



VERSCHIEDENE GENERATIONEN IN VEREINEN

Vereine verbinden Menschen unterschiedlicher Altersgruppen. Damit Vereine erhalten bleiben und weiterentwickelt werden können, müssen sie die Vielfalt und die unterschiedlichen Erwartungen ihrer Mitglieder erfassen und akzeptieren können. Deshalb sollte das Generationenmanagement aktiv angegangen werden.

TEXT: Markus Gmür und Karin Stuhlmann
FOTO: Troy Fotografie



Generationenkonflikte können als Chance gesehen werden. Denn daran lässt sich ein ergebnisoffener Generationendialog anknüpfen.

Vereine sind ein Abbild der Gesellschaft. Sie betätigen sich in ihr, und sie beziehen daraus ihre Ressourcen: ihre Mitglieder, ihre angestellt oder unentgeltlich Engagierten, ihre ehrenamtlich tätige Leitung, ihre finanziellen Unterstützerinnen und Unterstützer, ihre Kooperationspartnerinnen von staatlicher Seite, aus der Wirtschaft oder dem Dritten Sektor. In den meisten Fällen wird ein Verein getragen und belebt von Menschen unterschiedlicher Altersgruppen, und er steht im Austausch mit Menschen ebenso unterschiedlicher Altersgruppen. Zwar gibt es auch Vereine, die aufgrund ihres Entstehungszusammenhangs oder ihrer Mission nur eine einzige Altersgruppe vertreten (z.B. Seniorentreffs, Jungparteien oder «Fridays for Future»), aber in

der Regel fächert sich die Zusammensetzung nach Altersgruppen mit der weiteren Entwicklung und öffentlichen Präsenz aus.

Die gesellschaftliche Generationenfolge

Dass verschiedene Altersgruppen entsprechend verschiedene Wertvorstellungen und Sichtweisen vertreten, wird seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Inzwischen hat sich eine plakative Differenzierung nach Alterskohorten in Zeitspannen von rund 15 Jahren durchgesetzt: Die Geburtsjahrgänge der «Babyboomer» liegen vor 1965 und sind mit starkem Bevölkerungswachstum und wirtschaftlichem Aufschwung nach dem II. Weltkrieg aufgewachsen; für die «Generation X» der Jahrgänge zwischen 1965 und 1980 brach sich diese lineare Entwicklung durch wirtschaftliche Krisenerfahrungen, politische Umwälzungen und informationstechnische Neuerungen; die «Generation Y» der zwischen 1981 und 1995 Geborenen gilt durch die damit ausgelösten Verunsicherungen in besonderer Weise geprägt und dementsprechend stark sicherheitssuchend; die «Generation Z», geboren ab der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre, ist in die fortschreitende Digitalisierung und die Virtuelle Realität hineingewachsen, die für sie Normalität und nicht Veränderung repräsentiert. In zahlreichen Veröffentlichungen wurden die Konsequenzen dieser biografischen Prägungen für die vorherrschenden Werthaltungen der verschiedenen Kohorten und das insbesondere mit Bezug auf ihre Erwartungen an Organisationen der Arbeitswelt diskutiert. Vereinzelt werden auch die Konsequenzen für Freiwilligenorganisationen thematisiert.

Motivationen im Generationenvergleich

Wissenschaftliche Studien haben belegt, dass sich arbeitsbezogene Einstellungen verschiedener Altersklassen unterscheiden, obwohl es beträchtliche Varianzen innerhalb der Klassen gibt. So lässt sich etwa zeigen, dass jüngere Kohorten öfter eine völlig fehlende Motivation erleben, stärker durch materielle Anreize und sozialen Druck angetrieben sind sowie in geringerer Masse identifiziert und intrinsisch motiviert arbeiten. In Übertragung auf Vereine und andere Freiwilligenorganisationen wird daraus oft geschlossen, dass sich jüngere Menschen der Generation Z in geringerer Masse engagierten; wenn sie es täten, dann mit deutlich kürzeren Zeithorizonten als die ihnen vorangegangenen Generationen. So wächst die Befürchtung, dass die traditionelle Unterstützungsbasis dieser Organisationen erodiere. Das wird auch durch Daten des Schweizerischen Freiwilligen-Monitors gedeckt, der durch die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft ins Leben gerufen wurde: Zwar bezeichneten sich noch vor ein paar Jahren von den 16- bis 18-Jährigen der Generation Z fast 70% als Aktivmitglieder in einem oder mehreren Vereinen; bei den Generationen X und Y waren es jeweils 55%. Freiwillig oder

Prof. Dr. Markus Gmür ist Professor für NPO-Management und Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Fribourg/Freiburg. Er ist Hauptautor des Freiburger Management-Modells für Non-Profit-Organisationen in der 10. Auflage (2023). In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit beschäftigt er sich vor allem mit der Frage, was Vereine und andere mitgliedschaftliche Organisationen im Inneren zusammenhält, wie sie sich strategisch ausrichten, effizient führen und sich nachhaltig entwickeln lassen. Zum Freiwilligenmanagement hat er mehrere wissenschaftliche Beiträge verfasst.



ehrenamtlich engagiert waren von der Generation Z jedoch nur 30%, von der Generation Y 40%, der Generation X 50% und bei den Boomers 55%.

Es ist nicht eindeutig zu klären, ob diese statistischen Befunde wirklich Kohorten kennzeichnen, deren Muster sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen werden. Denn möglicherweise handelt es sich um Altersgruppenmuster, die sich im weiteren Zeitverlauf entsprechend dem Lebensalter verändern werden. Dazu müsste man die heutigen Befunde mit solchen von vor 15 bzw. 30 Jahren vergleichen, wofür aber die entsprechende Datenbasis fehlt.

Für Freiwilligenvereine stellt sich die Herausforderung eines Generationenmanagements aber so oder so. Sie lässt sich grob vereinfacht folgendermassen auf den Punkt bringen: Organisationen mit einer aktiven Mitgliederbasis, die durchschnittlich 45–50 Jahre alt ist (GenX), mit einer ehrenamtlichen Leitung, die durchschnittlich 60–65 Jahre alt ist (Boomer) und mit Statuten und Reglementen arbeitet, die vielleicht noch vor ihrer Zeit erdacht worden sind, sorgen sich darum, dass sie nur mehr wenige Engagierte im Alter von 30 bis 35 Jahren (GenY) mobilisieren können, und befürchten, dass sie zu den heute 15- bis 20-jährigen (GenZ) gar keinen Zugang mehr finden wird.

Die tieferen Ursachen intergenerationaler Spannungen im Verein

Warum solche idealtypischen Freiwilligenorganisationen Schwierigkeiten haben, mit den unterschiedlichen Erwartungen umzugehen, kann vielerlei Gründe haben. Zum einen liegt es in der Natur von Organisationen, dass sie zwar oft aus einer gesellschaftlichen Bewegung heraus gegründet wurden, aber mit ihrer Gründung diese Dynamik in eine Stabilität überführen, während sich ihr gesellschaftliches Umfeld weiter in der Bewegung befindet. Mit der Organisationsgründung fixieren wir einen Moment und versuchen ihn auf Ewigkeit zu stellen. Das ist wichtig, um für ein Anliegen auch eine reale, wirksame und beständige Lösung bereitstellen zu können. Aber diese Lösung beginnt – wie auch der Mensch – mit dem Augenblick ihrer Geburt zu altern. Die Organisation investiert Zeit und Geld in den Aufbau von Strukturen und Beziehungen; über den Gründerkreis hinaus schliessen sich weitere Mitglieder an, welche die Ziele und Werte der Organisation teilen, es werden

Kompetenzen und Erfahrungswissen aufgebaut sowie Verbindlichkeiten eingegangen. Und das alles tragen Menschen durch ihre aktive Mitgliedschaft, ihr freiwilliges Engagement und ihre ehrenamtliche Verantwortungsübernahme mit. Unter diesen Menschen mag es solche geben, die sich mit der Einstellung involvieren, dabei jedes Mal etwas Neues zu erleben und etwas anderes zu tun; die meisten werden sich aber darin einrichten und ihr Engagement in irgendeiner Weise verstetigen: Man folgt bestimmten Aktivitäten, die einem besonders gefallen; man engagiert sich in bestimmten Tätigkeiten, in denen man sich besonders kompetent fühlt; man übernimmt ein Amt, das einem den gewünschten Status verleiht. So tragen die Menschen in der Organisation zu deren Stabilisierung bei, und das in einem dynamischen Umfeld.

Wie sich die Spannungen konkret zeigen

Am häufigsten werden die beschriebenen Spannungen sichtbar, indem sich keine jungen Menschen für den Verein begeistern lassen bzw. diese den Verein bereits wieder nach kurzer Zeit verlassen. Die Abwesenheit der jungen Generationen ist das Hauptsymptom, und deshalb ist es auch so schwierig, den Spannungen zu begegnen: Es findet kaum eine offene Kritik und damit eine Auseinandersetzungsmöglichkeit statt. Seltener entlädt sich die Spannung am gegenüberliegenden demografischen Ende, wenn sich langjährig Engagierte, die oftmals als Rückgrat für kontinuierliche Aktivität und Zusammenhalt im Verein wirken, sich frustriert zurückziehen, weil sie sich in einer sich rasch verändernden Organisation nicht mehr wiederfinden. Finden sich jedoch in einem Verein Generationenkonflikte, kann dies sogar als Chance gewertet werden, denn daran lässt sich ein ergebnisoffener Generationendialog anknüpfen, und dies ist insgesamt die wichtigste Massnahme des Generationenmanagements in Vereinen.



Dr. Karin Stuhlmann ist geschäftsführende Partnerin und Beraterin bei der internationalen Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Sie promovierte in pädagogischer Psychologie an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplomlehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), wo sie seit 2010 Dozentin in verschiedenen Lehrgängen ist. Sie führt neben der NPO-Beratungstätigkeit Verbände im Mandat: so zum Beispiel von 2010 bis 2021 den Schweizerischen Verband für Ernährungsberater/innen (SVDE) und aktuell den Schweizerischen Verband der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG). Daneben wirkt sie seit 2001 ehrenamtlich in Verbänden und Genossenschaften im Vorstand mit und ist aktuell Co-Präsidentin der Fachstelle für Vereine vitamin B.

Was Freiwilligenorganisationen heute tun (sollten): Generationendialog

Nach der weitverbreiteten Vorstellung über Organisationskultur, die auf den amerikanischen Forscher Edgar Schein zurückgeht, setzt sich eine solche Kultur auf drei Ebenen zusammen: Alles, was wir auf der sichtbaren Ebene einer Organisation (Ebene 1) wahrnehmen und erleben können, fusst auf ihren teils bewussten und expliziten, teils unbewussten und impliziten kollektiven Werten (Ebene 2). Diese wiederum gründen auf unbewussten Grundannahmen über die Welt und wie diese funktioniert (Ebene 3). Um den Verein attraktiv für jüngere bzw. mehrere Generationen (und insgesamt für ein breiteres Spektrum an Menschen) zu machen, bietet dieses Denkmodell zwei Ansatzpunkte:

1. Der Verein verjüngt sich durch seine Erscheinungsweise: Mittels «trendiger» Bezeichnungen, z.B. volunteers anstatt Freiwilliger, oder «frischer» Formate (mit trendigen Bezeichnungen) wie z.B. Brownbag-Meeting für eine Mittagssitzung oder eine Get-it-done-Session für einen gemeinsamen Arbeitsabend (beispielsweise um die Einsatzplanung vorzunehmen) werden Zeichen gesetzt, um die jüngere Generation anzusprechen. Diese Herangehensweise hat den Nachteil, dass sie oberflächlich ist und leicht durchschaut wird – spätestens dann, wenn deutlich wird, dass sich auf den darunterliegenden Ebenen traditionelle Denkweisen und Muster halten.
2. Der Verein erneuert und vervielfältigt seine kollektiven Werte und Normen: Ähnlich wie dazumal bei der Gründungsphase begibt sich der Verein in eine offene Findungsphase – einen Generationendialog: Wie wollen wir zusammenarbeiten? Was macht uns aus? Was ist uns wichtig? Diese Fragen gilt es neu zu beantworten, und zwar von einer Gruppe, die eine gute Mischung verschiedener Altersgruppen umfasst. Fallstricke dabei sind, dass sich a) die vorherrschende Leitkultur als dominant erweist, indem sich stets das Neue beweisen muss und

das Bisherige als gesetzt gilt, und b) sich keine altersdurchmischte Gruppe für diesen Generationendialog finden lässt. Für Fallstrick a) bietet sich eine Lösung an, die ursprünglich aus der Agilität/Selbstorganisation stammt: «safe enough to try»: Neue Vorschläge werden umgesetzt, auch wenn sie nicht volle Zustimmung oder vollen Konsens erreichen – ausser sie stellen ein veritables Sicherheitsrisiko dar. «Safe enough to try» wird von den Vorschlaggebenden als sehr wertschätzend erlebt und bietet der Organisation die Chance, neue Erfahrungen zu machen und neue Verhaltensweisen zu erproben. Für Fallstrick b) gibt es keine einfache Lösung, aber einige Hilfestellungen:

- Hinausgehen: «andere Generationen» findet man dort, wo diese sich aufhalten. Dies können physische Orte sein wie beispielsweise ein Open-Air-Konzert oder virtuelle Orte wie Instagram oder TikTok.
- Anreize bieten: Für verschiedene Altersgruppen sind unterschiedliche Anreize attraktiv. Schnelles und unkompliziertes (digitales) Agieren und Austausch ist beispielsweise für jüngere Generationen oftmals attraktiver als ortsgebundene langwierige Debatten und Sitzungen.
- Sich auf Augenhöhe begegnen: Generationendialog gelingt nur, wenn sich alle Altersgruppen mit gegenseitigem Respekt begegnen und offene Fragen stellen, an deren Antworten sie ernsthaft interessiert sind.
- Unterschiedlichkeit zulassen: Verschiedene Altersgruppen haben womöglich so vielfältige Vorstellungen und Bedürfnisse, dass sich nicht alle «einordnen» lassen. Es kann auch eine Lösung darin bestehen, dass für die verschiedenen Generationen unterschiedliche Arbeitsmethoden, Gefässe und Dienstleistungen existieren.

Am Ende muss jede mitgliedschaftliche Organisation ihren eigenen Weg finden, wie sie mit den skizzierten Spannungsfeldern umgeht. Anregungen bietet eine aufmerksame Umschau in der Schweizer Vereinslandschaft. Voraussetzung ist aber, dass sie die Unterschiede erst einmal erkennt und versteht, indem sie dazu einen Dialog in Gang bringt.