

Clubmitglieder motivieren

Ziele:

- Motivationsstufen in Ihrem Club verstehen lernen
- Wege zur Motivationserhöhung in Ihrem Club aufzeigen

Gliederung:

Dieses Dokument besteht aus mehreren Unterthemen. Jedes dieser Unterthemen enthält:

- einen Überblick, in dem das betreffende Unterthema in Kurzform erläutert wird.
- Einen oder mehrere Vorschläge oder Tipps zur Vorstellung dieses Unterthemas im Distrikt/Club.
- (Falls zutreffend) Eine oder mehrere Quellen zur vorhandenen Dokumentation, die der Untermauerung des Vorgetragenen dienen

Überblick:

Lions besitzen die Motivation, sich für ihre Gemeinde zu engagieren; zuzeiten kann es jedoch vorkommen, dass die Motivation im Club nachlässt. Schablonenhaftigkeit, mangelndes Engagement und fehlende Herausforderungen sind die Hauptursachen für mangelnde Motivation.

Dieser Baustein Ihrer Toolbox soll Ihnen manche Hintergrundinformationen über Motivationstheorien liefern und erläutern, inwiefern diese auf Ihren Club anwendbar sind. Gegen Ende dieses Abschnitts werden Sie über neue Ideen und einen Aktionsplan zur Steigerung der Motivation in Ihrem Club verfügen.

Unterthemen:

1. Thesen zur Motivation
2. Die Bedürfnishierarchie nach Maslow
3. Von der Theorie zur Praxis: Motivieren, um zu mobilisieren
4. Sofortlösungen zur Motivationssteigerung

Häufig gestellte Fragen zu diesem Thema:

- Warum lässt die Motivation in meinem Club nach?
- Was kann ich zur Motivationssteigerung in meinem Club unternehmen?

Thesen zur Motivation

Aus Douglas MacGregors Buch *The Human Side of Enterprise*

In seinem im Jahre 1960 veröffentlichten Buch "The Human Side of Enterprise" untersuchte Douglas McGregor Theorien über das Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz und stellte selbst zwei Modelle auf, die er als Theorie X und Theorie Y bezeichnet.

Theorie Y: Thesen

- Leute finden, falls sie Gelegenheit dazu bekommen, im Allgemeinen Wege, bei ihrer Arbeit aktiv, produktiv und zufrieden zu sein.
- Arbeit ist etwas Natürliches und macht Spaß, außer wenn sie durch die Handlungsweise von Organisationen zum Ärgernis wird.
- Die meisten Leute sind ehrgeizig, wünschen sich Autonomie und Selbstkontrolle und sind in der Lage, Probleme effizient zu lösen. Kreativität ist durchweg bei der Bevölkerung vorhanden.
- Viele verschiedene Dinge können Leute motivieren - nur wenige davon sind direkt mit finanziellen Vorteilen and Sicherheit gekoppelt.

In Situationen, wo es möglich ist, bei den Mitarbeitern Selbstverpflichtung für ein bestimmtes Ziel zu erreichen, ist es besser, die Karten offen auf den Tisch zu legen, damit die Mitarbeiter den Zweck bestimmter Maßnahmen besser verstehen. Sie üben dann Selbstdisziplin und erreichen — möglicherweise mittels geeigneterer Methoden - ein besseres Ergebnis, als wenn sie, ohne die Zusammenhänge zu verstehen, einem Befehl gefolgt wären. Führungskräfte werden feststellen, dass der partizipativ-kooperative Ansatz zur Problembewältigung im Vergleich zum autoritären Führungsstil wesentlich bessere Ergebnisse zeitigt.

McGregor räumt ein, dass manch seiner Thesen nicht auf die Praxis anwendbar sind, legt allen Führungskräften jedoch nahe, stets von folgender These auszugehen:

Mitarbeiter sind eher bereit, sich für die Organisation einzusetzen, wenn ihnen Verantwortung übertragen und Wertschätzung entgegengebracht wird.

Motivationsfaktoren verstehen: Sie und Ihr Club

Beantworten Sie die folgenden Fragen über Sie selbst and Ihren Club.

Über Ihren Club . . .

- Für welche Veranstaltungen and Projekte sind die Clubmitglieder am ehesten bereit, sich zu engagieren? (Diejenigen, bei denen die Mitglieder Eigenmotivation mitbringen.)
- Für weiche Veranstaltungen and Projekte sind die Clubmitglieder am wenigsten bereit, sich zu engagieren? (Diejenigen, bei denen es den Mitgliedern an Eigenmotivation fehlt.) Was hat der Club (bzw. einzelne Mitglieder) zur Motivierung der Mitglieder unternommen?

Über Sie selbst...

- Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie mitten in einem Clubprojekt steckten, das viel Mühe and Zeit erforderte (Geldbeschaffungsmaßnahme, Gemeindeprojekt usw.) und dachten: *Warum tue ich das alles?* Wie haben Sie da Ihre Eigenmotivation eingeschätzt?
- Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie und andere Clubmitglieder stecken mitten in einem Clubprojekt, das viel Mühe and Zeit erfordert. Da fragt jemand: “Warum tun wir das alles?” Was würden Sie dieser Person antworten?

Motivationsstufen von Clubmitgliedern verstehen

Stellen Sie sich die beiden folgenden Fragen:

1. Welche Kenntnisse and Fähigkeiten bringen die Clubmitglieder für dieses Projekt mit?

- Handelt es sich um eine Aufgabe, die sie in der Vergangenheit mehrfach erfolgreich gemeistert haben?
- Handelt es sich um eine (wichtige) Routineaufgabe?
- Steht diese Aufgabe in direktem Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit der Clubmitglieder?
- Handelt es sich um eine neue Aufgabe, die für die Mitglieder eine Herausforderung darstellt?
- Handelt es sich um eine Aufgabe komplexer Natur, die neue Vorgehensweisen erfordert?

Falls es sich um eine Routine- bzw. um eine bereits etablierte Aufgabe handelt, sollten Sie die Clubmitglieder durch Enthusiasmus and Dynamik motivieren, statt ihnen die Vorgehensweise zu erläutern. Handelt es sich um eine neue, fordernde oder gar unangenehme Aufgabe, können Sie die Mitglieder durch Ihr eigenes vorbildliches Verhalten and seelische Unterstützung motivieren.

2. Welche Bereitschaft and welchen Elan bringen die Clubmitglieder für die Erledigung dieser Aufgabe mit?

- Ist das Projekt so schablonenhaft geworden, dass es keine Herausforderung mehr darstellt sondern eher Langeweile erzeugt?
- Haben sich die Mitglieder die Fähigkeiten zur Erfüllung dieser Aufgabe angeeignet?
- Ist diese Aufgabenstellung so neu and interessant, dass die Arbeit selbst schon lohnend ist?
- Erhalten die Clubmitglieder genügend Bestätigung für ihr Engagement?

Falls die Arbeit allein schon lohnend ist, stellt sich die Motivation zuzeiten von selbst ein, wenn die Führungskraft lediglich allgemeine Richtlinien aufstellt and den Arbeitenden ansonsten bei der Erledigung ihrer Aufgabe freie Hand lässt. Sind die Mitglieder kompetent genug, durch die Arbeit selbst jedoch unterfordert, sollte die Führungskraft an mehrere Leute Überwachungsfunktionen abgeben.

Die Bedürfnishierarchie nach Maslow

Es kann behauptet werden, dass das Verhalten von Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt gewöhnlich von ihrem dringendsten Bedürfnis bestimmt wird. Daher erscheint es sinnvoll, dass Lions-Führungskräfte über diejenigen Bedürfnisse Bescheid wissen, die im Allgemeinen den höchsten Stellenwert besitzen. Abraham Maslow entwickelte eine interessante und anwendbare Pyramidenstruktur, anhand derer sich erläutern lässt, warum bestimmte Bedürfnisse so stark hervortreten.

Stufe 1: Physiologische Bedürfnisse

Auf dieser allem zugrundeliegenden Stufe sind wir dazu motiviert, Nahrung, Wasser and andere Dinge zur Erfüllung unserer **physiologischen Bedürfnisse** zu finden. Bis diese zum Überleben notwendigen Grundbedürfnisse erfüllt sind, bewegen sich die Aktivitäten der betreffenden Person hauptsächlich auf dieser Stufe. Die übrigen Stufen besitzen nur geringe Motivationskraft.

Inwiefern verändert sich die Motivation eines Menschen jedoch, wenn seine Grundbedürfnisse nahezu erfüllt sind? Abgesehen von den physiologischen Bedürfnissen treten dann andere Motivationsstufen in den Vordergrund. Diese motivieren und lenken das Verhalten der betreffenden Person. Wenn diese Bedürfnisse dann zu einem gewissen Grad erfüllt sind, machen sich neue Bedürfnisse bemerkbar, bis hin zur obersten Stufe der Hierarchie. Ein gemütlicher, gut beleuchteter Raum erleichtert es dem Einzelnen, sich auf das Programm oder eine andere Aktivität zu konzentrieren.

Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse

Auf dieser Stufe sind wir dazu motiviert, ein Dach über dem Kopf and Schutz vor Gefahren und Verletzung zu suchen. Dies sind unsere **Sicherheitsbedürfnisse**. Wenn sich jemand bedroht fühlt, erscheint alles andere unwichtig.

Stufe 3: Soziale Bedürfnisse

Wir empfinden das Bedürfnis nach Kontakten zu anderen Menschen, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Maslow erwähnte "bedeutsame Beziehungen" zu anderen, Beziehungen, die über unsere alltäglichen menschlichen Kontakte hinausgehen. Dies sind unsere **sozialen Bedürfnisse**.

Stufe 4: Wertschätzungsbedürfnisse

Hier sind wir dann motiviert, uns Anerkennung zu verschaffen and Ziele zu erreichen, die wir (and andere) für wichtig and erstrebenswert halten. Auf dieser Stufe erfüllen wir unser **Bedürfnis nach Anerkennung**. Die meisten Menschen trachten nach einem hohen Stellenwert der eigenen Person - durch Anerkennung and Respekt, der ihnen von anderen entgegengebracht wird. Die Befriedigung dieser Wertschätzungsbedürfnisse gibt den Einzelnen Selbstvertrauen, Prestige, Kraft and das Gefühl, sein Leben meistern zu können. Er bekommt den Eindruck, dass er nützlich sein and etwas bewirken kann.

Es kommt jedoch auch vor, dass Leute ihre Wertschätzungsbedürfnisse nicht durch konstruktives Verhalten befriedigen können. Dominiert dieses Bedürfnis sehr stark, kann es vorkommen, dass der Einzelne auf störendes oder unreifes Verhalten zurückgreift - ein Kind bekommt einen Tobsuchtsanfall; Lionsmitglieder geraten in einen Streit mit anderen Lionsmitgliedern.

Beachtung erlangt man also nicht nur durch reifes oder angepasstes, sondern in Einzelfällen auch durch störendes und unverantwortliches Verhalten. Man könnte sogar behaupten, dass manches gesellschaftliche Problem von heute auf unerfüllte Wertschätzungsbedürfnisse zurückzuführen ist.

Stufe 5: Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Hier dominiert Maslows Eindruck, dass nur wenige Leute je diese Stufe erreichen. Auf dieser Stufe sind wir dazu motiviert, das zu tun, wofür wir bestimmt waren, uns selbst zu verwirklichen. Dies ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung/-erfüllung.

Club-Bestandsaufnahme

Die Bedürfnishierarchie nach Maslow macht klar, auf welche Weise sich Clubmitglieder motivieren lassen. Machen Sie sich Antwortnotizen zu den folgenden Fragen:

1. Wie hilft Ihr Club seinen Mitgliedern dabei, ihre **sozialen bzw. Zugehörigkeitsbedürfnisse** zu befriedigen? Sind die wöchentlichen Clubtreffen ausreichend? Würden weniger Clubtreffen vielbeschäftigten Leuten ebenfalls ausreichen? Was unternimmt Ihr Club in dieser Richtung sonst noch?
2. Wie hilft Ihr Club seinen Mitgliedern dabei, ihr **Bedürfnis nach Anerkennung** zu befriedigen? Welche Auszeichnungen und andere Zeichen der Anerkennung im Club oder der Gemeinde könnte eine Einzelperson durch eine Lions Clubmitgliedschaft bekommen?

Von der Theorie zur Praxis: Motivieren, um zu mobilisieren

1. Welche Aufgabe hat sich Ihr Club für die nächsten drei Monate vorgenommen? (Es kann sich um eine Routine- aber trotzdem wichtige Aufgabe oder ein neues Projekt handeln und sollte der Motivierung Ihrer Clubmitglieder durch Sie oder andere Führungskräfte im Club bedürfen, um zu einem guten Ergebnis zu gelangen.)
2. Welche Leute im Club müssen für diese Aufgabe motiviert werden? Welches Zielpublikum wollen Sie zur Erfüllung dieser Aufgabe motivieren? Alle Mitglieder, Clubamtsträger, neue oder langjährige Mitglieder?
3. Wie werden durch diese Aufgabe die **Zugehörigkeitsbedürfnisse** des Zielpublikums erfüllt? Beachten Sie: Je nach Ziel stellt die Erfüllung der Zugehörigkeitsbedürfnisse (der sozialen Bedürfnisse) möglicherweise keinen bedeutenden Motivationsfaktor dar.
4. Wie werden durch diese Aufgabe die **Wertschätzungsbedürfnisse** des Zielpublikums erfüllt?
5. Inwiefern **mobilisieren** die bereits besprochenen Faktoren die Mitglieder zum Handeln?

Sofortlösungen zur Motivationssteigerung

Die Beteiligung von Clubmitgliedern fördern

- **Geben Sie Ihre Begeisterung weiter** - Eine positive Einstellung ist ansteckend. Wie Sie positiven Änderungen gegenüberstehen, wird sich auf die Reaktion der Mitglieder auswirken. Wenn Sie Freude and Begeisterung zeigen, werden Ihre Mitglieder motiviert sein, Ihre Bemühungen zu unterstützen.
- **Führen Sie ein inoffizielles Meeting durch** - Laden Sie neue Mitglieder zu einem zwanglosen, inoffiziellen Treffen mit den Clubamtsträgern ein. Das wird ihnen helfen, sich mit den Führungskräften des Clubs vertraut zu machen and gibt ihnen außerdem Gelegenheit, Fragen zu stellen.
- **Gehen Sie mit Ihrem Lob großzügig um** - *Allen* Mitgliedern, aber insbesondere neuen Mitgliedern, ist es wichtig, für eine gute Arbeit gelobt zu werden. Häufig ist eine einfache Anerkennung das beste - ein besonderes Dankeschön während eines Clubtreffens oder auf einer Ausschusssitzung, ein persönlicher Dankesbrief, ein ermutigendes Wort. Wie wäre es mit einer "Dankesrubrik" in Ihrem Nachrichtenblatt oder auf Ihrer Webseite, wo diejenigen Mitglieder erwähnt werden, die ihre Aufgaben hervorragend erledigt, gute Vorschläge unterbreitet oder besonderen Einsatz bewiesen haben?!
- **Legen Sie Wert auf Geselligkeit** - Beziehen Sie Ihre Mitglieder sowohl in gesellige Veranstaltungen als auch in Clubaktivitäten mit ein. Pflegen Sie geselligen Umgang mit Ihren Mitgliedern während und außerhalb der Clubtreffen. Feiern Sie gemeinsame Feste - Geburtstage, Jubiläen, eine Beförderung oder eine besondere Leistung des Partners oder Kindes. Diese besonderen Anlässe lassen sich gut im Nachrichtenblatt oder auf der Webseite ankündigen.
- **Kommunizieren Sie unaufhörlich** - Offene Kommunikation ist für den Erfolg Ihres Clubs unerlässlich. Sie schafft ein angenehmes, produktives Umfeld, in dem Mitglieder motiviert werden, ihr Bestes zu geben. Offene Kommunikation kann erreicht werden, wenn Sie Ihre Mitglieder um Vorschläge bitten (siehe unten) und auf Ihren Clubtreffen, im Nachrichtenblatt und auf der Webseite über die Vorgänge im Club informieren.

Club-Dynamik

- **Stichwort: Teilnahme** - Beibehaltungsprobleme lassen sich aufdecken, wenn Sie genau darauf achten, welche Teilnahmetendenzen sich im Club abzeichnen. Das Nichterscheinen zu Clubtreffen ist eines der ersten Zeichen für mangelndes Interesse der Mitglieder. Sprechen Sie mit Ihrem Sekretär und bitten Sie ihn um eine Liste aller Mitglieder, die dem Club "entgleiten." Wenn diese Mitglieder drei oder mehr Treffen hintereinander verpasst haben, sollten Sie sie anrufen, um die Gründe herauszufinden. Persönliche Anrufe zeugen von Ihrem persönlichen Interesse an jedem einzelnen Mitglied.
- **Beibehaltung gilt allen Mitgliedern** - Während Sie dafür sorgen, dass sich neue Mitglieder willkommen, integriert and wohl fühlen, dürfen Sie Ihre langjährigen Mitglieder nicht vergessen. Wenn Menschen schon eine längere Zeit zu einer

Organisation gehören, kann es durchaus passieren, dass sich ihre Ziele und Bedürfnisse verändern. Zeigen Sie Ihren langjährigen Mitgliedern, dass ihre Mitgliedschaft wichtig ist, indem Sie ab und zu nachfragen, ob sie noch immer mit dem Club zufrieden sind.

- **Verändern Sie die Sitzordnung** - Bitten Sie Ihre Mitglieder von Zeit zu Zeit, einen anderen Platz einzunehmen, damit sich alle Mitglieder untereinander besser kennen lernen.
- **Neue Mitglieder könnten andere begrüßen** - Bitten Sie Ihre neuen Mitglieder während der ersten Wochen ihrer Mitgliedschaft, als „Begrüßer“ auf Clubveranstaltungen zu fungieren. Das ist eine großartige Gelegenheit, die anderen Clubmitglieder kennen zu lernen.
- **Versuchen Sie's mit Heiterkeit** - Wählen Sie vor dem Clubtreffen ein Mitglied zum „Geheimen Lion“ aus. In einem Club ohne Cliques werden sich alle freimütig unter die Gruppe mischen und letztlich auch mit dem „Geheimen Lion“ zusammentreffen. Bitten Sie den „Geheimen Lion“ gegen Ende des Clubtreffens diejenigen Mitglieder zu „entlarven,“ die keinen Kontakt zu ihm gesucht haben, und bitten Sie den Zensor, ihnen in humorvoller Weise eine Strafe aufzuerlegen. Die Methode mit dem „Geheimen Lion“ spricht Bände, wenn sie auf humorvolle Weise angewendet wird.
- **Denken Sie positiv** - Bleiben Sie positiv, wenn Sie sich mit dem Gedanken befassen, etwas im Club zu ändern. Selbst wenn Ihr Club in Traditionen festgefahren ist und die Mitglieder daran gewöhnt sind, Aufgaben auf eine bestimmte Weise zu erledigen, muss das nicht bedeuten, dass Sie nichts Neues versuchen sollten. Ein Versuch von heute könnte eine Tradition von morgen sein.
- **Bringen Sie Abwechslung rein** - Halten Sie Ihre Clubtreffen lebendig, indem Sie ab und zu etwas Neues ausprobieren. So könnten Sie Ihre Mitglieder bitten, nicht immer ihre Stammsitze einzunehmen, sondern öfter mal woanders zu sitzen, um die Kameradschaft mit anderen Mitgliedern zu fördern. Nehmen Sie einen neuen kurzen Tagesordnungspunkt auf, um die Clubmoral zu heben (wie z. B. „den Vorschlag des Monats“ oder die Anerkennung eines Mitglieds, das unerwartet viel geleistet hat) oder ändern Sie ganz einfach die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte (sorgen Sie jedoch dafür, dass alle Betroffenen Bescheid wissen, um sich entsprechend vorzubereiten!)
- **Treffen Sie sich einmal wo anders** - Ein anderer Veranstaltungsort verleiht auch dem Treffen ein neues Gesicht. Sie könnten ein Treffen in Restaurants, Parks, Hotels, usw. abhalten.
- **Überlassen Sie anderen die Leitung** - Lassen Sie auch andere Mitglieder die Leitung bestimmter Aktivitäten übernehmen. Das gibt ihnen das Gefühl, gebraucht zu werden und steigert ihre Motivation, sich intensiver an Clubaktivitäten zu beteiligen.

Quellen:

1. Schwerpunkt auf Engagement: Kluge Strategien, um aktive Beteiligung am Clubleben zu fördern. Beibehaltungskampagne des Präsidenten. Juli 2001.
2. Schwerpunkt auf Clubdynamik: Kluge Strategien für den Umgang mit Cliques und Clubpolitik. Beibehaltungskampagne des Präsidenten. Juli 2001.
3. <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>