



Seminararbeit zum  
Lehrgang für Führungskräfte 2018/19

**Musik Macht Mut**  
**Motivation - Kommunikation - Führen**

*Ein Leitfaden für Führungskräfte*

von

**Stefan Süßenbacher**  
Eisenbahner-Musikverein „Stadtkapelle“ St. Veit an der Glan

Althofen, 01.03.2019

## Inhaltsverzeichnis

---

1. Vorwort .....	4
2. Motivation .....	5
3. Der Motivationszirkel .....	5
4. Welche Arten der Motivation gibt es? .....	7
5. Motivation in einem Musikverein .....	8
6. Die Macht der Motivation von Führungskräften.....	9
7. Motivation durch Kommunikation.....	11
8. Prozesskommunikation .....	13
9. Führungskräfte in einem Musikverein .....	17
10. Der Weg ist das Ziel.....	18
11. Schöpfe Kraft und Motivation – aber woher?.....	22
12. Fortbildungsangebot des Österreichischen Blasmusikverbandes .....	23
13. Sei ein Adler! .....	25
14. Schlusswort .....	27
15. Literaturverzeichnis.....	28
16. Abbildungsverzeichnis .....	29
17. Zitate.....	30

### **Gleichheitsgrundsatz**

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsneutrale Differenzierung, z.B. Musiker/innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

### **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, Stefan Süßenbacher, an Eides statt, dass ich die vorliegende Seminararbeit selbständig verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, sowie wörtlich und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

---

Datum, Ort

---

Unterschrift

# 1. Vorwort

---

In vielen Situationen des Lebens wird man motiviert und gibt die eigene Motivation weiter. Doch wie ist es, wenn man irgendwann an einem Punkt angelangt ist, an dem man nicht mehr selbst motiviert wird, sondern nur noch andere motivieren muss. Mit der Verantwortung, die man in einem Unternehmen wie einem Musikverein übernimmt, verändert sich die Motivation ständig.

Mathematisch ausgedrückt, kommt dies wohl einem indirekten Schluss nahe:

„Je größer die Verantwortung, je geringer die erhaltene Motivation.“

Als Führungskraft muss man sich die Motivation holen. Die Frage ist nur „Woher?“ Auf keinen Fall sollte man sich damit abfinden, dass man nur noch der Sender und nicht mehr der Empfänger ist.

Ich persönlich bin seit dem Jahr 1996 als Funktionär in unterschiedlichen Bereichen tätig. Die Motivation für meine Tätigkeit zu erhalten, war anfangs kein Problem. Man bekommt Lob, freut sich, wenn alle Musiker mit der Arbeit zufrieden sind und wächst mit der Aufgabe, die einem aufgetragen wurde. Meine Mentoren und Motivatoren waren und sind in meinen Augen sehr gute Funktionäre und Führungskräfte. Ehrlich gesagt habe ich mich nie damit beschäftigt, wer sie selbst motiviert und woher sie die Kraft für ihr Ehrenamt nehmen.

Führen ist ein Geben und Nehmen. Wie man dies vereinen kann, dazu soll meine Abschlussarbeit zum Lehrgang „Der diplomierte Vereinsfunktionär“ des Österreichischen Blasmusikverbandes ein kleiner Leitfaden werden.

Ich möchte zuerst die theoretischen Hintergründe betrachten und in weiterer Folge auch praxisbezogene Aspekte und eigene Erfahrungen einfließen lassen.

## 2. Motivation

---

„Das Wort Motivation stammt aus dem lateinischen (movere – bewegen) und ist die Gesamtheit der Motive, Beweggründe, Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder Ähnliches beeinflussen, zu einer Handlungsweise anregen. Das Wort Motivation stand 1967 erstmals im Rechtschreibduden.“<sup>1</sup>

Nikolaus B. Enkelmann verwendet in seinem Buch „Die Macht der Motivation“ eine andere Definition. Für ihn ist Motivation die Kunst, sich und andere zu führen.<sup>2</sup>

Als Führungskraft ist es besonders wichtig, zu motivieren und zu führen. Niemals soll man allerdings auf sich selbst vergessen. Nur wer sich selbst motivieren kann, wird auch andere von seinen Ideen und Taten überzeugen können.

Motivation ist somit ein Grund, der uns zu etwas anregt und uns leitet oder durch den wir uns leiten lassen. Was bewegt uns Musiker dazu, einem Musikverein beizutreten, dort zu proben? Warum gibt es (glücklicherweise) immer wieder Musiker, die zusätzlich noch die Motivation haben, eine Funktion zu übernehmen.

## 3. Der Motivationszirkel

---

Nicolai Pertrat, Professor für Instrumental- und Gesangspädagogik an der Hochschule für Musik und Theater Rostock, entwickelte das Modell des „Motivationszirkels“ zur Krisenüberwindung. In seinem Buch „Psychologie des Instrumentalunterrichts“ erläutert er mit diesem Zirkel die unterschiedlichen Stadien von Musikschülern. Relativ einfach lässt sich der Motivationszirkel auch auf die Motivationsstadien in einem Musikverein anwenden.

---

<sup>1</sup> (Duden)

<sup>2</sup> (Enkelmann, 2002)

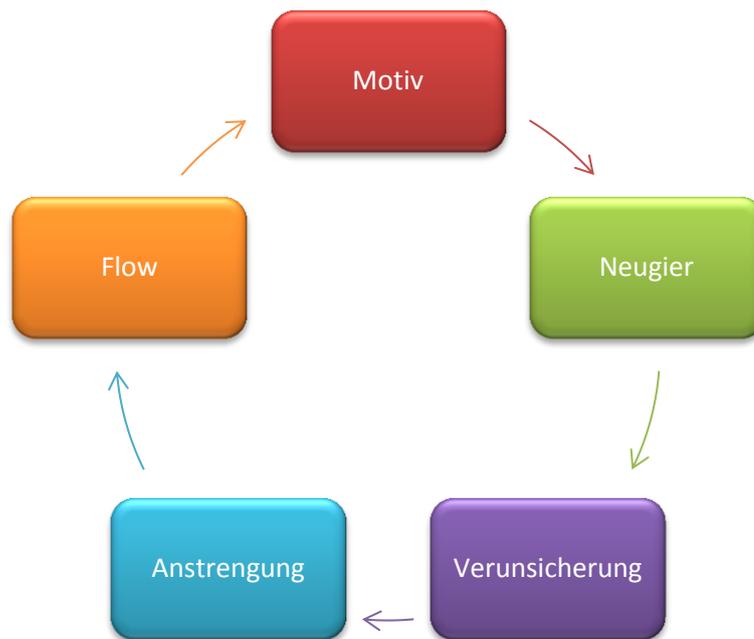


Abbildung 1: Der Motivationszirkel (Nicolai Pertrat)

Im Mittelpunkt seiner Theorie steht ein Motiv, das die Person zum Erlernen eines Musikinstruments anregt oder in unserem Fall, zum aktiven Mitspielen in einem Musikverein anregen soll. Ständig muss die Neugier in uns allen geweckt und Impulse durch Abwechslung gesetzt werden. Verunsicherungen müssen überwunden werden – wohl die schwierigsten Zeiten in der musikalischen Ausbildung und auch in Musikvereinen. Durch den gemeinsamen Einsatz von Musiklehrer bzw. Kapellmeister und Musikern, also gemeinsamer Anstrengung; erhält man Erfolgserlebnisse. Diese geben den Musizierenden Erfüllung und Genugtuung und befriedigt im besten Fall seine musikalischen Bedürfnisse. Im Idealfall sollte dieser Motivationszirkel zu einer Motivationsspirale werden.

In einem Musikverein mit vielen verschiedenen Individuen ist es schwieriger, die einzelnen Stadien des Motivationszirkels genau zu definieren. Auch sind die Mitglieder vermutlich ständig in unterschiedlichen Phasen unterwegs. Grundsätzlich ist es allerdings wichtig, dass Musikvereine Ziele definieren und diese auch gemeinsam bewältigen, gemeinsam darauf hinarbeiten und auch den Erfolg gemeinsam genießen.

## 4. Welche Arten der Motivation gibt es?

---

Freude an der Musik, die Absolvierung einer Prüfung auf dem Instrument, eine bestimmte Punkteanzahl bei einer Wertung: All dies sind Faktoren die einen im Musikverein motivieren. Welche Formen von Motivation es gibt und wie man als Musiker in einen Flow kommt:

### 4.1. Amotivation

---

„Unter Amotivation versteht man ein Verhalten ohne erkennbares Ziel, welches zugleich nicht reguliert ist (zum Beispiel herumlungern). Es kann aber auch ein Wutausbruch sein, der einem unkontrollierten Handlungsimpuls entspringt.“<sup>3</sup>

### 4.2. Die intrinsische Motivation

---

„Die intrinsische Motivation ist die innere, aus sich selbst entstehende Motivation eines jeden Menschen: bestimmte Tätigkeiten macht man einfach gern, weil sie Spaß machen, sinnvoll oder herausfordernd sind oder einen schlicht interessieren.“<sup>4</sup>

Diese Art der Motivation – die Selbstmotivation – zählt zu der am längsten anhaltenden und stärksten Art der Motivation. Was wir gerne tun, tun wir auch am längsten.

### 4.3. Die extrinsische Motivation

---

„Die extrinsische Motivation ist eine durch äußere Reize hervorgerufene Form der Motivation. Extrinsische Motivationsquellen können z. B. der Wunsch nach Belohnung (Bezahlung der Arbeit) oder in der Musik die Erreichung einer bestimmten Punkteanzahl bei einem Wertungsspiel sein.“<sup>5</sup>

„Fremdmotivation erfolgt über andere Menschen mit dem Ziel, den Motivierten zu einem bestimmten Verhalten oder zu bestimmten Leistungen zu veranlassen. Dies spielt vor allem in den Bereichen Lernen und Arbeiten eine entscheidende Rolle: Anerkennung, Lob, eine Beförderung, aber auch materielle Zugeständnisse wie Entlohnung und Gehaltserhöhungen sind typische Mittel der positiven Motivation.“

---

<sup>3</sup> (Ryan & Deci))

<sup>4</sup> (Lernpsychologie.net, 2018)

<sup>5</sup> (Lernpsychologie.net, 2018)

Einziges Problem: Extrinsische Motivation hält nicht lange an und macht auf Dauer abhängig von anderen Menschen und materiellen Dingen.“<sup>6</sup>

#### 4.4. Der Flow

---

„Flow (englisch „Fließen, Rinnen, Strömen“) bezeichnet das als beglückend erlebte Gefühl eines mentalen Zustandes völliger Vertiefung (Konzentration) und restlosen Aufgehens in einer Tätigkeit („Absorption“), die wie von selbst vor sich geht – auf Deutsch in etwa Schaffens- bzw. Tätigkeitsrausch oder auch Funktionslust. Der Glücksforscher Mihály Csíkszentmihályi gilt als Schöpfer der Flow-Theorie, die er aus der Beobachtung verschiedener Lebensbereiche, u. a. von Chirurgen und Extremsportlern, entwickelte und in zahlreichen Beiträgen veröffentlichte. Heute wird seine Theorie auch für rein geistige Aktivitäten in Anspruch genommen.“<sup>7</sup> Neben Autonomie und Gemeinschaft ist der Flow-Effekt eine weitere wichtige Säule für die Entstehung von Motivation.

„Viele Menschen glauben genau zu wissen, was sie im Leben motiviert – zum Beispiel der Wunsch nach Erfolg im Beruf, finanzieller Unabhängigkeit, einem eigenen Haus mit Garten, einer Familie. Dies betrifft jedoch oft Bedürfnisse, die ihnen von der Gesellschaft suggeriert werden. Oft erkennen sie sehr spät, dass sie eigentlich etwas anderes im Leben suchen. Was uns tatsächlich zu herausragenden Leistungen anspricht, bleibt uns meist verborgen oder geht im Alltag unter.“<sup>8</sup>

Welche Art der Motivation einen Musiker antreibt um in den Flow zu gelangen ist unterschiedlich, auch spielen meist mehrere Faktoren zusammen. Wichtig ist, dass Voraussetzungen geschaffen werden um in den Flow zu kommen und dieser auch erhalten bleibt.

## 5. Motivation in einem Musikverein

---

Bestimmt stehen alle Arten der Motivation in einer gewissen Abhängigkeit zueinander. Auch kann die eine Art der Motivation durch die andere entstehen. Wichtig ist nur, dass zumindest eine Art der Motivation geweckt wird. Die Motivation kann unterschiedlichste Hintergründe

---

<sup>6</sup> (Flowlife.de, 2019)

<sup>7</sup> (Wikipedia, 2019)

<sup>8</sup> (Flowlife.de, 2019)

haben. Die einen freuen sich auf ein Treffen mit Freunden, die anderen möchten musizieren, wiederum andere möchten mit ihrem Musikverein etwas bewegen, Neues erleben und stecken sich und dem Musikverein Ziele. Als Führungskraft gilt es somit viele unterschiedliche Arten von Motivationsgründen zu vereinen. Kann davon ausgegangen werden, dass alle Mitglieder gleich motiviert sein?

Kann davon ausgegangen werden, dass überhaupt alle Mitglieder motiviert sind? Es ist eine handvoll Fingerspitzengefühl notwendig, um möglichst alle Mitglieder eines Vereines in die gleiche Richtung zu führen. Als Führungskraft muss man somit mehr mitbringen als nur gutes Organisationstalent, ein gutes Netzwerk oder gutes kameradschaftliches Auskommen. All diese Punkte machen die Arbeit um ein Vielfaches einfacher, doch wichtig ist, dass man sich selbst und auch die Mitglieder motivieren kann.

„Ich bin voll motiviert!“ „Ich habe große Ziele/Pläne!“ Solche oder ähnliche Sätze hört man oft von Funktionären, die eine neue Aufgabe, einen neuen Bereich übernehmen. Glücklicherweise ist man, wenn man diese Motivation noch lange mit sich trägt und dadurch auch in seiner Funktion und der Aufgabe wächst. Durch verschiedenste Umstände kommt es aber oft dazu, dass die Motivation abnimmt. Hat man sich seine Aufgabe anders vorgestellt? Hat man nicht den Spielraum, den man gerne haben möchte? Ist man mit seinen Zielen und Plänen alleine?

Ein Funktionär muss sich immer die Frage stellen: Bin ich motiviert und kann ich meine Motivation auf andere übertragen? Ohne Motivation können die Ziele eines Vereines nicht erreicht werden. Auf Grund einer langen Funktionszeit besteht die Gefahr der Betriebsblindheit, man wird sich auf andere verlassen und selbst keinen Spaß und keine Freude mehr am eigenen Tun haben. Im schlimmsten Fall kommt es sogar dazu, dass man die Freude am Musizieren selbst verliert.

## 6. Die Macht der Motivation von Führungskräften

---

In einem Musikverein kommen unterschiedliche Einflussfaktoren in Bezug auf Motivation zum Tragen. In vielerlei Hinsicht unterscheiden sich die Mitglieder und auch die Intentionen der einzelnen Mitglieder voneinander. Gibt es einerseits junge, motivierte Musiker, die stolz darauf sind, Teil eines Musikvereines zu werden, so stehen diesen Mitgliedern, langjährige Mitglieder gegenüber, für die der Musikverein schon selbstverständlich geworden ist. Diese

unterschiedlichen intrinsischen Motivationsfaktoren bestimmen grundsätzlich das Vereinsleben. Wöchentlich wird diese Art der Motivation auf die Probe gestellt, wenn es um die gemeinsame Probe geht.

Jede Führungskraft muss sich dessen ständig bewusst sein, dass die Mitglieder des Musikvereines noch zusätzlich motiviert werden müssen. Eine gute Vorbereitung der Probe und Literatúrauswahl durch den Kapellmeister, der gut geplante Vereinsausflug durch den Obmann, ein angenehmes Probenklima in einem gemütlichen Probelokal oder eine gut eingerichtete Infrastruktur sind nur ein paar wenige Beispiele, die die Motivation eines jeden einzelnen Musikers beeinflussen kann. Gemeinsame außermusikalische Aktivitäten aber auch die Möglichkeit von Fortbildungsveranstaltungen runden diese Art der Motivation ab.

Nicht nur die Mitglieder eines Musikvereines unterscheiden sich gänzlich voneinander, auch deren Tages- und Wochenablauf ist unterschiedlich. Oftmals muss der Kapellmeister seine Musiker aus verschiedenen Alltagssituationen herausholen, um ein gemeinsames Stück erarbeiten zu können. Das erfordert viel Fingerspitzengefühl und viele unterschiedliche Motivationsfaktoren.

## 6.1. Extrinsische Motivation als Erfolgsfaktor

---

Ein Punkt im Vereinsleben, der wohl die größten Diskussionen in der Blasmusik auslöst, sind die Wertungsspiele. Vielfach gibt es in den Musikvereinen Abstimmungen über die Teilnahme an Wertungsspielen. Der Grund ist vermutlich eine gewisse Unsicherheit der Führungsebene oder auch sehr starke meinungsbildende Mitglieder, die eher negativ einer Bewertung gegenüberstehen.

Gerade Wertungsspiele sind meiner Meinung nach ein wichtiges gemeinsames Ziel in einem Vereinsleben. Nicht nur das gemeinsame Erarbeiten eines Stückes steht hier im Vordergrund, sondern auch das Kennenlernen anderer Interpretationsstile von Musikvereinen. Insbesondere sollte man durch die Teilnahme an Wertungsspielen auch offen sein für neue Erfahrungen, eine konstruktive Kritik der Jury auch annehmen und Anregungen gemeinsam im Musikverein umzusetzen.

## 7. Motivation durch Kommunikation

---

Wie wir Musiker mit unseren Instrumenten kommunizieren, so ist auch die verbale Kommunikation in Musikvereinen besonders wichtig. Durch neue Technologien wird die persönliche Kommunikation immer mehr vernachlässigt. Vertraue auf deine Stimme und kommuniziere als Führungskraft möglichst persönlich mit deinem Musikverein.

### 7.1. Definition von Kommunikation

---

„Kommunikation ist der Austausch von Botschaften oder Informationen zwischen Personen. Als Kommunikationskanäle werden die Sprache einerseits sowie die Körpersprache (nonverbale Kommunikation), u.a. Mimik, Gestik, Blickkontakt, räumliche Distanz andererseits verwendet. In der wissenschaftlichen Analyse werden die kommunizierenden Personen meist Kommunikator und Rezipient genannt.“<sup>9</sup>

*„Wenn die Menschen nur über Dinge reden würden, von denen sie etwas verstehen, das Schweigen wäre bedrückend.“ (Robert Lembke).*

Ein Musikverein kommuniziert nicht nur mit seinen Instrumenten. Besonders wichtig ist auch die interne verbale Kommunikation. Wie bereits im Punkt Motivation erwähnt, muss jedes Vereinsmitglied an einem anderen Punkt abgeholt werden. Demzufolge muss mit jedem Mitglied auch anders kommuniziert werden. Auch sind die Mitglieder in den Musikvereinen unterschiedlich musikalisch ausgebildet. Die Art und Weise, wie der Kapellmeister mit dem Orchester oder einzelnen Musikern kommuniziert, unterscheidet sich somit grundlegend. Gerade die deutsche Sprache ist oft sehr missverständlich.

### 7.2. Die Macht des Kapellmeisters

---

In der Probenphase ist es wichtig, dass der Kapellmeister seine Musiker nicht negativ kritisiert, sondern sie darauf hinweist, worum es im Stück geht, welche Instrumentengruppe an bestimmten Stellen wichtig ist, und wie die Interpretation des Stückes sein soll. Neben einer fachlich guten Ausbildung benötigt der Kapellmeister auch ein pädagogisches Grundwissen und Feingefühl. Er muss seinen Musiker nicht nur technisch helfen können,

---

<sup>9</sup> (Gabler Wirtschaftslexikon, 2019)

sondern sein Fachwissen auch entsprechend vermitteln. Gerade die Vermittlung ist ein Faktor, der nicht ganz einfach zu bewältigen ist. So ist es beispielsweise auch nicht selbstverständlich, dass ein guter Mathematiker sein Fachgebiet auch gut erklären kann. Ähnlich verhält es sich bei den Kapellmeistern.

*„Orchester haben keinen eigenen Klang;  
den macht der Dirigent.“ (Herbert von Karajan)*

Der Kapellmeister kann einzelne Facetten von Musikalität aus dem Orchester herausholen. Er hat eine bestimmte Macht über das Orchester. Er kommuniziert somit auch nonverbal mit dem Orchester und sorgt für „gute Stimmung“.

Da der Kapellmeister der wohl wichtigste Kommunikator in einem Musikverein ist, sollte er sich stets Gedanken über folgende Fragen machen:

- Was will ich als Führungskraft erreichen?
- Wie vermittele ich erfolgreich meine Ziele?
- Wie werde ich als Führungskraft wahrgenommen?
- Was erwarten meine Musiker von mir als Führungskraft?
- Wie schaffe ich es, meine Musiker zu motivieren?
- Wie kann ich die Zusammenarbeit innerhalb des Orchesters verbessern?
- Wie kann ich mich/mein Orchester besser organisieren/strukturieren?
- Wie denken und handeln meine Musiker?

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Werken als Kapellmeister ist somit eine gute Selbsteinschätzung und vor allem eine gute Vorbereitung und Planung. Andernfalls werden die Proben langweilig, sind unorganisiert und enden in Frustration von Kapellmeister und Musikern. Der Kapellmeister muss allwöchentlich gut vorbereitet sein. Jede Probe ist eine neue Herausforderung und darf nicht zur Gewohnheit für beide Seiten werden. Proben müssen pünktlich beginnen und gut strukturiert sein. Nichts ist schlimmer, als dass die Musiker bemerken, dass der Kapellmeister sich nicht mit den Stücken befasst hat und er unvorbereitet zur Probe erscheint.

Mit einer guten Vorbereitung kann der Kapellmeister all seine Musiker motivieren. Er kann sie bei schwierigen Passagen unterstützen, ihnen den Hintergrund der Stücke näher bringen und die Interpretation des Komponisten deuten oder auch seine eigene Art der Interpretation in das Stück einbringen. Durch gutes Fachwissen und gute Kommunikation kann der Kapellmeister wahre Wunder bewirken. Er hat somit eine große Macht über das Orchester.

### 7.3. Die Macht des Obmannes

---

Der Obmann als Vertreter eines Vereines nach außen hat wiederum gänzlich andere Möglichkeiten und Aufgaben als der Kapellmeister. Er hat selten die Möglichkeit, so intensiv mit den Mitgliedern seines Vereines zu arbeiten, wie es der Kapellmeister tun kann. Arbeitet der Kapellmeister auf der kreativen Ebene, so ist die Arbeit des Obmannes eher organisatorischer Natur. Meist geht es bei seinen Ansagen darum, wann und wo der Treffpunkt für die nächste Ausrückung ist, welche Adjustierung notwendig ist und fordert auch manchmal Disziplin bei Ausrückungen und Terminen ein.

Nicht selten muss der Obmann sich auch mit Aufgaben „herumschlagen“, die für niemanden sichtbar sind. Viele Kleinigkeiten bestimmen seinen Alltag. Glücklicherweise hat der Obmann aber auch immer die Möglichkeit, den Musikern etwas Gutes zu tun. Er organisiert gemeinsam mit seinen Funktionären Vereinsausflüge und diverse andere Aktivitäten. Dadurch kann er die Mitglieder positiv beeinflussen und ihre Motivation stärken. Kapellmeister und Obmann sollen sich als Team sehen. Sie sind die Spitze des Vereines und definieren gemeinsam die Ziele des Vereines.

## 8. Prozesskommunikation

---

Für Führungskräfte besonders zu empfehlen ist das Buch Prozesskommunikation - Der Schlüssel für konstruktive Kommunikation von Elisabeth Feuersenger. Sie erklärt auf einfache Art und Weise das Modell der Prozesskommunikation von Dr. Taibi Kahler. Nur wer es versteht, dass nicht jeder Mensch gleich ist und sich den Menschen auch unterschiedlich anpassen kann, wird das Handeln des Gegenübers leichter verstehen können und sich auch an die Situation und auch das Gegenüber anpassen können.

„Das Modell der Prozesskommunikation von Dr. Taibi Kahler macht deutlich, dass alle Menschen Stärken haben und dass alle Menschen dazu neigen, sich destruktiv zu verhalten, wenn ihre Akkus leer sind. Mit dem Modell hat er uns ein Instrument gegeben, mit dem die eigenen Akkus wieder aufgeladen werden können und auch anderen Menschen das angeboten werden kann, was sie brauchen, um ihre Stärken zu leben, konstruktiv zu kommunizieren und Konflikte in gegenseitigem Verständnis und Respekt zu bewältigen oder ihnen vorzubeugen.“<sup>10</sup>

Mit einfachen Beispielen werden unterschiedliche Persönlichkeitstypen beschrieben. Man erfährt, wie die guten Charaktereigenschaften des Gegenübers eingeteilt werden, wie man Mitarbeiter durch Einsatz der richtigen Kommunikationsart und Sprache besser und leichter motiviert und auch, wie man Stressreaktionen von uns und unserem gegenüber besser einschätzen kann.

## 8.1. Die sechs Persönlichkeitstypen

---

Dr. Taibi Kahler hat in seinem Modell sechs Grundtypen definiert. Die nachfolgende Tabelle soll einen Überblick über die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und ihre Unterscheidungsmerkmale geben.

---

<sup>10</sup> (Feuersenger, 2003)

Typ	Logiker	Beharrer	Empathiker	Rebell	Träumer	Macher
<b>Charakterstärken</b>	Logisch, verantwortungsbewusst, gut organisiert	Gewissenhaft, engagiert, beobachtet gut	Mitfühlend, warmherzig, sensibel	Spontan, kreativ, verspielt	Ruhig, nachdenklich, phantasievoll	Anpassungsfähig, überzeugend, charmant
<b>Wahrnehmung</b>	Denkt zuerst; identifiziert und kategorisiert Menschen und Dinge	Urteilt zuerst; bildet sich über Menschen und Dinge eine Meinung	Fühlt zuerst; erlebt Menschen und Dinge über das Gefühl	Reagiert auf Menschen und Dinge mit Zuneigung oder Abneigung	Überlegungen; wird durch Menschen und Dinge zum Handeln motiviert	Über das Tun
<b>Prozentuale Verteilung</b> (in der US-amerikanischen Bevölkerung)	25 %, davon 75 % männlich, 25 % weiblich	10 %, davon 75 % männlich, 25 % weiblich	30 %, davon 25 % männlich, 75 % weiblich	20 %, davon 40 % männlich, 60 % weiblich	10%, davon 40 % männlich, 60 % weiblich	5 %, davon 60 % männlich, 40 % weiblich
<b>Gesichtszüge</b>	Waagrechte Linien auf der Stirn	Senkrechte Falten an der Nasenwurzel, durchdringender Blick	Halbmondlinie über den Augen, Fingernägel, Make-up und Frisur gepflegt	Lachfältchen um Augen und Mund, schelmischer Blick	Glattes Gesicht, auch im Alter wenig Falten	Gut durchblutete Haut, häufig gebräunt oder wettergegerbt
<b>Arbeitsplatz/Wohnung</b>	Gut organisiert, funktional, ordentlich, zeitgemäß, Auszeichnungen, Diplome sichtbar angebracht, alles hat seinen Platz	Funktional, wertbeständige Möbel, historische Gegenstände	Gemütlich, weich, „ein Nest“, Pflanzen, Bilder, angenehme Düfte, sanfte Musik, warme Farben, bequeme Möbel	Viele anregende Dinge – Poster, Spielzeug, Lichter, Töne	Ein Ort, an dem man lebt oder arbeitet, schlicht, einfach; keine Dekorationen, die äußere Umgebung ist nicht so wichtig	Repräsentativ, „in“, Trophäen, Farben: rot und schwarz
<b>Fähigkeiten</b>	Kann logisch denken, nimmt Fakten und Ideen auf und bringt sie auf einen Nenner	Kann sich Meinungen, Überzeugungen und Urteile bilden und diese mitteilen	Kann fürsorglich sein und sich um andere kümmern. Kann ein harmonisches (Arbeits-) Klima schaffen	Kann spielen, kreativ sein und den Augenblick genießen	Kann introspektiv sein; kann Aufgaben gründlich bewältigen; häufig handwerklich geschickt	Kann bestimmt und direkt sein <sup>11</sup>

Tabelle 1: Auszug aus Prozesskommunikation

<sup>11</sup> (Feuersenger, 2003)

### 8.1.1. Interaktions- und Führungsstile

---

Menschen neigen dazu, sich Tätigkeiten zu suchen, bei der ihre Stärken zum Tragen kommen. Jeder der sechs Grundtypen wendet auch in der Position einer Führungskraft eine andere Art des Führungsstiles an. Es werden fünf verschiedene Führungsstile definiert:<sup>12</sup>

### 8.1.2. Der direkte Führungsstil

---

Eine Führungskraft, die diesen Stil benützt, erteilt Befehle und Anweisungen, macht also Kommunikationsangebote aus dem direkten Persönlichkeitsanteil. Dieser Stil ist aufgaben- und handlungsorientiert. Er ist sehr gut geeignet für Träumer.

### 8.1.3. Der demokratische Führungsstil

---

Dieser Führungsstil ist gruppen- und teamorientiert, fördert Ideen- und Informationsaustausch und setzt auf Gruppenbeteiligung und Gruppenentscheidungen. Eine Führungskraft, die diesen Stil benützt, ermutigt zu Interaktionen, Feedback und selbständigem Denken. Logiker und Beharrer arbeiten unter diesem Führungsstil am effektivsten.

### 8.1.4. Der fürsorgliche Führungsstil

---

Dieser Führungsstil wird gerne von Menschen benützt, die sich mehr an den zwischenmenschlichen Aspekten als an Zielen, Aufgaben oder Erfolgen orientieren. Empathiker arbeiten unter einer solchen Führung am effektivsten und besten.

### 8.1.5. Der Laissez-faire-Führungsstil

---

Dieser Stil bietet den Mitarbeitern den größtmöglichen Freiraum. Dieser Freiraum kann nur von Menschen positiv genutzt werden, wenn ihre größte Stärke unkonventionelles Denken und Kreativität ist. Für alle Menschen, die klare Strukturen, klar definierte Verantwortungs- und Kompetenzbereiche brauchen und systematisch Ziele anstreben wollen, ist dieser Führungsstil ungeeignet. Solche Menschen neigen dann dazu, mehr Verantwortung zu

---

<sup>12</sup> (Feuersenger, 2003) Seite 86 ff

übernehmen, als sie tragen können. Rebellen sind die einzigen Persönlichkeitstypen, für die dieser Führungsstil geeignet ist.

#### 8.1.6. Der individualisierte Führungsstil

---

Keiner der beschriebenen Führungsstile ist „der Beste“. Keiner ist „der Schlechteste“. Die kompetente Führungskraft wird darauf achten, den Führungsstil anzuwenden, der für die jeweilige Person geeignet ist.

### 9. Führungskräfte in einem Musikverein

---

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass Führungskräfte (Kapellmeister und Obleute) in Musikvereinen gut ausgebildet sind.

Kapellmeister absolvieren unterschiedliche Dirigentenlehrgänge, die von den Musikschulen und auch dem Blasmusikverband angeboten werden. Sie haben ein gutes musikalisches Wissen, haben im besten Fall ein abgeschlossenes Studium an einem Konservatorium oder einer Musikuniversität oder sind zumindest hervorragende Musiker mit einem Gespür für die Musik. Ausgebildete Instrumental- und Gesangspädagogen, umgangssprachlich als Musikschullehrer bezeichnet, haben zumindest einen bestimmten Anteil an pädagogischer Ausbildung genossen. Ein Kapellmeister kann musikalisch gestalten und hat häufig die Möglichkeit, „seine“ Musiker zu loben, aber auch zu fordern und zu motivieren, indem er ihnen eine musikalische Herausforderung stellt. Vielfach sind diese musikalischen Herausforderungen vor allem für die jüngeren Musiker überhaupt erst der Anreiz, Mitglied in einem Musikverein zu werden. Sie möchten das in der Musikschule Erlernte auch anwenden. Das Programm eines Vereines muss auch auf diese Bedürfnisse abgestimmt sein.

Wie verhält es sich aber mit Obleuten? Welche Fähigkeiten müssen/sollten Obleute mitbringen, welche Ausbildung ist notwendig? Hier ist das Angebot von Musikern zwar größer als bei der Auswahl des Kapellmeisters, jedoch wird es immer schwieriger Personen zu finden, die bereit dazu sind, dieses verantwortungsvolle Amt zu übernehmen. Angefügt, der Auszug zum Punkt Obmann aus den Statuten des Eisenbahner-Musikvereines „Stadtkapelle“ St. Veit an der Glan.

*Der Obmann vertritt den Verein nach innen und nach außen, gegenüber Behörden und dritten Personen. In dessen Verhinderung wird er durch seinen Stellvertreter vertreten.*

*Der Obmann zeichnet alle Schriftstücke mit dem Schriftführer; in Geldangelegenheiten mit dem Kassier; und mit dem Kapellmeister bei Abschlüssen von Verträgen mit Veranstaltern.*

*Im Verhinderungsfalle des Obmannes zeichnet der Stellvertreter mit i.V.*

*Der Obmann führt bei den Sitzungen und bei der Vollversammlung den Vorsitz.<sup>13</sup>*

Möglicherweise sind die Aufgaben des Obmannes nicht sehr fachspezifisch, dafür allerdings breiter gestreut. Als „Geschäftsführer“ ist der Obmann für den reibungslosen Ablauf aller Geschäfte und Vorgänge in einem Musikverein verantwortlich. Im besten Fall hat der Obmann Fachreferenten an seiner Seite, die ihn z.B. in Geldangelegenheiten unterstützen, dennoch muss er gewisse Grundkenntnisse mitbringen. Neben diesen, in den Statuten erwähnten Aufgaben, sollte ein Obmann auch noch gut kommunizieren können. Er leitet nicht nur im Verein alle Sitzungen, sondern begrüßt meist auch die Gäste bei den Konzerten. Er ist in Verhandlung mit der Politik und der Wirtschaft. Kommunikation und Auftreten spielen hier eine wichtige Rolle.

## 10. Der Weg ist das Ziel

---

Gehen wir davon aus, dass neue Mitglieder nicht sofort mit einer Führungsfunktion betraut werden, wenn sie in einen Musikverein eintreten. Sollte dies doch der Fall sein, bringt die Person bestimmt fachliche Grundkompetenzen mit. Der eigentliche Weg an die Spitze eines Musikvereines ist wohl ein anderer. Unterschiedliche Hierarchien und eine vielfältige Aufgabenverteilung sind einem neuen Mitglied anfangs vollkommen unbekannt. Erst nach und nach bemerkt man, welche Funktionen, also Aufgaben, in einem Musikverein vorhanden sind.

Noten erhält man vom Notenarchivar, seine Tracht vom Trachtenarchivar und im besten Fall hat man gleich mit dem Jugendreferenten zu tun. Auch der Obmann und der Kapellmeister

---

<sup>13</sup> (EMV Stadtkapelle St. Veit an der Glan, 2012)

wird einem vorgestellt werden. So hat das neue Mitglied zumindest einige wichtige Funktionen bereits kennengelernt, nicht aber, welche Aufgaben hinter jeder Funktion stehen.

Jede Funktion und jede Aufgabe ist für sich wichtig. Die Kombination aller Funktionen und der ausführenden Person macht einen Verein aus. Er wird durch die handelnden Personen erfolgreich, oder er existiert einfach.

Der Bundeskapellmeister des Österreichischen Blasmusikverbandes (ÖBV), Prof. Walter Rescheneder, hat den Satz geprägt:

*„Wenn du Führungsverantwortung übernimmst, wirst du kritisiert.“*

*(Prof. Walter Rescheneder)*

Dieser Satz trifft für jegliche Art der Verantwortung zu.

Die erste Funktion von vielen Musikern ist der Notenarchivar. Hier handelt es sich um ein besonders spannendes und auch lehrreiches Betätigungsfeld. Man lernt viel über das Orchester (Stimmenaufteilung), aber auch über die Stücke selbst. Wie bei allen Funktionen ist es auch hier notwendig, besonders sorgfältig zu arbeiten. Das Kopieren der Noten ist sehr zeitaufwendig und erfordert auch immer wieder ein Maß an Genauigkeit. Grundsätzlich unterstelle ich jedem Musiker, der eine Funktion übernimmt, dass er pflichtbewusst agiert. So auch der Notenwart, denn ich gehe nicht davon aus, dass er absichtlich einem Musikkollegen ein Stück nicht austeilt. Geschieht es doch einmal, dass das vergessen wird, oder hat ein Musiker eine falsche Stimme erhalten, so wird sofort Kritik geübt. Viel zu selten erhält der Notenwart auch ein Lob der Musiker ausgesprochen. Er ist ja dafür verantwortlich, es ist ja sein Job (für den er nichts bekommt, nur Zeit aufwendet).

*„Wenn du kritisiert wirst, dann musst du irgendetwas richtig machen.*

*Denn man greift nur denjenigen an, der den Ball hat.“ (Bruce Lee)*

Im besten Fall aber hat der Notenwart oder auch alle anderen Funktionäre einen Obmann und einen Kapellmeister, die die Arbeit zu schätzen wissen. Sie kennen das Problem der mangelnden Dankbarkeit und möchten keinen demotivierten Funktionär in ihren Reihen haben.

Dieses Beispiel des Notenarchivars lässt sich meiner Meinung nach auf jede beliebige Funktion in einem Musikverein abändern, sofern es sich nicht um die eigentlichen Führungspositionen (Obmann und Kapellmeister) handelt.

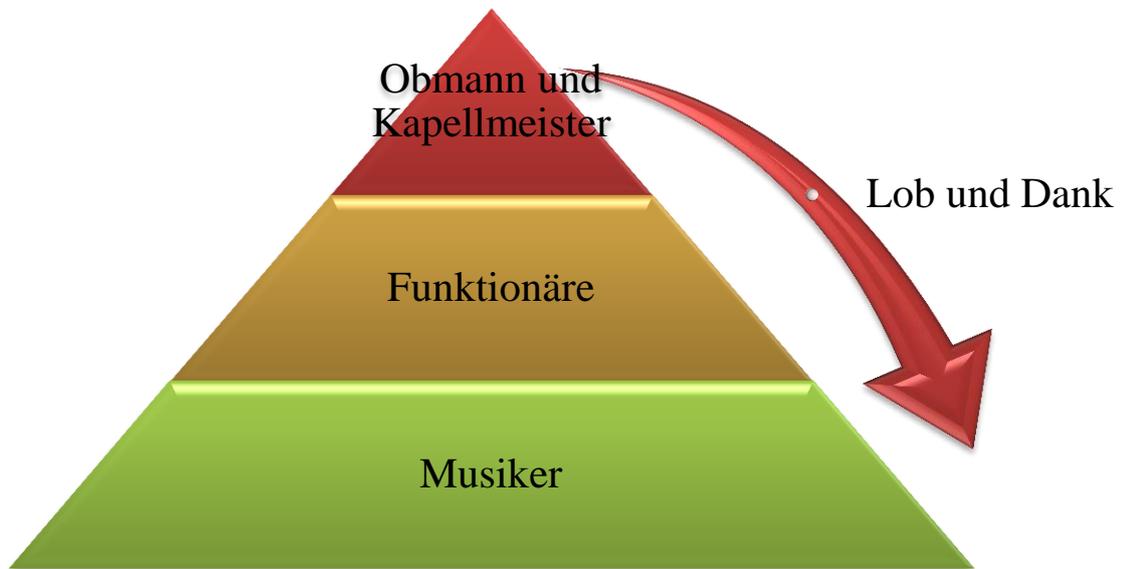


Abbildung 2 Verhältnispypamide eines Musikvereines

Vorangeführte Grafik veranschaulicht, wie es sich mit Lob und Dank in den meisten Fällen in einem Musikverein verhält. Einer mehr oder weniger großen Masse an Musikern stehen der Obmann und Kapellmeister gegenüber. Sie verbindet ein wunderbares Hobby – die Freude zur (Blas-)Musik. Während sich Obmann und Kapellmeister für ein Weiterkommen einsetzen, sehen manche Musiker einen Musikverein oft als reinen „Berieselungsort“. Selbstverständlich ist es vollkommen legitim, dass man einfach gern Zeit mit guten Freunden verbringt und gemeinsam Musik macht. Es sollte allerdings nicht darauf vergessen werden, dass sich diese Intention auch im Obmann und im Kapellmeister verbirgt. Der Unterschied ist hier lediglich, dass mit den Aufgaben, die diese beiden Funktionen mit sich bringen, auch die Verantwortung steigt und grundsätzlich ein Wille zum Fortschritt vorhanden ist.

Die Blasmusik hat in den letzten Jahren große Veränderungen durchgemacht. Die Ausbildung in den Musikschulen wird immer besser und somit gibt es auch immer qualifiziertere junge Musiker, die in den Musikvereinen auch gefordert werden wollen. Dem haben die

Führungspersonen auch Rechnung zu tragen. Es ist jedoch nicht immer leicht, den Spagat zwischen den einzelnen Wünschen der Mitglieder zu finden.

*„Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.“ (Sigmund Freud)*

Führungskräfte sollten niemals darauf vergessen auch DANKE zu sagen. Auch wenn jeder Musiker freiwillig Mitglied in einem Musikverein ist und es wohl auch gerne macht, so ist dieses einfache Wort ein wunderbares Mittel, um dies auch anzuerkennen.

Auch umgekehrt sollte dies der Fall sein. Zwar werden die Obmänner in der Jahreshauptversammlung gewählt und der Kapellmeister bestellt, doch vielleicht gerade deshalb sollten auch die Musiker manchmal daran denken, die (zusätzlichen) Leistungen der Führungskräfte zu honorieren und anzuerkennen.

## 11. Schöpfe Kraft und Motivation – aber woher?

---

Als Führungskraft muss man vor allem eines können: TRÄUMEN! Wer keine Visionen, Ziele und eben Träume hat, der ist auch als Führungskraft auf verlorenem Posten. Offen für Neues zu sein, kann eine große Stärke einer Führungskraft sein.

*„I have a dream.“ (Martin Luther King)*

Diesen Spruch prägte Martin Luther King am 28. August 1963 in Washington vor etwa 250.000 Zuschauern.

Wie im privaten Leben ist es auch in Musikvereinen wichtig, Ziele zu haben und diese auch ständig neu zu definieren. Das Leben im Musikverein muss abwechslungsreich sein und vor allem einen Sinn haben.

Vielleicht wird man nicht jedes Ziel erreichen, doch wenn man das Verb von Ziel verwendet (zielen), dann erkennt man, dass auf dem Weg zum Ziel vieles auf einen zukommen kann.

*„Auch aus den Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man Schönes bauen.“ (Johann Wolfgang von Goethe)*

Weiterbildung sollte besonders für Führungskräfte ein fixer Bestandteil der Ziele sein. Obwohl all unsere Musikvereine Amateurvereine sind, bedürfen diese einer professionellen Führung. Laufende Änderungen der anzuwendenden Gesetze und behördliche Hürden erschweren die Abhaltung von Veranstaltungen außerhalb der musikalischen Aktivitäten. Wachsende Verantwortung im Bereich des Jugendschutzes und der Aufsichtspflicht erfordert ein ständiges Weiterbilden im Bereich der Jugendgesetze. Gutes Auftreten, das Meistern von Konfliktsituationen, gute Moderation und gutes Verhandlungsgeschick sind nur ein paar wenige Beispiele, die immer wichtiger werden.

*„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“ (Henry Ford)*

Sich auf den bereits erarbeiteten Lorbeeren auszuruhen wäre also der falsche Weg. Nur durch neue Impulse und Erfahrungen anderer können sich neue Ideen entfalten und neue Ziele gesteckt werden.

## 12. Fortbildungsangebot des Österreichischen Blasmusikverbandes

Eine gute Möglichkeit der umfassenden Ausbildung bietet der Österreichische Blasmusikverband seit dem Jahr 2002/2003 an. Begonnen hat die Ausbildungsreihe mit dem „Lehrgang für Jugendreferentinnen und Jugendreferenten in Musikvereinen und Musikverbänden“. Mittlerweile werden auch die ÖBV-Lehrgänge zum „Diplomierten Vereinsfunktionär und der „Lehrgang für Jugendorchesterleiterinnen und Jugendorchesterleiter“ angeboten.

### 12.1. Lehrgang für Jugendreferentinnen und Jugendreferenten in Musikvereinen und Musikverbänden

Als Jugendreferent ist man mit einer ganz speziellen Art der Führung betraut. Man ist Bindeglied zwischen Jung und Alt und ist auch Ansprechperson für die Eltern. Dieses Amt wird meist auch von jungen Mitgliedern (18-25 Jahren) belegt. Gerade auch für junge Funktionäre ist dieses Seminar sehr zu empfehlen, da es der erste Schritt in eine große Verantwortung ist.

#### **Der Lehrgang beinhaltet folgende Themenschwerpunkte:**

- Persönlichkeitsbildung
- Pädagogische Fertigkeiten
- Organisation & Management
- Musikalisch-pädagogische Fertigkeiten
- Jugendarbeit im Österreichischen Blasmusikverband
- Praxisprojekt/Abschlussarbeit<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> (Österreichischer Blasmusikverband, 2019)

## 12.2. ÖBV-Lehrgang zum diplomierten Vereinsfunktionär

---

Der Lehrgang eignet sich nicht nur für zukünftige Führungskräfte, sondern auch für bereits langjährige Funktionäre. Einerseits als Vorbereitung auf ein künftiges Amt, andererseits als Auffrischung und Ideenaustausch bzw. Ideenfindung ist dieses Seminar absolut empfehlenswert.

### **Der Lehrgang beinhaltet folgende Themenschwerpunkte:**

- Führen – Motivieren – Teamwork
- Rechtliche Situation eines Vereins
- Organisation & Management
- Marketing & Imagepflege
- ÖBV/ÖBJ Allgemein
- Jugendarbeit im Österreichischen Blasmusikverband
- Praxisprojekt/Abschlussarbeit<sup>15</sup>

## 12.3. Lehrgang für Jugendorchesterleiterinnen und Jugendorchesterleiter

---

Da gerade in der Blasmusik viel Wert auf eine gute musikalische Ausbildung legt, ist der Lehrgang zum Jugendorchesterleiter eine gute Ergänzung zwischen dem Jugendreferentenlehrgang und der eigentlichen Dirigierausbildung der einzelnen Verbände. Auch die immer besser werdende musikalische Ausbildung der Kinder und Jugendlichen erfordert eine fundierte Ausbildung des Orchesterleiters.

### **Der Lehrgang beinhaltet folgende Themenschwerpunkte:**

- Persönlichkeitsbildung (Rhetorik, Prävention, Soziale Medien)
- Musikalisch - Pädagogische Fertigkeiten (Dirigieren eines Jugendorchesters)
- Musikalische Fertigkeiten (Instrumenten- und Partitürkunde)
- Organisation & Management (Aufbau Jugendorchester, Konzertgestaltung)
- Praxisprojekt (schriftliche Dokumentation im Rahmen einer Seminararbeit)
- Abschlussveranstaltung + Urkundenverleihung<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> (Österreichischer Blasmusikverband, 2019)

<sup>16</sup> (Österreichischer Blasmusikverband, 2019)

Die Anforderung an Musiker und Funktionäre steigen stetig, daher ist nicht nur am Instrument eine gute Ausbildung besonders wichtig. Die Lehrgänge des Österreichischen Blasmusikverbandes werden kostengünstig angeboten und vermitteln ein umfassendes Wissen. Die Teilnahme lohnt sich!

### 13. Sei ein Adler!

---

„Einer alten indischen Schöpfungsgeschichte zufolge schuf Gott zunächst eine Muschel und legte sie auf den Meeresboden. Dort führte sie kein aufregendes Leben. Den ganzen Tag über tat sie nichts anderes, als ihre Klappe zu öffnen, etwas Meerwasser hindurchfließen zu lassen und dann wieder die Klappe zu schließen. Tagaus, tagein gab es für sie nichts anderes als Klappe auf, Klappe zu, Klappe auf, Klappe zu, Klappe auf, Klappe zu ...

Dann schuf Gott den Adler. Ihm gab er die Freiheit zu fliegen und selbst die höchsten Gipfel zu erreichen. Es existierte fast keine Grenze für ihn. Allerdings zahlte der Adler für diese Freiheit einen Preis: Täglich musste er um seine Beute kämpfen. Nichts fiel ihm einfach so zu. Wenn er Junge hatte, musste er oft tagelang jagen, um genügend Futter heranzuschaffen. Aber diesen Preis bezahlte er gerne. Schließlich schuf Gott den Menschen und führte ihn zuerst zu der Muschel und anschließend zum Adler. Dann forderte er ihn auf, sich zu entscheiden, welches Leben er führen wolle.“<sup>17</sup>

Als Führungskraft hat man oft mit vielen Kritikern zu tun. Bestimmt nicht alle sind wie Muscheln, doch sicherlich eine Vielzahl davon. Vergleichbar ist diese Schöpfungsgeschichte mit einem Beispiel aus einem Verein.

Statutengemäß gibt es in regelmäßigen Abständen Neuwahlen. Man stelle sich vor, dass bestimmte Personen in einem Verein mit dem Vereinsobmann nicht zufrieden sind. Sie möchten aber auch nicht selbst die Verantwortung übernehmen. Nun kommt es zur Wahl und anstatt sich offen dazu zu bekennen, dass man mit dem Obmann nicht einverstanden ist, enthält man sich der Stimme. Anstatt die Führungskraft mit Ideen und Taten zu unterstützen ist der Stimmenthalter wie eine Muschel: Klappe auf, Klappe zu, Klappe auf, Klappe zu ....

---

<sup>17</sup> (Schäfer, 2003)

In der Blasmusik brauchen wir Adler! Adler sein bedeutet, nicht abgehoben zu sein, sondern einen Überblick zu haben; um sein Interesse zu kämpfen, sich für den Verein und sich selbst einzusetzen.

*„Sei nie zu feige, etwas zu tun, was dein Leben verändern könnte,  
denn es könnte deine größte Chance sein, wenn du den Mut dafür  
aufbringst.“ (Jürgen Höller)*

Veränderung zum Positiven muss auch das Ziel in der Blasmusik sein. Steigende Konkurrenz in den Freizeitaktivitäten erfordert ein ständiges Arbeiten im Musikverein. Alteingesessene Strukturen und Abläufe müssen durchbrochen werden, um wieder Anreize für bestehende und neue Mitglieder zu schaffen.

## 14. Schlusswort

---

Führungskraft in einem Musikverein zu sein, ist eine spannende und fordernde Aufgabe. Der Weg, den du eingeschlagen hast, ist noch niemand vor dir gegangen, es ist dein Weg. Du wirst stolpern, du wirst Steine auf deinem Weg finden, doch denke immer daran: Mit vielen Steinen kannst du dir einen Weg über den Fluss ohne Brücke bauen und ihn überqueren; du kannst dir einen Berg erschaffen und diesen Berg bezwingen. Fliege wie ein Adler durch die Lüfte, betrachte dein Umfeld und erkenne den richtigen Weg für dich und deinen Musikverein.

### **Sei offen für Neues und nimm es an!**

Es ist niemals zu spät sich weiterzuentwickeln. Nutze deine Zeit sinnvoll. Überleg dir etwa, gemeinsam mit deinen Musikkollegen den Musikschulunterricht als Ensemble zu besuchen. Buche JETZT dein nächstes Seminar, bestelle dir JETZT dein nächstes Buch.

Wir haben heute so viele Möglichkeiten uns weiter zu bilden. Viel zu lange beschäftigen wir uns mit unwichtigen Dingen im Leben. Nur DU selbst kannst dich zu dem Mensch entwickeln, der du sein willst.

*„Wenn du denkst, du kannst etwas, kannst du es. Und wenn du denkst, du kannst es nicht, hast du recht.“ (Mary Kay Ash)*

Denke also immer daran, dass du deine dir gestellten Aufgaben bewältigen kannst. Stelle dich auf deine eigenen Beine und nimm dein Leben in die Hand. Die Musik gibt dir die KRAFT, sie gibt dir MUT und sie gibt dir die MACHT. Nutze deine Fähigkeiten, die du durch das Spielen deines Instrumentes hast. Vieles, das man zum Erlernen eines Instrumentes benötigt, ist für dein ganzes Leben umsetzbar.

Sei konsequent mit dir und dem, was du tust, dann wirst du erfolgreich sein!

## 15. Literaturverzeichnis

---

- Baumann, N. (2009). *Selbstbestimmungstheorie und Kognitive Bewertungstheorie* (Bde. Handbuch der Allg. Psychologie - Motivation & Emotion). V. Brandstätter & J.H. Otto.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik* 39(39), S. 223-238.
- Duden. (kein Datum). Von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Motivation> abgerufen
- EMV Stadtkapelle St. Veit an der Glan. (2012). Statuten. *Vereinsstatuten des EMV Stadtkapelle St. Veit an der Glan*. Kärnten, Österreich.
- Enkelmann, N. B. (2002). *Die Macht der Motivation : so motivieren Sie sich selbst und andere* (Bd. 3. Auflage). Landsberg - München: mvg Verlag.
- Feuersenger, E. (2003). *Prozesskommunikation, Der Schlüssel für konstruktive Kommunikation*. Verlag Process Training and Consulting Musselmann e.K.
- Flowlife.de. (27. 02 2019). Von <https://www.flowlife.de/magazin/arten-der-motivation/> abgerufen
- Gabler Wirtschaftslexikon. (02. 26 2019). Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kommunikation-37167> abgerufen
- Kapellmeistermethode. (Jänner 2019). Abgerufen am Jänner 2019 von Kapellmeistermethode: [www.kapellmeistermethode.com](http://www.kapellmeistermethode.com)
- Lernpsychologie.net. (03. 11 2018). Von Lernpsychologie: [www.lernpsychologie.net/motivation/extrinsische-motivation](http://www.lernpsychologie.net/motivation/extrinsische-motivation) abgerufen
- Österreichischer Blasmusikverband. (26. 02 2019). *blasmusik.at*. Von <https://www.blasmusikjugend.at/jugend/bildungsangebot/lehrgang-fuer-jugendorchesterleiter/lehrgang-fuer-jugendorchesterleiterinnen-und-jugendorchesterleiter-20182019/> abgerufen
- Österreichischer Blasmusikverband. (02. 26 2019). *blasmusik.at*. Von <https://www.blasmusikjugend.at/organisation/diplomierter-vereinsfunktionaer/lehrgang-fuer-jugendreferentinnen-und-jugendreferenten-in-musikvereinen-und-musikverbaenden/> abgerufen
- Österreichischer Blasmusikverband. (26. 02 2019). *blasmusik.at*. Von <https://www.blasmusikjugend.at/organisation/diplomierter-vereinsfunktionaer/oebv-lehrgang-zum-diplomierten-vereinsfunktionaer/> abgerufen
- Rescheneder, W. (kein Datum). Prof.

Ryan, & Deci. (kein Datum). Das Selbstbestimmungskontinuum von Deci und Ryan. *Das Selbstbestimmungskontinuum von Deci und Ryan (Deci und Ryan, 2000 in Baumann, 2009, S. 143.*

Schäfer, B. (2003). *Die Gesetze der Gewinner*. München: dtv. Abgerufen am 26. 02 2019 von [https://www.dtv.de/\\_files\\_media/title\\_pdf/leseprobe-34048.pdf](https://www.dtv.de/_files_media/title_pdf/leseprobe-34048.pdf)

Stangl, W. (25. 11 2018). *Stichwort "Kommunikation" Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. Von Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik: <http://lexikon.stangl.eu/535/kommunikation/> abgerufen

*Wikipedia*. (01. 03 2019). Von [https://de.wikipedia.org/wiki/Flow\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Flow_(Psychologie)) abgerufen

## 16. Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DER MOTIVATIONSZIRKEL (NICOLAI PERTRAT).....	6
TABELLE 1: AUSZUG AUS PROZESSKOMMUNIKATION .....	15
ABBILDUNG 2 VERHÄLTNISPYRAMIDE EINES MUSIKVEREINES .....	20

## 17. Zitate

---

*„Wenn du kritisiert wirst, dann musst du irgendetwas richtig machen. Denn man greift nur denjenigen an, der den Ball hat.“ (Bruce Lee)*

*„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“ (Henry Ford)*

*„Orchester haben keinen eigenen Klang;  
den macht der Dirigent.“ (Herbert von Karajan)*

*„Auch aus den Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man Schönes bauen.“  
(Johann Wolfgang von Goethe)*

*„Sei nie zu feige, etwas zu tun, was dein Leben verändern könnte, denn es könnte deine größte Chance sein, wenn du den Mut dafür aufbringst.“ (Jürgen Höller)*

*„I have a dream.“ (Martin Luther King)*

*„Wenn du denkst, du kannst etwas, kannst du es. Und wenn du denkst, du kannst es nicht, hast du recht.“ (Mary Kay Ash)*

*„Wenn die Menschen nur über Dinge reden würden, von denen sie etwas verstehen, das Schweigen wäre bedrückend.“ (Robert Lembke).*

*„Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.“ (Sigmund Freud)*

*„Wenn du Führungsverantwortung übernimmst, wirst du kritisiert.“ (Prof. Walter Rescheneder)*