

# *Führen mehr Jugendliche zu mehr Mitgliedern?*

*Eine Untersuchung der Entwicklungen in den kantonalen Verbänden  
und der möglichen Gründe für die Unterschiede.*

*Filippo Pusterla // Filzo*

*Gilwell-Kurs 2023*

*I'm going to work on my ticket if I can\**

---

\*An dieser Stelle möchte ich mich bei Dento, Safari, Pamina und Pinky für ihre Zeit und die zur Verfügung gestellten Daten bzw. Rückmeldungen bedanken. Ausserdem möchte ich mich bei den interviewten Personen Koala (ASG), Zinnia (PKS) und Fege (Pfadi Unterwalden) für ihre Zeit und Flexibilität herzlich bedanken.

## **Zusammenfassung**

Dieses Ticket untersucht die Entwicklung der Mitgliederzahlen und der jugendlichen Bevölkerung in den verschiedenen Kantonalverbänden der PBS zwischen 2011 und 2021. Aufgrund der statistischen Analyse wurden drei Gruppen von Kantonalverbänden identifiziert, die Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen bzw. der jugendlichen Bevölkerung aufweisen. Aus jeder Gruppe wurde danach ein Kantonalverband mittels Interviews befragt. Aus diesem qualitativen Teil wurden die zentralen Aspekte in den Bereichen Ausbildung, Betreuung, Kommunikation/Marketing und Qualität identifiziert, welche die Entwicklung der Mitgliederzahlen beeinflussen können. Aus den Erkenntnissen der qualitativen und quantitativen Analyse wurden vier Handlungsempfehlungen für die PBS abgeleitet.

## Hinhaltverzeichnis

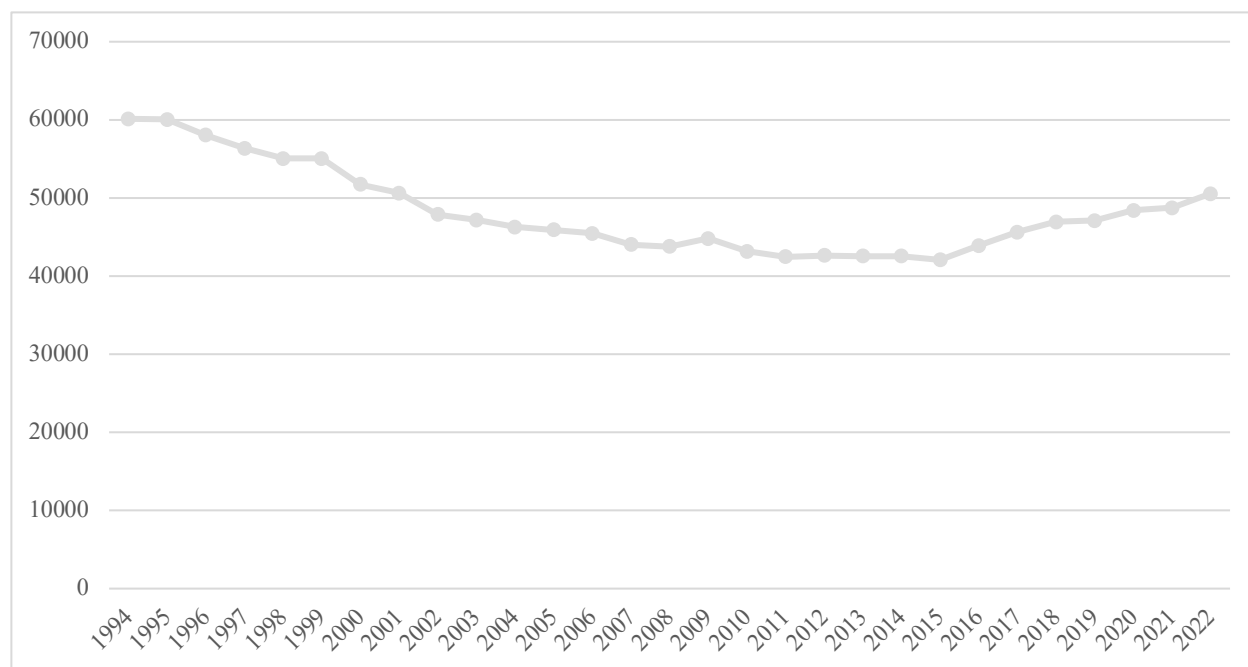
1. Ausgangslage .....	1
2. Quantitative Auswertung .....	2
2.1. Datenquellen und Methodik.....	2
2.2. Entwicklung der Mitgliederzahl und die jugendliche Bevölkerung .....	2
3. Qualitative Auswertung .....	7
3.1. Methodologisches Vorgehen .....	7
3.2. Erkenntnisse aus den Interviews.....	9
4. Implikationen und Handlungsempfehlungen für die PBS .....	11
5. Zusammenfassung und Ausblick .....	13
<b>Anhang</b> .....	15
A1. Leitfanden Interview (Deutsch) .....	15
A2. Leitfanden Interview (Francais).....	16
A3. Zusammenfassung der Interviews.....	17

## 1. Ausgangslage

Die Mitgliederzahlen der PBS entwickeln sich seit einigen Jahren erfreulich. Wie Abbildung 1 zeigt, konnte der seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre anhaltende Rückgang umkehrt werden. Konkret, nach einer Phase der Stabilisierung bei knapp über 40'000 Mitgliedern ist seit 2015 ein starker Anstieg zu verzeichnen.

Diese gesamte positive Entwicklung kann jedoch nicht auf eine positive Entwicklung aller Kantonalverbände (KV) zurückgeführt werden. Einige KVs sind nach wie vor mit rückläufigen Zahlen konfrontiert, während andere eine Phase des Aufschwungs erleben. Inwieweit diese Entwicklungen von der unterschiedlichen Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung in den jeweiligen Einzugsgebieten abhängen, ist ein Aspekt, der noch nicht untersucht wurde. Noch unklarer ist, inwieweit die KVs aktiv oder indirekt zu diesen Entwicklungen beigetragen haben. Gab es spezifische Massnahmen zur Förderung der Mitgliedschaft? Gab es andere strukturelle oder punktuelle Faktoren, die zu dieser Entwicklung beigetragen haben?

Abbildung 1: Entwicklung der Bestände der KVs zwischen 1994 und 2022



Quelle: PBS (unterschiedlichen Dokumenten)

Dieses Ticket versucht, diese Fragen zu beantworten. Der Bericht ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil wird die Entwicklung der Mitgliederzahlen mit der Entwicklung der Jugendbevölkerung verglichen. Diese Analyse ermöglicht es, Gruppen von KVs zu bilden, die Gemeinsamkeiten aufweisen. Diese Analyse ermöglicht es auch, Sonderfälle zu identifizieren. Diese Sonderfälle stehen dann im Mittelpunkt des zweiten Teils dieser Arbeit. Die Entwicklungen in drei ausgewählten KVs werden durch qualitative Interviews mit beteiligten Personen beschrieben und vertieft. Im letzten Teil werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und vier Handlungsempfehlungen zuhanden der PBS und der KVs formuliert.

## **2. Quantitative Auswertung**

Dieser Abschnitt fokussiert auf die Zusammenhänge zwischen die Mitgliederzahlenentwicklung in die KVs und die demographische Entwicklung in die dazugehörenden Einzugsgebiete.

### **2.1. Datenquellen und Methodik**

Die verwendeten Daten stützen sich auf zwei Hauptquellen. Einerseits die Daten aus den Bestandsaufnahmen der Mitgliederzahlen, die die PBS am Ende eines jeden Jahres erhebt. Andererseits wurden für die Entwicklung der Jugendbevölkerung die Daten des Bundesamtes für Statistik verwendet.<sup>1</sup>

Während die Mitgliederzahlen bereits auf der Ebene der KV vorlagen, waren diese für die jugendliche Bevölkerung auf der Ebene der politischen Kantonsgrenzen verfügbar. Aus methodischer Sicht mussten also die Einzugsgebiete der einzelnen KVs definiert werden, was aufgrund der sehr heterogenen Situation und der Tatsache, dass sich die Einzugsgebiete der KVs teilweise überlappen und teilweise nicht den politischen Kantonsgrenzen folgen, zum Teil komplex war. Während das Problem der überlappenden Einzugsgebiete nicht gelöst werden kann, konnte das Problem der teilweise unterschiedlichen Abdeckung zwischen den KV und den politischen Grenzen weitgehend gelöst werden, indem bei den KVs Informationen eingeholt wurden, welche Gebieten aus anderen politischen Kantonen zum Einzugsgebiet eines bestimmten KV dazugehören könnten. Diese Anpassungen wurden auf Bezirksebene vorgenommen, da die Daten zur

---

<sup>1</sup> Quelle: STATPOP, Ständige und nichtständige Wohnbevölkerung nach institutionellen Gliederungen, Staatsangehörigkeit (Kategorie), Geburtsort, Geschlecht und Altersklasse

Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung nach Altersgruppen nur auf dieser Ebene verfügbar waren. Die Verschiebungen von Bezirken eines politischen Kantons in die Einzugsgebiete einer KV betreffen konkret vier Fälle<sup>3</sup>.

In diesem Zusammenhang ist es daher wichtig zu erwähnen, dass die vorliegenden Auswertungen als Annäherung an die tatsächliche Situation zu interpretieren sind. Da die nicht klar abgrenzbaren Einzugsgebiete jedoch relativ ähnliche Entwicklungen der jugendlichen Bevölkerung aufweisen dürften und sich die Auswertungen auf prozentuale Entwicklungen – und nicht auf absolute Zahlen – konzentrieren, dürften die Ungenauigkeiten relativ vernachlässigbar sein.

Bei der Definition der jugendlichen Bevölkerung liegt der Schwerpunkt auf der Bevölkerung zwischen 5 und 24 Jahren, da diese einen grossen Teil des möglichen Zielpublikums der Pfadi ausmacht. Ab dem Alter von 5 Jahren ist es in einigen Kantonen möglich, mit der Biber zu beginnen, während die Obergrenze von 24 Jahren die Tatsache widerspiegelt, dass die Mehrheit der Leitenden jünger als 24 Jahre ist.

## **2.2. Entwicklung der Mitgliederzahl und die jugendliche Bevölkerung**

Das Ausgangsniveau im Jahr 2011 ist auf 100 normiert, so dass die dargestellten Zahlen die prozentuale Veränderung gegenüber dem Jahr 2011 darstellen.

Diese Abbildung zeigt, dass die Entwicklungen sehr unterschiedlich verlaufen. Vier KVs weisen im Jahr 2022 ein niedrigeres Niveau auf als 10 Jahre zuvor, drei KVs haben praktisch die gleiche Mitgliederzahl wie 10 Jahre zuvor, während bei 15 KVs die Gesamtmitgliederzahl gestiegen ist. Im positiven Bereich sind die Entwicklungen bei der AS Genevois, die ihre Mitgliederzahl in 10 Jahren um mehr als 50% steigern konnte, sowie bei Pfadi Aargau, AS Jurassienne und Pfadi Region Basel, die ihre Mitgliederzahl jeweils um ca. 25% steigern konnten, hervorzuheben. Negativ ist hingegen die Entwicklung der Pfadi Schaffhausen (-20%) sowie der Battasendas Grischun (-10%) und der Pfadi Schwyz (-6%).

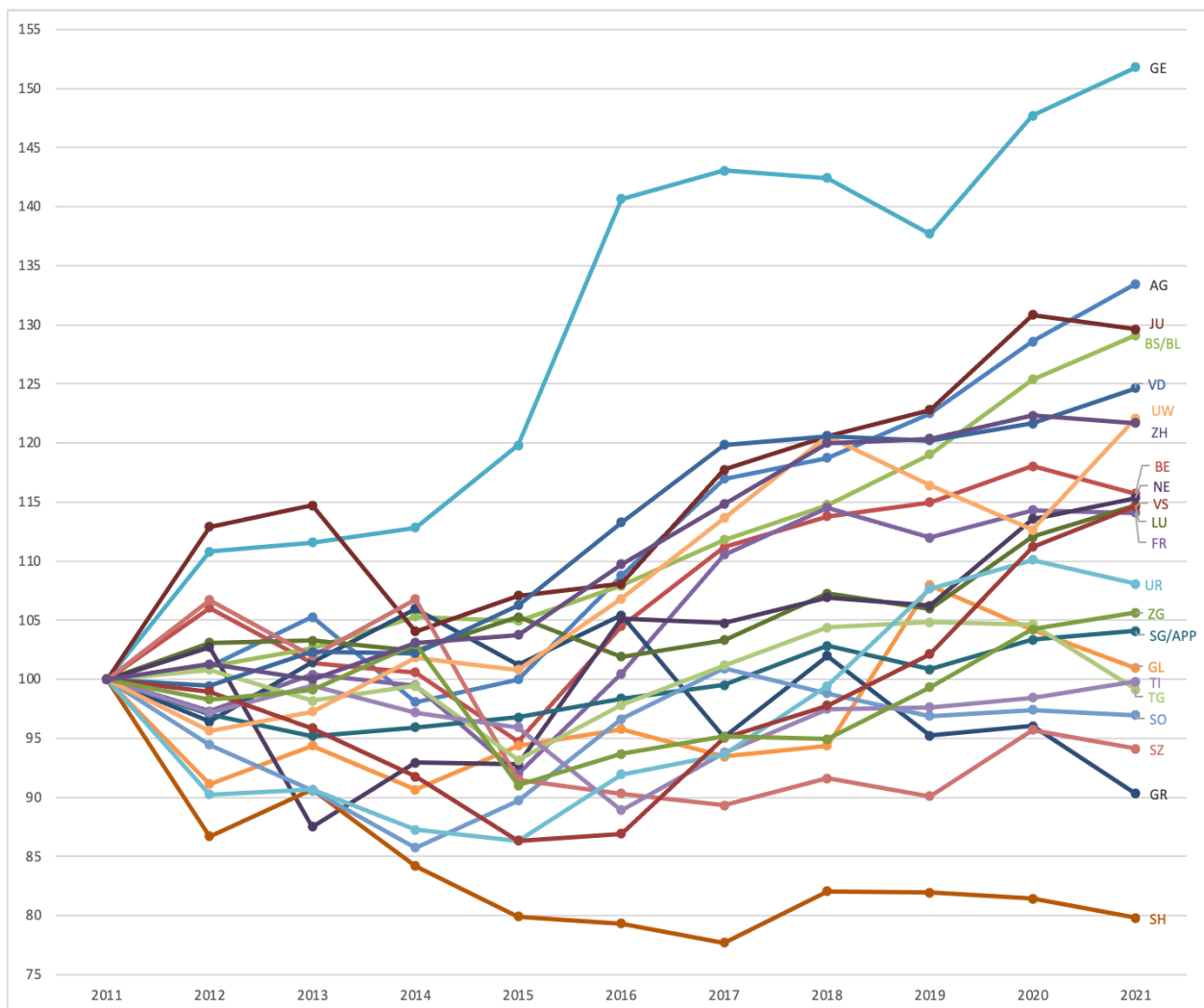
Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Mitgliederzahlen in allen KVs der PBS. Das Ausgangsniveau im Jahr 2011 ist auf 100 normiert, so dass die dargestellten Zahlen die prozentuale Veränderung gegenüber dem Jahr 2011 darstellen.

---

<sup>3</sup> Folgende Anpassungen wurden vorgenommen: der Bezirk Berner Jura stösst zur ASJ, der Bezirk Dorneck stösst hingegen von Solothurn zur PKB. Der Bezirk Mesolcina stösst zur STi, während der Bezirk Rheinfelden von politischem Teil des Kantons Aargau zu dem Einzugsgebiet der Pfadi Region Basel stösst.

Diese Abbildung zeigt, dass die Entwicklungen sehr unterschiedlich verlaufen. Vier KV's weisen im Jahr 2022 ein niedrigeres Niveau auf als 10 Jahre zuvor, drei KV's haben praktisch die gleiche Mitgliederzahl wie 10 Jahre zuvor, während bei 15 KV's die Gesamtmitgliederzahl gestiegen ist. Im positiven Bereich sind die Entwicklungen bei der AS Genevois, die ihre Mitgliederzahl in 10 Jahren um mehr als 50% steigern konnte, sowie bei Pfadi Aargau, AS Jurassienne und Pfadi Region Basel, die ihre Mitgliederzahl jeweils um ca. 25% steigern konnten, hervorzuheben. Negativ ist hingegen die Entwicklung der Pfadi Schaffhausen (-20%) sowie der Battasendas Grischun (-10%) und der Pfadi Schwyz (-6%).

Abbildung 2: Entwicklung der Bestände der KV's (2011 = 100)

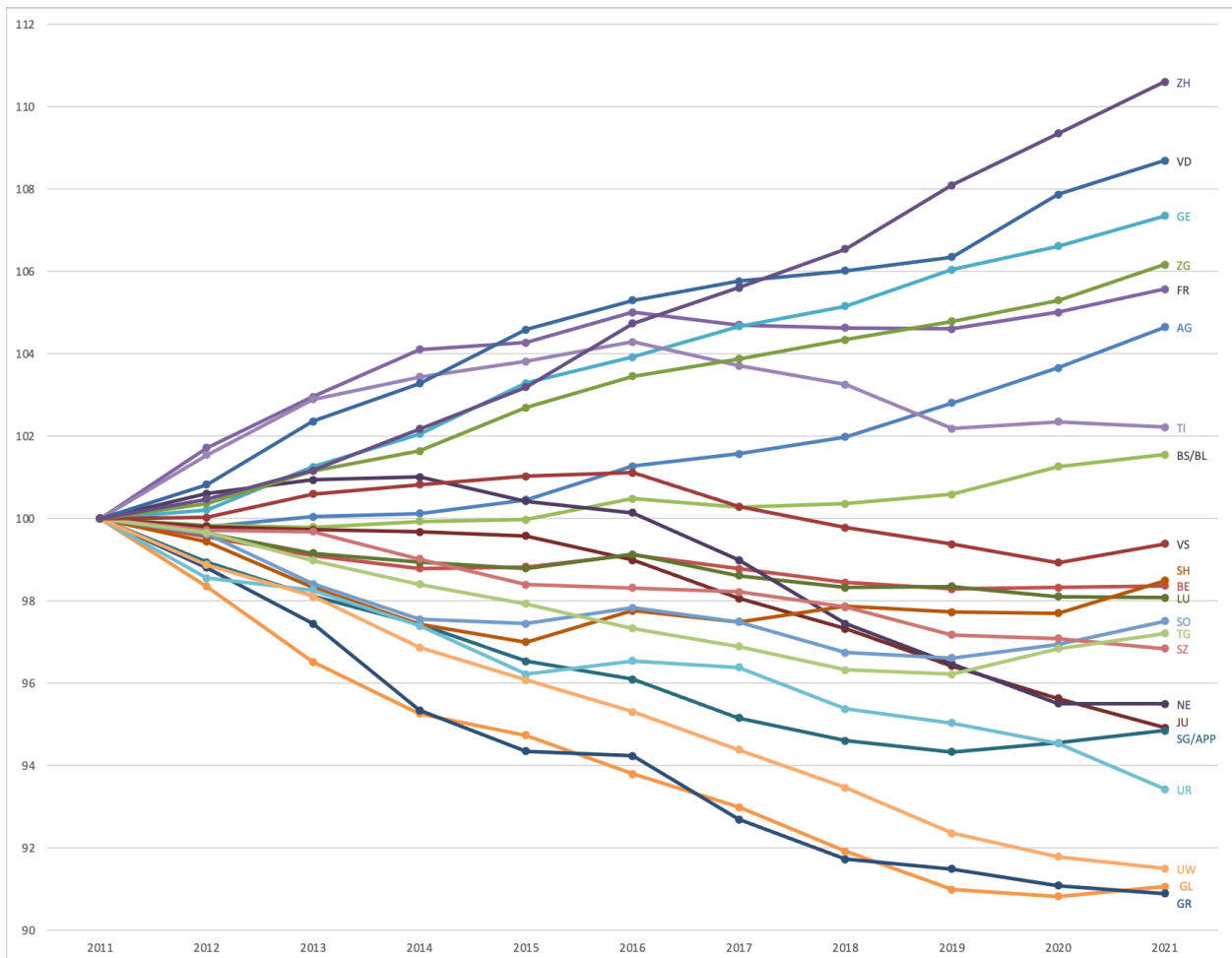


Quelle: PBS (unterschiedlichen Dokumenten)



Abbildung 3 zeigt nach der gleichen Logik die Entwicklung der jungen Bevölkerung in den Einzugsgebieten der jeweiligen KV. Auch hier sind die Werte auf das Niveau von 2011 normiert, so dass die jeweiligen Punkte als prozentuale Veränderung gegenüber diesem Jahr zu interpretieren sind. Aus der Abbildung geht hervor, dass in der Mehrheit der KVs (14 von 22) die jugendliche Bevölkerung im Zeitraum 2011-2021 zurückgegangen ist. Bemerkenswert ist die Entwicklung in den Einzugsgebieten von Battasendas Grischun, Pfadi Glarus und Pfadi Unterwalden, wo die jugendliche Bevölkerung um mehr als 8% abgenommen hat. Auf der anderen Seite ist es bemerkenswert, dass die jugendliche Bevölkerung in den Einzugsgebieten der KV Pfadi Züri, Scout Vaudois und AS Genevoise in einem relativ kurzen Zeitraum zwischen 7 und 10% zugenommen hat.

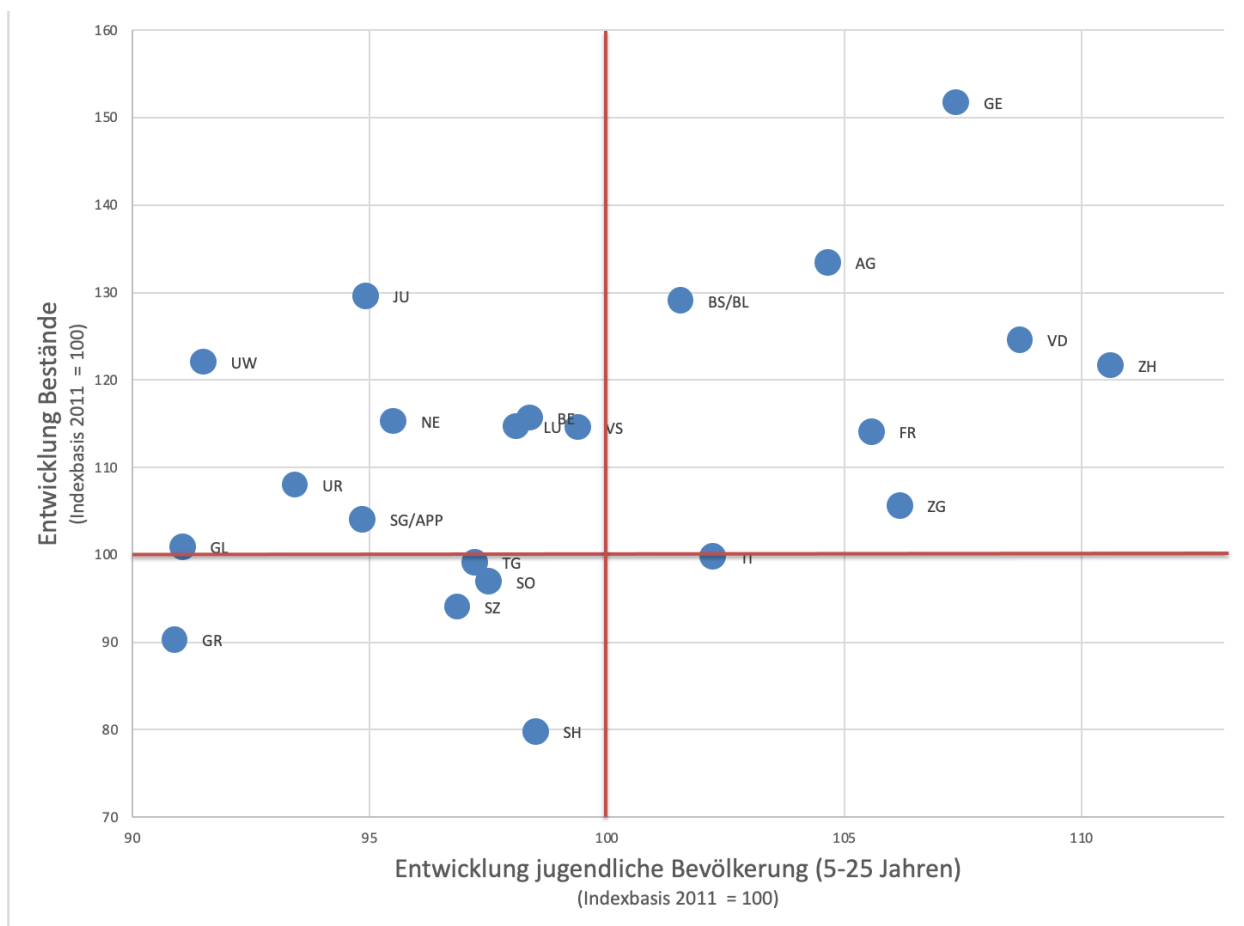
Abbildung 3: Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung in den Einzugsgebieten der jeweilige KV (2011=100)



Quelle: Eigene Auswertung aufgrund von STATPOP Daten der BfS.

Abbildung 4 bringt nun die Entwicklung der Mitgliederzahlen und der jugendlichen Bevölkerung, die in den vorhergehenden Abbildungen dargestellt wurden, in der gleichen Abbildung. Es wird also die Entwicklung der Mitgliederzahlen in den KVs der Entwicklung der jungen Bevölkerung in den jeweiligen Einzugsgebieten gegenübergestellt. Die beiden roten Linien sollen die Interpretation dieser Abbildung erleichtern. Die horizontale Linie, die die Y-Achse senkrecht schneidet, trennt die KVs, die im Zeitraum 2011-2021 einen Mitgliederzuwachs verzeichnen können (oberhalb der Linie) von denen, die einen Mitgliederrückgang verzeichnen (unterhalb der Linie). In ähnlicher Weise trennt die vertikale Linie, die die X-Achse senkrecht schneidet, die KVs, die im gleichen Zeitraum eine positive Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung verzeichnen (rechts von der Linie) von denen, die einen Rückgang der jugendlichen Bevölkerung verzeichnen (links von der Linie). Diese beiden Linien unterteilen die Grafik in vier Quadranten.

Abbildung 4: Entwicklung Bestände & jugendliche Bevölkerung pro KV (2011-2021)



Von den vier Quadranten sind nur drei mit Punkten besetzt; der Quadrant unten rechts zeigt, dass keine KV in Zeiten des Bevölkerungswachstums einen Mitgliederrückgang zu verzeichnen hat. Demgegenüber zeigt der Quadrant unten links, dass 4 KV (GR, SZ, SO, SH) einen Mitgliederrückgang zu verzeichnen haben, gleichzeitig aber auch eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung in den jeweiligen Einzugsgebieten. Innerhalb dieser Gruppe gibt es jedoch markante Unterschiede, wie im Fall von GR und SH. Während im Einzugsgebiet der Battasendas Grischun die jugendliche Bevölkerung um fast 10% abgenommen hat, ist die Mitgliederzahl nur um 5% zurückgegangen. Bei Pfadi Schaffhausen hingegen ist die jugendliche Bevölkerung nur geringfügig zurückgegangen, während die Mitgliederzahl innerhalb von 10 Jahren um fast 20% gesunken ist.

Demgegenüber zeigt der Quadrant oben links, dass 8 KVs (UR, SG/APP, UW, NE, JU, LU, BE, VS) trotz rückläufiger Jugendbevölkerung ihre Mitgliederzahlen steigern konnten, teilweise sogar stark. Hervorzuheben sind hier die Beispiele JU und UW, die trotz eines Bevölkerungsrückgangs von 5% bzw. 8% einen Mitgliederzuwachs von 30% bzw. 22% verzeichnen können. Die Entwicklung in diesen beiden KVs ist mit Vorsicht zu betrachten, da beide relativ klein sind und daher sehr punktuelle Entwicklungen (z.B. Änderungen in einzelner Abteilungen) die Entwicklung der kantonalen Mitgliederzahlen stark beeinflussen können.

Der Quadrant oben rechts zeigt die 7 KVs (BS/BL, AG, ZG, FR, VD, ZH, GE), die eine positive Entwicklung der Mitgliederzahlen in einem allgemeinen Kontext der Zunahme der jungen Bevölkerung verzeichnen. Auch hier ist eine Differenzierung innerhalb dieser Gruppe notwendig. Die Zunahme von rund 20% der Mitglieder in grossen KVs wie Pfadi Züri und Scout Vaudois, die wesentlich zum Wachstum der Mitgliederzahlen auf Bundesebene beigetragen haben, kann durch eine Zunahme von rund 10% der jugendlichen Bevölkerung in den jeweiligen Einzugsgebieten teilweise relativiert werden. Demgegenüber weisen KVs mit einer relativ geringen Zunahme der jugendlichen Bevölkerung, wie z.B. Pfadi Region Basel oder Pfadi Aargau, eine deutlich höhere Zunahme der Mitgliederzahlen auf. Von absolutem Interesse ist schliesslich der Fall der ASG. Während die jugendliche Bevölkerung im Kanton Genf um ca. 7% zugenommen hat, ist die Mitgliederzahl des KV innerhalb von 10 Jahren um mehr als 50% gestiegen.

Nicht zu diesen vier Quadranten zugeordnet sind die Verbände Pfadi Glarus, Pfadi Thurgau und Scoutismo Ticino, die trotz unterschiedlicher Entwicklung der jeweiligen Jugendbevölkerung praktisch keine Veränderung der absoluten Mitgliederzahlen zu verzeichnen haben.

### **3. Qualitative Auswertung**

Die quantitative Auswertung, die im vorherigen Abschnitt beschrieben wurde, hat gezeigt, dass es zwischen den KVs sehr unterschiedliche Entwicklungen gegeben hat, sowohl was die Entwicklung der Mitgliederzahlen in den letzten 10 Jahren als auch was die Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung in den jeweiligen Einzugsgebieten betrifft. Hinter diesen Zahlen verbergen sich sowohl Unterschiede in der Art und Weise, wie Pfadiaktivitäten angeboten werden, als auch, was die jugendliche Bevölkerung betrifft, unterschiedliche Perspektiven, die die Jugendlichen in den jeweiligen Regionen haben. Da die Beziehung zwischen diesen beiden Dimensionen sehr komplex ist, versucht dieses Ticket, die Entwicklungen mittels einer qualitativen Analyse zu kontextualisieren und zu ergänzen. Aufgrund der begrenzten Kapazitäten wurden nur einige KVs ausgewählt und Interviews mit (ehemaligen) Vertretern dieser KV geführt. Der restliche Teil dieses Abschnitts beschreibt zunächst den methodischen Ansatz, der für diese Interviews gewählt wurde, und stellt dann die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews vor.

#### **3.1. Methodologisches Vorgehen**

Für die qualitativen Interviews wurden KVs ausgewählt, die unterschiedlichen Entwicklungen aufweisen. Es wurden also KVs aus allen Quadranten ausgewählt, in denen Beobachtungen gemacht wurden (vgl. Abschnitt 2.2). Pfadi Schaffhausen wurde als Beispiel für einen KV ausgewählt, der einen starken Rückgang der Mitgliederzahlen im Kontext einer schrumpfenden jüdischen Bevölkerung zu verzeichnen hat. Demgegenüber wurde Pfadi Unterwalden als Beispiel für eine KV gewählt, die trotz rückläufiger Jugendbevölkerung ihre Mitgliederzahl steigern konnte, und zwar um einen beträchtlichen Anteil. Aus der Gruppe der KV, die eine positive Mitgliederentwicklung aufweisen konnten, wurde die ASG ausgewählt, da sie die eindrucklichste Entwicklung aufweist.

Um die Interviews zu strukturieren, wurden Leitfragen entwickelt, die verschiedene Aspekte der Mitgliederentwicklung beleuchten sollten. Neben einer allgemeinen Einschätzung zur Entwicklung der Mitgliederzahlen und der jugendlichen Bevölkerung wurden Themenbereiche definiert. Als Grundlage für die Definition dieser Bereiche dient die Arbeit der Health-Check-Projektgruppe. Die Abbildung 5 und Abbildung 6 zeigen die Erfolgslogik auf der Ebene des KV





In einem Interview wurde die Hypothese aufgestellt, dass diese Dynamik in ländlichen Gebieten etwas schneller ablaufen kann (weil die Informationen schneller von Mund zu Mund fließen) als in städtischen Gebieten, wo sich die Menschen weniger kennen. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in einem anderen Interview hervorgehoben wurde, ist das Thema Stabilität bzw. Konstanz. Abteilungen, die nicht nur eine gewisse Qualität erreichen, sondern diese vor allem auch konstant halten können, haben die wenigsten Probleme in Bezug auf die Mitgliederzahlen.

In Regionen, in denen die Mitgliederzahlen stark ansteigen (z.B., weil die Qualität der Pfadiarbeit gut ist), besteht die Gefahr, dass die Qualität mit dem starken Wachstum nicht Schritt halten kann. Diese Dynamik kann mittelfristig zu einem Trade-off zwischen Qualität und Quantität führen.

### **Ausbildung**

Die Ausbildung scheint nur einen indirekten Einfluss auf die Mitgliederzahl zu haben. Im Falle eines starken Mitgliederwachstums kann sie sogar ein hemmender Faktor sein, wenn das Kursangebot bzw. die Bereitstellung von Expert:innen nicht mit der Entwicklung Schritt hält.

In den beiden anderen Interviews wurde hingegen die Rolle der Ausbildung als Motivationsfaktor für die Verantwortlichen thematisiert. Die durch die Kurse gewonnene Motivation kann sich dann wiederum positiv auf die Leitenden in der jeweiligen Abteilung auswirken und ermöglicht – insbesondere in der kleinen KVs – die Vernetzung der Leitenden.

### **Betreuung**

Aus den drei Interviews geht hervor, dass die Betreuung in der KVs sehr unterschiedlich und oft nicht nach dem gleichen Modell der PBS gelebt wird. Die verschiedenen Betreuungssituationen haben sich auch unterschiedlich entwickelt, sei es durch Zentralisierung oder Dezentralisierung der Aufgaben. Generell scheint aber die Rolle der KVs bei der Betreuung der Abteilungen in etwa zugenommen zu haben. Der direkte Einfluss auf die Mitgliederzahlen bleibt jedoch begrenzt. Relevant ist hingegen die Qualität der Betreuung, die sehr stark vom Engagement der Coaches und den generellen Betreuungsverhältnissen abhängt.

### **Kommunikations- oder Marketingmassnahmen**

Alle KVs schienen sich der Rolle der Werbung und des Marketings für das Image der Pfadi sehr bewusst zu sein. In allen drei KV wurden grosse Veranstaltungen (z.B. Jubiläen) genutzt, um die

Sichtbarkeit der Pfadi zu zeigen. Die Werbung, die von den KVs koordiniert wurde, konzentrierte sich vor allem auf grosse Strukturen (wie z.B. Einkaufszentren). Den Abteilungen blieben hingegen mehr lokale Veranstaltungen oder Werbeaktionen.

Gute Werbung allein reicht allerdings nicht aus, und zwei KVs haben angemerkt, dass ohne die entsprechende Qualität mittelfristig diese Marketingmassnahmen nicht viel bringen. Interessant ist auch das Verhältnis zwischen kantonal/lokalen Massnahmen und der Strategie auf nationaler Ebene. Aus den Interviews geht hervor, dass die Kampagnen vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie auf die unterschiedlichen lokalen Bedürfnisse abgestimmt werden können (von lokalen Zeitungen in Unterwalden bis hin zu einem besser angepassten Auftritt der stätischen Pfadi in Genf).

#### **4. Implikationen und Handlungsempfehlungen für die PBS**

Aus den quantitativen und qualitativen Auswertungen lassen sich verschiedene Erkenntnisse und mögliche Handlungsempfehlungen ableiten. Diese sind jedoch in erster Linie als Denkanstösse zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf eine mögliche kausale Interpretation. Die Aspekte sind oft sehr eng miteinander verknüpft, so dass eher eine Kombination von Aspekten oder Massnahmen wirksam sein kann. Der Einfachheit halber werden allerdings in den folgenden vier Implikationen und daraus resultierenden Handlungsempfehlungen dargestellt, sind aber als Komponenten eines Systems zu betrachten:

##### **Regionale Kontexte setzten die Rahmenbedingung**

Die quantitative Analyse hat gezeigt, dass die verschiedenen KVs unterschiedlichen Entwicklungen in der jungen Bevölkerung ausgesetzt sind. Die regionalen Kontexte stellen also für jeden KV und jede Abteilung unterschiedliche Ausgangspunkte dar. So wie die Werbung auf das zum Kontext passende Bild der Pfadi abgestimmt werden muss, so muss auch das Betreuungsnetz so gestaltet werden, dass es auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingeht. Eine Betreuung, die von derjenigen der PBS abweicht, ist begrüssenswert, wenn sie gefährdete Abteilungen rettet. Gleichzeitig stellen die regionalen Kontexte auch einen Rahmen für die Ausbildung dar, der in kleinen KVs mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Ausbildnerinnen



und Ausbildern konfrontiert sein kann, der aber in kleinen Realitäten viel mehr als nur Kursinhalte zu bieten hat.

Für die PBS könnte es daher interessant sein, sich zu überlegen, wie die eigenen Angebote den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden und wie der Wunsch und die Zweckmässigkeit der Standardisierung regionalen Initiativen Platz machen kann oder sollte. Letztlich muss geprüft werden, wie unterschiedliche regionale Ansätze miteinander vernetzt werden können, um einen Mehrwert für die gesamte PBS zu schaffen.

### **Anstrengungen werden nicht immer belohnt**

Die quantitative Analyse zeigte, dass die Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung in den verschiedenen Einzugsgebieten der KVs unterschiedliche Tendenzen aufwies, die von konstantem Wachstum über konstanten Rückgang bis hin zu Auf- und Abwärtsbewegungen reichten. Die KVs und die Abteilungen tun aber viel, um Mitglieder zu gewinnen, von Marketingkampagnen bis hin zu Initiativen zur Qualitätssicherung. Die Anstrengungen werden manchmal so kompensiert, dass nichts mehr getan werden muss und "nur" der positive Trend der Mitgliederzahlen weitergeführt werden muss. In anderen Fällen hingegen werden die Bemühungen nicht belohnt. Dies geschieht zum Teil auch unabhängig von der Entwicklung der jugendlichen Bevölkerung und dem Umfang, in dem die Entwicklung der Mitgliederzahlen thematisiert wird. Manche Massnahmen funktionieren in einigen Regionen, dieselben Massnahmen funktionieren in anderen Regionen weniger, und wieder andere Massnahmen haben keinerlei Wirkung.

Die Empfehlung, die man den PBS geben kann, besteht darin, die verschiedenen Realitäten zu unterstützen, indem man ihnen einerseits klarmacht, dass das, was sie tun, nicht unbedingt falsch ist, sondern dass es in ihrem Fall einfach nicht funktioniert. Andererseits könnte man die KVs dabei unterstützen, andere Optionen in Betracht zu ziehen und zu evaluieren und so die Bandbreite ihrer Anstrengungen zu erweitern.

### **Konstanz und Wandel schwanken mit der Mitgliederzahl**

Die Analyse hat gezeigt, dass die Entwicklung der Mitgliederzahlen nicht immer linear verläuft. Aber auch die KVs und die Abteilungen sind Veränderungen unterworfen, oft bedingt durch Personen in Schlüsselpositionen. Ein zentraler Aspekt ist die Konstanz in der Qualität des

Angebots. Genauso wichtig sind aber auch die Veränderungen, die eine Bewegung zu ihrer zentralen Stärke machen. Die Herausforderung für die PBS in diesem Bereich besteht darin, Instrumente anzubieten, die es den KVs und Abteilungen ermöglichen, sich zu orientieren und zu verstehen, wo Veränderungen notwendig sind und wo eine Konsolidierung erforderlich ist. Monitoring-Instrumente wie der Health-Check haben das Potenzial, einen Kompass für die verschiedenen Akteur:innen zu bieten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Basis den Nutzen solcher Instrumente erkennt.

### **Qualität ist die beste Qualität**

Qualität ist vielleicht das zentrale Element, wenn es darum geht zu erklären, nicht so sehr wie die Zahl der Mitglieder gebotst werden kann, sondern wie ein Trend genutzt und gesteuert werden kann. Ohne Qualität werden neue Mitglieder kurz- oder mittelfristig aussteigen. Das Qualitätsmanagement erfolgt durch Ausbildung und Betreuung, aber auch durch die Motivation und den Spass, den Teilnehmende und Leitende bei der Pfadfinderaktivitäten haben. Während der PBS in den ersten beiden Bereichen bereits über zahlreiche und qualitativ hochwertige Instrumente verfügt, gibt es im Bereich der Motivation sicherlich noch Spielraum, um weitere Instrumente zu koordinieren oder die KVs in die Lage zu versetzen, diese zu entwickeln.

## **5. Zusammenfassung und Ausblick**

Dieses Ticket fokussierte auf den Aspekt der unterschiedlichen Mitgliederentwicklung in den KVs und setzte diese in Bezug zu den demografischen Trends in den jeweiligen Einzugsgebieten. Die durchgeführten Interviews, die sich zwar auf drei KVs beschränkten, zeigten, dass sich die Zahl der aktiven Mitglieder auf der Grundlage von in ähnlicher Weise ergriffenen Massnahmen unterschiedlich entwickelte. Diese Arbeit hat einige Denkanstösse und mögliche Handlungsempfehlungen für die PBS aufgezeigt, wie z.B. die Art und Weise, wie der Verband auf die Bedürfnisse der verschiedenen Regionen eingeht, aber auch eher praktische Aspekte, die auf Monitoring- oder Motivationsförderungsinstrumente abzielen.

Diese Arbeit weist eine Reihe von Limitationen auf, da vor allem aus zeitlichen Gründen und aufgrund der Rahmenbedingung, in der das Ticket gehalten wird, nicht darauf eingegangen wurde. Eine Einschränkung liegt darin, dass die Analysen die Entwicklung auf der Ebene der Gesamtzahl

der Mitglieder in einem KV betrachten. Analysen auf der Ebene der verschiedenen Stufen und Entwicklungen in spezifischeren Altersgruppen könnten weitere Erkenntnisse liefern und würden einen höheren Detaillierungsgrad der Ergebnisse ermöglichen.

Eine weitere Limitation liegt darin, dass es nicht möglich war, eine ganze Reihe von Massnahmen zu berücksichtigen, die auf regionaler Ebene durchgeführt werden (Schnuppertag, Angebote anderer Sportarten oder Aktivitäten,...). Derartige Daten auf lokaler Ebene sind jedoch sehr schwer zu finden, und angesichts der Komplexität besteht die Gefahr, dass aus statistischer Sicht einfach nur ein starkes Noise entsteht, wenn man diese gegenüber der Mitgliederzahl setzen sollte. Schliesslich stellt sich die Frage nach der kausalen Interpretation, d.h. ob die Wirkung bestimmter Massnahmen auf die Mitgliederzahlen nachgewiesen werden kann, wie dies von vielen kontaktierten Personen gewünscht wurde. Während aus der Perspektive der Sozialforschung die Identifizierung von Kausalzusammenhängen ein höchst komplexer und schwieriger Vorgang ist, ist dies im betrachteten Fall der Mitgliederentwicklung angesichts der Gleichzeitigkeit, in der verschiedene Aspekte zueinanderkommen und sich gegenseitig beeinflussen, nahezu unmöglich.

## **Anhang**

### **A1. Leitfaden Interview (Deutsch)**

#### Einstieg

- Welche Funktion(en) hattest du in den letzten 10 Jahren in deiner KV inne?

Wie bereits erwähnt, ist in den letzten 10 Jahren die Mitgliederzahl um [Veränderung der KV-Mitgliederzahlen in %] gestiegen/gefallen, während die jugendliche Bevölkerung im Alter von 5-24 Jahren um [Veränderung der jugendlichen Bevölkerung in %] gestiegen/gefallen ist.

#### Mitgliederentwicklung

- Wie aktiv wurde das Thema Mitgliederentwicklung in deiner KV angegangen?
  - In welchen Gremien wurde das Thema diskutiert?
  - Welche Massnahmen wurden ergriffen?
  - Gab es ein aktives Monitoring?

#### Aspekt Qualität:

- Wie hat sich deiner Meinung nach die Qualität der Aktivitäten auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen der KV ausgewirkt?

#### Aspekt Betreuung:

- Wie hat sich deiner Meinung nach die Betreuung der Abteilungen auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen der KV ausgewirkt?

#### Aspekt Ausbildung:

- Wie hat sich deiner Meinung nach die Ausbildung der Leitenden auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen der KV ausgewirkt?

#### Aspekt Kommunikation/Marketing:

- Wie hat sich deiner Meinung nach die Kommunikation bzw. Marketingsmassnahmen auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen der KV ausgewirkt?

#### Abschluss

- Gibt es andere Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben, welcher deiner Meinung nach für die Entwicklung der Mitgliedzahlen wichtig wären?
- Gibt es sonst noch etwas zum Thema Mitgliederzahlen und demographische Entwicklungen, dass du gerne mitteilen möchtest?

Vielen Dank für deine Zeit und deine Antworten!

## A2. Leitfanden Interview (Français)

Entrée en matière

- Quelle(s) fonction(s) occupais-tu dans ton AC au cours des 10 dernières années ?

Comme mentionné précédemment, au cours des 10 dernières années, le nombre de membres a augmenté/diminué de [variation du nombre de membres de l'AC en %], tandis que la population jeune âgée de 5 à 24 ans a augmenté/diminué de [variation de la population jeune en %].

Développement des membres

- Dans quelle mesure le thème du développement des membres a-t-il été abordé activement dans ton association de quartier ?
  - Dans quels comités le sujet a-t-il été discuté ?
  - Quelles mesures ont été prises ?
  - Y a-t-il eu un suivi actif ?

Aspect qualité :

- Selon toi, quel a été l'impact de la qualité des activités sur l'évolution du nombre de membres de l'AC ?

Aspect encadrement :

- A ton avis, quel a été l'impact de l'encadrement des sections sur l'évolution du nombre de membres de l'AC ?

Aspect formation :

- A ton avis, quel a été l'impact de la formation des responsables sur le développement du nombre de membres de la AC ?

Aspect communication/marketing :

- A ton avis, quel a été l'impact de la communication ou des mesures de marketing sur le développement du nombre de membres de l'association cantonale ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres aspects que nous n'avons pas encore abordés et qui, à ton avis, seraient importants pour le développement du nombre de membres ?
- Y a-t-il d'autres éléments concernant le nombre de membres et les évolutions démographiques que tu souhaiterais partager ?

Merci beaucoup pour ton temps et tes réponses !

### A3. Zusammenfassung der Interviews

	Koala (ASG)	Zinnia (PKS)	Fege (Pfadi Unterwalden)
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilungsleiterin</li> <li>- Kantonsverantwortlich für die Wölflistufe</li> <li>- Kantonsleiterin</li> <li>- Ausbildungsverantwortlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilungsleiterin bis 2016</li> <li>- Kantonsleiterin (2017-2022)</li> <li>- kantonaler Krisenteam (seit 2023)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilungsleiter (1999-2003)</li> <li>- Kantonsleiter (2004-2008)</li> <li>- Coach / Expert / LKB</li> <li>- Ko-Präsident (2017-2023)</li> </ul>
Mitgliederentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Thema der Mitgliederentwicklung wurde mehrmals diskutiert, auf mehrere Ebene (KaLei, Treffen mit ALs,..). Klare Strategie seit 2010</li> <li>- Finanziellen Leistungsvereinbarung mit dem Kanton und die Stadt Genf für die Gewährleistung von Aktivitätsangebot in der Feriensaison, welche für alle offen sind. Die persönliche Kontakte mit politische Exponent:innen haben dabei sehr geholfen, mittel zu gewährleisten.</li> <li>- Beigetragen hat auch die Tatsache, dass in der nähen französische Regionen keine konfessionslose Pfadi gab → in gewisse Abteilungen Grenzgenger:innen machen bis 20% der Mitglied.</li> <li>- Genf hat früher fast nur Stufenmodelle gekannt, in dem Wölfl bis 12 Jahren geht, und Pfadi bis 17 Jahren. Dafür keine Pios.</li> <li>Als die Mitgliedzahlen angefangen haben zu wachsen, man hatte bei der Wölfl erst (2014) und bei der Pfadi danach (2017) eine schnelle Saturation (man musste sogar durch kantonale Regelung die Einheiten auf max. 40 Personen beschränken). Nur einige Abteilungen haben Piosstufen aus demografischen Gründen geöffnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Thema der Mitgliederzahlentwicklung kommt mit regelmässigem Abstand immer und wieder sowohl bei der KaLei als auch im Austausch mit dem Vorstand diskutiert.</li> <li>- Beim AL-Runde wurde auch mehrmals diskutiert, z.B. in Rahmen von Atelier oder ähnliches</li> <li>- Die negative Entwicklung der Mitgliedzahlen betraf vor allem Abteilungen in ländliches Gebieten, welche zum Teil sowohl Schwierigkeiten bei dem TN-Zahlen als auch bei der Anzahl der Leitenden hatten.</li> <li>- Im Jahr 2018, in Rahmen der 100 Jahren Jubiläum der Pfadi Schaffhausen, wurde eine Werbestrategie entwickelt, welche zur Steigerung der Mitgliederzahlen beitragen sollte. Abteilungen wurden portraitiert und an der Herbstmesse wurden mit Unterstützung der Abteilungen ein Kinderprogramm angeboten.</li> <li>- Abteilungen beteiligen sich auch auf lokale Ebene, um Mitglieder zu gewinnen (z.B. durch Präsenz an den Dorffesten, bei dem Kinderbetreuungsaktivitäten angeboten werden).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schon gegen Ende der 90er Jahren war die negative Entwicklung der Mitgliederzahl ein Thema. Als KV hat man auch punktuell interveniert, um Abteilungen zu helfen, welche in schwierige Situationen waren.</li> <li>- Die Gründung der Bibebestufen in den unterschiedlichen Abteilungen hat dann wahrscheinlich schon geholfen, die negative Tendenz zu stoppen und wieder Mitglieder zu gewinne.</li> <li>- Über die Zeit ist die Anzahl Abteilungen praktisch konstant geblieben. Veränderungen in den Mitgliederzahlen sind also vor allem durch Veränderungen der Abteilungsgrösse zurückzuführen.</li> <li>- Das Angebot von anderen Aktivitäten/Vereinen in den Dörfern, kann einen entscheidender Faktor sein; einige Abteilungen haben z.B. angefangen, Pfadiaktivität am Mittwoch anzubieten.</li> <li>- Neben kantonale Werbekampagne oder Marketinginitiativen wurden keine weitere Massnahme auf kantonale Ebene aufgegleist, mit dem Ziel Mitglieder zu gewinnen. Hier ist aber auch wichtig anzumerken, dass in kleine KV die Wege viel kürzer sind, was vieles vereinfacht.</li> </ul>

Qualität	<p>- Qualität ist eine notwendige Bedingung für steigende Mitgliederzahlen. Abteilungen mit schlechte Pfadiaktivität hatte man trotzdem Mühe, Mitglieder zu gewinnen. Hingegen wo die Qualität gut war, gab es Wartelisten (und die Familien zum Teil wussten schon das)</p> <p>- Steigende Mitgliederzahlen fördern aber auch die Qualität, da z.B. mehr Koordination zwischen Leitenden gefragt ist. Es besteht also ein Trade-off zwischen Qualität und Quantität.</p>	<p>- Qualität der Pfadiaktivität hat eine klare Auswirkung auf die Mitgliederzahlen.</p> <p>- Die Aktivitäten haben sich über den letzten Jahren zum Teil stark verändert; sie sprechen aber im Grunde genommen relativ immer die gleiche Personengruppen an.</p> <p>- In gewisse Abteilungen eine Abnahme der Qualität wurde durch Eltern zurückgemeldet. Vor allem in ländliches Gebieten, wo der Mund zu Mund Effekt grösser ist, kann relativ schnell zu rückläufige Mitgliederzahlen führen. Im städtischen Gebieten führt mangelnde Qualität ebenso zu einer Rücknahme der Mitgliederzahlen, aber vielleicht mit weniger Geschwindigkeit.</p>	<p>- Die Qualität der Aktivitäten ist matchentscheidend für die Entwicklung der Mitgliedzahlen. Wichtig ist auch, dass die Qualität konstant wird und nicht zu stark schwankt, z.B. wenn es Wechsel gibt. Ansonsten sinkt die Qualität und das wird auch von Externen wahrgenommen.</p> <p>- Die KV selbst hat allerdings nur einen kleinen Einfluss auf die Qualität, dass die Abteilungen dann anbieten.</p>
Betreuung	<p>- In Genf die Betreuung folgt nicht 100% was die Richtlinien der PBS sind. Viele AL (oder ältere Leitende, welche aber noch aktiv sind) sind ebenso gleich Coach. Die unabhängige Qualitätsüberprüfung erfolgt über die kantonale Programmséquipe, welche auch alle Programme der SoLas kontrolliert und Rückmeldung gibt.</p> <p>- Die kantonale Programmséquipe besteht aus Personen mit grossem Wissen in die jeweiligen Stufen, welche dann besser die Abteilungen helfen können, als was ein/e durchschnittliche/n Coach machen kann. Wenn es bei einer Abteilung auf alle Stufen «brennt», dann hat man durch diese Équipe einen Krisenteam, der sehr schnell auf mehrere Ebene helfen kann.</p>	<p>- Beim PKS gibt es grundsätzlich ein Coach pro Abteilung; die Art und Intensität der Betreuung variiert aber stark.</p> <p>- Seit 2017 steht es bei der KaLei eine Ansprechperson für alle betreuungsrelevante Themen an die Abteilungen zur Verfügung.</p> <p>- Die Betreuung sollte aber kein zu grossem Einfluss auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen haben (da z.B. an den Lagern, die TN bereits angemeldet sind; darum kein direkter Einfluss der Coaches)</p> <p>-Bei AL-Runden wurden zum Teil schon schwierigen Situationen thematisiert, welche eine aktive Betreuung benötigen würden.</p>	<p>- In Unterwalden gab es am Anfang der 2000er Jahren einen Wechsel bei der Betreuung: weg von einem System bei dem nur zwei Personen aus der KV für die ganze Betreuung zuständig waren, zu ein System bei dem jede Abteilung einen Coach hat. Dieser Wechsel hat dazu geführt, dass viele Leute sich für diese Ämtli sich ausbilden mussten, welcher eine allgemeine positive Dynamik ausgelöst hat. Die Betreuung in den Abteilungen hängt dann viel mit dem Engagement der Coach ab, welcher sehr unterschiedlich sein kann.</p> <p>- Betreuung ist auch sehr wichtig, wenn es ein Wechsel beim AL gibt. Wenn der/die Coach derselbe bleibt, dann kann dieses einen stabilisierender Effekt haben.</p> <p>- Die Betreuung selbst beeinflusst aber die Entwicklung der Mitgliederzahlen nur indirekt über die Qualität des Programms.</p>

Ausbildung	<p>- Ausgebildete Leitende sind sicher wichtig. Allerdings im Fall der ASG, es schon vor dem Anstieg der Mitgliederzahlen eine allgemein gute Situation mit viele ausgebildete Leitende. Mehr als einen Beitrag zur Wachstum hat dieses geholfen, da man die Kurse Angebot nicht zu stark steigen musste (Expert:innen sind sowieso sehr wenige), da genug ausgebildete Leitenden gab, um die J&amp;S-Richtlinien zu erfüllen.</p>	<p>- Ausbildung kann einen positiven Effekt auf die Mitgliederzahlen, aber eher indirekt, z.B. durch gestiegene Motivation der Leitenden oder als verbesserte Image von verantwortungsvollen ausgebildete Leitenden gegenüber dem Elter.</p> <p>- Beim PKS ist der Ausbildungsniveau der durchschnittliche Leiter:in grundsätzlich gut. Es gibt keine Warteliste für Teilnehmende. Die KV ist allerdings an Kooperationen mit andere KVs aufgewiesen, da sonst zu wenige TNS oder Expert:innen wären.</p>	<p>- Die Ausbildung ist auch ein wichtiger Aspekt. Einerseits für alle Inhalten, welche man an Ausbildungskurse lernt. Andererseits aber auch, da an Kurse trifft man andere Personen, und dadurch können Kontakte entstehen sowie die Motivation der Leitenden steigt. Dieser zweite Aspekt in einen kleinen KV ist sogar noch wichtiger.</p>
Kommunikation/Marketing	<p>- Sehr viel Visibilität durch das 100 Jahren Jubiläum (2012). Grosse Werbung beim grössten Einkaufszentrum; Verteilung von Visitenkarten, welche viele Personen auf die Kontaktaufnahme motiviert hat.</p> <p>- Durch diese Kampagne hat man gezielt, das Bild von stätische Pfadi vermittelt (anders als die PBS-Kampagnen, welche Aktivitäten im Wald vermarktet)</p> <p>- Diese Kampagne hat vor allem Personen aus der Mittelschicht angelockt, welche schon die Pfadi aus früher/aus dem Ausland schon kannten. Man musste sich fast auf diese Personen beschränkt, da für mehr «Pfadiferne» Haushalten die Abteilungen hatten keine Kapazität (zum Teil bereits seit 2014 viele Wartelisten bei Wölfli; einige Jahren danach auch bei Pfadis)</p> <p>- Die Abteilungen gehen auch oft einfach bei den lokalen Anlässen (z.B. Schulabschlussfeier), und machen dort Werbung durch Aktivitäten. Grössere Marketingkampagnen (z.B. Pfadi-Tram durch die Stadt) sind von KV koordiniert.</p>	<p>- Kommunikation und Marketing haben einen grossen Einfluss auf die Mitgliederzahlen, da sie der Bild der Pfadi nach draussen beeinflussen könne.</p> <p>- Oft diese Massnahmen ziehen aber Personen an, welche einen mittel/höhen sozioökonomischer Staus haben. Wie man an andere Schichten kommt, ist nicht so einfach, und Massnahmen, welche gezielt diese Personengruppen anlocken wollten (z.B. Aufnahme der Pfadiaktivitäten im Kulturlegi), oft kein richtiger Effekt generiert haben.</p> <p>Man hat da Gefühl, dass Pfadi ein gewisse Image in der Öffentlichkeit haben, welche auch der Bild der Leitenden übernimmt und wiedergibt, welche eine relativ stabile Zielgruppe anspricht.</p>	<p>- Werbung ist sicher ein wichtiger Aspekt für die Gewinnung von neuen Mitgliedern. Die Qualität danach muss aber schon stimmen, sonst wird die Werbung zu einem leeren Versprechen. Werbung ist somit keine hinreichende Bedingung. Schlussendlich die Beste Werbung ist eine gute Aktivität, welche einen Mund zu Mund Effekt generiert.</p> <p>- In Unterwalden fokussieren sich die Abteilungen vor allem auf lokale Anlässe. Die KV übernimmt dann die Koordination für grössere Sachen (Werbung im Zeitung, Anlässe bei Einkaufszentren, Werbung für Schnuppertagen,...).</p> <p>- Merchandising ist ein weiteres wichtiges Instrument, welche die Abteilungen verfügen, um die Mitglieder zu verbunden und ein Image gegen aussen zu vermitteln. Die KV kann auch in diesem Hinsicht helfen mit der Entwicklung eine kantonale Identity.</p>



Anders	<p>- Die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten für den Aktivität kann auch ein entscheidender Faktor sein, welche das Wachstum der Mitglieder bremsen kann (vor allem in den städtischen Gebieten, wo es zunehmend schwierig ist, geeignete Räume zu finden)</p> <p>- COVID und die Einsätze von Rover in viele Hilfsaktionen haben zu dem positiven Image der Pfadi beigetragen → «Service»</p>	<p>- Die Eröffnung der Bieberstufen kann, vor allem in Gebieten wo es keine oder wenige Angeboten für Kinder in Kita-Alter, eine positive Auswirkung auf andere Stufen und insgesamt auf die ganze Abteilung haben.</p> <p>- In Bereich der demographischen Entwicklung ist zu anmerken, dass Personen aus dem Kanton Schaffhausen stark von Grossraum Zürich angelagert werden. Allerdings, die tiefe Hauspreise verbunden mit den Verbesserungen im öV-System, sowie der neue Trend nach mehr Home-Office, können als Chancen gesehen werden, welche zu einen Trendwechsel der Bevölkerungsentwicklung in Schaffhausen führen könnten.</p>	<p>- Ob eine Abteilung eine grosse Tradition hat und inwieweit sie mit dem Kontext verbunden ist, kann auch relevant sein für die Mitgliederzahlen, da solche Abteilungen tendenziell einen grösseren/besseren Bild gegen aussen tragen können.</p> <p>- ein grosser Event wie z.B. ein KaLa kann weiterhin ein zusätzlicher Booster für die Entwicklung der Mitgliederzahlen sein.</p>
--------	---	--	---