

Die nächste Generation organisiert sich ohne uns – oder doch nicht?

Menschen suchen weiterhin Orientierung, Austausch und Zugehörigkeit. Verändert haben sich die Wege dorthin.

Verbände schaffen seit Jahrzehnten Räume für fachlichen Austausch, Vernetzung und Interessenvertretung. Gleichzeitig entstehen Communities, Lernräume und neue Formen der Zusammenarbeit heute nicht mehr ausschließlich innerhalb klassischer Organisationsstrukturen.

Silke Weerts



In Gesprächen mit Verbänden taucht derzeit immer wieder dieselbe Frage auf: Wie erreichen wir junge Zielgruppen? Hinter dieser Frage steckt häufig die Sorge, dass sich Menschen von klassischen Organisationen entfernen, sich weniger engagieren oder keine langfristigen Bindungen mehr eingehen wollen. Wer genauer hinschaut, erkennt jedoch ein anderes Bild. Noch nie war es so einfach, sich zu vernetzen, Wissen auszutauschen oder Teil einer Gemeinschaft zu werden. Menschen organisieren sich in

digitalen Communities, auf Lernplattformen, in Netzwerken und Interessengruppen. Sie lernen voneinander, tauschen Erfahrungen aus und schließen sich rund um gemeinsame Interessen zusammen.

Das eigentliche Paradox lautet also nicht, dass Menschen sich weniger engagieren. Es lautet vielmehr, dass sie sich weiterhin organisieren, nur häufig außerhalb der Strukturen, die wir über Jahrzehnte aufgebaut haben.

Vielleicht stellen wir deshalb die falsche Frage. Es geht nicht darum, wie Verbände eine neue Generation erreichen. Entscheidend ist zu verstehen, wie sich die Bedingungen für Beteiligung verändert haben.

Die aktuelle mci-group-Studie **Decoding Generational Behaviours** greift diese Entwicklung auf. Wie Oscar Cerezales, Global President der mci group, formuliert: „Die Rahmenbedingungen für Beteiligung verändern sich kontinuierlich. Die grundlegenden Mechanismen von Engagement bleiben jedoch erstaunlich konstant. Was sich verändert, ist die Art und Weise, wie Beteiligung ermöglicht wird und wie unterschiedliche Zielgruppen darauf reagieren.“

Die Studie macht deutlich, dass sich weniger die Motive als vielmehr die Zugänge unterscheiden.

Mehr als Technologie

Wenn wir über Digitalisierung sprechen, sprechen wir häufig über Technologien. Tatsächlich geht es jedoch oft um etwas anderes: um veränderte Erwartungen.

Während eines Workshops mit internationalen Verbandsgeschäftsführern auf

dem Association Day der IMEX entstand eine Diskussion über Fachpublikationen, Wissensmanagement und technologischen Fortschritt. Als das Gespräch auf künstliche Intelligenz und neue Formen der Wissensvermittlung kam, erklärte eine Teilnehmerin, dass die zentralen Inhalte ihrer Organisation bereits digital verfügbar seien – in Form von PDF-Dokumenten im Mitgliederbereich. Die Aussage blieb bei mir hängen. Nicht weil sie falsch war, sondern weil sie einen interessanten Perspektivwechsel sichtbar macht. Für viele Organisationen bedeutet Digitalisierung noch immer, Inhalte digital bereitzustellen. Für viele Menschen geht es heute jedoch weniger um die Bereitstellung von Informationen als um deren Auffindbarkeit, Nutzbarkeit und Relevanz im individuellen Kontext.

Gerade Verbände verfügen über enorme Wissensbestände, die über Jahrzehnte aufgebaut wurden. Verbänden fehlt heute selten neues Wissen. Entscheidend ist vielmehr, den Wert dieses Wissens unter veränderten Bedingungen zugänglich und erlebbar zu machen.

Denn in einer Welt, in der Informationen nahezu unbegrenzt verfügbar sind, wird nicht Wissen zur knappsten Ressource, sondern Orientierung.

Von Wissen zur Orientierung

Auf der DMEA, Europas führender Veranstaltung für Digital Health, blieb mir eine Aussage besonders im Gedächtnis. Dort wurde diskutiert, wie rasant sich medizinisches Wissen entwickelt und in immer kürzeren Zyklen vervielfacht. Unabhängig von der exakten Zahl macht





Generations: Relevanz entsteht nicht durch Inhalte allein, sondern durch Menschen, die Wissen einordnen, Erfahrungen teilen und Gemeinschaft gestalten.

dies deutlich, vor welcher Herausforderung Fachgemeinschaften heute stehen. Nicht der Zugang zu Informationen ist das eigentliche Problem. Die Herausforderung besteht darin, relevantes Wissen zu identifizieren, einzuordnen und im richtigen Moment verfügbar zu machen.

Genau hier verändert sich die Rolle von Verbänden. Ihre Aufgabe besteht immer weniger darin, Wissen bereitzustellen. Wissen ist heute nahezu überall verfügbar. Orientierung hingegen wird zunehmend zur knappen Ressource.

Je größer die Informationsflut wird, desto wichtiger werden Institutionen, die Glaubwürdigkeit, Einordnung und Orientierung bieten können. Darin liegt eine enorme Chance für Verbände.

Warum Beteiligung nicht für alle gleich aussieht

Die mci-group-Studie lenkt den Blick weg von Altersgruppen und hin zu Verhaltensmustern. Ein Ergebnis sticht da-

bei besonders hervor: **Rund 40 Prozent der sogenannten Early Career Professionals beschreiben sich selbst als schüchtern.** Die zentrale Erkenntnis lautet jedoch nicht, dass diese Zielgruppen weniger engagiert wären.

Im Gegenteil. Ein Satz aus der Studie bringt es auf den Punkt: Quiet participation should not be mistaken for low motivation.

Für Verbände lohnt sich ein genauer Blick auf diese Beobachtung. Viele Formate basieren noch immer auf der Annahme, dass Beteiligung sichtbar sein muss. Wer sich meldet, Fragen stellt oder aktiv netzwerkt, gilt als engagiert. Wer zunächst beobachtet, zuhört oder Orientierung sucht, wird dagegen häufig übersehen.

Die Studie zeichnet jedoch ein differenzierteres Bild. Viele der Befragten beschreiben sich als eher zurückhaltend, hören zunächst zu und bringen ihre Perspektive vor allem dann ein, wenn Vertrauen und psychologische Sicher-

heit vorhanden sind. Gleichzeitig zeigt sich eine starke Orientierung an gemeinschaftlichen Entscheidungen, Einbindung und Zusammenarbeit.

Engagement äußert sich nicht immer durch Sichtbarkeit. Häufig zeigt es sich zunächst in Aufmerksamkeit, Zuhören, Reflexion und dem Wunsch, Teil einer Gemeinschaft zu sein. Authentische Kommunikation und glaubwürdige Dialogangebote spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Ist Networking für alle dasselbe?

In einem Gespräch mit einer internationalen, erfahrenen Verbandsspezialistin diskutierten wir kürzlich über Networking und Community Building. Dabei wurde deutlich, wie stark viele von uns noch aus den eigenen Erfahrungen heraus denken. Für zahlreiche Führungskräfte bedeutet Networking bis heute, Menschen an einem Stehtisch zusammenzubringen und darauf zu vertrauen, dass aus Gesprä-

chen Beziehungen entstehen. Daran ist nichts falsch. Für viele funktioniert genau das nach wie vor sehr gut.

Gleichzeitig beobachten wir jedoch, dass Menschen, die mit digitalen Kommunikations- und Lernumgebungen aufgewachsen sind, Beziehungen häufig anders aufbauen. Während viele Menschen Digitalisierung als etwas erlebt haben, das sie sich im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung aneignen mussten, bewegen sich andere selbstverständlich in **phygitalen Ökosystemen**. Für sie sind digitale und physische Interaktionen keine Gegensätze mehr, sondern unterschiedliche Zugangspunkte zur selben Community.

Bestehende Formate müssen deshalb nicht verschwinden. Wichtiger ist die Erkenntnis, dass unterschiedliche Men-

schen auf unterschiedliche Weise Zugang zu Beteiligung finden.

Community entsteht nicht durch Technologie

Wenn es um die Zukunft von Mitgliedschaft, Vernetzung und Austausch in Verbänden geht, fällt häufig sehr schnell das Wort Community. Oft folgt unmittelbar die Frage nach einer Communityplattform.

Doch Community entsteht nicht durch Technologie. Eine Plattform kann man kaufen. Eine Community muss man gestalten. Sie entsteht durch gemeinsame Interessen, wiederkehrende Interaktion, Vertrauen und die Möglichkeit, sich einzubringen.

Ein Blick außerhalb der Verbandswelt zeigt das sehr deutlich. Die wach-

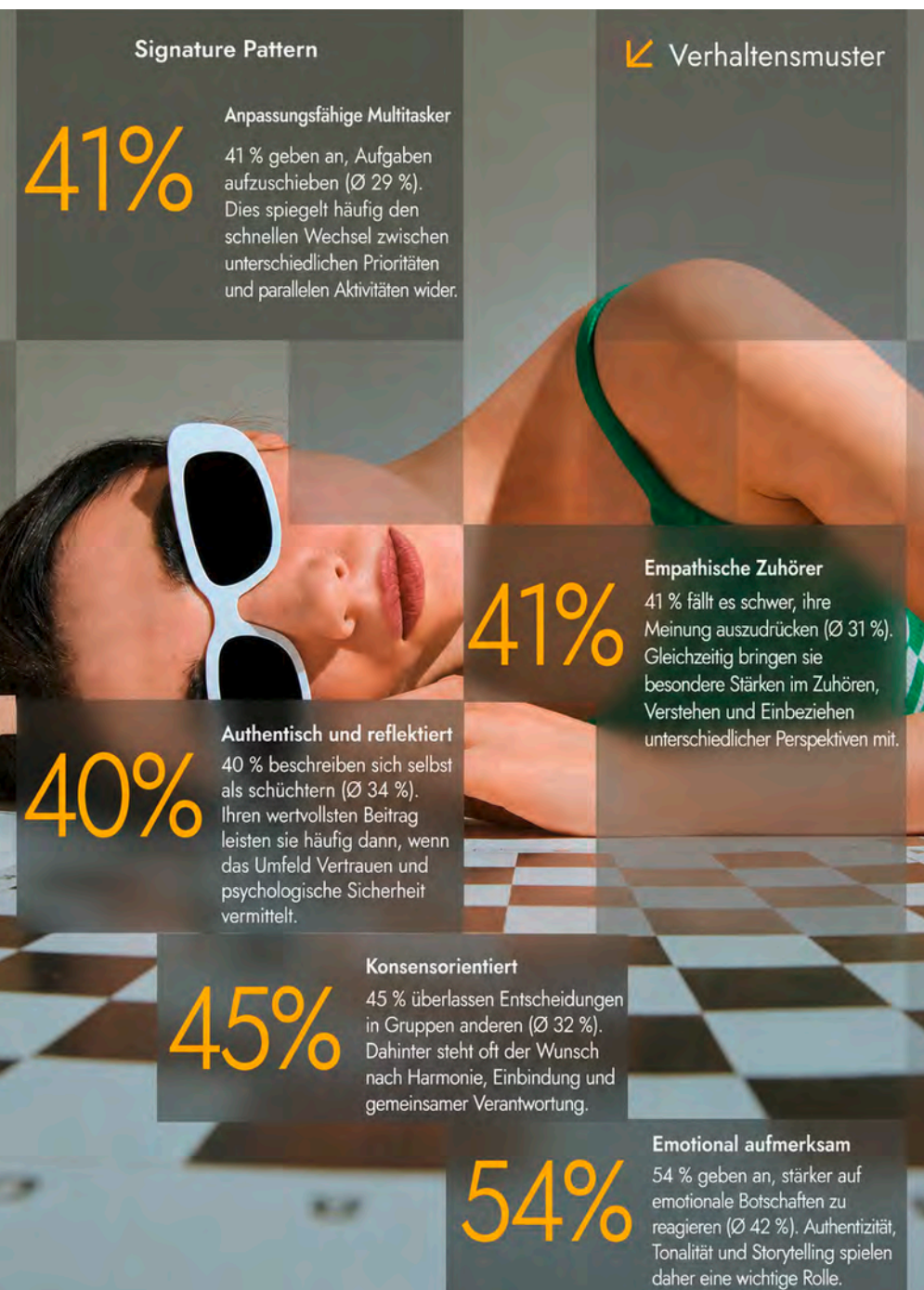
sende Zahl von Run Clubs zeigt, wie stark Menschen nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft suchen. Menschen schließen sich ihnen nicht an, weil sie eine formale Mitgliedschaft suchen. Sie kommen wegen der Gemeinschaft, des Austauschs und der wiederkehrenden Begegnung. Das gemeinsame Laufen ist der Anlass. Die Community ist der eigentliche Wert.

Plattformen wie Strava schaffen dabei den digitalen Rahmen, während Formate wie der OMR Run Club zeigen, wie digitale Netzwerke durch gemeinsame Erlebnisse im physischen Raum ergänzt werden können.

Für Verbände stellt sich daher eine andere Frage. Nicht welche Plattform benötigt wird. Sondern welche Anlässe geschaffen werden, damit Menschen sich

The rising influencers: Gemeinschaft, Transparenz, persönliche Entwicklung und sinnvolle Beteiligung prägen zunehmend die Erwartungen an Communities. © mci group





Verhaltensmuster/Signature Pattern: Beteiligung ist nicht immer sichtbar. Viele Menschen jüngerer Generationen benötigen zunächst Orientierung, Vertrauen und psychologische Sicherheit, bevor sie sich aktiv einbringen. © mci group

regelmäßig begegnen, voneinander lernen und Teil einer Gemeinschaft werden können.

Menschen folgen Interessen, bevor sie Institutionen folgen

Vielleicht ist dies eine der größten Veränderungen unserer Zeit. Menschen schließen sich heute häufig zunächst

einem Interesse und erst danach einer Organisation an. Sie suchen Antworten auf konkrete Fragestellungen, folgen Experten und beteiligen sich an thematischen Communities.

Institutionen verlieren dadurch nicht automatisch an Bedeutung. Menschen finden heute jedoch häufig auf anderen Wegen zu ihnen.

Relevanz entsteht auf drei Ebenen

Keine dieser Ebenen steht für sich allein.

ROI – Return on Investment

Welchen strategischen und wirtschaftlichen Nutzen erzeugt eine Initiative für den Verband? Im Fokus stehen die Aktivierung von Wissen, Expertise und Netzwerken sowie ihr Beitrag zu Wirkung und Zukunftsfähigkeit.

ROE – Return on Engagement

Welchen konkreten Mehrwert erleben Mitglieder, Teilnehmende und Communities durch ihre aktive Beteiligung? Im Fokus stehen Aktivierung, Bindung, Beteiligungsqualität und die wahrgenommene Relevanz des Angebots.

ROO – Return on Outcome

Welche nachweisbaren Ergebnisse entstehen für Partner, Förderer, Industrie und weitere Anspruchsgruppen? Im Fokus stehen messbare Resultate, sichtbare Wirkung, Zielerreichung und belastbare Beiträge für externe Stakeholder.

Relevanz entsteht dort, wo Nutzen für die Organisation, Mehrwert für die Community und Wirkung für das Umfeld zusammenkommen.

Die Chance für Verbände

Veranstaltungen wie der World Energy Congress zeigen, wie groß der Bedarf an Räumen ist, in denen unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen. Die gezielte Einbindung von Entscheidungsträgern, Nachwuchsführungskräften und unterschiedlichen Akteuren des Energiesektors verdeutlicht, dass erfolgreiche Communities heute generations- und stakeholderübergreifend gedacht werden müssen.

Die eigentliche Leistung solcher Formate besteht nicht allein in der Vermittlung von Wissen. Sie schaffen Orientierung, fördern Austausch und ermöglichen Zusammenarbeit über Disziplinen, Branchen und Perspektiven hinweg. Relevanz

entsteht dort, wo unterschiedliche Perspektiven sichtbar werden und aktiv zum Dialog beitragen können.

Hier liegt eine wichtige Zukunftschance für Verbände. Nicht als reine Wissensanbieter. Nicht als Verwalter von Mitgliedschaften. Sondern als Kuratoren relevanter Begegnungen, vertrauenswürdiger Orientierung und lebendiger Communities.

Ausblick: Relevanz bleibt. Beteiligung braucht neue Wege.

Die Diskussion über Beteiligung wird Verbände auch in den kommenden Jahren begleiten. Nicht weil eine neue Generation andere Werte mitbringt oder weil Technologien bestehende Strukturen vollständig ersetzen. Sondern weil sich die Art verändert, wie Menschen lernen,

sich vernetzen, Wissen erwerben und Gemeinschaft erleben.

Die eigentliche Frage lautet nicht, wie die nächste Generation erreicht werden kann. Entscheidend ist, Beteiligung so zu gestalten, dass Menschen mit unterschiedlichen Erwartungen und Voraussetzungen ihren Platz finden und einen Mehrwert erleben.

Verbände verfügen bereits über vieles, was dafür notwendig ist: Vertrauen, Expertise, Erfahrung und die Fähigkeit, Menschen um gemeinsame Themen zu versammeln.

Die Zukunft wird deshalb nicht davon abhängen, ob Verbände jede technologische Entwicklung antizipieren. Sie wird davon abhängen, ob sie ihre Stärken unter veränderten Bedingungen neu übersetzen können.

Denn die Art, wie Menschen interagieren, Wissen teilen, durch Co-Creation Lösungen entwickeln und Gemeinschaft erleben, wird sich weiter verändern. **Relevanz bleibt. Beteiligung braucht neue Wege. ■**

AUTORIN

SILKE WEERTS



begleitet als Director Association Solutions bei MCI Verbände und Fachgesellschaften bei Strategie-, Transformations- und Entwicklungsprozessen. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im internationalen Kongress- und Verbandsmanagement. Seit 2022 ist sie ehrenamtliches Mitglied des Verwaltungsrats des GCB – German Convention Bureau e.V.

→ silke.weerts@wearemci.com







Alle Infos zu
DCM
mit einem Scan!



www.druckcenter.de

Die grüne Druckerei – DCM Druck Center Meckenheim GmbH

Werner-von-Siemens-Straße 13, 53340 Meckenheim · Telefon (02225) 88 93-550 · dcm@druckcenter.de