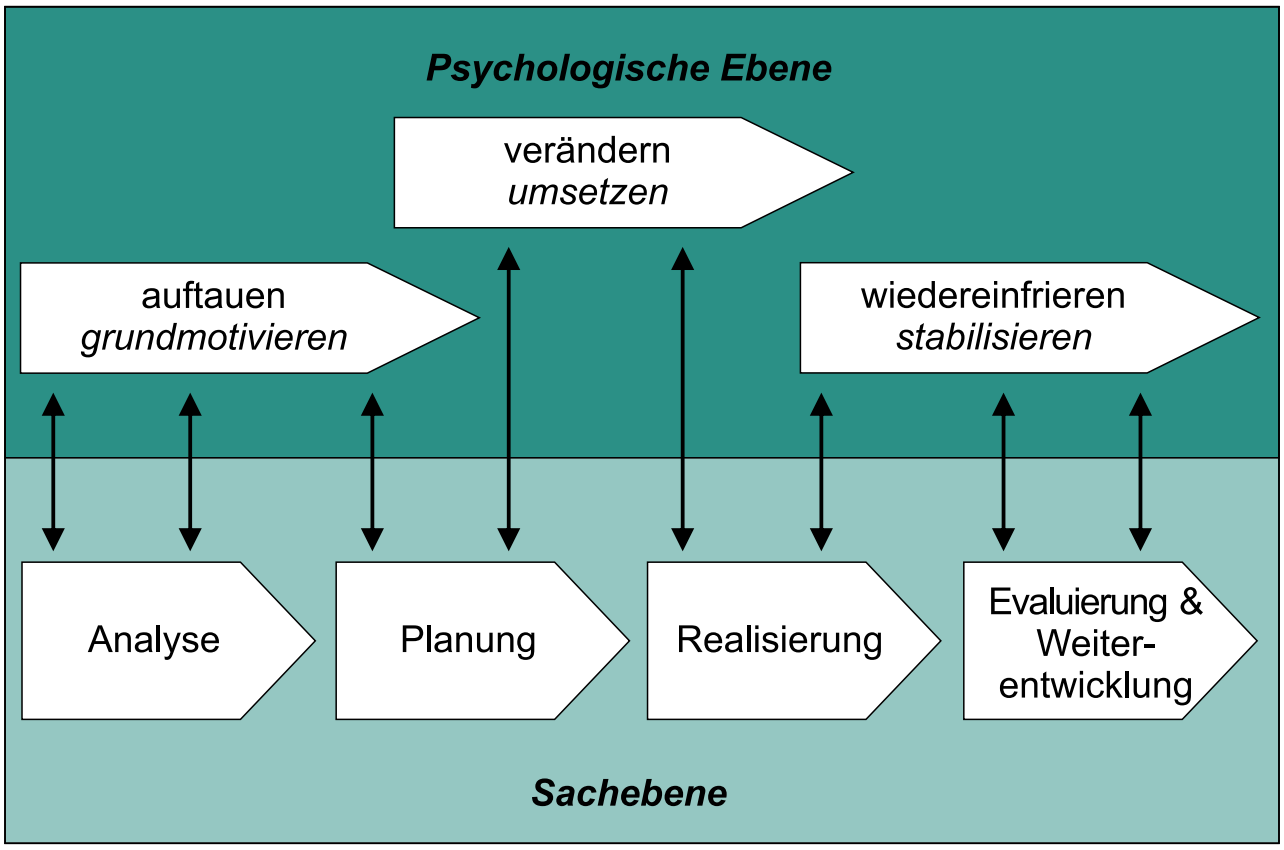


Abbildung: Die Phasen eines jeden Veränderungsprozesses
Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs 2012: 410 und Lauer 2010: 58

Mitglieder von der geplanten Veränderung überzeugen, zur Mitarbeit motivieren und Widerstände vermeiden

Widerstand ist die natürliche Erstreaktion auf Veränderungen, die von den Betroffenen nicht selbst angestoßen wurden, auch wenn den Initiator*innen deren Notwendigkeit logisch, sinnvoll und erforderlich erscheint. Widerstand entsteht vor allem dann, wenn die Hintergründe, die Motive und der zu erwartende Nutzen der Veränderung unklar sind oder Status- oder Kontrollverlust befürchtet werden. Auch Missverständnisse und fehlende Informationen können Widerstände auslösen. Dabei kann es zu Misstrauen und Ablehnung der Veränderung, zu Ausweichen sowie Lustlosigkeit und im schlimmsten Fall zu Blockaden kommen.

Um dies zu vermeiden, ist die oberste Regel, die Betroffenen von Beginn an in alle oben beschriebenen Phasen einzubeziehen und den Prozess gemeinsam zu entwickeln und zu gestalten. Basis dessen sind ein offener Dialog, ein ehrliches Interesse und das durchgehende und planvolle Einbeziehen der Beteiligten, wodurch umfassende Zustimmung erreicht werden kann. Dadurch werden die Hintergründe klar und ein Problembewusstsein geschaffen. Diese positiven Effekte der Veränderung können durch die richtige Kommunikation zur Überzeugung der Mitglieder genutzt werden. Denn positive Gefühle und Erwartungen fördern die Offenheit und die Flexibilität gegenüber der Veränderung, lassen Herausforderungen als neue Möglichkeiten erscheinen und vermeiden somit eine Abwehrhaltung. Eine positive Einstellung fördert zudem die Kreativität, die geistigen Fähigkeiten und den Ideenreichtum, was nicht nur zur Befürwortung der Veränderung, sondern auch zur aktiven Mitarbeit motivieren kann. Eine breite Beteiligung verbessert außerdem die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses, da das Praxiswissen und die Kompetenzen Vieler genutzt werden können. Mitglieder, die den Lösungsansatz mitgestalten können, sind obendrein motivierter und es steigt die Identifikation mit dem Ensemble, da die Mitglieder sich als ernstgenommene Partner*innen wahrnehmen. Je nach Vereins- bzw. Ensemblegröße und -struktur ist hierbei jedoch eine zielgruppengerechte Einbeziehung sinnvoll. Das bedeutet, dass zwar alle Betroffenen in die Veränderungskommunikation einbezogen werden, aber nur diejenigen Mitglieder, deren Mitarbeit einen wirklichen Erfolgsbeitrag verspricht, unmittelbar im Projekt mitarbeiten sollten.

Entstehen dennoch Widerstände, ist es wichtig, diese früh zu erkennen und ernst zu nehmen, da sie auf Probleme hinweisen, die es zu beheben gilt. Eine Unterdrückung, etwa durch Disziplinarmaßnahmen oder Ignorieren, führt hingegen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Blockaden. Denn Veränderungsprozesse können nur gelingen, wenn ein Großteil der Mitglieder den Wandel unterstützt und bereit ist, Einsatz zu zeigen.

Abschließend bleibt zu sagen: Bei allem, was Sie angehen, haben Sie Mut, den Weg mit Ihren Mitgliedern gemeinsam zu gehen. Denn der Verein bzw. das Ensemble ist als Gemeinschaft stark – nutzen Sie diese starke Gemeinschaft sowie das Potenzial und die Ideen, die in den Köpfen Ihrer Mitstreiterinnen und Mitstreiter liegen.

Was ist ein Reflexionsleitfaden und wie kann er richtig angewendet werden?

5

verfasst von Henrike Melcher, Sabine Kölz, Johannes Wollasch und Andreas Zimmermann

Um als Ensemble dauerhaft erfolgreich zu sein, braucht es eine tragfähige Struktur und kontinuierliche Anpassungen an die Bedürfnisse der Mitglieder und der Zielgruppe. So stehen hinter Dirigent*innen und Musizierenden im Idealfall gute Lehrkräfte, motivierte Ehrenamtliche und begeisterte Unterstützer*innen. Doch all das kommt nicht von selbst, sondern ist Ergebnis einer zielgerichteten Steuerung, eines guten Gemeinschaftssinns und der persönlichen Ansprache.

Die Aufgaben, die im Hintergrund geschehen müssen, damit all dies garantiert wird, sind für Außenstehende meist nicht sichtbar und werden oft von Mitgliedern als selbstverständlich wahrgenommen. Dabei sind es häufig gerade diese Stellschrauben, die für Weiterentwicklung, eine stabile oder wachsende Mitgliederzahl sowie motivierte und engagierte Musizierende und Ehrenamtliche im Ensemble sorgen, sodass das eigentliche Ziel, nämlich das Musizieren, im Mittelpunkt stehen kann.

Die Reflexionsleitfäden sollen Denkanstöße zu folgenden vier relevanten Themen der Vereins- und Ensemblearbeit liefern: **Identifikation & Image, Strukturen & Arbeitsweisen, Öffentlichkeitsarbeit** und **Mitgliedergewinnung.** Die Idee ist, mit möglichst vielen interessierten Mitgliedern einen solchen Reflexionsleitfaden gemeinsam zu bearbeiten und einen möglichen sich anschließenden Veränderungsprozess anzustoßen und anzuleiten. Durch das Identifizieren und Bewältigen von Herausforderungen in den genannten Arbeitsbereichen soll die Ensemblearbeit effektiver, aktiver und nachhaltiger gestaltet werden.

Aufbau der Leitfäden

Jeder Reflexionsleitfaden ist in mehrere aufeinanderfolgende Teilbereiche gegliedert: Die **Ist-Analyse**, die **Bedarfsanalyse**, die **Zieldefinition**, das **Vorgehen der angestrebten Veränderung** sowie die anschließende **Aufgabenverteilung** und die **Festlegung des zeitlichen Rahmens**. Dieser Aufbau soll den Aktiven, die sich einem dieser Themen widmen, helfen, den Überblick zu behalten und den Reflexionsleitfaden mit einem klaren Arbeitsauftrag zu beenden. Zu jedem Bereich werden Leitfragen angeboten, die im Plenum, in Einzelarbeit oder in kleinen Gruppen bearbeitet werden können.

Die aufgeführten Fragen sowie die Struktur der Leitfäden sind dabei nur Vorschläge und können beliebig geändert, ergänzt oder verkürzt werden. Wichtig ist es jedoch, sich bei jedem Thema zuerst klarzumachen, wie der **Ist-Zustand** aussieht. Nur wenn Konsens über die gegenwärtige Situation im Ensemble existiert, kann auch weiter und neu gedacht werden. Bei der **Bedarfsanalyse** soll dazu angeregt werden, „groß“ zu denken und sich einem Idealzustand zu nähern. Erst wenn die Freiheit herrscht, in Utopien zu denken, können Bedarfe ermittelt werden, die zuvor vielleicht als unmöglich abgetan wurden und mit etwas Kreativität schlussendlich doch umgesetzt werden kön-

nen. In der **Zieldefinition** sollen anschließend die konkreten Veränderungen für die Arbeitsbereiche ermittelt, in den folgenden Schritten geplant und in einem zeitlichen Rahmen fixiert werden.

Für jeden Teilbereich wird eine Methode empfohlen, mit deren Hilfe sich die Gruppe den Fragen widmen kann. Diese Methoden sind selbstverständlich nur Vorschläge und sie können ebenso als Inspiration für eigene oder andere Herangehensweisen dienen. Sie sind am Ende der Publikation im Methodenlexikon zu finden.

Vorgehensweise

Den Prozess zur Bearbeitung eines Reflexionsleitfadens kann jedes Mitglied anstoßen! Da Vorstände oft sehr ausgelastet sind, kann es sogar von Vorteil sein, wenn die Initiative von anderen Aktiven ausgeht.

Um die Musiker*innen und Initiator*innen nicht zu überfordern, sollten allerdings nicht mehr als ein oder zwei Reflexionsleitfäden zur gleichen Zeit bearbeitet werden. Die Leitfäden bauen aufeinander auf, sodass es sinnvoll ist, mit der Bearbeitung von **Identifikation & Image** zu beginnen, anschließend die **Strukturen & Arbeitsweisen** des Ensembles zu beleuchten und erst nach einem erfolgreich abgeschlossenen Prozess dieser Themen mit **Öffentlichkeitsarbeit** und **Mitgliedergewinnung** zu beginnen. Wenn nicht in allen Bereichen Bedarf besteht, kann selbstverständlich auch mit dem für das Ensemble relevantesten Thema begonnen werden.

Indem das Vorhaben in allen Kommunikationsmedien des Ensembles beworben und erklärt wird, können auch Mitglieder, die bisher keine Berührungen mit dem zu bearbeitenden Thema hatten, für den Prozess motiviert werden. Erwähnt werden sollte dabei auch, dass es sich um einen interaktiven Prozess handelt, bei dem jeder Kopf (egal ob jung oder alt) und jede Meinung einen wichtigen Beitrag für die Zukunft des Ensembles leisten. Das Arbeiten auf Augenhöhe (jede Mitgliederposition ist beim Prozess gleichberechtigt) ist eine Grundvoraussetzung für das Bearbeiten eines Leitfadens und den Erfolg der angedachten Veränderung. Zuletzt können mit einer zeitlichen Begrenzung der Treffen (Dauer sowie Anzahl) weitere Zweifel Interessierter genommen werden.

Bei einem ersten Treffen kann das Prinzip des Leitfadens erklärt und mit der Ist-Analyse begonnen werden. Empfehlenswert ist es, die Ist- und Bedarfs-Analyse an unterschiedlichen Tagen durchzuführen, sodass den Beteiligten genug Zeit zum Reflektieren gegeben wird. Es ist sinnvoll, dass bei jedem Treffen dieselben Personen anwesend sind, sodass das Ergebnis ein repräsentatives Bild der Gruppe abgibt. Um ein Gemeinschaftsgefühl für die am Prozess Beteiligten zu schaffen, ist es hilfreich, jedes Treffen mit einem Warm-Up zu beginnen und mit einer Verabschiedung abzuschließen. Nach der erfolgreichen Bearbeitung des Leitfadens kann der Veränderungsprozess angegangen werden, der zuvor allen Ensemblemitgliedern kommuniziert werden sollte.

Ziel

Ziel des Prozesses ist es, tiefer in die eigenen Strukturen zu schauen und sich bewusst einem Thema in kleinen Schritten anzunähern. Es soll zu einem Austausch möglichst vieler Mitglieder kommen und zur Einbindung von mehr Musiker*innen in die außermusikalische Arbeit beitragen. Sind viele Menschen an diesem Prozess beteiligt und von der Vereins- bzw. Ensemblearbeit überzeugt, wächst auch die Motivation, sich selbst einzubringen und weiter an einer Optimierung zu arbeiten. Somit sollen die Reflexionsleitfäden zu einer Belebung, Sensibilisierung und Verbesserung der internen Arbeitsweisen des Ensembles führen.

1. IST-ANALYSE

Wer sind wir und was macht uns aus?

IMPULSFRAGEN

- Warum bin ich Mitglied in diesem Ensemble?
- Wofür stehen wir?
- Welche Werte sind uns wichtig?
- Welches gemeinsame Ziel haben wir?
- Welchen musikalischen Schwerpunkt haben wir?
- Was macht uns besonders?
- Was unterscheidet uns von anderen Ensembles?
- Spiegeln unser Name und unser Logo unsere Ensembleidee wider?
- Haben wir ensemblebezogene Rituale, Traditionen und Kleidung, die unsere Identität widerspiegeln?

METHODE Darstellung:

→ **Moderation**

2. BEDARFSANALYSE

Wie möchten wir sein und wahrgenommen werden?

IMPULSFRAGEN

- Wie stellen wir uns unser Ensemble im Idealzustand vor?
- Welchen Werten und Zielen, die unseren Mitgliedern wichtig sind, müssen wir im Ensemble mehr Raum geben?
- Welche Überzeugungen und Werte möchten wir vermitteln?
- Worin können wir uns verändern?
- Womit begeistern wir Andere für unser Ensemble?

METHODE

→ **Traumreise**

3. ZIELDEFINITION

Was möchten wir verändern?

IMPULSFRAGEN

Möchten wir für uns ein Leitbild entwickeln,
in dem sich unsere Werte und Ziele widerspiegeln?

Was möchten wir an unserer Außendarstellung beibehalten,
was möchten wir ändern?

Müssen wir unsere musikalische Ausrichtung anpassen?

Möchten wir etwas an unserem Logo, dem Ensemblenamen,
unserem Auftrittsstil oder unserer Konzertkleidung ändern?

METHODE Sammlung aller Beiträge

→ **Gesprächs- und Diskussionsmethoden**

4. VORGEHEN

Wie möchten wir die Veränderung angehen?

IMPULSFRAGEN

- Gibt es ein Ziel, das uns besonders wichtig ist und welches wir als Erstes angehen möchten?
- Welche weiteren Themen möchten wir bearbeiten?
- Wie können wir unsere Mitglieder in den Veränderungsprozess einbinden?
- Wie gewährleisten wir eine transparente Kommunikation zu allen Mitgliedern während des gesamten Veränderungsprozesses?
- Welche finanziellen Mittel müssen bereitgestellt werden?

METHODE

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

5. AUFGABENVERTEILUNG

Wer ist an der Veränderung beteiligt?

IMPULSFRAGEN

- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Können wir die Veränderung aus eigener Kraft bewerkstelligen?
- Kann externe Unterstützung hilfreich für uns sein?

METHODE Zuständigkeiten festlegen

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

6. ZEITLEISTE & DEADLINES

Welchen zeitlichen Rahmen legen wir fest?

IMPULSFRAGEN

- Welche sind die kleinsten Aktionselemente, die wir kurzfristig umsetzen können?
- Bis wann möchten wir welche Themen bearbeiten?

METHODE Zeitstrahl

Das Frauenblasorchester Berlin e. V. als identitätsstiftendes Orchester für Frauen

verfasst von Meiken Endruweit in Zusammenarbeit mit Astrid Graf (Dirigentin FBB)

Das Frauenblasorchester Berlin e. V. mit seinen beiden Orchestern, dem Frauenblasorchester Berlin (60 Musikerinnen) und dem Berliner Frauenensemble holz&blech (40 Musikerinnen) stellen sich vor:

Wir sind zwei Sinfonische Blasorchester und mit unserer Dirigentin Astrid Graf in rein weiblicher Hand – ein erfrischender Kontrapunkt zu den zahlreichen Männerensembles. Bei uns sind alle Instrumente mit Frauen besetzt: von der Tuba bis zur Piccoloflöte, vom Sopransaxofon bis zum Bass. Im Zentrum steht für uns alle die Musik: Unsere Musikerinnen identifizieren sich mit ihren Orchestern ebenso wie die Dirigentin. Unser gemeinsames Ziel ist es, großartige Musik zu machen, ein Orchester mit Leistungsanspruch zu sein – ohne die Freude am Musizieren zu verlieren.

Und wie fing alles an? Eines Tages hatten mehrere Schülerinnen unserer Dirigentin Astrid Graf den Wunsch, ein Blasorchester zu gründen, aber nicht irgendein Blasorchester sollte es sein, sondern ein Frauenblasorchester. Astrid Graf gefiel diese Idee: Mal etwas ganz anderes wagen. Dass das Ganze eine politische Dimension haben würde, war ihr zu diesem Zeitpunkt noch nicht klar.

Frauenblasorchester Berlin

Berliner Frauenensemble holz&blech

Doch schon in der Gründungsphase, noch bevor überhaupt eine Probe stattgefunden hatte, kamen vor allem Männer mit negativen Aussagen auf A. Graf zu: „Was das soll – ein reines Frauenblasorchester?“ – „Das wird sowieso pleitegehen!“ – „Frauen zicken sich doch nur gegenseitig an!“ Diese negativen Aussagen wurden bemerkenswerterweise auch von einigen Frauen geäußert. Weiter wurde Graf gesagt, dass eine Frau nicht die Kompetenz habe, ein Orchester mit Hilfe von Frauen und einem sozialen Finanzierungskonzept auf die Beine zu stellen. Zum Glück hat sich Graf davon nicht einschüchtern oder entmutigen lassen, sondern mit einigen engagierten und talentierten Musikerinnen das Frauenblasorchester gegründet. Ein stetig wachsendes Frauennetzwerk rund um das Orchester ist dann nebenher, wie von selbst, entstanden.

Unter uns gibt es keine Hierarchien, denn jede Musikerin ist gleich wichtig für das Zusammenspiel im Orchester. So kann beispielsweise eine Solistin nicht strahlen, wenn die Begleitung nicht gut intoniert oder rhythmisch schlecht zusammenspielt. Wichtig für uns ist auch, dass ein guter Austausch zwischen Vorstand, Orchester und Dirigentin stattfindet. Dies erreichen wir vor allem über unsere regelmäßigen Orchesterforen (Gesprächszeiten) bei unseren halbjährlich stattfindenden Probenwochenenden. Ist der Redebedarf größer, nehmen wir z. B. eine Probenhälfte als Diskussionszeit hinzu. Dabei trägt auch der jeweils auf drei Jahre gewählte Orchestervorstand seine Berichte und Ideen vor und alle Orchesterfrauen können ihre Anliegen ansprechen. Die wichtigste Regel für diese Besprechungen ist, dass Kritik konstruktiv geäußert wird. Bei Änderungswünschen sind Lösungen willkommen und werden oft lebhaft diskutiert. Für anstehende Projekte, wie z. B. 20 Jahre FBOB e. V., bilden wir Arbeitsgruppen, welche dann wiederum ihre Ideen vortragen und mit dem Orchester weiterentwickeln. Der Vorstand ändert bei Bedarf auch die Strukturen innerhalb des Vereins, z. B. wenn sich die Bedürfnisse der Musikerinnen gewandelt haben. Ziel ist es, nicht in starren Strukturen hängen zu bleiben, sondern den Verein aktiv zu gestalten.

Damit möglichst viele Frauen unabhängig von ihrer finanziellen Situation mitspielen können, sind unsere Beiträge gestaffelt und werden bei Bedarf auch erlassen. Es gibt außerdem die Möglichkeit, Instrumente vom Orchester ausgeliehen zu bekommen. Neue Mitspielerinnen werden mit offenen Armen empfangen und von den Orchesterfrauen beim Ankommen im Orchester unterstützt. Un-

sere Solidarität untereinander drückt sich beispielsweise darin aus, dass neue Musikerinnen von erfahreneren Orchesterfrauen unterstützt werden. Konkurrenz ist bei uns wenig zu spüren – wenn eine Gruppe, eine Solistin einen Part gut meistert, wird in der Orchesterprobe gern gejubelt und geklatscht. Unser wertschätzendes Miteinander drücken wir am Ende jeder Probe mit gegenseitigem Applaus aus. Dadurch werden alle gestärkt und verlassen die Probe mit neuem Mut und einem gefestigten Selbstwertgefühl. Dies ist ein wichtiger Aspekt für die Motivation unserer Musikerinnen, da sie nicht nur Musik machen, sondern auch ihre Persönlichkeit weiterentwickeln.

Unsere Ziele und Werte vermitteln wir an Außenstehende durch unsere Internetauftritte und durch die unterhaltsam-kritischen Moderationen durch unsere Orchesterfrauen bei Konzerten. Wir machen gezielt Werbung für unsere Orchester. Mit Infoflyern (unsere Perkussionistin ist Grafikdesignerin) wollen wir Veranstalter*innen auf uns aufmerksam machen und neue Musikerinnen akquirieren. Des Weiteren fördern wir die Präsenz von Frauen in der Amateurmusik durch unsere regelmäßigen Konzerte (ca. fünf pro Orchester und Jahr), durch Flashmobs und öffentliche Mitmachproben. Besonders wollen wir für Mädchen und Frauen Vorbild sein, auch „frauenuntypische“ Instrumente wie Tuba, Schlagzeug und Posaune zu erlernen. Wir treten für eine offene Gesellschaft ein – ohne Diskriminierung oder Benachteiligung einzelner Gruppen. Dafür spielen wir Benefizkonzerte etwa für das Frauennachtcafé Berlin, Terre des Femmes, MitMachMusik oder für Geflüchtete aus Krisengebieten und organisieren diese teilweise auch selbst. Durch diese eindeutige Positionierung und unsere Identität als nicht hierarchisches Frauenorchester sprechen wir klare Zielgruppen an, was sich in unserem Mitgliederbestand und dem Engagement unserer Musikerinnen positiv zeigt.

So sind wir hier: das Frauenblasorchester Berlin gegründet 2003 und das Berliner Frauenensemble holz&blech gegründet 2009 – und wir machen weiter! 2023 feiern wir unser Jubiläum „20 Jahre Frauenblasorchester Berlin e. V.“

STRUKTUREN UND ARBEITSWEISEN

1. IST-ANALYSE

Wie sind die derzeitigen Organisationsstrukturen?
Wie sind die Aufgaben verteilt?

IMPULSFRAGEN

- Wie ist unser Verein/unser Ensemble derzeit organisiert?
- Gibt es eine festgelegte Team-, Arbeits- und Kommunikationsstruktur?
- Gibt es vakante Positionen?
- Ermöglichen es unsere Strukturen, dass sich unsere Mitglieder mit ihren Ideen und Stärken einbringen und dass wir gemeinsam das bestmögliche Ergebnis erhalten?
- Wer erledigt welche Aufgaben?
- Engagieren sich immer dieselben Personen oder sind die Aufgaben auf mehrere Mitglieder verteilt?
- Wie verteilen wir projektbezogene Aufgaben?
- Wie binden wir Eltern und Jugendvertreter*innen ein?

METHODE

Darstellung der aktuellen Strukturen:

→ **Moderation**

2. BEDARFSANALYSE

Welchen Bedarf sehen wir?

IMPULSFRAGEN

- Welche Aufgaben ergeben sich, um eine gelingende und zukunftsfähige Vereins- und Ensemblearbeit sicher zu stellen?
- Können diese Aufgaben mit den aktuellen Organisationsstrukturen ausreichend und zufriedenstellend erledigt werden?
- Wie können wir die besonders engagierten Mitglieder unterstützen und/oder entlasten?
- Müssen wir weitere Kommunikationswege und Möglichkeiten schaffen, damit neue Ideen eingebracht und verwirklicht werden können?

METHODE

→ **World-Café**

anschließende Präsentation im Plenum

3. ZIELDEFINITION

Was möchten wir mit einer möglichen Veränderung erreichen? Wie sieht unser „Ensemble der Zukunft“ aus?

IMPULSFRAGEN

- Welche Strukturen und Arbeitsprozesse möchten wir ändern?
- Welche Aufgabengebiete definieren wir und wie werden diese in mögliche neue Strukturen integriert?
- Wie schaffen wir Motivation für unsere Mitglieder, sich in einem Team zu engagieren?
- Wie finden wir heraus, wer für eine Aufgabe besonders gut geeignet ist?
- Welche Gegebenheiten müssen wir herstellen, dass unsere Mitglieder konstruktiv und engagiert mitarbeiten können?
- Wie können sich Mitglieder außerhalb der Gremien einbringen?
- Wie gewährleisten wir, dass vakant werdende Positionen schnell nachbesetzt werden können?

METHODE Sammlung aller Beiträge

→ Gesprächs- und Diskussionsmethoden

4. VORGEHEN

Wie möchten wir die Veränderung angehen?

IMPULSFRAGEN

- Welche Aufgaben sind zu erledigen?
- Wie gewährleisten wir, dass sich möglichst viele unserer Mitglieder angesprochen fühlen, an einer Veränderung mitzuarbeiten?
- Wie gewährleisten wir, dass die bestmögliche Lösung entsteht?

METHODE Ideensammlung

→ **Gesprächs- und Diskussionsmethoden**

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

5. AUFGABENVERTEILUNG

Wer ist an der Veränderung beteiligt?

IMPULSFRAGEN

- Wie verteilen wir die anstehenden Aufgaben?
- Benötigen wir Hilfe von außen?
- Gibt es Vorbilder oder Vereine, an deren Strukturen wir uns orientieren können?

METHODE Zuständigkeiten festlegen

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

6. ZEITLEISTE & DEADLINES

Welchen zeitlichen Rahmen legen wir fest?

IMPULSFRAGEN

- Bis wann sind die definierten Aufgaben zu erledigen?
- Bis wann soll eine mögliche Neustrukturierung erfolgen?

METHODE Zeitstrahl

Mit neuen Vereinsstrukturen mehr Aktive einbinden

Interview mit Marius Ferdinand (Vorstandsmitglied Musikverein Holler e. V.), geführt von Henrike Melcher

Musikverein Holler e. V.
Jugendmusikverein Holler 1995 e. V.

Wie kam es zur Neustrukturierung in eurem Verein?

Da unser 1. Vorsitzender schon vor vier Jahren im Rahmen der Jahreshauptversammlung angekündigt hat, dass er sein Amt in absehbarer Zeit abgeben möchte, war die Idee einer Neustrukturierung unseres Vorstands bereits seit Längerem Thema. Durch die Pandemie musste unsere alltägliche, musikalische Arbeit pausieren, dafür hatten wir aber mehr Zeit, über genau solche Themen nachzudenken und zu sprechen. Dass die bisherigen Aufgaben unseres ersten Vorsitzenden zu umfangreich für eine Person sind, war uns allen klar. Deshalb war eines der Hauptziele, eine personenunabhängigere und breiter aufgestellte Vorstandsstruktur zu schaffen.

Wie seid ihr den Prozess der Neustrukturierung angegangen?

Wir haben alle Mitglieder zu einem Workshop-Wochenende eingeladen, mit dem Ziel, eine passende Vereinsstruktur zu erarbeiten. Daran haben ca. 20 Mitglieder teilgenommen, welche in Kleingruppen die konkreten organisatorischen, musikalischen und anderen anfallenden Aufgaben unseres Musikvereins herausarbeiteten.

Im folgenden Schritt fassten wir alle Aufgaben so zusammen, dass eine für uns stimmige Struktur entstehen konnte, in der alle wichtigen Arbeitsbereiche abgedeckt sind. In einer simulierten Stellenbeschreibung für jeden Arbeitsbereich formulierten wir die konkreten Teilaufgaben so aus, dass sich auch Mitglieder, die nicht am Strukturierungsprozess beteiligt waren, ein genaues Bild der verschiedenen Tätigkeitsbereiche machen konnten. Diese Ausschreibungen dienen vor allem dazu, die verschiedenen Ämter intern zu bewerben und bei neuen Engagierten eine schnellere Einarbeitung zu ermöglichen.

Welche Arbeitsbereiche haben sich für euren Verein als sinnvoll herauskristallisiert? Wie möchtet ihr diese strukturieren?

Es haben sich vier Ressorts herausgebildet:

- Marketing & Kommunikation
- Finanzen & Verwaltung
- Jugend & Ausbildung
- Musik & Veranstaltungsmanagement

Jedes Ressort besteht aus einem Team mit 4-5 Aktiven, das sich aus einer Ressortleitung und 3-4 Mitarbeitenden zusammensetzt. Dabei hat jedes Ressortmitglied einen eigenen Zuständigkeitsbereich innerhalb der Arbeitsgruppe. Bei Marketing & Kommunikation ist das neben der Ressortleitung z.B. Pressesprecher*in, Grafikdesigner*in und PR & Sponsoring. Indem jedes Ressort ein eigenes Budget bekommt, können diese eigenverantwortlich arbeiten und bekommen zusätzlich

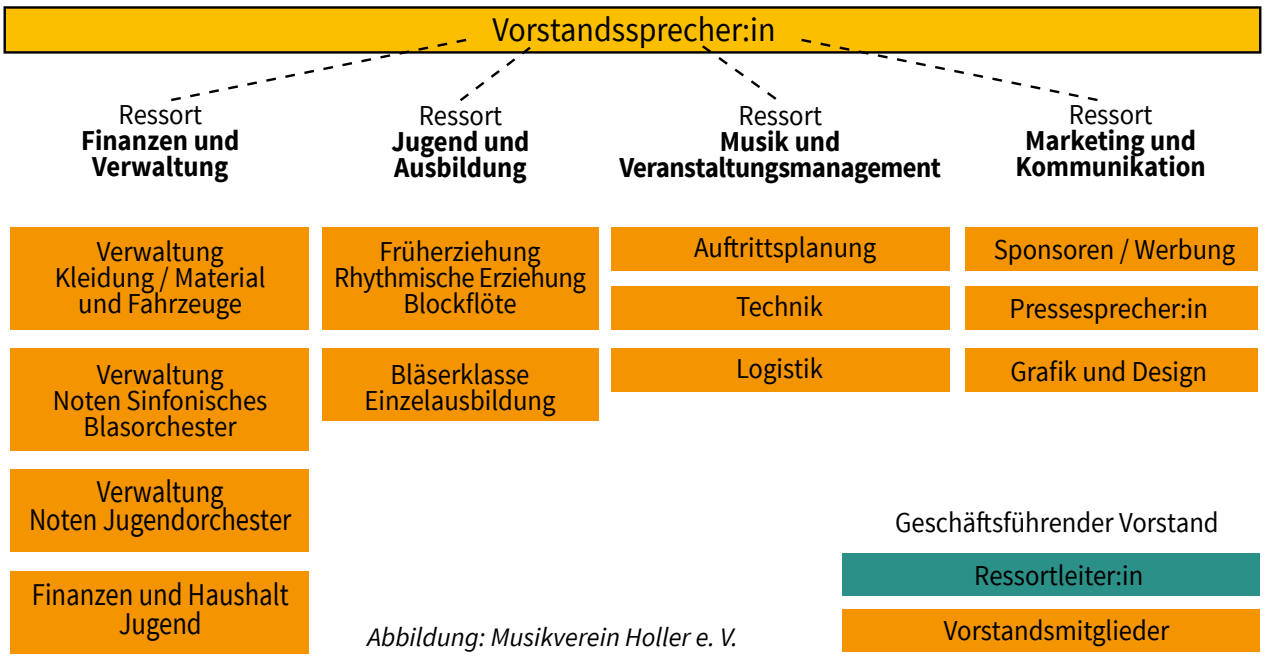


Abbildung: Musikverein Holler e. V.

mehr Handlungsfähigkeit. Sie müssen also nicht mehr die Entscheidung des gesamten Vorstandes abwarten, sondern können sich innerhalb ihres Bereiches absprechen. Dies setzt selbstverständlich eine gute Kommunikation zwischen den einzelnen Ressorts voraus und verlangt ein gewisses Pflichtbewusstsein von allen Aktiven.

Die vier Ressortleiter*innen übernehmen die interne sowie externe Kommunikation. Sie informieren sich also regelmäßig über ihre Vorhaben und besprechen ressortübergreifende Themen gemeinsam. Alle genannten Aktiven sind zudem automatisch im Vorstand. Die Idee ist außerdem, dass möglichst Freund*innen oder Gleichgesinnte ein Arbeitsteam bilden. Somit sind sie motivierter und haben mehr Spaß an der Arbeit, was sie wiederum an den Verein bindet.

Welche Rolle hat nun der/die 1. Vorsitzende?

Es gibt keinen 1. Vorsitzenden mehr, sondern einen/eine Vorstandssprecher*in. Diese*r wird unter den vier Ressortleiter*innen in Abstimmung ernannt. Die Rolle beschränkt sich auf repräsentative Aufgaben wie Konzertansagen oder Pressekontakte. Alle anderen Aufgaben werden von der breit aufgestellten Vorstandsstruktur getragen.

Was ist der Vorteil dieser Aufteilung?

Das Problem von langwierigen Vorstandssitzungen, bei denen oft über sehr kleinteilige Themen diskutiert wird, wurde behoben. Stattdessen soll durch das sogenannte „teambasierte Vereinsmanagement“ eine breite Struktur geschaffen werden, die mehr Mitglieder einbindet und so die Motivation für die Gemeinschaft steigert. Durch eigenverantwortliches Arbeiten innerhalb der Teams sind die Kommunikationswege vereinfacht und jede*r Aktive hat eine klare Rollenzuweisung, die in Stellenausschreibungen festgehalten wurde.

Da Zeit in unserer heutigen Gesellschaft ein knappes Gut geworden ist, wollten wir auch unsere Vereinsstrukturen anpassen und ein effizienteres und dynamischeres Arbeiten schaffen. Zudem gibt es keinen personenbezogenen Vorstand mehr. Das heißt, die Aufgaben sind kleiner und spezifischer, dafür aber auf mehr Menschen verteilt. Damit sollen Hierarchien abgebaut

und eine niedrigschwellige Teilhabe ermöglicht werden, wodurch wir uns vor allem eine vermehrte Beteiligung junger Mitglieder erhoffen.

Wo seht ihr die Herausforderung einer solchen Struktur?

Die Herausforderung liegt klar bei einer durchlässigen und transparenten Kommunikation der Ressorts untereinander. Wir haben nun aber ein Organisations-Tool mit dem Namen ASANA gefunden, in dem wir Aufgaben für die einzelnen Vorstandsposten erstellen. Jede*r kann alles sehen und ist somit immer auf dem aktuellsten Stand und weiß, was gerade in den anderen Ressorts läuft.

In der Medienbox auf frag-amu.de finden Sie viele digitale Tools, die die Vereinsarbeit erleichtern.

Auch können auf der Webseite von Stifter helfen verschiedene Programme für Vereine günstiger erworben werden:
http://l.ead.me/stifter-helfen

Über welche Plattformen kommuniziert ihr mit euren Mitgliedern?

Eigentlich kommunizieren wir alle wichtigen internen Infos per Email, bzw. Proben- und Konzerttermine über **„ Konzertmeister "**.

Mit der expliziten Nennung einiger digitaler Tools machen wir keine Werbung für die App bzw. Anwendungen, sondern es wird die persönliche Meinung der interviewten Person dargestellt. Der BMCO erhält keine Provision des Anbieters für die Nennung des Namens.

Welche weiteren Richtlinien habt ihr für euren Verein definiert?

Wir haben eine Geschäftsordnung formuliert, in der alle Regularien, die nicht in der Satzung stehen, festgeschrieben sind. Dies umfasst z.B. den Mitgliedschaftsbeitrag, den Umgang mit der Uniform nach Vereinsaustritt oder den „Passus für pausierende Mitglieder", in dem der Umgang mit pausierenden Musiker*innen beschrieben wird. Der Vorteil ist, dass die Geschäftsordnung leichter geändert werden kann als die Satzung und so eine flexiblere Vereinsorganisation ermöglicht.

Außerdem haben wir einen Jugendleitfaden, in dem unser Ausbildungsprogramm näher beschrieben wird und Interessierte mehr zum möglichen musikalischen Werdegang beim Musikverein Holler erfahren. Dieser Leitfaden ist ein wichtiger Bestandteil unserer Jugendarbeit und der Mitgliedergewinnung.

Mehr Anregungen zum Konzept des „teambasierten Vereinsmanagements" von Alexandra Link finden Sie auf ihrer Webseite:
http://l.ead.me/blasmusikblog

„How to“: Musikalische Kooperationen

8

verfasst von Sabine Kölz (Deutscher Harmonika-Verband e. V.)

Ob in Kindergärten, in allgemeinbildenden Schulen, in Seniorenzentren oder mit einer ganz neuen Zielgruppe – Kooperationen werden von vielen Chören und Orchestern bereits durchgeführt und bieten vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

Eine Kooperation richtet sich selbstverständlich immer nach den Gegebenheiten und Bedürfnissen der Partner*innen. Möchte man eine Kooperation eingehen, empfiehlt es sich, vorab verschiedene kreative Ideen zu entwickeln oder bereits ein fertiges, vielleicht schon erprobtes Beispielkonzept vorzulegen. Des Weiteren muss überlegt werden, ob man eine Dauerkooperation eingehen möchte, die langfristig angelegt werden soll – wie eine Instrumental-AG, eine Bläser-, Streicher- oder Singklasse. Eine Einzelkooperation dagegen gehen die Partner*innen für ein bestimmtes Projekt oder einen festgelegten Zeitraum ein. Diese eignen sich zum Beispiel für Instrumentenvorstellungen, Motto-Konzerte oder Musicals mit Kindern und für Kinder.

Mögliche Kooperationspartner*innen können sein:

- **allgemeinbildende Schulen:**
  Hier empfiehlt sich ein gezieltes Angebot für Instrumental-AGs, Bläser-, Streicher- oder Singklassen. Dafür gibt es gute Angebote wie „Klassenmusizieren mit der Mundharmonika“, „Singen ist Klasse!“, „Drumcircles“, „Cajonkurse“ und „SingPause“.

- **Seniorenzentren:**
  Ältere Menschen freuen sich sehr darüber, wenn mit ihnen gesungen oder musiziert wird. Angebote wie regelmäßige Singstunden, Sitztänze oder das Musizieren mit Veeh-Harfen werden gerne angenommen und lockern den Alltag der älteren Menschen auf wundervolle Weise auf. Hier kann auch ein generationsübergreifendes Projekt angeboten werden, etwa das Musizieren und Bewegen gemeinsam mit Kindern (wie z.B. in „Unter 7, über 70“) oder Singgruppen, die Familien, Pflegende und weitere Interessierte einschließen.

- **Kindertagesstätten und Kindergärten:**
  Kurse für Elementare Musizierpraxis und Musikalische Früherziehung sind seit Langem in vielen Einrichtungen feste Bestandteile. Ergänzend können sich ehrenamtliche Singpat*innen einbringen, die mit den Kindern in regelmäßigen Abständen singen – die positiven Aspekte des gemeinsamen Musizierens bereichern beide Seiten.

- **andere Vereine und Ensembles:**
  Manchmal bietet sich auch eine Kooperation mit einem Sportverein oder einer Tanzschule an, z.B. für Sommerfeste, Turniere oder neue Konzertformate. Bei einer Zusammenarbeit zwischen einem Chor, einem Orchester und einer Tanzschule kann zum Beispiel ein Musicalprojekt gestaltet werden. Auch Ensembles verschiedener Genres oder

Altersgruppen – wie beispielsweise der Gospelchor mit dem Kinderchor, die moderne Brass Band mit dem traditionellen Bläserensemble – können sich gewinnbringend für ein interessantes Konzert zusammenschließen.

Eine Kooperation ist für die durchführenden Ensembles eine gute Möglichkeit, sich einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren und dadurch mehr Menschen für die Musik zu begeistern. So steigt der Bekanntheitsgrad und man gewinnt möglicherweise weitere Mitglieder. Und ganz nebenbei werden neue Kontakte geknüpft und es entstehen sogar Freundschaften zwischen den beteiligten Musiker*innen – dies ist vielleicht einer der schönsten Effekte aus einer musikalischen Zusammenarbeit.

Das Kompetenznetzwerk NEUSTART AMATEURMUSIK hat im Jahr 2022 eine Publikation zum Thema „Positive Aspekte des Musizierens“ herausgebracht, in der die positiven Auswirkungen von Musik auf den Menschen und die Gesellschaft dargelegt sind.

Zur Publikation geht es hier:
http://l.ead.me/bundesmusikverband-grundlagen

1. IST-ANALYSE

Wie präsentiert sich unser Ensemble?

IMPULSFRAGEN

- Wie machen wir auf uns aufmerksam?
- Wie präsentieren wir uns nach außen?
- Welche Zielgruppe sprechen wir mit welchem Erfolg an?
- Haben wir ein attraktives Logo?
- Haben wir Flyer und Plakate? Wie wird mit diesen geworben?
- Haben wir weitere Werbeartikel?
- Haben wir Kontakt zur örtlichen Presse und versorgen wir diese regelmäßig mit Informationen?
- Haben wir eine ansprechende und übersichtliche Website, die regelmäßig aktualisiert wird?
- Sind wir in den sozialen Medien aktiv und wie präsentieren wir uns dort?
- Wer ist für den jeweiligen Bereich verantwortlich?
- Wer koordiniert die Inhalte und Abläufe?
- Welche Veranstaltungen führen wir durch?

IMPULSFRAGEN *(Fortsetzung Ist-Analyse)*

- Wie werden wir im Zusammenhang mit musikalischen und außermusikalischen Veranstaltungen und Aktionen sichtbar?
- In welchen Konzertformaten präsentieren wir uns?
- Wie treten wir auf?
- Welches Publikum sprechen wir an?

METHODE Darstellung:

→ **Moderation**

2. BEDARFSANALYSE

Welchen Bedarf sehen wir?

IMPULSFRAGEN

- Wie wollen wir wahrgenommen werden?
- Wollen wir uns künftig anders darstellen?
- Möchten wir andere Zielgruppen und neues Publikum ansprechen?
- Müssen wir andere Medien nutzen, um die jeweilige Zielgruppe zu erreichen?
- Warum nutzen wir manche Medien (noch) nicht?
- Gibt es weitere Formate, in denen wir uns darstellen und präsentieren können?

METHODE

→ **World-Café**

anschließende Präsentation
im Plenum

3. ZIELDEFINITION

Wie möchten wir uns zukünftig präsentieren?

IMPULSFRAGEN

- Welche neuen oder anderen Projekte zum Thema Öffentlichkeitsarbeit sollen angegangen werden?
- Wo wollen wir präsenter sein?
- Welche Aktionen möchten wir zusätzlich in der Öffentlichkeit präsentieren?
- Welche Medien wollen wir zukünftig zusätzlich nutzen?
- Wollen wir bestimmte Medien nicht mehr nutzen? Welche?
- Wie können unsere Mitglieder und andere Unterstützer*innen für unser Ensemble werben?

METHODE Sammlung aller Beiträge

→ **Gesprächs- und Diskussionsmethoden**

4. VORGEHEN

Welches Potenzial haben wir?

IMPULSFRAGEN

- Welche Kanäle nutzen wir schon erfolgreich und wie können wir unsere Inhalte dort noch besser platzieren?
- Wer hat Vorkenntnisse und Erfahrungen und möchte diese einbringen?
- Gibt es Potenzial bei unseren Mitgliedern, das wir bisher noch nicht nutzen?
- Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, um den Verantwortlichen die Arbeit zu erleichtern?

METHODE Ideensammlung

→ **Gesprächs- und Diskussionsmethoden**

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

5. AUFGABENVERTEILUNG

Wer möchte „sein/ihr“ Ensemble der Zukunft mitgestalten?

IMPULSFRAGEN

- Welche Aufgaben sind zu erledigen?
- Wer gestaltet mit?
- Welches Ensemble kann uns als Vorbild oder beratend für eine Umgestaltung unserer Öffentlichkeitsarbeit dienen?
- Benötigen wir weitere Hilfe von außen? Wenn ja, von wem?

METHODE Zuständigkeiten festlegen

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

6. ZEITLEISTE & DEADLINES

Bis wann bekommt unser Ensemble sein neues Gesicht?

IMPULSFRAGEN

- In welcher Reihenfolge gehen wir die definierten Aufgaben an?
- Bis wann sollen die Aufgaben erledigt sein?

METHODE Zeitstrahl

Öffentlichkeitsarbeit der kirchlichen Jugendchöre Oberwesel

Interview mit Lukas Stollhof (Regionalkantor im Bistum Trier und Leiter der Fachstelle für Kirchenmusik Oberwesel), geführt von Henrike Melcher

Auf welchen digitalen Kanälen sind die Chöre vertreten und warum dort?

Wir haben eine eigene Website, auf der alle vier Chöre der Kirchenmusik in Oberwesel repräsentiert sind. Dort finden Interessierte neben den wichtigsten Infos wie Probenort, -zeit und -dauer auch Videos und Fotos, um einen direkten Einblick in unsere musikalische Arbeit zu bekommen. Des Weiteren sind wir auf Facebook und Instagram präsent. Ich glaube, das sind heutzutage die wichtigsten Informationstools für unsere Zielgruppe, die auch ich privat am häufigsten nutze.

Welche Werbetools verwendet ihr außer Social Media?

Selbstverständlich kündigen wir anstehende Veranstaltungen und Konzerte nicht nur über Social Media, sondern auch über Lokalzeitungen, Plakate oder Flyer an. Für jedes Jahr erstelle ich ein Jahresprogramm mit den wichtigsten Konzerten und Gottesdiensten, das online zu finden ist und hier in den Kirchen ausliegt oder über die Touristeninformation zu beziehen ist. Jeden Sonntag gibt es vokale und instrumentale Musik in den Gottesdiensten, die auf unserer Website tagesaktuell zu finden ist.

Die Erfahrung unseres letzten Musicalprojekts hat gezeigt, dass nach wie vor viele Menschen ihre Konzertkarten spontan bei einem/einer lokalen Händler*in kaufen. Diese Kontakte werden wir also weiterhin pflegen und für Konzertbesucher*innen eine analoge und digitale Möglichkeit zum Kartenkauf anbieten. Auch zur lokalen Presse pflege ich regelmäßig Kontakt, sodass Vorankündigungen für Konzerte unkompliziert beworben werden. Oft werden auch Konzertrezensionen oder sogar ganze Artikel zu unserer Konzertreihe veröffentlicht. Dies bringt uns mehr Bekanntheit und Aufmerksamkeit im Umkreis. Schön wäre es, beim nächsten Projekt noch ein Werbevideo zu haben, das auf unseren Kanälen geteilt wird und Lust auf das Konzert macht.

Wie macht ihr (außerdem) auf euch aufmerksam?

Es finden regelmäßige Besuche in Kindergärten und Schulen statt, bei denen ich die Kinder für ihre Stimme und das Singen sensibilisieren möchte. Mit der Grundschule Oberwesel haben wir eine Kooperation, dank der ich einmal pro Woche alle vier Schulklassen im Chorsingen unterrichte. Dies ist der einzige Weg, um neue Mitglieder für unsere Chöre zu gewinnen, da Kirchenbesuche sehr rar geworden sind und anders kaum Kontakt zum Singen entsteht. Natürlich bedeutet das für mich einen großen Mehraufwand, jedoch bin ich davon überzeugt, dass es sich lohnt und dass die Kinder in jungen Jahren in Kontakt mit ihrer Stimme und der Musik kommen müssen, um später dabei zu bleiben. Seit dieser Besuche gibt es den Anspruch, dass „jedes Kind in Oberwesel singt“, entweder in der Schule oder in einem meiner Chöre. Außerdem nehmen wir mit den Kinder- und Jugendchören an den Pueri Cantores-Festivals teil, wodurch die jungen Sänger*innen andere Chöre kennenlernen und Einblicke in internationale Probenarbeit bekommen. Das motiviert unheimlich!

Wie tretet ihr auf?

Für die Kinder- und Jugendchöre gibt es einheitliche T-Shirts (grün und blau), welche die Sänger*innen bei Eintritt in unser Ensemble bekommen. Die Erwachsenen treten in schwarz mit einem roten oder orangenen Accessoire – je nach Chor – auf. Diese Entscheidung wurde mit allen Chormitgliedern getroffen, sodass sich alle mit diesem Outfit identifizieren können.

Kirchlicher Jugendchor Oberwesel

Wer betreut die Social-Media-Kanäle (oder Werbe- und Pressekontakte)?
Wie seid ihr an das Knowhow gekommen?

Tatsächlich bin ich allein für die Betreuung unserer Web-, Instagram- und Facebookseite zuständig. Ich kümmere mich auch um den Kontakt mit der Presse und das Drucken von Plakaten etc. Leider ist das alles sehr viel, weshalb ich oft nur das Nötigste leisten kann. Es braucht eigentlich ein eingespieltes Team, in dem die Zuständigkeiten klar verteilt sind.

Dabei ist vor allem die Kommunikation eine gewisse Herausforderung, da man ja nicht zusammen in einem Büro arbeitet, sondern jede*r ehrenamtlich von zuhause in der freien Zeit. Deshalb denke ich, dass die Mitglieder des Teams in gutem Kontakt stehen müssen und nicht zu viele sein sollten, um nichts aus den Augen zu verlieren. Welche Anzahl an Aktiven dafür gut ist, muss vor Ort entschieden werden. Für unsere Chöre in Oberwesel hoffe ich, dass wir einige der Jugendlichen für diese Arbeit gewinnen können, da sie ja sowieso viel in sozialen Netzwerken unterwegs sind und so ihr Wissen sinnvoll einbringen könnten. Bis jetzt habe ich mir das Wissen eigenständig angeeignet und verfasse die meisten Posts spontan, je nachdem, was gerade ansteht.

Welchen Tipp würdet ihr an andere Ensembles für ihre Öffentlichkeitsarbeit geben?

Jedes Ensemble muss für sich herausfinden, welche Werbestrategien am besten funktionieren. Ist es bei uns die Kooperation mit der Schule, so kann es bei anderen eine Schnupperprobe oder die Präsenz bei anderen Veranstaltungen sein. Außerdem ist es gut, wenn die Zuständigkeit für die Öffentlichkeitsarbeit an eine klare Person delegiert ist, welche sich selbstständig ein Team aufbaut. Ich habe auch gemerkt, dass außermusikalische Aktivitäten das Wir-Gefühl und die Identifikation mit dem Chor stärken. Auch solche Beiträge sollten regelmäßig auf sozialen Netzwerken gepostet werden, um Interessierten zu zeigen, dass es Spaß macht, in diesem Ensemble Mitglied zu sein.

MITGLIEDER GEWINNEN

1. IST-ANALYSE

Wie sind unsere Mitgliederstrukturen und welche Angebote haben wir?

IMPULSFRAGEN

- Wie viele Mitglieder haben wir?
- Aus welchen Personengruppen besteht unser Ensemble?
- Wo sehen wir unseren musikalischen Schwerpunkt?
- Können sich unsere Mitglieder mit eigenen Ideen einbringen und werden diese berücksichtigt?
- Wie viele Mitglieder haben uns im letzten Jahr verlassen und wissen wir, warum?
- Was tun wir, um Nachwuchs für unser Ensemble und das Ehrenamt zu gewinnen und sicher zu stellen?
- Welches Ausbildungsangebot haben wir?
- Welche außermusikalischen Angebote haben wir?
- Warum ist es gut, wenn Menschen Teil unserer Vereins- bzw. Ensemblefamilie werden?

METHODE

Darstellung:
Diagramm der Mitgliederstruktur

→ Gesprächs- und Diskussionsmethoden

2. ZIELGRUPPENANALYSE

Wer ist unsere Zielgruppe?

IMPULSFRAGEN

- Wie definieren wir unsere Zielgruppe?
- Wie attraktiv ist unser musikalisches Angebot in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe?
- Wen sprechen wir derzeit mit unseren Angeboten an?
- Welche Personengruppen gibt es in unserer Umgebung?
- Gibt es für diese Personengruppen bereits andere Angebote?

METHODE

→ Zielgruppenanalyse

→ Gesprächs- und Diskussionsmethoden

3. BEDARFSANALYSE

Welchen Bedarf sehen wir?
Welche Zielgruppe möchten wir neu gewinnen?

IMPULSFRAGEN

- In welchem Bereich (musikalisch und organisatorisch) fehlen uns wie viele Mitglieder?
- Welche Zielgruppe erreichen wir noch nicht?
- Welche Zielgruppe möchten wir in Zukunft außerdem ansprechen?
- Sind unsere Angebote an die jeweilige Zielgruppe angepasst?
- Wollen wir unsere musikalische Ausrichtung erweitern, damit wir möglichst viele Menschen ansprechen?
- Wo besteht der dringendste Handlungsbedarf?

METHODE

→ **World-Café**

anschließende Präsentation im Plenum

4. ZIELDEFINITION

Was möchten wir an unserem Angebot verändern?

IMPULSFRAGEN

- Wie können wir unser derzeitiges Angebot verändern, um attraktiv zu sein?
- Welche neuen Angebote kreieren wir?
- Wie sichern wir, dass unser Ensemble längerfristig musikalischen Nachwuchs erhält?
- Wie viele neue Mitglieder möchten wir bis wann gewinnen?

METHODE Sammlung aller Beiträge

→ **Gesprächs- und Diskussionsmethoden**

5. VORGEHEN

Wie möchten wir die Veränderung angehen?

IMPULSFRAGEN

- Wie sprechen wir mögliche neue Mitglieder an?
- Wo können wir für die neu festgelegten Zielgruppen werben?
- Mit welchen Mitteln werben wir?
- Auf welche Art können unsere Mitglieder andere für unser Ensemble begeistern?
- Mit wem können wir kooperieren, um neue Angebote zu entwickeln?

METHODE Ideensammlung

→ **Gesprächs- und Diskussionsmethoden**

6. AUFGABENVERTEILUNG

Wer ist an der Veränderung beteiligt?

IMPULSFRAGEN

- Wer kann dabei mithelfen, unser Angebot für alle Mitglieder attraktiv zu gestalten und neue Mitglieder für uns zu begeistern?
- Was machen andere Vereine so gut, dass wir es für uns übernehmen können?
- Schaffen wir die Veränderung allein oder benötigen wir weitere Hilfe?

METHODE Zuständigkeiten festlegen

→ **Methoden zur Auswertung und Aufgabenverteilung**

7. ZEITLEISTE MIT ZUSTÄNDIGKEITEN & DEADLINES

Welchen zeitlichen Rahmen legen wir fest?

IMPULSFRAGEN

- Zu welchem Zeitpunkt sprechen wir neue und bestehende Zielgruppen an?
- Bis wann erstellen wir neue Angebote?
- Bis wann gehen wir die Aufgaben und Veränderungen an?
- Bis wann stellen wir die neuen Angebote den eigenen Mitgliedern und der Öffentlichkeit vor?

METHODE Zeitstrahl

Sichtbar(er) werden – Das Akkordeon-Orchester 1957 St. Tönis

verfasst von Oliver Schieren (1. Vorsitzender Akkordeon-Orchester 1957 St. Tönis)

Wir, das Akkordeon-Orchester 1957 St. Tönis e. V., sind ein großer (Akkordeon-)Verein am Niederrhein in Nordrhein-Westfalen. Mit derzeit knapp 400 Mitgliedern, einem eigenen Vereinsheim, professionellen Musikpädagog*innen, einer ehrenamtlich geführten Jugendabteilung und einem ehrenamtlich geführten Vorstand sind wir ein lebendiger und moderner Verein. Unser breit gefächertes und auf die Zukunft ausgerichtetes Ausbildungsangebot beinhaltet Musikalische Früherziehung, Instrumental-Unterricht für Akkordeon, Gitarre, Schlagzeug, Klavier, Mundharmonika und Melodica, Kooperationen mit Kitas, Grundschulen und weiterführenden Schulen, einen eigenen Seniorentreff, unterschiedliche Freizeitangebote und Musikangebote für Personen ab 50.

Unser Verein ist in den letzten vier Jahren trotz der Corona-Pandemie gewachsen: Wir haben über 85 neue Mitglieder gewinnen können. Darüber hinaus musizieren Kinder und Jugendliche in Kooperationsangeboten, sie müssen dafür aber noch keine Vereinsmitglieder sein. Wenn sie aber nach der Beendigung der Kurse bei uns bleiben möchten, werden auch sie zu neuen Mitgliedern.

Bitte beachten Sie, dass für alle Lehrkräfte und künstlerische Mitarbeitende, die auf Honorarbasis für den Verein tätig werden, eine Abgabe an die Künstlersozialkasse (die sogenannte Künstlersozialabgabe „KSA“) zu entrichten ist. Für Dirigierende bzw. Ensembleleitende ist keine KSA abzuführen. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Ihren Dachverband.

Dennoch stellen auch wir uns immer wieder die „Frage aller Fragen“: **Wie können wir neue Mitglieder aller Altersgruppen (noch) mehr auf uns und auf unseren Verein aufmerksam machen und von uns begeistern?**

Wenn wir – oder auch andere Vereine – ein eigenes Image und eine eigene Identität finden und diese auch sichtbar machen wollen, müssen wir uns die vier folgenden Fragen stellen:

1. Wer sind wir?
2. Wofür stehen wir?
3. Wo wollen wir hin?
4. Warum ist es gut, wenn Menschen ein Teil unserer Vereinsfamilie werden?

Diese Fragen klingen zunächst sehr einfach, dennoch kommt man nicht darum herum, sie sich im Umfeld des Vereins zu stellen – und natürlich auch zu beantworten! Und wenn man in der Gemeinschaft des Vereins die Antworten darauf nicht findet, wird es schwierig, andere von sich und seinen Leistungen und Angeboten zu überzeugen und auf sich aufmerksam zu machen. Als wir uns beim Akkordeon-Orchester St. Tönis mit diesen Fragen beschäftigten, haben wir erkannt, dass gute Vereinsarbeit kein Selbstläufer ist. Sie ist mit Aufwand verbunden und es verlangt viel Einsatz, Leidenschaft und Mut, neue Wege zu gehen. Aber: Es ist möglich! Und der Aufwand lohnt sich, denn der Verein wird mit neuen, begeisterten Mitgliedern, Kooperationspartner*innen, Auftrittsanfragen und viel positivem Feedback belohnt.

StAKKato – Stammorchester des Akkordeon-Orchesters 1957 St. Tönis e. V.

Wir sind außerdem davon überzeugt, dass wir digitale Medien und neue Formen der Ansprache benötigen, damit wir anders, moderner und noch sichtbarer werden. Eine attraktive und stets aktuelle Homepage ist dabei unverzichtbar. Auftrittsanfragen und neue Vereinsmitglieder haben wir definitiv und belegbar schon bekommen, weil der Erstkontakt auf unserer Homepage ansprechend war, man neugierig auf uns geworden ist und man uns daraufhin kontaktiert hat. Mit unserer digitalen Imagebroschüre sind wir in der Lage, Interessierten und potenziellen neuen Mitgliedern unsere Inhalte zeitgemäß zu vermitteln. Zusätzlich wird uns die Imagebroschüre dabei helfen, unsere verschiedenen Orchester bei möglichen neuen Auftraggebern, wie beispielsweise Kulturämtern, Werbevereinigungen, Firmen, Restaurants mit großer Außengastronomie usw. vorzustellen. Mit Hilfe von entsprechendem Aufnahme-Equipment, für das wir auch eine technische Unterweisung erhalten haben, können wir eigenen digitalen Content wie beispielsweise einen Imagefilm oder kurze Trailer für Facebook und Instagram selbst produzieren.

Eine herausragende Arbeit leistet unsere Jugendabteilung, die nicht nur ein fester Bestandteil, sondern ein Grundpfeiler unseres Vereins ist. 14 Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 16 und 30 Jahren planen bis zu zehn verschiedene Aktivitäten im laufenden Vereinsjahr. Alle Kinder, die schon Vereinsmitglieder sind, aber auch andere interessierte Kinder aus Tönisvorst und Umgebung können an diesen Freizeitangeboten teilnehmen. Egal ob Kletterwald, Geo-Caching, Kanufahrten, basteln zum Muttertag, Grillen mit Lagerfeuer, Übernachtung mit Nachtwanderung: Diese gemeinsamen Aktivitäten ergänzen passend das musikalische Angebot und stärken die Bindung sowohl untereinander als auch an den Verein.

Ein besonderes Event für Kinder führen wir in den Sommerferien durch. Während unseres „Sommercamps“ wird ein abwechslungsreiches Programm gestaltet. Jedes Kind, das bereits ein Instrument spielt, darf dieses mitbringen. Alle anderen dürfen die vom Verein zur Verfügung gestellten Instrumente ausprobieren. Im Jahr 2022 nahmen 34 Kinder am Sommercamp teil – in den vergangenen Jahren haben wir jeweils zwischen vier und sieben Kindern damit für die Musik begeistern können, sodass sie anschließend den Unterricht bei uns begonnen haben. Erfolgreich laufen auch die Kooperationen mit den ortsansässigen Schulen. In einer Gesamtschule bieten wir für die Klassen 5 bis 7 jahrgangsübergreifend eine Musik-AG an. Unter dem Motto „Schraube Deine Gedanken hoch und träume nachhaltig“ erfahren die Jugendlichen, was Musik für sie bedeutet, wie sie einen Song erstellen und wie sie Musik leben und erleben können. Außerdem eröffnet ein Instrumenten-Karussell die Möglichkeit, verschiedene Instrumente kennenzulernen.

Jährlich nach der Sommerpause beginnt eine neue Melodica-Gruppe mit dem gemeinsamen Musizieren. Diese Kinder nehmen vorher an einem Kurs für Musikalische Früherziehung teil. Es lohnt sich also auch, die Kleinsten ganz früh einzubinden und auch für sie entsprechende Angebote bereit zu stellen.

StAKKato – Stammorchester des Akkordeon-Orchesters 1957 St. Tönis e. V.

Unser Ziel, ein neues gemischte Kinder-Orchester zu gründen, ist ebenfalls bereits in der Planung. Kinder, die die Instrumente Akkordeon, Gitarre oder Schlagzeug lernen, können ihre ersten Orchestererfahrungen machen. Die anschließende Integration in das bereits bestehende Schüler-Orchester erfolgt noch vor dem Wechsel in die weiterführende Schule. Wir erhoffen uns dadurch eine kontinuierliche Nachwuchsarbeit für alle unsere Orchester. Ein Projekt, das uns besonders am Herzen liegt, ist die Gewinnung von Jugendlichen für die ehrenamtliche Arbeit in unserem Verein. Dazu kooperieren wir ebenfalls mit der Gesamtschule. Wir möchten versuchen, Jugendliche zwischen 15 und 17 Jahren anzusprechen, die sich als Gruppenleiter*innen bei uns einbringen und verschiedene Aktivitäten organisieren oder dabei behilflich sind. Der Gewinn für die Jugendlichen liegt auf der Hand: Sie lernen, Verantwortung zu übernehmen, stärken ihre eigene soziale Kompetenz und ihr Selbstbewusstsein und bringen sich für Andere ein.

Mit allen diesen Maßnahmen möchten wir weiterhin Kinder, Jugendliche, jung gebliebene Erwachsene und auch Senior*innen ansprechen und für unser Angebot begeistern. Wir möchten aktiv bleiben, uns weiterentwickeln und eine Umgebung für Menschen bilden, denen unsere Werte wichtig sind. Das Akkordeon-Orchester 1957 St. Tönis e.V. steht für soziales Miteinander, Freundschaft, Wertevermittlung, Achtsamkeit, aktives und attraktives Vereinsleben und vor allem viel Musik.

Methoden-Lexikon 11

Im folgenden Methoden-Lexikon finden Sie eine Sammlung an methodischen Anleitungen, die für das inhaltliche Zusammenarbeiten in Gruppen geeignet sind. Viele dieser Methoden haben eine spielerische Herangehensweise und eröffnen den Teilnehmenden dadurch mehr Gedanken- und Handlungsspielräume. In den Reflexionsleitfäden sind zu jedem Themenfeld passende Methoden verlinkt. Diese sind Verfahrensvorschläge für die Bearbeitung der Reflexionsleitfäden und können selbstverständlich beliebig angepasst werden.

METHODE
MODERATION

11 1

Eine gut vorbereitete und souverän geführte Moderation aktiviert und motiviert alle Teilnehmenden in einem gruppendynamischen Prozess. Ziel einer guten Moderation ist es, alle Beteiligten zu involvieren, ihre Kreativität zu fördern, Ideen aufzugreifen und für alle zugänglich zu machen. Ein*e Moderator*in sollte eine Gruppe so anleiten, dass sie zu Entscheidungen und Ergebnissen kommt, die von allen Mitgliedern getragen und umgesetzt werden. Entscheidend für das Gelingen ist auch eine gute Atmosphäre, Offenheit und ein kluger Umgang mit abweichenden Meinungen.

Der/die Moderator*in gewährleistet also einen guten Ablauf des Gesprächs, seine/ihre persönliche Meinung zu den inhaltlichen Themen bleibt dabei außen vor. Die Aufgabe der Moderation kann von einer Person aus dem eigenen Ensemble oder von außen (z. B. von eingeladenen Expert*innen) übernommen werden. Wenn der/die Dirigent*in die Rolle der Moderation übernimmt, ist es wichtig, das Ensemble über diesen Rollenwechsel zu informieren. Dabei durchläuft eine Moderation verschiedene Phasen.

PHASEN DER GRUPPENMODERATION

1. ERÖFFNUNG/EINSTIEG

- Kennenlernen und Orientierung geben
- positive Arbeitsatmosphäre schaffen
- Erwartungen klären
- inhaltliche und zeitliche Orientierung geben, Regeln vereinbaren

METHODE

→ **Energizer**

→ **Musikalische Energizer**

- Vorstellungsrunde
- Ziele, Vorgehen, Zeitplan und Regeln absprechen und visualisieren
- Erwartungen visualisieren („Erwartungswand“)
- Protokollfrage klären

2. THEMEN SAMMELN

Falls zuvor noch nicht geschehen:
klären, an welchen Themen konkret gearbeitet werden soll

METHODE

→ **Abfrage mit Pinnwand und Karten**

Karten nach Themen sortieren

→ **„Miro-Board“**

3. THEMEN PRIORISIEREN

Falls bislang noch nicht geschehen:
Festlegung der Reihenfolge, in der die Themen bearbeitet werden

METHODE

→ **Klebepunkte**

Falls notwendig:
Thesen verständlich umformulieren

→ **„Was mir wichtig ist“**

4. THEMEN NACH PRIORITÄTENLISTE BEARBEITEN

Zu jedem Thema möglichst viele Lösungsmöglichkeiten entwickeln und jeweils eine realisierbare Lösung auswählen

METHODE

- **Traumreise**
- **World-Café**
- **Kugellager**
- **Fish-Bowl**
- **Murmelgruppen**

Schema der Problemanalyse

- **Brainstorming**
- **Mind-Map**

Entscheidungskriterien definieren, nach denen ein Konsens gefunden werden kann

- **Pro- und Contra-Analyse**

5. MASSNAHMEN PLANEN

Umsetzung und weitere Termine sicherstellen

METHODE

Aktionsplan erstellen:
klar fixieren, was wer, mit wem,
bis wann, in welcher Form erledigt

→ **Scrum-Methode**

→ **„Galerie der Stärken und Taten“**

6. ABSCHLUSS

- Positiver Ausklang, positive Zukunftsaussichten
- Abschlussritual

METHODE

„Erwartungswand“ auswerten
und Ergebnis diskutieren

Feedback:

→ **Blitzlicht**

oder andere Evaluationsmethoden

→ **„Galerie der Stärken und Taten“**

- Small Talk
- Dank an die Teilnehmenden

VERHALTENSREGELN

Folgende Verhaltensregeln tragen zu einer gelungenen Moderation bei:

1) aktiv zuhören:

- sich auf die Äußerungen der Anderen konzentrieren
- sich selbst, so gut es geht, zurückhalten
- Andere ausreden lassen
- Gefühle, die deutlich werden, ansprechen
- Kernaussagen herausfiltern
- Aussagen zwischendurch zusammenfassen
- Blickkontakt halten und nonverbale Botschaften aufgreifen

2) mit offenen Fragen anregen:

- W-Fragen stellen

3) angriffsarm reagieren:

- die Äußerungen der Teilnehmenden akzeptieren und nicht bewerten
- Gegenargumente anhören und berücksichtigen
- Gemeinsamkeiten herausarbeiten und Kompromissvorschläge suchen

4) wesentliche Aussagen visualisieren:

- die Kernaussagen notieren und auf Flipchart/„Miro-Board“ visualisieren, damit Argumente nicht mehrfach wiederholt werden müssen.

5) unterschiedliche Methoden einsetzen:

- Der Wechsel von Methoden gestaltet die Moderation lebendig und erhält die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmenden.

HILFSMITTEL

Moderator*innen können unterschiedliche Hilfsmittel nutzen:

- **Flipchart**

Auf dem Flipchart können wichtige Überschriften notiert, Tagesprogramme aufgelistet, To-Do-Listen angefertigt oder Ergebnisse zusammengefasst werden.

- **Pinnwand, Karten und Nadeln**

Die mit kurzen Texten oder Stichworten von den Teilnehmenden beschriebenen Karten werden zunächst auf der Pinnwand frei angeheftet. Im Laufe des Gesprächs können sie immer wieder verschoben oder Themengebieten zugeordnet werden. So können ähnliche Themen am gleichen Ort gesammelt und später zusammengefasst werden.

- **Klebepunkte**

Alle Teilnehmenden bekommen Klebepunkte, um die zuvor am Flipchart gesammelten Themen zu priorisieren oder zu bewerten. Indem sie die für sie wichtigsten (unwichtigsten, unverständlichsten etc.) Karten mit einem oder mehreren Klebepunkten versehen, entsteht ein Meinungsbild der Gruppe. Mit diesem kann anschließend im Plenum oder in Gruppen weitergearbeitet werden.

- **Leinwand und Beamer**

Diese Hilfsmittel können zur Präsentation von bereits vorhandenem Material genutzt werden. Ggf. kann auch auf einem Online-Board mit externen Gesprächsteilnehmer*innen zusammengearbeitet oder es können diese über eine Online-Plattform zugeschaltet werden.

- **„Miro-Board“**

Das „Miro-Board“ ist ein digitales Whiteboard. Es ist kostenlos und sehr einfach zu bedienen. Es unterstützt ein Team dabei, Ideen zu sammeln, Meinungen und Werte auszutauschen, Strategien auszuarbeiten, Ideen und Visionen zu gestalten, Aufgaben zu organisieren und vieles mehr.

- **Mind-Map/Assoziative Landkarte**

Diese Technik wird für kreative Problemlösungen und Planungen genutzt. Für die Erstellung einer Mind-Map oder einer assoziativen Landkarte werden ein großes nicht-liniertes Blatt Papier oder ein Flipchart, farbige Stifte und Radiergummi benötigt. Das Thema wird auf die Mitte des Papiers geschrieben und am besten zusätzlich bildhaft oder symbolisch dargestellt. Von diesem Zentrum aus werden Linien nach außen gezeichnet und mit jeweiligen Schlüsselworten beschriftet. Weitere Gedanken der Teilnehmenden werden anschließend den jeweiligen Schlüsselworten zugeordnet oder an einem neuen Gedankenast ergänzt. Die Reihenfolge der Anordnung spielt dabei keine Rolle.

METHODE
ENERGIZER

11 2

15-25 Minuten

beliebig

1 Moderator*in

Je nach Spiel,
drinnen oder draußen

BESCHREIBUNG UND ZIEL

Bevor gemeinsam in einen Arbeitsprozess gestartet wird, empfehlen sich kurze Auflockerungsübungen, sogenannte „Energizer“. Diese spielerischen Einheiten können verschiedene Funktionen erfüllen:

- Etwas Bewegung fördert die Konzentration und Aufmerksamkeit der Teilnehmer*innen und wirkt motivierend.
- Durch einen leichten, noch nicht thematischen Einstieg lockert sich die Atmosphäre in der Gruppe.
- Auch nach einer Pause bieten sich Energizer an, um sich wieder auf die gemeinsame Tätigkeit zu fokussieren.

Durch diese kurzen, oft auch amüsanten Einheiten bildet sich einerseits ein stärkeres Gruppengefühl, andererseits werden möglicherweise auch vorhandene Hemmschwellen reduziert.

Um eine Akzeptanz für diese Aktivierungsübungen zu erzeugen, hilft es sehr, diese kurz anhand der oben dargestellten Effekte zu begründen. Gleichzeitig ist es unerlässlich, die Bedürfnisse aller zu respektieren, zum Beispiel, wenn eine Person nicht an einer Übung teilnehmen möchte.

- **Gordischer Knoten**

Die Gruppe steht in der Raummitte locker zusammen. Die Personen greifen mit jeder Hand jeweils eine beliebige andere Hand eine*r Teilnehmer*in. Wenn alle auf diese Weise miteinander verbunden sind, beginnt das Entwirrspiel und zwar, ohne dass die Hände losgelassen werden dürfen. Ziel ist es am Ende mit verbundenen Händen im Kreis zu stehen.

- **Stab absenken**

Zwei Gruppen zu je maximal sechs Personen stehen sich in zwei Reihen gegenüber und halten mit dem Zeigefinger eine ca. zwei Meter lange, leichte Holzstange (oder auch einen Zollstock), die sie gemeinsam auf den Boden legen sollen. Dabei sollte der Kontakt zum Holz nicht verloren werden.

- **Zuzwinkern**

Ein Stuhlkreis wird aufgebaut. Die eine Hälfte der Spieler*innen setzt sich hin, die andere stellt sich hinter die Stühle und verschränkt die Arme hinter ihrem Rücken. Damit das Spiel funktioniert, muss ein Stuhl frei bleiben. Der/die Spieler*in ohne Stuhlpartner*in zwinkert einer beliebigen, sitzenden Person zu. Diese muss nun versuchen, zu der zwinkernden Person zu gelangen und sich auf den freien Platz zu setzen. Der/die stehende Partner*in möchte dies verhindern, indem er/sie die Person festhält. Die Arme dürfen aber erst bewegt werden, wenn die sitzende Person versucht aufzustehen. Es kommt also darauf an, die Mitspieler*innen gut zu beobachten und schnell zu reagieren. Schafft der/die Sitzende es, den freien Stuhl einzunehmen, nimmt er/sie den Platz des/der Zwinkernden ein. Der/die Zwinkernde sitzt nun auf dem Stuhl, der zuvor leer war. Der „ehemalige“ Partner/die Partnerin ist nun allein und muss einer sitzenden Person zuzwinkern. Das Spiel macht besonders viel Spaß, wenn schnell agiert wird.

- **Positionierung**

Es werden verschiedene Impulsfragen vorbereitet, zu deren Beantwortung sich alle Teilnehmenden positionieren sollen, indem sie sich im Raum verteilen. Die Positionierung erfolgt nach Zustimmung: ich stimme zu = linke Seite, ich stimme nicht zu = rechte Seite, ich bin mir unsicher = Mitte. Wenn sich alle positioniert haben, können einzelne Personen gefragt werden, ob und wie sie ihre Position erklären würden.

Impulse können sein:

- Unser Verein ist der Beste!
- Bei uns klappt immer alles!
- Unsere Kommunikation funktioniert super!
- Ich komme immer pünktlich zur Probe.
- …
- Mir gefällt das ausgesuchte Repertoire.
- Ich arbeite in einem Gremium unseres Vereins/Ensembles mit.
- Ich könnte mir vorstellen, eine Aufgabe zu übernehmen.

- **Mond und Satellit**

Die Gruppe sammelt sich im Kreis. Jede Person ist ein „Satellit“ und sucht sich gedanklich eine andere Person aus, die für ihn/sie sein/ihr „Mond“ ist. Auf ein Zeichen des/der Moderator*in soll jede*r möglichst schnell als Satellit seinen/ihren Mond drei Mal umkreisen. Achtung: hier entsteht in der Gruppe sehr viel Bewegung. Bitte aufpassen!

- **Der Shaker**

Der Shaker lockert die Muskulatur, fördert die Durchblutung und sorgt für Entspannung. Dazu schließen alle kurz die Augen und überlegen, was sie vor Beginn der gemeinsamen Arbeitseinheit abschütteln wollen: Stress, Unsicherheit, Ärger, Angst, Wut …

Danach stehen alle auf, nehmen einen festen Stand ein, holen mit den Armen weit aus und führen die Hände wie zum Klatschen zusammen. Nun stellt man sich vor, dass sich im Hohlraum zwischen den geschlossenen Handflächen ein Würfel befindet. Dieser wird nun mit aller Kraft geschüttelt und dabei der ganze Körper mitbewegt – Arme, Kopf, Schultern. Auch die Stimme kann eingesetzt werden. Zum Abschluss öffnen alle die Hände und werfen den imaginären Würfel mit den negativen Gedanken und Gefühlen weit von sich weg.

METHODE

MUSIKALISCHE ENERGIZER

11 2.2

- **Großer Regen**

Die Gruppe findet sich in einem Kreis zusammen. Der/die Moderator*in startet die unten beschriebenen Runden mit einer Bewegung, die das jeweilige Geräusch imitieren soll. Dieses wird von Person zu Person weitergegeben, sodass immer mehr mitmachen. In der nächsten Runde wird das Geräusch ersetzt durch ein zweites, ein drittes usw. Dadurch entsteht ein „Konzert“, das einem Sommerregen ähnelt.

- 1. Runde: Handflächen aneinander reiben
- 2. Runde: Finger schnipsen
- 3. Runde: auf Beine trommeln
- 4. Runde: mit den Füßen stampfen
- 5. Runde: in die Luft springen (Donner!)
- 6. Runde: auf die Beine trommeln
- 7. Runde: Finger schnipsen
- 8. Runde: Handflächen aneinander reiben
- 9. Runde: Stille

- **„Hallo, na wie geht’s“**

Die Gruppe übt folgenden Sprechgesang ein (auf Zählzeit 2 ist ein Klatscher):

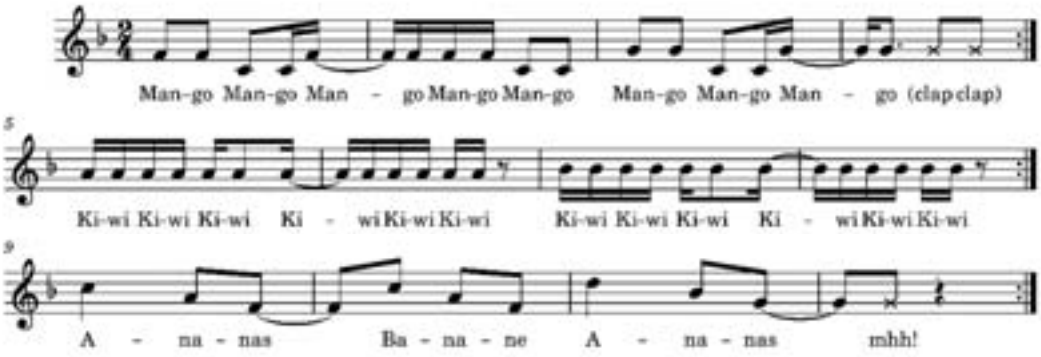
Abbildung: eigene Darstellung

Auf den Silben „na wie geht’s“ können die Teilnehmenden mit der Hand winken. Anschließend wird die Gruppe in vier Untergruppen aufgeteilt und jede Gruppe beginnt eine Viertelnote später mit dem Sprechgesang. Die Teilnehmenden können sich, während sie ihren Part sprechen, frei im Raum bewegen und sich gegenseitig grüßen.

- **Kanon: Mango, Kiwi, Ananas**

Leichter, dreistimmiger Kanon: **Obst-Kanon**

Abbildung: eigene Darstellung



- **Jim has a Gang with a Ping Pong ball**

Das Lied wird mit einer Gruppe einstimmig eingeübt. Anschließend wird die Gruppe geteilt, wobei eine Gruppe auf das Wort „Ping“ und die andere auf das Wort „Pong“ klatscht.

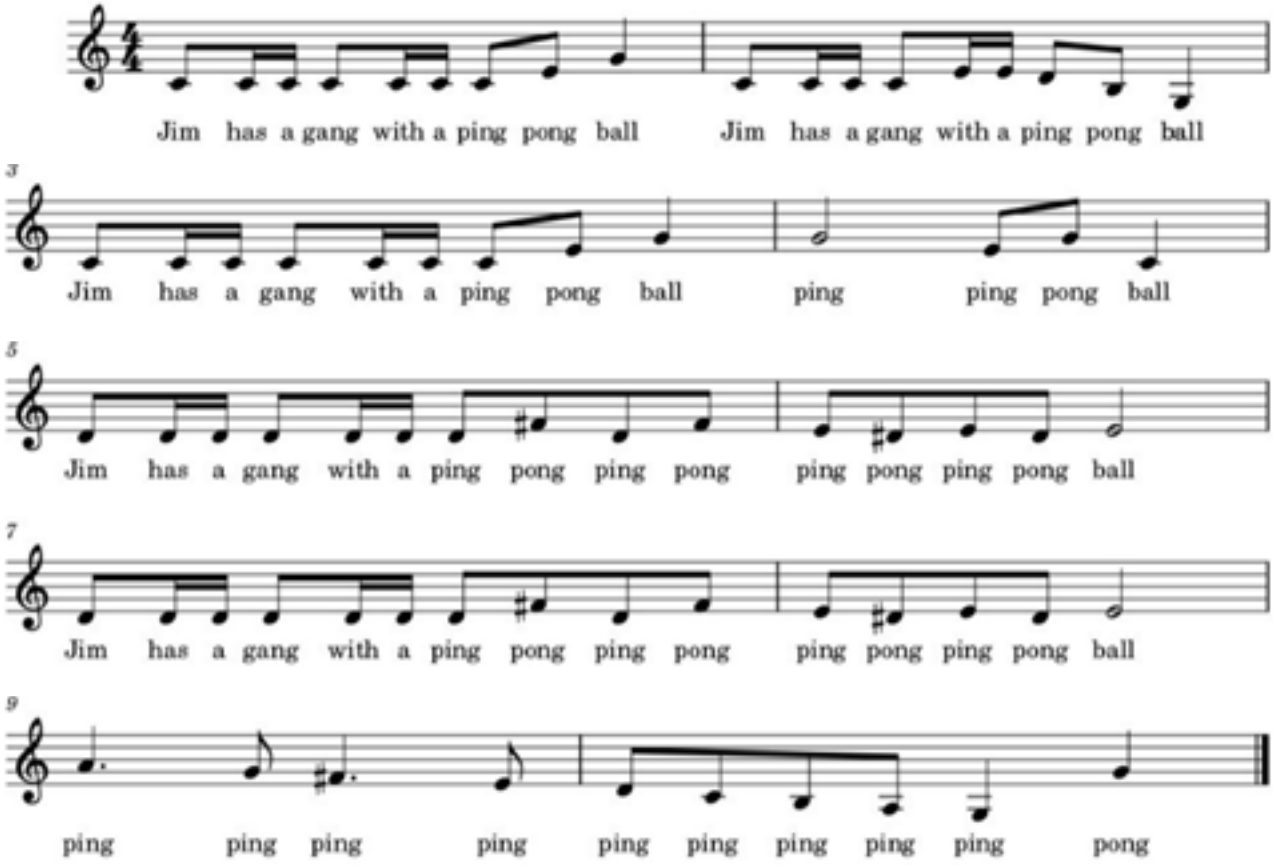


Abbildung: eigene Darstellung ; Text und Musik: traditional

- **Jamaican circle**

Die Teilnehmenden bilden einen großen Kreis. Eine Person fängt an, ein rhythmisches Pattern mit ihrem Körper zu erzeugen. Der Reihe nach kommt immer eine neue Person mit einem Geräusch hinzu (dies kann mit jedem beliebigen Körperteil produziert werden), bis am Ende ein großer Kreis aus einer rhythmischen Geräuschkulisse entsteht.

METHODE

11 3

GESPRÄCHS- UND DISKUSSIONSMETHODEN

15-30 Minuten

evtl. Stühle und Moderationskoffer

1 Moderator*in

1 Raum

BESCHREIBUNG UND ZIEL

Bei der Arbeit in und mit Gruppen kommen häufig dieselben Personen miteinander ins Gespräch oder nur die Lautesten kommen zu Wort. Mit den folgenden Methoden soll ein Austausch aller Teilnehmenden miteinander ermöglicht werden und es sollen die Konzentration und Motivation aufrecht erhalten bleiben. Insbesondere der Wechsel von Einheiten mit der gesamten Gruppe zu kurzen Einheiten in Kleingruppen schafft eine lockere Dynamik und erlaubt Zwischengespräche. Das Ziel der Methoden ist es, erste Gedanken zu einem Themenfeld zu sammeln, Zwischenstände zu formulieren oder Ergebnisse zu präsentieren.

- **Kugellager**

Bei dieser Methode werden zwei Kreise gebildet – ein Innen- und ein Außenkreis – wobei sich immer zwei Personen gegenüberstehen oder -sitzen. Der/die Moderator*in stellt eine Frage oder formuliert eine These und gibt die Zeit vor, in der eine Antwort erfolgen muss. Die Paare unterhalten sich über die Fragestellung oder These. Ein Gong ist das Signal dafür, dass entweder der Innen- oder der Außenkreis eine Person weiterrückt.

Das rotierende Partnergespräch dient zum Austausch von Gedanken, Meinungen und Ergebnissen. Die Methode bietet allen die Möglichkeit, über ein Thema zu sprechen, aber auch die Aufmerksamkeit auf das Gegenüber zu richten und wichtige Informationen zu erfassen und in eigenen Worten wiederzugeben.

GESPRÄCHS- UND DISKUSSIONSMETHODEN

- **Fish-Bowl**

Die Fish-Bowl-Methode ist eine einfache, aber dynamische Alternative zur herkömmlichen Gruppen-Präsentation. Geeignet ist die Methode für die Präsentation von Ergebnissen, für Streitfragen und offene Diskussionsprozesse und für die Vertretung von Teilinteressen in einer größeren Gruppe. Ein kleiner Kreis von Teilnehmenden sitzt in einem kleinen Stuhlkreis in der Mitte (4-6 Stühle, wobei ein Stuhl frei bleibt), alle anderen Beteiligten in einem großen Stuhlkreis rundherum.

Die Diskussion zum gesetzten Thema findet ausschließlich im Innenkreis statt, während die Teilnehmer im Außenkreis zunächst lediglich zuhören. Reden dürfen also nur die Personen im Innenkreis, und zwar in Form einer direkten Diskussion. Personen im Außenkreis hören zu, können aber einzeln jederzeit zum Innenkreis gehen und mitdiskutieren. Dafür setzt sich die betreffende Person auf den freien Stuhl, der im inneren Kreis für spontane Beiträge aus dem Außenkreis von Anfang an bereitgestellt wird. Die Person auf diesem Stuhl darf ihren Gedanken zu Ende formulieren und verlässt anschließend den Kreis. In der Praxis entwickelt sich nach einer anfänglichen Unsicherheit ein Kommen und Gehen, ohne dass dadurch die Debatte abbricht. Zu beachten ist, dass es darum geht, miteinander zu reden, statt Reden halten.

Für die Durchführung des Fish-Bowls gelten die folgenden Regeln:

- Nur die Teilnehmenden des Innenkreises diskutieren.
- Die Teilnehmenden des Außenkreises hören der Diskussion im Innenkreis zu.
- Der freie Stuhl im Innenkreis darf von jedem/jeder Teilnehmer*in so lange besetzt werden, bis er/sie seinen/ihren Beitrag geleistet hat oder ein/e andere/r Teilnehmer*in einen Beitrag leisten möchte.
- Teilnehmende im Innenkreis dürfen diesen jederzeit verlassen und in den Außenkreis wechseln. Der freigewordene Platz kann durch eine/n Teilnehmer*in des Außenkreises besetzt werden.

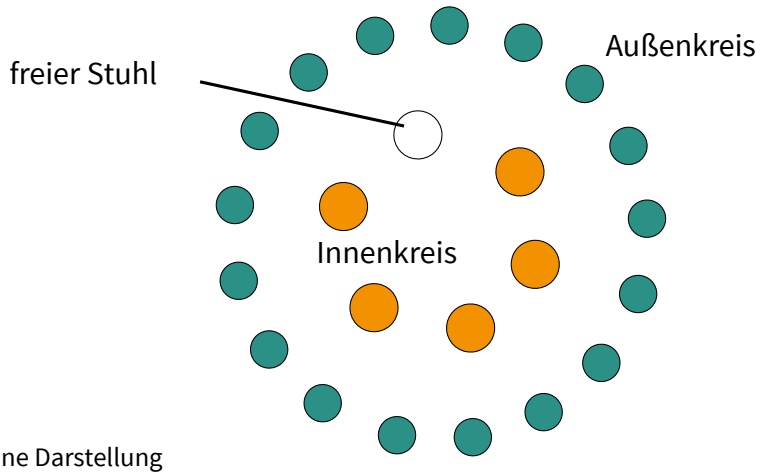


Abbildung: eigene Darstellung

GESPRÄCHS- UND DISKUSSIONSMETHODEN

- **Murmelgruppen**

Bei längeren Arbeitsphasen können kleine Unterbrechungen die Konzentration fördern und den Teilnehmenden neue Energie geben. Mit dieser Übung wird das Bedürfnis, in Gruppen kurze Seitengespräche mit der Person nebenan zu führen, legitimiert und im Sinne der Gruppe genutzt. Zwei bis drei Teilnehmende setzen sich für maximal 5 Minuten zusammen, um über eine Situation oder eine Fragestellung, die von der Moderation vorgegeben ist, zu sprechen. Anschließend berichten die Kleingruppen in der Großgruppe über ihre Gedanken zur Thematik.

- **Brainstorming**

Beim Brainstorming geht es darum, die Ideenproduktion zu fördern. Ausgangspunkt ist eine entspannte Atmosphäre des gegenseitigen Verstehens, Akzeptierens und Vertrauens.

Zu Beginn wird die Aufgabenstellung möglichst genau formuliert:
Beispiel: **„Was können wir tun, um XY zu erreichen?“**

Die Teilnehmenden bereiten sich zunächst allein auf das Thema vor und notieren ihre Einfälle auf ein Kärtchen. Danach werden die Ideen im Plenum vorgetragen und sollen zu weiterer Ideenproduktion anregen. Die moderierende Person achtet darauf, dass die Regeln dabei eingehalten und die Ideen notiert und visualisiert werden. Erst wenn keine Ideen mehr fließen, werden die gesammelten Vorschläge auf ihre Umsetzbarkeit hin untersucht.

Dafür gelten folgende Regeln:
- Jede Idee ist erlaubt.
- Kritik an anderen Meinungen ist grundsätzlich verboten.
- Es soll Raum dafür geben, möglichst viele Ideen zu entwickeln.
- Durch das gemeinsame „laut Denken” sollen Teilnehmende gegenseitig zu neuen Ideen inspiriert werden.
- Die Ideensammlung ist eine Gemeinschaftsleistung der Gruppe.
- Es wird erst einmal alles gesammelt und später diskutiert.

- **Pro- und Contra-Analyse**

Diese Methode wird angewandt, um die unterschiedlichen Aspekte eines Themas kennen zu lernen und sich mit der Denkweise anderer Ensemblemitglieder auseinander zu setzen. Es werden eine Pinnwand mit Nadeln sowie Kärtchen und Stifte für jedes Gruppenmitglied benötigt.

Ablauf: Das Thema oder die Frage werden an die Pinnwand geheftet. Jedes Gruppenmitglied notiert auf den Kärtchen seine persönlichen Pro- und Contra-Argumente. Dabei sollte auf jeder Karte nur eine Aussage notiert werden. Danach werden die Karten an die Pinnwand geheftet. Wenn es ein Gegenargument zu einer Aussage gibt, wird es dieser Aussage zugeordnet. Zum Schluss wird das Gesamtergebnis von der Moderation zusammengefasst.

METHODE

AUSWERTUNG UND AUFGABENVERTEILUNG

11 4

30-45 Minuten

Moderationskarten, Pinnwand, Stecknadeln, Klebepunkte, Fragebögen, ggf. Schnur als Wäscheleine + Wäscheklammern

1 Moderator*in

1 Raum

BESCHREIBUNG UND ZIEL

Ein gemeinsamer Arbeitsprozess ist vor allem dann erfolgreich, wenn er mit einer aktiven Auswertung und klaren Aufgabenverteilung endet. Die Auswertung sollte nicht nur durch den/die Moderator*in erfolgen, sondern immer die Teilnehmenden direkt einbeziehen. Dies ermöglicht, individuelle Schwerpunkte zu formulieren sowie gemäß den jeweiligen Interessen und Stärken der Teilnehmenden die Aufgabenverteilung vorzunehmen.

Ziel der Methoden ist, dass alle Teilnehmer*innen die Möglichkeit haben, sich zu Wort zu melden und somit Aussagen zu treffen, die für sie am besten passen. Gegebenenfalls können daraus folgende Aufgabenverteilungen formuliert werden.

- **„Was mir wichtig ist!“**

Wichtige Aussagen oder Thesen, die im Laufe einer Veranstaltung entstanden sind, können an die Teilnehmer*innen verteilt werden, mit der Bitte, diese vorzulesen und an einer Pinnwand aufzuhängen. Sie können diese auch selbst in kurzen Sätzen formulieren, vortragen und aushängen. Danach bekommen alle Teilnehmer*innen drei Klebepunkte und können noch einmal für sich entscheiden, was sie für besonders wichtig oder richtig halten, indem sie diese Punkte auf die Aussagen verteilen. Sie haben dabei die Gelegenheit, eine Bewertung für sich selbst und eine Priorisierung vorzunehmen.

- **Galerie der Stärken und Taten oder auch „Wir-Werkstatt“**

„Ich habe Lust, … zu tun!“, „Ich möchte … und dafür kann ich was tun!“ – diese Aussagen setzen an den Stärken der Teilnehmenden an. Im Partner*inneninterview füllen die Teilnehmenden Fragebögen aus und hängen sie an eine Wäscheleine

oder legen sie in den Stuhlkreis. Die Stärken werden laut vorgelesen und dann wird gemeinsam assoziiert und gesammelt: Was können wir mit diesen Stärken für unser Thema tun?

- **Blitzlicht**

Mit dem sogenannten „Blitzlicht“ können auch eher zurückhaltende Gruppenmitglieder zur Meinungsäußerung bewegt werden und man erhält eine Momentaufnahme der allgemeinen Gruppensituation. Die Teilnehmenden werden reihum gebeten zu einer bestimmten Frage kurz Stellung zu beziehen. Die Antworten sollten maximal zwei bis drei Sätze lang sein. Wichtig ist, dass keine Diskussion oder Wertung der Aussagen stattfindet.

Das Blitzlicht kann in verschiedensten Phasen des Treffens eingesetzt werden: zu Beginn, nach bestimmten Abschnitten, beim Bemerken kritischer Situationen und am Ende eines Prozesses oder Tages.

Mögliche Fragen können sein:

- Was erwarte ich vom heutigen Treffen?
- Wie fühle ich mich im Augenblick?
- Wie ging es mir mit dem bisherigen Prozess/der Arbeitsweise/der Gruppe?
- Was nehme ich aus dem heutigen Tag mit?

METHODE
TRAUMREISE

11 5

45 Minuten

Kissen, Decken, evtl. Lautsprecher für beruhigende Musik

1 Moderator*in

Ein warmer Raum, der gemütlich eingerichtet ist

BESCHREIBUNG UND ZIEL

In einem einladenden Raum soll groß gedacht werden können! Die Traumreise dient vor allem dazu, große Themen anzugehen und frei von existierenden Normen zu denken. Durch eine gemütliche und ruhige Atmosphäre sollen die Teilnehmenden die Möglichkeit bekommen, ihren persönlichen Idealvorstellungen Raum zu geben. Dabei ist alles erlaubt! Indem die Ergebnisse der Traumreise zusammengetragen werden, können mögliche Ziele und Visionen des Ensembles entstehen, aber auch aktuelle Problemfelder erkannt werden.

ZIEL

Ziel der Methode ist es, sich einem Thema frei und losgelöst von festgefahrenen Meinungen zu nähern. Besonders bei großen Themen wie der Findung einer Vision oder einem übergeordneten Vereinsziel kann diese Methode hilfreich sein. Die Ergebnisse können einen möglichen Soll-Zustand beschreiben, welcher anschließend als Arbeitsgrundlage für weitere Schritte dient.

ABLAUF

Sphärische, beruhigende Musik läuft, ein Lagerfeuer wird per Beamer an die Wand projiziert, das Licht ist gedimmt. Alle befinden sich in einer gemütlichen Position, Kissen und Decken sind verfügbar.

METHODE
TRAUMREISE

11 5

Eine Person (der/die Moderator*in) leitet die Traumreise mit ruhiger und sanfter Stimme an: „Wir begeben uns jetzt auf eine Traumreise. Findet eine bequeme Position und schließt die Augen. Stell dir vor, wie du in [Ort XY] lebst. Es gibt keine Aktivitäten in diesem Ort und du kannst einen Verein/eine Organisation/ein Ensemble frei gestalten. Wie sieht dieser Verein/diese Organisation/dieses Ensemble deiner Träume an diesem Ort aus?

Mögliche Fragen:

- Was sind die Hauptaktivitäten des Vereins/Ensembles? Warum wecken genau diese dein Interesse?
- Warum bist du in dem Verein/Ensemble Mitglied und engagierst dich ehrenamtlich?
- Warum engagierst du dich in diesem Ort?
- Wie sieht ein reguläres Treffen in diesem Verein/Ensemble aus?
- Welche Rolle hast du in dem Verein/Ensemble? Warum hast du dich für diese Rolle entschieden? Wird sie deinen Fähigkeiten gerecht? Oder lernst du hier am meisten dazu?
- Was verbindet dich mit den anderen Mitgliedern? Seid ihr gute Freund*innen? Verbringt ihr auch außerhalb der regulären Treffen Zeit miteinander?
- Wie sieht der Ort aus, an dem du dich mit deinem Ensemble triffst? Wie trägt der Ort zu einem guten Gelingen der Arbeit bei?
- Welche gemeinsamen Werte vertretet ihr?
- …

Die Musik geht aus, das Licht wird wieder angemacht. Die Teilnehmenden werden nach zwei Minuten wieder ins Plenum zurückgeholt. Danach können sie, wenn sie möchten, beschreiben, wie es ihnen geht, welche Gefühle die Traumreise in ihnen ausgelöst hat und was ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist. Dies kann auf einem Flipchart gesammelt werden. Es können auch alle Fragen erneut durchgegangen werden und die Teilnehmenden nennen ihre Gedanken und Assoziationen, die sie zu der jeweiligen Frage hatten. Es ist spannend, danach zu filtern, welche Gedanken sich überschneiden und welche sich widersprechen.

Abschlussfrage: ***„Welche Vorstellung von deinem Wunschensemble hat dich heute am meisten berührt?“***

METHODE

WORLD CAFÉ

11 6

40 Minuten

Flipchart, Papier oder Papiertischdecke, Stifte
Gruppentische für 4-6 Personen

1 Moderator*in pro Tisch

Ein Raum (oder ggf. mehrere), der groß genug für mehrere Gruppentische ist

BESCHREIBUNG UND ZIEL

Die Grundidee ist es, Teilnehmende miteinander ins Gespräch zu bringen und so an ein Thema heranzuführen. In Kleingruppen sollen Fragestellungen oder Probleme intensiv diskutiert und reflektiert werden. Dabei wird an jedem Tisch ein anderes Thema diskutiert. Die Gesprächsatmosphäre soll der eines Straßen-Cafés ähneln: Menschen sollen ungezwungen und frei kommunizieren.

Es sind mehrere Stationen auf Tischinseln aufgebaut, in der Mitte eines jeden Tischs liegen Flipchartpapier/Papiertischdecken und Stifte. Die Teilnehmenden werden in gleich große Gruppen aufgeteilt. Jede Tischinsel wird von einem/einer sogenannten „Gastgeber*in“ betreut, welche*r die Gesprächsrunde moderiert und die Aufgabenstellung im Fokus behält. Jede Gruppe wird einer Station zugeteilt und macht sich unter verschiedenen Rahmenbedingungen Gedanken über das vorgestellte Thema und notiert diese auf dem Flipchartpapier/der Papiertischdecke.

Indem jede Gruppe (innerhalb einer vorher festgelegten Zeit) jede Station bearbeitet, können verschiedene Aspekte gesammelt werden und eine Vertiefung des Gesprächs wird ermöglicht. Zum Abschluss des World Cafés werden die Ergebnisse durch den/die Gastgeber*in des jeweiligen Tisches im Plenum vorgestellt.

Voraussetzung für das Gelingen eines World Cafés ist eine offene, klare und freundliche Atmosphäre. Vor dem Start sollte man sich Gedanken über die richtigen Fragen machen, um das gewünschte Ergebnis erreichen zu können.

Ziel dieser Methode ist es, dass ein Thema vertieft wird und in einem partizipativen Prozess eine Definition, Hypothese oder Lösungsansatz entstehen. Oft wird den Teilnehmenden dabei bewusst, wie sie selbst zu der Fragestellung stehen.

ABLAUF

Zunächst werden die Teilnehmenden begrüßt und das Thema vorgestellt. Eventuell können erste Assoziationen der Teilnehmenden zur Fragestellung/zum Thema auf einem Flipchart gesammelt werden.

Anschließend werden die einzelnen Stationen und die Rolle der Moderator*innen vorgestellt. In den folgenden Gesprächsrunden, deren Dauer im Vorfeld festgelegt wird (z.B. 15 Minuten), werden an allen Tischen gleichzeitig unterschiedliche Fragestellungen besprochen. Dabei können z.B. Zitate, Artikel, Fotos etc. als Hilfestellungen und Inspiration dienen und den Teilnehmenden eine Diskussionsbasis liefern. Es kann aber auch frei über das Thema diskutiert werden und sich so nach und nach einer Kernaussage genähert werden. Die Moderator*innen schreiben und/oder zeichnen das nach ihrer Meinung Wichtigste auf das Papier. Daraus kann anschließend eine Hypothese oder Definition formuliert werden oder einfach eine Sammlung der wichtigsten Aussagen entstehen. Nach jeder Runde wechseln die Teilnehmer*innen die Station, sodass am Ende jede Gruppe jede Fragestellung einmal bearbeitet hat.

Im anschließenden Plenum werden die Ergebnisse vorgestellt und eine mögliche Weiterarbeit diskutiert.

METHODE

SCRUM-METHODE

11 7

Ca. 1-2 Monate pro Sprint (gesamtes Projekt kann sich über einen längeren Zeitraum ziehen)

beliebig

1-2 Projektleiter*innen pro Sprint

beliebig

BESCHREIBUNG UND ZIEL

Scrum ist „ein Rahmenwerk, mit dessen Hilfe Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.“
Zitat: K. Schwaber, J. Sutherland

Scrum ist eine agile Methode, mit der ein Projekt oder ein komplexes Problem angegangen werden kann und in der Gemeinschaft eine Veränderung oder Verbesserung erreicht wird. Scrum basiert darauf, dass eine Personengruppe, das Scrum-Team, zusammen entscheidet und sich dabei auf Beobachtungen und ihre eigenen bzw. angeeigneten Fachkenntnisse beruft. Das Rahmenwerk ist dabei absichtlich unvollständig und dient als Verfahrensvorschlag.

Die Scrum-Methode ist in sogenannten „Sprint-Phasen“ organisiert, welche aus den vier Teilen bestehen: 1. Planung, 2. Umsetzung, 3. Lieferung und 4. Evaluation. Innerhalb eines Projektes sollten immer mehrere Sprint-Phasen durchlaufen werden, sodass die Überprüfung, Anpassung und Transparenz des Ziels garantiert werden. Das bedeutet auch, dass die Zieldefinition je Sprint möglichst klein gehalten wird, sodass ein Sprint nicht die Dauer von 1-2 Monaten überschreitet.

Das Durchlaufen mehrerer Sprints macht Scrum zu einer dynamischen (agilen) Methode, welche am Ende ein Ergebnis präsentiert, mit dem sich möglichst viele Beteiligte identifizieren können.

Durch die Scrum-Methode soll das Angehen eines Projektes und dessen Umsetzung erleichtert werden. Indem das Projekt in verschiedene Sprints unterteilt wird, die jeweils ein kleineres Ziel verfolgen, können immer wieder neue

Interessierte in den Prozess einsteigen und das Ziel kann nach jedem Sprint verändert und angepasst werden. Durch die zuvor festgelegte Struktur wird dem Scrum-Team außerdem ein effektives Arbeiten ermöglicht. Der große Berg, den man vor einem Projekt oft sieht, sowie die Hemmschwelle für die Umsetzung sollen durch die Methode verringert werden. Der Fokus liegt also auf den Aufgaben und kleinschrittigen Zielen, die direkt umgesetzt werden können und auf das große Ziel hinarbeiten. Dies soll gemeinschaftlich, in einem für alle Interessierten geöffneten Prozess, geschehen.

ABLAUF

Initiator*innen stellen eine Projektidee, die beispielsweise aus den Reflexionsleitfäden resultieren kann, dem gesamten Ensemble vor und sprechen eine Einladung zur Mitarbeit an alle Interessierten aus.

Das erste Treffen des entstehenden Scrum-Teams initiiert automatisch den ersten Sprint und beschäftigt sich mit der Planung des Projekts.

1. Planung (erstes Treffen des Scrum-Teams, maximal 5 Stunden):

- Projektidee identifizieren: Alle Ideen für das Projekt werden gesammelt und nach Relevanz sortiert
- Formulierung eines realistischen Ziels: Welche Ideen können in diesem Sprint umgesetzt werden?
- Bestimmen der Projektleiter*innen für den Sprint
- Es werden konkrete Aufgaben festgelegt, die in diesem Sprint abgeschlossen werden können
- Materialien und Zugänge anlegen, die für die Zusammenarbeit gebraucht werden (z.B. Clouds oder andere Themenspeicher)
- Länge des Sprints (max. 2 Monate) und Rhythmus für regelmäßige Treffen (wöchentlich, täglich) werden definiert
- gegebenenfalls werden Arbeitsteams geformt

Nach der Planung geht es an die Umsetzung des Ziels. Bei den regelmäßigen Treffen wird der aktuelle Stand besprochen und diskutiert, es können aber auch die gesetzten Aufgaben im Team erledigt werden. In diesen Treffen geht es um den Inhalt und die eigentliche Arbeit. Sinnvoll ist es, den „regelmäßigen Scrum“ je nach Arbeitsfeld mindestens einmal pro Woche zu machen und an der zuvor ausgemachten zeitlichen Struktur festzuhalten.

2. Umsetzung (regelmäßiger Scrum, max. 2 Stunden)

- Treffen, um aktuellen Stand zu besprechen und womöglich anzupassen
- Vorstellen und Abgleichen der bisherigen Arbeitsergebnisse
- gemeinsames Arbeiten im Team

Bei dem vorletzten Treffen jeder Sprint-Phase wird das Ergebnis vorgestellt, besprochen und diskutiert und der weitere Arbeitsverlauf festgelegt.

3. Lieferung (vorletztes Treffen eines Sprints, max. 4 Stunden)

- Ergebnis wird überprüft und der Gruppe vorgestellt (eventuell auch den nicht Beteiligten)
- Richtung des Projektziels wird diskutiert
- Was hat sich verändert? Was muss angepasst werden?
- Die nächsten Arbeitsschritte werden besprochen.

Beim letzten Treffen dieser Sprint-Phase wird das Arbeiten im Team zusammen mit der Methode evaluiert. Hindernisse, die beim Arbeiten in der Sprint-Phase aufkamen, können geklärt und verbessert werden, sodass das Arbeiten im folgenden Sprint effizienter und leichter wird.

4.Evaluation (letztes Treffen, max. 3 Stunden)

- Evaluation der letzten Sprint-Phase (in Bezug auf Individuen, Interaktionen, Hilfsmittel ...)
- Was ist gut gelaufen? Welche Probleme gab es? Wie können diese behoben werden?

Nach diesem Treffen geht es automatisch in einen neuen Sprint über. Dort kann eine der anderen gesammelten Idee zu dem Projekt als Sprintziel formuliert werden.

Abbildung:
Die Phasen der Scrum-Methode
Eigene Darstellung

METHODE

ZIELGRUPPENANALYSE

11 8

30 Minuten

Papier und Stifte sowie Flipchart oder Pinnwand

1 Moderator*in

Ein Raum, der groß genug für mehrere Tische ist, an denen Einzel- oder Teamarbeit zu zweit durchgeführt werden kann.

Wie sprechen wir potenzielle neue Mitglieder richtig an? Welches Angebot machen wir? Wo und wie möchten wir werben?

Wenn wir für unseren Verein oder unser Ensemble neue Mitglieder gewinnen wollen, ist es wichtig, vorher genau zu überlegen, wen wir mit welchen Angeboten erreichen möchten. Eine Zielgruppendefinition ist dafür sehr hilfreich und dient als Grundlage, um entsprechende Konzepte zu erstellen und die Zielgruppe mit den passenden Mitteln anzusprechen. Deshalb muss jeder Verein/jedes Ensemble zunächst für sich herausfinden, wie sich die mögliche Zielgruppe zusammensetzt.

Eine spannende und kreative Methode dafür ist die Beschreibung von sogenannten Personas. Dabei werden fiktive Personen erstellt, deren Alter, Geschlecht, Wohnort, Einkommen, soziales Umfeld und das mögliche Verhalten beschrieben wird. Mögliche Wünsche, Probleme oder Bedürfnisse werden ebenso betrachtet sowie die Nutzung von Medien, Freizeitbeschäftigungen und vieles mehr.

Je tiefer man sich dabei in die möglichen Interessierten hineinversetzt, desto besser. Denn nur so versteht man, was sie von einem Angebot erwarten und wie sie darauf reagieren könnten, und kann anschließend ein zielgruppengerechtes Angebot erstellen. So macht es verständlicherweise keinen Sinn, in einem kleinen Ort über ein Instrumentenkarussell für Vorschulkinder nachzudenken, wenn es gar keinen Kindergarten oder keine Schule gibt. Man könnte aber mit einem regelmäßigen Senior*innenspielkreis oder einem Singnachmittag interessierte Musizierende ansprechen, die anschließend vielleicht sogar Mitglieder im Ensemble oder im Verein werden möchten.

Des Weiteren sollte überlegt werden, wie für die jeweils definierte Zielgruppe geworben werden soll. Auch hier muss man genau hinschauen: Bewirbt man den neuen Sing- oder Spielkreis für Senior*innen nicht besser über Printme-

dien, also Flyer, Plakate und die örtliche Zeitung als über eine Website, Facebook oder Instagram? Und findet man die interessierten Jugendlichen, die in der neuen Pop-Band oder dem Gospel-Chor mitwirken wollen, vielleicht doch eher über soziale Medien?

Ergänzend und ebenfalls sehr wichtig ist eine Umfeldanalyse. Sie ist hilfreich, um mögliche Einflüsse auf ein Projekt und die Zielgruppe zu ermitteln und zu bewerten. Dabei wird sowohl auf das soziale Umfeld als auch auf die sachlichen Faktoren geschaut, die auf das Projekt einwirken können.

Die Analyse des sozialen Umfelds ist mit der oben beschriebenen Zielgruppendefinition erfolgt. Die sachlichen Faktoren, also alle Gegebenheiten, die zum Beispiel das Projekt „Mitgliedergewinnung“ betreffen können, sollten ebenfalls eingehend betrachtet werden. Wichtige Fragen sind unter anderem: Wo könnte ein Projekt für mögliche neue Mitglieder stattfinden? Können wir neue Mitglieder auch wirklich aufnehmen und in unsere Strukturen integrieren? Wer bietet für unsere neue Zielgruppe bereits etwas an, das mit unserem Angebot konkurrieren könnte? Welche zusätzlichen Aspekte müssen beachtet werden?

Erfolgreich neue Mitglieder werben zu können, hängt also davon ab, wie gut ein Ensemble seine jeweilige Zielgruppe und das entsprechende Umfeld kennt, ein passendes Angebot erstellt und anschließend mit den entsprechenden Medien an die Öffentlichkeit tritt.

Zum Abschluss 12

Vereine und Ensembles sind fluktuierende Konstrukte. Ähnlich wie sich die gesellschaftlichen und persönlichen Rahmenbedingungen ihrer Mitglieder verändern, sollten sich auch ihre Strukturen an neue, sich wandelnde Gegebenheiten anpassen.

Diese Veränderungsprozesse können sehr aufwendig sein, schaffen aber auch ein starkes Gruppengefühl und geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Die Basis für einen dynamischen Prozess bilden eine wertschätzende und demokratische Kommunikation sowie die Möglichkeit zur freien und kreativen Gestaltung.

Wir hoffen, dass die Impulse und Leitfäden Mut und Lust zum gemeinsamen Arbeiten machen und Ihnen Ideen geben, in welchen Bereichen sich Ihr Ensemble noch besser aufstellen kann. Wir möchten dazu motivieren, sich mit möglichst vielen Mitgliedern einem solchen Prozess zu nähern und gemeinsame Ziele zu definieren.

Ganze 14 Millionen Menschen machen in Deutschland Musik in ihrer Freizeit. Das zeigt eindeutig: die Amateurmusikszene sprüht vor Leben! Lassen Sie uns auch in Zukunft stark sein und miteinander die bestmöglichen Voraussetzungen zum Musizieren schaffen.

Auf www.frag-amu.de – dem Infoportal der Amateurmusik – finden Sie weiterführende Informationen und Inspirationen zu Themen wie Öffentlichkeitsarbeit, Finanzierung, Ensembleorganisation oder Jugendarbeit, die relevant sind, um die Amateurmusik zukunftsfähig zu gestalten.

Das Kompetenznetzwerk NEUSTART AMTEURMUSIK war während der Coronapandemie 2020-2023 die zentrale Service- und Beratungsstelle zur praxisnahen Unterstützung der Amateurmusizierenden in Deutschland.
Gefördert wurde das Projekt durch die Staatsministerin für Kultur und Medien im Rahmen des Rettungs- und Zukunftsprogramms NEUSTART KULTUR, um bei der Abfederung der Pandemiefolgen zu unterstützen und passgenaue Informationen und Beratungsangebote bereitzustellen. Im Kompetenznetzwerk arbeiteten hauptamtliche Expert*innen aus den Mitgliedsverbänden des Projektträgers Bundesmusikverband Chor und Orchester e.V. (BMCO) bundesweit an verschiedenen Standorten.

Die Publikation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Gültigkeit der Informationen ist auf den Zeitpunkt der Erstellung der Publikation beschränkt. Für die Inhalte der Publikation und der Websites, die verlinkt sind, übernehmen wir keine Haftung.

Quellen

13

2. Gemeinschaft als Grundlage

Zitat Werner Eberwein (Quelle: https://werner-eberwein.de/was-ist-resonanz/)

4. Veränderungen angehen

Bachert, Robert/Vahs, Dietmar (2007):
Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart.

Becker, Manfred/Labucay, Inéz (2012):
Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Changemanagement. Stuttgart.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2002):
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.
10. Auflage. Frankfurt/Main.

Lauer, Thomas (2010):
Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren.
Heidelberg u.a.

Staehle, Wolfgang H. (1999):
Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive.
8., überarbeitete Auflage. München.

Vahs, Dietmar (2012):
Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch.
8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.

Vahs, Dietmar/Weiand, Achim (2013):
Workbook Change Management. Methoden und Techniken.
2., überarbeitete Auflage. Stuttgart.

West, Michael/Herzfeldt, Regina (2006):
Organisational Transformation and Change Management.
Using the Strengths of Teamwork. In: DGFP e. V. (Hrsg.) (2006):
Personalführung, H. 06/2006. S. 32-42.

11. Methoden-Lexikon

Wellhöfer, Peter R. (2012):
Gruppendynamik und soziales Lernen. Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen.
Konstanz und München.

Schwaber, K.; Sutherland, J.:
Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum, Juli 2016,
Online: www.scrum.org, S. 3

https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf
http://www.ingokaderli.ch/agile-scrum.html

http://www.kinderpolitik.de/methodendatenbank/funktionen/methode.php?ID=227

Redaktion

Sabine Kölz (Deutscher Harmonika-Verband e. V.)
Henrike Melcher (Deutsche Bläserjugend e. V.)
Angelika Riegel (Deutscher Chorverband Pueri Cantores e. V.)
Johannes Wollasch (Deutscher Harmonika-Verband e. V.)
Andreas Zimmermann (Deutscher Harmonika-Verband e. V.)

Layout und Design
Bernd Hawner (Bund für Zupf- und Volksmusik Saar e. V.)

Lektorat
Meike Julia Dahmen (Bundesvereinigung Deutscher Musikverbände e. V.)
Sophia Hofrichter (Deutscher Chorverband e. V.)
Emilia Schmidt (Bundesmusikverband Chor & Orchester e. V.)

Impressum

Herausgeber:
Bundesmusikverband Chor & Orchester e. V.
Dachverband der Amateurmusik in Deutschland
E-Mail: info@bundesmusikverband.de

Geschäftsstelle Berlin:
Ortrudstr. 7 | 12159 Berlin
Telefon: 030 609080781-0 | Fax: 030 60980781-5
www.bundesmusikverband.de

Geschäftsstelle Trossingen:
Hugo-Herrmann-Str. 24 | 78647 Trossingen
Telefon 07425 328806-0

Amtsgericht Stuttgart VR 460116
Präsident: Benjamin Strasser MdB | Vizepräsidenten: Matthias Balzer, Heiko Schulze
Geschäftsführung: Lorenz Overbeck, Dr. Stefan Donath

Bildnachweis:

Seite 19: © Dagmar Jäger & Kerstin Polte (Foto: Frauenblasorchester Berlin)
Seite 20: © Christel Kuke (Foto: Berliner Frauenensemble holz&blech)
Seite 41: © Carina Beuscher (Juni 2022) Kirchlicher Jugendchor Oberwesel
Seite 50/51: © Akkordeon-Orchester 1957 St. Tönis e. V.

Stand: Mai 2023

NEUSTART
AMATEURMUSIK