

Zürcher
Blas
musik
verband



www.zhbv.ch

Handbuch für Musikvereine

Kurzfassung

Hauptpartner



Zürcher
Kantonalbank



Kanton Zürich
Fachstelle Kultur

Impressum

Beim Zürcher Blasmusikverband sind Frauen und Männer gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird in diesem Handbuch für Personen die männliche Form verwendet.

© Zürcher Blasmusikverband ZBV, 2017

Alle Rechte, insbesondere das der Vervielfältigung, der Verbreitung, der auch nur auszugsweisen Wiedergabe und der Speicherung in Datenbanken vorbehalten. Alle Angaben ohne Gewähr.

Weshalb eine Kurzfassung?

Der Zürcher Blasmusikverband hat im Oktober 2004 ein «Handbuch für Musikvereine» erarbeitet und seinen Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Sinn des umfangreichen Nachschlagewerks war es, den Vorständen der Musikvereine für die Führung des Vereins Informationen, Tipps, Mustervorlagen und Beispiele zur Verfügung zu stellen.

Das Handbuch ist im Laufe der Jahre in wichtigen Kapiteln hinter neuen Entwicklungen zurückgeblieben. Insbesondere das Internet, die sozialen Medien und damit verbunden die Kommunikation nach innen und aussen haben sich grundlegend gewandelt. Das Handbuch wurde deshalb 2017 überarbeitet.

Das sehr umfangreiche Handbuch eignet sich jedoch nicht als schnelles Nachschlagewerk für Vorstandsmitglieder und es wurde deshalb zusätzlich eine Kurzfassung erstellt, die allen Angehörigen eines Vereinsvorstandes mit dem Eintritt in die Funktion abgegeben werden kann. Es soll kurz, prägnant und übersichtlich die wichtigsten Inhalte des Handbuches wiedergeben. Wenn sich schwierigere Fragestellungen ergeben, wird das Nachschlagewerk weiterhin umfassend Auskunft geben können. Die ausführliche Fassung des Handbuches wird nicht mehr gedruckt, sondern ausschliesslich elektronisch zur Verfügung gestellt (www.zhbv.ch/handbuch). Damit können zukünftige Anpassungen zeitnah eingebaut werden.

Inhalt

1	Strategie	4
2	Organisation	6
3	Kommunikation.....	8
4	Nachwuchs	10
5	Weiterbildung	12
6	Dirigent	14
7	Finanzen.....	16

1 Strategie

Jeder Verein braucht eine Strategie. Diese muss Fragen beantworten wie:

- Was ist unsere Vision für die nächsten Jahre?
- Welche Zielsetzungen braucht es zum Erreichen der Vision?
- Welche konkreten Massnahmen müssen wir umsetzen?

Ein bewährtes Instrument zur Vorbereitung einer Strategiediskussion ist eine Analyse von Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken (SWOT-Analyse).

Daraus sollte eine dreistufige Strategie formuliert werden, bestehend aus Leitbild (Vision, Mission, Grundwerte), Zielen und Massnahmen.

Das **Leitbild** ist eine kurze Ausformulierung, wohin sich der Verein in den kommenden Jahren entwickeln soll. Es kann aus einer Vision (Leitidee, langfristiges Zukunftsbild), Mission (Auftrag zur Erreichung der Vision) und Grundwerten (welche ethischen Werte man anwenden will) bestehen.

Die **strategischen Ziele** sind die detaillierte Umsetzung des Leitbildes. Was genau will man in den nächsten Jahren erreichen? Die Ziele müssen überprüfbar sein.

Die **Massnahmen** sind konkrete Anweisungen, wer, was, wann und wie zu machen hat.

Entscheidend für die Erarbeitung und Umsetzung einer Vereinsstrategie sind einerseits die umsichtige Analyse und Vorbereitung sowie der rechtzeitige Einbezug von externem Know-how, falls dieses im Verein nicht vorhanden ist. An-

dererseits ist dem **Einbezug der Mitglieder** grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Die Erarbeitung darf nicht von Anfang an auf Widerstand oder Passivität der Mitglieder stossen. Der Beschluss, eine neue Strategie zu erarbeiten, sollte deshalb mit guten Argumenten an einer speziellen Sitzung gefasst werden. Nur beiläufig unter den Mitteilungen des Präsidenten am Schluss einer Probe kann der nötige Goodwill kaum gefunden werden.

Während der Erarbeitung sollten periodisch Zwischenberichte über den Stand der Arbeit erfolgen. Ist der Entwurf bereit, muss eine nur diesem Thema gewidmete Strategie-Vereinsversammlung durchgeführt werden.



Hinweise

- Setzen Sie für die Strategieerarbeitung einen Workshop ausserhalb der normalen Vorstandssitzungen an
- Beziehen sie geeignete Mitglieder oder Aussenstehende in eine spezielle Strategie-Gruppe ein
- Diskutieren Sie die Strategie mit den Mitgliedern und lassen Sie das Dokument genehmigen und abgeben

2 Organisation

Ein Musikverein braucht seinen Bedürfnissen angepasste **Strukturen**. Der Verein muss seine Organisation festlegen und schriftlich festhalten. Diese richtet sich grundsätzlich nach der Grösse des Vereins und den Aktivitäten. Damit die Strukturen lebendig und beweglich werden, sind ihnen Funktionen und Aufgabenbeschreibungen zuzuordnen.

In der Regel besteht die Vereinsorganisation aus:

- einem Vorstand
- einer Musikkommission
- evtl. Ad-hoc-Teams für besondere Aufgaben (z.B. Organisationskomitees für ein grösseres Konzert)
- einer Revisionsstelle

Damit sollen folgende Funktionen abgedeckt werden:

- Administrative Führung
- Musikalische Leitung
- Ausbildungswesen
- Administration/Aktuarial
- Marketing
- Finanzen
- Materialbewirtschaftung (Instrumente, Noten, Notenständer, usw.)
- Rahmenorganisation bei Anlässen (Konzerte, Lotto, usw.)

Neben der organisationalen Struktur ist auch die **Planung** für die Organisation eines Vereins sehr wichtig. Wer zeitgerecht und umfassend plant, wird mit wesentlich weniger Stress und Hektik den Vereinsbetrieb steuern können.

Die Planung setzt sich zusammen aus:

- Jahresplanung (Daten Proben, Anlässe, Konzerte)
- Sitzungsplanung (Daten, Traktanden, Ort, Protokoll)
- Konzert-/Anlassplanung (Auftritte, Ständli, Jahreskonzerte)
- Finanzplanung (Budget, Finanzanlagen, Einnahmenbeschaffung)
- Personalplanung (Vorstand, Revisionsstelle, Dirigent, weitere Funktionen)



Hinweise

- Überprüfen Sie periodisch oder bei grösseren internen oder externen Veränderungen ihre Struktur
- Passen Sie Ihre Statuten neuen Entwicklungen an
- Machen Sie mittels Pflichtenheften eine klare Aufgabenzuteilung für die Vorstandsmitglieder
- Machen Sie gegen Ende des Jahres die Planung fürs nächste Jahr und halten Sie alles schriftlich fest
- Erstellen Sie für jede Planungsart eine Checkliste, damit Sie keine wichtigen Punkte vergessen
- Verteilen Sie wichtige Eckwerte schriftlich an die Mitglieder

3 Kommunikation

Ein Musikverein kommuniziert intern (an die Mitglieder) und extern (Behörden, Konzertbesucher, Bevölkerung, Gewerbe, Verbände, Medien, Gönner, Sponsoren).

Für jeden Adressaten sind die geeigneten **Kommunikationskanäle** zu wählen. Dies können sein:

Briefe	Mails	Plakate
Persönliche Ansprache	Inserate	Lokalradios
Social Media	Webseite	Interviews
Präsenz an Anlässen	Wettbewerbe	Mitarbeit an Dorfprojekten
Public Relations	Werbung	Flugblatt

Bei der **internen Kommunikation** wollen die Mitglieder über Entwicklungen im und ausserhalb des Vereins informiert sein. Sie müssen sich im Wesentlichen mit dem Inhalt identifizieren können, um die Entwicklung positiv zu begleiten. Wichtig ist deshalb, immer wieder das Wichtige und das Notwendige weiterzugeben, ohne die Mitglieder zu überfluten. Eckpfeiler der internen Kommunikation sind das Jahresprogramm, Einsatzpläne für Anlässe und das Konzertprogramm. Wenn wichtige Entwicklungen von aussen auf den Verein zukommen, darf nicht gewartet werden, bis Fristen abgelaufen oder sämtliche Details bekannt sind. Wer die Mitglieder vor vollendete Tatsachen stellt, riskiert Ablehnung.

Bei der **externen Kommunikation** ist zu unterscheiden zwischen allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und eigentlicher Werbung. PR ist wichtig, um im Gespräch zu bleiben. Ein Verein, von dem man nie etwas hört, existiert nicht. Diese PR muss systematisch aufgebaut und von einem Verantwortlichen regelmässig umgesetzt werden. Die Wahl der Kommunikationsmittel muss gut überlegt sein. Das Echo ist zu analysieren, um neue Aktivitäten auf erfolgreichen Kanälen zu führen.

Die **Werbung** wird sich massgeblich auf die Publikumswerbung für Anlässe und Konzerte konzentrieren. Wen will man wie erreichen? Eine Jahresplanung ist unumgänglich. Gleichzeitig ist eine Budgetierung für den effizienten Mitteleinsatz zu machen. Die Werbung hat sich auch mit der Beschaffung der Mittel für die Kommunikation zu befassen. Die Pflege der Passivmitglieder, Gönner und Sponsoren darf nicht vernachlässigt werden.

Der sorgfältigen Gestaltung von **Flyern/Webseiten/Newsletters** ist ebenso viel Beachtung zu schenken wie dem Inhalt. Für viele Aussenstehende sind die Werbemittel der einzige visuelle Kontakt mit dem Verein.

Schliesslich ist auch der Kommunikation über **Presse und elektronische Medien** grosse Beachtung zu schenken. Diese «neutrale» Berichterstattung ist glaubwürdiger als eigene übertriebene Selbstdarstellungen.

Die eigene **Webseite** soll nicht nur informativ und ansprechend gestaltet, sondern vor allem auch aktuell sein. Zu beachten ist, dass ein Bild oft mehr sagt als tausend Worte. Die jüngere Generation wird massgeblich über Social Media erreicht. Diese sind zwar heute fast unerlässlich, lösen aber die traditionellen Formen nicht ab, sondern ergänzen sie nur. Vor zu grossen Erwartungen in diese neuen Kanäle ist deshalb zu warnen.



Hinweise

- Bezeichnen Sie einen Kommunikationsverantwortlichen
- Engagieren Sie sich im persönlichen Kontakt
- Pflegen Sie den Kontakt zu den Medien, auch persönlich
- Unterhalten sie eine aktuelle Webseite
- Kommunizieren Sie über Social Media

4 Nachwuchs

Für das Fortbestehen und das Blühen der Blasmusik ist die Gewinnung von Nachwuchs das entscheidende Element. Engagieren Sie sich enorm für die Nachwuchsförderung.

Wichtige **Elemente** bei der Förderung des Nachwuchses sind:

- Werbung bei der Jugend für die Blasmusik
- Ausbildungskonzepte erarbeiten und umsetzen
- Jugendmusik oder frühe Integrierung in den Verein festlegen
- Zusammenarbeit mit Musikschulen
- Schnupperproben und Instrumentenvorstellungen organisieren
- Zu den Jugendlichen gehen
- Die Eltern frühzeitig einbeziehen
- Die jungen Mitglieder in die Werbung einspannen
- Eigene Mitglieder als Musiklehrer einbeziehen
- Vorbild für die Jugend sein

In der eigentlichen Ausbildung stellen sich verschiedenste **Grundsatzfragen** wie:

- Wann und wie wird die Theorie vermittelt?
- Instrumentenwahl?
- Einzel- oder Gruppenunterricht?
- Wann beginnt das Ensemblespiel?
- Wie lange soll die Ausbildung dauern?

- Wann soll die Ausbildung beginnen?
- Bläserklassen als Nachwuchsförderung?

Die **Finanzierung** der Ausbildung ist ein wichtiges Thema und es kann sehr komplex werden. Klären sie die Möglichkeiten frühzeitig ab.

Neben Elternbeiträgen können Einnahmen aus Konzerten, Spenden, Sponsorenläufe und letztlich die Gemeinden zur Finanzierung beitragen. Den Gemeinden muss die Finanzlage des Vereins offengelegt werden. Empfehlenswert ist es, immer ein Ausbildungskonzept beizulegen. Für die Jugend haben die Gemeinden Mittel budgetiert, die genutzt werden können.



Hinweise

- Bezeichnen Sie einen Nachwuchs- und Ausbildungsverantwortlichen
- Legen Sie mit ihm ein Jahresprogramm fest
- Engagieren Sie möglichst viele Mitglieder für die Nachwuchsarbeit
- Gehen Sie auf Schulen und Musikschulen zu und suchen Sie die Zusammenarbeit
- Machen Sie die Weiterbildung der jungen Mitglieder zur Pflichtaufgabe des Dirigenten
- Arbeiten Sie mit anderen Musikvereinen zusammen

5 Weiterbildung

Will ein Verein musikalisch vorwärtskommen, ist Weiterbildung ein Dauerthema. Im Grunde genommen sollten die Mitglieder regelmässig Weiterbildungsaktivitäten ausüben. Das ist insofern anspruchsvoll, als viele Amateur-Musiker das Üben zu Hause und in den Proben als ausreichende Weiterbildung betrachten. Das wäre aber – besonders bei jungen Musikern – zu ergänzen durch vielseitige **musikalische Aktivitäten**. Dazu gehören z. B.:

- Belegen von Kursen und Seminaren
- Studium von Literatur
- Besuch von Konzerten
- Besuch von Musikmessen
- Weiterbildung auf dem Instrument
- Gehörbildung
- Radiohören
- CD/DVD, Streamingdienste, Youtube
- Musikalische Sendungen am Fernsehen
- Herunterladen von Musik
- Besuch von Musikhäusern
- Bücher und Internet
- Notations- und Lernprogramme

Wichtige **Elemente** der musikalischen Weiterbildung innerhalb des Vereins sind:

- Registerproben, mit und ohne Musiklehrer
- Dirigententausch
- Dirigentenausbildung mit Einbezug des Vereins



Hinweise

- Motivieren Sie Ihre Mitglieder zur Weiterbildung
- Prüfen Sie die finanzielle Unterstützung der Weiterbildung
- Organisieren Sie regelmässig Registerproben
- Weisen Sie auf Ausbildungsmöglichkeiten hin
- Geben Sie den Mitgliedern Konzerttipps
- Bieten Sie Literatur an
- Verteilen Sie Konzerteinladungen anderer Vereine an die Mitglieder
- Nehmen Sie die Weiterbildung und ihr Angebot auf die interne Webseite

6 Dirigent

Ein geeigneter Dirigent ist ein entscheidender Faktor für das Erreichen der musikalischen Ziele und die Umsetzung der musikalischen Vereinsstrategie.

Er muss folgendem **Anforderungsprofil** entsprechen:

- Ausbildung als Dirigent
- Ausgebildeter Instrumentalist auf einem oder mehreren Instrumenten
- Idealerweise bereits gewisse Erfahrung mit anderen Vereinen
- Hohe Sozialkompetenz
- Überzeugender und bestimmender Auftritt
- Vielseitige musikalische Interessen
- Bildet sich regelmässig weiter
- Pfllegt Kontakte mit anderen Dirigenten und Musikschulen
- Organisatorische Fähigkeiten

Muss ein neuer Dirigent angestellt werden, empfiehlt sich die Bildung einer speziellen **Ad-hoc-Kommission** für die Besetzung der Stelle. Ihr sollten neben dem Vorstand auch Vertreter der Musikkommission und geeignete Mitglieder angehören. Mindestens ein Mitglied der Kommission sollte Erfahrung im Rekrutieren haben und die Kandidatengespräche systematisch und gründlich führen können. Vorteilhaft ist es, wenn ein Mitglied Erfahrung im Arbeitsrecht hat.

Die Kommission erstellt ein **Anforderungsprofil** für den Dirigenten, sichtet die eingehenden Bewerbungen, ergänzt die Unterlagen falls nötig, führt die Bewerbungsgespräche und macht die Selektion, wer zum Probedirigat antreten darf.

Die Wahl soll durch den Verein per Abstimmung erfolgen, nicht durch eine Kommission. Dabei ist unter dem Jahr eine Sonder-Vereinsversammlung anzusetzen, wenn nicht gerade eine Generalversammlung ansteht.

Der Vorstand führt einen regelmässigen **Dialog** mit dem Dirigenten. In einer jährlichen Standortbestimmung wird geprüft, ob die beidseitigen Erwartungen erfüllt sind. Zeigen Sie Wertschätzung! Schützen Sie den Dirigenten insbesondere gegen unberechtigte Kritik von Mitgliedern.



Hinweise

- Warten Sie nicht zu lange, wenn Sie spüren, dass der Dirigent seine Aufgabe nicht mehr optimal erfüllt oder bereits Rücktrittsüberlegungen anstellt
- Führen Sie unverzüglich ein Austrittsgespräch, das den Gründen für die Trennung nachgeht
- Schreiben Sie die Stelle in Musikzeitschriften oder auf dem Internet aus
- Laden Sie die geeignet erscheinenden Kandidaten zu einem Erstgespräch ein
- Versuchen Sie, mehrere Probedirigate mit den besten Kandidaten zu vereinbaren, um Vergleichsmöglichkeiten zu haben
- Fragen Sie schon im ersten Gespräch nach den Erwartungen des Bewerbers in Bezug auf die Probenarbeit, die Auftritte und das Honorar
- Der Arbeitsvertrag sollte schon vor dem ersten Dirigit so besprochen sein, dass bei Eignung keine unerwarteten Differenzen auftauchen
- Die Anstellung des Dirigenten soll von einer Generalversammlung oder einer speziell dafür einberufenen Vereinsversammlung genehmigt werden
- Benutzen Sie den Muster-Arbeitsvertrag des ZBV (www.zhbv.ch/handbuch)
- Vergessen sie nicht die obligatorischen Versicherungen für den Dirigenten als Arbeitnehmer (AHV/IV/ALV/Unfall, usw.)
- Formulieren Sie im Arbeitsvertrag explizit, welche Ziele der Dirigent mit dem Verein wann und wie erreichen muss

7 Finanzen

Die ordnungsgemässe Führung der Vereinsfinanzen ist eine wichtige Aufgabe des Vorstandes, die er nicht einfach an den Kassier delegieren darf.

Es ist jährlich eine Betriebsrechnung und Bilanz zu führen und von der Generalversammlung zu genehmigen.

Ist die Buchhaltung ungenügend geführt oder die Rechnung unklar, darf sie nicht angenommen und dem Vorstand nicht Décharge erteilt werden.

Bestellen Sie auf jeden Fall eine interne oder externe Revisionsstelle, die Fachkenntnisse hat. Eine professionelle Revision ist erst bei Grössenkriterien erforderlich, die ein Musikverein normalerweise nicht erreicht.

Der Verein hat im Prinzip jährlich eine Steuererklärung einzureichen, wenn er davon nicht ausdrücklich von der Steuerbehörde befreit ist.

Führen Sie ein lückenloses Inventar der Besitztümer des Vereins wie Uniformen, Instrumente, Möbel, Maschinen (PC, Kopierer, usw.). Schreiben Sie dieses Warenlager jährlich ab. Weisen Sie diese Gegenstände in der Bilanz als Sachanlagen aus.

Regeln Sie die Archivierung Ihrer Vereinsakten.



Hinweise

- Verlangen Sie die Führung einer doppelten Buchhaltung auf Software-Basis, das zwingt zu systematischer Genauigkeit
- Verlangen Sie lückenlose Belege, die 10 Jahre aufzubewahren sind
- Legen Sie die finanziellen Kompetenzen von Vorstand und Kassier fest
- Vergessen Sie nicht, die Verrechnungssteuer zurückzufordern
- Führen Sie für grössere Anlässe separate Abrechnungen
- Prüfen Sie, ob für einen Anlass eine Mehrwertsteuerpflicht besteht
- Bilden Sie Fonds für Uniformen und Instrumente
- Versichern Sie ihr Warenlager, wenn es einen bestimmten Wert erreicht
- Stellen Sie dem Dirigenten einen Lohnausweis aus
- Führen Sie die SUIISA-Liste sorgfältig und reichen Sie diese innerhalb der vorgegebenen Frist ein (Busse)
- Organisieren Sie die Führung und Aufbewahrung der Vereinsakten und ihre Übergabe beim Wechsel des Verantwortlichen

Hinweis

Die Kurzfassung sowie die ausführliche Ausgabe des Handbuches stehen unter www.zhbv.ch/handbuch als Download zur Verfügung.

Kontakt

Zürcher Blasmusikverband

handbuch@zhbv.ch

www.zhbv.ch

Hauptpartner

 **Kanton Zürich
Fachstelle Kultur**