



Fernfachhochschule Schweiz
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

Nachwuchssicherung in der Schweizer Blasmusikszene – Wie sich ein Verein neu positionieren muss

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science Betriebsökonomie bzw.
Wirtschaftsingenieurwesen der Fernfachhochschule Schweiz

Autor: *Simon Lüthi*

Einreichdatum: *31.01.2022*

Referent: *Dr. Peter Stöckli*

Management Summary

Viele Vereine kämpfen mit freien Vakanzen in ihren Führungsgremien. Speziell der Präsident bleibt vermehrt vakant. Der Nachwuchs in diesen Gremien fehlt. Der allgemeine Rückgang von jungen Musikantinnen und Musikanten verschärft dieses Problem zusehends.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Bedürfnisse der jungen Musikantinnen und Musikanten zu ermitteln, wie sie motiviert werden können, eine Zusatzaufgabe zu übernehmen, und schlussendlich auch im Verein bleiben. Daraus stellt sich folgende Forschungsfrage: Wie muss sich ein (Blas)musikverein neu positionieren, um auch in Zukunft attraktiv für junge Musikantinnen und Musikanten zu sein?

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein Mixed-Method-Ansatz gewählt. Es wurden fünf Experteninterviews durchgeführt, um die Bedürfnisse und Vorstellungen der 15–25-jährigen Musikantinnen und Musikanten zu erfragen. Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden in einer quantitativen Umfrage überprüft. Es wurden drei Zielgruppen befragt, die bis und mit 25-Jährigen, die über 25-Jährigen und ehemalige Vereinsmitglieder. Es wurden vorwiegend geschlossene Fragen auf einer Likert-5-Skala gestellt. Die geschlossenen Fragen wurde mit offenen Fragen ergänzt. Der Fragebogen wurde anschliessend statistisch ausgewertet.

Die Führung (Kontakt zwischen den Gremien und Mitglieder, Delegation von Aufgaben) hat sich als Schlüsselfaktor herauskristallisiert. Zudem sind die Faktoren «Zeitaufwand», «Aufgabendefinition» und «Aufgaben nach Fähigkeiten» den jungen Musikantinnen und Musikanten wichtig. Sind diese Faktoren erfüllt, ist die Motivation Zusatzaufgaben zu übernehmen für junge Musikantinnen nicht in Frage gestellt.

Der praktische Leitfaden beinhaltet von den Resultaten abgeleitete Massnahmen zur Vereinsoptimierung. Die Bereiche «Führung», «Kommunikation», «Innovation», «Teambasiertes Vereinsmanagement» und «Digitalisierung» wurden vertieft beschrieben.

Weiterführende Forschung könnte im Bereich der Literatur für die (Blas)musik der Schweiz betrieben werden. Weiter könnten die Vereine untersucht werden, die bereits ein modernes Vereinsmanagement betreiben.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	II
1 Ausgangslage/Problemstellung	1
1.1 Zielsetzung.....	2
1.2 Abgrenzung.....	2
1.3 Aufbau.....	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Der Verein heute	3
2.1.1 Definition Verein.....	3
2.1.2 Wachsende Anforderungen	5
2.1.3 Aktuelle Strukturen.....	5
2.2 Motivation von Freiwilligen.....	6
2.3 Generation Z	7
2.4 Typen von Freiwilligen	8
2.5 Haltung von Mitgliedern	10
2.5.1 Zufriedenheit von Freiwilligen.....	11
2.5.2 Zufriedenheit und Haltung von Freiwilligen.....	11
2.5.3 Zufriedenheit und Engagement (Motivation).....	13
2.6 Führungsstile im Freiwilligenbereich	14
2.6.1 Führung, Zufriedenheit & Haltung	15
2.6.2 Andere Faktoren	16
2.7 Fazit Theorie & Fragestellungen.....	17
3 Methodik	18
3.1 Studiendesign.....	18
3.2 Stichprobe	18
3.3 Messinstrumente	19
3.3.1 Interviews.....	19
3.3.2 Fragebogen	19
3.4 Ablauf der Studie	20
3.5 Datenauswertung	21
3.5.1 Qualitative Auswertung	21
3.5.2 Quantitative Auswertung	21
4 Ergebnisse	24
4.1 Korrelationen.....	25

4.2	Regressionsanalysen	26
4.3	Mitarbeit in einem Gremium.....	27
4.4	Vergleich unter und über 25-Jährige.....	29
4.5	> 25 Jahre	30
4.6	Ehemalige Vereinsmitglieder	30
4.7	Fazit Ergebnisse.....	32
5	Praktischer Leitfaden.....	33
5.1	Organisation von Vereinen	33
5.1.1	Organisationsform(en) und Strukturen	33
5.1.2	Social Media	35
5.2	Vereinsführung.....	37
5.2.1	Unternehmertum und Aufgabenorganisation.....	37
5.2.2	Digitalisierung	38
5.2.3	Erfolgsformel und Ziele	42
5.2.4	Kommunikation	45
5.2.5	Sitzungsorganisation und -kultur.....	49
5.2.6	Einfluss auf das emotionale Engagement	49
5.3	Umstrukturierung des Vereins	50
5.3.1	Modernisierungsprozesse	50
5.3.2	Innovationen	50
5.3.3	Erste Schritte	51
5.3.4	Teambasiertes Vereinsmanagement.....	52
5.3.5	Bemerkungen	53
5.4	Haltung von jungen Mitgliedern	53
5.5	Junge Leute in einem Ehrenamt	54
5.6	Limitationen und Ausblick.....	54
6	Fazit	56
	Literaturverzeichnis.....	58
	Abkürzungsverzeichnis.....	63
	Abbildungsverzeichnis.....	64
	Tabellenverzeichnis.....	65
	Anhang	66

1 Ausgangslage/Problemstellung

Die Schweizer Blasmusikszene, mit ihren über 2000 Blasmusikvereinen und über 76'000 Mitgliedern, trägt einen grossen Beitrag zur Freizeitgestaltung der Schweiz bei. Als oberstes Organ fungiert der Schweizer Blasmusikverband (SBV). Dieser ist in 34 Unterverbänden organisiert. Das Ziel des SBV ist es, die Blasmusik zu fördern sowie die Jugend für die Blasmusik zu interessieren und diese in ihrer Ausbildung zu unterstützen (Schweizer Blasmusikverband, 2008).

Die aktuellen Strukturen (siehe Kapitel 2.1.3) eines Vereins verlangen ein hohes Mass an zusätzlichem Einsatz und benötigen viel Know-how. Die Verantwortung ist hoch und die Anforderungen wachsen ständig – sei dies gegenüber den Mitgliedern oder auch gegenüber den Behörden (Buchhaltungsabschlüsse etc). Ein Laienverein muss heutzutage sehr professionell geführt werden. Dadurch entstehen Positionen, die junge Mitglieder abschrecken könnten, da sie unter Umständen das Gefühl haben, diesen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Häufig bleibt vor allem das Amt des Präsidenten vakant (Wolf & Zimmer, 2010).

Die Zahlen des Bundesamts für Statistik zeigen einen deutlichen Rückgang der Personen, die sich freiwillig in kulturellen Laienorganisationen engagieren. Im Jahr 2016 waren es 4.5 % (319'000 Personen) im Jahr 2020 nur noch 3.5 % (253'000 Personen) (Bundesamt für Statistik, 2021). Dieser Rückgang zeigt, dass Handlungsbedarf faktenbasiert überfällig ist.

Seit 20 Jahren nimmt die Anzahl Blasmusikvereine in der Schweiz kontinuierlich ab. Sinnbildlich für die Schweiz zeigen die Daten des Aargauischen Musikverbandes, dass sich die Vereine von 197 auf 170 reduziert haben (Keller André, 2021) – mehr als ein Verein pro Jahr, der aufgelöst werden musste. Ebenso der Schweizerische Jugendmusikverband gibt bekannt, dass seine Mitgliederzahlen zwischen 2011 und 2019 von 8142 auf 6900 Mitglieder geschrumpft sind. Das entspricht einem Minus von knapp 15 % (Schweizerischer Jugendmusikverband, 2020).

Durch die schwindende Anzahl Mitglieder in den Jugendmusiken fehlt es an jungen Musikern, die auch in Zukunft einen Verein organisatorisch leiten können. Deshalb ist es wichtig, die bestehenden Jungmusikanten zu halten und für ehrenamtliche Tätigkeiten zu motivieren. Wie können sich (Blas)musikvereine in Zukunft positionieren

damit die Jungmusikanten den Verein nicht verlassen und die Bereitschaft entwickeln Zusatzaufgaben zu übernehmen?

1.1 Zielsetzung

Das Ziel dieser Bachelorthesis ist es, herauszufinden, was junge Musikantinnen und Musikanten in der Schweizer Blasmusik dazu motiviert, weiterhin Musik zu machen und ehrenamtliche Tätigkeiten zu übernehmen. Dazu werden Interviews mit jungen Musikantinnen und Musikanten geführt. Diese Interviews werden, zusammen mit dem theoretischen Rückhalt, in eine Umfrage abgeleitet, die innerhalb einer nicht repräsentativen Stichprobe untersucht wird (Schweizer Blasmusikszene).

Daraus abgeleitet wird ein praktischer Leitfaden für Vorstandschaften erstellt, wie sie ihren Verein zukünftig ausrichten können, um junge Musikantinnen und Musikanten an den Verein zu binden und sie für ehrenamtliche Tätigkeiten zu motivieren.

Des Weiteren soll diese Thesis mit den praktischen Implikationen dem «Blasmusiksterben» entgegenwirken.

1.2 Abgrenzung

In dieser Thesis wird sich auf die Schweizerische (Blas)musikszene beschränkt. Die Gewinnung von musikalischem Nachwuchs wird nicht behandelt.

Der praktische Leitfaden deckt nicht alle Aspekte der Vereinsorganisation ab. Er dient als Leitfaden, welche Themen auf jeden Fall bearbeitet werden sollten, und zeigt mögliche Ansätze auf. Die vollumfängliche Bearbeitung der einzelnen Themen würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.

1.3 Aufbau

Im nachfolgenden Kapitel wird der theoretische Rahmen dieser Thesis aufgeführt. Kapitel 3 behandelt die Methodik. Die erhobenen Daten werden in Kapitel 4 ausgewertet und führen zum praktischen Leitfaden in Kapitel 5. Das letzte Kapitel fasst die Erkenntnisse abschliessend zusammen.

2 Theoretische Grundlagen

In den nachfolgenden Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen dieser Bachelorthesis beleuchtet.

2.1 Der Verein heute

2.1.1 Definition Verein

Müller-Jentsch (2008) definiert einen Verein als eine freiwillige Vereinigung mit Abgrenzung zu beispielsweise politischen Vereinigungen oder Nichtregierungsorganisation (NGOs). Ein Verein ist meist ehrenamtlich und örtlich gebunden (Dorfverein) geführt. Ein Verein im Sinne eines Kulturvereins (Musikverein) trifft am ehesten die Kategorie eines «Selbstzweck-Vereins» (siehe Tabelle 1). Ein Selbstzweck-Verein, anders als ein Selbsthilfe-Verein, verfolgt keine ökonomischen oder materiellen Interessen. Er ist auf die Befriedigung von kommunikativen, musischen, kulturellen etc. Bedürfnisse ausgelegt. Folglich dient der Verein der Gestaltung der gemeinsamen Freizeit oder der Pflege eines Brauchtums, bleibt jedoch dazu da, die Bedürfnisse nach Geselligkeit und sozialen Kontakten seiner Mitglieder zu befriedigen (Müller-Jentsch, 2008).

Tabelle 1 Kategorisierung der Vereine (Quelle: in Anlehnung an Müller-Jentsch, 2008)

	expressiv	instrumentell
lokal/regional	<i>Selbstzweck-Verein</i>	<i>Selbsthilfe-Verein</i>
	Stammtisch/Kränzchen	Genossenschaft
überregional	Sekte	Partei

Clausen (2003) sagt, dass Vereine, Verbände oder auch Parteien nach dem gleichen Prinzip organisiert sind. Als Basis dient eine gemeinsame Wertvorstellung. Diese entspricht, wie von Müller-Jentsch (2008) auch aufgegriffen, einem Interessenszweck (Pflegen von Verbundenheit unter den Mitgliedern, Sport/Politik/Musik etc.). Auf diesen Wertgrundlagen baut der Verein auf drei Säulen auf:

- Lebensgemeinschaft

Jedes Mitglied eines Vereins investiert den grössten Teil seiner Freizeit in diese Lebensgemeinschaft. Das wichtigste Gut dieser Gemeinschaften sind die aktiven, ehrenamtlichen oder freiwilligen Mitglieder. Die Zugehörigkeit wird in einem langen, kollektiven Prozess erarbeitet. Zu diesem Prozess gehören sowohl gemeinschaftliche Erlebnisse als auch Konflikte.

- Politischer Akteur
Jeder Verein, egal ob politisch ausgerichtet oder nicht, hat durch seine Organisationsstrukturen einen politischen Lerneffekt auf seine Mitglieder. Im Verein lernt man, wie demokratische Kompromissfindungen funktionieren. Entgegen den verschiedenen Herkunft und Meinungen der Mitglieder werden gemeinsame Interessen vertreten.
- Wirtschaftsgemeinschaft
Jeder Verein, auch wenn er nicht wirtschaftlich orientiert ist, muss seine Finanzierung regeln – sei dies durch Spenden, Mitgliederbeiträge oder öffentliche Gelder. Rein durch die Tatsache der Geldbeschaffung werden Vereine gezwungen, wirtschaftlich zu denken und handeln. Die Finanzierung gilt aber vordergründig der Absicht, den Mitgliedern eine zweckorientierte Tätigkeit zu ermöglichen.

Die obengenannten Subsysteme spielen, je nach Grösse und Zweck des Vereins, eine gewichtigere Rolle.

Das Dach des Vereins bildet die Organisation mit der Mitgliederversammlung als oberstes Organ und die von ihr gewählten Gremien. Abbildung 1 verdeutlicht schematisch den Aufbau eines Vereins.

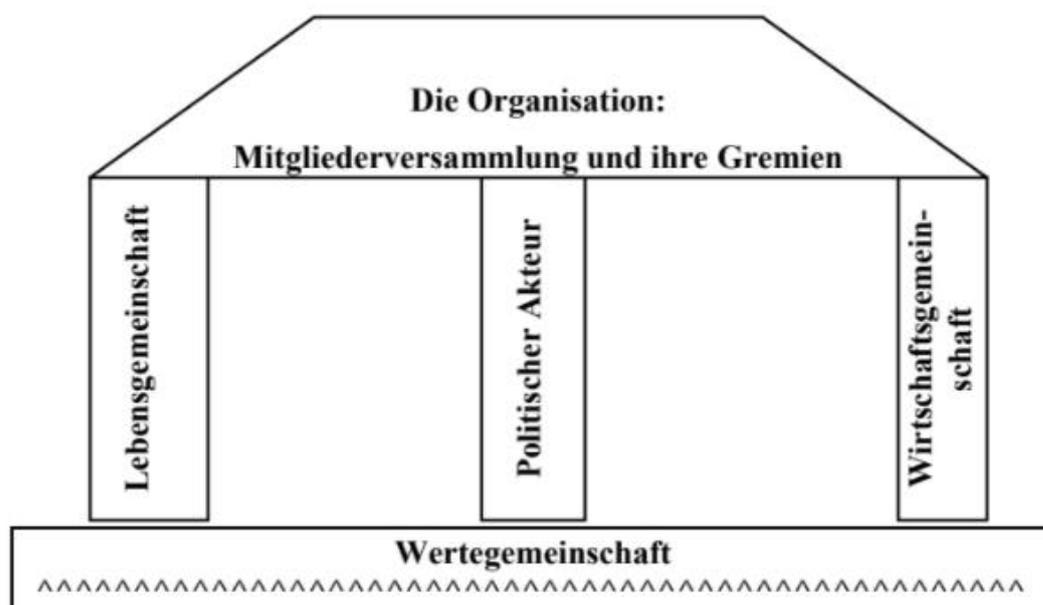


Abbildung 1 Die drei Säulen des Vereins (Quelle: Clausen, 2003)

2.1.2 Wachsende Anforderungen

Wie einleitend (Kapitel 1) bereits erwähnt, wird es zunehmend anspruchsvoller, Nachwuchs für eine Vereinsleitung zu gewinnen. Die Aufgabenfelder heutiger Vereinsleitungen sind sehr breit gefächert. Dies geht über die interne Organisation, Entscheidungen treffen oder Ressourcenbeschaffung. Dies führt dazu, dass die Fachkompetenz hoch sein muss. Weiter ist das Führen eines Vereins sehr zeitaufwendig und komplex, da die Anforderung an die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder hoch ist (Wolf & Zimmer, 2010).

2.1.3 Aktuelle Strukturen

Die Organisation der Vereinsführung wird beispielsweise vom Bernischer Kantonal-Musikverband (BKMV) wie folgt vorgeschlagen (Bernischer Kantonal-Musikverband, 2008):

Struktur des Vorstandes (Bei fünf Mitgliedern)

- Präsident
- Vize-Präsident
- Finanzchef
- Materialverwalter
- Sekretär

Struktur der Musikkommission (MuKo) (Bei fünf Mitgliedern)

- Präsident
- Ausbildungsverantwortlicher (musikalisch)
- Dirigent
- Vizedirigent
- Notenverwalter

Nach diesem Handbuch aus dem Jahr 2008 sind heute noch viele Vereine organisiert.

Umfragen in Deutschland (Wolf & Zimmer, 2010) zeichnen ein deutliches Bild: Fast jeder zweite Verein kämpft mit Besetzungsproblemen von Vereinsvorständen. Besonders die Besetzung des Vorsitzes (Präsidium) wird als sehr schwierig gekennzeichnet. Dies sagen mehr als zweidrittel der Befragten. Weiter geben knapp 40 % der Befragten an, dass Qualifikationsprobleme der Mitglieder die Situation zusätzlich verschärfen. Grundsätzlich wissen die Vorstände von der Besetzungsproblematik, schieben die Bearbeitung dieser aber häufig auf die «lange Bank». Die Neubesetzung wird dem Zufall überlassen und daraus entstehen häufig «Gremien wider Willen».

Die Hauptgründe für die Besetzungslücken werden als folgende angegeben:

- Mangel an Zeit,
- mangelnde Bereitschaft, sich langfristig zu binden,
- mangelndes Wissen in juristischen und buchhalterischen Fragestellungen.

Langfristig droht so die Handlungsunfähigkeit des Vereins.

Weitere Faktoren beeinflussen den (Weiter)bestand von Vereinen. Die Demografie wandelt sich, es gibt immer weniger Jugendliche (Überalterung der Vereine). Die Schullandschaft, in der sich die Jugendlichen momentan befinden, lässt weniger Platz für eine ehrenamtliche Tätigkeit. Zudem verschieben sich die Interessen der jungen Leute vom Verein ins Internet oder auf Partys. (Thomas Röbbke, 2013)

Die informellen Machtverhältnisse im Verein sind ein zusätzliches Hindernis. Sie entwickeln sich im Vereinsleben, da eine regelmässige öffentliche Kontrolle der Vereinsführung fehlt. Die Führung muss einmal jährlich zur Wahl antreten und Bericht an die Mitgliederversammlung abgeben. Dies fördert das «Mauscheln» im Hinterzimmer. Absprachen zum Wohle des Vereins, aber auch zum eigenen Wohle können getroffen werden (Thomas Röbbke, 2013).

Die Entwicklung der aktuellen Strukturen zeigt einen besorgniserregenden Trend. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die verbleibenden Mitglieder bzw. Freiwilligen gut motiviert werden.

2.2 Motivation von Freiwilligen

Neben den grundlegenden Theorien zur Motivation von Maslow (Maslow-Pyramide) und von Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie) gibt es weitere Ansätze zur Erklärung von Motivation. In Zusammenhang mit dieser Arbeit ist die intrinsische Motivation massgebend. Deshalb wird auf ein aktuelleres Modell von Ryan und Deci (2000) zurückgegriffen. Sie unterteilen die extrinsische Motivation in vier Unterkategorien, wobei sich die verschiedenen Stufen der intrinsischen Motivation annähern. Tabelle 2 zeigt die verschiedenen Motivationen mit ihren Einflüssen.

Tabelle 2 Aufteilung extrinsische Motivation (Quelle: in Anlehnung an Ryan & Deci, 2000)

Stufe	Erklärung	Zuordnung
Amotivation	Absenz von Intention, etwas zu tun	unpersönlich
Externe Regulierung	Abhängig von Belohnung oder Scham	extrinsisch
Introjektion	Ego-Beteiligung: Fokus auf Anerkennung von sich oder anderen	etwas extrinsisch
Identifikation	Bewusste Bewertung der Tätigkeit, Selbstbestätigung von Zielen	etwas intrinsisch
Integration	Synthese von eigenen Motiven und Ethiken mit den äusseren Vorgaben	intrinsisch

Die intrinsische Motivation wird durch das Geniessen der Aktivitäten sowie eines wirklichen Interessens an der Sache definiert.

Überzeugende Botschaften sind nur so lange motivierend, wie diese Botschaften auch mit den Motiven und dem Nutzen der Freiwilligen übereinstimmen (Snyder & Omoto, 2008).

Cornelis et al. (2013) zeigen in ihrer Studie auf, dass Altruismus¹ und auch Kollektivismus² bedeutsame Faktoren der persönlichen Motivation darstellen. Diejenigen Freiwilligen, die sich selbstlos für Freiwilligenaufgaben engagieren, sind motivierter, glücklicher und allgemein zufriedener mit der Arbeit. Sobald sich die Freiwilligen unter Verpflichtungsgefühlen engagieren, nimmt die intrinsische Motivation deutlich ab.

2.3 Generation Z

In dieser Thesis wird sich mit den Bedürfnissen und der Motivation von Musikantinnen und Musikanten im Alter von 15–25 Jahren und somit mit der Generation Z befasst. Nachfolgend wird kurz die Generation Z erläutert und neben den anderen Generationen eingeordnet.

Die Generation Z folgt auf die Generation der «Millennials» und definiert sich als die «jederzeit erreichbare Generation». (Michael Dimock, 2019) Als das erste iPhone auf den Markt kam, waren die ältesten Gen Z erst 10 Jahre alt. Für diese Generation

¹ Selbstlosigkeit im Denken und Handeln, Gegenteil von Egoismus (Quelle: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/altruismus>)

² Gegenteil von Individualismus. Die Bedürfnisse des Einzelnen werden dem Kollektiv (Gruppe) untergeordnet. (Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kollektivismus-38621>)

gehört die allgegenwärtige Verfügbarkeit von bspw. Breitbandinternet oder der sozialen Medien zur Normalität. Sie sind es bereits gewöhnt, immer über ein Mobiltelefon erreichbar zu sein (Michael Dimock, 2019).

Abbildung 2 zeigt übersichtlich die Zuordnung der Generationen nach Geburtsjahr.

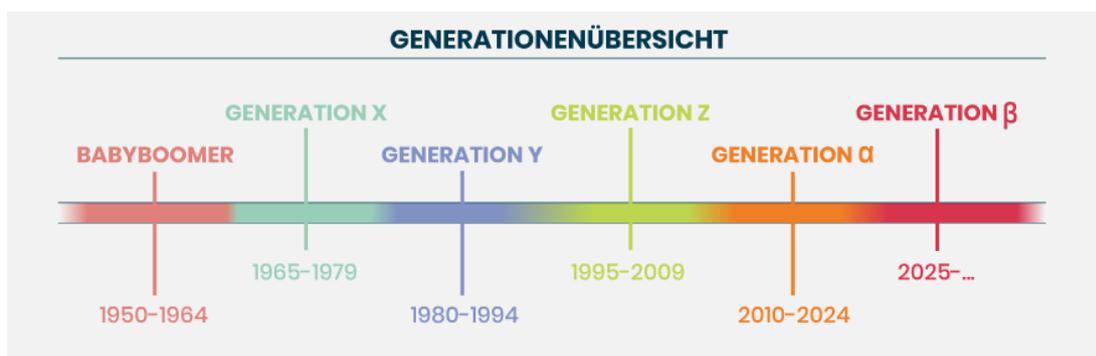


Abbildung 2 Übersicht Generationen (Quelle: Schnetzer, 2021)

2.4 Typen von Freiwilligen

Um die verschiedenen Typen von Freiwilligen zu verstehen und in der Praxis darauf reagieren zu können, wird in diesem Kapitel die Typisierung thematisiert.

Die Typisierung von Freiwilligen hat einen Einfluss auf die Organisation eines Vereins (Egli et al., 2014). Die Freiwilligen werden von Egli et al. (2014) in vier verschiedene Kategorien eingeteilt. Diese Typen suchen jeweils eine andere Form von Anerkennung für ihre Arbeit. Es werden die Typen «Anerkennungssuchende», «Materialanreizsuchende», «Teilnahme- und Kommunikationssuchende» sowie «Unterstützungssuchende» definiert. Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt eine kurze Definition der Typen.

Tabelle 3 Einteilung Freiwilligentypen (Quelle: Eigene Darstellung)

Typ	Definition
Anerkennungssuchende	Dieser Typ strebt nach Anerkennung für seine Arbeit. Dies kann auch symbolischer Art (Zertifikate, Auszeichnungen) sein.
Materialanreizsuchende	Dieser Typ will für seine Leistungen materiell entschädigt werden, beispielsweise in Form von finanziellen Benefits wie reduzierte Mitgliederbeiträge.
Unterstützungssuchende	Dieser Typ erwartet, dass sie die Freiwilligenarbeit mit ihrer privaten Karriere vereinbaren können. Sie brauchen zudem einen engen Kontakt zur Vereinsleitung und die Möglichkeit, sich weiterzubilden zu können.
Teilnahme- und Kommunikationssuchende	Dieser Typ erwartet Aufgaben im Rahmen seiner Fähigkeiten sowie die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen zu erhalten. Zudem erwarten sie über wichtige Entscheidungen im Verein informiert zu werden und eine konstruktive Diskussion über dieselben führen zu können.

Die Einteilung wurde durch eine Kluster-Analyse generiert, das heisst konkret, dass die Zuteilung zu einem Typen durch die maximale Ausprägung vorgenommen wird. In jedem Typ sind die anderen Typen auch vorhanden, jedoch weniger ausgeprägt. Diese Charakterisierung der Freiwilligen kann vorteilhaft für die Mitgliederanwerbung sowie Haltung sein. Es ist jedoch nicht ausser Acht zu lassen, dass eine solche Einteilung nicht abschliessend ist und ein gewisser Spielraum offengelassen werden muss. Es ist sicher, dass eine gute Abstimmung der Erwartungen der Freiwilligen mit den Leistungen des Vereins eine hohe Zufriedenheit hervorbringt (Egli et al., 2014).

Schlesinger et al. (2019) unterteilen die Freiwilligen in Altersgruppen von jüngeren Freiwilligen (20–40-jährig) und älteren (+40-jährig). Bei den Faktoren «Wertschätzung/Anerkennung» und «Aufgabengestaltung» unterscheiden sich die Gruppen. Für junge Freiwillige ist die Aufgabengestaltung wichtiger. Mit dem Alter gelangt die Wertschätzung vermehrt in den Fokus. Die soziale und emotionale Bindung an die Organisation und das kollektive Interesse und Engagement erhöhen sich mit dem Alter.

Ist dem Vereinsvorstand bewusst, dass verschiedene Typen von Freiwilligen existieren, kann die Gewinnung und Haltung von Mitgliedern den Bedürfnissen angepasst werden. Im nächsten Kapitel wird die Haltung näher thematisiert.

2.5 Haltung von Mitgliedern

In Bezug auf die Haltung von Mitgliedern haben verschiedene Faktoren einen Einfluss. Nachfolgend werden zwei Betrachtungsweisen näher erläutert: die Mitgliederhaltung und welche Faktoren beeinflussend auf die Beendigung von Engagement wirken.

Schlesinger et al. (2012) untersuchen in ihrer Studie die Bindung von Freiwilligen an Sportvereine. Kollektive Solidarität ist ein Muss, um Mitglieder langfristig an den Verein zu binden. Des Weiteren sind Gegenseitigkeitspflichten, ein kooperatives Vereinsklima und die emotionale wie soziale Bindung ein zentrales Element. Die Vereinsführung sollte diese Elemente in ihre Führungsgrundsätze einbauen. Sie stellen auch fest, dass die emotionale und soziale Bindung und das kollektive Interesse mit der Dauer des Engagements korrelieren. Je länger das Engagement geht, desto grösser sind die Bindung und das Interesse. Diejenigen Mitglieder mit der grössten Arbeitsbelastung im Verein zeigen die grösste Bindung.

Die Studien von Van Houten et al. (2017) und M. Pozzi et al. (2019) befassen sich mit der Frage, weshalb Freiwillige ihren Dienst beenden.

Vier grössere Lebensereignisse können einen Auslöser für einen Austritt aus dem Verein darstellen:

- Arbeitsbeginn (respektive Schulabschluss),
- 1. eigene Wohnung,
- Partnerschaft/Heirat und
- Geburt des 1. Kindes.

Diese Ereignisse verschieben die soziale Struktur und können einen höheren sozialen Stellenwert einnehmen als der Verein (van Houten et al., 2017).

Pozzi et al. (2019) legen den Fokus ihrer Studie auf die Bedürfnisbefriedigung von Freiwilligen. Werden die persönlichen Komponenten wie Selbstverbesserung, Selbstbewusstsein und Selbstakzeptierung während des Freiwilligeneinsatzes zu sehr befriedigt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Freiwillige nicht weitere Einsätze leisten werden. Ist ihr Bedürfnis in Bezug auf Motivation, soziale Aspekte (Bsp.: Personen in meinem Umfeld erwarten, dass ich mich freiwillig engagiere) und Selbstverbesserung erfüllt, werden sie ihr Engagement ohne weiterführende Eingebungen der Organisation beenden.

Bezüglich der Haltung von Vereinsvorständen gewinnt der Faktor «Anreize» an Bedeutung. Mit Anreizen sind nicht die finanziellen Benefits, sondern die persönlichen Vorzüge gemeint. Dies sind «Anerkennung», «Spass», «Image» oder auch «Selbstverwirklichung» (Thieme et al., 2017).

2.5.1 Zufriedenheit von Freiwilligen

Nagel et al. (2019) untersuchten in ihrer Studie die Zufriedenheit von Freiwilligen in europäischen Sportvereinen (darunter auch die Schweiz). Die Mehrfaktoranalyse zeigte auf, dass die Faktoren «Anerkennung», «Führung», «Unterstützung» und «materielle Anreize» einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit von Freiwilligen haben. Als grössten Einflussfaktor beschreiben sie die «Anerkennung». Junge (bis 25 Jahre) und ältere (> 65 Jahre) sind zufriedener als die Freiwilligen zwischen 25 und 65 Jahren. Dies könnte an der stressigeren Lebenssituation (Arbeit, Familie) liegen. Grundsätzlich sind Freiwillige zufriedener, wenn sie weniger als 300 Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr leisten. Die Grösse eines Vereins sowie die Art des Einsatzes (Vorstandschaft oder sonstige Einsätze) haben keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit.

2.5.2 Zufriedenheit und Haltung von Freiwilligen

Sind bereits Verwandte als Freiwillige tätig, steigt die Wahrscheinlichkeit einer längeren Verweildauer als Freiwilliger. Unter vielen Persönlichkeitsmerkmalen (wie intrinsische Motivation, Sympathie für andere Menschen, Engagement in der Interessenvertretung etc.) hat die Lebenszufriedenheit als einzige einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit und die Verweildauer eines Freiwilligen. Grundsätzlich gilt: Je zufriedener ein Freiwilliger ist, desto länger bleibt er (Cnaan & Cascio, 1999).

Wie Egli et al. (siehe 2.4) unterteilen auch Dwigins-Beeler et al. (2011) die Freiwilligen in Motivgruppen. Freiwillige bleiben der Organisation erhalten, wenn die sozialen, eigennützigen und materiellen Motivationen erfüllt sind. Einen weiteren Faktor der Zufriedenheit und Haltung von Mitgliedern stellt die Organisationskommunikation dar. In Tabelle 4 werden die wichtigen Kommunikationsdimensionen aufgeschlüsselt.

Tabelle 4 Kommunikationsdimensionen (Quelle: in Anlehnung an Dwiggins-Beeler et al., 2011)

Kommunikationsdimension	Items
Unterstützung	Training und/oder Supervision für eine Aufgabe
Integration	Dazugehörigkeit, Mitarbeiterbeziehungen und Dankbarkeit
Information	Persönlicher Austausch, Anerkennung, Informationsaustausch und Verbreitung
Arbeitsauftrag	Zeit, Ort und Eignung für die Aufgabe
Teilnahmeeffizienz	Aussagekräftiger Inhalt und messbare Ergebnisse
Bewusstsein der Eigenverantwortung	Verwirklichung und Autonomie

Ein gutes Kommunikationsumfeld motiviert die Freiwilligen zum Teilnehmen und erhöht ihre Zufriedenheit. Glückliche Freiwillige sprechen ausserhalb positiv über die Organisation und ihre Erfahrungen und tragen so dazu bei, neue Freiwillige zu rekrutieren (Dwiggins-Beeler et al., 2011).

Das psychologische Wohlbefinden von Freiwilligen beeinflusst die Intention, in der Organisation zu bleiben. Die Organisation kann mit ihrem Engagement dieses Wohlbefinden beeinflussen. Ein Gefühl des Engagements oder eine emotionale Verbundenheit zu ihrer Arbeit führen zu einem zufriedenen Freiwilligen. Das Ziel sollte sein, dass die Mitglieder ihre Aufgaben nicht als stressig, sondern als herausfordernd, interessant und angenehm empfinden. Glückliche Freiwillige können längerfristig an die Organisation gebunden werden (Vecina et al., 2013).

Auch Garner & Garner (2011) zeigen eine positive Auswirkung von Zufriedenheit und Haltung auf. Sind Freiwillige zufrieden und in der Gruppe integriert, wirkt sich dies positiv auf die Bindung zur Organisation aus.

Haben Freiwillige eine stärkere Ausrichtung auf kollektive Solidarität und sind glücklich, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Freiwilligenarbeit aufgeben. Diejenigen Freiwilligen mit einem hohen Mass an kollektiver Solidarität verbleiben in der Organisation auch bei tieferer Zufriedenheit. Im Umkehrschluss werden aber Freiwillige die Organisation verlassen, wenn sie wenig kollektive Solidarität und keine Zufriedenheit

spüren. Die «bedingungslose» Solidarität kann durch eine negative Atmosphäre oder Konflikte im Verein sinken. Wenn dies geschieht, steigt das Risiko der Aufgabe der Freiwilligenarbeit (Schlesinger et al., 2019).

Die Identitätsbildung der Mitglieder hat einen grossen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, sich freiwillig zu engagieren. (Crocetti et al., 2012) Zudem werden Zufriedenheit sowie das Engagement und die langfristige Freiwilligenarbeit positiv beeinflusst. Die Vermittlung von symbolischen Bedeutungen unterstützt den Prozess der Identitätsbildung. Es ist wichtig, dass nicht nur eine Seite der Identität (Bsp. Sport) bearbeitet wird, sondern die der Organisation selbst auch. Nur die Sportseite kann für den Prozess der Bildung der organisatorischen Identität sogar gefährlich sein (Wegner et al., 2019).

Dem gegenüber steht die Studie von Bang et al. (2013). Eine hohe Zufriedenheit bei jungen Freiwilligen führt nicht zwangsläufig zu einer Intention, in der Organisation zu verweilen. Die Zufriedenheit und die Leistung von jungen Freiwilligen können aber gesteigert werden, in dem Wissen geteilt wird. Sie weisen eine deutlich höhere Zufriedenheit auf, sobald der Respekt für das Wissen, die Kompetenz und/oder das professionelle Können ihrer Leiter oder Unterstellten vorhanden ist. Werden die Freiwilligen älter, wechseln ihre Bedürfnisse zu Zugehörigkeit. Die Zufriedenheit wird mit diesem Wandel zu einem Schlüsselfaktor, um in der Organisation zu verweilen.

2.5.3 Zufriedenheit und Engagement (Motivation)

Nach Ryan et al. (2000) korrelieren regelmässige Freiwilligenaktivitäten stark mit dem Engagement, das aufgebracht wird. Das grössere Engagement führt zu einer grösseren Wahrscheinlichkeit, in der Organisation zu verbleiben. Weiter sind Wissen und Erfahrung Faktoren für Engagement und Dauer des Engagements. Wichtige Erfahrungen für Freiwillige sind die sozialen Motivationen wie Freunde treffen, neue Leute kennenlernen und Spass haben.

Motivationen haben verschiedene Herkünfte. Die soziale Motivation (wie oben beschrieben) oder wie nachfolgend die selbstbezogene Motivation.

Treten Probleme in der Organisation auf, ist die Motivation ein ausschlaggebender Faktor, wie auf diese Probleme reagiert wird. Ist die Motivation, Verständnis zu erlangen, hoch, hat dies eine positive Auswirkung auf die rücksichtsvolle Ausdrucksweise. Dem gegenüber steht die Motivation, sich selbst zu schützen. Wird diese Motivation angesprochen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Reaktion auf

Unzufriedenheit der Ausstieg, Schweigen oder eine aggressive Art zu sprechen ist. Spielt die Motivation, die eigene Karriere voranzutreiben, mit, ist es wahrscheinlicher, die Organisation zu verlassen oder aggressiveres Verhalten an den Tag zu legen (Garner & Garner, 2011).

Bang et al. (2013) nutzten die Arbeitszufriedenheit als Mediator zwischen Motivation der Freiwilligen und dem emotionalen Engagement. Die Arbeitszufriedenheit mediiert die Beziehung von Werten und emotionalem Engagement nur partiell. Es hat zwar einen Einfluss, ist aber nicht entscheidend. Entscheidender ist die direkte Beziehung von Werten zu emotionalem Engagement. Gute Werte haben einen positiven Einfluss auf die emotionale Verpflichtung, die jemand für die Organisation empfindet. Zusätzlich zur Arbeitszufriedenheit haben Boezeman und Ellemers (2008) Stolz und Respekt als kritische Faktoren für das Engagement herauskristallisiert. Die Wertschätzung für die Freiwilligenarbeit steht im direkten Zusammenhang mit dem Empfinden von Stolz, der Organisation anzugehören. Dieser Stolz dient als Mediator für das emotionale und normative Engagement.

Wer sich in Zukunft engagieren möchte, verfügt über ein überdurchschnittliches normatives und affektives Commitment gegenüber der Organisation. Diese zwei Commitments werden durch die Lern- und Entwicklungserfahrungen signifikant positiv beeinflusst (Gmür & Graf, 2015).

Die psychologische Bedürfnisbefriedigung (Kompetenz, Verbundenheit und Autonomie) beeinflusst folgende Faktoren mit einer hohen Effektstärke:

- die Zeit, die mit dem Üben verbracht wird,
- die Absicht, weiterhin im Orchester mitzuspielen, und
- das Selbstwertgefühl.

Diese Befriedigung und im Gegenzug die Frustration dieser spielen eine bedeutende Rolle in der Musikausbildung (Evans & Liu, 2019).

Die Zufriedenheit, die Motivation und das Engagement sind bedeutende Punkte der Haltung von Mitgliedern. Um diese Faktoren positiv zu beeinflussen, werden im nächsten Kapitel die Führungsstile im Freiwilligenbereich vertiefter analysiert.

2.6 Führungsstile im Freiwilligenbereich

Führung an sich wurde im Kontext der Wirtschaft zuhauf untersucht. Im Zusammenhang mit Freiwilligenorganisationen sind die Daten noch beschränkt verfügbar

(Catano et al., 2001). Die Studie von Catano et al. (2001) vergleicht die transformationale mit der transaktionalen Führung und zieht den Schluss, dass die transaktionale Führung Mitglieder demotiviert mitzuarbeiten. Transformationale Führung hingegen fördert die Mitgliederbeteiligung, das Engagement und die Teilnahme signifikant.

Tabelle 5 Vergleich transaktionale und transformationale Führung (Quelle: in Anlehnung an wpgs.de (Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, o. D.))

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Ist rational	Spricht emotional an
Versucht nicht, den Menschen zu verändern, sondern gemeinsame Interessen zu finden und für Motivation zu nutzen	Versucht, die Menschen für eine Sache zu begeistern
Setzt auf Anreize, um Ziele zu erreichen	Setzt auf emotionale Visionen und Ideologien, um zu begeistern
Eignet sich für Arbeitstätigkeiten, die genaue Vorgaben brauchen	Eignet sich für Arbeitstätigkeiten, die Selbstständigkeit und Kreativität erfordern

Die Studie von Osterlund (2013) knüpft an jene von Catano et al. (2001) an. Wie in Tabelle 5 aufgezeigt, stellt das Delegieren von Aufgaben (innere Motivation fördern) eine Komponente der transformationalen Führung dar. Aufgabendelegation fördert eine Kultur zur Übernahme von Ad-Hoc-Aufgaben innerhalb der Organisation. Diese Kultur erhöht die Chance, dass Mitglieder für Ad-Hoc-Aufgaben gewonnen werden können. Osterlund zeigt zudem einen Unterschied in der Gewinnung von Personen für diese Aufgaben auf. Für Ad-Hoc-Aufgaben sind materielle Anreize wichtiger als für formelle Aufgaben, wie eine Vorstandschaft. In diesem Bereich spielt Altruismus (siehe Kapitel 2.2) eine bedeutendere Rolle.

2.6.1 Führung, Zufriedenheit & Haltung

Gute Leader in gut organisierten Projekten motivieren zur Freiwilligenarbeit. Charakteristik einer gut organisierten Organisation sind Leadership, Kommunikation und interne Organisation (Ryan et al., 2001).

Besonders auf die Zufriedenheit wirken sich vier Faktoren der transformalen Führung (Inspiration, Interesse für die Entwicklung, Einbezug bei Entscheidungen, Fokussierung auf die Bedeutung der Arbeit) aus. Die Freiwilligen sind grundsätzlich

zufriedener, wenn ihr Beitrag persönlich wertvoll ist und sie eine gute Beziehung zu ihrem Team und den Vorgesetzten haben. Freiwillige, die zum Lernen motiviert sind, stellen sich häufiger für weitere Projekte zur Verfügung. Sie sehen dahingehend Chancen, sich weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten zu erlernen. Nichtsdestotrotz muss ein zufriedener Freiwilliger nicht unbedingt nochmals Freiwilligenarbeit annehmen. Dies passiert vor allem, wenn nicht genügend Zeit bspw. neben der Arbeit zur Verfügung steht. Ein Wechsel im Team kann dazu führen, dass nicht an einem nächsten Projekt teilgenommen wird (Dwyer et al., 2013). Der transformationalen Führung schliessen sich auch Benevene et al. (2018) an. Die ethische Führung hat einen positiven Einfluss auf das emotionale Engagement in der Organisation und die Zufriedenheit. Ethische Führung wirkt direkt sowie indirekt über die Arbeitszufriedenheit auf das Engagement. Die Intention, in der Organisation zu bleiben, wird direkt über die Arbeitszufriedenheit mediiert. Somit hat die ethische Führung an sich keinen direkten Einfluss auf die Intention, zu bleiben. Sind die Freiwilligen jedoch zufrieden, bleiben sie auch länger.

Zievinger und Swint (2018) gehen mit ihrer Studie vertiefter auf Handlungen der Leader ein. Training und Anerkennung der Freiwilligen haben einen Einfluss auf deren Motivation. Je grösser die Anerkennung des Vorgesetzten ausfällt, desto grösser zeigt sich die Motivation der Freiwilligen.

Nebst den obengenannten Bereichen der Führung spielen auch die Beziehung zu den Vorgesetzten, die interne Kommunikation und die externe Kommunikation über Social Media eine Rolle. Alle Variablen haben eigenständig eine Auswirkung auf die Identifikation mit der Organisation. Alle Variablen kombiniert haben zudem einen signifikanten Einfluss auf die Intention, die Freiwilligenarbeit fortzusetzen (Bauer & Lim, 2019).

2.6.2 Andere Faktoren

Grundsätzlich haben sich das Interesse und das Engagement der jungen Leute nicht verändert. Die Bereiche, in denen sie sich engagieren, blieben über die Jahre die Gleichen (Sport, Schule, Kultur und Musik). Was sich hingegen vermindert hat, ist die Anzahl der investierten Stunden pro Woche. Im Bereich bis fünf Stunden pro Woche blieben die Zahlen stabil. Bei sechs Stunden und mehr fiel die Anzahl der Freiwilligen um 6 %. Der Trend zeigt weiter in die Richtung, dass junge Freiwillige weniger häufig viel ihrer Freizeit investieren. Zuweilen steigen auch die Anforderungen an die junge Generation stetig. Beispielsweise wird eine erhöhte Mobilität für den Arbeitsalltag

vorausgesetzt. Dies führt zwangsläufig dazu, dass langfristige Aufgaben, wie eine Mitgliedschaft in einem Vereinsvorstand, nicht wahrgenommen werden können (Marreike Alscher, 2013).

Auch Thieme (2017) unterstreicht die Problematik der zeitlichen Verfügbarkeit und der langfristigen Bindung von Mitgliedern bei der Gewinnung von Vereinsvorständen.

2.7 Fazit Theorie & Fragestellungen

Der theoretische Rahmen zeigt auf, dass Motivation von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist. Die Komplexität, in der sich eine Vorstandschaft befindet, um junge Mitglieder zu motivieren und zu halten, ist gross. Da die Anforderungen an die Führungsgremien zusätzlich von äusseren Einflussfaktoren erhöht werden, zeigt sich häufig eine Überforderung der Gremien. Dies schreckt junge Mitglieder ab, sich für ein Ehrenamt zu begeistern, und versetzt die Gremien teils in einen «handlungsunfähigen» Status. Die Nachwuchsförderung geht vergessen oder hat einen zu tiefen Stellenwert, da die operativen Tätigkeiten bereits die gesamte Zeit beanspruchen.

Was also können Vereine nun versuchen, um dieser Problematik entgegenzuwirken? Diese Frage kann mit dem theoretischen Hintergrund und den geführten Interviews, der durchgeführten Umfrage, beantwortet werden. Somit wird es möglich, einen praktischen Leitfaden mit den wichtigsten Bezügen herzuleiten, wie ein Verein auf die veränderten Voraussetzungen des 21. Jahrhunderts beziehungsweise der Generation Z reagieren kann.

Zusätzlich können die folgenden Forschungsfragen gestellt werden:

Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die «Intention, in einem Verein zu bleiben», und die «Motivation, eine Zusatzaufgabe zu übernehmen»?

Gibt es eine Lücke zwischen den Vorstellungen der bis 25-Jährigen und der Wahrnehmung der über 25-Jährigen?

3 Methodik

Im nachfolgenden Kapitel wird die Methodik dieser Arbeit genauer ausgeführt. Es wird aufgezeigt, wie die Befragungsinstrumente entwickelt und der Ablauf der Studie umgesetzt wurden.

3.1 Studiendesign

Für diese Arbeit wurde sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Datenerhebung (Mixed-Method) durchgeführt.

Um herauszufinden, was junge Musikantinnen und Musikanten heute bewegt und welche Bedürfnisse vorhanden sind, wurden fünf Teilnehmer befragt. Der Interviewleitfaden (siehe Seite 66ff) basierte einerseits teils auf den theoretischen Grundlagen. Andererseits wurden auch Fragen implementiert, die fachspezifische Fragestellungen aus den Erfahrungen des Autors behandeln. Die Befragungen wurden als semistrukturierte Interviews durchgeführt, um die Möglichkeit zu schaffen, vertiefere Informationen abfragen zu können.

Ein Teil der Items im Fragebogen basiert auf Aussagen der Interviewteilnehmer und ein Teil auf den theoretischen Grundlagen (siehe Kapitel 3.3 Messinstrumente). Der ganze Fragebogen ist in Anhang ab Seite 69 einsehbar.

Die Umfrage wurde als nicht repräsentative Querschnittstudie durchgeführt – nicht repräsentativ aufgrund der Art der Untersuchung. Mit der Einschränkung auf (Blas)musikvereine in der Schweiz können keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der Schweizer Bevölkerung gezogen werden.

Inkorrekt oder unvollständig ausgefüllte Fragebogen wurden bereinigt und ausgeschlossen.

3.2 Stichprobe

Durch die gewählten Kriterien, um an der Umfrage teilnehmen zu können (Mitglieder, oder ehemalige Mitglieder eines Musikvereins), wird die Stichprobe als nichtprobabilistische, theoretische Stichprobe definiert.

Die Umfrage zielt auf junge Musikantinnen und Musikanten bis 25 Jahre ab. Dennoch konnten alle Altersgruppen an der Umfrage teilnehmen. Dies ermöglicht eine

differenzierte Bewertung der Gedanken beider Altersgruppen sowie Rückschlüsse auf verschiedene Ansichten. Es wurde keine repräsentative Stichprobe angestrebt.

3.3 Messinstrumente

Es wurden zwei Messinstrumente kombiniert bzw. aufeinander aufbauend eingesetzt.

3.3.1 Interviews

Die Antworten der Interviewteilnehmer wurden nach Mayring transkribiert und anschließend kodiert. Abgeleitet aus den Antworten und in Verbindung mit der Theorie wurde ein Fragebogen erstellt.

Die Auswahl der Interviewteilnehmer erfolgte aufgrund ihres Alters (15–25 Jahre alt) und der Motivation, an einem Interview teilzunehmen. Alle Interviewteilnehmer stammen aus dem Bekanntenkreis des Autors. Die Interviewteilnehmer wurden nur über das Thema des Interviews im Vorfeld informiert. Die genauen Fragen wurden nicht bekanntgegeben. Dies ermöglichte es, spontane Antworten zu erhalten. Der Kodierleitfaden (siehe Kapitel 3.5.1) stellt die Intersubjektivität sicher. Die Reichweite wird durch den Interviewleitfaden (Anhang ab Seite 66) abgedeckt.

3.3.2 Fragebogen

Der Fragebogen gliedert sich in drei Bereiche. Bereich 1 deckt die jungen Personen bis und mit 25 Jahren ab und der Bereich 2 alle anderen Altersgruppen ab 26 Jahre. Der dritte Bereich befragt ehemalige Vereinsmitglieder jeden Alters.

Es wurden folgende demografische Daten erhoben:

- Alter,
- Geschlecht,
- wie lange bereits musiziert wird (Anzahl Jahre),
- die Region, in der der Verein verankert ist, und
- Bildungsabschluss.

Im Fragebogen wurden vorwiegend geschlossene Fragen auf einer Likert-5-Skala (1 tief bis 5 hoch), ergänzt mit offenen Fragen, gestellt. Negativ formulierte Fragen wurden vor der Auswertung rekodiert. Die Quelle der einzelnen Items und die jeweilige Konstruktzugehörigkeit wird in Tabelle 18, im Anhang ab Seite 91, ausführlich dargestellt.

Tabelle 6 zeigt die Konstrukte des Fragebogens mit jeweils einer Beispielaussage. Zusätzlich sind die Mittelwerte, die Standardabweichung und das Cronbachs Alpha abgebildet.

Tabelle 6 Konstrukte des Fragebogens (Quelle: Eigene Darstellung)

Konstrukte	Anzahl Items	M	SD	Cronbach Alpha
Soziale Kontakte (Bsp. Gleichaltrige Vereinsmitglieder sind mir wichtig.)	4	4.2	0.6	.43
Motivation Zusatzaufgabe (Bsp. Mir ist wichtig, dass die Aufgabe meinen Fähigkeiten entspricht.)	5	3.6	0.6	.41
Intention zu bleiben (Bsp. Ich könnte mir vorstellen, mich langfristig für meinen Verein zu engagieren.)	5	4.2	0.6	.61
Kommunikation gegen aussen (Bsp. Kommunikation gegen aussen – Social Media – ist mir wichtig.)	3	3.7	0.8	.64
Wertschätzung (Bsp. Ein Lob für meine Arbeit ist mir wichtig.)	4	3.5	0.8	.62
Führung (Bsp. Ich finde es wichtig, dass Aufgaben übertragen (delegiert) werden.)	8	4.0	0.5	.70
Emotionales Engagement (Bsp. Ich spüre keine grosse Verbundenheit zum Verein.)	3	4.0	0.9	.76

Die abgebildeten Cronbach Alphas sind nach Bereinigung dargestellt. Bis auf «Motivation für eine Zusatzaufgabe» und «Soziale Kontakte» haben die Konstrukte eine annehmbare interne Konsistenz ($\alpha > 0.60$). Die Konstrukte mit tiefem Cronbachs Alpha haben einen explorativen Charakter, da sie aus Antworten der Interviewteilnehmer entworfen wurden. In diesem Fall werden die Konstrukte trotz des tiefen Cronbachs Alphas genutzt – vordergründig, weil sich die einzelnen Items der Konstrukte inhaltlich nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Die Konstrukte «Führungskultur» und «Führung (Kommunikation)» wurden zur Dimension «Führung» gemittelt.

Die für das Cronbach Alpha bereinigten Items sind im Anhang ab Seite 91 als gestrichen gekennzeichnet.

3.4 Ablauf der Studie

Wie oben erwähnt wurden fünf Interviews durchgeführt. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 13.09.2021 bis 26.09.2021 abgehalten. Drei der Interviews wurden online per Skype durchgeführt, zwei davon physisch vor Ort. Alle Befragungen wurden aufgezeichnet, um das Transkribieren zu erleichtern. Da nur generelle Fragen gestellt

wurden, können Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit grösstenteils ausgeschlossen werden.

Die quantitative Umfrage wurde durch eine Person einem Pre-Test unterzogen und gefundene Fehler (orthographisch) wurden korrigiert.

Durchgeführt wurde die Umfrage mit Unipark, Tivian EFS Fall 2021 (Version 21.2). Die Umfrage war vom 19.12.2021–28.12.2021 online verfügbar. Am 19.12.2021 wurde der Link zur Umfrage per Mail an die Kantonalverbände des Schweizerischen Blasmusikverbandes versendet, genauer mit der Aufforderung zum Weiterleiten an ihre Unterverbände. Weiter wurde der Link per WhatsApp-Gruppen im Umfeld des Autors verschickt. Um eine noch grössere Reichweite zu erlangen, wurde die Umfrage zusätzlich in den sozialen Medien (Facebook und Instagram) verbreitet. Dort wurden jeweils wieder die Kantonalverbände verlinkt. Über die obengenannten Kanäle wurde am 26.12.2021 eine Erinnerung versendet.

3.5 Datenauswertung

3.5.1 Qualitative Auswertung

Die fünf geführten Interviews wurden nach den Transkriptionsvorgaben der Fernfachhochschule Schweiz transkribiert. (Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), 2021)

Anschliessend wurden die Interviews mit dem Kodierleitfaden kodiert und Kategorien zugewiesen. Der Kodierleitfaden (siehe Anhang auf Seite 96) wurde auf Basis der Theorie und der Ideen des Autors erstellt. Jedes Interview wurde nach den gleichen Kriterien kodiert und kategorisiert. Aus den Interviews geht hervor, dass besonders die Kategorien «Soziale Kontakte», «Wertschätzung», «Kommunikation nach aussen», «Motivation für Zusatzaufgaben», «Führung (Kommunikation & Kultur)», «Intention zu bleiben» und die «Vereinsorganisation» relevante Einflussfaktoren darstellen. Diese Faktoren wurden dementsprechend in den Fragebogen für die quantitative Umfrage überführt. Ausführlicheres dazu siehe Kapitel 4.

3.5.2 Quantitative Auswertung

Insgesamt haben 786 Personen den Link der Umfrage angeklickt. 276 davon haben bereits auf der Startseite abgebrochen. In der laufenden Umfrage haben weitere 162 unterwegs die Umfrage abgebrochen und nicht beendet. 37 gehörten aufgrund ihrer Angaben nicht zur Zielgruppe und wurden direkt ausgeschlossen.

Dies ergibt ein Total von 311 abgeschlossenen Umfragen.

Nach der Bereinigung der Daten (Ausschluss von unvollständigen oder falschen Fragebogen) stehen für die Auswertungen noch folgende Datensätze zur Verfügung:

- für ≤ 25 Jahre noch 80 Datensätze,
- für > 25 Jahre noch 194 Datensätze sowie
- für Ehemalige (jeden Alters) noch 35 Datensätze.

Dies entspricht einem Total von 309 auswertbaren Datensätzen.

Deskriptive Statistik für ≤ 25 -Jährige

Die Geschlechterverteilung bei $n = 80$ liegt bei 55 % weiblich ($n = 44$) und 43,75 % männlich ($n = 35$). Ein Teilnehmer hat sein Geschlecht mit «Andere» angegeben (1,25 %).

Der Mittelwert des Alters liegt bei 20,81 Jahre ($SD = 3.151$) bei einem Minimum von 12 und einem Maximum von 25 Jahren. Die ≤ 25 -Jährigen praktizieren im Mittelwert 11.54 Jahre Musik ($SD = 3.738$).

Die regionale Verteilung wird in der nachstehenden Abbildung 3 grafisch dargestellt. Fast die Hälfte der Teilnehmer ($n = 37$, 46 %) hat ihren ansässigen Verein im Espace Mittelland. Dies kann auf die Vernetzung des Autors in dieser Region zurückzuführen sein. Aus der Region Tessin sind keine Umfrageresultate eingegangen.

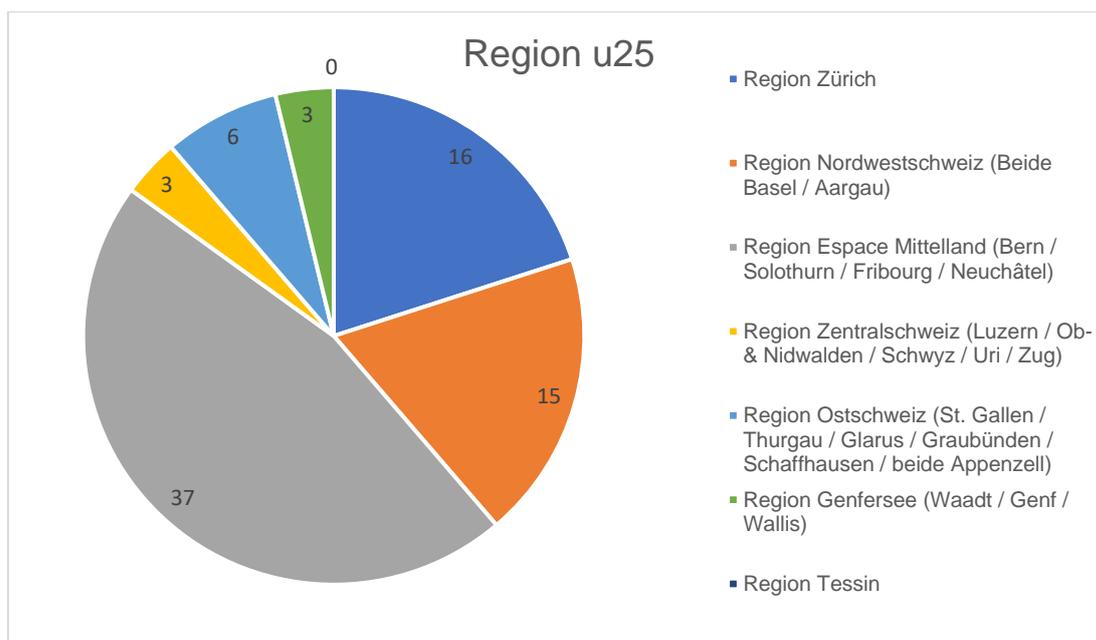


Abbildung 3 Regionale Verteilung ≤ 25 Jahre (Quelle: Eigene Darstellung)

In Tabelle 7 sind die Bildungsabschlüsse der ≤ 25-Jährigen dargestellt. Der grösste Teil der Umfrageteilnehmer hat die Grundbildung (Gymnasium oder Lehrabschluss EFZ) abgeschlossen.

Tabelle 7 Bildungsabschluss ≤ 25 (Quelle: Eigene Darstellung)

	Bildungsabschluss								Gesamt
	Pri-mar-schule	Sekun-dar-schule	Gym-na-sium (Ma-tur)	Lehrab-schluss EBA	Lehrab-schluss EFZ	Höhere Berufsbil-dung (HF/HFP)	Bachelor Fach-hoch-schule (FH) oder Uni-versität	Master-ab-schluss oder hö-her	
12	1								1
14		2							2
15	1	1							2
16		2							2
17	1	1	1		1				4
18		5	4	1	2				12
Alter 19	1	1	1		2				5
20			3		2				5
21			4		4	1			9
22			3		2	2	1		8
23			2		2		5		9
24			3		5	1	4		13
25					1	2	4	1	8
Gesamt	4	12	21	1	21	6	14	1	8

Social Media wird häufig genutzt. Im Schnitt nutzen die ≤ 25-Jährigen ~3.2 verschiedene Plattformen. Allen voran nutzen sie Instagram (27.7 %), gefolgt von YouTube (23.3 %), Snapchat (18.6 %) und Facebook (18.2 %). TikTok, Twitter und andere Plattformen (WhatsApp) finden weniger Anwendung (zwischen 2–6.3 %).

Zweidrittel der jungen Musikantinnen und Musikanten wollen zwischen 11 und maximal 150 Stunden pro Jahr in eine zusätzliche Tätigkeit im Verein investieren. Dies entspricht 0.2–2.8 Stunden pro Woche.

Deskriptive Statistik für > 25-Jährige

An der Umfrage haben 194 über 25-jährige Personen teilgenommen. Davon sind 92 männlich (47.4 %) und 102 weiblich (52.6 %) mit einem Mittelwert des Alters von 43.0

Jahren ($SD = 12.2$), einem Minimum von 26 und einem Maximum von 84 Jahren. Die regionale Aufteilung ist in Abbildung 4 abgebildet.

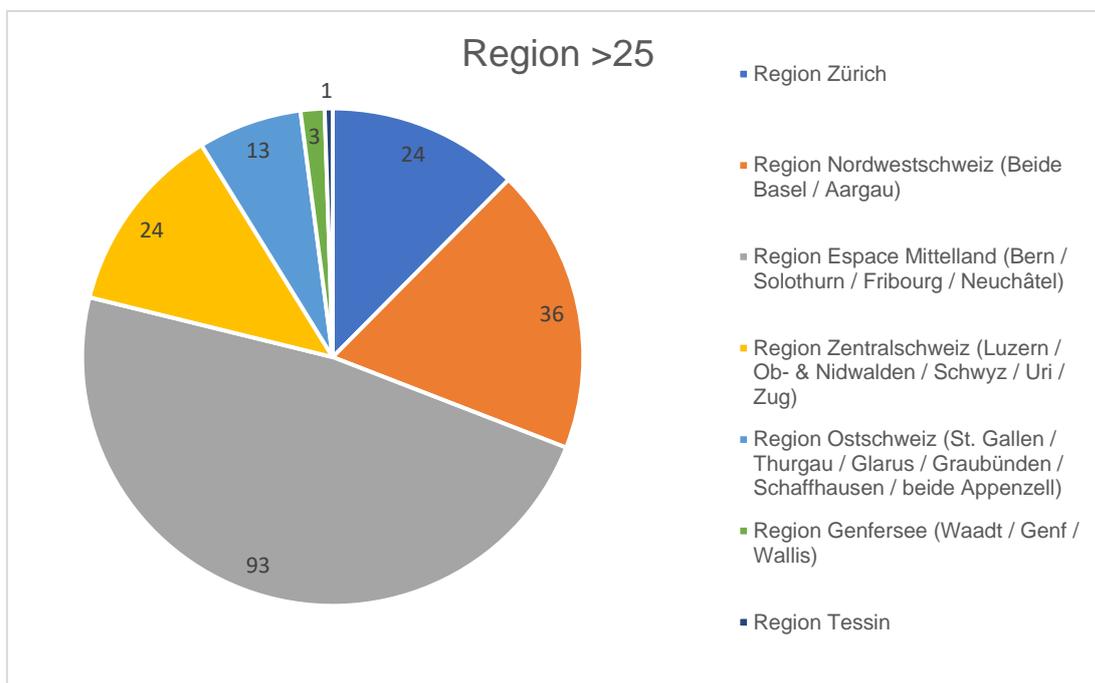


Abbildung 4 Regionale Verteilung >25 Jahre (Quelle: Eigene Darstellung)

Deskriptive Statistik für ehemalige Mitglieder jeden Alters

Die ehemaligen Mitglieder eines Vereins haben eine Geschlechterverteilung von 57.1 Prozent weiblich ($n = 20$) und 42.9 Prozent männlich ($n = 15$). Der Mittelwert des Alters beträgt 40.8 Jahre ($SD = 15.1$). Die Altersspanne liegt zwischen 23 und 70 Jahren. 71.4 Prozent der Teilnehmer stammen aus dem Espace Mittelland. Die anderen Regionen sind mit unter 10 Prozent vertreten. Auch in diesem Teilnehmerfeld ist keine Rückmeldung aus der Region Tessin eingegangen. Die ehemaligen Mitglieder haben im Mittelwert 18.2 Jahre ($SD = 13.1$) Musik gemacht, bis sie aus dem Verein ausgetreten sind – 0 Jahre im Minimum und 51 Jahre im Maximum.

4 Ergebnisse

Aus den Interviews geht hervor, dass die jungen Musikerinnen und Musiker eine grundsätzliche Bereitschaft aufbringen, sich zusätzlich für den Verein zu engagieren. Als wichtige Hürden bzw. Voraussetzungen nennen sie vorwiegend den Zeitaufwand (Motivation Zusatzaufgabe), die Aufgabenart (Motivation Zusatzaufgabe) und die Einarbeitung in eine neue Aufgabe. Weiter zeigen sich Faktoren wie die Wertschätzung,

die Führung oder die sozialen Kontakte als wichtige Bausteine motivierten Nachwuchses.

Die Mittelwerte der Konstrukte, der quantitativen Umfrage (siehe Tabelle 6, Kapitel 3.3.2), stützen die Wichtigkeit der abgefragten Konstrukte und bestätigen, dass diese für den Nachwuchs relevant sind.

4.1 Korrelationen

Die Korrelationstabelle nach Pearson (siehe Tabelle 8) zeigt diverse signifikante Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten. Für diese Arbeit am interessantesten sind vorwiegend die Korrelationen zu den Faktoren «Intention zu bleiben» und «Motivation für eine Zusatzaufgabe». Hier zeigt sich, dass die Führung mit beiden Faktoren zusammenhängt ($r = .411$, $p = .01$ und $r = .251$, $p = .05$). Dies entspricht nach Cohen (1988) einer starken bzw. schwachen Korrelation. Weitere Korrelationen zu «Intention zu bleiben» finden sich beim emotionalen Engagement ($r = .598$, $p = .01$), der Kommunikation nach aussen ($r = .308$, $p = .01$) sowie bei der Motivation für eine Zusatzaufgabe ($r = .298$, $p = .01$).

Emotionales Engagement ($r = .366$, $p = .01$) und soziale Kontakte ($r = .323$, $p = .01$) haben einen weiteren signifikanten Zusammenhang auf die Motivation, eine Zusatzaufgabe zu übernehmen.

Tabelle 8 Korrelationstabelle (Quelle: Eigene Darstellung)

Pearson-Korrelation

	Führung	Motivation Zusatzaufgabe	Intention zu bleiben	Kommunikation gegen aussen	Wertschätzung	Emotionales Engagement
Motivation Zusatzaufgabe	.251*					
Intention zu bleiben	.411**	.298**				
Kommunikation gegen aussen	.340**	0.102	.308**			
Wertschätzung	.445**	0.166	0.210	.527**		
Emotionales Engagement	.338**	.366**	.598**	.296**	0.087	
Soziale Kontakte	.410**	.323**	.256*	.328**	.268*	.333**

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Weitere Korrelation

Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Bildungsabschluss und der Motivation, eine Zusatzaufgabe übernehmen zu wollen ($\text{Chi-Quadrat}(70) = 71.698$, $p = .421$).

4.2 Regressionsanalysen

Um die Verbindungen unter den Konstrukten besser zu verstehen, wurden mehrere Regressionsanalysen durchgeführt. In Abbildung 5 sind die Analysen grafisch dargestellt. Die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse sind erfüllt. Die Werte der Durbin-Watson-Statistik, die Kollinearitätsstatistik (VIF), das Histogramm (Normalverteilung der Residuen) sowie die Homoskedastizität entsprechen den Vorgaben, um die Analysen durchführen zu können.

Die multiplen Regressionsanalysen zeigen einen, ausgehend von der Führung, positiven Effekt auf die Intention, zu bleiben ($F(1,78) = 29.141$, $p < .001$, $b = .43$, $t = 5.4$, $p < .001$), und die Motivation, eine Zusatzaufgabe ($F(1,78) = 16.9$, $p < .001$, $b = .53$, $t = 4.1$, $p < .001$) zu übernehmen. Die beiden Faktoren «Intention, zu bleiben» ($b = .83$, $t = 5.8$, $p < .001$) und «Motivation, eine Zusatzaufgabe zu übernehmen» ($b = .32$, $t = 2.2$, $p = .029$) haben zusammen als ein Konstrukt ($F(2,77) = 43.5$, $p < .001$) eine starke Voraussagekraft ($f = .78$) auf das emotionale Engagement.

Nach Cohen (1988) haben die Modelle die folgende Anpassungsgüte: «Führung» zu «Intention zu bleiben» hohe Varianzaufklärung (korrigiertes $R^2 = .26$), «Führung» zu «Motivation für Zusatzaufgabe» eine mittlere Varianzaufklärung (korrigiertes $R^2 = .17$) und «Intention zu bleiben» mit «Motivation für Zusatzaufgabe» zu «Emotionales Engagement» wiederum eine hohe Varianzaufklärung (korrigiertes $R^2 = .38$).

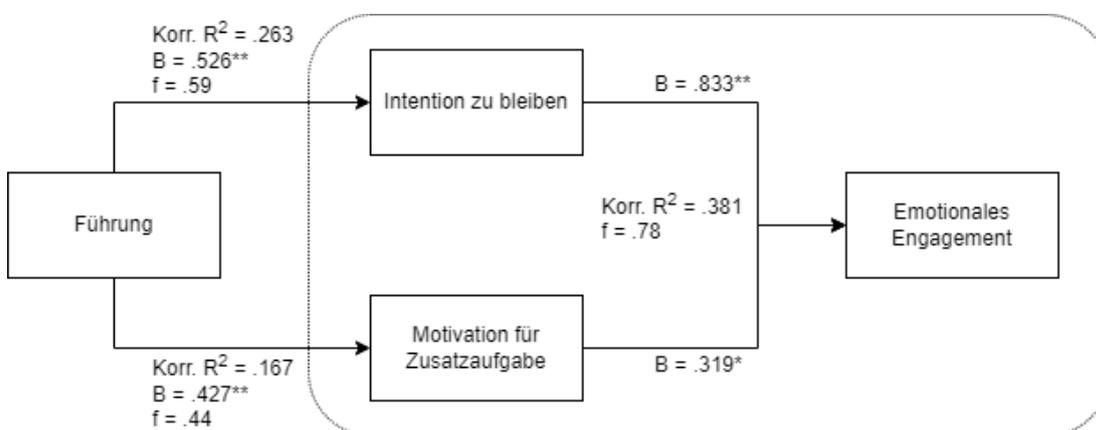


Abbildung 5 Regressionsanalysen (Quelle: Eigene Darstellung)

Unter allen anderen geprüften Faktoren (siehe Tabelle 8) können keine weiteren Regressionen festgestellt werden.

4.3 Mitarbeit in einem Gremium

Die Resultate aus der Umfrage bezüglich möglicher Mitarbeit in einem Gremium sind eine wichtige Einflussgrösse für diese Arbeit. Die aus den Resultaten gewonnen Erkenntnisse sind entscheidend für den praktischen Leitfaden.

Die Bereitschaft, in einem Team mitzuarbeiten, ist bei den ≤ 25 -Jährigen grundsätzlich vorhanden. Von 80 Personen haben 56 angegeben, dass sie sich vorstellen können, in einem Team mitzuarbeiten. 9 haben mit «Nein» und 15 mit «weiss nicht» geantwortet (Ja: 70 %, Nein: 11.2 %, Weiss nicht: 18.8 %).

Die Gründe, in einem Team mitzuwirken, sind vielfältig. Aus der Umfrage geht folgendes hervor: An erster Stelle der Motivation steht der Spass. Die persönliche Weiterentwicklung, die Möglichkeit, bei Entscheidungen mitzureden, oder der Aspekt, dass der Verein mich braucht, sind ebenfalls hoch gewertet. Die Punkte, dass man Anerkennung im Umfeld erhält oder der Verein sonst keine Leute für die Besetzung der Ämter findet, sind weniger ausschlaggebend. Andere Gründe sind beispielsweise «einen wesentlichen Beitrag an die Vereinszukunft beisteuern» oder «Ich arbeite gerne mit Menschen».

In Tabelle 9 werden die Häufigkeiten der Antworten auf die Frage «Welches Amt käme für dich in Frage?» dargestellt. Es zeigt sich, dass sich junge Personen besonders für die Nachwuchsförderung einsetzen wollen (25.2 %). Die unbeliebtesten Ämter sind jene mit dem grössten Aufwand oder der grössten Verantwortung (Präsident/in, Sekretär/in oder Kassier/in). Im Vergleich zu den Ad-Hoc-Aufgaben (siehe Tabelle 10) wurden 46 Antworten weniger angegeben. Im Verhältnis zu den Gesamtteilnehmern (56) entspricht dies bei einem Amt ~ 2.7 und bei den Ad-Hoc-Aufgaben ~ 3.6 Antworten pro Teilnehmer. Die Umfrageteilnehmer sind dementsprechend rund 1.3-mal interessierter, eine Ad-Hoc-Aufgabe auszuführen als sich in einem Amt zu engagieren. Unter 17-Jährige zeigen sich gar nicht interessiert daran, ein Amt oder eine Aufgabe zu übernehmen.

*Tabelle 9 Häufigkeiten welches Amt (Quelle: Eigene Darstellung)
Häufigkeiten von Welches Amt kommt in Frage*

		Antworten	
		N	Prozent
Welches Amt kommt in Frage ^a	Präsident/in	12	7.7 %
	Vize-Präsident/in	21	13.5 %
	Sekretär/in	12	7.7 %
	Kassier/in	9	5.8 %
	Beisitzer/in	22	14.2 %
	Werbeverantwortliche(r)	22	14.2 %
	Nachwuchsverantwortliche(r)	39	25.2 %
	Andere	18	11.6 %
Gesamt		155	100.0 %

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Bei den Ad-Hoc-Aufgaben sind die organisatorischen Mithilfen beliebt gegenüber den eigenständigen Aufgaben, wie Flyergestaltung oder die Organisation eines Events für die Jugendförderung. Tabelle 10 zeigt die genaue Anzahl der Antworten auf die Frage «Welche Ad-Hoc-Aufgabe käme für dich in Frage?».

*Tabelle 10 Häufigkeiten welche Ad-Hoc-Aufgabe (Quelle: Eigene Darstellung)
Häufigkeiten von Welche Ad-Hoc-Aufgabe kommt in Frage*

		Antworten	
		N	Prozent
Welche Ad-Hoc-Aufgabe kommt in Frage ^a	Mithilfe Konzertorganisation	43	21.4 %
	Event für Jugendförderung organisieren	37	18.4 %
	Flyergestaltung	27	13.4 %
	Social-Media-Posts erstellen	40	19.9 %
	Mithilfe bei der Stückauswahl	44	21.9 %
	Andere	10	5.0 %
Gesamt		201	100.0 %

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Als «Andere» wurden unter anderem «kleine Nebenjobs wie Tombola oder Festwirtschaft», «Mitglied der MuKo», «Organisatorisches ausserhalb der Gremien» oder «kreative Aufgaben» genannt.

4.4 Vergleich unter und über 25-Jährige

Wird der Vergleich zu den über 25-Jährigen, die ein Amt bekleiden, gezogen, stellt sich heraus, dass die Vorstellungen teils voneinander abweichen. In Tabelle 11 sind die abgefragten Komponenten nach Mittelwert rangiert. Ein tiefer Mittelwert bedeutet, dass am häufigsten der Rang 1 im Fragebogen vergeben wurde. Der geringe Zeitaufwand wurde als die am wenigsten wichtige Komponente für die Nachwuchsförderung betitelt. Weiter wurde die Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten als unwichtig (Platz 6) eingeteilt. Für die unter 25-Jährigen sind dies aber Voraussetzungen, um sich in einem Gremium zu engagieren. Die ersten drei Ränge (Wertschätzung, Führung und Kommunikation nach innen) stimmen mit den Vorstellungen der unter 25-Jährigen überein. Die Organisationsform (Rang 4 der Wichtigkeit) ist für die unter 25-Jährigen nicht von Belang.

Tabelle 11 Rangliste ü25 (Quelle: Eigene Darstellung)

Rangliste ü25	M	Rangliste
Wertschätzung	3.3	1
Führung (Geregelte Verantwortlichkeiten, Absprachen und Pflichtenhefte)	3.7	2
Kommunikation nach innen (zwischen Gremien und Mitgliedern)	3.9	3
Organisationsform (Vorstand/MuKo oder Projektteams)	4.2	4
Kameradschaft (auch ausserhalb der Proben)	4.3	5
Aufgabenverteilung (nach Fähigkeiten)	4.3	6
Kommunikation nach aussen (Bsp. Social Media)	5.8	7
Geringer Zeitaufwand	6.6	8

Die meisten (über 60 der 80 Umfrageteilnehmer ≤ 25 -Jährige) geben an, dass die Organisationsform Vorstand/Musikkommission am beliebtesten ist. Diese Organisationsform ist zudem die bekannteste (60 %). Auf dem zweiten Platz wird die «Projektorganisation» genannt (28.1 %). Relativ unbekannt sind die Organisationsformen «Gremien mit Ad-Hoc-Teams» (6.7 %) und «freie Organisation (ohne Hierarchie)» (5.2 %).

4.5 > 25 Jahre

Die > 25-Jährigen sind in ihrem Amt sehr zufrieden ($n = 181$, $M = 3.99$, $SD = .84$). Werden die beiden Variablen «Zufriedenheit» und «Jahre aktiv im Amt» in Korrelation gesetzt, ist der Effekt klein, aber signifikant positiv ($r = .18$, $p = .02$). Dementsprechend sind Personen, die länger in einem Amt sind, grundsätzlich zufriedener.

Für diese Arbeit massgebend sind vorwiegend die Verbesserungsvorschläge der 26- bis 30-Jährigen, da diese am nächsten an der Gruppe der ≤ 25 -Jährigen liegen und deren Ansichten am naheliegendsten sind. Ihre Umfrageantworten können pauschal folgendermassen zusammengefasst werden:

Der Aufwand soll auf mehrere Schultern verteilt und Mitglieder ausserhalb der Gremien vermehrt miteinbezogen werden. Die Aufgaben sollten besser aufgeteilt, die Sitzungen effizienter gestaltet und die Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzen klar geregelt werden. Die Wertschätzung gegenüber den Gremien soll sich erhöhen und jeder soll sich gegenseitig unterstützen. Eine offene und konstruktive Kultur soll gefördert werden, der Verein soll flexibler werden und alte Strukturen durchbrechen. Eine allgemeine Digitalisierung ist anzustreben (Dateien in einer Cloud etc.).

4.6 Ehemalige Vereinsmitglieder

Die Austrittsgründe der ehemaligen Mitglieder geben Aufschluss darüber, was Vereine in Zukunft verbessern können, um möglichst keine Mitglieder zu verlieren. Die nachfolgenden zwei Übersichten (Tabelle 12, Tabelle 13) zeigen einen Auszug aus der Umfrage der ehemaligen Vereinsmitglieder. Die Aussagen werden jeweils Kategorien zugeordnet, damit sie besser eingeordnet werden können. Daraus wird ersichtlich, dass viele Mitglieder aufgrund der Wertschätzung oder der verpassten Nachwuchsförderung den Verein verlassen haben. Um wieder in einen Verein zurückzukehren, wäre es nötig, dass sich die Wertschätzung, die Führung sowie die Organisation verbessern.

Tabelle 12 Übersicht Gründe Verein verlassen (Quelle: Eigene Darstellung)

Zuordnung	1	2	3	4	5
Aussage					
Sie hätten mich mehr fördern können.	X	X		X	
Nach der Zeit bei den Jungbläsern in die MG einzusteigen war schwierig aufgrund des stark ansteigenden Niveaus.				X	X
Toleranter sein, wenn man Absenzen hat.	X	X			
Besser zu den jungen MusikerInnen schauen und denen Verantwortung geben.	X			X	
Mehr Wertschätzung gegenüber den Mitgliedern.	X				
Weniger Anlässe, mit Anwesenheitspflicht Vereinbarkeit, Sport und Musik.			X		
Aktiv auf die Jungen zugehen, sie aufnehmen und integrieren.				X	
Weniger dumme Sprüche über die jungen Leute (in der Pubertät/Teenageralter ist das ganz dumm...).	X			X	
Mehr Flexibilität, mehr Lieder für die jungen und nicht nur Marschmusik und Polkas.	X	X			X

Legende: 1 = Wertschätzung, 2 = Führung, 3 = Organisation, 4 = Nachwuchsförderung, 5 = Musikalisches

Tabelle 13 Gründe zurück in einen Verein (Quelle: Eigene Darstellung)

Zuordnung	1	2	3	4	5	6
Aussage						
Gute Probendisziplin, tolle Musik, gute Kameradschaft, keine langweiligen Events ohne musikalischen Zusammenhang.	X	X	X		X	
Unter anderem weniger Proben (2x pro Woche war sehr intensiv).			X			
Modern, grossartige Leute, mein Freundeskreis, coole Lieder und Konzerte.	X			X	X	X
Gute Stimmung, guter Zusammenhalt Spielfreude als Hobby sollte im Vordergrund stehen, man muss nicht immer die Besten sein mit dem meisten Publikum.					X	X
Unverbindlichkeit, keine zahllosen Ständli etc. damit der Zeitaufwand im Rahmen bleibt. Dazu viel Kollegialität und ein gutes Klima, nach der Probe «eins Trinken» gehen.			X			X
Die Möglichkeit, je nach Lebensphase und privatem Stress, zu entscheiden, wie aktiv ich im Verein mitmachen möchte. Das heisst; man kann sich für Projekte eintragen, bei Helfereinsätzen entscheiden, ob man lieber einen finanziellen Beitrag gibt etc.		X	X			
Gutes Vereinsleben allgemein (sympathische Leute, klar organisierter Verein).	X	X	X			X

Legende: 1 = Wertschätzung, 2 = Führung, 3 = Organisation, 4 = Nachwuchsförderung, 5 = Musikalisches, 6 = Diverses

4.7 Fazit Ergebnisse

In allen befragten Gruppen lässt sich feststellen, dass in verschiedenen Bereichen wie Digitalisierung, Wertschätzung, Einbezug von allen Mitgliedern und der Zeitaufwand für Zusatzaufgaben der Wunsch nach Veränderung angezeigt ist.

Es zeigt sich, dass die «Führung» ein wichtiger Bestandteil eines gut organisierten Vereins ist. Es lässt sich eine Diskrepanz zwischen den Vorstellungen von Vereinskultur, Führungskultur etc. der ≤ 25-Jährigen und den > 25-Jährigen befragten Gruppen feststellen.

Was heisst das nun für die Praxis?

Im nächsten Kapitel wird aufgezeigt, wie sich ein Verein zukünftig positionieren und organisieren muss, um den Bedürfnissen der Generation Z gerecht zu werden und junge Leute für eine Zusatzaufgabe zu motivieren.

5 Praktischer Leitfaden

Da diese Arbeit auf einen direkten praktischen Nutzen für die (Blas)musikvereine ausgelegt ist, folgt in diesem Kapitel keine Diskussion, sondern ein praktischer Leitfaden. In diesem Leitfaden werden die wichtigsten Aspekte der zukunftsorientierten Vereinsführung dargelegt. Die Limitationen der Arbeit und der Ausblick folgt schliesslich in Kapitel 5.6.

Im Zuge der Arbeit stellte sich heraus, dass es für die Laiengremien eine grosse Herausforderung ist, allen Anforderungen gerecht zu werden – allen voran den Anforderungen aus den eigenen Reihen. Die Wertschätzung gegenüber den Personen, die sich zusätzlich und mit einem grösseren Zeitaufwand für den Verein einsetzen, ist seitens der anderen Mitglieder nicht immer optimal.

Auf den nachfolgenden Seiten werden Möglichkeiten skizziert, wie die Vereinsführung den Verein zukunftsorientiert strukturieren und den Nachwuchs sichern kann. Aus Gründen des Umfangs werden die wichtigsten Bereiche vertieft und Nebenschauplätze am Rande bearbeitet. Der praktische Leitfaden soll unterstützend sein und Stossrichtungen vorgeben, aber nicht als abschliessend betrachtet werden.

5.1 Organisation von Vereinen

Wie in der Theorie erläutert, sind die aktuellen Strukturen von Vorstand und MuKo bei den Schweizer (Blas)musikvereinen weit verbreitet. Der Mitgliederschwund und die Schwierigkeiten, den Vorstand vollständig zu besetzen, zwingen die Vereine dazu, sich Gedanken über die Zukunft ihrer Organisation zu machen.

5.1.1 Organisationsform(en) und Strukturen

Die Organisationsform des Vereins spielt im Grunde eine untergeordnete Rolle. Vordergründig hingegen kommt aber dem Argument «Zeitaufwand» eine wichtige Funktion zu. Um diesem Bedürfnis gerecht zu werden, gibt es mehrere Szenarien, die es zu bearbeiten gilt:

- aktuelle Strukturen beibehalten,
- Umwandlung der Organisationsstruktur in eine Projektorganisation,
- Ergänzung der Gremien durch Ad-Hoc-Aufgaben oder Teams und
- teambasiertes Vereinsmanagement.

Die aktuellen Strukturen VS/MuKo sind nach Angaben der Umfrageteilnehmer heute immer noch die häufigste und beliebteste Organisationsform. Daher stellt sich die Frage, weshalb nicht einfach Bewährtes beibehalten wird.

In den Strukturen des Modells «VS/MuKo» ist der Aufwand für das einzelne Gremienmitglied tendenziell hoch. Zudem lasten die Verantwortlichkeiten des ganzen Vereins auf einzelnen Schultern. Die meisten Gremienmitglieder sind zwar mit ihrer Arbeit grundsätzlich zufrieden, sie möchten aber gerne, dass alle Mitglieder des Vereins eingebunden werden. Der Aufwand und der Wunsch der Partizipation stehen im Widerspruch mit der aktuellen Organisationsform.

Die Umwandlung der Organisation in eine Projektorganisation bringt nicht nur Vorteile. Der Weg in eine solche Organisation ist weit und komplex. Der Aufwand für den leitenden Ausschuss neben der operativen Tätigkeit ist zu gross. Deshalb wird diese Organisationsform nur Vereinen empfohlen, die eine grundlegende Änderung anstreben. In dieser Arbeit wird die Projektorganisation nicht weiter behandelt.

Ad-Hoc-Aufgaben oder Teams können die Gremien stark entlasten und fördern zusätzlich die Vereinskultur. Die Hauptverantwortung bleibt in den Gremien, sie werden aber durch Mitglieder aus dem Verein unterstützt. Dies können einmalige Aufgaben, wie die Mithilfe, einen Anlass zu organisieren, oder aber auch längerfristige Engagements wie die Betreuung eines neuen Jungbläusers («Götti») sein.

Das teambasierte Vereinsmanagement ist die partizipativste Form des Vereinsmanagements. Bei dieser Struktur haben alle Mitglieder des Vereins irgendeine Aufgabe und sind einem Team zugewiesen. Nur die von den Statuten vorgegebenen Positionen sind als Vorstand besetzt. Diese fungieren aber als Manager und nicht als Führer. Alle Aufgaben werden untereinander verteilt und jeder arbeitet aussermusikalisch mit **am** Verein. Es herrschen keine Hierarchien und der Verein ist selbstorganisiert. Neben der Verteilung der Aufgaben, der Regelung der Kompetenzen sowie der Rechte und Pflichten ist es unabdingbar, sich über die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Teams einig zu sein (Link, 2020).

Vertieftere Inputs zur Führung und Umstrukturierung eines Vereins werden in Kapitel 5.2 behandelt.

Der Grad der Organisationsstruktur hat einen deutlichen Einfluss auf die Mitglieder der Organisation. Um eine optimale Organisationsstruktur zu finden, kann Tabelle 14 von Gmür und Graf (2015) genutzt werden.

Tabelle 14 Organisationsstruktur (Quelle: Gmür & Graf, 2015)

Anzeichen für eine Unterorganisation	Anzeichen für eine Überorganisation
<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Routine in den gemeinsamen Aktivitäten und im Problemlösen - Häufige Missverständnisse in der Zusammenarbeit und Effizienzverluste an den Schnittstellen nach innen und aussen - Keine Nutzung der Lernerfahrungen für zukünftige Aufgabenstellungen - Einseitige Optimierung von Einzelinteressen zulasten der gemeinsamen Ziele - Wiederholte Frustration aktiver Mitglieder, weil sie keine Beiträge anderer Mitglieder erkennen können - Geringe individuelle Bindung an die Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Bereitschaft der Mitglieder, sich über die bereits übernommenen Aufgaben hinaus zu engagieren - Abnehmende kollegiale Solidarität und geringere spontane Hilfsbereitschaft - Konflikte durch Beharren auf individuellen Aufgabenrollen, die sich auseinander bewegen - Mangelnde Flexibilität der Organisation bei unvorhergesehenen Ereignissen - Zunehmendes Verdrängen des ursprünglichen Organisationszwecks durch Regeln und Routinen - Betriebsblindheit und Tendenz zur Abschottung nach aussen

Demnach sollte das Wichtigste festgehalten werden: Die Organisationsstruktur sollte in einem Gleichgewicht zwischen Regeln, Routinen und Handlungsspielraum der Organisation liegen. Dieser Punkt kann nicht von aussen festgelegt werden. Es muss auf die Anzeichen in der Organisation geachtet werden, ob das Optimum bereits überschritten wurde. Aufgrund dieser Beobachtungen kann der Grad angepasst werden (Gmür & Graf, 2015).

5.1.2 Social Media

Die Gen Z lebt in der digitalen Welt (siehe Kapitel 2.3). Deshalb ist es wichtig, sich als Verein in diese Welt zu begeben. Verständlicherweise ist es für ungeübte Personen schwer, sich in dieser riesigen Welt der sozialen Medien zurechtzufinden, vor allem wenn jene nicht mit diesen Technologien aufgewachsen sind.

Die Kommunikation von Babyboomern (Jg. 1946–1964), Generation X (Jg. 1965–1980) und Millennials (Jg. 1981–2000) unterscheidet sich signifikant voneinander. Die Tendenz zur Onlinekommunikation steigt über die Generationen an. Vor allem Text-messengerdienste (WhatsApp etc.) und soziale Medien (Facebook, Instagram etc.) stiegen überproportional an. Die Face-to-Face-Kommunikation ist aber weiterhin ein fester Bestandteil der Kommunikation in allen Generationen (Downs, 2019).

Trotz der Schwierigkeiten, sich im digitalen Umfeld zurechtzufinden, ist es wichtig, sich dieser Herausforderung anzunehmen. Denn die Korrelationen zwischen der Kommunikation gegen aussen (mit Social Media), hat signifikante Verbindungen mit den sozialen Kontakten, der Wertschätzung, der Führung, dem emotionalen Engagement und der Intention, im Verein zu bleiben (siehe Tabelle 8 im Kapitel 4.1), und ist dementsprechend eine wichtige Komponente in der Wirkung auf junge Musikantinnen und Musikanten.

Aktuell ist Instagram die beliebteste Plattform bei den jungen Leuten. Facebook ist aber weiterhin eine beliebte Plattform. Auch YouTube wird fleissig genutzt (siehe Kapitel 3.5.2).

Die Elbdudler Jugendstudie (2018) hat die Onlinenutzung der Generation Z untersucht. 92 % der Befragten ($n = 513$) haben angegeben, dass sie WhatsApp mehrfach täglich nutzen. YouTube (69 %) und Instagram (65 %) stehen auf Rang 2 und 3. Nur 14 % der Teilnehmer nutzen Facebook mehrfach täglich. Bei Facebook zeigt sich eine kleine Diskrepanz zu den Umfrageergebnisse dieser Arbeit. Bei der Wichtigkeit der Apps für junge Leute schneidet Facebook mit 68 % unwichtig gegenüber Instagram mit 48 % sehr wichtig äusserst schlecht ab.

Um die Angst vor den sozialen Medien und deren Tücken zu mindern, kann eine externe Dienstleistung hinzugezogen werden. Mittlerweile gibt es ganze Firmen, die sich nur mit dem Thema soziale Medien auseinandersetzen. Das Beste für den Verein wäre jedoch, intern ein junges Mitglied mit dieser Aufgabe zu betrauen.

In Bezug auf die sozialen Medien ist es nun noch wichtig, ansprechende Inhalte (Content) zu erstellen. Dafür ist es sinnvoll, ein Konzept zu entwickeln. Als kurzer Abriss

können die Ablaufschritte des VIBSS³ genutzt werden: (Landessportbund Nordrhein-Westfalen e. V., o. D.)

- Ist-Zustand definieren,
- Ziele setzen,
- Zielgruppen und Kanäle festlegen,
- welche Inhalte präsentieren wir welchen Zielgruppen,
- Social-Media-Koordinator implementieren und
- Budgetplanung.

Diese Webseite gibt einen Einblick in die Überlegungen zu den ersten Schritten in Social Media und bildet eine gute Basis für das eigene Konzept.

Der Inhalt (Content), bei relevanter Werbung, muss humorvoll sein, damit er angeschaut wird (Elbdudler GmbH, 2018). Daraus kann geschlossen werden, dass auch für die Nachwuchsförderung humorvolle und interessante Inhalte für die sozialen Medien produziert werden sollten.

5.2 Vereinsführung

Die Korrelationstabelle (Kapitel 4.1) sowie die Regressionsanalyse (Kapitel 4.2) zeigen auf, dass die Führung einen der wichtigsten Faktoren eines erfolgreichen Vereins darstellt. Vor allem der deutliche Einfluss auf die Motivation, eine Zusatzaufgabe zu übernehmen, und auf die Intention, im Verein zu bleiben, geben der Führung einen besonderen Stellenwert. Die nächsten Kapitel sollen Laiengremien dabei helfen, sich im «Dschungel» der ganzen Ansätze zurechtzufinden und anwendbare Schemata zur Umsetzung einer Laienführung zu erhalten.

5.2.1 Unternehmertum und Aufgabenorganisation

Durch die wachsenden Anforderungen (intern wie extern) wird ein Verein immer mehr zu einem Unternehmen. Die Finanzen müssen geregelt sein, darin enthalten ist ein offizieller Buchhaltungsabschluss für die Steuerverwaltung. Es wird immer mehr von den Gremien erwartet, alles sollte professioneller werden. Nur eines verändert sich nur langsam: die starren Vereinsstrukturen wie Statuten oder Ansichten. Damit ein Verein langfristig bestehen kann, muss er all diesen Anforderungen gerecht werden. Deshalb sollte ein Verein in gewissen Bereichen wie ein Unternehmen geführt werden.

³ VIBSS = Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem

Der Wunsch nach Flexibilität und Modernisierung ist ein Anliegen der Gremienmitglieder bis 30 Jahre. Da Statuten gesetzlich vorgegeben sind (ZGB, Art. 60ff.), kann man diese als Verein nicht einfach abschaffen. Gewisse Punkte wie die Bestellung eines Vorstandes, die Buchführung oder die Art, wie Vereinsbeschlüsse Gültigkeit haben, sind im Gesetz geregelt. Wie der Verein organisiert, welche Organe eingesetzt werden und wie die Aufgaben aufgeteilt sind, wird nicht explizit geregelt. Da entsteht ein Spielraum, der als Flexibilität bezeichnet werden kann. Die starren Statuten können aufgeweicht und schnellere Entscheidungswege eingeführt werden. Die Kompetenzen der Entscheidungsträger müssen aber zwangsläufig sehr genau geregelt und kommuniziert werden.

Im nächsten Abschnitt geht es um diese Entscheidungsträger und deren Aufgaben. Was ist alles zu erledigen und wie können die Aufgaben den richtigen Personen zugewiesen werden?

Eine Aufgabenmatrix kann helfen, die Aufgaben und die Zuständigkeiten zu erfassen. Zudem deckt sie Kompetenzüberschneidungen und Schwachstellen auf. Abbildung 11 im Anhang auf Seite 103 zeigt ein Musterbeispiel einer Aufgabenmatrix.

In der Erarbeitung der Aufgabenmatrix⁴ kann die leere Matrix den Vorstandsmitgliedern vorgelegt werden. Jeder schreibt seine Aufgaben und Ideen in das Dokument und legt die Verantwortlichkeiten fest. In einer Sitzung werden die Resultate besprochen und ein erster Entwurf der Matrix zusammengestellt. Je nach Grösse des Vereins und Anzahl der Aufgaben kann eine Gruppierung wie in Abbildung 11 Sinn ergeben. Die Matrix sollte laufend aktualisiert, ergänzt und weiterentwickelt werden (Golinsky, 2020).

5.2.2 Digitalisierung

Mit der Modernisierung hält auch die Digitalisierung Einzug in den Vereinen. Die Digitalisierung ist bei vielen noch ein «rotes Tuch». Von jüngeren Gremienmitgliedern wird sie aber zusehends gefordert. Wie muss vorgegangen werden, um den Verein zu digitalisieren? Sind die Hilfsmittel so kompliziert? Welche konkreten Tools können in der Vereinsorganisation genutzt werden?

⁴ Die leere Matrix von Golinsky ist frei verfügbar und kann unter folgendem Link abgerufen werden: <https://moderne-vereinsorganisation.de/moderne-vereinsorganisation/download/aufgabenmatrix/>.

Wichtig zu unterscheiden sind die Arten der Tools:

- Vereinsorganisationstools,
- Kommunikationstools sowie
- Vorstandstools.

In der Praxis sind auch Kombinationen möglich. Beispielsweise kann das gleiche Tool für die Kommunikation auch für die Vorstandsarbeit genutzt werden. Zudem gibt es Möglichkeiten der Kombination einzelner Funktionen oder ganzer Tools.

Abbildung 6 zeigt symbolisch auf, wie die verschiedenen Tools nebeneinander koexistieren und sich ergänzen.

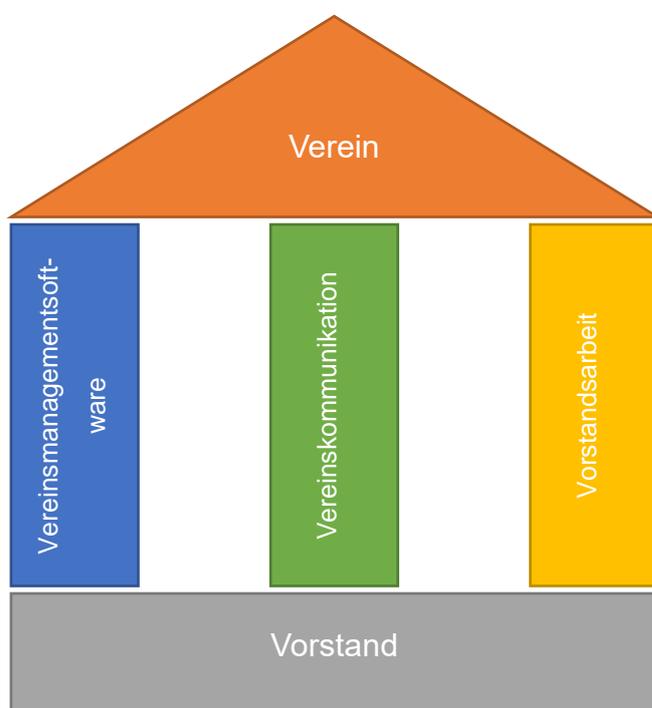


Abbildung 6 Säulen des Vereinsmanagements (Quelle: Eigene Darstellung)

Vereinsorganisationstool

Als zentrales Verwaltungstool sollte eine Vereinsverwaltungssoftware zum Einsatz kommen. Im unternehmerischen Kontext wird von einem ERP⁵-System gesprochen. Kurz gesagt: Die Mitgliederstammdaten und die Finanzdaten etc. werden zentral verwaltet, bearbeitet und gepflegt. Damit entfallen unzählige (meistens nicht aktuelle) Excellisten.

⁵ ERP: Enterprise Resource Planning

Für Vereine hat sich beispielsweise ClubDesk etabliert. ClubDesk ermöglicht das Erfassen aller Vereinsmitglieder, die Führung der Buchhaltung, das Erstellen von Briefen, Massenemails und Rechnungen und die einfache Terminverwaltung des ganzen Vereins in einem Programm. Für CHF 156.-/Jahr kann eine Pro Lizenz für bis zu 100 Mitglieder erworben werden (ClubDesk, 2022).

Kommunikationstools

Das Vereinsorganisationstool kann zusätzlich mit einem Kommunikationstool ergänzt werden. Hervorragend in die digitale Welt passt Slack. Dies ist eine Onlinekommunikationsplattform in Form eines Messengers. Die Kommunikation erfolgt in sogenannten «Channels». Ein Channel ist ein Bereich der Vorstandsarbeit wie Jugendförderung oder Marketing. Die Kommunikation kann durchgängig rückverfolgt werden (Slack speichert bis zu 10'000 Nachrichten). Dadurch entsteht kein Chaos in den Nachrichten wie dies bei bspw. WhatsApp-Chats häufig der Fall ist. Der grosse Vorteil von Slack: Jedes Mitglied bestimmt selbst, wo es gerne Benachrichtigungen aktivieren möchte. Auch wenn die Benachrichtigungen deaktiviert sind, kann auf die anderen Threads zugegriffen und mitgelesen werden. Zudem entfallen die E-Mails nach dem «Giesskannenprinzip» (jeder im cc). Die Kommunikation wird effizienter und zielgruppenorientierter (Golinsky, 2019).

Slack ist für die Basisnutzung kostenlos. Grundsätzlich sind die Funktionen der kostenlosen Version ausreichend. In diesen Funktionen eingeschlossen sind diverse Verbindungen zu anderen Tools wie einer Cloud (Speichern von Daten) oder Office365 (Slack, 2022).

Konzertmeister «Einfache Organisation für deine Proben und Auftritte» – mit diesem Slogan wirbt Konzertmeister für seine App. Diese App bietet eine Vielzahl von Funktionen im Bereich der Terminorganisation im Verein. Zu den praktikabelsten Funktionen gehören (KM Konzertmeister GmbH, 2022):

- einfache Terminerstellung in der App oder der dazugehörigen Web-Plattform,
- Erfassen von Mitgliedern und Zuteilung in Register oder Gruppen,
- Versand von Nachrichten an alle oder nur festgelegte Gruppen,
- Push-Benachrichtigungen in der App oder per SMS,
- Rückmeldeoptionen, um die Anwesenheiten zu überprüfen,
- Kalendersynchronisation in den privaten Kalender jedes Mitglieds und
- Anwesenheitsstatistiken.

Terminorganisation im Verein ist so leicht zu handhaben. Vor allem die praktische Rückmeldungsfunktion gibt einen schnellen Überblick über die anwesenden Musikanten und erleichtert die Probeplanung für den musikalischen Leiter. Für 59 €/pro Jahr kann eine Pro Lizenz für bis zu 60 Mitglieder erworben werden.

Vorstandstool

Die Organisation von Aufgaben kann herausfordernd sein: Wer sollte welche Aufgabe bis zu welchem Zeitpunkt erledigen? Gibt es wiederkehrende Aufgaben? In Kapitel 5.2.1 wurde bereits die Aufgabenmatrix thematisiert. Diese kann nun in ein Trello überführt werden. Trello ist eine Art Pinnwand mit Post-It-Zetteln. Aufgaben können erfasst, terminiert und den zuständigen Personen zugewiesen werden. Die einzelnen «Post-It» können mit Kategorien und Checklisten versehen werden. Damit erreicht man eine übersichtliche Strukturierung der Aufgaben und Zuständigkeiten. Die Aufgabenkarten können dann je nach Status verschoben werden – und dies live. Abbildung 7 zeigt ein Beispiel für die Nutzung von Aufgabenkarten, Kategorien und Bereichen.

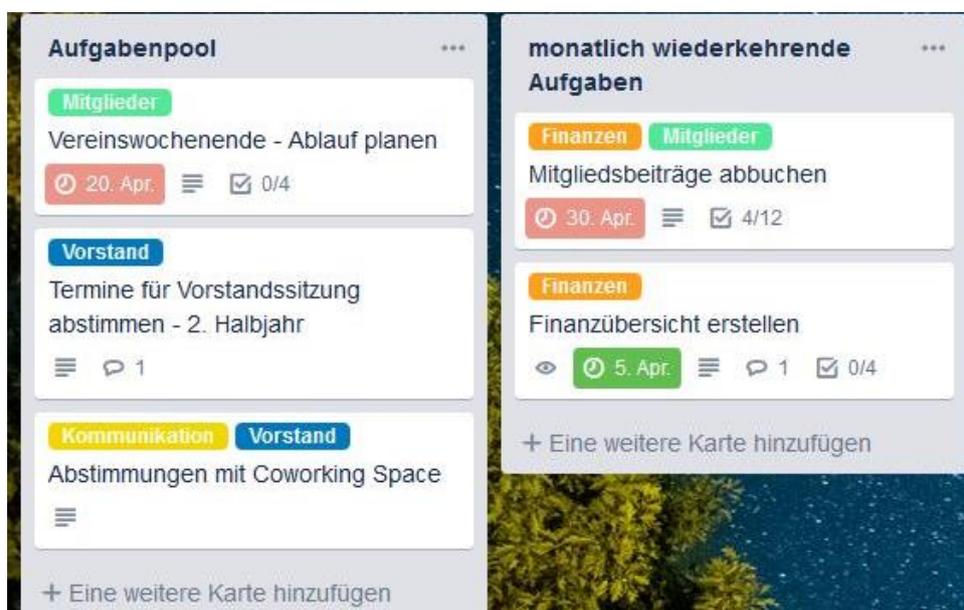


Abbildung 7 Auszug aus dem Trello von Frank Golinsky (Quelle: Golinsky, 2019)

Verbindungen der Tools untereinander

Das Praktische an Onlinetools ist, dass sie untereinander nahtlos verbunden werden können. Trello und Slack sind miteinander kompatibel. Die Aufgabenkarten von Trello können in Slack direkt versendet werden. Die Verknüpfung der Tools ermöglicht ein effizienteres Arbeiten. Zudem werden Informationen besser ausgetauscht und nichts versendet in unzähligen E-Mails.

Die Einarbeitung in diese Tools erfordert einige Zeit und den Willen, etwas Neues zu lernen. Wie dieser Prozess unterstützt werden kann, wird in Kapitel 5.3 vertieft behandelt.

Fazit: Für wenig Geld und mit etwas Initialaufwand kann die ganze Organisation digitalisiert werden. Es fallen weniger Stunden für die Organisation von Daten, Sitzungen und Terminen an. Weiter führen die digitalen Tools zu weniger und effizienteren Sitzungen, da kleine Beschlüsse direkt online besprochen und gefasst werden können.

5.2.3 Erfolgsformel und Ziele

Golinsky (2020) definiert anhand seiner Erfahrungen folgende Erfolgsformel: Klarheit x Offenheit + Transparenz = Erfolg.

Doch was bedeuten diese einzelnen Faktoren? Tabelle 15 enthält die Definitionen nach Golinsky.

Tabelle 15 Definition Erfolgsformel (Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt von Golinsky, 2020)

Faktor	Definition
Klarheit	Mit Klarheit werden die Reiseziele des Vereins definiert. Die Aufgaben sind klar verteilt, mit den nötigen Ressourcen ausgestattet und terminiert. Weiter sind die Anforderungen und Erwartungen klar formuliert und kommuniziert.
Offenheit	Eine offene Fehlerkultur, Offenheit für neue Ideen und für Kreativität sind Pflichtbestandteil unserer Vereinskultur. Offenheit bedeutet Flexibilität. Diese braucht es, um Veränderungen anzustoßen und umzusetzen und uns nicht gegen diese zu wehren.
Transparenz	Mit Transparenz erreichen wir Akzeptanz unter den beteiligten Parteien. Intransparente Entscheidungen führen unweigerlich zu Diskussionen und mangelnder Zustimmung unter den Mitgliedern.

«Die Erfolgsformel ist einfach, effektiv und entfaltet einen hohen Wirkungsgrad. Erfolg heißt nicht, dass Sie höher, schneller oder weiter kommen. Die Erfolgsformel bewirkt ein sauberes und strukturiertes Arbeiten und Managen.» (Golinsky, 2020, S. 15).

Zielsetzung

Um den Verein effektiv und effizient führen zu können, ist es nötig, die Rahmenbedingungen als Ganzes festzulegen. Am einfachsten funktioniert dies mit den drei Zielsetzungen in der «Vision», der «Strategie» und im «Operativen». In Abbildung 8 sind die Zielebenen dargestellt. Zudem wird der Zusammenhang sichtbar.

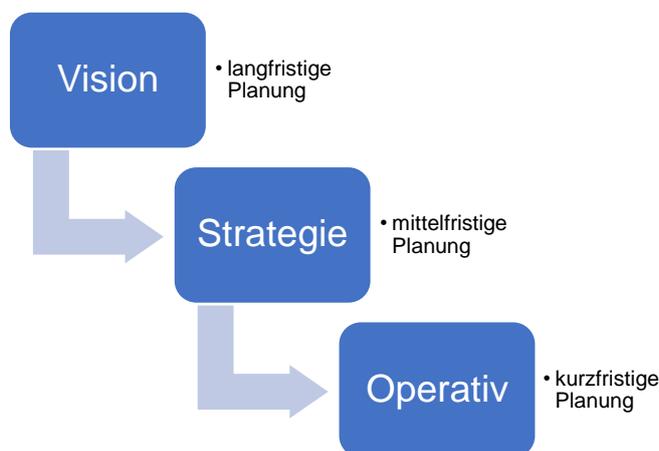


Abbildung 8 Übersicht Zielebenen im Verein (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Golinsky, 2020)

Vision

Die Vision stellt die weitsichtigste Form der Zielsetzung dar und definiert den Grundsatz des Vereins. Sie geben keine konkreten Handlungen vor, sondern zeigen nur den weitläufigen Weg auf. «Wo soll die Reise hingehen? Welchen Weg wollen wir gehen?».

Strategie

Die strategischen Ziele definieren den Weg zur Vision und sind den mittelfristigen Zielen zuzuordnen. In der Strategie werden Grundsatzentscheidungen getroffen, in welcher Form die Vision erreicht werden soll. Strategische Ziele sind normalerweise auf 1–3 Jahre ausgelegt. Ein strategisches Ziel kann zum Beispiel folgendes sein: «Die Nachwuchsförderung im Verein sichern.»

Operativ

Die operativen Ziele stellen die kurzfristigen Ziele dar und dienen der Erreichung der Strategie. Sie regeln den täglichen Ablauf im Vereinsvorstand. Operative Ziele werden für einen Zeitraum von bis zu einem Jahr festgelegt – ein Beispiel: «Festlegen der genauen Kommunikationswege und -arten zwischen Gremien und Verein sowie nach aussen.»

Jede untergeordnete Ebene wird von der nächsthöheren abgeleitet. Deshalb ist es wichtig, zuerst die Vision zu definieren, bevor die strategischen und operativen Ziele definiert werden. Der Kreislauf von Golinsky (2020) kann bei der Zielfindung für die einzelnen Ebenen helfen. Abbildung 9 zeigt diesen Kreislauf übersichtlich auf.

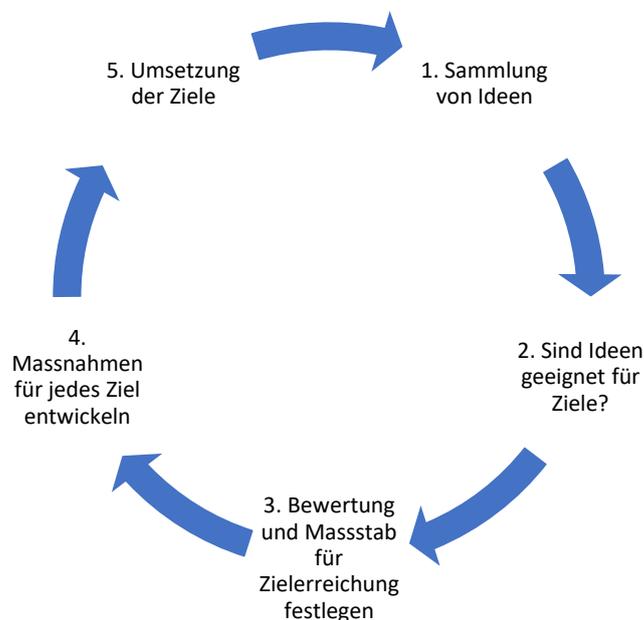


Abbildung 9 Zielkreislauf (Quelle: Golinsky, 2020)

Die Zielsetzung sollte – wenn immer möglich – im SMART-Format formuliert werden.

SMART

Der Versuch, Ziele nach SMART zu definieren, ist eine häufig eingesetzte Methode, um erreichbare und umsetzbare Ziele zu formulieren. SMART (dt. schlau) steht nicht nur für intelligente Ziele, sondern ist ein Akronym. Tabelle 16 erklärt die einzelnen Begrifflichkeiten kurz anhand des Beispiels eines Jugendförderungskonzepts.

Tabelle 16 SMART (Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt von Hettl, 2020)

S	<i>Spezifisch.</i> Das Ziel soll spezifisch und leicht zu verstehen sein. «Erstellen eines Jugendförderungskonzepts.»
M	<i>Messbar.</i> Das Ziel sollte messbar und dementsprechend auch überprüfbar sein. «Die Einführung des Konzepts soll mindestens 3 neue Jungbläser akquirieren.»
A	<i>Akzeptiert.</i> Das Ziel sollte von allen Beteiligten akzeptiert und als motivierend wahrgenommen werden. Am besten werden die Beteiligten motiviert, wenn sie in die Zielsetzung integriert werden.
R	<i>Realistisch.</i> Die Ziele sollten realistisch sein. Ist allen schon im vornherein klar, dass das Ziel in dieser Weise nicht erreicht werden kann, demotiviert dies.
T	<i>Terminiert.</i> Das Ziel soll zeitlich abgesteckt sein. «Nach dem ersten Jahr nach Einführung des Konzepts.»

Das schlussendliche Ziel könnte beispielsweise wie folgt formuliert sein: «Wir erstellen ein Jugendförderungskonzept, das innerhalb des ersten Jahres nach Einführung mindestens drei neue Jungbläser akquirieren soll.»

Die SMART-Methode kann und soll auf jeder Ebene der Zielsetzung angewendet werden.

5.2.4 Kommunikation

Neben der ganzen Organisation des Vereins sollte ein Augenmerk auf die Kommunikation gelegt werden. In der Umfrage wurde ein enger Kontakt zwischen den Gremien und den Mitgliedern gefordert. Junge Musikerinnen und Musiker erwarten einen guten Informationsfluss zwischen den Gremien und dem Verein ($M = 4.8$, $SD = 0.54$) und die Delegation von Aufgaben ($M = 3.9$, $SD = 0.83$). Auch die Art und Weise der Kommunikation ist entscheidend ($M = 3.5$, $SD = 1.46$).

Wie schafft es der Vorstand, diesen Wünschen gerecht zu werden?

Die Erfolgsformel (siehe Kapitel 5.2.3) kann diesbezüglich eine Grundlage bilden. Eine offene und transparente Kommunikation fördert das Vertrauen der Mitglieder in die Gremien. Sind Anliegen der Mitglieder vorhanden, müssen diese aufgenommen

und in den Gremien behandelt werden. Eine zeitnahe Rückmeldung ist als selbstverständlich zu erachten.

In dieser Arbeit werden zwei grundlegende Modelle zur Kommunikation thematisiert. Diese sollen den Gremien einen Einblick in die Welt der Kommunikation geben und eine Sensibilisierung auslösen.

Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun

Schulz von Thun mit seinem revolutionären Vier-Ohren-Prinzip oder Kommunikationsquadrat stellt das erste Modell dar. Grundsätzlich geht er davon aus, dass jede Nachricht auf vier Ebenen gesendet und empfangen wird. Abbildung 10 zeigt symbolhaft das Prinzip des Kommunikationsquadrats auf.

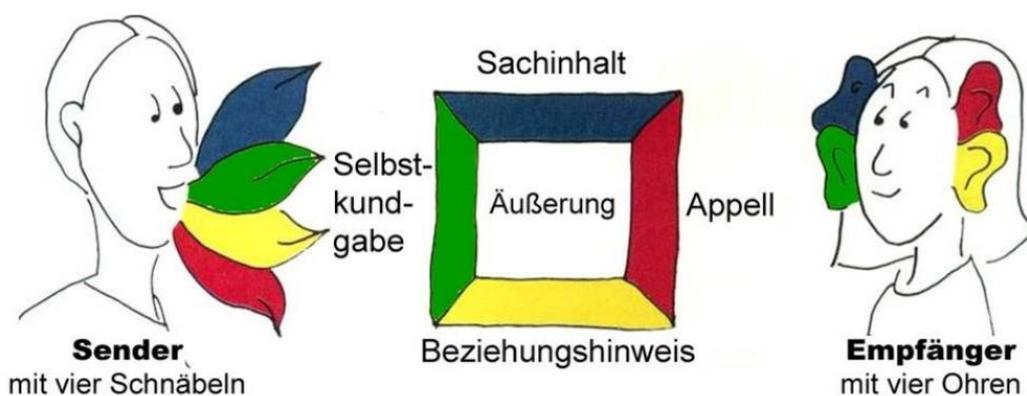


Abbildung 10 Kommunikationsquadrat (Quelle: *Das Kommunikationsquadrat*, Schulz von Thun, 1981)

In Tabelle 17 werden die einzelnen Ebenen kurz erläutert. In der Praxis sind die Sender und Empfänger für die Qualität der Nachricht verantwortlich (Schulz von Thun, 1981).

Tabelle 17 Erläuterung Kommunikationsquadrat (Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt von Schulz von Thun, 1981)

<p><i>Sachinhalt</i></p> <p>Hier steht der Inhalt der Nachricht im Vordergrund. Es geht um Fakten, Daten und Sachverhalte. Für den Sender besteht die Schwierigkeit, die Sachinhalte klar und verständlich zu formulieren. Der Empfänger kann die Nachricht nach wahr/unwahr, relevant/irrelevant und hinlänglich/unzureichend beurteilen.</p>	<p><i>Appell</i></p> <p>Mit dem Appell möchte der Sender etwas erreichen. Es werden Wünsche, Ratschläge oder Handlungsempfehlungen geäußert. Der Empfänger fragt sich, was er jetzt (nicht) tun soll.</p>
<p><i>Selbstkundgabe</i></p> <p>Sobald man kommuniziert, werden implizit oder explizit Informationen über sich selbst preisgegeben. Der Empfänger nimmt Informationen auf wie «was ist das für einer? / Wie ist seine Stimmung?».</p>	<p><i>Beziehungshinweis</i></p> <p>Auf dieser Ebene wird übermittelt, was ich von der anderen Person halte. Dies geschieht mit dem Tonfall, der Mimik oder der Gestik. Auf dieser Ebene entscheidet sich, ob sich der Empfänger wertgeschätzt, respektiert, abgelehnt oder missachtet fühlt.</p>

Mit diesem Wissen ist es in der Kommunikation möglich, seine Nachrichten adressatengerecht zu übermitteln – anders formuliert: Ich weiss, dass mein Gegenüber auf vier Ebenen meine Nachricht empfangen kann. Wie kann ich mein Anliegen so platzieren, dass der Empfänger die Nachricht richtig erhält?

Dort, wo kommuniziert wird, entstehen Missverständnisse. Dies zeigen auch bekannte Beispiele⁶ in Zusammenhang mit dem Kommunikationsquadrat.

Die einfachste Art, Missverständnisse in der Kommunikation zu verhindern, ist das Nachfragen bei Unklarheiten. Verleihen Sie ihren Bedenken Ausdruck. «Was meinst du damit genau?» oder «Kannst du mir das genauer erklären?» sind mögliche Rückfragen. Geben Sie dem Sender die Chance, sich erklären zu können, bevor Sie über die Nachricht urteilen.

⁶ Beispielszenarien: <https://www.fritz.tips/vierseitenmodell-nach-schulz-von-thun/>

Feedback

Einen der wichtigsten Kommunikationsaspekte stellt das «Feedback» (dt. Rückmeldung) dar. Der Versuch, ein Feedback zu geben oder zu empfangen, ist mitunter die schwierigste Disziplin in der Kommunikation. Ein Feedback folgt für beide Seiten klaren Regeln, an die man sich – wenn möglich – halten sollte:

Feedbackgeber:

- Zeitnahes Feedback anstreben
- Positive Einleitung und Schluss
- «Ich»-Botschaften verwenden
- Keine Behauptungen, Verallgemeinerungen oder Vermutungen verwenden
- Angenehmes und störungsfreies Umfeld schaffen

Feedbackempfänger:

- Als Chance wahrnehmen, sich verbessern zu können
- Bei Unklarheiten nachfragen
- Aufmerksam zuhören, Feedbackgeber nicht unterbrechen und sich nicht rechtfertigen
- Eventuelle Konsequenzen in Ruhe überlegen

Es folgt ein Beispiel: «Hallo Tom, schön dass du dir Zeit nimmst, mit mir über dein Amt als Jugendverantwortlicher zu sprechen. Seit du vor einem Jahr dieses Amt übernommen hast, hat sich einiges getan. Dank dir konnten wir drei neue Jungbläser für unser Jugendorchester gewinnen. Das ist wirklich toll! Ich möchte gerne mit dir noch über die Organisation der Jugendband sprechen. Ich denke, dass bei dir im Bereich Zuverlässigkeit noch Verbesserungspotential vorhanden ist. Ich habe kürzlich festgestellt, dass du von mir angeforderte Dokumente erst auf Nachfrage abgegeben hast. Ich würde mich darüber freuen, wenn du in Zukunft ein Augenmerk auf die Einhaltung von Deadlines legen kannst. Mit deinen anderen Leistungen bin ich sehr zufrieden und schätze deine Arbeit und dein Engagement zugunsten unseres Vereines sehr. Was meinst du dazu?».

Dieses Beispiel ist in extremis formuliert und soll die positiven Aspekte des Feedbacks darstellen. In der Praxis fällt ein Feedback meist viel kürzer aus. Die Grundidee der positiven Art und Weise bleibt aber auch bei kürzeren Feedbacks bestehen.

Mit einem Feedback kann bei richtiger Anwendung ein wertschätzendes Kommunikationsklima erreicht werden. Wie im Beispiel oben zu erkennen, ist das Geben eines

Feedbacks alles andere als einfach (Golinsky, 2020). Die Feedbackkultur im Verein soll von allen Beteiligten eingefordert und angewendet werden. Dies gilt nicht nur auf der Kommunikationsseite Vorstand zu Mitgliedern, sondern auch umgekehrt. So entsteht eine gegenseitige Wertschätzung. Meinungen werden ernstgenommen und Kritik kann einfacher platziert werden.

5.2.5 Sitzungsorganisation und -kultur

Lange und mühsame Sitzungen mit vielen Personen, die ihre Meinung zu jedem Thema kundtun, gelangweilte Teilnehmer, da nicht alle Themen jeden betreffen, und am Schluss der Sitzung noch ein überlanges Traktandum «Verschiedenes» – bei diesem Thema finden sich unzählige Antworten in der Umfrage. Sitzungen sollten effizienter gestaltet sein. Dies dient als Beispiel für eine erwartete Veränderung in den Gremien.

Nachfolgend werden wenige Inputs aufgezeigt, wie Vorstandssitzungen effizienter und gehaltvoller gestaltet werden können.

Eine effiziente Sitzung beginnt bereits in der Vorbereitung. Jeder Sitzungsteilnehmer muss sich auf die Sitzung individuell vorbereiten, um seinen Beitrag effizient leisten zu können. Es sollen nicht zu viele Themen an einer Sitzung thematisiert werden. Es erweist sich als besser, weniger Themen zu besprechen, aber dafür zu diesen Themen handfeste Beschlüsse zu erarbeiten. Der Sitzungsverantwortliche (Der Autor verwendet bewusst nicht den Ausdruck «Präsident», denn die Sitzung kann auch durch eine andere Person geleitet werden.) mediiert durch die Sitzung und versucht, die Teilnehmer auf Kurs zu halten. Unnötige oder abschweifende Diskussionen werden unterbunden, damit keine Zeit verloren geht. Gemeinsam sollten Sitzungsstrukturen und Regeln erarbeitet werden, die während den Sitzungen gelten.

Der Versuch, bei den Sitzungen neue Wege zu gehen, ist erlaubt oder sogar wünschenswert. Man könnte beispielsweise den Ort anpassen (im Freien, online, in einem Coworking-Space). Der Kreativität kann freier Lauf gelassen werden, solange die Produktivität und die Effizienz der Sitzungen steigen.

5.2.6 Einfluss auf das emotionale Engagement

Die Intention, zu bleiben, und Motivation, eine Zusatzaufgabe zu übernehmen, hängen mit dem emotionalen Engagement (siehe Kapitel 4.2) zusammen. Das heisst, wer sich zusätzlich engagiert und auch die persönliche Intention hat, im Verein zu

bleiben, fühlt sich dem Verein verbundener. Wer sich dem Verein verbunden fühlt, setzt sich automatisch vermehrt für diesen ein, spricht positiv darüber und macht so Werbung.

Dementsprechende Massnahmen für die Motivation der jungen Mitglieder im Verein liegen auf der Hand: die jungen Musikantinnen und Musikanten bei Laune halten.

Korrelationstechnisch befindet sich das emotionale Engagement in diversen signifikanten Verbindungen. Die sozialen Kontakte und die Kommunikation gegen aussen sind zweiseitig signifikant positiv (siehe Kapitel 4.1).

5.3 Umstrukturierung des Vereins

Das Wichtigste im Voraus: «Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.», so sagte einst Thomas von Aquin (Philosoph und Theologe im 13. Jhd.). Es muss vor allem der Wille zur Veränderung vorhanden sein. Ohne Veränderungsbereitschaft wird sich auch nichts ändern.

In den vorangegangenen Kapiteln wurden viele Ideen und Schemata vorgestellt.

Wie gelingt die Umstrukturierung? Welche Einflussgrössen sind entscheidend und wie werden die Prozesse gelenkt?

5.3.1 Modernisierungsprozesse

Die Lenkung von Modernisierungsprozessen ist in einem Verein viel anspruchsvoller als in der Wirtschaft. Die diffusen Rollenverteilungen in einer sozialen Gruppe, in der die ganze Führung und Teilnahme auf Freiwilligkeit beruhen, können nicht einfach umstrukturiert werden. Die ganzen Gremien, die Mitglieder und alle Führungskräfte bilden eine Lebensgemeinschaft in Form des Vereins. Durch dieses soziale Konstrukt entsteht die Scheu, Rollen und Personen professionell voneinander zu trennen, denn Professionalisierung heisst zwangsläufig auch immer, sich mit den aktuellen Gegebenheiten auseinanderzusetzen und über den Nutzen dieser zu diskutieren. Dies führt unweigerlich zu Konflikten innerhalb der Gremien, aber auch des ganzen Vereins (Clausen, 2003).

5.3.2 Innovationen

Innovationen brauchen in aller Regel viel Zeit. Deshalb sollte klein skaliert werden. Das Vorgehen, den ganzen Verein auf einmal umzukrempeln, wird nicht zielführend sein. In einem speziellen Umfeld wie einem Verein ist zudem besondere Vorsicht geboten.

Es bietet sich an, eine Prioritätenliste aufzustellen und festzuhalten, welche Innovationen als erstes umgesetzt werden sollten. Diese Innovationen können in kleinen Pilotprojekten realisiert werden und helfen dabei, die Akzeptanz im Verein zu fördern und Misstrauen zu senken (Clausen, 2003).

Sind die Prioritäten festgelegt, kann die Umsetzung geplant werden. Bei grösseren Umstrukturierungen, wie dem Wechsel auf das teambasierte Vereinsmanagement, ist zwingend der ganze Verein in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen.

5.3.3 Erste Schritte

Damit die Partizipationskultur im Verein wachsen kann, wird ein Startschuss benötigt. Um erste «Veränderungsluft» zu schnuppern, kann der Vorstand die Fähigkeiten seiner Mitglieder erfassen. Ein kurzer Fragebogen genügt. Fragen wie «Was ist dein Beruf / deine Aufgabe im Job?», «Hast du spezielle Talente, von denen nur wenige wissen?» etc. geben dem Vorstand einen Einblick. Mit solchen Fragen findet man verborgene Talente wie Hobbyfotografen (Social Media Content Producer), Projektleiter (Konzertorganisation/Manager einer zukünftigen Gruppe), jemanden mit Photoshop-Kenntnissen (Social Media Content/Werbung) oder sogar mit Buchführungskenntnissen. Zudem sendet dies erste Signale in Richtung Wertschätzung und Partizipation.

Im weiteren Vorgehen startet man die ersten Ad-Hoc-Teams für einzelne Projekte. Muss das Marketing überdacht werden? Brauchen wir eine Veränderung in der Nachwuchsförderung? Oder gibt es ein Konzert zu organisieren? Solche Projekte sind zeitlich und thematisch von der normalen Vorstandstätigkeit abgegrenzt. Es entstehen zwei Vorteile für den Verein:

1. Partizipation: Die motivierteren Mitglieder erhalten die Chance, aktiv an der Vereinsorganisation mitzuwirken und ihre Ideen einzubringen. Für die anderen Mitglieder ist es ein erster Hinweis darauf, dass etwas passiert.
2. Es gibt dem Vorstand Luft, um sich intern neu zu organisieren und die Veränderung vorzubereiten. Wie in Kapitel 5.2 eingehend diskutiert, müssen die Leitungsstrukturen die Veränderungen anführen können. Der Plan, den Verein UND die interne Organisation des Vorstandes gleichzeitig umzustrukturieren, wird die Kapazität der ehrenamtlichen Gremien übersteigen und führt zu Konflikten und Unmut.

In dieser Phase der Umstrukturierung ist mit einem Mehraufwand für die Gremien zu rechnen. Es braucht mehr Kommunikation zwischen den Gremien und den Ad-Hoc-Teams, die interne Organisation ist mühsam und zerrt an den Nerven. Es lohnt sich jedoch, diese Extrameile zu gehen. In Zukunft wird die Belastung für das einzelne Gremiumsmitglied sinken.

Sobald die interne Organisation innoviert wurde, ist es an der Zeit, den ganzen Verein in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen.

5.3.4 Teambasiertes Vereinsmanagement

Mit einem Vereinsworkshop zum Thema «Teambasiertes Vereinsmanagement» wird die nächste Phase der Innovation eingeläutet. In diesem Workshop werden grundlegende Werte erarbeitet, angedachte Konzepte vorgestellt und kritisch diskutiert. Alle Vereinsmitglieder können ihre eigenen Ideen einbringen und die Innovation mitbestimmen. Eine wertschätzende Umgebung und eine konstruktive Stimmung helfen dabei, auch kritische Mitglieder ins gleiche Boot zu holen.

Die Ziele:

- ein gemeinsames Commitment, die Veränderung zu tragen und den Verein weiterzuentwickeln, dabei alle im Boot wissen und die Zustimmung, dass alle im Rahmen ihrer Möglichkeiten mithelfen,
- unsere gemeinsame Mission bzw. die Vereinsziele und
- eventuell bereits Bereichsmanager und Mitglieder für die Bereiche finden.

Um diesen Prozess zu unterstützen, empfiehlt es sich, einen (externen) Coach beizuziehen. Vor allem im Bereich der Mediation und des Zeitmanagements ist es wichtig, jemanden dabei zu haben, der die ganzen Prozesse leiten und auf einen Nenner bringen kann. Zudem kann ein Coach bei hitzigen Diskussionen deeskalierend einwirken.

Je nach Art und Grösse der angestrebten Veränderung kann der Workshop auch auf mehrere Tage (und Themen) aufgespaltet werden.

Im teambasierten Vereinsmanagement strebt man es an, dass «Manager» die einzelnen Themenbereiche managen. Grundsätzlich gibt es keine Hierarchien mehr. Die Teams sind selbstorganisierend. Die ganzen Aufgabenfelder werden in sechs Bereiche aufgeteilt: «Organisation», «Verwaltung», «Jugend», «Finanzen», «Marketing» und «Musik». Innerhalb dieser Bereiche gibt es Aufgaben, die von einer Person oder von Gruppen erledigt werden. Da gemäss Gesetzgebung ein Vorstand im Sinne der

Satzung bestellt werden muss, werden die Bereichsmanager zum Vorstand (Link, 2020).

Durch die Veränderungen im Verein entwickelt sich ein Partizipationsgedanke. Diese entstehende Kultur soll gepflegt und gehegt werden. Sie darf auch von allen eingefordert werden. Ein gewisser Handlungsspielraum und eine Flexibilität sind trotz der gesamtheitlichen Kultur erforderlich. Lebensumstände von Mitgliedern ändern sich, neue Mitglieder kommen dazu oder einige verlassen den Verein.

5.3.5 Bemerkungen

Bei Innovationen gehen vielfach wichtige Bereiche vergessen. Innovation bedeutet zwar, «alte Zöpfe» abzulegen, nicht aber Traditionen zu vergessen. Werte der Blasmusik wie die Parademusik oder die traditionelle (Blasmusik)Literatur sollten nicht gänzlich verschwinden. Denn diese gehören zur Schweizer Blasmusikszene dazu. Auch der soziale bzw. gemeinschaftliche Auftrag der Blasmusik im Dorf ist nicht zu vergessen. Den jungen Musikantinnen und Musikanten ist es zudem wichtig, dass jeder und jede einen Platz im Verein besetzen kann.

5.4 Haltung von jungen Mitgliedern

Die Motivation, in einem Verein mitzuwirken, ist grundsätzlich bei allen Mitgliedern gegeben, sonst wären diese kein Mitglied.

Wie kann der Verein/die Vereinsleitung sicherstellen, dass diese Motivation nicht verloren geht?

Oberste Priorität hat die Wertschätzung und Anerkennung der jungen Musikantinnen und Musikanten. Diese beginnt – wie in Kapitel 5.2.4 erwähnt – mit einer wertschätzenden Kommunikationsweise und endet darin, neue Ideen der jungen Leute anzunehmen und sie weiterentwickeln zu lassen (Förderung der Mitglieder). Es ist auch anzuerkennen, dass sich die Bedürfnisse geändert haben. Vereine sollten toleranter gegenüber Absenzen werden. Es soll für die jungen Mitglieder möglich sein, flexibel an den Veranstaltungen teilzunehmen, ohne zurechtgewiesen oder herabgesetzt zu werden. Jeder Verein kann in der momentanen Situation froh sein, wenn er überhaupt noch Nachwuchs hat. Wird zu viel Druck auf die Mitglieder ausgeübt, werden sie früher oder später den Verein verlassen (mehr dazu in Tabelle 12), da das Commitment fehlen wird.

5.5 Junge Leute in einem Ehrenamt

Die erwartete Flexibilität der jungen Leute bringt den Faktor «Zeitaufwand» ins Spiel. Es ist wichtig, dass die Zusatzbelastung mit einer Aufgabe nicht überhandnimmt. Die Umfrageergebnisse wie auch die Theorie unterstreichen die Wichtigkeit der flexiblen Aufgabenübernahme. Im Vergleich zu den Ad-Hoc-Aufgaben (siehe Tabelle 10) wurden bei der Übernahme eines formellen Amtes 46 Antworten weniger angegeben. Dies spiegelt die Tendenz wider, sich nicht mehr vollumfänglich an den Verein binden zu lassen und ein fixes Amt zu übernehmen.

Der Generation Z ist es zudem wichtig, klare Aufgabendefinitionen zu erhalten. Transparenz, Wertschätzung und Kommunikation sind feste Bestandteile in den Wertvorstellungen und müssen vom Verein und den Führungsgremien auch umgesetzt werden. Um die grösstmögliche Motivation des Nachwuchses zu erreichen, sollten die zugeteilten Aufgaben den Fähigkeiten entsprechen. Zusätzlich ist die Einarbeitung in die neue Aufgabe essenziell für den Erfolg des Nachwuchses. Diese Anforderungen können mit einer guten Führung (Kapitel 5.2) zu einem grossen Teil abgedeckt werden.

5.6 Limitationen und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde die Thematik der Nachwuchsgewinnung für den Verein ausgeklammert. In diesem Bereich könnte weitere Forschung betrieben werden, da es logischerweise keinen Leitungsnachwuchs geben kann, wenn keine jungen Leute an der Basis ausgebildet werden.

Eine Limitation der Arbeit ist der Mangel an Literatur in Zusammenhang mit der Blasmusik in der Schweiz. Viele Studien behandeln das Thema Sport und Sportmanagement (meistens Fussball). Einige Studien beleuchten die Blasmusik im nahen Ausland. Der grösste Teil der Studien konzentriert sich auf das Freiwilligenmanagement in NGOs im Ausland. Die Begrifflichkeit «Freiwilligkeit» trägt in diesem Kontext nicht immer die gleiche Bedeutung. Die Erkenntnisse sind somit nicht 100 % vergleichbar.

Durch die Anwendung eines Mixed-Method-Ansatzes könnten Verzerrungen durch die Überführung der Interviews in den quantitativen Fragebogen entstanden sein – insbesondere bei den Frageitems, die wenig bis gar nicht theoriegestützt erstellt wurden.

Aufgrund der Vernetzung des Autors sind regionale Cluster bei den Befragten entstanden. Die meisten Antworten stammen aus der Region Espace Mittelland. Dieser Faktor könnte die Ergebnisse leicht verzerren.

Weiterer Forschungsbedarf zeigt sich bei den genutzten Konstrukten. Die Reliabilität einiger Konstrukte entspricht nicht den standardisierten wissenschaftlichen Anforderungen. Hier könnten zukünftige Forschungen anknüpfen und reliable Messinstrumente für die Erfassung dieser Konstrukte entwickeln.

Die erarbeiteten Resultate (Kapitel 4) dürfen nicht kausal interpretiert werden. Es kann zwar von einem kausalen Zusammenhang ausgegangen werden, methodisch kann das mit dieser Arbeit aber nicht belegt werden.

Im Zusammenhang mit dem teambasierten Vereinsmanagement wäre es spannend, Vereine zu untersuchen, die ihre Organisation bereits umgestellt haben. Inwiefern sind die Mitglieder dieser Vereine zufriedener, motivierter und stabiler als vorher? Zudem könnte erforscht werden, ob die Umstellung in das neue Modell einen nachhaltigen Einfluss auf die Gewinnung von jungen Personen für die Leitungsfunktionen bzw. die Teams hat. Weitere Forschungen könnten den Bereich der Nachwuchsgewinnung (Neugewinnung in dem Verein) in innovierten Vereinen untersuchen – genauer inwiefern ein «moderner» Verein attraktiv für junge Personen ist, bzw. wie gross der Unterschied zu veralteten Strukturen ausfällt.

6 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden, wie sich ein (Blas)musikverein neu positionieren muss, um seinen Nachwuchs sichern zu können. Mit Experteninterviews und einer Umfrage (Mixed-Method-Ansatz) wurden die Bedürfnisse von jungen Musikantinnen und Musikanten ermittelt. Weiter wurde erfragt, was für Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die jungen Musikantinnen und Musikanten eine Zusatzaufgabe übernehmen wollen und im Verein bleiben.

Aus den Interviews und der Umfrage geht hervor, dass junge Musikantinnen und Musikanten grundsätzlich sehr motiviert sind, Zusatzaufgaben zu übernehmen. Auch ihre Intention, im Verein zu bleiben, ist vorhanden.

Junge Musikantinnen und Musikanten sind einfacher für eine Zusatzaufgabe als für ein Amt zu motivieren. Der zeitliche Aspekt zusammen mit den Anforderungen, dass die Aufgaben klar definiert und den Fähigkeiten angepasst sein müssen, ergibt die logische Schlussfolgerung, dass ein zeitaufwendiges Amt wie das des Präsidenten nicht ausgeführt werden will.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die Voraussetzungen in den aktuellen Strukturen der Vereine (Vorstand/Musikkommission) nicht erfüllt werden können. Zudem wird deutlich, dass die Vereinsführungen durch die gestiegenen Anforderungen an ihre Grenzen stossen. Dies führt zu Unmut und Demotivation, was sich wiederum negativ auf die Zufriedenheit des Nachwuchses auswirkt.

Auch Veränderungswünsche der aktuell in einem Amt tätigen Mitglieder sind vorhanden. Die speziellen Zusammenhänge in einem Verein bremsen Innovation aus. Zusätzlich dazu sind viele Vereinsführungen wenig professionalisiert. Die Differenzierung zwischen Person und Aufgabe in den Gremien erschwert die Führung des Vereins vehement und blockiert zusätzlich das Innovationsstreben.

Die Lücke zwischen ≤ 25 und > 25 -Jährigen bezüglich der Wertvorstellungen ist je nach Bereich relativ gross. Erstaunlicherweise zeigte sich kein grosser Unterschied im Zeitaufwand, der geleistet wird (> 25 -jährig im Amt), und jenem, den die ≤ 25 -Jährigen zu leisten bereit sind. Trotzdem ist der zeitliche Aufwand für die ≤ 25 -Jährigen ein bedeutsames Kriterium, um überhaupt ein Amt oder eine Aufgabe übernehmen zu wollen.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass die Führung ein Schlüsselfaktor der ganzen Arbeit darstellt. Die signifikanten Korrelationen sowie die Regressionsanalysen bestätigten, dass der Faktor «Führung» als Hauptpfeiler der «Motivation eine Zusatzaufgabe» und der «Intention in einem Verein zu bleiben» anzunehmen ist.

Aus den Rückmeldungen von ehemaligen Musikantinnen und Musikanten ist zu entnehmen, dass die Akzeptanz bei Absenzen tief ist. Diese starren und veralteten Denkmuster in den Vereinen drücken auf die offene und verständnisvolle Vereinskultur. Ein Verein muss offener und verständnisvoller für andere Hobbys der Mitglieder werden und lernen, Absenzen zu akzeptieren.

Der vorliegende Leitfaden dieser Arbeit stellt eine solide Basis für die Vereinsführung dar. Die wichtigsten Aspekte der Vereinsführung, die Veränderungsprozesse und die Anforderungen der jungen Musikantinnen und Musikanten wurden in praxisnahe Beispiele und Schemata abgeleitet. Durch die praxisnahe Darstellung inklusive Beispiele werden die wichtigsten Prozesse beschrieben und für die Laiengremien greifbar gemacht.

Literaturverzeichnis

- Bang, H., Ross, S., & Reio, T. G. (2012). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96–112. <https://doi.org/10.1108/02621711311287044>
- Bauer, S., & Lim, D. (2019). Effect of Communication Practices on Volunteer Organization Identification and Retention. *Sustainability*, 11(9), 2467. <https://doi.org/10.3390/su11092467>
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations. *Frontiers in Psychology*, 9, 2069. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069>
- Bernischer Kantonal-Musikverband. (2008). *Leitfaden_Musikvereine*.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159–172. <https://doi.org/10.1002/ejsp.415>
- Bundesamt für Statistik. (2021). *Beteiligung an institutionalisierter Freiwilligenarbeit nach Art der Organisation*.
- Catano, V. M., Pond, M., & Kevin Kelloway, E. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 256–263. <https://doi.org/10.1108/01437730110403187>
- Clausen, G. (2003). Vereinsmanagement in Zeiten der Veränderung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 34(1), 7–26. <https://doi.org/10.1007/s11612-003-0002-5>
- ClubDesk. (2022). *ClubDesk: Die Online-Vereinssoftware. Vereinsverwaltung für Mitglieder, Termine, E-Mail, Dokumente, Webseite*. ClubDesk. <https://www.clubdesk.ch/de/startseite>
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1999). Performance and Commitment: Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3–4), 1–37. https://doi.org/10.1300/J079v24n03_01
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2013). Volunteer work in youth organizations: Predicting distinct aspects of volunteering behavior from self- and other-oriented motives: Self- and other-oriented motives in volunteering. *Journal of*

- Applied Social Psychology*, 43(2), 456–466. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01029.x>
- Crocetti, E., Jahromi, P., & Meeus, W. (2012). Identity and civic engagement in adolescence. *Journal of Adolescence*, 35(3), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2011.08.003>
- Downs, H. (2019). Bridging the Gap: How the Generations Communicate. *Concordia Journal of Communication Research*. <https://doi.org/10.54416/SEZY7453>
- Dwiggins-Beeler, R., Spitzberg, B., & Roesch, S. (2011). Vectors of volunteerism: Correlates of volunteer retention, recruitment, and job satisfaction. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(3), 22–43. <https://doi.org/10.1002/jpoc.20074>
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes: Sources of Volunteer Motivation. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181–205. <https://doi.org/10.1002/nml.21084>
- Egli, B., Schlesinger, T., & Nagel, S. (2014). Expectation-based types of volunteers in Swiss sports clubs. *Managing Leisure*, 19(5), 359–375. <https://doi.org/10.1080/13606719.2014.885714>
- Elbdudler GmbH. (2018). *Elbdudler Jugendstudie 2018*.
- Evans, P., & Liu, M. Y. (2019). Psychological Needs and Motivational Outcomes in a High School Orchestra Program. *Journal of Research in Music Education*, 67(1), 83–105. <https://doi.org/10.1177/0022429418812769>
- Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). (2021). *Leitfaden zur Transkription von qualitativen Interviews_HS21_22.pdf*.
- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>
- Gmür, M., & Graf, S. (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management*, 41. Jahrgang(1), 44–54.
- Golinsky, F. (2019a, April 15). Digitalisierung im Verein – die Kommunikationsplattform Teil 2. *Moderne Vereinsorganisation*. <https://moderne-vereinsorganisation.de/digitalisierung-im-verein-die-kommunikationsplattform-teil-2/>
- Golinsky, F. (2019b, Mai 6). Digitalisierung im Verein – Aufgaben digital strukturieren. *Moderne Vereinsorganisation*. <https://moderne-vereinsorganisation.de/digitalisierung-im-verein-aufgaben-digital-strukturieren/>
- Golinsky, F. (2020). *Moderne Vereinsorganisation* (2.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56459-2>

- Hettl, M. K. (2020, Dezember 8). *Ziele formulieren: Mit der SMART-Formel klare Ziele formulieren*. <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiter-fuehrung/qualifikation-und-ziele/article/ziele-formulieren-mit-der-smart-formel-klare-ziele-formulieren/>
- Josefine Zagermann. (2020). *Der Stellenwert von Hobbys in der Generation Z*. Hochschule Bremen Fakultät 3: Gesellschaftswissenschaften.
- Keller André. (2021). *Strukturanalyse Aargauer Laienkultur*. KALIBRA GmbH.
- KM Konzertmeister GmbH. (2022). *Terminplanung für Orchester und Chöre | Konzertmeister*. Konzertmeister. <https://konzertmeister.app/de/>
- Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V. (o.D.). *VIBSS: Social Media-Strategie*. <https://www.vibss.de/vereinsmanagement/marketing/social-media/social-media-strategie/>
- Link, A. (2020, Oktober 12). *Das Modell des teambasierten Vereinsmanagements*. <https://blasmusikblog.com/das-modell-des-teambasierten-vereinsmanagements/>
- Mareike Alscher. (2013). Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE). *Voluntaris*, 1(1), 40–43. <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2013-1-20>
- Michael Dimock. (2019). Where Millennials end and Generation Z begins | Pew Research Center. *Pew Research Center*, 7.
- Müller-Jentsch, W. (2008). Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), 476–502. <https://doi.org/10.1007/s11609-008-0020-9>
- Nagel, S., Seippel, Ø., Breuer, C., Feiler, S., Elmoose-Østerlund, K., Llopis-Goig, R., Nichols, G., Perényi, S., Piątkowska, M., & Scheerder, J. (2020). Volunteer satisfaction in sports clubs: A multilevel analysis in 10 European countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(8), 1074–1093. <https://doi.org/10.1177/1012690219880419>
- Pozzi, M., Meneghini, A. M., & Marta, E. (2019). Does volunteering at events motivate repeat engagement in voluntary service? The case of young adult volunteers at EXPO Milan 2015. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 26, 541–560. <https://doi.org/10.4473/TPM26.4.4>
- Ryan, R. L., Kaplan, R., & Grese, R. E. (2001). Predicting Volunteer Commitment in Environmental Stewardship Programmes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 44(5), 629–648. <https://doi.org/10.1080/09640560120079948>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2019). Determinants of stable volunteering in Swiss soccer clubs. *Soccer & Society*, 20(3), 543–559. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1355789>
- Schulz von Thun, F. (o. D.). *das Kommunikationsquadrat*—Schulz von Thun Institut. Abgerufen 18. Januar 2022, von <https://www.schulz-von-thun.de/die-mo-delle/das-kommunikationsquadrat>
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation* (Originalausg). Rowohlt.
- Schweizer Blasmusikverband. (2008). *Leitbild SBV*.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2017). *Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB)*.
- Schweizerischer Jugendmusikverband. (2020). *Zahlen Schweizerischer Jugendmusikverband*.
- Simon Schnetzer. (2021). *Generation Z verstehen—Wie tickt Sie und warum?* Simon Schnetzer. <https://simon-schnetzer.com/generation-z/>
- Slack. (2022). *Slack ist die Zukunft der Arbeit*. Slack. <https://slack.com/intl/de-de/>
- Thieme, L., Liebetreu, T., & Wallrodt, S. (2017). Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein: Zur Größe des Problems und dessen Ursachen. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 47(2), 133–148. <https://doi.org/10.1007/s12662-017-0444-5>
- Thomas Rübke. (2013). Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE). *Voluntaris*, 1(1), 9–24. <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2013-1-20>
- van Houten, J. M., Kraaykamp, G., & Breedveld, K. (2017). When do young adults stop practising a sport? An event history analysis on the impact of four major life events. *International Review for the Sociology of Sport*, 52(7), 858–874. <https://doi.org/10.1177/1012690215619204>
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy?: Volunteer Engagement and Organizational Commitment. *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291–302. <https://doi.org/10.1002/jcop.21530>
- Wegner, C. E., Jones, G. J., & Jordan, J. S. (2019). Voluntary sensemaking: The identity formation process of volunteers in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 625–644. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1566930>
- Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. (o. D.). *Transformationale Führung und transaktionale Führung – WPGS*. Transformationale Führung und transaktionale

Führung. <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/transformationale-fuehrung-und-transaktionale-fuehrung/>

Wolf, A. C., & Zimmer, A. (2010). Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. *Verbands-Management*, 36.(3), 28–37.

Zievinger, D., & Swint, F. (2018). Retention of festival volunteers: Management practices and volunteer motivation. *Research in Hospitality Management*, 8(2), 107–114. <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1553374>

Abkürzungsverzeichnis

MuKo	<i>Musikkommission</i>
NGO	<i>Non governmental organization - Nichtregierungsorganisation</i>
VIBSS.....	<i>Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungssystem</i>
VS.....	<i>Vorstand</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Die drei Säulen des Vereins (Quelle: Clausen, 2003).....	4
Abbildung 2 Übersicht Generationen (Quelle: Schnetzer, 2021)	8
Abbildung 3 Regionale Verteilung ≤ 25 Jahre (Quelle: Eigene Darstellung)	22
Abbildung 4 Regionale Verteilung >25 Jahre (Quelle: Eigene Darstellung)	24
Abbildung 5 Regressionsanalysen (Quelle: Eigene Darstellung).....	26
Abbildung 6 Säulen des Vereinsmanagements (Quelle: Eigene Darstellung)	39
Abbildung 7 Auszug aus dem Trello von Frank Golinsky (Quelle: Golinsky, 2019).	41
Abbildung 8 Übersicht Zielebenen im Verein (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Golinsky, 2020)	43
Abbildung 9 Zielkreislauf (Quelle: Golinsky, 2020)	44
Abbildung 10 Kommunikationsquadrat (Quelle: Das Kommunikationsquadrat, Schulz von Thun, 1981).....	46
Abbildung 11 Aufgabenmatrix (Quelle: Golinsky, 2020)	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kategorisierung der Vereine (Quelle: in Anlehnung an Müller-Jentsch, 2008)	3
Tabelle 2 Aufteilung extrinsische Motivation (Quelle: in Anlehnung an Ryan & Deci, 2000)	7
Tabelle 3 Einteilung Freiwilligentypen (Quelle: Eigene Darstellung).....	9
Tabelle 4 Kommunikationsdimensionen (Quelle: in Anlehnung an Dwiggins-Beeler et al., 2011).....	12
Tabelle 5 Vergleich transaktionale und transformationale Führung (Quelle: in Anlehnung an wpgs.de (Wirtschaftspsychologische Gesellschaft, o. D.)).....	15
Tabelle 6 Konstrukte des Fragebogens (Quelle: Eigene Darstellung)	20
Tabelle 7 Bildungsabschluss ≤ 25 (Quelle: Eigene Darstellung)	23
Tabelle 8 Korrelationstabelle (Quelle: Eigene Darstellung)	25
Tabelle 9 Häufigkeiten welches Amt (Quelle: Eigene Darstellung)	28
Tabelle 10 Häufigkeiten welche Ad-Hoc-Aufgabe (Quelle: Eigene Darstellung).....	28
Tabelle 11 Rangliste ü25 (Quelle: Eigene Darstellung)	29
Tabelle 12 Übersicht Gründe Verein verlassen (Quelle: Eigene Darstellung).....	31
Tabelle 13 Gründe zurück in einen Verein (Quelle: Eigene Darstellung)	32
Tabelle 14 Organisationsstruktur (Quelle: Gmür & Graf, 2015)	35
Tabelle 15 Definition Erfolgsformel (Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt von Golinsky, 2020).....	42
Tabelle 16 SMART (Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt von Hettl, 2020)	45
Tabelle 17 Erläuterung Kommunikationsquadrat (Quelle: Eigene Darstellung mit Inhalt von Schulz von Thun, 1981).....	47
Tabelle 18 Items und deren Quellen (Quelle: Eigene Darstellung)	91

Anhang

Interview Leitfaden

Herzlichen Dank für deine Teilnahme. Es freut mich sehr, dich heute befragen zu dürfen.

Wir kennen uns bereits. Der Vollständigkeit halber noch ein paar Infos mehr über mich. Ich studiere an der Fernfachhochschule Schweiz (ffhs) Betriebsökonomie FH. Heute geht es um ein Interview für meine Bachelorthesis. Ich möchte heute etwas über deine Meinung betreffend das Thema «Blasmusikverein» erfahren.

Das Interview dauert ca. 20-30min.

Deine Bemerkungen werden vertraulich behandelt und anonymisiert in der Arbeit verwendet. Es ist somit kein Rückschluss auf deine Person und deine Ausführungen möglich.

Interview auf schriftdeutsch.

Aufnahme Starten

<i>Leitfrage</i>	<i>Checkliste – Wurde das erwähnt?</i>	<i>Konkrete Fragen</i>	<i>Aufrechterhaltungs-, Steuerfragen</i>
Magst du mir erzählen, warum du in einem Musikverein mitspielst?	Motivation Gründe fürs Mitspielen (Bsp. Spass, Kameradschaft, etc)		-Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? -Haben Sie dazu ein Beispiel? -Spielt hier eine Rolle?
Was gefällt dir am Verein? Was fehlt dir?	1 Positives 1 Negatives	Anschluss Was ist dein Lösungsvorschlag für das Negative?	
Wie hast du dich neben dem musikalischen bereits im Verein engagiert? Wie hast du das dies erlebt?	Art des Engagements Gefühle / Befinden	Positives? Negatives?	-Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? -Wie ist das mit? -Haben Sie dazu ein Beispiel?
Was müsste für dich gegeben sein, damit du dich für eine Zusatzaufgabe in einem Verein motivieren könntest?	Konkrete Bedürfnisäußerung		-Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? -Haben Sie dazu ein Beispiel? -Wie ist das mit? -Haben Sie dazu ein Beispiel? -Spielt hier eine Rolle?
Wie ist für dich ein optimaler Verein strukturiert, bzw. organisiert? (Bsp. Modell Vorstand / Muko)	Nennung von möglichen Strukturen Projektteams Freie Org.		-Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? -Haben Sie dazu ein Beispiel? -Wie ist das mit? -Haben Sie dazu ein Beispiel?

Wie würdest du einen Wunsch / Tipp an die Vereine äußern?	Konkreter Wunsch / Vorschlag		-Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? -Wie ist das mit? -Haben Sie dazu ein Beispiel?
Was muss für dich gegeben sein, dass du weiterhin im Verein bleibst?	Mind. 1 konkreter Vorschlag		
Letzte Frage: Hast du noch Ergänzungen, weitere Bemerkungen?			

Herzlichen Dank für deine Teilnahme am Interview! Es war sehr spannend und du hast mir sehr interessante Einblicke gewährt!

Umfrage

20.01.22, 15:05

Druckversion

trifft nicht zu

- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Die Art und Weise der Kommunikation spielt keine Rolle.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Ich finde es wichtig, dass Aufgaben übertragen (delegiert) werden.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

4.7.2 Kommunikation gegen aussen

Mein Verein sollte mit der Zeit gehen und digital aktiv sein.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Kommunikation gegen aussen (Bsp. Social Media) ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
-

20.01.22, 15:05

Druckversion

trifft zu

Ich fühle mich durch die Social Media Posts meines Vereins mit ihm verbunden.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Welche Social Media Plattformen nutzt du?

Mehrauswahl möglich

- Facebook
- Instagram
- TikTok
- Twitter
- YouTube
- Snapchat
- Andere

4.7.3 Wertschätzung

Ein Lob für meine Arbeit ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Ich erwarte eine Anerkennung in Form von finanziellen Entschädigungen für meine geleistete Arbeit.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Anerkennung von Leistungen durch symbolische Auszeichnungen sind mir wichtig.

-

20.01.22, 15:05

Druckversion

trifft nicht zu

- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Wähle hier bitte die Nummer 1.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Anerkennung meines Engagements durch andere Mitglieder ist mir unwichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Die Anerkennung meines Vorgesetzten ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

4.7.4 Führungskultur

Die Einarbeitung in eine neue Aufgabe durch die Vereinsführung ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
-

20.01.22, 15:05

Druckversion

trifft zu

Die Vereinbarkeit von Arbeit oder Ausbildung und Hobby ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Der enge Kontakt zwischen den Führungsgremien und den Mitgliedern ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Mir ist es wichtig, dass ich mich an meinen Aufgaben weiterentwickeln kann.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Ich übernehme gerne Aufgaben, die mir zugewiesen werden.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Ich bemühe mich aktiv, mich in den Verein einzubringen.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht
- teils-teils
- trifft eher zu

20.01.22, 15:05

Druckversion

- trifft zu

4.8 Vereinsorganisation

Die nächsten Fragen beziehen sich auf die Struktur und Organisation eines Vereins.

4.8.1 Struktur / Organisation

Welche der folgenden Vereinsorganisationsmodelle kennst du?

Mehrfachauswahl möglich

- Vorstand / Musikkommission
- Gremien mit Ad-Hoc-Teams
- Projektorganisation
- Freie Organisation (ohne Hierarchie)

Welches Vereinsmodell findest du am Besten?

- Freie Organisation
- Vorstand / Musikkommission
- Projektorganisation
- Gremien mit Ad-Hoc-Teams

Eine Mehrjahresplanung ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Der momentane Probeaufwand ist mir zu gross.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

4.8.2 Projektarbeit

Könntest du dir vorstellen in einem Ad-Hoc-Team oder einem Gremium mitzuarbeiten?

Beispiel Ad-Hoc-Team: Organisation Konzert, Event für Jugendförderung

Beispiel Gremium: Vorstand, Musikkommission, etc.

- Ja

20.01.22, 15:05

Druckversion

- Nein
- Weiss nicht

4.8.3.1 Einleitung Teambasiertes Arbeiten (ja)

Du hast angegeben dir vorstellen zu können in einem Team oder Gremium mitzuarbeiten.

Gerne würde ich mehr über deine Beweggründe erfahren.

4.8.3.2 Teambasiertes Arbeiten (ja)**Welches Amt käme für dich in Frage?**

Mehrfachauswahl möglich.

- Präsident/in
- Vize-Präsident/in
- Sekretär/in
- Kassier/in
- Beisitzer/in
- Werbeverantwortliche(r)
- Nachwuchsverantwortliche(r)
- Andere

Welches Ad-Hoc-Team käme für dich in Frage?

Mehrfachauswahl möglich.

- Mithilfe Konzertorganisation
- Event für Jugendförderung organisieren
- Flyergestaltung
- Social Media Posts erstellen
- Mithilfe bei der Stückauswahl
- Andere

Was ist deine Motivation in einem Team mitzuarbeiten?

Mehrfachauswahl möglich

- Der Verein braucht mich
- Der Verein findet sonst keine Leute
- Es macht mir Spass
- Ich möchte mich persönlich weiterentwickeln
- Ich kann bei Entscheidungen mitreden
-

20.01.22, 15:05

Druckversion

Ich erhalte dadurch Anerkennung in meinem Umfeld

Andere

Was würdest du am Verein ändern, wenn du könntest?

Erläutere bitte kurz.

4.8.3.2.1.1 Filter welches Amt

Bitte führe kurz "Andere" aus. Welches Amt / Aufgabe wäre das?

Bitte erläutere kurz.

4.8.4.1 Einleitung Teambasiertes Arbeiten (nein)

Du hast angegeben dir nicht vorstellen zu können in einem Team oder Gremium mitzuarbeiten.

Gerne würde ich mehr über deine Beweggründe erfahren.

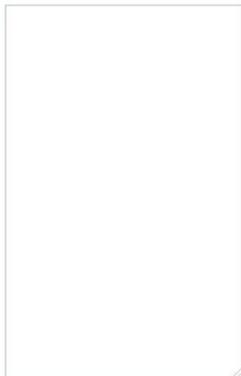
4.8.4.2 Teambasiertes Arbeiten (nein)

Was müsste für dich gegeben sein, damit du dich für eine solche Aufgabe motivieren könntest?

Bitte erläutere kurz.

20.01.22, 15:05

Druckversion



4.9 Einleitung Emotionales Engagement

Im nächsten Abschnitt möchte ich etwas über deine Verbundenheit zum Verein herausfinden.

4.10 Emotionales organisatorisches Engagement

Ich genieße das Diskutieren über den Verein mit aussenstehenden Personen.

- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weder zu noch nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu

Ich fühle mich nicht als «Teil der Familie» in diesem Verein.

- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weder zu noch nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu

Dieser Verein hat eine grosse persönliche Bedeutung für mich.

- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weder zu noch nicht zu
-

20.01.22, 15:05

Druckversion

stimme eher zu

stimme zu

Ich spüre keine grosse Verbundenheit zum Verein.

stimme nicht zu

stimme eher nicht zu

stimme weder zu noch nicht zu

stimme eher zu

stimme zu

5.1 Im Verein >25

Du hast angegeben in einem Verein aktiv zu sein.

Auf den folgenden Seiten möchte ich etwas mehr über dich und deine Erfahrungen herausfinden.

5.2 Engagement

Hast du dich bereits aktiv in einem Gremium (Bsp. Vorstand / Musikkommission, etc) engagiert? Oder bist du im Moment aktiv?

Ja

Nein

5.2.1.1 Engagement nein

Weshalb hast du dich bis jetzt nicht zusätzlich in einem Gremium engagiert?

Bitte begründe hier deine Antwort.

Was müsste für dich gegeben sein, damit du dich in einem Gremium engagieren würdest?

Bitte begründe hier deine Antwort.

20.01.22, 15:05

Druckversion

Welches Amt käme für dich in Frage?

Mehrfachauswahl möglich.

- Präsident/in
- Vize-Präsident/in
- Sekretär/in
- Kassier/in
- Beisitzer/in
- Werbeverantwortliche(r)
- Nachwuchsverantwortliche(r)
- Andere

5.2.2.1 Job satisfaction Start

Du hast angegeben, dich bereits engagiert zu haben.

Gerne würde ich mehr über deine Zeit in deinem Amt erfahren. Es spielt keine Rolle, ob du im Moment aktiv in einem Gremium mitwirkst, oder bereits wieder demissioniert hast. Versetze dich im letzteren Fall einfach zurück in deine aktive Zeit.

5.2.2.2 Job satisfaction**Wie viele Jahre bist du / warst du aktiv in einem Amt?****Generell gesehen, bin ich zufrieden mit meinem Amt.**

- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weder zu noch nicht zu
- stimme eher zu
-

20.01.22, 15:05

Druckversion

stimme zu

Ich bin grundsätzlich zufrieden mit der Art der Arbeit in meinem Amt.

- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weder zu noch nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu

Ich denke häufig daran mein Amt zu demissionieren.

- stimme nicht zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weder zu noch nicht zu
- stimme eher zu
- stimme zu

5.2.2.3 Engagement ja

Wie gross ist dein geschätzter jährlicher Zeitaufwand für dein Engagement?

Bitte zähle nur den Zeitaufwand für Organisatorisches wie Sitzungen, etc.

- 0-10 Stunden
- 11-50 Stunden
- 51-150 Stunden
- 151 - 300 Stunden
- 301 und mehr Stunden

Wie schätzt du den Zeitaufwand in Relation zum Nutzen ein?

- Sehr gering
- Gering
- Mittelmässig
- Etwas hoch
- Sehr hoch

Gibt es etwas, dass du an der Tätigkeit in den Gremien verändern würdest?

Wenn ja, bitte erläutern.

20.01.22, 15:05

Druckversion

Ja

Nein

Wie wichtig sind deiner Meinung nach die Folgenden Punkte in der Nachwuchsförderung von Gremienmitglieder?

Bitte erstelle eine Rangfolge.

1 2 3 4 5 6 7 8

Kommunikation

nach innen

(zwischen Gremien
und Mitglieder)

Kommunikation

nach aussen (Bsp.
Social Media)

Aufgabenverteilung

(nach Fähigkeiten)

Geringer

Zeitaufwand

Wertschätzung

Führungskultur

(Geregelte

Verantwortlichkeiten,

Absprachen und

Pflichtenhefte)

Kameradschaft

(auch ausserhalb der

Proben)

Organisationsform

(Vorstand / Muko

oder Projektteams)

Hast du konkrete Wünsche, was im Verein verändert werden soll?

20.01.22, 15:05

Druckversion



6.1 Ehemalige

Du hast angegeben, nicht mehr in einem Verein dabei zu sein.

Gerne möchte ich etwas mehr über deine Beweggründe erfahren, wieso du den Verein verlassen hast.

6.2 Fragen Ehemalige**Was war der Grund / die Gründe für deinen Austritt aus dem Verein?**

Mehrfachauswahl möglich

- Keine Zeit mehr
 - Keine Motivation mehr
 - Kommunikation des Vereins gegen Aussen (Bsp. Social Media)
 - Stimmung im Verein
 - Veränderte Lebensumstände (Wegzug, Familie, etc)
 - Führung des Vereins (Vorstand, Musikkommission)
 - Kommunikation des Vereins gegen Innen (Gremien <-> Mitglieder)
 - Andere
-

6.3 Begründung Beweggründe

Bitte Begründe kurz deine Antwort(en).

- | | |
|---|----------------------|
| Keine Zeit mehr | <input type="text"/> |
| Keine Motivation mehr | <input type="text"/> |
| Kommunikation des Vereins gegen
aussen (Bsp. Social Media) | <input type="text"/> |
| Stimmung im Verein | <input type="text"/> |
| Veränderte Lebensumstände
(Wegzug, Familie, etc) | <input type="text"/> |

20.01.22, 15:05

Druckversion

Führung des Vereins (Vorstand,
Musikkommission)

Kommunikation des Vereins gegen
innen (Gremien <-> Mitglieder)

Andere

6.4 Weitere Fragen Ehemalige

Hättest du grundsätzlich Interesse wieder in einem Verein mitzuwirken?

- Ja
 Nein

Was müsste für dich gegeben sein, dass du wieder in einen Verein eintreten würdest?

Bitte erläutere kurz, welche Faktoren für dich erfüllt sein müssten.

Was hätte der Verein besser machen können, damit du nicht den Austritt gegeben hättest?

Erläutere bitte kurz.

7.1 Im Verein

Vielen Dank für deine Teilnahme.
Leider gehörst du nicht zur gesuchten Teilnehmergruppe.

Du kannst das Fenster jetzt schliessen.

8 Erweiterte Demografie

Du bist schon fast am Schluss angelangt!

Herzlichen Dank hast du meinen Fragebogen bis hier ausgefüllt.

Im letzten Abschnitt geht es noch um zusätzliche demografischen Daten.

Welcher ist dein höchster Bildungsabschluss?

- Primarschule
 Sekundarschule

20.01.22, 15:05

Druckversion

Gymnasium (Matur)

- Lehrabschluss EBA
 - Lehrabschluss EFZ
 - Höhere Berufsbildung (HF / HFP)
 - Bachelor Fachhochschule (FH) oder Universität
 - Masterabschluss oder höher
-

9 Endseite

Vielen herzlichen Dank für deine Teilnahme!

Du hast mit deiner Zeit einen wertvollen Beitrag an meine Bachelorthesis geleistet!

Bei Fragen stehe ich dir gerne unter "simon.luethi@students.ffhs.ch" zur Verfügung.

Liebe Grüsse
Simon

Du darfst das Fenster jetzt schliessen.

CLOSE WINDOW

Fragebogen

1 Startseite

Herzlich willkommen zu meiner Umfrage! Schön bist du da.

In den folgenden paar Minuten möchte ich dir gerne ein paar Fragen zum Thema "Blasmusik - Nachwuchsförderung" stellen.

Deine Daten werden selbstverständlich anonymisiert in meiner Studie verarbeitet. Es ist somit kein Rückschluss auf deine Person oder deine Antworten möglich.

Vielen Dank für deine Antworten. Du leistest einen wichtigen Beitrag an meine Bachelorthesis.

Bist du Mitglied in einem (Blas)musikverein?

- Ja
- Nein
- Nicht mehr
-

2.1 Demografie

Wie alt bist du?

Bitte trage hier dein Alter in Jahren ein.

Bitte gib dein Geschlecht an.

- Weiblich
- Männlich
- Andere (bitte angeben)

In welcher Region ist dein Musikverein angesiedelt?

Bitte wähle die am ehesten zutreffende Region aus.

- Region Zürich
- Region Nordwestschweiz (Beide Basel / Aargau)
- Region Espace Mittelland (Bern / Solothurn / Fribourg / Neuchâtel)
- Region Zentralschweiz (Luzern / Ob- & Nidwalden / Schwyz / Uri / Zug)
- Region Tessin
- Region Ostschweiz (St. Gallen / Thurgau / Glarus / Graubünden / Schaffhausen / beide Appenzell)
- Region Genfersee (Waadt / Genf / Wallis)

Wie viele Jahre spielst du bereits Musik?

Bitte in Jahren angeben.

3.1 Demografie

Wie alt bist du?

20.01.22, 15:05

Druckversion

Bitte trage hier dein Alter in Jahren ein.

Bitte gib dein Geschlecht an.

Weiblich

Männlich

Andere (bitte angeben)

In welcher Region ist dein Musikverein angesiedelt in welchem du zuletzt aktiv warst?

Bitte wähle die am ehesten zutreffende Region aus.

Region Zürich

Region Nordwestschweiz (Beide Basel / Aargau)

Region Espace Mittelland (Bern / Solothurn / Fribourg / Neuchâtel)

Region Zentralschweiz (Luzern / Ob- & Nidwalden / Schwyz / Uri / Zug)

Region Tessin

Region Ostschweiz (St. Gallen / Thurgau / Glarus / Graubünden / Schaffhausen / beide Appenzell)

Region Genfersee (Waadt / Genf / Wallis)

Wie viele Jahre hast du Musik gemacht, bis du aufgehört hast?

Bitte in Jahren angeben.

4.1 Im Verein (1)

In den nachfolgenden Abschnitten würde ich gerne etwas mehr über dich und deine Motivation erfahren.

4.2 Soziale Kontakte

Gleichaltrige Vereinsmitglieder sind mir wichtig.

trifft nicht zu

trifft eher nicht zu

teils-teils

trifft eher zu

trifft zu

Mir ist es wichtig, auch ausserhalb des Probelokals Kontakt mit den Vereinsmitgliedern zu halten.

trifft nicht zu

trifft eher nicht zu

teils-teils

trifft eher zu

20.01.22, 15:05

Druckversion

trifft zu

Die Kameradschaft im Verein ist mir unwichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Mir ist wichtig, dass jeder und jede im Verein einen Platz zugute hat.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Unterstützung durch andere Mitglieder bei auftretenden Problemen ist mir wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

4.3 Einleitung Motivation für Zusatzaufgabe

Im folgenden Abschnitt werden dir Fragen zum Thema "zusätzliche Aufgaben im Verein" gestellt. Wenn du momentan keine zusätzlichen Aufgaben inne hast, kannst du dich in die Situation versetzen, als solltest du so eine Aufgabe übernehmen.

4.4 Motivation für Zusatzaufgabe

Mir ist wichtig, dass die Aufgabe meinen Fähigkeiten entspricht.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Die Art der Aufgabe / des Amtes spielt für mich keine Rolle.

Beispiel Aufgabe: Ansage, Mithilfe Konzertorganisation, etc.
Beispiel Amt: Sekretär, Präsident, Musikkommissionsmitglied, etc.

20.01.22, 15:05

Druckversion

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Erfahrung mit kleineren Ad-Hoc-Aufgaben sind eine gute Vorbereitung auf ein Amt in einem Gremium.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Wähle bei dieser Frage bitte die Nummer 4.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Genau formulierte Anforderungen an mich sind mir unwichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Helfereinsätze habe ich als positiv erlebt.

Helfereinsätze: Dekoration, Service, Buffet, Kasse, etc.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

20.01.22, 15:05

Druckversion

- Keine Helfereinsätze geleistet

Der Zeitaufwand, für eine Zusatzaufgabe im Verein, spielt für mich keine Rolle.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Ich würde maximal ... Anzahl Stunden pro Jahr für eine zusätzliche Aufgabe investieren.

Als zusätzliche Aufgabe gilt bspw. ein Amt im Vorstand oder Ad-Hoc-Aufgaben wie die (Mit-)Organisation eines Konzertes.

- 0-10 Stunden
- 11-50 Stunden
- 51-150 Stunden
- 151 - 300 Stunden
- 301 und mehr Stunden

4.5 Einleitung Intention zu bleiben

Im nächsten Abschnitt stelle ich dir ein paar Fragen über deine Zukunft im Verein.

4.6 Intention zu bleiben

Ich nehme auch einen weiteren Weg zur Probe in Kauf um im Verein aktiv zu bleiben.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Hast du in den nächsten 1-2 Jahren vor, aus dem Verein auszutreten?

- Ja
- Nein
- Weiss nicht

Die Stückwahl ist für mich massgebend um im Verein zu bleiben.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils

20.01.22, 15:05

Druckversion

trifft eher zu

trifft zu

Es ist mir wichtig, dass der Verein musikalisch attraktiv bleibt.

trifft nicht zu

trifft eher nicht zu

teils-teils

trifft eher zu

trifft zu

Die Kameradschaft im Verein ist mir auch in Zukunft wichtig.

trifft nicht zu

trifft eher nicht zu

teils-teils

trifft eher zu

trifft zu

Ich könnte mir vorstellen, mich langfristig für meinen Verein zu engagieren.

trifft nicht zu

trifft eher nicht zu

teils-teils

trifft eher zu

trifft zu

Ich würde aus dem Verein austreten, wenn eines dieser Ereignisse eintreffen würde:

1. Schulabschluss / Lehrbeginn

2. Erste eigene Wohnung

3. Partnerschaft / Heirat

4. Geburt des 1. Kindes

trifft nicht zu

trifft eher nicht zu

teils-teils

trifft eher zu

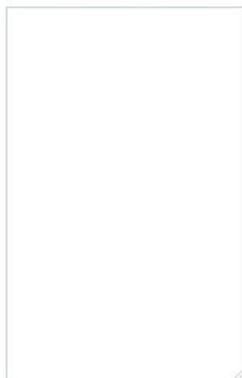
trifft zu

4.6.1.1 Begründung beenden

Bitte begründe kurz deine Entscheidung aus dem Verein auszutreten.

20.01.22, 15:05

Druckversion



4.7 Führung

Auf den nächsten Seiten geht es um das Thema "Führung / Vereinsführung".

4.7.1 Kommunikation gegen innen

Ein guter Informationsfluss von den Gremien zum Verein ist wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Kommunikation allgemein ist wichtig.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Hinter dem Rücken von anderen zu plaudern macht mir nichts aus.

- trifft nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils-teils
- trifft eher zu
- trifft zu

Für mich ist es wichtig, dass ich in Entscheidungen eingebunden werde.

-

Tabelle 18 Items und deren Quellen (Quelle: Eigene Darstellung)

Item	Quelle	Misst Konstrukt
Gleichaltrige Vereinsmitglieder sind mir wichtig.	Interview	Soziale Kontakte
Mir ist es wichtig, auch ausserhalb des Probelokals Kontakt mit den Vereinsmitgliedern zu halten.	Interview	
Mir ist wichtig, dass jeder und jede im Verein einen Platz zugute hat.	Interview	
Die Kameradschaft im Verein ist mir unwichtig.	Interview	
Unterstützung durch andere Mitglieder bei auftretenden Problemen ist mir wichtig.	Theorie	
Mir ist wichtig, dass die Aufgabe meinen Fähigkeiten entspricht.	Interview / Theorie	Motivation für Zusatzaufgabe
Die Art der Aufgabe / des Amtes spielt für mich keine Rolle.	Interview / Theorie	
Erfahrung mit kleineren Ad-Hoc-Aufgaben sind eine gute Vorbereitung auf ein Amt in einem Gremium.	Interview / Theorie	
Genau formulierte Anforderungen an mich sind mir unwichtig.	Interview / Theorie	
Helfereinsätze habe ich als positiv erlebt.	Interview	
Der Zeitaufwand, für eine Zusatzaufgabe im Verein, spielt für mich keine Rolle.	Theorie	

Ich nehme auch einen weiteren Weg zur Probe in Kauf, um im Verein aktiv zu bleiben.	Theorie	Intention zu bleiben
Die Stückwahl ist für mich massgebend, um im Verein zu bleiben.	Interview	
Es ist mir wichtig, dass der Verein musikalisch attraktiv bleibt.	Interview	
Die Kameradschaft im Verein ist mir auch in Zukunft wichtig.	Interview	
Ich könnte mir vorstellen, mich langfristig für meinen Verein zu engagieren.	Theorie	
Ich würde aus dem Verein austreten, wenn eines dieser Ereignisse eintreffen würde: 1. Schulabschluss / Lehrbeginn 2. Erste eigene Wohnung 3. Partnerschaft / Heirat 4. Geburt des 1. Kindes	Theorie	

Ein guter Informationsfluss von den Gremien zum Verein ist wichtig.	Interview	Führung (Kommunikation)
Kommunikation allgemein ist wichtig.	Theorie	
Hinter dem Rücken von anderen zu plaudern, macht mir nichts aus.	Interview	
Für mich ist es wichtig, dass ich in Entscheidungen eingebunden werde.	Interview / Theorie	
Die Art und Weise der Kommunikation spielt keine Rolle.	Interview / Theorie	
Ich finde es wichtig, dass Aufgaben übertragen (delegiert) werden.	Theorie	
Mein Verein sollte mit der Zeit gehen und digital aktiv sein.	Interview / Theorie	Kommunikation gegen Aussen
Kommunikation gegen aussen (Bsp. Social Media) ist mir wichtig.	Interview / Theorie	
Ich fühle mich durch die Social Media Posts meines Vereins mit ihm verbunden.	Theorie	

Ein Lob für meine Arbeit ist mir wichtig.	Theorie / Interview	Wertschätzung
Ich erwarte eine Anerkennung in Form von finanziellen Entschädigungen für meine geleistete Arbeit.	Theorie	
Anerkennung von Leistungen durch symbolische Auszeichnungen sind mir wichtig.	Theorie	
Anerkennung meines Engagements durch andere Mitglieder ist mir unwichtig.	Theorie	
Die Anerkennung meines Vorgesetzten ist mir wichtig.	Theorie	
Die Vereinbarkeit von Arbeit oder Ausbildung und Hobby ist mir wichtig.	Theorie	Führungskultur
Die Einarbeitung in eine neue Aufgabe durch die Vereinsführung ist mir wichtig.	Theorie / Interview	
Der enge Kontakt zwischen den Führungsgremien und den Mitgliedern ist mir wichtig.	Theorie / Interview	
Mir ist es wichtig, dass ich mich an meinen Aufgaben weiterentwickeln kann.	Theorie	
Ich übernehme gerne Aufgaben, die mir zugewiesen werden.	Theorie	
Ich bemühe mich aktiv, mich in den Verein einzubringen.	Theorie	

Ich genieße das Diskutieren über den Verein mit aussenstehenden Personen.	Theorie	Emotionales Engagement
Ich fühle mich nicht als «Teil der Familie» in diesem Verein.	Theorie	
Dieser Verein hat eine grosse persönliche Bedeutung für mich.	Theorie	
Ich spüre keine grosse Verbundenheit zum Verein.	Theorie	
Generell gesehen, bin ich zufrieden mit meinem Amt.	Theorie	Arbeitszufriedenheit
Ich bin grundsätzlich zufrieden mit der Art der Arbeit in meinem Amt.	Theorie	
Ich denke häufig daran mein Amt zu demissionieren.	Theorie	

Kodierleitfaden

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«.. da Musizieren mit anderen mehr Spass macht und man einander gegenseitig motivieren kann.»</p> <p>«... Es macht einfach mehr Spass, als wenn man immer nur alleine spielt»</p> <p>«... ich mag das Zusammenspiel»</p> <p>«Weil es sehr viel Spass macht»</p> <p>«Mir gefällt es grundsätzlich Musik zu machen»</p>	<p>Spass, Motivation, Ursprung</p>	<p>Motivation</p>
<p>«Gleichaltrige fehlen mir»</p> <p>«Vereinsleben und so finde ich auch toll.»</p> <p>«Ich finde es auch toll, weil sie (die jungen Leute) auch kommen (an die Anlässe)»</p> <p>«Es ist mir sehr wichtig ... sie auch danach im Restaurant zu sehen»</p> <p>«... Gefallen tut mir natürlich der Zusammenhalt, die Kollegenschaft... wir «jüngeren» kommen ein bisschen zum Zug»</p> <p>«... Auch noch die Kameradschaft»</p> <p>«... Es hat jeder Platz. Man ist füreinander da.»</p>	<p>Soziale Kontakte</p>	<p>Soziale Kontakte</p>

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«... kam vom Vorstand eigentlich nichts. Wie zum Beispiel «Viel Glück» oder «Schönen Tag». Das fehlt mir einfach im Moment ein wenig...»</p> <p>«... zum Beispiel verdankt oder sich bei den Leuten bedanken ... Es wurde schon fast selbstverständlich ... Genau so verliert man die Leute, die dann helfen.»</p> <p>«... wenn etwas nicht gut ist, kommt das auch schnell zurück. Eher als das Lob zurückkommt.»</p> <p>«... wie kann ein Verein diese Wertschätzung auch zurückgeben (den Gremien) damit es eben attraktiv bleibt.»</p>	Wertschätzung, Anerkennung	Wertschätzung
<p>«... da es so viele verschiedene Optionen für Hobbys gibt»</p> <p>«... weil mein Bruder als erstes mit einem Instrument angefangen zu spielen...»</p> <p>«Es gibt sehr viele Angebote und die Blasmusik ist darin nicht das attraktivste Angebot»</p> <p>«Ich habe das (im Musikverein mitspielen) von meinen Eltern vorgelebt bekommen»</p>	Auswahl des Hobbys	Grund Beginn Musizieren
<p>«... dass Digitalisiert wird»</p> <p>«... Dass man so ein bisschen mit der Zeit geht. ... Der Nachwuchs fehlt»</p>	Digitalisierung, Modernisierung	Soziale Medien, Kommunikation gegen aussen

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«... und dass es (die Zusatzaufgabe) nicht zu hoch ist für mich»</p> <p>«... der Anlass müsste mir entsprechen. ... die Aufgabe müsste so ein bisschen für mich sein.»</p> <p>«Wenn man mit diesen Leuten nicht gut auskommt, habe ich persönlich weniger Ambitionen etwas zu organisieren oder zu leisten.»</p> <p>«Ich müsste zuerst irgendwie als Materialwart oder so anfangen ... ohne Erfahrungen denke ich mal, wirst du nicht weit kommen»</p> <p>«Ich müsste wissen, was von mir verlangt wird. ... dass ich mich auf die anderen verlassen kann.»</p> <p>«Anforderungen an die Gremien werden immer höher»</p>	Aufgaben nach Fähigkeiten	Führung Motivation für Zusatzaufgabe
<p>«... ich erlebe das (die Helfereinsätze) eigentlich immer sehr toll»</p> <p>«... Essensausgabe, beim Buffet, im Service ... habe ich alles positiv erlebt»</p> <p>«Das habe ich sehr positiv erlebt (das zusätzliche Engagieren). Dies hat mir sehr viel Spass gemacht... würde ich sofort wieder machen»</p>	Helfereinsätze	Motivation für Zusatzaufgabe

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«... dass sie (Zusatzaufgabe) nicht zu viel Zeit beansprucht»</p> <p>«... Ich denke, ich müsste Zeit finden dafür...»</p> <p>«Warum ich es bisher nicht gemacht habe, ist, weil ich wenig Zeit habe»</p> <p>«Also wenn man es richtig machen möchte, gibt es viel Arbeit»</p> <p>«... es ist ja meistens so, dass grundsätzlich zu viel Zeitaufwand herrscht. Man findet niemanden mehr für diese «Ämtli».»</p>	Zeitaufwand	Motivation für Zusatzaufgabe, Zeitaufwand
<p>«... wir können ja als Musik auch unsere Ideen einbringen»</p> <p>«... es braucht Vorgaben wie man Absprachen trifft und wie man Sitzungen strukturiert und leitet. Wie man kommuniziert.»</p> <p>«... Pflichtenhefte wären pro Verein auch sinnvoll. ... Diese (Aufgaben) grundsätzlich zu erfassen und diese dann genau zu verteilen.»</p>	Mitspracherecht, Absprachen, Pflichtenhefte, Verantwortlichkeiten	Führung Führung Kommunikation
<p>«Manchmal wird hinten durch etwas über den Dirigenten oder Präsidenten geschwätzt»</p> <p>«... Arten wie man kommunizieren kann, wie man Mitglieder einbinden kann.»</p> <p>«... dass mit Herzblut gearbeitet wird und auch der Verein geführt wird von den Gremien.»</p>	Kultur	Führung

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«... Ich fand (das Modell Vorstand/Muko) bis jetzt eigentlich gut.»</p> <p>«Ich kenne nur dieses Modell (Vorstand/Muko) ... ich habe keinen Grund über dieses System zu klagen»</p> <p>«Ich wüsste nicht, warum man es anders machen sollte.»</p> <p>«Das System Vorstand, Muko finde ich eigentlich gut.»</p> <p>«... Grundsätzlich die Strukturen der Gremien überdenken.»</p> <p>«... Jemanden im Vorstand, der ist quasi das Sprechrohr, hat aber noch ein Team von 5 Personen.»</p>	<p>Struktur / Organisation (VS/Muko)</p>	<p>Vereinsorganisation</p>
<p>«Man sollte sich ein bisschen einen besseren Plan machen, wie unser Probeplan aussieht. Wie viele Zusammenkünfte haben wir?»</p> <p>«Es braucht eine direkte Anbindung an den Verein, damit die Jungmusikanten schon früh Erlebnisse gemeinsam mit dem Verein haben, die sie damit positiv verbinden und sie auch motivieren weiterzumachen.»</p> <p>«... einen Gang herunter schaltet und sich überlegt, wo möchten wir als Verein hin.»</p>	<p>Planung</p>	<p>Vereinsorganisation</p>
<p>«Wenn ich hier wohnen bleibe, werde ich sicher (im Verein) bleiben.»</p>	<p>Wohnort (Weg zur Probe)</p>	<p>Intention zu bleiben</p>

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«... Wenn dann andauernd mehrere Stücke dabei sind, mit denen ich mich nicht wohlfühle...»</p> <p>«Was für Stücke, Lieder wir spielen ist mir eigentlich egal»</p> <p>«Dass wir uns musikalisch trotzdem weiterentwickeln.»</p> <p>«... es musikalisch attraktiv und abwechslungsreich bleibt.»</p>	Musikauswahl	Intention zu bleiben
<p>«Die Kameradschaft muss weiterhin Bestand haben, dass der Verein zusammenhält.»</p> <p>«Und dass die Kameradschaft so bleibt.»</p>	Kameradschaft, soziale Kontakte	Intention zu bleiben
<p>«... unsere Präsidentin macht das sehr gut. Wir werden gut informiert...»</p> <p>«Ja ich denke, dass (die Kommunikation) könnte einen Einfluss haben»</p> <p>«... Dass es viel mehr Kommunikation braucht ... Aber manchmal hat man das Gefühl, dass da irgendwas noch nicht stimmt.»</p>	Informationsfluss Gremien <-> Verein	Kommunikation gegen innen
<p>Ja, ich finde es halt wichtig, wenn der Vorstand Entschiede trifft, dass sie auch – wenn vielleicht einzelne Mitglieder des Vorstandes anderer Meinung sind – dass Sie dann halt trotzdem vor dem ganzen Verein die gleiche Meinung vertreten.</p>	Auftreten Gremien	Kommunikation gegen innen

Textstelle	Kodierung	Kategorie
<p>«Musik muss man so ein bisschen konstant machen. ... Dies fördert auch das Vereinsleben»</p> <p>«Das ist eine gute Idee. Man könnte da mal ein Pilotprojekt starten»</p> <p>«Spannende Idee (Projektteams), ... Kommunikation ist enorm wichtig»</p> <p>«Es muss gut strukturiert sein und Spass machen. ... Bereit etwas zu investieren, wenn auch etwas dabei rausschaut. Das heisst es geht nichts über die Organisation dieser Teams.»</p> <p>«... Und dann vielleicht eben überlegt, macht man das Projektweise, solche Auftritte?»</p>	Konstanz, Organisation	Projektarbeit

Legende:

B1

B2

B3

B4

B5

Aufgaben und Organisation		Musterverein e. V.								Stand: 15.01.2017 (nach Klausurtagung)
		Vorstand								
Aufgaben V - Verantwortlich H - Arbeitsaufgabe M - Mitwirkung/Information Z - Zusammenarbeit		Vorsitzender	1.Stellvertreter	2.Stellvertreter	Schatzmeister	Geschäftsführer	1.Beisitzer	2.Beisitzer	3.Beisitzer	Bemerkungen
1	interne Vorstandsarbeit									
1.1	Arbeitsplanung Vorstand	V	M	M	M	H	M	M	M	
1.2	Vorbereitung Vorstandssitzungen	V	M	M	M	H	M	M	M	
1.3	Vorbereitung Mitgliederversammlungen	V	M	M	M	H	M	M	M	
1.4	interne Arbeitsorganisation	M	M	M	V	H				
1.5	Posteingang und -ausgang					H				
2	Finanzen									Bemerkungen
2.1	Finanzplanung	M	M	M	V	H	M	M	M	
2.2	Geldverkehr				V	H				
2.3	Buchführung				V	H				
2.4	Jahresabschluss	Z	Z	Z	V	H				
3	Öffentlichkeitsarbeit									Bemerkungen
3.1	Betreuung Internetseite									
3.2	Zusammenarbeit mit Medienvertretern									
3.3	Vorstandsveröffentlichungen									
3.4	Vereinsheft									

Abbildung 11 Aufgabenmatrix (Quelle: Golinsky, 2020)

Transkript B1

00:19

I: Magst du mir erzählen, warum du in einem Musikverein spielst?

B: Also ich spiele in einem Musikverein, da Musizieren mit anderen mehr Spass macht und man einander gegenseitig motivieren kann.

I: Sehr gut, könntest du vielleicht noch ein zwei Gründe mehr nennen? Ist die Kameradschaft zum Beispiel für dich noch wichtig? Oder gehts ums Musikalische

B: Also man lernt auch Leute kennen und halt wie zusammen ein Projekt und kann wie gesagt einander auch unterstützen und lernt andere kennen.

I: Sehr schön. Was gefällt dir am Verein, und was fehlt dir?

01:03

B: Also mir gefällt, dass alle wie zusammen machen und mir fehlt ein wenig, es ist nicht immer der beste Probebesuch und die Gleichaltrigen fehlen mir am meisten.

I: hättest du vielleicht spontan gerade einen Lösungsvorschlag für das Negative?

B: Hmm Nein, da / es ist sehr schwierig neu / also junge Leute zu motivieren, da es so viele verschiedene Optionen für Hobbies gibt.

I: Vielleicht da gerade eine Anschlussfrage. Du hast es selbst erwähnt, es gibt sehr viele Optionen. Was wäre denn für dich als junge Musikantin wichtig damit man junge Leute motivieren kann in die Blasmusik einzusteigen?

B: Also wichtig ist vor allem, dass / Wir habe das jetzt auch sehr gut, dass digitalisiert wird und so

I: Ich nehme an du sprichst die sozialen Medien an. Wie Instagram und Facebook. Bist du da selber aktiv?

B: Also ich poste nicht Dinge, aber ich bin dort auch sonst aktiv. Ich bin ein passiver Nutzer.

I: Vielleicht noch eine Frage zum, zum Thema engagiert sein. Wie hast du dich neben dem musikalischen bereits im Verein engagiert? Und wie hast du dies erlebt?

B: Also ich habe mich eigentlich bis jetzt noch nicht anders engagiert. Ich hätte am 1. August geholfen. Aber der fand ja nicht statt.

I: Da habe ich noch eine Anschlussfrage, das würde mich sehr, sehr interessieren. Was für dich gegeben sein müsste, damit du so eine Zusatzaufgabe übernehmen würdest, im Verein. Sei es ein Amt oder sonst eine Zusatzaufgabe, die nichts mit dem Musikalischen zu tun hat.

B: Also, dass sie nicht zu viel Zeit beansprucht, da ich ja noch mit der Schule so viel zu tun habe. und das e wie nicht zu hoch ist für mich.

I: also zu schwierig in dem Sinne?

B: ja

I: Deinen Fähigkeiten angepasst.

B: ja

I: Was wäre da konkret / hättest du ein Beispiel, eine Idee, was du gerne machen würdest?

B: Nein, jetzt hätte ich gerade keine Idee.

I: Ok, das ist doch gut so.

Wenn du könntest, was würdest du für einen Wunsch oder einen Tipp äussern gegenüber dem Verein, was sie besser machen könnten zum Beispiel?

04:00 B: Vielleicht mehr mit Motivation und auch vielleicht zu Hause mal über die Noten schauen

I: Mit Motivation, was meinst du da genau?

B: Also, es sind nicht so viele / also wir haben nicht sehr grossen Probenbesuch, also ich bin auch nicht sehr viel in der Probe, wegen der Schule und so.

I: Also du würdest dir wünschen, dass die Leute einfach konsequenter an die Probe kommen könnten, oder würden.

B: Ja

I: Hast du da vielleicht eine Idee, wie man diese Motivation steigern könnte? Sie sind ja wahrscheinlich nicht motiviert zwei Mal in der Woche in die Probe zu kommen. Hättest du eine Idee wie der Verein, das Führungsgremium einen Input setzen könnte, wie man die Leute motivieren kann?

B: Vielleicht ein grösser / also ein Projekt oder jetzt wieder auf den Auftritt. Ich denke mit dem Auftritt wird dann auch wieder besserer Probebesuch sein.

I: Dem Fall Projektorientiert. Denkst du mit Projekten würde das einfacher gehen?

B: Ja also, wenn dann wieder ein Auftritt kommt, denke ich wird das dann wieder besser sein.

I: Ich möchte noch ein bisschen auf die Struktur und die Organisation der Vereine zu sprechen kommen. Im Moment sind ja die meisten Vereine im Modell "Vorstand und Musikkommission", also strategisch und fachlich organisiert. Was hältst du von dieser Organisation, und gäbe es eventuell in deinen Augen eine andere, bessere Art einen Verein zu organisieren?

B: Also ich kenne es von meinen Eltern her eigentlich nur so und ich fand das bis jetzt eigentlich gut.

I: Wäre für dich vielleicht eine Option, wenn man das Projektorientiert organisieren würde. Sprich, dass das erste Konzert ein Team organisiert und das zweite ein anderes Team organisiert. Sagt dir das was?

B: Das könnte auch etwas sein, um mal etwas anderes auszuprobieren.

I: Du denkst, das würde funktionieren, in dem Verein, wo du spielst?

B: Ich weiss nicht, da auch / Einige haben schon eine gewisse Erfahrung und wenn dann immer andere Leute sind, kann man wie aus seinen Erfahrungen nicht verbessern.

I: Gut, danke. Wenn du jetzt könntest, was würdest du für einen Wunsch, oder einen Tipp äussern gegenüber den Gremien. Was sie vielleicht in deinen Augen besser machen könnten?

B: Ich weiss gerade / Was ist ein Gremium?

I: Der Vorstand ist zum Beispiel ein Gremium.

B: ah ok. Also nein ich finde in unserem Verein machen die das eigentlich gut.

I: Schön, das ist doch auch schön oder, wenn das Gremium alles gut macht. Was mich noch interessieren würde: Was muss für dich gegeben sein, dass du weiterhin im Verein bleibst.

B: Ich denke, wenn ich hier wohnen bleibe werde ich sicher bleiben. Und auch vielleicht mehr junge Leute die dann auch / damit ich auch Gleichaltrige hätte, aber das ist eben wie gesagt schwierig.

I: Wärest du denn auch bereit dein Wissen einzusetzen, um diese Jungen zu gewinnen? Wenn man zum Beispiel eine Instrumentenvorstellung durchführt, wärest du bereit dort auch mitzuhelfen?

B: Ich weiss nicht. Es kommt drauf an auch, wann es wäre und so.

I: Was heisst das, wann es wäre?

B: Also, wenn es zeitlich ginge und nicht zu viel Zeit beanspruchen würde.

I: Also eher am Wochenende? wenn ich dich richtig spüre und nicht unter der Woche.

B: Ja.

I: Gut, dann habe ich nur noch eine letzte Frage: Hast du noch Ergänzungen oder weitere Bemerkungen, die du gerne anbringen möchtest?

B: Nein eigentlich nicht.

Transkript B2

I: Magst du mir erzählen, warum du in einem Musikverein mitspielst?

B: Ich spiele in einem Musikverein mit, weil das Instrument, das ich spiele, tönt einfach viel besser, wenn man es mit anderen Leuten zusammenspielt. Und es macht einfach mehr Spass, als wenn man immer nur alleine spielt. Und es ist auch ein ja ein Verein ist / Es ist etwas schwierig zu erklären. Es ist eben anders, als wenn man alleine spielt. Man hat noch so ein bisschen das Gefühl mit anderen Leuten und so. Es ist einfach so / Mir macht es einfach mehr Spass, wenn ich noch mit anderen Leuten zusammenspiele, andere Stimmen höre, also Musikstimmen. Und eben, dass man manchmal mit diesen Leuten etwas anderes und / Vereinsleben und so finde ich auch toll.

I: Du sprichst das Vereinsleben an. Hast du da vielleicht noch ein konkretes Beispiel?

B: ja, zum Beispiel, dass wenn wir an ein Musikfest gehen, dann machen schon Musik, aber wir machen ja nicht nur Musik, wie zum Beispiel bei diesem Ensembleday. Da waren wir anschliessend noch im Westside. Und das finde ich cool. Wenn man da nachher etwas zusammen macht, oder auch das Musikbräteln, welches wir gemeinsam hatten. Solche Anlässe finde ich auch toll.

I: Danke für deine Ausführungen. Was gefällt dir und was fehlt dir? Sind zwei Aspekte, die mich interessieren würden. Dies im Vereinsleben, dass du gerade aktiv mitmachst.

B: Im Vereinsleben (.) / Also mir gefällt besonders das Musikmachen mit den anderen Leuten. Und eben die Anlässe gefallen mir besonders. Eben das Vereinsleben so Leben. Im Moment fehlt mir besonders Musikfeste, also ich hatte ja noch nicht viele, aber an denen, die ich war, fand ich sehr toll! Das vermisse ich im Moment ein bisschen, dass da nicht mehr ist. Im Frühling wäre ja das Eidgenössische (Musikfest) gewesen. Das wurde ja leider abgesagt. Ich fände es toll, wenn man wieder an so Musikfeste gehen könnte.

I: Finde ich auch (lacht). Du hast jetzt viel über das Musikalische gesprochen, was dir sehr gut gefällt, und was dir fehlt. Hast du auch noch konkret, vor allem was dir fehlt im Organisatorischen, oder im Ringsherum um das musikalische, hast du dort noch irgendwas was dir fehlt, oder besonders gut gefällt?

03:42

B: (.) Also in der Musikgesellschaft Kandersteg, gefällt mir / Ich würde sagen, die meisten Stücke, die wir spielen gefallen mir sehr gut. Ich finde die Stückwahl toll und angemessen. und was mir fehlt (.....) nichts Besonderes, eigentlich. Ich würde sagen, wir können ja als Musik auch unsere Ideen einbringen, als Mitglieder. Auch wenn wir nicht im OK (Gremien) sind. Und das finde ich auch gut so. Und ich bin auch froh, dass ich nicht immer alles organisieren muss.

I: Wie hast du dich nebst dem Musikalischen, bereits im Verein engagiert? Wie hast du das persönlich erlebt?

B: Also, nebst dem musikalischen, also zum Beispiel am Schwingfest war ich Helfer, oder / Ich versuche immer diese Vereinsanlässe immer zu besuchen, auch die Hauptversammlung. Ja und einfach dabei zu sein, nach Möglichkeit. Und wo es Hilfe braucht, auch zu helfen, wie zum Beispiel beim Belle Époque Kaffee. Und ich erlebe das eigentlich immer sehr toll, weil ja viele / In unserem Verein sind ja viele junge Leute. Ich finde es auch toll, weil sie (die jungen Leute) auch kommen und mit ihnen kann ich sehr gut. Und dann finde ich diese Anlässe auch lustig, weil ich den ganzen Nachmittag mit meinen Kollegen verbringen kann. Und so macht mir das meistens Spass. Ich versuche einfach / oder auch bei Kirchauftritten versuche ich immer dabei zu sein. (..) genau.

I: Hast du vielleicht schon mal organisatorisch oder auch / bist du schonmal gefragt worden, um etwas zusätzlich zu erledigen, neben den Anlässen, die du gerade erwähnt hast? Und wie war das für dich?

B: (....) Nichts, was mir gerade in den Sinn käme, nein.

I: Dann gehen wir doch zur nächsten Frage. Was müsste für dich gegeben sein, damit du dich für eine Zusatzaufgabe im Verein motivieren könntest?

B: Also ich finde, der Anlass der Aufgabe müsste mir entsprechen. Auch die Aufgabe müsste so ein bisschen für mich sein. Nicht irgendetwas, was nicht zu mir passt. Und es ist mir auch wichtig, dass man es mit den Leuten guthat, für die man es macht. Das ist so für mich ein bisschen notwendig, damit ich eine zusätzliche Aufgabe übernehmen würde.

I: Du hast gesagt, deinen Bedürfnissen, bzw. deinen konkreten Vorstellungen entsprechend. Hast du da ein Beispiel für eine konkrete Vorstellung?

B: Nicht meinen Vorstellungen, sondern mehr meinen Fähigkeiten entsprechend. Das ich nicht etwas machen müsste, was meine Fähigkeiten übersteigt. Aber wenn es nicht so ganz meinen Vorstellungen entspräche, wäre dies nicht so schlimm, Hauptsache ist, ich sehe mich in der Lage diese Aufgabe zu bewältigen und muss nicht andauernd irgendwelche Leute zu Rate ziehe, weil ich es nicht verstehe.

I: Hast du ein konkretes Beispiel, was deinen Fähigkeiten entsprechen würde? Wenn es konkret um eine Aufgabe ginge.

B: (.....) Ich denke möglicherweise, zum Beispiel, wenn man ein Zelt abbauen muss, beim Belle Époque Kaffee beispielsweise. Ich denke dies zu organisieren, dass die Leute wissen, was sie machen müssten. Ich denke, dies wäre für mich passend.

09:27

I: Ich möchte gerne noch konkreter auf Vereinsstrukturen eingehen. Wie ist für dich ein optimaler strukturiert, bzw. organisiert? Als Beispiel gibt es das Modell "Vorstand, Muko".

B: Also ich kenne ja nur dieses Modell, welches wir in Kandersteg haben mit der Muko und dem Vorstand. Ich muss sagen, ich habe nicht, bzw. gar kein Grund zu klagen über dieses System. Ich finde das System gut und auch wie es durchgeführt wird. Man kann als Musikanter auch eigene Ideen einbringen in der Muko oder an der HV. Man kann auch / Ja man

kann auch mit diesen Leuten in der Muko reden und sagen, könntest du nicht das mal fragen. Eventuell kommt es dann in der nächsten Probe. Ich denke das ist gut so, wenn man so Leute hat und noch einen Vorstand. Und dass man mit diesen Leuten eben kommunizieren kann. Die eigenen Ideen auch einbringen kann.

I: Für dich stimmt dieses Modell, das finde ich super. Was müsste gegeben sein, dass du dann auch in so einem Team mitwirken würdest. Gibt es da besondere Voraussetzungen, dass du sagst: "Doch, ich möchte gerne im Vorstand ein Amt übernehmen."

B: Gewisse Voraussetzungen (..) Ich denke ich müsste Zeit finden dafür, es beansprucht viel Zeit. Dies muss man in der Rechnung haben, damit man es nicht so halb nebenbei noch macht. Dass man sich auch darauf konzentrieren kann, und es nicht neben all dem anderen noch reingequetscht würde. Ich denke auch, der Verein ist wichtig. Die Leute für denen es macht. Wenn man mit diesen Leuten nicht gut auskommt, habe ich persönlich weniger die Ambition etwas zu organisieren oder zu leisten. (...) Das ist sehr wichtig, die Leute, für die man es macht.

I: Könntest du dir denn konkret vorstellen wirklich einmal in so einem Amt zu sein?

B: Ja, das könnte ich mir sehr gut vorstellen. Das war früher mal mein Wunsch und ich denke, dass wäre sicher immer noch cool.

I: Das ist immer positiv, motivierte junge Leute. Wie würdest du einen Wunsch, einen Tipp an die Vereine äussern?

B: Ich habe deine Frage nicht ganz verstanden.

I: wie würdest du einen Wunsch, Tipp an die Vereine äussern? Wenn die Präsidentin jetzt zu dir kommt. "Was für einen Tipp gibst du mir für die Zukunft?"

B: Wie ich das sagen würde?

I: Was du dann sagen würdest, ja. Wenn deine Präsidentin kommt "ich brauche einen Tipp für die Zukunft. Was soll ich machen, allgemein." Was würdest du für einen Tipp aussprechen?

B: (.....) Ich finde unsere Präsidentin macht das sehr gut. wir werden gut informiert über die Anlässe. Ich bin noch nicht so lange dabei. (...) mir fällt jetzt gerade nichts ein. Ich kann das noch nicht so recht beurteilen.

I: Setzen wir das Szenario mal anders. Wir setzen dich in die Funktion als Präsidenten. Du bist jetzt Präsident der Musikgesellschaft Kandersteg. Was würdest du verändern, wenn du jetzt könntest. Was würdest du verändern, was für Tipps und Wünsche würdest du umsetzen?

B: Ich würde bei der Uniform einen Hut anschaffen. Das ist mir wichtig. Das denke ich schon lange. Aber jetzt etwas ernsthafter (lacht). (.....) Moment, Moment, komme gleich (.....) Das mit dem Hut, das ist schon etwas was ich mir schon lange denke. Und ansonsten, weiss ich auch nicht. Im Musiklokal einmal neue Möbel anschaffen. Im Moment ist gerade nichts, was ich wirklich verändern würde, weil ich es gar nicht nicht gut finde.

I: Dann möchte ich gerne noch etwas über deine Zukunft im Verein erfahren. Was muss für dich gegeben sein, dass du weiterhin im Verein bleibst? Was sind so deine wichtigsten Punkte?

B: Mir ist wichtig, dass vor allem das Vereinsleben und auch der Dirigent stimmt. Ich denke, wenn der Dirigent miesepetrig ist, oder immer schlechte Stücke mitbringt, dass wäre für mich sehr negativ. (..) Ich denke, ich muss auch immer noch genügend Zeit haben für die Proben. Die Proben sollten nicht untergehen. Ich denke auch die Stücke müssen mir zusprechen, also, wenn jetzt einmal / Wenn jetzt bei einem Konzert ein Stück dabei ist, dass mir nicht

gefällt, ist das nicht so schlimm. Wenn dann wirklich andauernd mehrere Stücke dabei sind, mit denen ich mich nicht wohlfühle, ist das nicht positiv für meine Einstellung dem Verein gegenüber. Und wenn die Leute, mit denen ich es gut habe, den Verein verlassen würden. Das wäre für mich nicht direkt einen Auslöser eines Austrittes, aber es wäre ein Grund mehr. Es wäre aber nicht der einzige Grund.

I: Du hast noch die Proben erwähnt. Mich würde noch interessieren wie die Probenlast für dich ist. Habt ihr zu viele Proben? Wie viele Proben pro Woche habt ihr? Ist das für dich so OK? Wäre es besser mehr oder weniger zu proben?

B: Wir sind ja ein / Wir sind kein super Profiverein, wir sind einfach ein Dorfverein und wir haben eine Probe in der Woche, jeweils am Freitagabend. Ich bin eigentlich ganz froh, dass wir nur eine Probe in der Woche haben. Weil ich habe, sonst oft schon abends noch etwas los oder bin lange in der Schule und möchte dann nicht nach Hause kommen und direkt wieder in die Probe. Von daher bin ich schon froh, dass wir nur diese eine Probe haben. Freitagabend passt mir jeweils auch sehr gut. Daran würde ich nichts verändern, dass gefällt mir eigentlich und ich finde dies ganz praktisch.

I: DU hast es schon angesprochen. Du bist froh, gibt es nur eine Probe pro Woche. Wäre es für dich eventuell eine Option Projektweise zu arbeiten. Man macht ein Projekt, übt zwei Monate zwei Mal pro Woche, vielleicht noch ein Probewochenende. Nachher ist zwei Monate keine, bzw. sehr wenig Musik. Wäre das für dich ein Modell, dass funktionieren würde?

B: Ich denke für mich wäre das nicht passend, weil ich finde, Musik muss man nicht man voll dabei sein und dann wieder nichts machen. Musik muss man so ein bisschen konstant machen. Man sollte nie ganz aufhören und aber auch nicht übertrieben. So vor Konzerten kann man schon mal ein bisschen übertreiben, aber nicht so wie ein Wellendiagramm. Ich finde es wichtig, dass man so ein bisschen Konstanz hält und gleichmässig immer wieder spielt, die Lippen trainiert. Und ich denke es fördert auch das Vereinsleben, wenn man regelmässiger zusammenkommt.

I: Ich habe noch eine letzte Frage: Hast du noch irgendwelche Ergänzungen oder weitere Bemerkungen? Etwas was du noch gerne sagen möchtest.

B: Ja ich denke ich mache sehr gerne Musik in einem Verein und mit meinem Instrument ist es für mich nicht mehr denkbar ohne Verein zu spielen. Und ich finde auch selbst / mir gefällt mein Instrument, wenn ich spiele ohne Verein nicht so gut. Mir gefällt's besser, wenn ich mit Verein spiele. Und allgemein gefällt es mir sehr im Verein zu spielen. Weil ich auch gerne / Weil mir die Musik, die wir spielen auch gefällt zum Hören. Blasmusik gefällt mir gut und wenn ich da bin, kann ich es spielen und ich kann es noch hören. Und das finde ich ein toller Aspekt eines Blasmusikvereins. Ich finde es auch sehr faszinierend die verschiedenen Höhen von den Instrumenten, vom hohen Cornett bis zum tiefen Bass. Eben diese verschiedenen Töne der verschiedenen Instrumente tönen, dann meistens gut zusammen. Wenn man die Töne trifft, tönt es gut. Das finde ich faszinierend.

Transkript B3

I: Magst du mir erzählen, warum du in einem Musikverein mitspielst?

B: Ich spiele im Musikverein, weil mein Bruder als erstes mit einem Instrument angefangen zu spielen, er spielte Klarinette, und ich bin dann eigentlich durch ihn auf die Musikgesellschaft aufmerksam geworden. Bin dann auch beigetreten und ja, auch wenn er jetzt nicht mehr im Musikverein, aber ich bin immer noch da und es gefällt mir, genau. Und ich spiele gerne mit anderen zusammen. Es ist meine Motivation / Ich mag das Zusammenspiel, wenn aus verschiedenen Stimmen ein gutes Stück gespielt werden kann.

I: Sehr gut. Spielt für dich auch zum Beispiel die Kameradschaft eine Rolle?

B: Ja, selbstverständlich. Egal ob jung oder alt, ich bin mit allen in der Musikgesellschaft befreundet. Es ist mir sehr wichtig sie auch nicht nur während den Musikproben zu sehen, auch danach im Restaurant, oder so, wenn wir nach der Probe noch eins Trinken gehen. Es ist auch wichtig, der Austausch. weil ich glaube ohne Kameradschaft würde auch der Musikverein eher etwas auseinanderfallen und das kann sich dann, denke ich, auch musikalisch auswirken, ja.

I: Was gefällt dir am Verein? und was fehlt dir?

02:08 B: (..) Mir gefällt es am Verein, dass wir so viele sind. Also wir waren früher noch mehr, aber wir sind immer noch eine grosse Musikgesellschaft. Was mir nicht so gefällt, dass wir (..) manchmal ein ja / manchmal wir hinten durch etwas über ja / früher wars vor allem über den Dirigenten hinten durch geschwätzt, oder über den Präsidenten und so. Und das fand ich nicht so gut, ja. Das wird auch der Grund sein, warum wir jetzt gerade wahrscheinlich keinen Präsidenten mehr haben, ja.

I: Hättest du einen konkreten Lösungsvorschlag für dieses Problem?

B: Ja, das ist / das ist ein Problem das natürlich auch / Dieses Problem trifft man nicht nur in der Musikgesellschaft an und einen konkreten Lösungsvorschlag ist, ja, einfach jeder muss seine Selbstdisziplin durchführen, dass er nicht einfach hinten durch schwätzt, sondern einfach ja dran denkt "ja, es ist nicht so cool, wenn ich hinter dem Rücken von jemandem rede, sondern man sollte direkt auf diese Person zugehen." Ansonsten kann man glaub ich das Problem nicht lösen.

I: Denkst du eventuell, dass Kommunikation, sei es von den Gremien zu der Musik, oder von der Musik zu den Gremien, einen Einfluss auf dieses Verhalten der Mitglieder haben könnte?

B: Ja, ich denke das könnte einen Impact haben, ja. Ich weiss nicht in welchem Ausmass, oder so/ Es ist jetzt ja schon sehr theoretisch, aber ich denke das könnte, könnte schon eine Auswirkung haben ja.

I: Gut, danke schön. Wie hast du dich neben dem musikalischen bereits im Verein engagiert? Wie hast du dies erlebt?

04:23 B: ja, also ich habe schon bei diversen Konzerten und so mitgeholfen. Zum Beispiel bei der Essensausgabe, beim Buffet, im Service oder so. Habe ich alles positiv erlebt und ich habe auch mitgeholfen, wo ich eine Zeit lang nicht kommen konnte, habe ich geschaut, dass ich an den Konzerten frei habe. Weil Helfer werden immer gesucht und ich wurde jedes Mal / ich war jedes Mal herzlich Willkommen und es hat Spass gemacht ja.

I: Ich möchte da gerade ein bisschen anknüpfen. Du hast gesagt, es hat dir Freude gemacht dich zusätzlich zu engagieren, nebst dem musikalischen. Was müsste für dich denn gegeben sein, damit du dich für eine Zusatzaufgabe in einem Verein motivieren könntest.

B: Also Zusatzaufgabe im Sinn von einem Amt oder so?

I: Zum Beispiel ja.

B: Also ich wäre schon jetzt motiviert ein Amt zu übernehmen. Das Problem / Warum ich es bisher nicht gemacht habe, ist weil ich wenig Zeit habe, halt. Ich habe nicht die nötige Zeit einen weiteren Abend pro Woche, vielleicht an eine Sitzung zu gehen, oder so, weil es mir dann zu viel wird. Aber ansonsten sind die nötigen Massnahmen eigentlich da. Es werden ja immer Leute gesucht. Das heisst das Angebot ist da, die Nachfrage ja auch, weil wie gesagt es fehlt an bisschen an Leadern in der Musikgesellschaft.

I: Du hast vorhin erwähnt, dass in der Musikgesellschaft, in welcher du mitspielst, der Präsident fehlt.

B: genau, ja.

I: Was müsste für dich gegeben sein, damit du dieses Amt übernehmen würdest. Jetzt als konkretes Beispiel. Nebst der Zeit, die du schon erwähnt hast, die dir im Moment fehlt.

B: Mir fehlt natürlich auch die Erfahrung dazu. also ich müsste zuerst vielleicht nicht gerade als Präsident anfangen. Ich müsste zuerst irgendwie als Materialwart oder so anfangen. Oder als Kassier. Damit ich etwas die Erfahrung sammle im Vorstand, weil ich kenne niemand, der direkt von Nichts zum Präsidenten geworden ist, oder. Das ist ja in der Politik dasselbe, man wird nicht direkt Parteipräsident und ich denke, das ist ein wichtiger Punkt, dass man sich da Erfahrung ansammelt, weil ohne Erfahrung denke ich mal wirst du nicht weit kommen. Wirst du direkt wieder abgewählt, oder es wird nicht gut laufen. Genau, die Erfahrung ist eigentlich für mich massgebend.

I: Ich habe da gerade noch eine Anschlussfrage. Und zwar, sind viele Vereine im Modell Vorstand, Musikkommission organisiert in der Blasmusik. Also, Strategisches und Musikalisches, bzw. Fachliches. Für dich, wie wäre da ein optimaler Verein strukturiert?

08:19 B: Ja also, ich wüsste nicht, warum man es anders machen sollte. Also die Musikkommission bezieht sich auf das Musikalische und der Vorstand halt eher auf das Administrative, auf den Aufbau und alles. Ich finde es gut, dass die beiden Musikkommission und Vorstand getrennt und nicht allzu viel zusammenarbeiten, weil ja / Ich finde es gut, dass die Musikkommission halt separat arbeitet und sich auf das Musikalische konzentrieren kann und dass sich dann der Vorstand auf Konzerte vorbereiten kann. Dass Sie da separat Arbeiten find ich gut, eigentlich. So wie es jetzt ist.

09:17 I: Ich habe mir da natürlich auch ein bisschen Gedanken gemacht, und, was hältst du von zum Beispiel "Projektteams"? Dass es viele verschiedene Teams gibt, die dann für verschiedene Anlässe zuständig sind, um das zu organisieren, um auch ein bisschen den Workload zu reduzieren. Was würdest du von so einer Organisation halten?

B: Das ist eine gute Idee, finde ich. Man könnte da mal ein Pilotprojekt starten, dass man vielleicht auf das Herbstkonzert, oder so, ein Team macht, und auf das Frühlingskonzert ein anderes. Das müsste man mal ausprobieren. Aber an sich finde ich das eine gute Idee.

I: Wenn du könntest, was würdest du für einen Wunsch, einen Tipp an den oder die Vereine äussern?

B: Hmm, schwierig (.....) Hast du noch eine weitere Frage? Dann können wir später darauf zurückkommen.

I: Ja, sicher. Was muss für dich gegeben sein, dass du weiterhin im Verein bleibst?

B: Die Kameradschaft muss weiterhin Bestand haben, dass der Verein zusammenhält. Was für Stücke, Lieder wir spielen ist mir eigentlich egal, Hauptsache wir spielen gut zusammen und können uns im Laufe der Proben verbessern. Mir ist es wichtig, dass wir immer eine gute Stimmung haben. Auch trotz Corona und allem, finde ich es wichtig, dass wir immer positiv sind und zusammenspielen. Das wir imm / Dass wir so viele Mitglieder behalten können, wie wir jetzt haben. So wie es aussieht, ist es ja / Sieht es ja nicht danach aus, dass ein Verein, ein Blasmusikverein, immer wachsen tut. Sondern die Mitgliederzahlen nehmen halt eher ab. Dafür fände ich es gut, wenn wir einfach durch gutes Zusammenspiel, guten Zusammenhalt so viele bleiben können, wie wir jetzt sind.

I: Du hast jetzt im Verlauf des Interviews mehrmals die Kameradschaft angesprochen. Hättest du da eventuell eine konkrete Idee, wie man die Kameradschaft zusätzlich fördern kann, oder sie erhalten kann?

12:29

B: Ja, man könnte zum Beispiel im Sommer ein Bräteln machen, oder so. Ohne Musik, also ohne, dass wir eine Probe haben, könnte man mal an einem Samstag oder Sonntagnachmittag, könnten wir gemeinsam bräteln gehen. Oder wir könnten einen Ausflug machen. Natürlich

jeder auf seine Kosten, nicht dass der Verein noch mehr belastet wird. Solche Aktionen finde ich gut, ja.

I: Also wirklich ausserhalb der Musik. Kameradschaft innerhalb der Musik ist wichtig, aber zum Fördern tendierst du eher zu Aktivitäten ausserhalb des Probelokals ohne Instrumente.

B: Ja, weil ich finde die Zeit, die Proben sollte man wirklich nutzen, um voranzukommen im musikalischen Bereich. Natürlich nach der Probe auch mal ins Restaurant ein Bier trinken, zusammensitzen, zusammen plaudern ist natürlich auch wichtig. Aber das ist ja dann auch ausserhalb des Probelokals.

I: Dann kommen wir doch noch mal zurück zu deinem Wunsch, oder einen Tipp an den Verein. Was er konkret besser machen könnte. Was dich sonst noch bedrückt und wie du das lösen würdest, wenn du das Sagen hättest. Ein Tipp oder ein Wunsch von deiner persönlichen Seite.

14:13

B: (.....) ah schwierig ja. Ein Wunsch, ein Tipp. (.....)

I: Es kann auch etwas ganz Banales sein. Es muss nicht eine 5-minütige Ausführung sein. Vielleicht hast du wirklich etwas, dass dich persönlich noch betrifft oder wo du findest, ah das ist jetzt Schade. Wenn ich jetzt dem Gremium ein Tipp geben könnte, würde ich DAS nennen.

B: (.....) Ja ich finde es halt wichtig, wenn der Vorstand Entscheide trifft, dass sie auch - wenn vielleicht einzelne Mitglieder des Vorstandes anderer Meinung sind - dass Sie dann halt trotzdem vor dem ganzen Verein die gleiche Meinung vertreten (nach Aussen) und sich da nicht / Wenn Sie dann den Entscheid dem Verein vorstellen, nicht dass Sie dann sagen, aber dies und das ist nicht gut. Ich finde Sie müssten wirklich zusammenhalten im Vorstand. Dazu ist ja der Vorstand auch zuständig. Das ist manchmal ein Problem. Was noch da ist, dass der Vorstand nicht immer dieselbe Meinung vertritt.

I: Dann habe ich noch eine allerletzte Frage: Hast du noch Ergänzungen oder weitere Bemerkungen?

B: (...) Nein, ich glaube nicht.

Transkript B4

I: Magst du mir erzählen, warum du in einem Musikverein mitspielst?

B: Weil es sehr viel Spass macht und als ich begonnen habe zu spielen, habe ich gemerkt, dass alleine Spielen nicht so toll ist, und in der Gruppe hat es dann ganz anders ausgesehen und viel mehr Spass gemacht.

I: Was gefällt dir am Verein? Was fehlt dir?

B: Also, Gefallen tut mir natürlich der Zusammenhalt, die Kollegschaft. Jetzt auch mit neuen Stücken auch ein bisschen moderner, dank unserem neuen Dirigenten (lacht). Denk ich auch, dass wir "Jüngeren" auch ein bisschen zum Zug kommen finde ich sehr wichtig, weil lange, gerade zu Beginn haben wir sehr viele Marsch- und Traditionelle Stücke gespielt, dann ein bisschen moderner, dass finde ich toll, dass wir wirklich ein Repertoire haben, dass, ja, verschiedene Aspekte der Musik auch abdeckt. Was mir im Moment ein wenig fehlt, ist tatsächlich die Struktur und die Organisation seitens Führung des Vereins. Man merkt auch, dass einige Personen fehlen, oder eine bestimmte Person fehlt. Der Präsident zum Beispiel, welcher da die Führung ein bisschen übernimmt. Das ist tatsächlich etwas, was mir ein bisschen fehlt und teilweise auch die Kommunikation seitens Führung. Es ist vieles so zwischendurch und hinten durch. Dies finde ich leider ein bisschen schade.

I: Hättest du da gerade einen Lösungsvorschlag.

B: uhh (lacht). Also ich denke viele könnte sich bessern, wenn der Vorstand wieder komplett ist. Wenn nicht alles auf einer Person lastet, die dies eigentlich nicht übernehmen müsste (Vizepräsident). Das würde wahrscheinlich schon viel helfen. Und tatsächlich einfach, dass man sich wirklich bewusst ist, dass es viel mehr Kommunikation braucht. Ich bin nicht im Vorstand, ich bin nicht in der Muko (Musikkommision), ich bekomme das nicht mit wie das geht. Aber manchmal hat man das Gefühl, dass da irgendwas noch nicht stimmt.

I: Hast du das Gefühl, dass zwischen den Gremien was nicht stimmt? Oder einfach nur die Kommunikation in den Verein?

B: Ich glaube eher die Kommunikation in den Verein. Ich finde es aber sehr schwer einzuschätzen. Gerade so, was wir erlebt haben mit den Ensembles. Wo unser Dirigent sehr viel selbst gemacht hat. Da bin ich seitens Vorstands schon eher enttäuscht, dass da wenig kam. Auch zum Beispiel am Ensemble Day, kam vom Vorstand eigentlich nichts. Wie zum Beispiel "Viel Glück" oder "Schönen Tag", oder "Wie lief es?". Dass fehlt mir einfach im Moment ein wenig, dass da mehr und offener kommuniziert wird. Als wir noch letztes Jahr noch einen Präsidenten hatten, war das sehr strukturiert und ich hatte eigentlich gehofft, dass dies so weiter geht. Weil ich denke, dass hätte dem Verein gutgetan. Und da ist es ein wenig zurück gegangen, ich hoffe aber mit einem neuen Präsidenten wird das dann wieder ein bisschen besser.

I: Ich würde gerne hier gerade anknüpfen. Du hast gesagt, die Struktur, die Organisation passt dir nicht wirklich. Wie wäre denn dann für dich ein optimaler Verein strukturiert, bzw. organisiert. Im Moment ist ja das Modell Vorstand, Muko aktuell. Eventuell gibt es noch andere Modelle, die du dir vorstellen könntest?

B: Ich denke grundsätzlich / Das System Vorstand Muko finde ich eigentlich gut. Was man sicher verbessern könnte, ist einfach frühzeitig und immer gleich zu informieren. Es (die Informationen) kommt mal vom Vize-Präsidenten, mal vom Dirigenten, mal von der Muko. Dass es ein wenig klarer ist, bei wem man sich die Informationen holen muss. Dass es nicht vier Personen sind, die man ansprechen könnte. Ich denke das wäre sicher wichtig. Grundsätzlich sonst, musikalisches und das andere Vereinsleben zu trennen finde ich gar nicht schlecht. Das denke ich ist gut so, aber einfach grundsätzlich einfach ein bisschen mehr Klarheit und auch nicht, eben, so kurzfristige Informationen. Für mich ist das jetzt kein Problem. Ich kann das kurzfristig meistens recht gut, Aber ich denke es gibt viele die / oder ich habe es auch schon von vielen gehört, die so kurzfristige Sachen überhaupt nicht schätzen und da macht man das einfach nicht einfach im Verein zu leben.

I: Kannst du ein Beispiel nennen des Kurzfristigen? Einfach dass wir ein Bild haben.

B: Ja, also dass ist jetzt für mich nicht so schlimm. Ich habe es einfach gehört. War zum Beispiel heute, die Stückauswahl kurzfristig für viele Leute neue Stimmen, was diese Person eher gestresst haben. Solche Sachen halt. Manchmal geht es halt nicht anders. Man sollte sich ein bisschen einen besseren Plan machen, wie unser Probeplan aussieht. Wie viele Zusammenkünfte haben wir? Hat es wirklich noch Platz? Klar, jetzt ist es wichtig, dass wir uns wieder präsentieren.

I: Ich möchte nochmal ein bisschen zurückkommen auf die Strukturen und Organisationen. Was hältst du von zum Beispiel Projektteams? Wenn man den Verein in Projektteams organisiert. Das nicht mehr 10 Personen den Verein führen, sondern 30. So dass alle Mitglieder etwas mitarbeiten.

B: Spannende Idee, denke ich. Auch hier denke ich, ist einfach wieder ENORM wichtig, dass die Kommunikation stimmt. Da denke ich, muss zuerst die Kommunikation im Verein stimmen, bevor man so etwas machen kann. Und es müssen genügend Personen da sein, die bereit sind so etwas zu machen. Ich denke im Moment ist es eher schwer, bei uns im Verein so etwas zu machen. Weil es viele Personen gibt, die nicht mehr so viel machen wollen. Oder nicht bereit sind, das auf sich zu nehmen. Aber grundsätzlich, um andere zu entlasten, finde ich es eigentlich keine schlechte Idee. Für uns denke ich jetzt, ist es eher schwierig.

I: Wenn ich da grad anknüpfen könnte. Was müsste für dich gegeben sein, damit du dich motivieren könntest so eine Zusatzaufgabe zu übernehmen?

B: Ich müsste wissen, was von mir verlangt wird. Wer das ganze führt. Wer die Verantwortung trägt. Wie das ganze koordiniert ist. Ich müsste wissen, dass ich mich auf die anderen verlassen kann und nicht jedem zweiten hinterherrennen muss. Und dann denke ich, wäre es sicher gut machbar.

I: hast du dich im Verein neben dem musikalischen bereits zusätzlich engagiert? Wenn ja, wie hast du das erlebt?

B: Ja, ich war im Uniformenkomitee und im OK für die Neuuniformierung. Im OK Sekretärin und in dem Uniformenkomitee hatten wir eigentlich keine Aufgabenverteilung. Das habe ich sehr positiv erlebt. Dies hat mir sehr viel Spass gemacht. Wir hatten in beiden Gruppen eine gute Führungsperson. Das fand ich sehr wichtig. Es war klar wer die Verantwortung trägt, wer die Sitzungen leitet und was verlangt wurde. Das war eine sehr spannende Zeit, eine sehr intensive Zeit, aber würde ich sofort wieder machen.

I: Danke für deine Ausführungen. Du hast vorhin schon die Kommunikation angesprochen, welche du als sehr wichtig einstufst. Damit alle auf dem gleichen Stand sind, wissen wo sie die Infos holen können. Würdest du sonst noch einen Wunsch oder einen Tipp an den Verein äussern. Was sie besser machen könnten, was du dir wünschen würdest, was sonst noch zu verbessern wäre.

B: Es ist nur etwas Kleines. Grundsätzlich finde ich alles gut. Was ich manchmal denke ist vielleicht wenn man zum Beispiel verdankt oder sich bei den Leuten verdankt, werden oftmals kleine Personen vergessen. Am Freitag wäre fast Thomas (Vizedirigent) vergessen gegangen. Er ist spontan eingesprungen, um zu dirigieren. Wo ich so denke: Er ist extra in seinen Ferien gekommen, da wäre seitens der Vereinsführung schön Danke zu sagen. Die Leute, welche in den Ensembles waren, seitens Führung: Schön, dass ihr trotz der schwierigen Situation (Corona) gespielt habt. So kleine Sachen, kleine Gesten, die mir manchmal fehlen. Das war zum Beispiel so: Ich habe ja auch noch die Dekoration übernommen, zusammen mit der Kollegin. Und da ist oftmals so / es wurde schon fast selbstverständlich. und das finde ich sehr schade. Weil genau so verliert man die Leute, die dann helfen. Wenn man so "ja ok, es wurde jetzt gemacht und fertig". Es wäre schön, wenn da zwischendurch mal ein Danke kommen würde für die, die geholfen haben. Danke für den Aufwand, welchen ihr hattet. Und dies immer wieder, und nicht nur so "Pflichtmässig".

I: Du sprichst das Thema "Wertschätzung" an.

B: Ja, genau.

I: Dann habe ich noch eine Frage: Was muss für dich gegeben sein, dass du weiterhin im Verein bleibst? Was ist für dich wichtig?

10:41

B: Dass wir uns musikalisch trotzdem weiterentwickeln. Weil gerade wir jüngeren wollen das noch, dass wir weitermachen, dass wir mehr lernen. Es macht auch viel mehr Spass, wenn man ein bisschen Herausforderung hat. Dass die Stücke so bleiben, wie wir sie jetzt haben. Ein bisschen von allem, das finde ich super. Und dass die Kameradschaft auch so bleibt. Weil ich habe im Blasmusikverein einen tollen Freundeskreis, ein bisschen eine zweite Familie - könnte man vielleicht sagen - gefunden, und das wäre sehr schade, wenn das auseinanderbrechen würde. Solange das so bleibt, möchte ich eigentlich auch nicht aufhören.

I: Noch meine letzte Frage: Hast du noch Ergänzungen oder weitere Bemerkungen, die du gerne loswerden möchtest.

B: Denke nicht, nein. (lacht)

Transkript B5

I: Magst du mir erzählen, warum du in einem Musikverein mitspielst?

B: Ja, mir wurde die Musik schon in die Kinderwiege gelegt. Ich habe das von meinen Eltern vorgelebt bekommen. Sie waren auch immer sehr aktiv. Deshalb bin ich wahrscheinlich / Das ist ein grosser Grund, weshalb ich noch mitspiele. Ein anderer ist sicher auch, dass es mir grundsätzlich gefällt Musik zu machen. Die Herausforderung etwas zu üben. Und dann wahrscheinlich auch noch einfach die Kameradschaft, aber die ist für mich nicht im Vordergrund.

I: Was gefällt dir denn am Verein und was fehlt dir?

B: Grundsätzlich finde ich ist ein Verein etwas, dass auffangen kann. Etwas, dass ich finde es hat jeder Platz. Man ist füreinander da. (..) Vielleicht kommt mir nachher noch mehr in den Sinn. Ich denke was schwierig ist, oder was mir fehlt, ist so ein bisschen in den Musikvereinen, ich bin ja auch bin, war mehreren Orten dabei. Ist so, dass man so ein bisschen mit der Zeit geht. Ich finde, langsam, aber sicher ist so eine Überalterung. Es fehlt der Nachwuchs.

I: Hättest du da für den Punkt "Nachwuchs" einen konkreten Lösungsvorschlag?

B: Das ist schwierig. Wahrscheinlich müsste man / Es ist ja so, dass heutzutage alles ziemlich schnelllebig ist. Das heisst, es braucht / Man macht etwas, und dann braucht man schnell Benefits, mir kommt das deutsche Wort nicht in den Sinn.

I: Belohnung, quasi

B: Ja genau. Und es gibt sehr viele Angebote und ich denke die Blasmusik ist darin nicht das (..) attraktivste Angebot. Weil man muss, lange üben bis man wirklich etwas daraus (aus dem Instrument) bringt. Und dann ist die Frage, wie attraktiv sind diese Konzerte, die gemacht werden. Ich denke nämlich, dass eigentlich gar nicht mehr so attraktiv ist. Es zieht die Leute hin, die selber auch in dieser Szene sind, oder jemanden haben die in dieser Szene sind. Ich denke es hängt aber auch stark mit den Personen zusammen, die diese Ausbildung für Jungbläser anbieten. Ich denke, dass muss jemand sein, der das mit Herz macht. Jemand der weiss was er macht. Es ist nicht mehr wie früher, dass man Jungbläser ausbildet mit Laien, sondern das braucht richtig ausgebildete Musiker, die das machen. Und ich denke, es braucht eine direkte Anbindung an den Verein, damit diese Jungmusikanten schon früh Erlebnisse gemeinsam mit dem Verein haben, die sie damit positiv verbinden und sie auch motivieren weiterzumachen.

I: Sehr spannende Ausführungen von dir. Ich möchte da noch eine kleine Anschlussfrage stellen. Du hast die Attraktivität der Konzerte genannt. Was ist in deinen Augen dann ein attraktives Konzert eines Blasmusikvereins?

04:18

B: Ich denke, dass beginnt bei der Werbung und hört eigentlich beim Konzert an und für sich auf. Ich denke, es ist eigentlich nicht mehr Zeitgemäss, dass man Konzerte macht, in denen man von A-Z einfach eine Liste runterspielt und zwischendurch nichts bietet. Ich denke es braucht für das Publikum auch sonst etwas Attraktives, vielleicht auch etwas, dass den Verein dann ein bisschen ausmacht. Sei es das eine spezielle Ansage oder sei es eine besonders lustige Bar, oder ein Spielangebot. Einfach etwas was noch neben dem Konzert auch noch läuft.

I: Danke für deine Ausführungen. Wie hast du dich nebst dem musikalischen bereits im Verein, oder in den Vereinen engagiert und wie hast du dies erlebt?

B: Ich war bereits in der Musikkommission, dort für Werbung und Jugendförderung zuständig. War in OK's von Festen.

Viel Arbeit. Also wenn man es richtig machen möchte, gibt es viel Arbeit. Es ist eine Herausforderung, weil die Gremien sind ja alles Laien. Das auf denselben Nenner zu bringen, dass man nicht zu viele Absprachen braucht, sich aber trotzdem versteht, das ist oft, denke ich, ein Problem. Und ich denke, die Anforderungen an diese Gremien werden eigentlich immer höher.

Der Zeitaufwand habe ich als ziemlich hoch erlebt, um das attraktiv zu gestalten. Man steht dann aber eigentlich auch vor und im Verein da als man ist dann für das zuständig und wenn etwas nicht gut ist, kommt das auch schnell zurück. Eher als das Lob zurückkommt. Und sobald es darum geht Geld zu beschaffen - da war ich auch dabei - wird es nochmals viel schwieriger. Es ist schwierig / war grundsätzlich schwierig, Leute zu motivieren mitzuarbeiten. Wir hatten immer Probleme Leute zu finden. Kompliziert war das meistens auch und nicht sehr befriedigend. Das Thema Geld war sowieso grundsätzlich schwierig. Immer die Frage wie viel Aufwand betreibt man denn eigentlich, damit ein Verein einen Dirigenten bezahlen kann. Das waren immer viele Diskussionen. Manche, die gar nicht mitarbeiten wollten, dafür wenn man ein Fest machen wollte, mehr dafür bezahlen (Mitgliederbeitrag) wollten. Die anderen, die sagten, "nein wir wollen arbeiten". Es war einfach immer / Man wusste nie so genau, wo das man steht.

I: Ich habe noch herausgehört, bei deiner Aussage "es sind alles Laien in den Gremien und die Absprachen sind sehr schwierig". Wäre es da eventuell notwendig diese Gremien zu professionalisieren und dementsprechend auch monetär zu entschädigen? Der Dirigent ist in der Regel angestellt und hat einen Lohn, die anderen Gremien sind auf Freiwilligkeit basiert.

B: Nein, ich denke nicht. Es bleibt ja ein Hobby. Aber was ich mich Frage ist, wer könnte denn dabei unterstützen, damit diese Gremien stärker werden. Vielleicht wäre es mal / es gibt ja diesen Dachverband, den SBV. Vielleicht wäre es mal an der Zeit, dass man Sachen erarbeiten würde, wie mögliche Gremienstrukturen, mögliche Sitzungsstrukturen, etc, etc. an denen man sich halten kann, die man beiziehen kann. Es ist oft für Laien dann schwierig, wie macht man wirklich eine Absprache und jeder ist dabei bei einer Absprache und dies vertritt man dann auch. Das so etwas eigentlich abgedeckt wäre. Und dass dies vielleicht auch ein Angebot wäre, dass sie irgendeine Art "Supervisor" haben, die in die Vereine kommen und für dieses Zuständig sind. Bevor, dass dann riesen Konflikte entstehen und ein Verein unter Umständen kaputt geht.

I: Um das zu Summieren, um sicher zu gehen, dass ich dich richtig verstanden habe. Du würdest nicht die Gremien an sich professionalisieren, sondern einen externen Berater beiziehen. Einen "Professionellen", der die Gremien bei ihrer Arbeit unterstützt.

B: Nur wenn das nötig ist. Nein, ich fände es super, wenn es wie Modelle gäbe, nach denen Gremien arbeiten können. Und dass man vielleicht auch grundsätzlich die Strukturen der Gremien überdenkt. Und dass es aber Möglichkeiten gibt, dass sich die Gremien Hilfe holen können, wenn man dies braucht.

I: Du sprichst gerade ein nächstes Thema an, über das ich gerne mit dir sprechen möchte. Die Struktur und Organisation dieser Gremien oder des gesamten Vereins. Momentan befinden wir uns ja im Modell Vorstand, Muko, Strategisches und Fachliches in dem Sinne, wenn man das so trennen will. Könntest du dir auch vorstellen, andere Organisationsformen in einem Verein umzusetzen.

B: Ja, wenn man mit den Leuten spricht in einem Vorstand oder einer Muko, dann ist es ja meistens so, dass grundsätzlich zu viel Zeitaufwand herrscht. Man findet niemanden mehr für diese "Ämtli". Die Frage ist, wie könnte man dann dies machen, dass es auf mehrere Schultern verteilt ist. Geht man mehr von einem Modell aus, dass verschiedene Untergruppen hat. Das heisst, es gibt schon noch einen Vorstand mit quasi den Chefs dieser Untergruppen, dass man zum Beispiel nicht nur eine Sekretärin hat, sondern, dass es wie mehrere gibt. Oder dass man das Team "Feste" hat. Dann gibt es jemanden im Vorstand, der ist quasi das Sprechrohr, hat aber noch ein Team von 5 Personen. Und wichtig ist, finde ich, dass diese Teams auch klar deklariert sind. Ich denke es gibt oft Leute, die bereits mitarbeiten, viel mitarbeiten, aber das wird nicht so deklariert. Sondern dass man diese Untergruppen eigentlich hat.

I: Gerade zu diesen Projektteams, ich nenne die mal so. Was müsste denn für dich gegeben sein, dass du in so einem Projektteam mitarbeiten würdest? Was sind deine konkreten Bedürfnisse? Das du sagst, doch ich arbeite mit.

B: Es muss gut strukturiert sein, es muss sicher ein Thema sein, das mir auch Spass macht. Ich denke, dass ist der Grundstein für Motivation. Es muss / Mit dem Zeitaufwand finde ich es schwierig. Ich bin bereit etwas zu investieren, wenn auch etwas dabei rausschaut. Das heisst, es geht nichts über die Organisation dieser Teams. Und eben da denke ich müsste / Wenn man so Modell wechselt, das ist eigentlich etwas, was man merkt, dass man ja eigentlich allem hinterherhinkt. Man hat das Tagesgeschäft und hat deshalb gar nicht Zeit sich zu überlegen, wie könnte man es den anders machen. Ich denke, da müsste eben der SBV, oder was auch immer, müsste da helfen zu investieren.

I: Ja, das ist ein bekanntes Problem in der Blasmusikszene, dass die ganze Szene 10 Jahre hinterherhinkt. Aus meiner subjektiven Wahrnehmung hat das der SBV auch noch nicht überlegt. Dieser Input fehlt dort noch. Deshalb möchte ich noch tiefer in dieses Thema eintauchen mit dir. Du hast gesagt, die Struktur / Was ist denn in dieser Struktur wichtig, in dieser Organisation. Sind es Pflichtenhefte, oder sind es Absprachen oder was meinst du mit Organisation und Struktur?

B: Das fängt eigentlich / Es gibt ja immer verschiedene Gefässe, die es dann braucht. Ich denke es braucht, wie Vorgaben wie man Absprachen trifft und wie man Sitzungen strukturiert und leitet. Wie man kommuniziert. Weil ich denke, das ist nicht etwas, dass man grundvoraussetzen kann, jemanden der in einem Laiengremium ist. Und ich denke dort bräuchte es konkret Unterstützung. Ich gehe nicht davon aus, dass jeder Mensch weiss, wie man eine Sitzung effizient gestalten kann. Dies erwarte ich auch nicht. Ich denke aber dort könnte man unterstützen, damit das eben leichter fällt. Sei es mit irgendwelchen Checklisten. Ich denke Pflichtenhefte wären pro Verein auch sinnvoll. Also Pflichtenhefte, einfach mehr was für Aufgaben gibt es. Diese mal grundsätzlich zu erfassen und diese dann genau zu verteilen. Und damit dann auch klarzumachen, dass es - es gib sicher Überschneidungen - aber, dass man fixiert, wer diese Aufgabe hat ist auch dafür verantwortlich. Weil oft ist es ja dann so, dass ein Präsident zum Beispiel für sehr vieles die Verantwortung trägt, was man gar nicht sieht. Und ich denke, so eine Auflistung würde grundsätzlich mal helfen. Weil die Aufgaben sind, sehr, sehr umfangreich, so wie ich das sehe. Und dann eben auch mögliche Arten wie man kommunizieren kann, wie man die Mitglieder einbinden kann. Alles solche Sachen, denke ich wäre sinnvoll, wenn sich der SBV auch etwas überlegen würde. Aber dafür muss auch er (der SBV) attraktiv werden. Und das ist er meiner Meinung nach nicht.

I: Professionalisierte Leitfäden für Vereine?

B: Ja genau, aber halt so, dass es anwendbar bleibt.

I: Danke für deine vertieften Aussagen. Ich habe noch ein, zwei weitere Fragen. Wenn du könntest, was für ein Wunsch, oder Tipp würdest du an die Vereine äussern.

B: (..) Ich würde sagen, dass man einmal einen Gang herunterschaltet und sich überlegt, wo möchten wir als Verein hin. Und dann daraus sich überlegt, wie man weiter geht.

I: Was meinst du konkret mit: "einen Gang herunterschalten"?

B: Ich spreche vom Tagesgeschäft. Man macht einfach weiter und man macht seine alljährlichen Konzerte und seine vielen - meistens noch so 10 Auftritte, die man sonst noch hat. Man macht das einfach so weiter, weil es bisher auch so war. Und ich fände es gut, wenn man mal herunterschalten würde, und sich genau überlegen würde, wo möchten wir denn hin, wo möchten wir in Zukunft sein. Und dann vielleicht eben überlegt, macht man das Projektweise, solche Auftritte? Macht man es jedes Jahr genau gleich? Damit man attraktiv bleibt.

I: Auch den Workload in bisschen reduzieren. Nicht die ganze Zeit zwei Mal pro Woche Probe und noch Auftritte, noch Konzerte.

B: Ja das kommt sicher auch dazu. Ich denke es gibt ja sehr unterschiedliche Vereine. Es gibt Vereine mit hohen Ambitionen, die an Wettbewerben mitmachen. Ich finde das super. Das ist auch etwas, was eher die Brass Band Szene betrifft. Das macht auch ein bisschen diese Blasmusik aus. Es ist wunderschön so ein Konzert zu hören. Und genau DIE brauchen viele

Proben und machen viele Auftritte, um einfach sich so sicher zu sein wie möglich. Aber die Frage ist für mich: Ein Dorfverein mit vielleicht anderen Ambitionen, macht es denn Sinn, dass die genau im gleichen Raster laufen? Ich finde eigentlich nicht.

I: Was müsste für dich gegeben sein, dass du weiterhin im Verein bleibst, in den Vereinen bleibst?

B: Ich denke, etwas was für mich sicher wichtig ist, ist dass es musikalisch attraktiv und abwechslungsreich bleibt. Weil das ist ja eigentlich der Hauptgrund, weshalb man eigentlich Musik macht. Und das andere ist, genau das, dass ich mir wünschen würde, dass man das Grundkonstrukt überdenkt.

I: Hast du noch Ergänzungen oder weitere Bemerkungen?

B: Ich denke, dass es grundsätzlich wichtig ist, dass mit Herzblut gearbeitet wird und auch der Verein geführt wird von den Gremien. Aber ich denke, dass es auch wichtig ist, dass man sich auch überlegen muss, was ist denn das für ein Aufwand für diese Gremien und wie kann ein Verein diese Wertschätzung auch zurückgeben damit es eben attraktiv bleibt.