

# Mitglieder gewinnen, Menschen überzeugen

## Ehrenamtliche Mitgliedergewinnung in Großorganisationen<sup>1</sup>

Katharina Oerder

Moderne Demokratien sind ohne Mitgliederorganisationen nicht zu denken. Insbesondere in westlichen Gesellschaften stellen sie ein wichtiges politisches und sozialstaatliches Fundament dar. Das Herz von Mitgliederorganisationen, Vereinen und Verbänden ist ihre Mitgliederbasis. Die Mitglieder finanzieren ihre Organisation, halten sie lebendig und aktiv und geben ihr „ein Gesicht“. Mit ihrer Mitgliedschaft treffen Menschen Aussagen über sich selbst: Sie bekennen sich zu einem Interesse, einer Einstellung oder Weltanschauung. Ihre ehrenamtliche Partizipation wirkt auf demokratische Institutionen stabilisierend und regulierend. Gleichzeitig gewinnen Mitgliederorganisationen ihre politische Macht aus der Anzahl ihrer Mitglieder. Umso beunruhigender erscheinen Befunde, die einen wachsenden Zerfall traditioneller Mitgliederorganisationen feststellen.

Bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts findet sich Forschung zum Wandel von Mitgliederorganisationen in den Sozial- und Politikwissenschaften (Michels 1911; Weßels 2013). Dabei stehen in jüngster Zeit meist der Mitgliederschwund und der dadurch drohende Bedeutungsverlust im Vordergrund: Den großen, traditionsreichen Mitgliederorganisationen in Deutschland wie Gewerkschaften und Parteien, aber auch Wohlfahrtsverbänden und Jugendorganisationen bricht die Mitgliederbasis weg (Schroeder/Weßels 2003). Dies hat Einbußen in ihrer Bedeutsamkeit und Wirkmächtigkeit zur Folge (ebenda).

### Die gemeinsame Herausforderung der Mitgliederorganisationen

Bereits eine oberflächliche Betrachtung der Mitgliederzahlen gerade in den Gewerkschaften veranschaulicht die Problematik: Seit den Neunzigerjahren haben sich die Mitgliedszahlen der Gewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und die der Parteien zusammengenommen um mehrere Millionen reduziert (Weßels 2013). Der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an der erwachsenen Bevölkerung sank damit von 16 Prozent (1994) auf rund 10 Prozent (2011), der Anteil der Parteimitglieder von 3,6 Prozent (1990) auf 2,8 Prozent (2010) (ebenda). Die absolute Zahl der Mitglieder im DGB sank von 11,8 Millionen (1991) auf nur noch 6,2 Millionen im Jahr 2012 (Schroeder 2014). Die Einzelgewerkschaft IG BCE zählte zum Beispiel Ende 1998 noch circa 956.000 Mitglieder, 2012 waren es nur noch rund 669.000 (Schroeder 2014). Einen ähnlichen Trend kann Oskar Niedermayer auch für Parteien ausmachen. Von 943.402 SPD-Mitgliedern im Jahre 1990 bleiben 2013 nur noch 473.662 Mitglieder. Die Mitgliederzahl

1 Der vorliegende Beitrag rekapituliert den Forschungsstand zu Mitgliederwerbung und orientiert sich in Auszügen an der Promotionsschrift der Autorin „Die Bedeutung von Motivation und Politischen Fertigkeiten von ehrenamtlichen RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen – Eine prädiktive Studie an Mitgliedern einer Industriegewerkschaft“, abrufbar unter: <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2015/4095/4095.pdf>.

len der CDU gingen von 789.609 (1990) auf 467.076 (2013) (Niedermayer 2014) zurück. Neben den klassischen Großorganisationen haben auch andere Mitgliederorganisationen mit schwindenden Mitgliederzahlen zu kämpfen: Verbraucherverbände ebenso wie Kirchen und Sozialverbände oder humanitäre Organisationen (Weßels 2013). Hatte die Arbeiterwohlfahrt (AWO) beispielsweise im Jahr 1983 noch 600.000 Mitglieder, sind diese im Jahr 2014 auf knapp 351.000 gesunken (AWO 2015). Dafür steigt jedoch das Engagement in der Freiwilligenarbeit beispielsweise bei kommunalen Tafel-Projekten (Selke 2009) oder Mitgliedschaften in Freizeitvereinen deutlich an (Weßels 2001). Auch Zahlen des European Social Survey und von Allbus zeigen einen Rückgang in allen Organisationsbereichen (Politik, Verbraucherschutz, Sozialverbände), mit Ausnahme von Freizeitorganisationen (wie Gesangs- oder Sportvereine) (ebenda). Der Mitgliederzuwachs in Freizeitorganisationen scheint einen Hinweis darauf zu geben, dass es keinen generellen Unwillen am Vereinswesen in Deutschland gibt, vielmehr scheint sich das Partizipationsinteresse der Bürger/innen gewandelt zu haben. In der deutschen Literatur werden vor allem zwei Dynamiken diskutiert und für den Rückgang der Mitgliederzahlen in traditionellen Großorganisationen verantwortlich gemacht (Weßels 2001; Willems/Winter 2007): die Mitgliederkrise und die Erosion der Interessenvermittlung.

Die These der *Mitgliederkrise* besagt, dass aufgrund von Individualisierungsprozessen in der Gesellschaft besonders Großorganisationen an Attraktivität verlören (Weßels 2001). Die Lebensentwürfe von Menschen individualisieren sich, kollektive Identitäten nehmen ab (Andresen/Bitzegeo/Mittag 2011; Siri 2012). Insofern ist vor allem das *Recruiting* von Nachwuchs ein

Problem. Traditionellen Großorganisationen wie Parteien oder Gewerkschaften laufen die Mitglieder nicht davon, sie sterben schlicht aus (Streeck 1987).

Die *Erosion der Interessenvermittlung* wiederum besagt, Bürger/innen sähen ihre Interessen mittlerweile eher in kleineren, schlagkräftigeren Bewegungen oder Bürgerinitiativen vertreten (Andresen et al. 2011; Weßels 2013). Das „Kartell des etablierten Systems der Interessenvermittlung“ (Weßels 2001: 223) aus Parteien, Gewerkschaften und Verbänden habe durch seine Ineffizienz andere Formen der Interessenvermittlung notwendig gemacht und diese damit gewissermaßen selbst herbeigeführt (z. B. Brand 1982).

Beide Thesen bleiben jedoch nicht unwidersprochen. Bernhard Weßels und Ulrich von Alemann setzen die These der *relativen Stabilität der Interessensvermittlung* entgegen (Alemann 1985; Weßels 1991). Demnach sind kollektive Akteure zwar Transformationsprozessen unterlegen, diese reflektieren jedoch lediglich soziale und gesellschaftliche Differenzierungsprozesse (Koch/Wasmer/Schmidt 2001). Insgesamt bleibt die soziale Integrationsfunktion der Interessensvermittlung jedoch intakt (ebenda). Worin auch immer genau die Gründe liegen, die Problematik der Mitgliederwerbung ist für Großorganisationen virulent und die Erosion der Mitgliedschaft scheint aktuell ungelöst.

## Erkenntnisse psychologischen Recruitings

Bislang haben vor allem Politik- und Sozialwissenschaften politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen von Bürgerschaftlichem Engagement und Mitgliederentwicklung in Vereinen und Verbänden untersucht (Rauschbach/Zimmer 2011; Ebbinghaus/

Göbel 2014; Weßels 2001). Der individuelle Einfluss von Mitgliederwerberinnen und -werbern aus der Basis selbst blieb dabei meist unbeachtet. Dabei ist es genau dieser, der nach der Wahrnehmung viele Recruiter/innen für ehrenamtliche Organisationen besonders viel Varianz und somit Ergebnisraum bietet.

In den letzten Jahren jedoch hat die Werbung von Mitgliedern in ehrenamtlichen Organisationen immer mehr Aufmerksamkeit erfahren. Dies liegt auch an der Bedeutung, die das Ehrenamt für das Gelingen und Fortbestehen unseres modernen Sozialstaates einnimmt. Viele Organisationen des täglichen Lebens, seien es Sportvereine, kulturelle Veranstaltungen, aber auch soziale Einrichtungen wie Seniorentreffs, Nachhilfe- oder Integrationsangebote sind ohne die Unterstützung ehrenamtlicher Helfer/innen nicht zu denken. Mitgliederorganisationen wie Sozial- und Wohlfahrtsverbände gestalten darüber hinaus mit ihrer Struktur auch viele weitere essenzielle soziale Einrichtungen wie Kindergärten, Pflegeheime oder Krankenhäuser.

Mehr als die Hälfte der erwachsenen US-Amerikaner/innen arbeitet ehrenamtlich und verbringt damit durchschnittlich vier Stunden im Monat (Cnaan et al. 2011). Auch in Deutschland engagieren sich nach dem deutschen Freiwilligensurvey 36 Prozent aller Bürger/innen in Organisationen und Institutionen der Zivilgesellschaft oder in Initiativen und Projekten (Gensicke 2014). Der Sozialstaat zieht sich in vielen Bereichen immer weiter zurück. Um dies aufzufangen, brauchen Mitgliederorganisationen stets mehr und neue Mitglieder.

In den meisten Mitgliederorganisationen gibt es jedoch, anders als in For-Profit-Organisationen, keine eigene Abteilung, die für das Anwerben neuer Mitglieder zuständig

ist. Mitgliederwerbung ist eine allgemeine Querschnittsaufgabe und fällt grundsätzlich jedem Mitglied zu (Boezeman/Ellemers 2008; 2013). Gerade in einem solchen Kontext sollte die einzelne Person eine besondere Bedeutung im Recruiting-Prozess einnehmen. Schließlich ist aufgrund verschiedener Befunde davon auszugehen, dass die meisten Neumitglieder nicht mit ausgeklügelten Strategien, Werbeveranstaltungen oder Anzeigen geworben werden, sondern eher im persönlichen Gespräch, in der Diskussion, durch die freundliche Art oder das überzeugende Auftreten der Recruiter/innen für eine Organisation gewonnen werden (Behrens 2005; Dribbusch 2003). Green et al. (1984) beschreiben den persönlichen Kontakt und die direkte Ansprache von ehrenamtlichen Mitarbeitenden als die aussichtsreichste und am häufigsten verwendete Recruiting-Strategie.

In ehrenamtlichen Kontexten ist die persönliche Ansprache und der direkte Kontakt in der Anwerbung neuer Unterstützer/innen besonders wichtig (Farmer/Fedor 2001). Edwin J. Boezeman und Naomi Ellemers (2008) sowie John L. Pearce (1993) beschreiben dabei das Anwerben innerhalb des eigenen sozialen Netzwerks von ehrenamtlich Tätigen als wichtigen Weg. Potenzielle freiwillige Mitarbeiter/innen werden dabei häufig von Verwandten, Freundinnen/Freunden oder Kolleginnen/Kollegen, die bereits ehrenamtlich arbeiten, angeworben. Dieses Social-Network-Recruiting zeigte sich in Untersuchungen gar als einflussreichste Recruiting-Quelle (Boezeman/Ellemers 2008). Es wirkt also augenscheinlich, dass es sich lohnt, der persönlichen Anwerbung von ehrenamtlichen Mitgliedern für Großorganisationen mehr wissenschaftliche Aufmerksamkeit zu widmen.

## Auf das personenbezogene Recruiting kommt es an

In einer Untersuchung in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie wurden deshalb ehrenamtliche Recruiter/innen in den Mittelpunkt gestellt und ihre Motivation zur Mitgliederwerbung, die Häufigkeit ihrer Werbeversuche und ihre Überzeugungskompetenz, gemessen als „Politische Fertigkeiten“, mit ihren Werbeerfolgen in Beziehung gesetzt (für eine umfassende Diskussion von Politischen Fertigkeiten in der Psychologie siehe z. B. Ferris et al. 2012 oder Oerder, im Erscheinen). Die Stichprobe der Untersuchung rekrutierte sich aus Mitgliedern der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). In einer Fragebogenerhebung mit über 1.000 ehrenamtlichen Recruiterinnen und Recruitern konnten Vorhersagen über ihren tatsächlichen Werbeerfolg in zwei aufeinanderfolgenden Jahren getroffen werden. Dort zeigte sich, dass vor allem Menschen, die eine hohe Eigenmotivation zur Mitgliederwerbung aufweisen und dabei besonders überzeugend kommunizieren können, erfolgreich in der Mitgliederwerbung für ihre Mitgliederorganisation sind (für eine ausführliche Darstellung der Erhebung sowie zu statistischen Analysen siehe Oerder 2015). Aufgrund der mehrfachen Erhebung konnten in der Untersuchung nicht nur korrelative, sondern auch prädiktive Aussagen über die gefundenen Zusammenhänge getätigt werden.

Interessant an den Ergebnissen ist, dass sie nicht nur theoretische Auswirkungen auf die Mitgliederentwicklung von Organisationen postulieren, sondern diese konkret beziffern können. Motivierte Werber/innen können nach dieser Untersuchung ca. 4,8 Personen pro Jahr mehr werben als weniger motivierte. Wenn somit von den bestehen-

den 351.000 Mitgliedern der AWO wenigstens 10 Prozent, also 3.510 aktiv Werbung betreiben, könnten diese mit erhöhter Motivation fast 16.848 neue Mitglieder jährlich werben. Gehen wir davon aus, dass jedes dieser Mitglieder einen Mindestbeitrag von 36 Euro zahlt, könnte dies über 600.000 Euro zusätzlich in die Kassen der AWO einbringen. Erhöhte Überzeugungsfähigkeit bringt darüber hinaus durchschnittlich 0,64 Personen zusätzlich pro Werber/in ein. Bei 3.510 ehrenamtlichen Recruiterinnen und Recruitern würde dies weitere 2.246,4 neue AWO-Mitglieder jährlich und damit zusätzliche 80.870 Euro bedeuten.

Handlungsempfehlungen, die sich aus dieser personen-, statt umfeldzentrierten Herangehensweise an das Recruiting für Mitgliederorganisationen ergeben, beziehen sich besonders auf die Unterstützung ehrenamtlicher Mitgliederwerber/innen. Diese in ihren Werbebemühungen zu bestärken und mit Anerkennung und Lob zu motivieren sowie gezieltes Training von Überzeugungsfähigkeit können für das so notwendige Anwerben neuer Mitglieder ausschlaggebend sein.

### Literatur

- Alemann, U. von 1985: Der Wandel organisierter Interessen in der Bundesrepublik. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 49, 3–21.
- Arbeiterwohlfahrt (AWO) 2015: *Verbandsbericht 2014*. AWO Bundesverband, Berlin.
- Behrens, M. 2005: Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: *WSI-Mitteilungen*, 6, 329–338.
- Boezeman, E.J./Ellemers, N. 2008: Volunteer recruitment: The role of organizational support and anticipated respect in non-volunteers' attraction to charitable volunteer organizations. In: *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1013–1026.
- Boezeman, E.J./Ellemers, N. 2013: *Volunteer Recruitment*. In: Yu, K.Y.T./Cable, D.M. (Hrsg.): *The Oxford handbook of recruitment*. Cary, NC, 73–87.

- Brand, K.-W. 1982: Neue Soziale Bewegungen. Entstehung, Funktion und Perspektiven neuer Protestpotentiale. Eine Zwischenbilanz. Opladen.
- Cnaan, R.A./Jones, K.H./Dickin, A./Salomon, M. (2011): Estimating giving and volunteering: New ways to measure the phenomena. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), 497–525.
- Dribbusch, H. 2003: Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor: Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel. Berlin.
- Ebbinghaus, B./Göbel, C. 2014: Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In: Schroeder, W. (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden, 207–239.
- Farmer, S.M./Fedor, D.B. 2001: Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. In: *Journal of Management*, 27(2), 191–211.
- Ferris, G.R./Treadway, D.C./Brouer, R.L./Munyon, T.P. 2012: Political skill in the organizational sciences. In: Ferris/Treadway, G.R. (Hrsg.): *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York, 487–528.
- Gensicke, T. 2014: Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in den neuen und alten Bundesländern 1999-2004-2009. In: Olk, T./Gensicke, T. (Hrsg.): *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland*. Wiesbaden, 17–100.
- Green, S.K./Aarons, A./Cross, R. 1984: Volunteer motivation and its relationship to satisfaction and future volunteering. Vortrag auf der 92nd Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, abrufbar unter: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED251640.pdf>.
- Koch, A./Wasmer, M./Schmidt, P. 2001: Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland. Opladen.
- Michels, R. 1911: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Leipzig.
- Niedermayer, O. 2014: Parteimitglieder in Deutschland. In: *Arbeitshefte aus dem Otto-Stammer-Zentrum*, 21.
- Oerder, K. (i. E.). Let's act Politics – Politische Menschen außerhalb der Politik. Sammelband der Friedrich-Ebert-Stiftung zur Tagung „Der Politische Mensch“. Bonn.
- Pearce, J.L. 1993: *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. New York.
- Schroeder, W./Weßels, B. 2003: *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Ein Handbuch. Wiesbaden.
- Schroeder, W. 2014: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Heidelberg.
- Selke, S. 2009: *Tafeln in Deutschland*. Heidelberg.
- Siri, J. 2012: *Parteien. Zur Soziologie einer politischen Form*. Heidelberg.
- Streeck, W. 1987: Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediaeren Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 39(3), 471–495.
- Weßels, B. 1991: Vielfalt oder strukturierte Komplexität? Zur Institutionalisierung politischer Spannungslinien im Verbände- und Parteiensystem in der Bundesrepublik. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 43(3), 454–475.
- Weßels, B. 2001: Vermittlungsinstitutionen und Interessenvertretung: Zur Performanz von Mitgliederorganisationen in Deutschland. In: Koch, A./Wasmer, M./Schmidt, P. (Hrsg.): *Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden, 221–246.
- Weßels, B. 2013: Organisationen in der Mitgliederkrise oder Mitglieder in der Organisationskrise? In: Speth, R. (Hrsg.): *Grassroots-Campaigning*. Wiesbaden, 27–42.
- Willems, U./Winter, T. von 2007: *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden.
- Zimmer, A./Rauschenbach, T. 2011: Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Eine Einleitung. In: Rauschenbach, T./Zimmer, A. (Hrsg.): *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck*. Leverkusen, 11–28.

#### Dr. Katharina Oerder

hat in Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie zu Recruiting in Mitgliederorganisationen promoviert. Im MIT Institut berät und unterstützt sie Betriebsräte und Gewerkschaften bei der Weiterentwicklung der Mitbestimmung.

E-Mail: [katharina.oerder@m5-consulting.de](mailto:katharina.oerder@m5-consulting.de)