

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 3/15**

Udo Michel; Markus Gmür

## **Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung**

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 3 (2015), S. 28-36.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher  
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Ratskanzlei Kanton Appenzell Innerrhoden zum Thema „Landsgemeinde“  
ISBN: 3-909437-44-3  
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.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Forschungsbeitrag

# Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung

Udo Michel und Markus Gmür

Interessenverbände sind mit auseinanderlaufenden Herausforderungen konfrontiert, die eine zentrale strategische Herausforderung darstellen: Sie müssen immer wieder neue Mitglieder anziehen, um gross und gewichtig zu erscheinen, sind aber auch darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder aktiv und engagiert sind. Ersteres erfordert eine quantitative, zweiteres eher eine qualitative Optimierung der Mitgliederwerbung. Die vorliegende Studie untersucht am Beispiel einer Schweizer Arbeitnehmerorganisation, welcher Zusammenhang zwischen dem Rekrutierungsweg neuer Mitglieder und deren späterer Bereitschaft zum Engagement für den Verband besteht. Es zeigt sich, dass Mitglieder, die über enge persönliche Kontakte durch Angestellte der Organisation geworben wurden oder eigeninitiativ eingetreten sind, sich häufiger engagieren als Mitglieder, die von anderen Mitgliedern oder über Standaktionen zum Beitritt bewegt wurden. Das hat wichtige Konsequenzen für die Strategiewahl bei der Mitgliedergewinnung.<sup>1</sup>

*«Solange eine Organisation besteht und funktioniert, muss sie die dreifache Aufgabe erfüllen, Mitglieder zu gewinnen, sie zum Bleiben zu veranlassen und dafür zu sorgen, dass sie ihre Rolle spielen.»* Feinsinnig hat Renate Mayntz in

ihrem Standardwerk «Soziologie der Organisation» von 1963 die wesentlichen Herausforderungen für jede Managerin und jeden Manager bezeichnet.<sup>2</sup> Für Gewerkschaften und andere Arbeitnehmerorganisationen in den spätindustriellen Gesellschaften weist das Zitat auf eine akute Problemlage hin: Mitgliederschwund, Machtverlust, sinkender Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse und fehlende Mobilisierungskraft sind oft gestellte Diagnosen. Die Ursachen werden zum einen in veränderten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, zum anderen im Zusammenhang mit dem Wertewandel gesehen: Traditionell hoch organisierte industrielle Branchen haben gegenüber dem Finanz- und Dienstleistungssektor mit geringerem Organisationsgrad an Bedeutung verloren, und die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung ging ebenfalls mit einer sinkenden Mitgliedschaft in Gewerkschaften einher. Zudem organisierte sich die Arbeitnehmerschaft traditionell im nationalen Kontext und im Rahmen des nationalstaatlichen Arbeitsrechts; die wirtschaftliche Globalisierung und der schrittweise Rückzug der Nationalstaaten aus der Arbeitnehmerschutzgesetzgebung haben die Gewerkschaften ebenfalls geschwächt. Auf der anderen Seite haben die Individualisierung, die Pluralisierung von Lebensentwürfen und Berufsbiografien zur Ero-



Foto: Kanton Appenzell Innerrhoden

sion des traditionellen gewerkschaftlichen Modells geführt, das auf einen homogenen männlichen Mitgliederbestand mit einem kollektiven (Klassen-) Bewusstsein ausgerichtet war.<sup>3</sup>

Inzwischen haben Gewerkschaften auf diese Entwicklungen reagiert, indem sie sich in zunehmendem Masse nicht nur als Verband zur Durchsetzung und Sicherung von Kollektivinteressen, sondern als soziale Bewegung und als Dienstleistungsorganisation für ausdifferenzierte Individualinteressen einer heterogenen Arbeitnehmerschaft begreifen.<sup>4</sup> Dass dabei die Attraktivität für neue Mitglieder und die Art ihrer Rekrutierung eine besondere Rolle spielt, lässt die Studie von Oesch (2012) zur Mitgliederentwicklung bei Schweizer Gewerkschaften erwarten: Demnach unterscheiden sich die wachsenden von den schrumpfenden Arbeitnehmerorganisationen nicht etwa durch höhere bzw. niedrigere Bindungs- und Austrittsraten, sondern darin, wie gut es ihnen gelungen ist, neue Mitglieder zu gewinnen. Allerdings kann diese Studie keine Aussage darüber machen, worin denn die Unterschiede in der Rekrutierung zwischen den betrachteten Organisationen bestanden und welche Zusammenhänge zwischen bestimmten Arten der Mitgliederrekrutierung und dem Erfolg einer Gewerkschaft vorhanden waren. Diese Frage steht im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung.

## Mitgliederrekrutierung und Mobilisierungskraft

Die Erklärung der Mobilisierungskraft von Gewerkschaften wurde bereits in zahlreichen Studien aus verschiedenen Ländern untersucht. Allein die Meta-Analyse von Monnot et al. (2011) beruht auf 108 Studien zwischen 1980 und 2010 und zeigt vor allem die Bedeutung der grundsätzlichen Einstellung gegenüber gewerkschaftlicher Aktivität, der Arbeitsplatzsicherheit und des Commitments gegenüber der Arbeitgeber- und der Gewerkschaftsorganisation. Deren Zusammenhang mit der Mitgliederrekrutierung hat dagegen kaum Beachtung gefunden.

Aus der Perspektive der ökonomischen *Theorie des kollektiven Handelns* von Olsen (1965) ist die Situation von Organisationen ohne Zwangsmitgliedschaft, die Kollektivleistungen erbringen, grundsätzlich prekär: Sie sind der ständigen Gefahr des Trittbrettfahrens passiver Mitglieder oder gar mitprofitierender Nicht-

mitglieder ausgesetzt. Dem können sie nur entgehen, wenn es gelingt, selektive ökonomische Anreize zu setzen oder soziale Kontrolle wirksam werden zu lassen. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Anwerbung über enge Freunde oder Familienmitglieder ein aussichtsreicherer Rekrutierungsweg als die Werbung über Standaktionen, anonyme Werber(innen) oder der Beitritt aus Eigeninitiative. Opp (2009) erweitert die enge Nutzenperspektive von Olsen um den Aspekt der *Selbstwirksamkeitsüberzeugung*: Je höher man den eigenen Einfluss auf ein gemeinschaftliches Geschehen einschätzt, umso eher sieht man einen Vorteil im Engagement. Entscheidend ist nun die Tendenz zur Überschätzung des eigenen Einflusses in grossen Gruppen.<sup>5</sup> Es könnte nun vermutet werden, dass Personen, die aus eigener Initiative Mitglied werden, sich durch eine überdurchschnittliche Wirksamkeitsüberzeugung auszeichnen; dies insbesondere im Vergleich zu Personen, die von Dritten zum Beitritt bewogen wurden.

Neben dieser ausgeprägt egoistischen Sichtweise hat sich mit der *Social Custom Theorie*<sup>6</sup> bzw. der *Theorie des Sozialen Tauschs*<sup>7</sup> auch ein Ansatz etabliert, der die soziale Anerkennung in den Mittelpunkt der Frage um das individuelle Engagement rückt: Die wahrgenommene Anerkennung für Mitgliedschaft und Engagement ist umso höher, je mehr Personen involviert sind, zu denen auch in anderem Kontext (z. B. Freundeskreis oder Arbeitsplatz) ein Kontakt besteht. Deshalb spielt der Organisationsgrad einer Gewerkschaft im Betrieb eine wichtige Rolle: Sie stärkt nicht nur das kollektive Gewicht, sondern auch die individuelle Motivation zur Interessendurchsetzung.<sup>8</sup> Aus diesem Grund dürfte die erfolgreiche Anwerbung im Betrieb durch offizielle Gewerkschaftsvertreter oder andere Mitglieder mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für individuelles Engagement korrespondieren – insbesondere im Vergleich zur Anwerbung im öffentlichen Raum.

Zusammengefasst ergeben sich aus diesen Vorarbeiten verschiedene Argumente dafür, dass die Rekrutierung am Arbeitsplatz oder über bereits anderweitig bestehende persönliche Kontakte und eingeschränkt auch der Beitritt aus Eigeninitiative bessere Voraussetzungen für ein starkes Engagement der neuen Mitglieder bieten. Standaktionen im öffentlichen Raum weisen unter diesem Gesichtspunkt

Defizite bei der Einbindung der Neumitglieder auf, was problematisch ist, wenn eine Arbeitnehmerorganisation gezielt engagierte Mitglieder sucht.

## Befragungsmethode und Datenbasis

Vorliegende empirische Studie wurde im April 2014 als Telefoninterview bei 805 Mitgliedern der Gewerkschaft Unia durchgeführt. Die Gespräche wurden in Deutsch, Französisch, Italienisch oder Portugiesisch geführt. Für die vorliegende Analyse wurden die Daten von 383 befragten Mitgliedern ausgewählt, die zwischen Januar 2010 und Februar 2014 eingetreten sind. Die Auswahl unter den rund 200 000 Gewerkschaftsmitgliedern erfolgte über geschichtete Zufallsstichproben, gegliedert nach Rekrutierungswegen und nach Engagement. Die Stichprobengrösse variiert in den nachfolgenden Analysen, da nicht von allen Befragten vollständige Angaben vorliegen.

Die Bereitschaft zum Engagement der Befragten in der Gewerkschaft wurde über zwei verschiedene Guttman-Skalen zur Einbindung und zu den Aktivitäten gemessen (vgl. Tabelle 1).<sup>9</sup> Zwischen den beiden Skalen besteht bei den 383 Befragten eine mittelstarke und statistisch signifikante Rangkorrelation (Kendall  $\tau = +.25$ ).

Bei *Mitgliederrekrutierung* wurden drei Arten des Beitritts unterschieden: 1) Beitritt aus Eigeninitiative, 2) Beitritt nach persönlicher Ansprache (a) durch ein anderes Mitglied, (b) durch jemanden aus dem persönlichen Umfeld, (c) durch einen Kollegen am Arbeitsplatz und 3) Beitritt nach Ansprache bei einer Standaktion im öffentlichen Raum. Die Zuordnung erfolgte aufgrund der persönlichen Auskunft der Befragten. Demnach sind von den Befragten 22 % aus eigener Initiative beigetreten, 13 % nach Werbung

durch ein anderes Mitglied, 17 % nach Werbung aus dem persönlichen Bekanntenkreis und je 24 % nach Werbung durch Unia-Angestellte am Arbeitsplatz bzw. als Ergebnis einer Standaktion.<sup>10</sup> Dabei zeigen sich zum Teil Besonderheiten bei einzelnen Nationalitäten bzw. Sprachengruppen: Über 60 % der deutschsprachigen Befragten wurden bei einer Standaktion geworben. Das ist einerseits darauf zurückzuführen, dass diese Werbemethode fast nur in der Deutschschweiz praktiziert wird und andererseits, dass es in der geschichteten Stichprobe eine Mindestquote für Standaktionen gab. Bei den italienisch- oder französischsprachigen Befragten traten nach eigener Auskunft zu 30 % eigeninitiativ ein und wurden zu 35 % am Arbeitsplatz geworben; bei 12 % wurden familiäre Bezüge genannt. Befragte portugiesischer oder spanischer Herkunft gaben hingegen zu 40 % an, durch Familienangehörige geworben worden zu sein.

Auch in Bezug auf das Engagement sind die Unterschiede zwischen den Kulturregionen ausgeprägt: Der Anteil der Aktivisten ist unter spanisch-, portugiesisch- und italienischsprachigen Befragten mit über 25 % weit höher als unter den deutschsprachigen Befragten mit rund 8 %. Im Bereich von 12 % bewegen sich Französischsprachige und Personen aus Osteuropa.

Bei der nachfolgend präsentierten Analyse wurden weitere mögliche Einflussfaktoren ebenfalls miteinbezogen: Alter und Geschlecht, formale Bildung und berufliche Position. 66 % der Befragten waren Männer, das Durchschnittsalter im Bereich von 16 bis 65 betrug 34 Jahre; 8 % der Befragten hatten ein Hochschulstudium und weitere 12 % Absolventen einer Fach- oder Mittelschule; 6 % bekleideten eine Kaderposition. Die Befragten waren zu ähnlichen Teilen in

Partizipation (in Anlehnung an Arnstein 1969)			Engagement		
0	keine Informationen erhalten oder erhaltene Informationen nicht verstanden	36 %	0	kein Engagement (nur Bezahlung des Mitgliederbeitrags)	50 %
1	Informationen bewusst erhalten	44 %	1	engagiert als Kontaktperson (informiert die Organisation über mögliche Neumitglieder oder Entwicklungen im Betrieb)	9 %
2	an Veranstaltungen teilgenommen	11 %	2	engagiert als Supporter(in) (nimmt gelegentlich an Aktionen teil)	25 %
3	Mitglied einer Betriebsgruppe oder in einem anderen Gremium	9 %	3	engagiert als Aktivist(in) (beteiligt sich aktiv an der Organisation und Durchführung von Aktionen)	16 %

Tabelle 1: Stufen der Mitgliederaktivität und ihre Verteilung unter den 383 Befragten



den Branchen Bau, Gewerbe, Industrie und Tertiärsektor tätig. Schliesslich wurden sie auch nach ihren wichtigsten Beitritts- und Verbleibgründen befragt; dabei standen die Unterscheidung zwischen Kollektiv- und Individualnutzen aus der Mitgliedschaft und die Zufriedenheit mit den entsprechenden Leistungen der Organisation im Vordergrund:

- ♦ Der Kollektivnutzen umfasst die Verwirklichung von Gerechtigkeit und Solidarität, die Stärke der Gewerkschaft und der Schutz, den sie bietet, sowie politische Kampagnen und Aktionen (gebildet aus 4 items,  $\alpha = .69$ )
- ♦ Der Individualnutzen resultiert aus Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz, Weiterbildungs- und Beratungsangeboten, Anhaltspunkten für eigenes Engagement, Beziehungen zu und gegenseitiger Bestärkung zwischen Kollegen und materiellen Vergünstigungen im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft in der Gewerkschaft (gebildet aus 9 items,  $\alpha = .89$ ).

Es zeigten sich vor allem bei den ursprünglichen Erwartungen an die Individualleistungen Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturgruppen: Sowohl bei Schweizern wie Nicht-Schweizern sind sie bei den Italienischsprachigen (sowie Spaniern und Portugiesen) am höchsten und bei den Deutschsprachigen am niedrigsten, während sich die Französischsprachigen

und Osteuropäern in der Mitte bewegen. Bei der Frage nach den Gründen für den Verbleib in der Gewerkschaft zeigen sich diese Unterschiede allerdings nicht. Mit zunehmendem Bildungsniveau fällt auch die Erwartungen an die Individualleistung, und dies unabhängig von Nationalität oder Sprachgruppe.

### Zusammenhänge zwischen Rekrutierung und Engagement/Partizipation

Abbildung 1 zeigt, dass das Aktivitätsniveau der Mitglieder sich unterscheidet, je nachdem auf welchem Weg sie der Organisation beitraten. Betrachtet man die Gruppe der Aktivisten, die 16 % Befragten ausmachen, so sieht man, dass auffallend viele über einen familiären Kontakt Mitglied wurden; eine ähnlich grosse Gruppe der Aktivisten wurde am Arbeitsplatz geworben.

Die Eigeninitiative als Beitrittsweg wird wichtig, wenn man die Aktivisten zusammen mit den Supportern betrachtet. Die Werbung über ein anderes Mitglied oder über den Stand im öffentlichen Raum korrespondieren hingegen mit niedrigeren Aktivitätslevels: Fast 60 % der so geworbenen Mitglieder zeigen kaum Bereitschaft zum Engagement (Engagementlevel 0), und auch der Partizipationsgrad liegt nur wenig über 50 %.

Um besser zu verstehen, welche sonstigen Faktoren die Unterschiede im Aktivitätslevel der Mitglieder erklären können, wurden verschiedene Regressions-

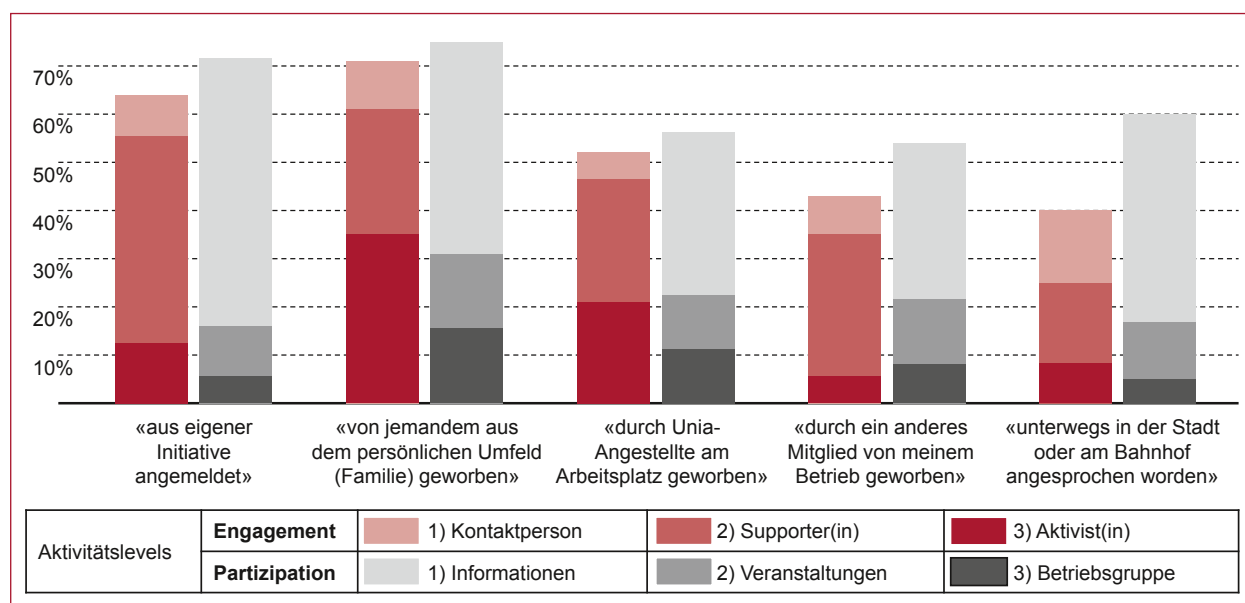


Abbildung 1: Aktivitätslevels nach Rekrutierungsweg (N = 383)

analysen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 zusammengefasst. Von links nach rechts wurden zuerst alle Aktivitätslevels abgestuft betrachtet (wobei angenommen wird, dass sich die Stufen intervallskalieren lassen); anschliessend wurden mehrere logistische Regressionen für Paarvergleiche zwischen Teilgruppen durchgeführt. Sie zeigen, dass die Analyse ganz links eine gute Zusammenfassung liefert, aber dass je nach Grenzziehung jeweils andere Faktoren erklärungskräftig sind.

Die Analyse ergibt, dass Unterschiede nach Sprache oder Nationalität weitgehend verschwinden, sobald andere Faktoren miteinbezogen werden; nur für die französischsprachigen Befragten (ganz überwiegend Schweizer Nationalität) ergibt sich ein leicht unterdurchschnittliches Aktivitätslevel im Vergleich etwa zu Deutschsprachigen sowie Personen süd- und osteuropäischer Herkunft. Alter und Geschlecht liefern keine Erklärung für Unterschiede in der Aktivität, ebenso wenig der Ausbildungshintergrund, der Beschäfti-

gungsgrad (Vollzeit oder Teilzeit) oder die hierarchische Position (Kaderposition oder nicht).

Folgende Faktoren scheinen dagegen eine Bedeutung dafür zu haben, ob ein Mitglied der Gewerkschaft Unia, das in den vergangenen vier Jahren beigetreten ist, in der Zwischenzeit mehr oder weniger aktiv geworden ist:

- ♦ Die familiäre Prägung spielt für die Aktivität eine Rolle: Wer gewerkschaftlich organisierte Eltern hatte (das trifft für 23 % der Befragten zu), engagiert sich eher als Kontaktperson oder Supporter(in), als dies Mitglieder ohne entsprechende Vorgeschichte tun. Auf der höchsten Stufe der Aktivist(inn)en, zeigt sich allerdings kein Zusammenhang.
- ♦ Gewerkschaftsmitglieder im Industriesektor sind zwar im Mittel nicht aktiver als ihre Kollegen in den übrigen Branchen (Bau, Gewerbe oder Dienstleistungssektor). Bei ihnen sind jedoch viele der aktivitätsbeeinflussenden Faktoren (Familie, Sprache, Nutzen, Partizipation und Rekrutierungsweg) un-

Erklärt wird:		Engagementstufen 0 bis 3	Warum mindestens Kontaktperson?	Warum mindestens Supporter(in)?	Warum Aktivist(in)? Basis: alle Befragten	Warum Aktivist(in)? Basis: alle Aktiven Stufen 1-3	Warum Aktivist(in)? statt nur Supporter(in)
Analysemethode:		Multilineare Regression	Logistische Regressionen (angezeigt werden nur signifikante Zusammenhänge)				
Einflussfaktoren:							
Eltern waren auch Gewerkschafter	ja=1	+ .11 **	pos **	pos **			
Branche: Industrie	ja=1	+ .11 **	pos **		pos **	pos *	pos **
Französischsprachig	ja=1	- .10 *	neg *				
Kollektivnutzen als Beitrittsgrund		+ .19 ***	pos ***	pos ***			
Individualnutzen als Beitrittsgrund		+ .28 ****	pos ****	pos ***			
Individualnutzen wichtiger seit Beitritt		+ .11 *	pos *		pos **		
Zufriedenheit mit Serviceleistungen Unia		- .13 **	neg **	neg **			
Partizipation an Veranstaltungen oder in einer Betriebsgruppe	ja=1	+ .23 ****	pos ***	pos ***	pos ***	pos **	pos **
Rekrutierungsweg über:							
– Eigeninitiative	ja=1	+ .23 ****	pos ****	pos ****			
– Persönliche Bekannte/Familie	ja=1	+ .16 ***	pos *	pos ***	pos **	pos *	
– Unia-Angestellte am Arbeitsplatz	ja=1	+ .14 **		pos **	pos *	pos **	pos *
<b>Erklärte Varianz</b> (R <sup>2</sup> bzw. Anteil richtig vorhergesagter Fälle für «zutreffend» / «nicht zutreffend»)		.29	76/67 %	70/79 %	20/97 %	33/84 %	46/78 %

Anmerkungen: pos = statistisch positiver Zusammenhang / neg = statistisch negativer Zusammenhang  
 Statistische Signifikanzniveaus: \*\*\*\* = p(t) < .001 / \*\*\* = p(t) < .01 / \*\* = p(t) < .05 / \* = p(t) < .10

Tabelle 2: Regressionsanalyse zur Erklärung mitgliedschaftlicher Aktivität (N = 292)

günstiger ausgeprägt als in den übrigen Sektoren. So betrachtet zeigen sie sowohl in der Rolle als Kontaktpersonen als auch als Aktivisten ein deutlich höheres Aktivitätslevel als zu erwarten wäre. Wahrscheinlich spielt hier die in der Befragung nicht kontrollierte Organisationsgrösse mit eine Rolle.

- ♦ Mitglieder, die von Beginn an höhere Erwartungen (sowohl bezüglich dem Individual- als auch dem Kollektivnutzen) gegenüber der Gewerkschaft mitbrachten und deren Erwartungen danach nicht enttäuscht, sondern noch gesteigert wurden, sind aktiver als solche mit geringeren Erwartungen. Der negative Koeffizient beim Faktor Zufriedenheit zeigt allerdings auch, dass diese aktiven Mitglieder auch vergleichsweise kritischer sind, was die Erfüllung der gestellten Erwartungen betrifft. Wiederum kann das höchste Engagementlevel damit nur unzureichend erklärt werden.
- ♦ Die Wahrnehmungen von Individual- und Kollektivnutzen korrespondieren beide mit dem Engagement, aber der Zusammenhang zum Individualnutzen ist durchgängig stärker als zum Kollektivnutzen.
- ♦ Dass der Grad des Engagements mit dem Ausmass der Partizipation verknüpft ist, bleibt auch unter Berücksichtigung aller anderen Einflussfaktoren erhalten.

Schliesslich erweist sich auch die *Rekrutierung* als entscheidend für die spätere Aktivität, und ihr Einfluss zeigt sich durchgängig auf allen Stufen:

- ♦ Wer aus eigener Initiative beiträgt, betätigt sich überdurchschnittlich häufig als Kontaktperson oder als Supporter(in); unter den Aktivist(inn)en ist diese Gruppe aber nicht häufiger anzutreffen.
- ♦ Am häufigsten aktiv, und dies auf allen Ebenen, werden diejenigen Mitglieder, die entweder durch enge persönliche Kontakte oder am Arbeitsplatz durch Mitarbeiter(innen) der Gewerkschaft angeworben wurden.
- ♦ Demgegenüber ist das Engagement bei Personen, die durch andere Unia-Mitglieder oder bei öffentlichen Standaktionen angeworben wurden, deutlich geringer. Über diese Wege kann die Gewerkschaft zwar ihre Mitgliederzahl stabil halten oder sogar steigern, will sie jedoch auch an Mobilisierungskraft für Aktionen zulegen, muss sie hier noch zusätzliche Anstrengungen unternehmen.



## Drehstuhl ON. Die neue Form des Sitzens.

ON von Wilkhahn setzt neue Massstäbe in Sachen Design und Ergonomie. Mit seiner weltweit patentierten Trimension fördert er aktiv die Bewegungen des Körpers im Sitzen. Und steigert so nachweislich das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Alles über ON finden Sie unter **wilkhahn.ch/on**





Foto: Kanton Appenzell Innerrhoden

Mit den in dieser Studie geprüften Faktoren lassen sich Unterschiede im Engagement der Mitglieder für die Gewerkschaft zu 29 % erklären, was ein guter Wert ist, wenn man bedenkt, wie komplex das Zustandekommen von individuellen Entscheidungen über persönliches Engagement sind. Die Teilgruppenvergleiche zeigen, dass sich insbesondere die Beweggründe der Kontaktpersonen und Supporter(innen) recht treffend erklären lassen. In Bezug auf die kleine Gruppe der Aktivist(inn)en ist das bedeutend schwerer, wie das in Tabelle 2 die unterste Datenzeile (ab der drittletzten Spalte) verdeutlicht: Warum jemand nicht Aktivist(in) ist, kann mit 97%iger Sicherheit mit den untersuchten Faktoren erklärt werden; umgekehrt gelingt das nur mit 20%iger Sicherheit. Grenzt man die Vergleichsgruppen ein (vorletzte und letzte Spalte), dann wird die Treffsicherheit höher. Allerdings bleiben nur noch wenige Vorhersagefaktoren übrig, darunter die Anwerbung am Arbeitsplatz, mit Einschränkungen auch die Werbung über persönliche Kontakte.

### Fazit und Handlungsempfehlungen

Individuelles Engagement wurzelt in Selbstkontrolle, in persönlicher oder in organisatorischer Verbindlichkeit, wie sie zum Zeitpunkt des Beitritts bestehen. Der Einsatz über den unmittelbaren persönlichen Nutzen hinaus für ein Gemeinwesen, wie es eine mitgliederschaftliche Organisation darstellt, beruht auf solchen Verbindlichkeiten: vor sich selbst, vor engen persönlichen Beziehungen oder vor einer Organisation, die sich durch ihre Beschäftigte um ein Mitglied bemüht

hat. Das lässt sich aus den drei Rekrutierungswegen ablesen, die mit einem erhöhten Engagementlevel verbunden sind. Die beiden verbleibenden Massnahmen der Mitgliederwerbung, welche für die Organisation direkt deutlich weniger Aufwand erfordern, fallen demgegenüber zurück: Wenn eine Organisation ihre eigenen Mitglieder dazu motiviert, Kollegen anzuwerben, und dies gegebenenfalls auch incentiviert, kann sie damit durchaus Wachstum erzeugen und ihre bestehenden Mitglieder zu einem ausserordentlichen Einsatz bewegen. Möglicherweise aber, so liesse sich das vorsichtig aus den Untersuchungsergebnissen schliessen, tritt der gewünschte Effekt nicht bei den Geworbenen ein: Die Verbindlichkeit durch einen Kontakt von Mitglied zu Mitglied ist eher gering; sie wird noch gemindert, wenn das neu geworbene Mitglied den Eindruck hat, nicht seiner selbst wegen, sondern wegen einer in Aussicht gestellten Prämie geworben worden zu sein. Und auch die Werbung durch eine Drittorganisation im öffentlichen Raum schafft zu wenig Verbindlichkeit, auch wenn sie aus Sicht der Organisationsleitung ebenso wie ein Anreizsystem einfacher zu bewerkstelligen ist als persönliche Ansprache oder die Förderung von Kontaktaufnahmen über persönliche Beziehungen. Es wäre zu prüfen, ob die durch diese weniger verbindlichen Wege gewonnenen Mitglieder durch weitere Kontakte nach dem Eintritt stärker an die Organisation gebunden werden könnten. Der damit verbundene Aufwand liesse sich in Anbetracht der sonstigen Vorteile dieser Wege durchaus rechtfertigen.



Folgende Empfehlungen lassen sich aus den Studienergebnissen ableiten:

1. Eine Organisation, die nach Wachstum strebt oder die Mitgliederzahl zumindest konstant halten will, kann dies auf verschiedenen Wegen erreichen, gegebenenfalls auch über ein Anreizmodell für ihre bestehenden Mitglieder, neue Mitglieder zu werben, oder über Werbung im öffentlichen Raum. Will sie aber nicht nur zahlende, sondern auch engagierte Neumitglieder gewinnen, muss sie entweder in der Wahl der Rekrutierungswege selektiver vorgehen oder die weniger aufwändigen aber unverbindlicheren Rekrutierungen durch Massnahmen nach der Gewinnung ergänzen.
2. Je stärker sich die Angestellten einer Mitgliederorganisation – im Fall einer Arbeitnehmerorganisation etwa die Gewerkschaftssekretäre – selbst in der Mitgliederwerbung engagieren, umso grösser ist auch die Chance, engagierte Neumitglieder zu gewinnen. Die Organisation sollte ihrer Mitgliederwerbung in diesem Sinne Gewicht verleihen! Das kann auch bedeuten, dass bei Rekrutierungsformen, wo es zu keinem persönlichen Kontakt zwischen Organisation und Mitglied gekommen ist, dieser noch nachzuholen oder zumindest zu kompensieren wäre.
3. Hinweise, in welche Richtung solche weiteren Massnahmen gehen können, ergeben sich aus dem starken Einfluss der Wahrnehmung von Kollektiv- und Individualnutzen. Können diese den Neumitgliedern, vielleicht kombiniert mit dem Bestreben, einen intensiveren persönlichen Kontakt in die Organisation hinein aufzubauen, stärker vermittelt werden, kann das durch den Rekrutierungsweg bedingte Defizit an Bereitschaft zum Engagement kompensiert werden. So kann sowohl Masse als auch Klasse erreicht werden.
4. Auch wenn die Mitgliederwerbung über familiäre oder Freundschaftsnetzwerke unter Arbeitnehmern aus dem südeuropäischen Raum eine wichtigere Rolle spielt als nördlich der Alpen, so ist ihr Effekt für die Bereitschaft zum Engagement stets derselbe. Je besser es einer Mitgliedervereinigung gelingt, einen familiären Charakter zu entwickeln und ein entsprechendes Verständnis in ihrer Mitgliederbasis zu verankern, umso grösser sind auch die Chancen, dass die Mitglieder sich auch individuell für das Ganze engagieren!

5. Damit Neumitglieder aus eigener Initiative beitreten, müssen attraktive Rollenmodelle vorhanden und in der Öffentlichkeit bekannt sein. Jede Organisation muss sich die Frage stellen, wofür ihre Exponenten stehen und in welchem Ausmass sie mit einem persönlichen Engagement für allgemein anerkannte Ziele in Verbindung gebracht werden.

Dass der individuelle Nutzen für das gewerkschaftliche Engagement der Mitglieder wichtiger ist als die wahrgenommene Bedeutung, die sie der Gewerkschaft und ihrer politischen, sozialen und wirtschaftlichen Mission zusprechen, macht auch deutlich, auf welchem schmalen Grat eine Arbeitnehmerorganisation wie wohl jeder Verband geht: auf der einen Seite das gemeinsame Interesse als Kern der Identität betonen und gleichzeitig den individuellen Gewinn daraus im Bewusstsein der Mitglieder halten.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Dieser Text beruht in wesentlichen Teilen auf der Master-Thesis «Methoden der Mitgliederwerbung und ihr Einfluss auf die Aktivierung» im Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, die von Udo Michel verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.

<sup>2</sup> Mayntz 1963, S. 112.

<sup>3</sup> Vgl. Frerichs & Pohl 2004; Fichter et al. 2004.

<sup>4</sup> Vgl. Rehder 2008; Pernicka & Stern 2011.

<sup>5</sup> Olsen (1965) sah das nicht vor, denn er ging von vollständiger Information aus.

<sup>6</sup> Vgl. Booth 1985; Goerke & Pannenberg 2004.

<sup>7</sup> Vgl. Pyhel 2008.

<sup>8</sup> Vgl. Goerke & Pannenberg 2004, S. 486.

<sup>9</sup> Guttman-Skalen erfassen Einstellungskonstrukte über mehrere Items. Im Gegensatz zu den weiter verbreiteten Likert-Skalen sind die Items nicht gleichrangig, sondern stufenartig angeordnet: Der Skalenwert ergibt sich aus dem höchstrangierten Item, dem zugestimmt wurde, und das unabhängig davon, welchen niedrigeren Items ebenfalls zugestimmt wurde.

<sup>10</sup> Die Angaben stimmten bei vier der fünf Kategorien zu 90 % mit den Eintragungen in der Mitgliederdatenbank zum Zeitpunkt des Eintritts überein. Von den Personen, die sich als «eigeninitiativ beigetreten» bezeichneten, stimmte dies nur in 15 % der Fälle mit dem Datenbankeintrag überein; die meisten waren dort als «von Dritten geworben» registriert. Dieser Befund lässt sich sehr verschieden interpretieren: Er kann entweder als Ausdruck des Bemühens um eine positive Selbstdarstellung betrachtet werden, oder aber als Ergebnis einer Vergünstigung, die bestehende Mitglieder für die Neumitgliederwerbung erhalten.

## Das Wichtigste in Kürze

Aktiv engagierte Mitglieder für Interessenverbände gewinnt man vorzugsweise über enge persönliche Kontakte. Jene mit höheren Erwartungen an den Individual- und Kollektivnutzen ihrer Mitgliedschaft werden zu engagierteren Mitglieder der NPO, sofern sich diese Erwartungen auch tatsächlich erfüllen.

## Literatur

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), S. 216-224.

Booth, A. L. (1985). The Free Rider Problem and a Social Custom Model of Trade Union Membership. *Quarterly Journal of Economics*, 100(1), S. 253-261.

Fichter, M., Zeuner, B. & Gerster, J. (2004). *Zukunft der Gewerkschaften. Arbeitspapier 44, Teil II*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Frerichs, P. & Pohl, W. (2004). *Zukunft der Gewerkschaften. Arbeitspapier 44, Teil I*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Goerke, L. & Rannenberg, M. (2004). Norm-Based Trade Union Membership: Evidence for Germany. *German Economic Review*, 5(4), S. 481-504.

Mayntz, R. (1963). *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Michel, U. (2014). *Methoden der Mitgliedergewinnung und ihr Einfluss auf die Aktivierung: Untersucht am Beispiel der Gewerkschaft Unia*. Master-Thesis, Universität Freiburg/CH.

Monnot, M. J., Wagner, S. & Beehr, T. A. (2011). A Contingency Model of Union Commitment and Participation: Meta-Analysis

of the Antecedents of Militant and Nonmilitant Activities. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), S. 1127-1146.

Oesch, D. (2012). Recruitment, Retention and Exits from Union Membership: An Analysis of Member Flows in Swiss Union Locals. *British Journal of Industrial Relations*, 50(2), S. 287-307.

Olsen, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Opp, K.-D. (2009). *Theories of Political Protest and Social Movements. A Multidisciplinary Introduction*. London: Routledge.

Pernicka, S. & Stern, S. (2011). Von der Sozialpartnergewerkschaft zur Bewegungsorganisation? Mitgliedergewinnungsstrategien österreichischer Gewerkschaften. *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 40(4), S. 335-355.

Pyhel, J. (2008). *Gewerkschaftliche Mitgliedschaftsloyalität: Eine empirische Analyse der IG Metall-Mitgliederbindung in der Fahrzeugindustrie und im Maschinenbau*. Dissertation Universität Kassel.

Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), S. 432-456.

## Die Autoren



### Udo Michel/udo.michel@unia.ch

Udo Michel ist seit 2006 Geschäftsleiter der Region Berner Oberland bei der Gewerkschaft Unia. Er ist zudem in der Gesamtorganisation verantwortlich für die Langzeitpflegebranche und leitet ein nationales Projekt zur Mitgliederbindung- und Rückholung. 2014 erlangte er einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in NPO-Management am VMI der Universität Freiburg/CH.



### Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.