

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 3/11**

Gmür, Markus; Ribi, Yvonne

## Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden

Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 3 (2011), S. 42-52.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Jens Jacobi  
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-31-1  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Mitgliederbindung

# Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden

Markus Gmür und Yvonne Ribi

Wovon hängt ab, ob es einem Berufsverband gelingt, Mitglieder zu binden und damit einen hohen Organisationsgrad zu erreichen? Eine Befragung von insgesamt 850 gegenwärtigen und ehemaligen Mitgliedern aus den 13 Sektionen eines Verbands mit unterschiedlichem Leistungsangebot in seinen Sektionen zeigt, in welchem Masse die individuelle Mitgliedschaftsentscheidung über den Leistungsmix hinaus durch die Strukturen des Verbands und die damit verbundene Einbindung des einzelnen Mitglieds in die Verbandsarbeit beeinflusst werden kann.<sup>1</sup>

Berufsverbände sind private, mitgliedschaftliche Nonprofit-Organisationen, welche die Interessen ihrer Mitglieder in der Öffentlichkeit, gegenüber der Politik und anderen Wirtschaftsverbänden (z.B. Arbeitgeber- und Gewerbeverbände, konkurrierende Berufsverbände) vertreten, um das wirtschaftliche Auskommen und das gesellschaftliche Prestige des betreffenden Berufsstands zu sichern und zu stärken. Dazu erbringen sie in den meisten Fällen ein breites Spektrum an Individual- und Kollektivleistungen:

♦ **Kollektivleistungen** erbringt ein Verband für die Gesamtheit der Mitglieder und unabhängig vom individuellen Bedarf. Sie sind in der Regel die Keimzelle der Verbandsgründung und bilden auch im weiteren Verlauf den Identitätskern. Eine Ausschlussmöglichkeit besteht dabei typischerweise nicht, d.h. dass auch Nicht-Mitglieder von den erbrachten Leistungen profitieren können. Hier spricht man von der sogenannten Trittbrettfahrerproblematik.<sup>2</sup> Zu den Kollektivgütern zählt in erster Linie die Interessenvertretung in den Kollektivverhandlungen, soweit die Ergebnisse dieser Verhandlungen Allgemeingültigkeit erlangen.

♦ **Individualleistungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie den Mitgliedern individuell und nur auf deren Nachfrage hin zur Verfügung gestellt werden. Entsprechend profitieren von diesen Leistungen auch nur diejenigen, die sie erworben haben. Dazu zählen in Berufsverbänden beispielsweise Weiterbildungsangebote oder die Rechts- und Laufbahnberatung.

Damit ein Berufsverband die angestrebten Ziele erreichen kann, ist er auf hohe Mitgliederzahlen und einen hohen Organisationsgrad der Mitglieder im Berufsfeld (Anteil der Verbandsmitglieder unter allen Berufsträgern) angewiesen: Je grösser die Mitgliederzahl ist, umso effizienter kann der Verband seine Individual- und Kollektivleistungen erbringen. Je höher der Organisationsgrad, umso grösser ist die Durchsetzungskraft und umso geringer wirken sich die negativen Effekte des Trittbrettfahrens (entgangene Mitgliedsbeiträge, Frustration und sinkende Bindungsbereitschaft der zahlenden Mitglieder) aus.

In Deutschland erleben Berufsverbände zurzeit eine Renaissance, die sich auf das Bedürfnis einer gezielteren Interessenvertretung der einzelnen Berufsgruppen zurückführen lässt.<sup>3</sup> In der Schweiz lassen sich solche Tendenzen derzeit nicht mit Zahlen belegen. Berufsverbände befinden sich allerdings in vielen Bereichen in Konkurrenz zu anderen Organisationen, die um dieselbe Zielgruppe werben: Das sind einerseits branchenübergreifend tätige Gewerkschaften und andererseits spezialisierte Gruppen innerhalb des zu organisierenden Berufsfeldes, mit denen keine Zusammenarbeit zustande kommt.

## Worauf beruht die Mitgliederbindung im Verband?

Wirtschaftsverbände, zu denen auch die Berufsverbände zählen, erbringen in erster Linie Kollektiv-

leistungen, die durch Individualleistungen ergänzt werden können. Welche dieser Leistungen für eine Mitgliedsentscheidung (Beitritt bzw. Verbleib) relevant sind, lässt sich aus verschiedenen Perspektiven beantworten: aus einer engeren ökonomischen Betrachtung oder erweitert durch psychologische und soziologische Aspekte, wie nachfolgend noch weitergehend ausgeführt wird.

Empirische Untersuchungen zu den Einflussfaktoren der Mitgliederzufriedenheit in Wirtschaftsverbänden wurden bislang nur vereinzelt veröffentlicht. Marshall/Sundstrom (2010) analysierten das Interesse zur Gründung eines Berufsverbandes für Social Marketing in den USA mittels einer anonymisierten Befragung. Dabei wurde ersichtlich, dass die ersten drei Plätze der «Wunschliste» mehrheitlich von Individualleistungen besetzt sind, bei denen das Ausschlussprinzip von Nichtmitgliedern angewendet werden kann und für die Mitgliedschaft ein positiver selektiver Anreiz besteht.

Aus ökonomischer Perspektive wägt das Mitglied Vor- und Nachteile gegeneinander ab. Der Verband bietet dementsprechend selektive Anreize an, mit denen Mitglieder quasi belohnt und Nicht-Mitglieder durch Ausschluss entsprechend bestraft werden.<sup>4</sup> Dies gilt uneingeschränkt für Individualleistungen. Daraus ergibt sich unmittelbar die erste Hypothese für die Untersuchung.

**Hypothese 1: Je mehr Individualleistungen der Verband seinen Mitgliedern bietet, umso höher sind Zufriedenheit und Bindung der Mitglieder.**

Bei den Kollektivleistungen ist das Kalkül komplexer: Der Nutzen der eigenen Mitgliedschaft ist von der Mitgliedschaftsentscheidung anderer Personen abhängig. Man kann jedoch davon ausgehen, dass Angehörige einer abgrenzbaren Gruppe – im vorliegenden Fall eine Berufsgruppe – ein Interesse haben, zu einem Kollektivgut beizutragen, sich also für die Interessen der Berufsgruppe zu engagieren, und auch bereit sind, dafür Ressourcen zu investieren (z.B. Mitgliedsbeitrag, freiwilliges Engagement). Das Hauptproblem der Kollektivgüter liegt aber darin, dass das Ausschlussprinzip nicht funktioniert: Auch Personen, die nichts zur Erstellung des Kollektivgutes beitragen, sind Nutzniesser dieses

Gutes. Bei kleinen Gruppen ist die Erstellung des Kollektivgutes relativ günstig. Wenige Nicht-Zahlende kommen umsonst in den Genuss des Kollektivgutes. Ausserdem hat das Handeln eines Mitgliedes oft Einfluss auf die anderen Mitglieder einer Gruppe, was in grossen Gruppen nicht unbedingt gegeben ist. Eine sogenannte latente (d.h. sehr grosse) Gruppe ist nach Olson dadurch gekennzeichnet, «dass kein Mitglied fühlbar betroffen wird, wenn irgend ein Mitglied zur Bereitstellung des Gutes beiträgt oder nicht beiträgt und damit niemand einen Grund hat, darauf zu reagieren. Ein Mitglied in einer latenten Gruppe kann also definitionsgemäss keinen bemerkenswerten Beitrag zur Gruppenbestrebung leisten, und da niemand in der Gruppe reagieren wird, wenn dieser Beitrag ausbleibt, hat es keine Veranlassung, ihn zu leisten.»<sup>5</sup> Olson leitet daraus ab, dass die Überlebensfähigkeit der kleinen Gruppen als höher bewertet wird als die der grossen. Das zeigt er am Beispiel der Gewerkschaften in den USA, die in ihren Anfängen kleine und regionale Gruppen waren.<sup>6</sup>

Für Offe und Wiesenthal (1980) sind homogene Gruppen, die ähnliche Interessen haben, leichter zu organisieren als Gruppen, in welchen die Interessen der Mitglieder sich drastisch unterscheiden. Als Beispiel führen die Autoren an, dass es für Berufsverbände einfacher sei, Mitglieder zu gewinnen als für Gewerkschaften, denn es sei anzunehmen, dass in Wirtschaftsverbänden die Interessen homogener sind als in Gewerkschaften. Letztere organisierten schliesslich Mitglieder aus unterschiedlichsten Berufen.<sup>7</sup> Die Gegenposition vertritt Streeck (1990), der feststellt, dass gerade Wirtschaftsverbände oft durch eine fragmentierte Mitgliedschaft charakterisiert sind, die es Mitgliedern erlaubt, die Mitgliedschaft durch die Auswahl von bestimmten Leistungspaketen ihren Bedürfnissen anzupassen.

**Hypothese 2: Je mehr Kollektivleistungen der Verband seinen Mitgliedern bietet, umso höher sind Zufriedenheit und Bindung der Mitglieder.**

**Hypothese 3: Je stärker der Verband dezentralisiert ist und je stärker die Mitglieder darin eingebunden sind, umso höher sind ihre Zufriedenheit und Bindung.**

Weitere Argumente für Hypothese 3 lassen sich aus einer soziologisch und psychologisch erweiterten Perspektive finden: Beitritt und Verbleib in einem Verband hängen von einer Vielzahl von Faktoren ab, abhängig von der individuellen Motivationsstruktur: Neben der Suche nach dem persönlichen Vorteil i.e.S. sind auch Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Anerkennung, aber auch Macht und Selbstverwirklichung bedeutsam.<sup>8</sup> Wenn ein Verband organisatorisch dezentralisiert ist oder über die Einrichtung von Regionalgruppen, Fachgruppen o.ä. den Mitgliedern Partizipationsmöglichkeiten bietet, können diese Bedürfnisse nach individuellen Präferenzen befriedigt werden. Somit ist zu erwarten, dass die Aufbauorganisation neben dem Leistungsprofil auf die Mitgliederzufriedenheit einwirkt.<sup>9</sup>

### Der Berufsverband SBK Schweiz

Der Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und -männer (kurz SBK Schweiz) ist mit seinen 25 000 Mitgliedern der grösste Berufsverband im Gesundheitswesen der Schweiz. Bei rund 75 000 Perso-

nen in der vertretenen Berufsgruppe bewegt sich der Organisationsgrad des Verbandes gegenwärtig bei etwa 33 %. Seit etwa sieben Jahren sind die Mitgliederzahlen des SBK leicht rückläufig.<sup>10</sup>

In den Statuten von 1991 wird der Zweck des Verbandes definiert: «Der SBK will:

- a) die Gesundheits- und Krankenpflege weiterentwickeln und ihre Qualität sichern;
- b) seine Mitglieder in ihrer beruflichen Tätigkeit und Entwicklung unterstützen;
- c) sich für die Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Belange seiner Mitglieder einsetzen;
- d) sich aktiv mit dem Gesundheitswesen und damit verbunden mit Fragen des Staates und der Gesellschaft auseinandersetzen und an den entsprechenden politischen Entscheidungsprozessen mitwirken.»<sup>11</sup>

Der SBK verfügt über 13 regionale Sektionen und sechs national tätige, fachliche Interessengemeinschaften. Verschiedene Interessengruppen gehören dem Verband an, und es wurden Kommissionen ge-

Kollektivleistungen	Individuelleleistungen
<p><b>Faktor 1: Interessenvertretung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beteiligung an Gesamtarbeitsverträgen</li> <li>– Lohnwirksame Klagen</li> <li>– Medienarbeit</li> <li>– Politische Lobbyarbeit</li> <li>– Aktionen (z.B. Unterschriftensammlungen, Demonstrationen)</li> <li>– Sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit mit Arbeitgebern</li> <li>– Aktivitäten in paritätischen bildungs-politischen Gruppierungen</li> </ul> <p><b>Faktor 2: Breiteninformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– SBK Kommunikation (Homepage, Newsletter und Sektionszeitschrift)</li> <li>– Fach- und Interessengruppen</li> <li>– Kostenlose Info-Veranstaltungen</li> </ul>	<p><b>Faktor 3: Individualinformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortbildungen</li> <li>– Kostenpflichtige Veranstaltungen mit Sondertarifen für Mitglieder</li> <li>– Sachleistungen (z.B. Dokumentationen, Merkblätter)</li> <li>– Rechts- und Laufbahnberatung</li> </ul> <p><b>Faktor 4: Vergünstigungen für Mitglieder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Versicherungen</li> <li>– Rabatte im Fachhandel</li> </ul> <p><b>Faktor 5: Stellenvermittlung</b></p>

Tabelle 1: Erfasste Individual- und Kollektivleistungen

bildet, die inhaltliche Themenbereiche bearbeiten. Der Verband verfügt über ein nationales Sekretariat und ist (Mit-)Eigner von zwei Bildungszentren. Der Verband ist Alleinaktionär einer Zertifizierungsfirma und führt eine Fürsorgestiftung für Mitglieder, die sich in finanziellen Engpässen befinden. Neben Erträgen aus Inseraten in der Verbandszeitschrift und Überschüssen aus den Bildungszentren bilden die Mitgliederbeiträge mit 30-40 % einen wesentlichen Bestandteil der Einnahmen.<sup>12</sup>

Die Mitgliedschaft im Verband entsteht durch den Beitritt in eine Sektion. Üblicherweise richtet sich die Sektionszugehörigkeit nach dem Arbeits- oder Wohnort der Person. Mit der Aufnahme in die Sektion erwirbt das neue Mitglied automatisch die Mitgliedschaft im SBK Schweiz. Die Sektionen und ordentlichen Interessengemeinschaften sind eigenständige Vereine und delegieren jeweils eines ihrer Mitglieder

in den Zentralvorstand des SBK Schweiz. Die Sektionen und ordentlichen Interessengemeinschaften sind weitgehend autonom und nur an Beschlüsse der Delegiertenversammlung des SBK gebunden. Alle weiteren Entscheidungen zur Verwirklichung des Zwecks trifft der jeweilige Sektionsvorstand. Die Grösse und Mitgliederzahl der Sektionen sowie der Grad ihrer Professionalisierung sind dementsprechend unterschiedlich.

### Datenbasis und Methode

Die Untersuchung erfolgte in zwei Schritten: Zuerst wurde das Leistungsspektrum der 13 Sektionen im SBK entlang einer vorgegebenen Skala erfasst, wobei zwei Punktwerte für den Umfang der Individual- und den Umfang der Kollektivleistungen einer Sektion ermittelt wurden. Tabelle 1 gibt einen Überblick der erfassten Leistungen. Mithilfe einer Faktoranalyse

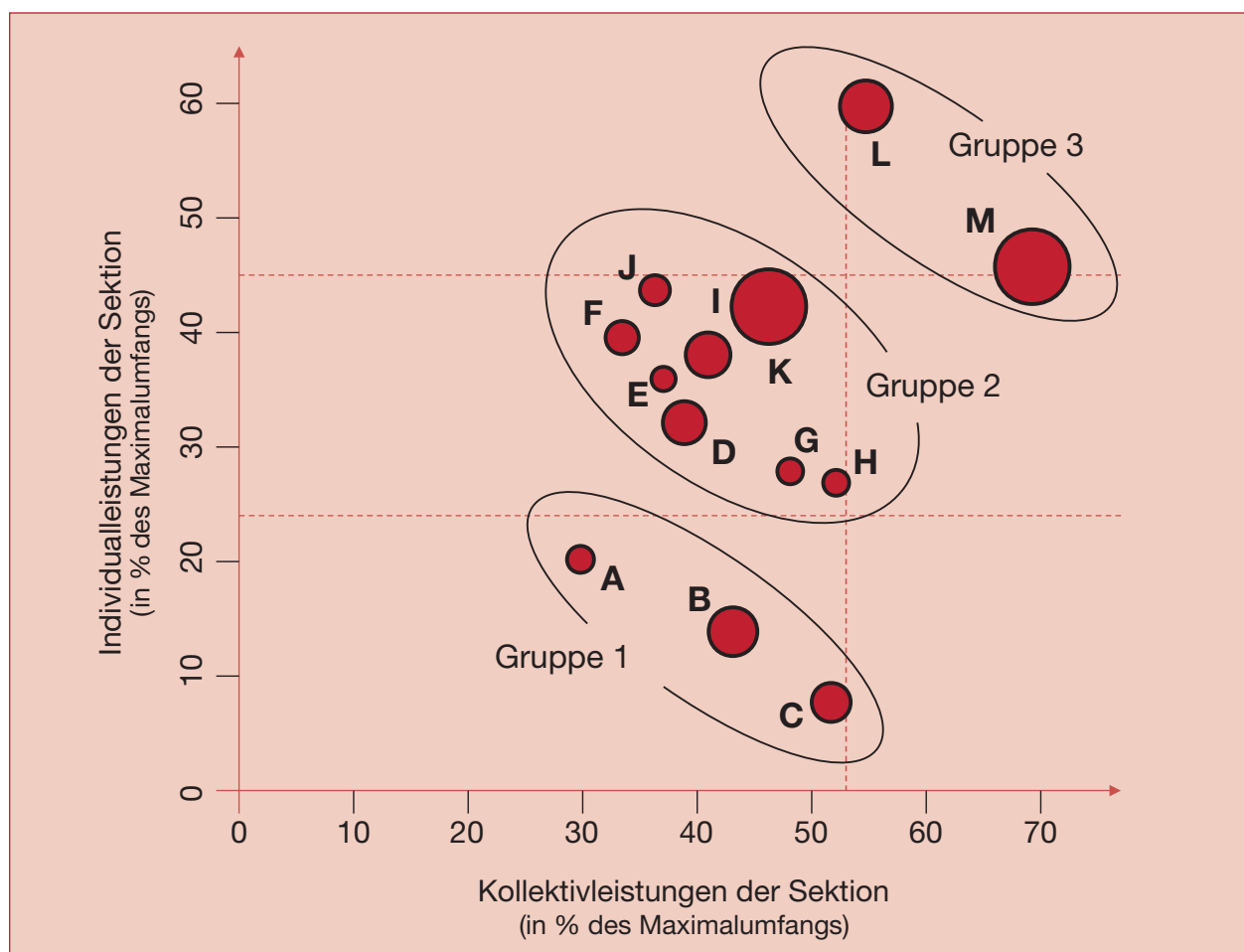


Abbildung 1: Die Sektionen nach Leistungsumfang  
(Die Grösse der Kreise steht für die Mitgliederzahl der Sektion.)

liessen sich diese aus der Mitgliederperspektive zu Gruppen zusammenfassen.<sup>13</sup>

In einem zweiten Schritt wurden aus jeder Sektion 200 Mitglieder nach einem Zufallsverfahren ermittelt. Diese 2600 Personen wurden im Herbst 2010 zusammen mit weiteren 1540 Personen, welche den Verband in den letzten drei Jahren verlassen hatten, schriftlich befragt. Der Fragebogen setzte sich aus 16 Fragen mit insgesamt 80 Items zusammen und erfasst die Präferenzen zu 20 Individual- und Kollektivleistungen des Verbands. Gemessen wurden die Erwartungen, die Zufriedenheit und das Commitment<sup>14</sup> der Mitglieder gegenüber dem Verband bzw. der Sektion. Dazu wurde eine Filterfrage eingesetzt. Sie erlaubte eine Unterscheidung zwischen denjenigen Befragten, welche bei der Beantwortung eher die Sektion bzw. den Ge-

samtverband im Blick hatten. Jeweils rund 30 % bezogen sich auf die Sektion und auf den Gesamtverband, 40 % nannten beide gleichermassen.

Um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Merkmale der Sektion und ihres Leistungsangebots bedeutsam für die Mitgliederbindung sind, wurden die Präferenzen der inzwischen ausgetretenen Mitglieder als Vergleichswert erfasst. Insgesamt nahmen 527 gegenwärtige und 325 ausgetretene Mitglieder an der Befragung teil, was einem befriedigenden Rücklauf von 21 % entspricht. 72 % der Befragten füllten den Fragebogen in Deutsch aus und 28 % in Französisch. 91 % der Antwortenden waren weiblich. Die Altersgruppen verteilten sich gleichmässig über das gesamte Spektrum der Berufstätigkeit. Damit ist die Stichprobe ein weitgehend repräsentatives Abbild der Berufsgruppe und des Verbands.

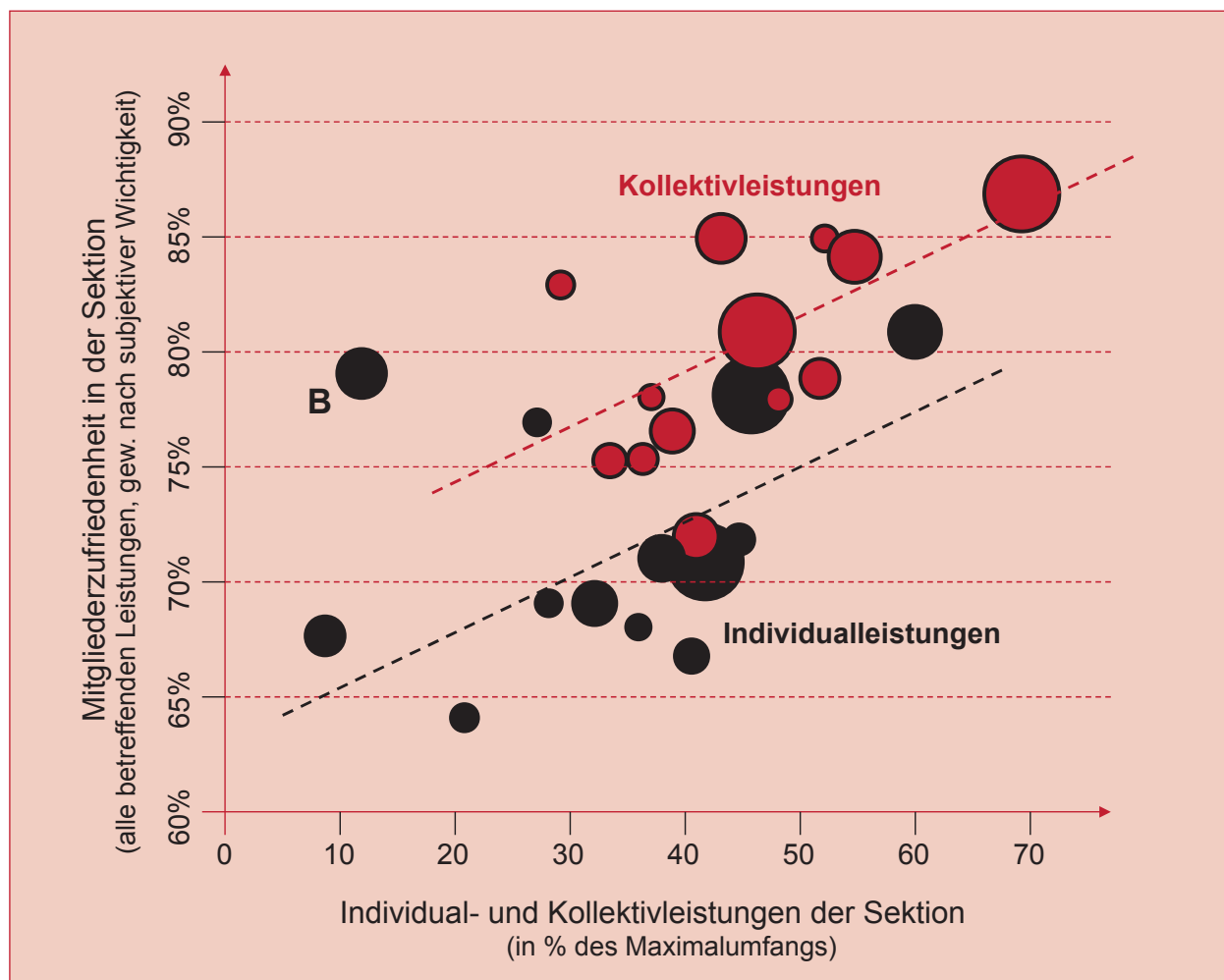


Abbildung 2: Zusammenhänge zwischen Leistungsumfang und Mitgliederzufriedenheit  
(Die Grösse der Kreise steht für die Mitgliederzahl der Sektion)

## Ergebnisse

Bei der Analyse des Leistungsspektrums zeigte sich, dass sich die Sektionen (bezeichnet mit den Buchstaben A bis M) in drei Gruppen unterteilen lassen (vgl. Abbildung 1).

Es fällt auf, dass der Umfang der Individualleistungen (Fortbildung, Weiterbildung), welche eine Sektion anbietet, nicht nur eine grössere Streuung aufweist, sondern mit der Intensität ihrer Kollektivleistungen (Interessenvertretung) schwach positiv korreliert ist ( $r = 0,18$ ). Die beiden aktivsten Sektionen erreichen in beiden Dimensionen jeweils die höchsten Werte, während sich drei Sektionen von der Mehrheit vor allem dadurch unterscheiden, dass sie im Vergleich eher wenige Individualleistungen anbieten. Die drei grössten Sektionen (K, L und M) weisen auch das insgesamt umfangreichste Leistungsangebot auf; die kleinsten Sektionen (A, E, G und H) bewegen sich aber überwiegend im Mittelfeld. Das bedeutet, dass das Angebotsspektrum eines Verbands sich teilweise durch die Grösse erklären lässt: Der Korrelationskoeffizient  $r$  zwischen

der Mitgliederzahl und dem Leistungsumfang beträgt 0,60 bei den Kollektiv- und 0,38 bei den Individualleistungen.

Vergleicht man die Befragungsergebnisse bei den Mitgliedern mit dem Leistungsumfang der Sektionen, zeigen sich positive lineare Zusammenhänge (vgl. gestrichelte Linie in Abbildung 2):

- ♦ Für die Kollektivleistungen, in der Abbildung 2 rot dargestellt, zeigt sich ein deutlich positiver Zusammenhang. Die gestrichelte Regressionsgerade zeigt an, dass ein 10 %iger Zuwachs an Kollektivleistungen durchschnittlich einem um 2,4 % höheren Wert auf der Zufriedenheitsskala entspricht.
- ♦ Bei den Individualleistungen ergibt sich der fast gleiche Zusammenhang, sofern man die Sektion B als statistischen Ausreisser unberücksichtigt lässt: Ein 10 %iger Ausbau der Individualleistungen entspricht ebenfalls einer Erhöhung der Zufriedenheit um 2,4 %. Unter Einbezug der Sektion B schwächt sich der angenommene Zusammenhang stark ab.

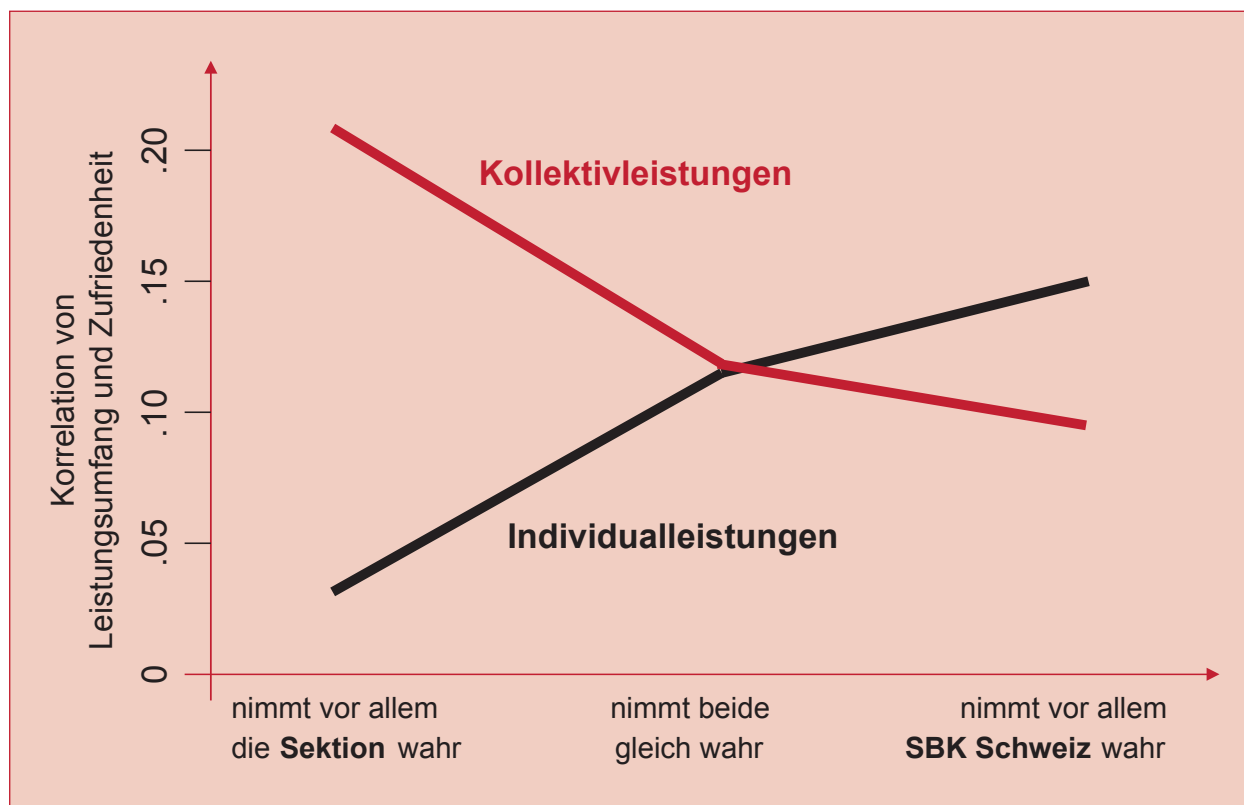


Abbildung 3: Zusammenhänge zwischen Leistungsumfang und Mitgliederzufriedenheit in Abhängigkeit der Sektionswahrnehmung



Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Streuung bei den Zufriedenheitswerten relativ gross ist: Auf der 5-stufigen Skala äusserten sich jeweils 40-50 % der Befragten eher oder sehr zufrieden, 40-50 % neutral und 10-20 % eher oder sehr unzufrieden.

Auffallend ist, dass auf individueller Ebene die Zufriedenheit bei den Befragten, welche angeben, vor allem die Sektion im Blick zu haben, stark mit den Kollektivleistungen der Sektion in Verbindung stehen. Dagegen ist sie bei den Befragten, welche vor allem den nationalen Dachverband sehen, nur mit den Individualleistungen der Sektion verknüpft. Eine öffentlich profiliert wahrgenommene Sektion kann demnach ihr Angebot an Individualleistungen durchaus beschränkt halten, während dieses Angebot bei einer eher zurückhaltend agierenden Sektion von entscheidender Bedeutung für sie ist (vgl. Abbildung 3).

Nur ein schwacher Zusammenhang ergibt sich aus der Befragung zwischen der wahrgenommenen Bindung (Commitment) und dem Leistungsangebot. Generell ist die Bindung wie zu erwarten in den kleineren Sektionen stärker als in den grossen, was durch eine wachsende Anonymität mit zunehmender Mitgliederzahl zu erklären ist. Unter Berücksichtigung dieses Einflusses ist das Commitment schwach positiv mit den Kollektivleistungen ( $r = 0.16$ ) und den Individualleistungen ( $r = 0.11$ ) korreliert.

Vergleicht man die Beurteilungen der Sektionsleistungen durch Mitglieder und Nicht-Mitglieder, so zeigen sich ebenfalls nur geringe Unterschiede, allerdings mit einem konsistenten Muster: Die Leistungsfähigkeit des SBK (bei Mitgliedern gemessen über die Zufriedenheit) und seiner Sektionen wird über alle Faktoren hinweg von Mitgliedern und Nichtmitgliedern nahezu identisch beurteilt. Wie zu erwarten wird die Wichtigkeit der Kollektivleistungen durch die Mitglieder höher eingeschätzt, die Wichtigkeit der Individualleistungen hingegen durch die Nichtmitglieder. Das kann ihren Verbleib zumindest teilweise erklären, während die Einschätzung über die Leistungsfähigkeit insgesamt kein entscheidendes Kriterium für Eintritt, Verbleib und Austritt zu sein scheint. Es ist aber zu betonen, wie gering die Unterschiede auf der 5-Punkte-Skala ausfallen (vgl. Tabelle 2). Dementsprechend ergibt auch der Vergleich über die Sektionen hinweg ein uneinheitliches Bild: Aktivere Sektionen werden im Vergleich von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern nicht anderes wahrgenommen als weniger aktive Verbände.

Zusammenfassend lässt sich also mit Blick auf die Hypothesen 1 und 2 festhalten, dass die Zufriedenheit unter den Mitgliedern in einer Sektion mit dem Umfang der von ihr angebotenen Individual- und Kollektivleistungen in einem gewissen Masse korreliert. Die Zusammenhänge sind aber relativ

Leistungen:	Wichtigkeit für Mitglieder	Wichtigkeit für Nicht - Mitglieder	Differenz M - NM	Signifikanz	Leistungsfähigkeit (= Zufriedenheit) für Mitglieder	Leistungsfähigkeit für Nicht - Mitglieder	Differenz M - NM	Signifikanz
K Interessenvertretung	4.36	4.35	+0.01	-	3.18	3.20	- 0.02	-
K Breiteninformation	3.65	3.55	<b>+0.10</b>	<b>.047</b>	3.22	3.25	- 0.03	-
I Individualinformation	3.98	4.15	<b>- 0.17</b>	<b>&lt;.001</b>	3.47	3.49	- 0.02	-
I Vergünstigungen	2.93	3.02	- 0.09	-	3.06	3.08	- 0.02	-
I Stellenvermittlung	3.59	3.94	<b>- 0.35</b>	<b>&lt;.001</b>	3.30	3.32	- 0.02	-

Tabelle 2: Vergleich zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern (K = Kollektivleistung; I = Individualleistung)



schwach und zeigen bei einer Betrachtung der individuellen Antworten eine grosse Streuung. Deshalb muss davon ausgegangen werden, dass die Einstellungen gegenüber einem Verband und seinen Sektionen durch eine Vielzahl individueller Faktoren beeinflusst wird und mit einer Veränderung des Leistungsangebots nur geringe Effekte erzielt werden können. Insbesondere lässt sich über die Unterschiede im Leistungsumfang nicht erklären, warum die einen Berufsträger sich zu einem Beitritt bzw. Verbleib entscheiden, während andere den Verband verlassen oder ihm fernbleiben. Hier zeichnet sich ab, dass die eigenen Grundeinstellungen (z.B. die Überzeugung, dass ein Verband in der Öffentlichkeit informierend tätig sein soll) wichtiger sind als das Leistungsangebot des Verbands.

Die dritte Hypothese zur Bedeutung von Dezentralisierung und Einbindung im Verband wurde dadurch überprüft, dass die Mitgliederzufriedenheit von Sektion mit vielen bzw. wenigen institutionalisierten Fach- und Interessengruppen verglichen wurde (vgl. Tabelle 3). Zwei der Sektionen des SBK haben überhaupt keine entsprechenden Gruppen eingerichtet, und bei vier weiteren Sektionen sind es nur eine oder zwei. Dem steht die andere Hälfte der Sektionen gegenüber, die jeweils zwischen 4 und 10 Fach- und Interessengruppen aufweisen. Es zeigt sich ein zwar insgesamt wiederum geringer

Zusammenhang, der aber durchgängig in die vermutete Richtung zeigt: Die Zufriedenheit ist in den dezentralisierten Sektionen in sämtlichen Individual- und Kollektivleistungen signifikant höher; bei den Individualleistungen ist der Unterschied noch stärker als bei den Kollektivleistungen. Für das Commitment als abhängige Variable zeigt sich dieser Zusammenhang jedoch nicht.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich beim Vergleich zwischen den 53 befragten Mitgliedern, die angegeben hatten, in einer Fach- oder Interessengruppe mitzuarbeiten, und den 460 Mitgliedern, welche nicht aktiv waren. Die Unterschiede sind interessanterweise geringer als beim Vergleich zwischen den Sektionen mit mehr oder weniger Gruppen. Daraus ist der Schluss zu ziehen, dass die Möglichkeit, in einer Fach- oder Interessengruppe mitzuarbeiten, für die individuelle Zufriedenheit mit dem Verband wichtiger ist als die tatsächliche Nutzung dieser Möglichkeit. In Bezug auf das Commitment unterschieden sich die aktiven und passiven Mitglieder stark: Auf der 5-stufigen Skala beträgt der Abstand 0,7 Stufen, was die grösste in der Studie feststellbare Differenz ist. Nicht überprüfen lässt sich, ob das höhere Commitment ein Ergebnis aktiver Mitgliedschaft ist, oder ob die Mitglieder mit einer stärkeren Bindung eher bereit zu einem besonderen Engagement sind.

Leistungen:	Mitgliederzufriedenheit in den 7 Sektionen mit 4 - 10 Fach- oder Interessengruppen	Mitgliederzufriedenheit in den 6 Sektionen mit 0 - 2 Fach- oder Interessengruppen	Differenz	Signifikanz
K Interessenvertretung	3.26	3.07	<b>+ 0.17</b>	<b>.020</b>
K Breiteninformation	3.28	3.14	+ 0.14	.057
I Individualinformation	3.55	3.35	<b>+ 0.18</b>	<b>.002</b>
I Vergünstigungen	3.15	2.94	<b>+ 0.21</b>	<b>.009</b>
I Stellenvermittlung	3.46	3.06	<b>+ 0.40</b>	<b>&lt;.001</b>

Tabelle 3: Vergleich zwischen Sektionen mit vielen bzw. wenigen Fach- und Interessengruppen (K = Kollektivleistung; I = Individualleistung)

Fasst man nun alle Erklärungsfaktoren für Zufriedenheit und Bindung zusammen (der Umfang von Individual- und Kollektivleistungen der Sektion, die Existenz von Fach- und Interessengruppen sowie das individuelle Engagement) lassen sich insgesamt rund 2 % der individuellen Unterschiede in der Mitgliederzufriedenheit erklären.<sup>15</sup> 19 % erklären sich durch die Unterschiede in der Bedeutung, die den Verbandsleistungen (und hier besonders der Kollektivleistungen) von Befragten zugesprochen wird. Weitere 15 % der Varianz in der Mitgliederzufriedenheit hängen mit dem subjektiven Informationsstand über die Sektionsleistungen zusammen. Schliesslich gehen 2 % der Unterschiede auf das Geschlecht der Befragten (aber nicht auf das Alter) zurück: Die 91 % Frauen unter den Befragungsteilnehmern äusserten sich zufriedener als die 9 % Männer, was wahrscheinlich auf den Mehrheitsstatus in diesem Verband zurückzuführen ist. 62 % der Varianz lassen sich mit den erhobenen Daten nicht erklären (vgl. Abbildung 4).

### Diskussion und Ausblick

Die Gestaltung und Weiterentwicklung von Organisationsstruktur und Leistungsprogramm gehört zu den wichtigsten Aufgaben im strategischen Management von Verbänden. Sowohl aus theoretischer Perspektive als auch in der Überzeugungswelt von

Managerinnen und Managern werden diese Aufgaben als erfolgsentscheidend für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern angesehen. Vor diesem Hintergrund könnten die Studienergebnisse enttäuschen: Im vorliegenden Fall eines Berufsverbands mit einer insgesamt durchschnittlichen und breit gestreuten Zufriedenheit zeigen diese durch das Management stark beeinflussbaren Faktoren den erwarteten Effekt. Sie können aber nur 2 % der Unterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen Mitgliedern und überhaupt keine Unterschiede im Commitment erklären. Offensichtlich überlagern persönliche Einstellungen oder andere individuelle Einflussfaktoren, die hier nur teilweise erfasst werden konnten, die Wirkungen des Leistungsprogramms.

Diese Studie ist nicht das einzige Beispiel dafür, dass Nutzniesser von Nonprofit-Organisationen sich nicht so rational verhalten, wie man ihnen das landläufig und gern unterstellt. Bei einer Befragung von Familienangehörigen im U.S.-amerikanischen Bundesstaat Minnesota über die Gründe, warum sie sich für ein gewinnorientiertes, freigemeinnütziges oder staatliches Pflegeheim entschieden hatten, wurde von den Forschern angenommen, dass die NPO-Pflegeheime einen grundsätzlichen Vertrauensvorschuss gegenüber den beiden anderen Träger besäßen, denn sie seien stärker auf ihre Werte und

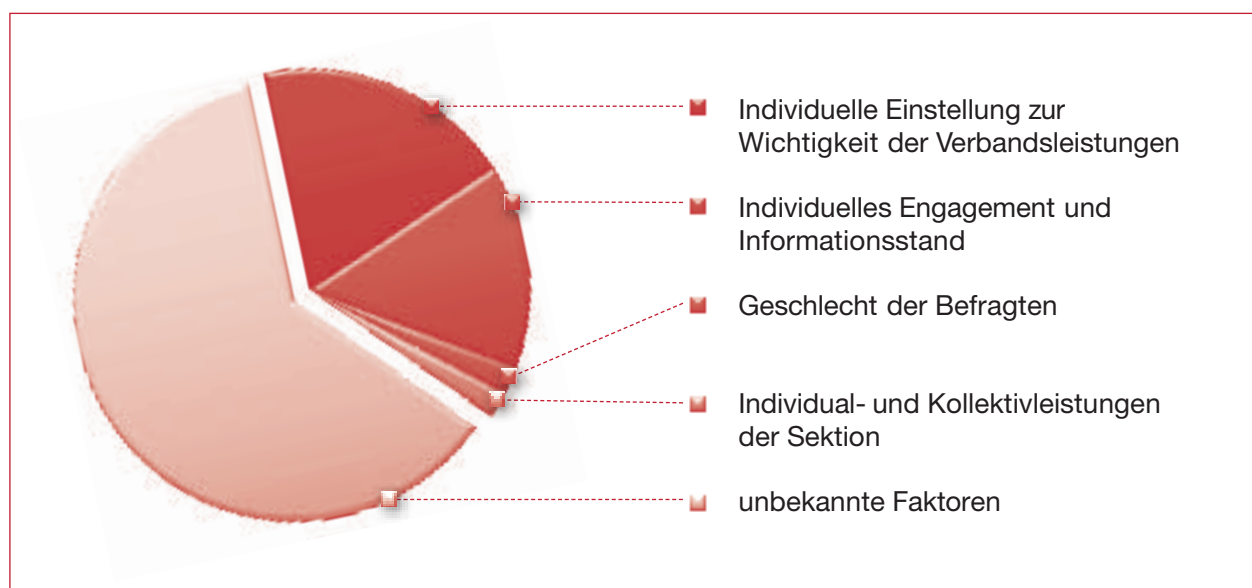


Abbildung 4: Erklärungsanteile der Mitgliederzufriedenheit im SBK

professionellen Standards verpflichtet als gewinnorientierte oder staatliche Einrichtungen.<sup>16</sup> Tatsächlich stellte sich heraus, dass 26 % der Befragten die Trägerschaft des von ihnen gewählten Heims nicht kannten und weitere 43 % diese falsch bezeichneten. Wenn nur die restlichen 31 % der Befragten überhaupt in der Lage sind, eine Entscheidung so rational zu treffen, wie ihnen das unterstellt wird, schwächt das die Erklärungskraft entsprechender Modelle erheblich. Im vorliegenden Fall des Berufsverbands sind wesentliche Gründe für Beitritt und Verbleib ebenfalls verborgen geblieben. Sie scheinen jenseits rationaler Erwägungen über persönliche Vor- und Nachteile zu liegen, oder diese Rationalität ist so individuell, dass sich daraus nur schwer eindeutige Gestaltungsempfehlungen für das Management ableiten lassen.

Persönliche Einstellungen über die Notwendigkeit bestimmter Leistungen sind bedeutsamer als die tatsächliche Ausgestaltung durch den Verband. Ein Verband wie der SBK ist darauf angewiesen, dass es genügend Menschen gibt, die von der Verbandsaktivität grundsätzlich überzeugt sind; und er muss damit leben, dass eine grosse Zahl potenzieller Mitglieder diese Überzeugung nicht hat. Einflussmöglichkeiten durch das Verbandsmanagement bestehen, aber der Hebel ist offensichtlich kürzer als man sich vielleicht wünschen würde. Aus einer Managementperspektive ist das vielleicht zu bedauern; teilt man diese nicht, kann man auch erleichtert darüber sein, dass die Steuerbarkeit des Individuums in einer aufgeklärten Welt Grenzen hat.

Grössere Bedeutung, das zeigt die Studie, kommt dem durchaus beeinflussbaren Faktor Information zu. Die Zufriedenheit ist hoch, wo sich die Mitglieder über das Geschehen im Verband und den Sektionen gut informiert fühlen. Daraus lässt sich eine provokante Empfehlung ableiten: Egal welche Leistungen Sie Ihren Mitgliedern anbieten (oder vorenthalten) – wichtig ist, dass Sie sie darüber verständlich in Kenntnis setzen!

Die Studie hat schliesslich auch gezeigt, dass eine Sektion mit ihrem Bemühen um Aufmerksamkeit in den Augen ihrer Mitglieder Einfluss auf deren Erwartungen nimmt: Wenn sie eigenständig, d.h. unabhängig vom nationalen Dachverband wahrgenommen wird, richten sich die Mitgliedererwartungen

vor allem auf die Kollektivleistungen. Die Individualleistungen sind aus Mitgliederperspektive nachrangig und lassen sich ggf. sogar einschränken. Entscheidet sich die Sektion hingegen dafür, sich in den Dachverband nahtlos einzufügen, ist die Zufriedenheit viel stärker mit der Ausgestaltung der Individualleistungen verknüpft und die Sektion ist gut beraten, sich in regelmässigen Abständen nach den individuellen Präferenzen der Mitglieder zu erkundigen. Dadurch erlangt ein operatives Instrument wie eine Mitgliederbefragung strategische Bedeutung mit weitreichenden Konsequenzen.

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Der vorliegende Text baut auf der von der Ko-Autorin verfassten und vom Erstautor betreuten Master Thesis «Strategien zur Mitgliederbindung und -gewinnung in Berufsverbänden» von 2011 auf.
- <sup>2</sup> Vgl. Olson 2004.
- <sup>3</sup> Vgl. Keller 2008, S. 364.
- <sup>4</sup> Vgl. Kirsch 2004, S. 183.
- <sup>5</sup> Olson 2004, S. 49.
- <sup>6</sup> Vgl. Olson 2004, S. 65.
- <sup>7</sup> Vgl. Offe/Wiesenthal 1980, S. 83.
- <sup>8</sup> Vgl. dazu die grundlegenden Arbeiten von Maslow 1954 und McClelland 1961.
- <sup>9</sup> Einen empirischen Beleg dafür bietet die Studie von Barkam u.a. 1993 am Beispiel eines US-amerikanischen Interessenverbands.
- <sup>10</sup> Vgl. Jahresbericht SBK 2009, S. 28.
- <sup>11</sup> SBK Statuten in der Fassung von 1991.
- <sup>12</sup> Vgl. SBK Jahresbericht 2009.
- <sup>13</sup> Die Faktoranalyse wurde auf Grundlage der Daten aus der anschliessenden Mitgliederbefragung durchgeführt. Die Gruppierung der verschiedenen Leistungen widerspiegelt also die Sichtweise der Mitglieder: Leistungen innerhalb eines Faktors werden von den Befragten als in ähnlichem Masse vom SBK erfüllt bzw. nicht erfüllt angesehen.
- <sup>14</sup> Organisationales Commitment steht für die Bindung, die eine Person emotional oder rational zu einer Organisation hat. Vgl. Allen/Meyer 1991.
- <sup>15</sup> Berechnungsgrundlage ist ein lineares Regressionsmodell mit der individuellen Mitgliederzufriedenheit als abhängige Variable.
- <sup>16</sup> Vgl. Ben-Ner/Paulson/Reng 2009.

## Literatur

- Allen, N.J./Meyer, J.P., *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, in: *Human Resource Management Review* (1), 1991, S. 61-89.
- Barkan, S.E./Cohn, S.E./Whitaker, W.H., *Commitment Across the Miles: Ideological and Microstructural Sources of Support in a National Antihunger Organization*, in: *Social Problems* (40), 1993, S. 362-373.
- Ben-Ner, A./Paulson, D.F./Reng, T., *Does Ownership Matter in the Selection of Nursing Homes? Evidence from Consumer Surveys*, Vortrag im Rahmen der Jahrestagung 2009 der Academy of Management, Chicago, 7.-11. August 2009.
- Bennet, R.J., *The Logic of Membership of Sectoral Business Associations*, in: *Review of Social Economy* (58), 2000, S. 17-42.
- Keller, B., *Berufsverbände, Tarifautonomie und das System der Interessensvertretung*, in: *Leviathan* (36), 2008, S. 364-390.
- Kirsch, G., *Neue Politische Ökonomie*, 5. Aufl., Stuttgart, 2004.
- Marshall, R.J./Sundstrom, B., *Determining the Level of Interest in a Professional Association for Social Marketing in the United States: Results of a National Survey*, in: *Social Marketing Quarterly* (16), 2010, S. 21-30.
- Maslow, A.H., *Motivation und Persönlichkeit*, Olten, 1977 (Originalausgabe: *Motivation and Personality*, 1954).
- McClelland, D.C., *The Achievement Motive*, Princeton, 1961.
- Offe, C./Wiesenthal, H., *Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form*, in: *Political Power and Social Theory* (1), 1980, S. 67 – 115.
- Olson, M., *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, 5. Aufl., Tübingen, 2004 (Originalausgabe: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, 1965).
- Streeck, W., *Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action*, Working Paper, Wisconsin, 1990.
- Tschirhart, M., *Nonprofit Membership Associations*, in: Powell, W.W./Steinberg, R. (Hrsg.), *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, 2. Aufl., New Haven, 2006, S. 523-541.

## Die Autoren



### Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Bamberg (D); anschliessend Promotion und Habilitation an der Universität Konstanz. 2006-2008 Professor für Human Resource Management und Prorektor für Lehre an der European Business School (EBS), Oestrich-Winkel (D). Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.



### Yvonne Ribi/yvonne.ribi@sbk-asi.ch

Ausbildung zur diplomierten Pflegefachfrau HF, Tätigkeit am Universitätsspital Zürich, dann Matura auf dem zweiten Bildungsweg und im Jahr 2003 Wechsel als Geschäftsführerin zum SBK der Sektionen SG TG AR AI. Ab 2009 war sie Fachassistentin der Geschäftsleiterin des SBK Schweiz. Im Jahr 2008 erfolgte der Abschluss als Dipl. Verbandsmanagerin am VMI und im direkten Anschluss die Teilnahme im Executive MBA Studium für Management von Nonprofit Organisationen an der Universität Freiburg/CH. Ab dem Sommer 2012 wird sie als Geschäftsführerin des SBK tätig sein.