

Seminararbeit zum  
ÖBV Jugendreferentenseminar Ost  
November 2006 bis September 2007  
Seminarleitung: Mag. Gerhard Forman

# Mitgliedermotivationsanalyse

Verfasst von Yvonne Freilinger  
St.Valentin, Mai 2007  
Musikverein Ernsthofen

## **Inhaltsverzeichnis**

### **Einleitung**

Ziele

### **Umsetzung**

#### **1. Situationsanalyse**

#### **2. Motivation**

2.1. Thesen

2.2. Motivationstheorien

2.2.1. Hygienefaktoren

2.2.2. Motivatoren

#### **3. Fragebogen, Umfrage**

3.1. Auswertung

#### **4. Praktische Umsetzung / Planung**

4.1. Ziele

4.2. Methoden

### **Literaturliste**

## Einleitung

„**Motivation**“ leitet sich aus dem Lateinischen (motus – Bewegung) ab und wird übersetzt mit „**Beweggründe, die das Handeln eines Menschen bestimmen**“ .

Ich stehe am Beginn meiner Arbeit als Jugendreferent. Die Jugendarbeit soll in meinen Augen von jedem einzelnen Mitglied eines Musikvereines getragen und unterstützt werden. Um ein ziel- und ergebnisorientiertes Konzept für den Aufbau einer beständigen Jugendarbeit zu entwickeln, ist es mir wichtig, die Ist – Situation zu analysieren, die Beweggründe (Motivation) eines jeden Mitgliedes, aktiv an einer Sache zu arbeiten, herauszufinden, diese in Bezug auf psychologische Grundlagen zu betrachten und meine Ziele und Planung an diesen Erkenntnissen zu orientieren.

### **Grobziel**

- Aufbau einer beständigen Jugendarbeit

### **Feinziele:**

- Motive beim Musikverein anzufangen transparent machen
- Erkenntnisse über die momentane Zufriedenheit der Mitglieder gewinnen
- konkrete Ziele und Methoden für die Umsetzung / Planung der nächsten zwei Jahre

## Umsetzung

### 1. Situationsanalyse

56 Mitglieder: 36% weiblich und 64% männlich  
46% unter 30 Jahre und 54% über 30 Jahre

17 Vorstandsmitglieder: 30% unter 30 Jahre und 70% über 30 Jahre

10% Ausfälle in den letzten 5 Jahren: 43% weiblich und 57% männlich

durchschnittlich 25 Ausrückungen pro Jahr:

60% kirchliche Feiern und Fröhschoppen

30% eigene Veranstaltungen (Herbstkonzert, Tag der Blasmusik, Maiständchen,  
zweijährlicher Karneval in Zusammenarbeit mit dem  
Fußballverein)

10% Wertungsspiele, Bewerbe

außerordentliche Veranstaltungen: Austauschreisen mit Partnerkapellen  
Auslandsreisen (Fronleichnam in Rom)

außermusikalische Veranstaltungen: jährlicher Musikausflug  
Ferienspiel  
zweijährlicher Faschingsumzug

Qualitätsentwicklung: regelmäßige Probenarbeit  
Fortbilden einzelner Vereinsmitglieder  
jährliches Probenwochenende

Zusammenarbeit mit Musikschule und Fußballverein

## **2. Motivation**

### **2.1. Thesen**

Für die Zufriedenheit der Mitglieder eines Vereins sind wichtig:

- Kommunikation und Information
- Organisation
- Führung
- Anerkennung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Entscheidungsspielraum
- Arbeitsbedingungen

Die Motivation eines Mitgliedes hängt von allen oben genannten Faktoren ab.

Ist keine Motivation vorhanden, wird nur das Notwendigste gemacht.

Der geistige und körperliche Zustand eines Mitgliedes ist für seine Motivation sehr wichtig.

Soziale Kontakte im Verein sind sehr wichtig.

Außergewöhnliche Belastungen im Verein schränken die Leistung ein.

Die Stimmung im Verein ist ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit der Mitglieder.

Viele Mitglieder sind auch in anderen Vereinen tätig.

Die besseren / schlechteren Bedingungen in anderen Vereinen demotivieren / motivieren die Mitglieder.

## **2.2. Motivationstheorien**

Hinter jedem Ziel steht immer ein Grund, dieses Ziel auch erreichen zu wollen. Dies ist das Motiv, welches als Grundlage für die Motivation dient. Aus dem Motiv erwächst die eigentliche Motivation: der Antrieb ein Ziel zu erreichen. So sind zum Beispiel Neugierde und Interesse, Anerkennung und Gruppendruck wesentliche Motive. Neugier und Interesse kommen aus einem selbst, die Motivation wird also von der Person und nicht von außen erzeugt. Anders verhält es sich mit Anerkennung und Gruppendruck, die Motivation wird von außen erzeugt. Daraus entstehen zwei verschiedene Arten von Motivation.

### **Intrinsische Motivation**

beruht auf den Faktoren, die für jeden Einzelnen verschiedene Wertigkeit haben. Typische intrinsische Faktoren sind zum Beispiel interessante Arbeitsinhalte, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und das Streben nach verantwortungsvollen Tätigkeiten.

### **Extrinsische Motivation**

wird durch Dritte erreicht. Typische Beispiele dafür sind Lob, Anerkennung und positive Bewertung. In der Regel haben extrinsische Motivationsfaktoren eine kurzfristige Wirkung, während intrinsische Faktoren eher eine langfristige Wirkung zeigen.

### **Motivationstheorie nach Maslow**

Der Psychologe Abraham Maslow (1908-1970) stellte das Streben des Menschen nach einem erfüllten Leben, Anerkennung und Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt seiner Arbeit. Dabei entwickelte er die Bedürfnispyramide.

### **Selbstverwirklichung**

Maslow spricht in dieser Stufe die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit an, die bei jeder Person unterschiedlich ist.

### **W e r t s c h ä t z u n g**

Die Spitze der Defizitbedürfnisse ist die Wertschätzung durch andere. Dieses Bedürfnis umfasst die Wünsche nach Stärke, Leistung, Kompetenz, Prestige, Status, Ruhm und Macht. Das Selbstwertgefühl eines Menschen gründet sich auf dieser Stufe.

### **Z u g e h ö r i g k e i t**

Dieses Bedürfnis umfasst soziale Beziehungen, wie den Freundeskreis, die Familie, Kommunikation und Fürsorge. Ergebnissen soziologischer Studien zufolge haben Entwurzelung aus Gruppen und Emigration negative Auswirkungen.

### **S i c h e r h e i t**

Zu diesem Bedürfnis zählen Stabilität, Ordnung, Schutz, Freiheit von Angst und Chaos, Struktur, Gesetze, Arbeitsplatzsicherung, Lebensplanung und eine fixe Wohnung. Wenn die Grundbedürfnisse erfüllt sind, jedoch die Sicherheitsbedürfnisse nicht, dann bestimmt die Unsicherheit das Verhalten der Menschen, da sie sich eine vorhersagbare Welt wünschen.

## **K ö r p e r l i c h e s   W o h l b e f i n d e n**

Bevor man von Motivation spricht, muss das körperliche Wohlbefinden befriedigt werden. Die wichtigsten Bedürfnisse sind Hunger, Durst und Sexualität. Auch Atmung, Wärme und Schlaf zählen zu diesen Physiologischen Bedürfnissen. Diese bilden die Basis und verlieren bei konstanter Befriedigung an Bedeutung.

Der Mensch wird in seinem Verhalten von hierarchisch strukturierten Bedürfnissen geleitet. Die grundlegenden körperlichen Bedürfnisse bilden die Basis der Pyramide. Die darauf aufgebauten Bedürfnisse sind für das reine Überleben nicht notwendig und können nur dann erfüllt werden, wenn alle grundlegenden Bedürfnisse befriedigt werden können. Die Bedürfnisse, auch Motivatoren genannt, stehen untereinander in Beziehung. Wenn ein Bedürfnis erfüllt wird, tritt das nächst höhere an seine Stelle. Solange das erste Bedürfnis nicht befriedigt ist, wird auf die anderen nicht eingegangen. Dadurch entsteht eine Hierarchie der Bedürfnisse.

Je weiter oben ein Bedürfnis in der Pyramide steht, desto später in der Entwicklung einer Person wird es gebildet und umso leichter kann es aufgeschoben werden. Daher kann man bei Erwachsenen komplexere Bedürfnisse feststellen wie bei Kindern.

Die ersten vier Stufen der Bedürfnispyramide nennt Maslow auch Defizitbedürfnisse, da bei Nichtbefriedigung Demotivatoren, wie Ziellosigkeit oder auch Krankheit, auftreten. Maslow nimmt an, dass diese Defizitbedürfnisse nur dann Auswirkungen auf die Motivation haben, solange sie nicht befriedigt werden.

### **Motivationstheorie nach Herzberg**

Der Psychologe Frederick Herzberg (geb. 1923) schuf zwei wesentliche Denkmodelle.

Beim **KITA und Karottenmodell** muss man sich metaphorisch einen Esel vorstellen. Dieser Esel will nicht an das gewünschte Ziel gehen, also muss man ihn an das Ziel bringen. Das passiert mit KITA (Kick in the ass ! Tritt in den Hintern !) Der Esel wird regelrecht an das Ziel gedrängt.

Bei dieser Methode ist Kontrolle unbedingt notwendig. Man muss ständig überprüfen, ob effizient gearbeitet wird. Das Problem dabei ist, sobald nicht mehr kontrolliert wird, kann es passieren, dass nichts mehr geschieht. Außerdem benötigt KITA eine große



Investition an Zeit, Energie und Nervenkraft. Man muss dazu immer eine gewisse Vorbildfunktion haben. Dies alles erfordert sehr viel Anstrengung.

Ein weiterer Nachteil dieses Modells ist, dass , wie wir alle wissen, Druck Gegendruck erzeugt. Das heißt KITA kann kurzfristig zwar gute Erfolge erzielen, langfristig wird man allerdings scheitern, da man durch diese Methode niemanden positiv motiviert. Es ist negative Motivation und diese verhindert den angestrebten Erfolg.

Viele denken, anstatt KITA anzuwenden, sollte man dem „Esel“ lieber eine Karotte (Anreiz) anbieten, um ihn an das gewünschte Ziel zu bringen. Im Grunde würde die Karotte aber wieder nur eines bewirken, und zwar Gehorsam.

Druck durch KITA und verzweifelte Maßnahmen wie Anreize sind nicht notwendig. Man muss die Personen in die Visionen eines Projekts einbinden, ihnen Verantwortung übertragen, ihnen Entscheidungsspielraum bieten u.s.w. und schon gehen sie freiwillig an das gemeinsame Ziel.

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** Personen positiv zu motivieren entwickelte Herzberg nach zahlreichen Umfragen. Es reicht nicht, jene Bedingungen (**Hygienefaktoren**), die zur Unzufriedenheit führen zu beseitigen oder optimal zu gestalten. Dies ist nur der erste Schritt. Im zweiten Schritt kommt es darauf an, Beweggründe (**Motivatoren**) zu finden und positiv zu verstärken, die Interesse und Lust an der Arbeit fördern.

Wichtig bei diesem Modell ist, dass diese Gegebenheiten nicht zur Selbstverständlichkeit werden.

### 2.2.1. Hygienefaktoren

Für die Hygienefaktoren ist der Vereinsvorstand zuständig.

Die wichtigsten Hygienefaktoren sind:

- Organisation

Es soll einen unbürokratischen, reibungslosen Ablauf geben. Jeder soll wissen, was er zu tun hat, soll gleichzeitig aber auch entgegenkommend sein.

- Information

Ein guter Informationsfluss im Verein ist von großer Bedeutung. Die Mitglieder sollen Bescheid wissen, was im Verein vor sich geht, sonst gehen wertvolle Energien für Spekulationen und Gerüchte verloren.

- Führung

Die Vereinsmitglieder sollen nicht nur autoritär geführt werden, sondern auch selbständig über Dinge entscheiden können, sie sollen Handlungsspielraum bei ihrer Tätigkeit haben, über Mitspracherecht verfügen, Selbständigkeit und Eigenverantwortung zeigen können.

- Arbeitsbedingungen

Dieses Thema behandelt Fragen wie: Werden Instrumente zur Verfügung gestellt? In welchem Zustand sind diese Instrumente? Wie sehen die Räumlichkeiten, Ausstattung aus?

- Beziehung zu den Kollegen

Je mehr Kommunikationsmöglichkeiten eine Organisation bietet, desto gesünder ist ein Verein in der Regel auch. Eine gute Beziehung zu den Kollegen schafft natürlich ein gutes Arbeitsklima.

- Privates (Familie, Freunde)

Oft wundert man sich darüber, warum junge Menschen, die gerade in einem Verein anfangen, keine Lust haben, ihre Aufgaben zu verrichten, doch wenn man zu Hause nie motivierte Vorbilder erlebt hat, kann sich das schnell auf einen selbst übertragen.

### 2.2.2. Motivatoren

Die wichtigsten Motivatoren sind:

- Selbstverwirklichung / Selbstentfaltung

Selbstverwirklichung bedeutet, dass man sich in einer Aufgabe findet, in einer Aufgabe aufgeht.

- Anerkennung

Hier geht es um den Status und die Geltung in den Augen der anderen.

- Reiz, Faszination, Wichtigkeit einer Aufgabe

Man findet eine Aufgabe dann spannend, wenn diese einen Sinn bietet. Es ist oft Aufgabe der Führungspersonen, die Mitglieder bei dieser Sinnsuche zu unterstützen.

- Verantwortung

Der Mensch ist bereit Verantwortung zu übernehmen, also muss man bereit sein, ihn selbständig arbeiten zu lassen, ihm bestimmte Arbeitsbereiche anzuvertrauen.

- Entwicklungsaussichten

Dieses Thema behandelt Fragen wie: Auf welchem musikalischen Niveau ist der Musikverein? Was wird für die Qualitätsentwicklung getan? Gibt es Weiterbildungsmöglichkeiten? Werden diese unterstützt ?

### 3. Fragebogen, Umfrage

Die Mitglieder unseres Musikvereins wurden in Form eines Fragebogens und persönlichen Gesprächen befragt. Inhalte der Umfrage waren:

- Gründe ein Musikinstrument zu erlernen
- Gründe beim Musikverein anzufangen
- Gründe beim Musikverein zu bleiben

Es wurden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben.

#### 3.1. Auswertung

Nachdem die Befragung kein Auswahlprinzip enthielt, bezieht sich jede Prozentangabe immer auf die Gesamtheit der Befragten.

##### *Hygienefaktoren*

##### Motivatoren

- Gründe ein Musikinstrument zu erlernen:

70%	<i>Privates / Familie</i>
30%	Selbstverwirklichung
10%	Anerkennung

- Gründe beim Musikverein anzufangen:

90%	<i>Beziehung zu den Kollegen</i>
80%	<i>Privates / Familie</i>
30%	Reiz, Faszination, Wichtigkeit der Aufgabe
10%	Selbstverwirklichung
10%	Anerkennung

- Gründe beim Musikverein zu bleiben

90%	<i>Beziehung zu den Kollegen</i>
40%	Verantwortung
40%	Entwicklungsaussichten
20%	Selbstverwirklichung
20%	Reiz, Faszination, Wichtigkeit der Aufgabe

Es fällt auf, dass die Hygienefaktoren eine deutlich wichtigere Rolle für die Motivation der Mitglieder spielen als die Motivatoren.

Aufgrund der Ergebnisse der Umfrage werde ich mich bei meiner Planung für die nächsten beiden Jahre auf die Hygienefaktoren

- Beziehung zu den Kollegen
- Privates / Familie

und auf die Motivatoren

- Verantwortung
- Entwicklungsaussichten

konzentrieren.

## **4. Praktische Umsetzung / Planung**

### **4.1. Ziele**

Beziehung zu den Kollegen:

- partnerschaftliche, freundschaftliche Atmosphäre
- respektvoller Umgang
- Lob und Anerkennung untereinander
- Vertrauen und Ehrlichkeit
- Aufgaben unter Termindruck besser bewältigen

Privates / Familie:

- Eltern, Familie bei der Anwerbung von Jungmusikern mit einbeziehen
- Aktivitäten, welche die ganze Familie ansprechen

Verantwortung

- Eigenständigkeit
- Möglichkeiten, Ideen einzubringen
- Eigenverantwortung
- mehr Jugend im Vorstand
- mehr Erwachsene in der Jugendarbeit

Entwicklungsaussichten

- Aufrechterhaltung und Steigerung des Leistungsniveaus
- Offenheit für neue Methoden
- Bereitschaft zur Weiterbildung

## 4.2. Methoden

### Beziehung zu den Kollegen

- Jugendstammtisch
- Jugendausflug
- Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung im Musikheim
- Spezielle Referenten (nicht nur für musikalische Themen) fürs Probenwochenende
- Ein von der Jugend organisiertes Fest, Event

### Privates / Familie

- Präsentation und gemeinsamer Abschluss mit den Eltern beim Ferienspiel
- Zeitungsberichte
- Persönliche Einladung zum Probeschnuppern für Musikschüler mit den Eltern

### Verantwortung

- zusätzlich 2 – 3 Personen für die Mitarbeit im Jugendreferat anwerben
- Jugendstammtisch: Verantwortungsbereiche gemeinsam erarbeiten und Verantwortliche dafür festlegen
- Jungmusiker für die Jungmusikeranwerbung begeistern (beim Ferienspiel Aufgaben übertragen)
- gemeinsam Aktivitäten planen und organisieren / bei bestehenden Aktivitäten Aufgaben an Jungmusiker übergeben
- regelmäßig reflektieren

## Entwicklungsaussichten

- neue Formen der Probenarbeit versuchen (Satzproben im regelmäßigen Probenbetrieb integrieren, Spiel in kleinen Gruppen aufbauen, z.B. fixe kleine Partien für Kirchenspielereien)
- spezielle Referenten fürs Probenwochenende
- einen bestimmten Aspekt (Intonation, Artikulation, Rhythmik,...) vornehmen und an dem einen bestimmten Zeitraum gezielt arbeiten (Einspielen, spezielle Übungen, Referenten) PLANUNG und REFLEXION



- **Literaturliste**

Entwicklung, Sozialisation, Erziehung 2

Schul- und Jugendalter

Lotte Schenk-Danzinger

Birkenbihl on Management

Vera F. Birkenbihl

Duden

Die deutsche Rechtschreibung

Internetadressen:

[www.motivatoren.de/herzberg.htm](http://www.motivatoren.de/herzberg.htm)

[www.arbeitsblaetter.stange-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnisse.html](http://www.arbeitsblaetter.stange-taller.at/MOTIVATION/Beduerfnisse.html)