

# **Die Bedeutung von Motivation und Politischen Fertigkeiten von ehrenamtlichen RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen**

Eine prädiktive Studie an Mitgliedern einer Industriegewerkschaft

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität  
zu Bonn

vorgelegt von  
**Katharina Sarah Oerder**

aus Bergisch Gladbach

Bonn, 2015

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät  
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

**Zusammensetzung der Prüfungskommission:**

Prof. Dr. Rainer Banse, Institut für Psychologie  
*(Vorsitzender)*

Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie  
*(Betreuer und Gutachter)*

Prof. Dr. Walter Neubauer, Institut für Psychologie  
*(Gutachter)*

PD. Dr. Bernd Schlöder, Institut für Psychologie  
*(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)*

Tag der mündlichen Prüfung: 10. Juli 2015

## **Zusammenfassung**

Mitgliederorganisationen wie Parteien, Vereine und Verbände sind Grundpfeiler westlicher Demokratien. Die Anzahl ihrer Mitglieder und damit ihre gesellschaftliche Verankerung geht jedoch seit Jahren immer weiter zurück. Die Anwerbung neuer Mitglieder ist deshalb eine zentrale Aufgabe. Die vorliegende Untersuchung wirft einen psychologischen Blick auf die Mitgliederwerbung der Organisationen und stellt dabei ehrenamtliche RecruiterInnen in den Mittelpunkt. Basierend auf Erkenntnissen aus der Recruiting-Forschung sowie interdisziplinären Ansätzen zu Freiwilligenarbeit und Mitgliederorganisationen wird ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung entwickelt und getestet. In Kooperation mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) konnten in einer prädiktiven Studie die Selbstauskünfte von über 1 000 ehrenamtlichen RecruiterInnen mit ihren tatsächlichen Recruiting-Erfolgen in zwei aufeinander folgenden Jahren in Beziehung gesetzt werden. Das Zusammenspiel von Motivation, Politischen Fertigkeiten und Verhaltensintensität soll den tatsächlichen Recruiting-Erfolg von Personen vorhersagen. Der Recruiting-Erfolg wurde anhand objektiver Daten der IG BCE ermittelt. Die Ergebnisse bestätigen eine partielle Mediation von Motivation zur Mitgliederwerbung auf Recruiting-Erfolg über Verhaltensintensität. Der direkte Pfad zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg wird zusätzlich durch Politische Fertigkeiten moderiert, so dass RecruiterInnen mit hohen Politischen Fertigkeiten einen engeren Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg aufweisen. Die postulierte Second-Stage-Moderation von Politischen Fertigkeiten auf den Zusammenhang von Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg kann nicht bestätigt werden. Betriebliche, organisatorische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zeigen keinen Einfluss auf den Recruiting-Erfolg. Die partielle Mediation mit direktem moderiertem Effekt bleibt auch bei Hinzufügen der Rahmenbedingungen stabil. Die gefundenen Zusammenhänge konnten für den Recruiting-Erfolg 2012 und sowie ein Jahr später (2013) bestätigt werden. Dies unterstreicht die prädiktive Aussagekraft des Modells. Die Ergebnisse stellen die Bedeutung der RecruiterInnen und ihres Verhaltens für Erfolge in der Mitgliederwerbung heraus. Die theoretischen sowie praktischen Implikationen werden diskutiert und Vorschläge für Handlungsempfehlungen und weitere Forschung abgeleitet.

## **Schlagwörter:**

Recruiting, Mitgliederorganisationen, Recruiting-Erfolg, Motivation, Politische Fertigkeiten, Recruiter-Verhalten, Verhaltensintensität, Mitgliederwerbung, Gewerkschaften

## Dank

Ich möchte mich bei den Menschen bedanken, die mich auf dem Weg zur Promotion auf verschiedensten Arten unterstützt haben.

Mein erster und ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater *Prof. Dr. Gerhard Blickle*, für sein Vertrauen und die stets konstruktive Zusammenarbeit. Er hat mir die Möglichkeit gegeben, meine politischen und psychologischen Interessen in einer Dissertation zusammen zu bringen, wissenschaftlich zu wachsen und mich inhaltlich weiter zu entwickeln. Vielen Dank dafür.

Herzlich danke ich auch *Prof. Dr. Walter Neubauer* für die Begutachtung dieser Arbeit, sowie den Mitgliedern der Prüfungskommission *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Dr. Bernd Schlöder*.

Ich danke auch *Roswitha Mombauer*, die stets für jedes Problem eine Lösung wusste und mit ihrer freundlichen Art die Universität bereichert. Ebenso danke ich meinen KollegInnen *Dr. Erik Dietl*, *Dr. Christian Ewen*, *Mareike Kholin*, und *Nora Schütte* und ganz besonders *Dr. Tassilo Momm*, *Dr. Anderas Wihler* und *Dr. Corinna Diekmann* für die große Unterstützung das Teilen von einmaligen fachlichen und persönlichen Erlebnissen.

Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei der *Friedrich-Ebert-Stiftung*, die meine Promotion ideologisch und finanziell unterstützt hat, sowie *Prof. Tove Hammer* und dem Kollegium des *ILR* der *Cornell University* für die bereichernden Erfahrungen und ihren Beitrag an meiner Arbeit.

Besonderer Dank geht an die *IG BCE* und dort besonders *Edeltraud Glänzer* und *Christian Pavel* für die Zusammenarbeit und Unterstützung bei der Feldforschung, ebenso wie an die vielen TeilnehmerInnen und ehrenamtlichen RecruiterInnen der Untersuchung.

Persönlich bedanken möchte ich mich bei meinen Freundinnen und Seelenverwandten *Dr. Sarah Schaschek*, *Anne Seibring*, *Iva Figenwald* und ganz besonders *Dr. Ursula Bitzegeio* für ihre Ermunterungen und Unterstützung in allen Lebenslagen. Ebenso bei meiner geliebten Familie, meine Eltern *Ursula Lopez-Oerder* und *Peter Oerder* sowie meiner Schwester *Dr. Lena Oerder*. Für alles und noch viel mehr Danke ich meinem Mann und Partner *Michael Reschke*.

# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	3
<b>Dank</b> .....	4
<b>Inhalt</b> .....	5
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	8
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	9
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	11
<b>1 Einleitung</b> .....	13
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	19
2.1 Recruiting .....	19
2.1.1 Begriffsbestimmung Recruiting .....	19
2.1.2 Überblick Forschungsstand .....	21
2.1.3 Bedeutung Recruiter-Verhalten.....	26
2.1.4 Recruiting von Ehrenamtlichen.....	29
2.2 Mitgliederorganisationen .....	30
2.2.1 Begriffsbestimmung Mitgliederorganisation .....	30
2.2.2 Mitgliedschaft als soziale Identität.....	32
2.2.3 Die „Mitgliederkrise“ .....	34
2.2.4 Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen .....	36
2.3 Recruiting in Mitgliederorganisationen.....	38
2.3.1 Charakteristika von Recruiting in Mitgliederorganisationen .....	38
2.3.2 Bedeutung der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen .....	40
2.3.3 Recruiting in Gewerkschaften .....	41
2.4 Zusammenfassung .....	44
<b>3 Psychologisches Modell der Mitgliederwerbung</b> .....	46
3.1 Motivation .....	47
3.1.1 Motivationsforschung.....	47
3.1.2 Theorie des geplanten Verhaltens .....	48
3.1.3 Erfassung der Theorie des geplanten Verhaltens .....	52
3.1.4 Motivation, Verhalten und Erfolg .....	53
3.1.5 Moderierende Einflüsse auf Motivation.....	54
3.1.6 Motivation zum Recruiting in Mitgliederorganisationen.....	55
3.1.7 Zusammenfassung .....	56

3.2 Verhaltensintensität .....	57
3.2.1 Begriffsbestimmung Verhaltensintensität .....	57
3.2.2 Ehrenamtliches Verhalten .....	58
3.2.3 Erfassung von ehrenamtlichem Verhalten .....	59
3.2.4 Ehrenamtliches Verhalten und Verhaltenserfolg .....	60
3.2.5 Recruiting für Mitgliederorganisationen als ehrenamtliches Verhalten.....	61
3.2.6 Zusammenfassung .....	62
3.3 Politische Fertigkeiten.....	63
3.3.1 Mikropolitik .....	63
3.3.2 Das Konstrukt Politische Fertigkeiten.....	65
3.3.3 Erfassung der Politischen Fertigkeiten.....	69
3.3.4 Direkte und moderierende Einflüsse Politischer Fertigkeiten.....	70
3.3.5 Politische Fertigkeiten im Recruiting für Mitgliederorganisationen.....	73
3.3.6 Zusammenfassung .....	76
3.4 Recruiting-Erfolg .....	77
3.4.1 Begriffsbestimmung Recruiting-Erfolg.....	77
3.4.2 Messung von Recruiting-Erfolg .....	78
3.4.3 Einflüsse und Auswirkungen auf Recruiting-Erfolg.....	79
3.4.4 Recruiting-Erfolg in Mitgliederorganisationen .....	80
3.4.5 Zusammenfassung .....	81
3.5 Rahmenbedingungen .....	82
3.5.1 Organisationsgrad.....	82
3.5.2 Neueinstellungen .....	84
3.4.3 Widerstände im Umfeld .....	85
3.4.4 Krisenbewusstsein .....	86
3.4.5 Administration und Ressourcen .....	88
3.4.6 Zusammenfassung .....	89
3.6 Hypothesenherleitung.....	90
<b>4 Methode</b> .....	100
4.1 Vorgehen .....	100
4.2 Stichprobe.....	102
4.3 Instrumente.....	104
4.3.1 Motivation .....	105
4.3.2 Verhaltensintensität .....	107

4.3.3 Politische Fertigkeiten.....	110
4.3.4 Recruiting-Erfolg .....	110
4.3.5 Rahmenbedingungen .....	111
4.3.6 Kontrollvariablen .....	114
4.4 Datenanalyse .....	114
<b>5 Ergebnisse</b> .....	<b>117</b>
5.1 Korrelationsmuster .....	117
5.2 Überprüfung der Hypothesen .....	120
5.3 Zusammenfassung .....	128
<b>6 Diskussion</b> .....	<b>130</b>
6.1 Theoretische Implikationen.....	130
6.2 Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen.....	139
6.3 Stärken und Grenzen .....	146
6.4 Implikationen für weitere Forschung .....	148
<b>7 Schlussbetrachtung</b> .....	<b>150</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>152</b>
<b>Anhang A: Anschreiben an die WerberInnen</b> .....	<b>185</b>
<b>Anhang B: Anschreiben an die Bezirke der IG BCE</b> .....	<b>187</b>
<b>Anhang C: Fragebogen Hauptstudie</b> .....	<b>188</b>
<b>Anhang D: Plots der Interaktionen ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen</b> .....	<b>203</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 2.1	<i>Übersicht Recruiting-Prädiktoren und -Kriterien.....</i>	22
Tabelle 4.1	<i>Funktionen der TeilnehmerInnen.....</i>	103
Tabelle 5.1	<i>Mittelwerte, Standardabweichungen, Interne Konsistenzen (in Klammern) und Korrelationen der Konstrukte und Variablen.....</i>	118
Tabelle 5.2	<i>Mediationsanalyse von Motivation über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg mit direktem moderierten Effekt durch Politische Fertigkeiten.....</i>	122
Tabelle 5.3	<i>Mediationsanalyse von Motivation über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg mit direkten moderiertem Effekt durch Politische Fertigkeiten mit Kontrollvariablen und Rahmenbedingungen.....</i>	123



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1	<i>Recruiting-Modell in Mitgliederorganisationen</i> .....	46
Abbildung 3.2	<i>Theorie des geplanten Verhaltens</i> .....	49
Abbildung 3.3	<i>Forschungsmodell mit Hypothesen 1-3</i> .....	92
Abbildung 3.4	<i>Forschungsmodell mit Einflüssen der Rahmenbedingungen</i> .....	97
Abbildung 5.1	<i>Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2012 mit Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen</i> .....	125
Abbildung 5.2	<i>Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2013 mit Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen</i> .....	126
Abbildung A.1	<i>Anschreiben an die WerberInnen</i> .....	185
Abbildung A.2	<i>Anschreiben an die WerberInnen S.2</i> .....	186
Abbildung B.1	<i>Anschreiben an die Bezirke der IG BCE</i> .....	187
Abbildung C.1	<i>Startseite Fragebogen</i> .....	188
Abbildung C.2	<i>Demografische Angaben</i> .....	189
Abbildung C.3	<i>Schulabschluss</i> .....	189
Abbildung C.4	<i>Branche und Betrieb</i> .....	190
Abbildung C.5	<i>Gewerkschaftliches Engagement</i> .....	191
Abbildung C.6	<i>Politische Fertigkeiten</i> .....	192
Abbildung C.7	<i>Politische Fertigkeiten S. 2</i> .....	193
Abbildung C.8	<i>Persönliche Reputation</i> .....	194
Abbildung C.9	<i>Motivation</i> .....	195
Abbildung C.10	<i>Rahmenbedingungen</i> .....	196
Abbildung C.11	<i>Rahmenbedingungen S. 2</i> .....	197
Abbildung C.12	<i>Selbstauskunft Recruiting-Erfolg</i> .....	198
Abbildung C.13	<i>Verhaltensintensität</i> .....	199
Abbildung C.14	<i>Verhaltensintensität S. 2</i> .....	200
Abbildung C.15	<i>Abfrage e-mail Adresse</i> .....	200

Abbildung C.16	<i>Verlosung</i> .....	201
Abbildung C.17	<i>Rückmeldung Ergebnisse</i> .....	201
Abbildung C.18	<i>Abschluss</i> .....	202
Abbildung D.1	<i>Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2012 ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen</i> .....	203
Abbildung D.2	<i>Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2013 ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen</i> .....	204

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
$\alpha$	Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient
Art.	Artikel
$\beta$	standardisierter Regressionskoeffizient
$b$	Steigung der Regressionsgraden (Simple-Slope-Test)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
d.h.	das heißt
$df$	degrees of freedom / Freiheitsgrade
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
et al.	et alii / et aliae
EVG	Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft
GdP	Gewerkschaft der Polizei
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
ICC	Intraklassenkorrelation (Interrater-Reliabilität)
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
$M$	arithmetisches Mittel
$N$	Gesamtstichprobe
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NGO	Non-Governmental Organization
n.s.	nicht signifikant
PF	Politische Fertigkeiten
PSI	Political Skill Inventory
$r$	Produkt-Moment-Korrelation (Pearson)
$R^2$	Varianzaufklärung (Bestimmtheitsmaß)
$\Delta R^2$	Veränderung in $R^2$ gegenüber vorherigem Regressionsschritt
$SD$	Standardabweichung
sog.	sogenannt
$t$	Wert der t-Verteilung
u.a.	unter anderem
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

*„Es gibt kein Naturgesetz, nach dem Großorganisationen in modernen Gesellschaften zwangsläufig schrumpfen. Mehr ist machbar.“*

Detlef Wetzel, 1. Vorsitzender der IG Metall<sup>1</sup>

## **1 Einleitung**

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. In der Politikwissenschaft war es Colin Crouch, der in seiner These der „Postdemokratie“ eine dramatische Krise der gewachsenen Demokratien westlicher Prägung popularisierte (Crouch, 2008). Er liest diese vor allem an der Erosion der Mitgliedschaften in Parteien und Gewerkschaften ab. In der Tat: während in Deutschland zwar insgesamt die Mitgliederzahlen in Vereinen und Verbänden in den letzten Jahrzehnten leicht angestiegen sind (Reutter & Rütters, 2008; Weßels, 2001), gehen sie in etablierten und traditionsreichen Großorganisationen wie Gewerkschaften, Parteien, Wohlfahrtsverbänden oder Kirchen deutlich zurück (Ebbinghaus & Göbel, 2014; Weßels, 2013). Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, müssen Mitgliederorganisationen Recruiting und Anwerbeprozess in den Fokus ihrer Bemühungen stellen.

Bislang haben vor allem Politik- und Sozialwissenschaften politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Mitgliederentwicklung untersucht (Ebbinghaus & Göbel, 2014; Schulz-Walz, 2011; Weßels, 2001). Der individuelle Einfluss von

---

<sup>1</sup> Wetzel, 2014, S. 55

MitgliederwerberInnen aus der Basis selbst blieb dabei meist unbeachtet. Der Soziologe Heiner Dribbusch merkt an, es sei wichtig für den Erfolg der Mitgliedergewinnung, dass gewerkschaftliche VertreterInnen tatsächlich den Kontakt zu möglichst allen potentiellen Mitgliedern herstellen, diese persönlich auf eine Mitgliedschaft ansprechen und schließlich vom Beitritt überzeugen (vgl. Dribbusch, 2003, S. 30). Die tatsächliche Bedeutung der RecruiterInnen in der Mitgliederwerbung wurde in der gängigen Literatur jedoch meist deskriptiv dargestellt, eine systematische, quantitative Untersuchung der Rolle der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen ist nicht bekannt. Zwar wird im us-amerikanischen Raum mit dem sogenannten Organizing-Modell<sup>2</sup> versucht, Gewerkschaften zu revitalisieren, allerdings sind seine Erfolge umstritten. Besonders fehlende theoretische Grundlagen werden moniert (Dörre, 2008; Frege, 2000).

In der Psychologie wird Recruiting spätestens seit dem sog. „War for Talents“ eine große Bedeutung zugeschrieben. Dies zeigt sich in einer Fülle von Studien zu Personal-Recruiting in Wirtschaftsunternehmen. Eine Übertragung der dort diskutierten Theorien sowie die Implikationen der Ergebnisse auf das Feld des Recruitings in Mitgliederorganisationen steht bislang noch aus. Diese Forschungslücke soll anhand einer psychologischen, personenzentrierten Perspektive mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Dabei werden verschiedene etablierte psychologische Theorien als Leitplanken für das Modell der Mitgliederwerbung dienen:

Aus der Recruiting-Forschung ist besonders die Signal-Theorie zu nennen, die die RecruiterInnen selbst sowie ihr Verhalten als wichtiges „Signal“ für Stellen- und Organisationseigenschaften begreift, über die BewerberInnen keine Kenntnisse haben können (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Aufgrund dieser „Informationsasymetrie“ fungieren RecruiterInnen als Hinweisreiz und repräsentieren mit ihrem Verhalten die Eigenschaften der Organisation, die sie vertreten. Ferner wird auf die Theorie des geplanten Verhaltens rekurriert. Sie erklärt das Verhältnis zwischen der Motivation, ein bestimmtes Verhalten auszuüben, und dem Ergebnis dieser Handlung. Die Intention, ein Verhalten auszuführen, stellt dabei den besten Prädiktor für tatsächliches Verhalten dar (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2001). Angewandt auf den

---

<sup>2</sup> Beim Organizing Modell soll vor allem den Mitgliedern in einer Gewerkschaft mehr Macht und Selbstbestimmung eingeräumt und weniger Stellvertreterpolitik betrieben werden. Ob dabei die Aktivierung bestehender Gewerkschaftsmitglieder oder die Gewinnung neuer Mitglieder im Vordergrund steht, ist umstritten (Dörre, 2008).

Forschungskontext sollte also die Motivation der RecruiterInnen, Mitglieder zu werben, zu dem Verhalten „Mitgliederwerbung“ führen, das wiederum in Recruiting-Erfolg münden kann. Ebenfalls von Relevanz ist die Sozioanalytische Theorie. Sie nimmt die Person-Umwelt-Interaktion in den Blick (Hogan & Shelton, 1998). Die sozialen Fertigkeiten einer Person werden dabei als Transformator zwischen Motivation und Erfolg begriffen (ebenda). In der vorliegenden Studie wird das Konstrukt der Politischen Fertigkeiten als Operationalisierung sozialer Kompetenz verwandt.

Aus diesen theoretischen Überlegungen leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

- In welchem Verhältnis stehen Motivation zur Mitgliederwerbung, Werbeversuche (Verhaltensintensität) und tatsächlicher Recruiting-Erfolg zueinander?
- Wie kann die Motivation zur Mitgliederwerbung in Erfolg übersetzt werden?
- Was benötigen RecruiterInnen, um erfolgreich zu sein?
- Wieviele Einflussmöglichkeiten hat der RecruiterInnen selbst – oder sind die äußeren Umstände entscheidend?

Vorrecherchen ergaben, dass gerade Industriegewerkschaften vorrangig traditionelle Wege des Recruiting im Sinne der „vertiefenden Mitgliederwerbung“ gehen. Sie bieten entsprechend gute Möglichkeiten, tiefe empirische Erkenntnisse über den Recruiting-Prozess zu gewinnen. Nach wie vor wird Recruiting dort auf der Ebene des Ehrenamtes betrieben, eine eigene, professionelle Organisationseinheit zur Anwerbung neuer Mitglieder besteht nicht. Dies erfordert einen intensiven Blick auf die Fähigkeiten und Motive der ehrenamtlichen RecruiterInnen. Anhand der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) wird die ökologische Validität von Anwerbeerfolg untersucht. Dafür werden arbeits- und organisationspsychologische Hypothesen quantitativ überprüft und die Ergebnisse in Bezug zur praktischen Relevanz für vergleichbare Mitgliederorganisationen gesetzt. Aufgrund der hohen Relevanz schwindender Mitgliederzahlen für Gewerkschaften haben sich in der Vorbereitungsphase der Studie schnell interessierte Partnerinnen aus den Tarifbeziehungen finden lassen. Für die Erhebung wurde schließlich die IG BCE ausgewählt, da sie über ein Werbe-Prämiensystem verfügt, das mittels einer Datenbank erlaubt, die genaue Anzahl der geworbenen Mitglieder zu bestimmen. Hierdurch konnten grundlegende Informationen zum Recruiting-Erfolg der WerberInnen zur Verfügung gestellt werden.

Auf der Grundlage einer Befragung von 1 132 ehrenamtlichen RecruiterInnen der IG BCE werden die Motivation zur Mitgliederwerbung, die Verhaltensintensität, die Politischen Fertigkeiten sowie verschiedene betriebliche und organisatorische Rahmenbedingungen untersucht und mit ihren objektiven Recruiting-Erfolgen aus der Werbe-Datenbank in Beziehung gesetzt. Um prädiktive Aussagen treffen zu können werden die Informationen zu Recruiting-Erfolgen sowohl für das Jahr der Erhebung als auch für das darauf folgende Jahr herangezogen. Auf der Basis eines psychologischen Modells der Mitgliederwerbung werden dabei vier Hypothesen getestet. Hypothese 1 postuliert eine partielle Mediation der Motivation zur Mitgliederwerbung über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg. Hypothese 2 geht von einer Moderation des direkten Effekts zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg durch Politische Fertigkeiten aus. Hypothese 3 postuliert eine Moderation durch Politische Fertigkeiten auf dem zweiten Pfad zwischen Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg. Hypothese 4 behandelt den Einfluss von Organisationsgrad, Neueinstellungen, Widerstände im Umfeld, Krisenbewusstsein und Administration und Ressourcen auf das postulierte Modell. Im Anschluss werden die theoretischen und praktischen Implikationen der Ergebnisse diskutiert.

Die vorliegende Studie folgt dem skeptischen Blick postdemokratischer Ansätze nicht. Sie möchte zeigen, dass ehrenamtliche RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen fähig sind, durch ein Zusammenspiel von Motivation und Politischen Fertigkeiten der Erosion der Mitgliederorganisation entgegen zu wirken. Deshalb werden hier erstmals die Erkenntnisse aus der psychologischen Recruiting-Forschung und sozialwissenschaftliche Ansätze zu Mitgliederorganisationen in einem Modell der Mitgliederwerbung zusammengeführt und in einer Feldstudie mit über 1 000 ehrenamtlichen RecruiterInnen überprüft. Durch das starke Kriterium des objektiven Erfolgsmaßes aus der Datenbank der IG BCE sollen die gefundenen Ergebnisse eine große inhaltliche und ökologische Validität aufweisen und prädiktive Aussagen treffen.

### *Aufbau der Arbeit*

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im Anschluss an die Einleitung wird in Kapitel 2 zunächst in den theoretischen Rahmen der zu erörternden Forschungsfragen eingeführt: Abschnitt 2.1. stellt die Grundlagen der Recruiting-Forschung mit besonderem Blick auf die Bedeutung des Recruiter-Verhaltens sowie dem Recruiting von Freiwilligen dar.



Abschnitt 2.2 führt in die interdisziplinären Erkenntnisse zu Mitgliederorganisationen ein; sowohl die sog. „Mitgliederkrise“ findet dort Erwähnung als auch die Mitgliedschaft als soziale Identität. Aufgrund der hohen Relevanz für die vorliegende Arbeit werden Gewerkschaften als eine Form der Mitgliederorganisation besonders beleuchtet. Abschnitt 2.3 stellt die Besonderheiten des Recruiting in Mitgliederorganisationen heraus und beschäftigt sich mit seinen Charakteristika, der besonderen Bedeutung der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen sowie dem Recruiting in Gewerkschaften. In Abschnitt 2.4 wird eine kurze Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen gegeben.

Kapitel 3 widmet sich einem psychologischen Modell der Mitgliederwerbung. In fünf Abschnitten werden dort verschiedene, etablierte psychologische Konstrukte zu einem Forschungsmodell zusammengesetzt: Motivation (Abschnitt 3.1), Verhaltensintensität (Abschnitt 3.2), Politische Fertigkeiten (Abschnitt 3.3), Recruiting-Erfolg (Abschnitt 3.4) sowie Rahmenbedingungen (Abschnitt 3.5). Nach einer Einführung in die Thematik des Abschnitts werden relevante Theorien innerhalb des Forschungskomplexes beleuchtet und mögliche Erhebungsmaße vorgestellt. Des Weiteren werden verschiedene Interaktionen der Konstrukte dargestellt sowie jeweils eine kurze Zusammenfassung gegeben. Aufbauend auf den theoretischen Herleitungen aus den Kapiteln 2 und 3 werden in Abschnitt 3.6 die Hypothesen der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet.

In Kapitel 4 wird die Methodik einer großangelegten Feldstudie mit über 1 000 RecruiterInnen einer Mitgliederorganisation vorgestellt. Dabei werden das Vorgehen (Abschnitt 4.1) und die Besonderheiten der Stichprobe (Abschnitt 4.2) beschrieben. Abschnitt 4.3 stellt die verwendeten Instrumentarien zur Erhebung der verschiedenen Konstrukte dar. Notwendige Vorstudien zur Validierung einzelner Instrumente werden ebenfalls in diesem Abschnitt beschrieben. Auf das Verfahren bei der Datenanalyse wird in Abschnitt 4.4 eingegangen.

Kapitel 5 zeigt die Ergebnisse der prädiktiven Untersuchung auf. Es werden sowohl die Korrelationsmuster der Studie (Abschnitt 5.1) als auch die Überprüfung der Hypothesen (Abschnitt 5.2) präsentiert und stichpunktartig zusammengefasst (Abschnitt 5.3).

Kapitel 6 diskutiert die gefundenen Ergebnisse und analysiert diese auf ihre theoretischen (Abschnitt 6.1) und praktischen (Abschnitt 6.2) Implikationen. Abschnitt 6.3 diskutiert Grenzen und Stärken der präsentierten Forschungsarbeit, in Abschnitt 6.4 werden Forschungsdesiderate aufgezeigt und mit Apellen zur weiteren Forschung versehen.

Im abschließenden Kapitel 7 wird eine Schlussbetrachtung der Arbeit vorgenommen. Die präsentierte Studie wird reflektiert und die Bedeutung des individuellen Verhaltens der RecruiterInnen hinsichtlich Motivation und Politischen Fertigkeiten für den Erfolg im Recruiting in Mitgliederorganisationen umrissen.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die psychologische Forschungslage zu Recruiting (Abschnitt 2.1) und beschreibt Eigenschaften und Besonderheiten von Mitgliederorganisationen (Abschnitt 2.2). Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit den theoretischen Implikationen von Recruiting in Mitgliederorganisationen (Abschnitt 2.3). Eine Schlussfolgerung (Abschnitt 2.4) fasst die wichtigsten Implikationen des Kapitels zusammen.

### **2.1 Recruiting**

Um Recruiting in Mitgliederorganisationen zu untersuchen, kann der Blick zunächst in Wirtschaftsunternehmen gelenkt werden, um dort vorliegende Erkenntnisse zu sichten. In Abschnitt 2.1.1 wird eine Begriffsbestimmung des Recruitings vorgenommen. Abschnitt 2.1.2 gibt einen kurzen Überblick über den Forschungsstand innerhalb der Recruiting-Forschung. Im Folgenden wird die Bedeutung der RecruiterInnen und des Recruiter-Verhaltens als zentraler Ansatzpunkt eines psychologischen Verständnisses von Recruiting diskutiert (Abschnitt 2.1.3). Abschnitt 2.1.4 stellt die Forschungslage und Erkenntnisse zu Recruiting im Bereich der Freiwilligenarbeit dar.

#### **2.1.1 Begriffsbestimmung Recruiting**

Gezieltes Recruiting und Anwerben neuer MitarbeiterInnen ist für Unternehmen und Betriebe eine immer wichtigere Aufgabe. Getrieben von demografischen Entwicklungen und dem Wunsch nach immer besser ausgebildetem Personal, steigt die Bedeutung von Recruiting-Maßnahmen. Es scheint sich die Überzeugung durchgesetzt zu haben, dass der Erfolg eines Unternehmens eng mit der Qualität seiner ArbeitnehmerInnen verbunden ist (Dineen & Soltis, 2011). Turban stellte bereits 2001 eine deutliche Erhöhung des Budgets für Personalbeschaffung fest (Turban, 2001). Einige Firmen gaben gut 30% ihres Budgets für die Entwicklung, Verbesserung und Durchführung von Recruiting-Maßnahmen aus (ebenda). Wie bereits Taylor und Collins konstatierten: „Recruitment has emerged as arguably the most critical human resource function for organizational survival and success.“ (Taylor & Collins, 2000, S. 304).

Getrieben von diesem „War for Talents“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001), dem Kampf um die besten Köpfe in Unternehmen, Organisationen und Universitäten, wurden in den letzten 20 Jahren immer mehr Studien, Überblicksartikel, Metaanalysen und Monografien zu *Recruiting*, im Sinne einer Lehre der „Personalbeschaffung“ veröffentlicht (Barber, 1998; Breaugh & Starke, 2000; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005; Dineen & Soltis, 2011; Uggerslev, Fassina & Kraichy, 2012). Auch in Deutschland sorgt die Problemstellung unter dem Titel „Fachkräftemangel“ für eine erhöhte Aufmerksamkeit auf diesem Gebiet (Bosch, Brücker & Koppel, 2011).

In der Folge der verstärkten Forschungsaktivität wurden in den letzten Jahren verschiedene Definitionen von *Recruiting* veröffentlicht, die unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund stellen (Chapman et al., 2005). Als Synthese aus diesen verschiedenen Definitionen verwendet Breaugh ein umfassendes Konzept der Personalanwerbung und beschreibt *Recruiting* als “[...] an employer’s actions that are intended to (1) bring a job opening to the attention of potential job candidates who do not currently work for the organization, (2) influence whether these individuals apply for the opening, (3) affect whether they maintain interest in the position until a job offer is extended, and (4) influence whether a job offer is accepted” (Breaugh, 2008, S. 103-104). Während andere Definitionen von einem schmaleren Wirkungsgrad ausgehen und nur gezielte Handlungen zur Anwerbung unter *Recruiting* verstehen (Barber, 1998), enthält diese Definition von Personalbeschaffung ein breiteres Verständnis. Es stellt die Besonderheiten des *Recruiting* in Mitgliederorganisationen realitätsnah dar und bildet sie so umfassend ab. Es wird eine praxisnahe Beschreibung der Einflussmechanismen auf ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung gefunden und erweitert so die Theorie der *Recruiting*-Forschung (Breaugh, 2013).

Die Phase vor dem Eintritt eines Mitglieds in eine Organisation wird von Klotz und Kollegen in *Recruiting* (Gezielte Gewinnung qualifizierter BewerberInnen durch Werbung) und *Selektion* (Auswahl der BewerberInnen) eingeteilt (Klotz, Motta Veiga, Buckley & Gavin, 2013). Die oben genannte Definition beschränkt sich, trotz ihres breiteren Verständnisses, auf die Phase des Anwerbens potenzieller Organisationsmitglieder im Personalmanagement. Der anschließende Prozess der Selektion bleibt unberücksichtigt. In der *Recruiting*-Forschung ist es durchaus üblich, die Selektion von dem *Recruiting*-Prozess abzukoppeln, um so verschiedene Einflussmechanismen, die auf beide Prozesse wirken können, getrennt voneinander untersuchen zu können (Barber, 1998; Saks, 2005). Auch die vorliegende Forschungsarbeit beschränkt sich aufgrund der Besonderheiten des Felds auf die

Anwerbung, denn in die meisten Mitgliederorganisationen kann hinlänglich jeder Mensch eintreten, Aufnahmebeschränkungen liegen in der Regel nicht vor. Eine Mitgliedschaft in einer Mitgliederorganisation ist kein knappes Gut, die Selektion aus einem „übergroßen“ Angebot an BewerberInnen ist somit nicht von Bedeutung. Auch dies unterscheidet sie von wirtschaftlichen Unternehmen. Die von Breugh (2008) dargestellte Definition bietet somit eine gute Grundlage für das in dieser Arbeit genutzte Verständnis von Recruiting in Mitgliederorganisationen.

### **2.1.2 Überblick Forschungsstand**

Trotz zahlreicher Veröffentlichungen und Metaanalysen zu Recruiting (Breugh & Starke, 2000; Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012) wurde bisher kein umfassendes Theoriegebäude zu Einflüssen und Auswirkungen von Recruitingprozessen entwickelt und getestet (Breugh, 2013; Harold, Uggerslev & Kraichy, 2013). Auch wenn sich viele Studien auf die theoretische Grundlagen der *Signal-Theorie* beziehen, wurden lediglich zu einzelnen Aspekten des Recruitings wie Kommunikationsmedien oder der realistischen Tätigkeitsvorschau theoretisch fundierte Modelle präsentiert (Allen, Scotter & Otondo, 2004; Breugh, 2010; Breugh, 2013). So sind noch immer die Beziehungen zwischen einzelnen Antezedenzen und Konsequenzen verschiedener Recruiting-Mechanismen ungeklärt – oder wie Breugh und Starke es im Titel ihrer Metaanalyse ausdrücken: „So many studies, so many remaining questions“ (Breugh & Starke, 2000, S. 405).

Überblicksstudien versuchen mit unterschiedlichen Herangehensweisen die Befunde der Recruiting-Forschung zu gliedern. Verschiedene Metaanalysen tragen die Erkenntnisse zu Prädiktor- und Kriteriumsvariablen im Verlauf des Recruiting-Prozesses zusammen (Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über häufig diskutierte Prädiktor- und Kriteriumsvariablen.

#### *Prädiktoren*

Uggerslev und Kollegen untersuchen in ihrer Metaanalyse verschiedene Prädiktoren oder Antezedenzen von Recruiting-Erfolg, die in den letzten Jahren häufig untersucht worden sind (Barber, 1998; Uggerslev et al., 2012). Dafür wurden die Ergebnisse von gut 250 Einzelstudien herangezogen (Uggerslev et al., 2012). Diese Prädiktoren sowie einige weitere

Aspekte, die in der Literatur viel Beachtung finden, werden im Folgenden in chronologischer Reihenfolge des Recruiting-Prozesses dargestellt (Chapman et al., 2005; Saks, 2005).

Tabelle 2.1

*Übersicht Recruiting-Prädiktoren und -Kriterien*

<b>Prädiktoren</b>	<b>Kriterien</b>
Recruiting-Quelle	Bewerbungsintention
Job-Charakteristika	Attraktivität der Stelle bzw. Organisation
Organisationale Charakteristika	Annahmeintention
Recruiter-Verhalten	Tatsächliche Job-Entscheidung
Prozess-Charakteristika	
Realistische Tätigkeitsvorschau	
Wahrgenommen Passung	
Wahrgenommene Alternativen	
Anstellungserwartung	

*Anmerkung.* Auswahl in Anlehnung an Chapman et al. (2005) und Uggerslev et al. (2012).

Die *Recruiting-Quelle* stellt den Ausgangspunkt des Recruiting-Prozesses dar. Beispiele hierfür sind: Empfehlungen angestammter MitarbeiterInnen, Websites oder Stellenbörsen. Die Recruiting-Quelle beschreibt u.a. Auswirkungen auf berufliche Zufriedenheit, Arbeitsleistung und Wechselabsicht, bzw. Fluktuation (Saks, 2005). Informelle Bewerbungen, wie Kontakte über Freunde oder Initiativbewerbungen zeigen dabei bessere Ergebnisse als Zeitungsannoncen oder Anzeigen bei Arbeitsagenturen (Breugh & Starke, 2000). Auch die Qualität der BewerberInnen sowie die tatsächliche Annahme einer angebotenen Stelle zeigt sich unter BewerberInnen auf informellem Wege höher als unter solchen, die sich auf eine Zeitungsannonce oder anderen, formellen Wegen beworben hatten (Breugh, Greising, Taggart & Chen, 2003; Kirnan, Farley & Geisinger, 1989).

Die *Job-Charakteristika* beschreiben die Eigenschaften einer vakanten Position. Dazu zählen Bezahlung und Zusatzleistungen wie Personalrabatte oder Aktienoptionen, Weiterbildungsmöglichkeiten, berufliche Autonomie oder Aufstiegsmöglichkeiten. Obwohl frühere Metaanalysen hohe Einflüsse von stellenbezogenen und organisationalen Charakteristika aufzeigten (Chapman et al., 2005), fanden Uggerslev und Kollegen in ihrer Metaanalyse keine inkrementelle Varianzaufklärung über andere Prädiktoren hinaus. Die

AutorInnen weisen besonders auf fehlende Feldstudien hin, um die Zusammenhänge von Job-Charakteristika und Recruiting-Entscheidungen im tatsächlichen beruflichen Kontext genauer betrachten zu können (Uggerslev et al., 2012).

Die *Organisationalen Charakteristika* setzen sich aus objektiven Aspekten wie Größe und Standort, Diversität im Unternehmen oder Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, aber auch aus subjektiven Merkmalen wie Image oder Bekanntheitsgrad der Organisation zusammen. Da Menschen mit der Zugehörigkeit zu einer angesehenen Organisation beeindruckt werden wollen, und die Reputation einer Organisation als Informationssignal für andere positive Job-Eigenschaften gilt, hat diese einen großen Einfluss auf die Wahl einer Arbeitsstelle (Cable & Turban, 2003). Turban und Cable fanden in einer Untersuchung an Studierenden heraus, dass die Reputation einer Organisation nicht nur die Anzahl der Bewerbungen beeinflusst, sondern ebenso die Qualität der eingegangenen Bewerbungen erhöht (Turban & Cable, 2003).

Die Bedeutung des *Recruiter-Verhaltens* wird seit Jahren in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie diskutiert. Alderfer und McCord kamen bereits in den 1970er Jahren zu dem Schluss, dass BewerberInnen sowohl die angebotene Stelle als auch die repräsentierte Organisation positiver beurteilten, wenn die RecruiterInnen freundlich und sympathisch auftraten und über hohe Kenntnisse über die angestrebte Stelle verfügten (Alderfer & McCord, 1970). Gerade im frühen Stadium einer Bewerbung hat das Verhalten der RecruiterInnen einen großen Einfluss auf untersuchte Kriteriumsvariablen, wie Verbleib im Bewerbungsprozess oder Attraktivität einer Stelle (Taylor & Bergmann, 1987). Die drei Merkmale Freundlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Informationsgehalt der Aussagen der RecruiterInnen, werden dabei als besonders bedeutend genannt (Breugh, 2008; Klotz et al., 2013). Metaanalysen konnten zeigen, dass das Recruiter-Verhalten inkrementelle Varianz verschiedener Ergebnis-Variablen aufklärt (Breugh, 2008; Uggerslev et al., 2012).

Die *Prozess-Charakteristika* beinhalten die wahrgenommene Transparenz, Fairness und Praktikabilität durchgeführter Bewerbungsmethoden sowie des gesamten Bewerbungsprozesses. Auch der Zeitkorridor zwischen Gespräch und Rückmeldung oder die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der präsentierten Informationsquellen gehören dazu. Uggerslev und Kollegen finden, dass die Bedeutung der Prozess-Charakteristika bei der Entscheidung für oder gegen eine Stelle im Laufe des Bewerbungsprozesses immer wichtiger werden (Uggerslev et al., 2012). Neben der wahrgenommenen Passung und dem

Recruiter-Verhalten klärt dieser Prädiktor die meiste Varianz im Hinblick auf die wahrgenommene Attraktivität einer Stelle auf (ebenda).

Die *Realistische Tätigkeitsvorschau* wird im Recruiting ebenfalls bereits seit den 1970er Jahren in der Arbeitspsychologie diskutiert: Anstatt BewerberInnen nur die positiven Aspekte einer freien Stelle anzupreisen, werden in einer realistischen Tätigkeitsvorschau auch negative Seiten und schwierige Aspekte einer neuen Arbeitsstelle dargestellt, um so überhöhte Erwartungen zu reduzieren (Breaugh, 2010). So soll der sog. „Realitätsschock“ nach tatsächlichem Eintritt in eine Organisation abgemildert werden (Wihler, Solga & Blickle, 2014). Forschungsergebnisse können zeigen, dass eine realistische Tätigkeitsvorschau zu geringerer Fluktuation (Meglino, Ravlin & DeNisi, 2000), effizienterer Arbeitsleistung (Earnest, Allen & Landis, 2011; Phillips, 1998) und höherer beruflicher Zufriedenheit (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992) der ArbeitnehmerInnen führt.

Die *wahrgenommene Passung* von Werten, Zielen und Idealen einer Person zu einer Stelle oder Organisation wird als wichtiger Einflussmechanismus für oder gegen eine Bewerbung sowie die Annahme eines Angebotes verstanden. Die Metaanalyse von Uggerslev und Kollegen wies das Merkmal „wahrgenommene Passung“ gar als wichtigsten Prädiktor für die Attraktivität einer Stelle sowie der tatsächlichen Job-Entscheidung aus (Uggerslev et al., 2012). Als Grund wird die wahrgenommene Passung zwischen Job und Person angeführt, die zu einer höheren Vorhersagekraft als bei der einzelnen Berücksichtigung der Variablen führen sollte (ebenda).

Den Prädiktoren *wahrgenommene Alternativen* und *Anstellungserwartung* wurde in der Literatur bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Chapman et al., 2005). Beiden kommt erst spät im Bewerbungsprozess Bedeutung zu, sie beeinflussen jedoch die Einstellung einer Person gegenüber einer Bewerbung in großem Maße. „Wahrgenommene Alternativen“ beschreibt die Wahrnehmung der BewerberInnen, nicht auf diese spezielle Stelle angewiesen zu sein, sondern andere attraktive Optionen zu haben (Bauer, Maertz Jr, Dolen & Campion, 1998; Chapman et al., 2005; Rynes & Barber, 1990). Die Anstellungserwartung einer Person bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, mit der BewerberInnen ein tatsächliches Stellenangebot erwarten (Chapman & Webster, 2006). Je weniger wahrgenommene berufliche Alternativen eine Person hat und je höher die Erwartungen sind, eine konkrete Stelle tatsächlich angeboten zu bekommen, desto positiver sei die Einstellung einer Person gegenüber der Stelle (Uggerslev et al., 2012).



### *Kriterien*

Neben den Prädiktoren werden auch verschiedene Kriterien innerhalb des Recruiting-Prozesses untersucht. Chapman und Kollegen stellen in ihrer Metaanalyse fest: „[...] there is considerable variability in the labels affixed to these outcomes and some confusion about the constructs being measured.” (Chapman et al., 2005, S. 929). In verschiedenen Studien werden diese Kriterien des Weiteren unterschiedlich operationalisiert, was ebenfalls zu einer großen Anzahl an Kriteriumsmaßen beiträgt. Trotz der großen Vielfalt fehlt es an systematischer Forschung zu tatsächlichen Job-Entscheidungen, die nicht experimentell, sondern im Feld durchgeführt wurde. Dieser Umstand wird von vielen Autoren moniert (Barber, 1998; Harold et al., 2013; Ryan & Ployhart, 2000; Rynes, 1991). Um dennoch einen Überblick über die häufigsten Kriteriumsmaße zu bekommen, sollen diese im Folgenden kurz dargestellt werden (siehe auch Tabelle 2.1).

Die *Bewerbungsintention* beschreibt zum einen den Wunsch von BewerberInnen, eine bestimmte Stelle tatsächlich zu bekommen, zum anderen den Willen, sich in den Auswahlprozess zu begeben bzw. diesen fortzusetzen. Dazu gehört die Intention, eine Bewerbung zu versenden, an einer Auswahlrunde teilzunehmen oder sich einem (weiteren) Bewerbungsgespräch zu stellen. Diese Variable wird typischerweise früh im Recruiting-Prozess erhoben (Rynes et al., 1991). In der Metaanalyse von Chapman fanden sich besonders organisationale und Job-Charakteristika als wichtige Prädiktoren von Bewerbungsintention (Chapman et al., 2005).

*Attraktivität der Stelle bzw. Organisation* ist laut Chapman eines der beliebtesten Kriterien, um den Recruiting-Prozess zu erforschen (Chapman et al., 2005). Hierbei wird die Attraktivität, die einer bestimmten Stelle oder Organisation insgesamt zugeschrieben wird, erfasst (Chapman et al., 2005). Da diese Informationen mittels Fragebogen von den BewerberInnen selbst abgefragt werden können, ist dieses Maß leicht zu erfassen, was einer der Gründe für seine häufige Verwendung sein mag (Harold et al., 2013). Chapman und KollegInnen haben eine besonders hohe Varianzaufklärung dieser Kriterien durch die Prädiktoren organisationale Charakteristika, wahrgenommene Passung sowie wahrgenommene Gerechtigkeit während des Bewerbungsverfahrens gezeigt (Chapman et al., 2005).

*Annahmeintention* beschreibt die Intention, einen angebotenen Job auch tatsächlich anzutreten (Chapman et al., 2005). Meist wird auch dieses Maß mittels Selbstauskunft der BewerberInnen abgefragt (Carless, 2005; Harris & Fink, 1987). Cable und Judge sowie

Carless brachten Annahmearbeitung besonders mit dem Prädiktor wahrgenommener Passung in Zusammenhang (Cable & Judge, 1996; Carless, 2005). Die wahrgenommene Passung der Person zu der Organisation spielt danach eine gewichtigere Rolle als die Passung zu dem tatsächlichen Job (Cable & Judge, 1996). Unter den stärksten Prädiktoren für Annahmearbeitung fanden sich in der Metaanalyse von Chapman und KollegInnen die wahrgenommene Arbeitsumgebung und die Wahrnehmung des Recruiter-Verhaltens (Chapman et al., 2005).

Obwohl *tatsächliche Job-Entscheidung* die sicherlich relevanteste und handlungskonsequenteste Variable darstellt, wird dieses Kriterium deutlich seltener erfasst als die anderen beschriebenen Maße (Saks, 2005). In der Metaanalyse von Chapman und KollegInnen sind kaum signifikante Prädiktoren für das Kriterium identifiziert worden (Chapman et al., 2005). Allein die Einstellungserwartung brachte es auf eine signifikante Varianzaufklärung. Ein Grund dafür mag auch die geringe Anzahl der verwertbaren Untersuchungen zu tatsächlicher Job-Entscheidung sein, die den AutorInnen vorlagen (ebenda). Die Prädiktoren tatsächlicher Job-Entscheidungen haben eine besonders praktische Relevanz für Wirtschaftsunternehmen und sollten deshalb verstärkt in der Recruiting-Forschung untersucht werden (Harold et al., 2013; Rynes, 1991). Aufgrund von fehlender Forschung konnte dies jedoch bisher nicht in ausreichendem Maße bestätigt werden.

### 2.1.3 Bedeutung Recruiter-Verhalten

Da bei einer Entscheidung für oder gegen eine Stelle nicht nur rationale Gründe abgewogen werden, sondern auch Emotionen oder das „richtige Gefühl“ stimmen müssen, nimmt das *Recruiter-Verhalten* als Prädiktor eine zentrale Rolle in der Psychologie ein (Breugh, 2008; Uggerslev et al., 2012). Werden RecruiterInnen als handelnde Person in den Fokus der theoretischen Überlegungen genommen, ist es gerade ihr Verhalten, das in einem psychologischen Modell der Mitgliederwerbung im Fokus stehen muss. Da viele AutorInnen die fehlende praktische Relevanz bisheriger Recruiting-Forschung beanstandet haben (Saks, 2005; Uggerslev et al., 2012), setzt sich die vorliegende Arbeit das Ziel, besonders solche Aspekte des Recruiting-Prozess zu beleuchten, die von Individuen respektive von Mitgliedern einer Organisation beeinflusst werden können.

RecruiterInnen und ihr Verhalten werden häufig als „Signale“ für alle unbekanntes Informationen über eine Organisation und die angebotene Stelle betrachtet (Breugh, 2008,

2012; Rynes et al., 1991). Da BewerberInnen über den Arbeitgeber bzw. das Unternehmen und verschiedene Eigenschaften der angebotenen Stelle nur unzureichende Informationen besitzen, haben sie häufig Schwierigkeiten, eine „informierte KonsumentInnenentscheidung“ zu treffen. Nicht alle wichtigen Aspekte einer Arbeitsstelle oder einer Organisation können in einem Gespräch mit dem/der RecruiterIn angesprochen und nicht alle Anforderungen vorausgeahnt werden. RecruiterInnen und ihr Verhalten wirken entsprechend als Signale, um Informationen über unausgesprochene Aspekte einer Position zu geben (Rynes et al., 1991). Machen RecruiterInnen also einen freundlichen, vertrauenswürdigen und kompetenten Eindruck, werden diese positiven Eigenschaften auch der Stelle und der vertretenen Organisation zugeschrieben. Nach der *Signal-Theorie* sind solche Hinweisreize immer dann wichtig, wenn miteinander in Verhandlung stehende Parteien über unterschiedliche Informationen verfügen (Connelly et al., 2011; Spence, 1973). Die Signal-Theorie hat über die letzten Jahrzehnte in viele Bereiche der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie Einzug gehalten, bspw. Personalwesen, strategisches Management und Unternehmensmanagement (Connelly et al., 2011). Gerade in der Recruiting-Forschung beziehen sich viele Studien und Untersuchungen auf die Signal-Theorie (z. B. Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013; Rynes & Barber, 1990; Rynes et al., 1991; Uggerslev et al., 2012). Dementsprechend von Interesse ist eine umfassende Untersuchung der RecruiterInnen, um ihre Erfolge genauer bestimmen zu können.

In früheren Studien wurden besonders demografische Variablen wie Geschlecht oder ethnische Herkunft der RecruiterInnen als solche möglichen „Signale“ untersucht. Es konnten jedoch keine überzeugenden und einheitlichen Einflussrichtungen gefunden werden (Rynes & Cable, 2003). Umso mehr steht das Verhalten der RecruiterInnen im Vordergrund (Breugh, 2008, 2012; Rynes & Cable, 2003). Dabei sind es besonders Freundlichkeit, Informiertheit über die angebotene Stelle sowie die Fähigkeit, bei anderen Vertrauen in die eigene Person zu erschaffen, die als wichtige Eigenschaften der RecruiterInnen verstanden werden (Barber, 1998; Breugh & Starke, 2000; Klotz et al., 2013).

### *Freundliches Auftreten*

Ein sympathisches Auftreten und ein freundliches Wesen sind Erfolgsfaktoren im Recruiting (Breugh, 2013; Chapman et al., 2005). Frühe Studien identifizierten Freundlichkeit gar als wichtigsten Faktor in der Varianzaufklärung abhängiger Variablen in der Mitgliederwerbung,

da diese unbekannte organisationale Charakteristika, entsprechend der Signal-Theorie, signifikant positiv beeinflussen sollten (Goltz & Giannantonio, 1995). Eloquenz und ein effektiver Kommunikationsstil sind des Weiteren wichtige Attribute, die effektive RecruiterInnen beherrschen müssen, um erfolgreich zu sein (Treadway et al., 2014). Nach Breugh und Starke stellt das freundliche Auftreten der RecruiterInnen ein Signal für das Verhalten einer Organisation gegenüber ihren Mitgliedern dar, sie repräsentieren ihre Organisation (Breugh & Starke, 2000). BewerberInnen und potenzielle MitarbeiterInnen sehen in dem Verhalten der RecruiterInnen einen Hinweis darauf, wie sie als Mitglieder in der Organisation behandelt werden, und bevorzugen entsprechend freundliche, zuvorkommende GesprächspartnerInnen.

### *Vertrauenswürdigkeit*

Verschiedene Studien und Metaanalysen zeigen, dass die Glaubwürdigkeit der RecruiterInnen eine wichtige Rolle für BewerberInnen spielt (Breugh, 2008; Breugh & Starke, 2000; Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Trotz unzureichender Einblicke in neue Situationen und Umgebungen müssen wichtige Entscheidungen getroffen werden: Möchte ich in dieser Organisation arbeiten? Ist das der richtige Beruf für mich? Die Vertrauenswürdigkeit der RecruiterInnen stellt dabei den Hinweisreiz für alle unbekanntenen Informationen dar (Breugh, 2008; Klotz et al., 2013). Vertrauens- und glaubwürdige RecruiterInnen sind besonders erfolgreich dabei, die angebotene Stelle und die eigene Organisation anzupreisen. Klotz und Kollegen schreiben sogar: „[...] the extent that job applicants and hiring organizations can enhance the perception of trustworthiness that the other party holds of them, the more effective recruitment and selection activities should be” (Klotz et al., 2013, S. 2). Die Vertrauenswürdigkeit und Authentizität einer Person ist somit gerade im Recruiting ihr wichtigstes Kapital.

### *Informiertheit*

Informieren, Auskunft erteilen über die nichtöffentlichen Besonderheiten eines Arbeitgebers, Informationen über Unternehmenskultur sowie zu erwartender Arbeitsabläufe sind zentrale Aufgaben, die BewerberInnen von guten RecruiterInnen erwarten (Breugh, 2008, 2013; Chapman et al., 2005). RecruiterInnen, die besonders viele Informationen über eine zu besetzende Stelle geben können, werden in späteren Befragungen positiver eingeschätzt als

ihre weniger informativen KollegInnen. Auch die Organisationen und konkreten Job-Angebote, die sie repräsentieren, werden positiver bewertet (Breugh, 2012; Breugh & Starke, 2000). Einige Studien zeigen, dass Aussagen von RecruiterInnen „aus der Linie“, die also in einem ähnlichen oder gar dem gleichen Bereich der zu besetzenden Stelle arbeiten, als informativer und ehrlicher wahrgenommen werden als die der Personalabteilung (Breugh & Starke, 2000).

### **2.1.4 Recruiting von Ehrenamtlichen**

Die Werbung von Mitgliedern in ehrenamtlichen Organisationen hat in den letzten Jahren immer mehr Aufmerksamkeit erfahren. Dabei umfasst der „Markt“ an Ehrenamtlichen (im Englischen: Volunteers) eine große Zahl an Menschen: Cnaan und Kollegen beschreiben, dass gut 70% aller amerikanischen Haushalte jährlich für eine „gute Sache“ spenden. Mehr als die Hälfte der erwachsenen US-AmerikanerInnen arbeiten ehrenamtlich und verbringen damit durchschnittlich vier Stunden im Monat (Cnaan, Jones, Dickin & Salomon, 2011). Auch in Deutschland engagieren sich nach dem deutschen Freiwilligensurvey 36% aller BürgerInnen in Organisationen und Institutionen der Zivilgesellschaft oder in Initiativen und Projekten (Gensicke, 2014). Ehrenamtliche Arbeit gilt als ein tragender Pfeiler des sozialen Lebens sowie der Zivilgesellschaft. Viele gemeinnützige Organisationen übernehmen wichtige Funktionen im Zuge der Wohlfahrtspflege, Kindererziehung oder im Sport (Boezeman & Ellemers, 2013; Gensicke, 2014; Wilson, 2012). Um ihre Tätigkeiten jedoch ausweiten zu können, benötigen wohltätige Organisationen stets neue und mehr UnterstützerInnen (Farmer & Fedor, 2001; Pearce, 1993). Dies gleicht Fluktuation aus und erhöht die finanziellen Möglichkeiten und die Präsenz vor Ort.

Entsprechend hat die Forschung gerade in den letzten Jahren ein verstärktes Interesse daran gezeigt, herauszufinden, was Menschen zur Mitarbeit in ehrenamtlichen Organisationen bewegt. Neben der Motivation von Ehrenamtlichen (u.a. Green, Aarons & Cross, 1984; Shye, 2010; Wilson, 2012) wird besonders die Frage nach förderlichen und hinderlichen Faktoren von Recruiting-Erfolg gestellt, um so das Bedürfnis nach weiterem Nachschub ehrenamtlicher MitarbeiterInnen zu stillen (Boezeman & Ellemers, 2008). In ehrenamtlichen Kontexten ist dabei die persönliche Ansprache und der direkte Kontakt in der Anwerbung neuer UnterstützerInnen besonders wichtig (Farmer & Fedor, 2001). Boezeman und Ellemers sowie Pearce beschreiben dabei das Anwerben innerhalb des eigenen sozialen Netzwerks von

ehrenamtlich Tätigen als wichtigen Weg (Boezeman & Ellemers, 2008; Pearce, 1993). Potenzielle freiwillige MitarbeiterInnen werden dabei häufig von Verwandten, FreundInnen oder KollegInnen, die bereits ehrenamtlich arbeiten, angeworben. Dieses Social-Network-Recruiting zeigte sich in Untersuchungen gar als einflussreichste Recruiting-Quelle (Boezeman & Ellemers, 2008).

## **2.2 Mitgliederorganisationen**

Im folgenden Abschnitt wird die Bedeutung von Mitgliederorganisationen für die Zivilgesellschaft sowie einige ihrer Merkmale und Besonderheiten herausgearbeitet. Abschnitt 2.2.1 gibt eine Begriffsbestimmung und Definition der Mitgliederorganisation und zeigt den Wert ihrer Mitgliederbasis auf. In Abschnitt 2.2.2 wird die Bedeutung der Identifikation mit einer Mitgliederorganisation für die soziale Identität ihrer Mitglieder beschrieben. Abschnitt 2.2.3 widmet sich dem zunehmenden Mitgliederschwund vieler Mitgliederorganisationen und zeigt ihre Dramatik sowie erläuternde Theorieansätze auf. Anschließend werden Gewerkschaften als eine Vertreterin der Mitgliederorganisation genauer vorgestellt (Abschnitt 2.2.4).

### **2.2.1 Begriffsbestimmung Mitgliederorganisation**

Organisationen, in denen Menschen mit gemeinsamen Interessen oder Wertvorstellungen zusammen kommen, sind zentrale gesellschaftliche Einheiten (Neubauer, 2009). Mitgliederorganisationen organisieren Interessen und Anliegen ihrer Basis und vertreten diese vor anderen gesellschaftlichen Institutionen, Gruppen und gegenüber der Öffentlichkeit sowie der Politik.

Für die Art der hier unter dem Begriff *Mitgliederorganisationen* verstandenen Institutionen werden in der Literatur die verschiedensten Termini verwandt: Interessenverbände, Non-Profit oder Not-For-Profit Organisationen, Non-Governmental-Organisationen (NGO's) oder Großorganisationen sind dabei die gebräuchlichsten Bezeichnungen (Hanf, 2011; Weßels, 2013; Willems & Winter, 2007). Obwohl damit meist ähnliche oder gar die gleichen Organisationen gemeint sind, legt jeder Begriff den Fokus auf eine andere Eigenschaft. Da in der vorliegenden Arbeit die verfasste Mitgliedschaft als

wichtigstes gemeinsames Merkmal verstanden wird, wird hier die „Mitgliederorganisation“ als Terminus technicus verwandt. Dieses Feld wurde in Zusammenhang mit der Recruiting-Forschung in der Psychologie bislang kaum bearbeitet und bietet deshalb günstige Möglichkeiten, neue Erkenntnisse über Recruiting-Prozesse zu erhalten und das Forschungsgebiet voran zu treiben. Um die Abgrenzungen zum Feld gewinnorientierter Wirtschaftsunternehmen zu ziehen, ist es hilfreich, interdisziplinäre definitorische Ansätze zu wählen, um Merkmale und Besonderheiten herauszuarbeiten.

Allgemeingültige Definitionen des Begriffs *Mitgliederorganisation* liegen bisher kaum vor. Zimmer jedoch vergleicht sie mit dem Vereinswesen und beschreibt treffend: „Bei diesem Vereinstyp stehen die Mitglieder und ihr Engagement im Zentrum. Aktivitäten werden von und für Mitglieder geplant und durchgeführt. Das Aktivitätsspektrum der Mitgliederorganisation dient der Verwirklichung gemeinsamer bzw. von den Mitgliedern geteilter Anliegen. Gegenseitigkeit und gemeinschaftliches Miteinander charakterisieren diesen Organisationstyp.“ (Zimmer, 2007, S. 195). Gesellschaftswissenschaftliche Ansätze beschreiben Mitgliederorganisationen als institutionalisierte Vereinigungen, in denen die Mitgliedschaft per Eintritt erworben wird und deren Wirkmächtigkeit sich an der Größe ihrer Mitgliederbasis bemessen lässt. Mitgliederorganisationen verfolgen den Zweck, bestimmte Fähigkeiten, Traditionen, Interessen und Wünsche ihrer Mitglieder in Austausch zu bringen, zu bündeln und zu vertreten. Die Gemeinsamkeiten ihrer Mitgliederbasis können den Beruf, ein Hobby, ein gemeinsames Interesse, Lebenslage, Schwierigkeiten oder eine gemeinsame (politische) Mission umfassen (Mergel, 1999). Willems und Winter (2007) bezeichnen in Anlehnung an den Soziologen Max Weber vor allem die „formale Organisation“ sowie die Freiwilligkeit des Eintritts als wesentliche Merkmale eines Vereins oder Verbands. Dies charakterisiert auch Mitgliederorganisationen: Mitgliedschaften sind niemals Zwang, von losen Zusammenschlüssen wie bspw. Stammtischen unterscheiden sie sich jedoch durch ihre Verfasstheit und Kontinuität.

Mitgliederorganisationen schöpfen einen großen Teil ihrer Bedeutung und Funktionsfähigkeit aus ihren Mitgliedern. Diese finanzieren eine Organisation durch ihre Mitgliedsbeiträge und gestalten durch ihr ehrenamtliches Engagement das „Vereinsleben“. Aus den Mitgliedern rekrutiert sich auch der personelle wie ideologische Nachwuchs der Organisation. Je größer die Basis einer Mitgliederorganisation, desto größer der Einfluss, den sie generieren kann (Mergel, 1999). Typische Mitgliederorganisationen sind (Sport)Vereine, Interessensverbände, Berufsverbände, politische Parteien, Gewerkschaften, Kirchen oder

Wohltätigkeitsverbände. Viele dieser Mitgliederorganisationen sind Non-Profit-Organisationen (Hanf, 2011). Nur ausnahmsweise, wie z.B. bei genossenschaftlich organisierten Vereinigungen, wird finanzieller Gewinn angestrebt, der jedoch in diesen Fällen zur Reinvestition genutzt oder an die Mitglieder zurückgezahlt wird. Mitgliederorganisationen können sich in ihrer Größe fundamental unterscheiden. Sie reichen von sehr kleinen Nachbarschaftsvereinigungen bis zu global agierenden Organisationen wie Amnesty International und Greenpeace.

Nach Etzioni lassen sich in der Psychologie Organisationen in drei verschiedene Typen einordnen: Zwangsorganisation, utilitaristische Organisation, normative Organisation (Etzioni, 1964). Zusätzlich sind auch Mischformen dieser Organisationstypen möglich (Etzioni, 1964; Pearce, 1983). Sie unterscheiden sich insbesondere darin, wie sie „Macht“ und „Kontrolle“ über ihre Mitglieder ausüben: mittels physischem Zwang, materieller Entschädigung oder normativer Integration (Müller-Jentsch, 2003). Während sich Wirtschaftsunternehmen als utilitaristisch klassifizieren lassen, da sie ihre Mitglieder durch „Kosten-Nutzen Erwägungen“ an sich binden, nutzen Zwangsorganisationen Repressionen und (staatlichen) Zwang zur Bindung an ihre Organisation. Normative Organisationen binden ihre Mitglieder mittels „moralischer Verpflichtung“, auch sozialer Druck kann eine Rolle spielen. Ein hohes Maß an Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation ist für diesen Organisationstyp charakteristisch (Johnston & Snizek, 1991; Wiener, 1982). Nach diesem Schema lassen sich Mitgliederorganisationen, da meist wertgebunden, den normativen Organisationen zurechnen (Etzioni, 1964; Pearce, 1983). Während Mitgliederorganisationen wie Kirchen oder Menschenrechtsorganisationen als rein normativ beschrieben werden, wird Interessensverbänden im Wirtschaftskontext zumeist auch eine utilitaristische Komponente zugesagt. Entsprechend werden z.B. Gewerkschaften nach Etzioni (1964) in die Kategorie utilitaristisch-normativ eingeteilt.

### **2.2.2 Mitgliedschaft als soziale Identität**

Mit einer Mitgliedschaft in einer Mitgliederorganisation tätigen Menschen eine Aussage über sich selbst: Sie bekennen sich zu einer bestimmten Einstellung, Religion oder Weltanschauung. Die Mitgliedschaft beschreibt so einen Teil ihrer sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1979). Nach der *Theorie der sozialen Identität* klassifizieren Menschen sich selbst und andere in sozialen Kategorien, die helfen, sich im Sozialgefüge zu orientieren (Ashforth



& Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986). Besonders die Identifikation mit einer Gruppe oder Organisation soll dazu beitragen, das eigene Selbstwertgefühl zu erhöhen (Ashforth & Mael, 1989). Menschen sind daran interessiert, sich in einem Kollektiv wiederzufinden und Sicherheit zu gewinnen. Durch gemeinsame Organisierung versprechen sie sich positive Auswirkungen auf ihre soziale Identität (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Turban & Cable, 2003).

Die Theorie der sozialen Identität wird gerade zur Erklärung von Mitarbeit in ehrenamtlichen Organisationen herangezogen (Boezeman & Ellemers, 2008). Dort wird im Gegensatz zu utilitaristischen Organisationen nicht mit materieller Vergütung gearbeitet, ideelle Anreize müssen überzeugen (Boezeman & Ellemers, 2007, 2008). Ehrenamtliche HelferInnen internalisieren ideelle Ziele und Werte ihrer Organisation und streben so nach innerliche Befriedigung (Farmer & Fedor, 2001). Gemeinsame Werte schaffen dabei ein Zugehörigkeitsgefühl: „Volunteering is a set of values [...] to be part of something bigger“ zitiert Reichert den amerikanischen Wissenschaftler Ralph Kramer (Reichert, 2011, S. 35). Besonders der Wert „Vertrauen“ ist laut Sargeant und Lee (2004) das Herzstück von Freiwilligenarbeit und hat eine integrierende Funktion innerhalb von Mitgliederorganisationen: Gebrochene Versprechen, Misswirtschaft und organisationale Probleme führen zu großem Vertrauens- und Ansehensverlusten (Tempel, 1999). Die Vertrauenswürdigkeit einer Mitgliederorganisation ist gerade in Bezug auf die Mitgliederwerbung wichtiges „Kapital“. Skandale, die das Vertrauen in große Organisationen erschüttern, sind in der Regel mit vielen Mitgliedsaustritten verbunden. Sei es die katholische Kirche nach den Missbrauchsskandalen, der Spendenskandal bei Unicef oder der Manipulationsskandal beim ADAC. Die Folgen waren stets Austrittswellen, die dem Vertrauensverlust in die Organisation zugeschrieben wurden (Ebertz, 2014; Thieme, 2008; Wiesendahl, 2006). Ein gesundes und stabiles Vertrauen hingegen führt dazu, dass Menschen länger Mitglied einer Organisation bleiben und seltener austreten (Bortree & Waters, 2008).

Die Selbstidentifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation ist nach Katz und Kahn (1978) notwendig, um ein Umfeld zu schaffen, in dem auch von normativen Organisationen Kontrolle ausgeübt werden kann. Dies geschieht im Sinne von moralischem Druck oder Selbstverpflichtungen. Dieser emotionale Druck wird stärker, je häufiger und je mehr jede einzelne Person ehrenamtliche Arbeit leistet (Farmer & Fedor, 2001). Zwar gibt es in Mitgliederorganisationen hauptamtliche MitarbeiterInnen, ein großer Teil der Arbeit wird jedoch ehrenamtlich ausgeübt und obliegt der Selbstorganisation der Mitglieder (Mergel,

1999). Diese ehrenamtliche Arbeit zu koordinieren, ist eine wichtige Aufgabe von Mitgliederorganisationen. Anders als Unternehmen, die MitarbeiterInnen mittels Weisungsbefugnis oder gegebenenfalls Abmahnungen steuern können, fehlt es Mitgliederorganisationen dabei an direkten Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten von Ehrenamtlichen. So ist es auch in Recruiting-Prozessen, die im Rahmen von Mitgliederorganisationen stattfinden: Ehrenamtliche RecruiterInnen können in der Regel nicht angewiesen werden. Die Mitgliederwerbung knüpft vielmehr an die soziale Identität der RecruiterInnen an, da diese im Recruiting-Prozess ihre enge Verbindung zu ihrer Organisation offenbaren und für diese in Erscheinung treten.

### **2.2.3 Die „Mitgliederkrise“**

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, bricht die Mitgliederbasis weg (Schroeder & Weßels, 2003). Dies hat Einbußen in ihrer Bedeutsamkeit und Wirkmächtigkeit zur Folge (ebenda).

Bereits eine oberflächliche Betrachtung der Mitgliederzahlen veranschaulicht die Problematik: Seit den 1990iger Jahren 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% (1994) auf rund 10% (2011), der Anteil der Parteimitglieder von 3,6% (1990) auf 2,8% (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 Ende 1998 noch ca. 956 000 Mitglieder, 2012 waren es nur noch rund 669 000 (Schroeder, 2014). Einen ähnlichen Trend kann Niedermayer auch für die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) feststellen: Von 943 402 Mitgliedern im Jahre 1990 bleiben der SPD 2013 nur noch 473 662 Mitglieder (Niedermayer, 2014). Dies entspricht einem Mitgliederverlust von gut 50%. Auch die Mitgliederzahlen der Christlich-Demokratischen Union (CDU) gingen von 789 609 (1990) auf 467 076 (2013) zurück. Neben den klassischen Großorganisationen haben auch andere

Mitgliederorganisationen mit schwindenden Mitgliederzahlen zu kämpfen: Verbraucherverbände ebenso wie Kirchen oder humanitäre Organisationen (Weßels, 2013). Dafür steigt jedoch das Engagement in der Freiwilligenarbeit bspw. kommunale Tafel-Projekte (Selke, 2009) oder Mitgliedschaften in Freizeitvereinen deutlich (Weßels, 2001). Auch Zahlen des European Social Survey und Allbus zeigen einen Rückgang in allen Organisationsbereichen (Politik, Verbraucherschutz, Sozialverbände), mit Ausnahme von Freizeitorganisationen (wie Gesangs- oder Sportvereine) (ebenda). Auf den ersten Blick scheint es also keinen generellen Unwillen am Vereinswesen in Deutschland zu geben, vielmehr scheint sich das Partizipationsinteresse der BürgerInnen gewandelt zu haben. In der deutschen Literatur werden vor allem zwei Dynamiken im Verbandsgefüge diskutiert und für den Rückgang der Mitgliederzahlen 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, Bitzegeio & 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 (Streck, 1987).

Die *Erosion der Interessenvermittlung* wiederum besagt, BürgerInnen 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, S. 223) aus Parteien, Gewerkschaften und Verbänden habe durch seine Ineffizienz andere Formen der Interessenvermittlung notwendig gemacht und diese damit gewissermaßen selbst herbei geführt (z.B. Brand, 1982).

Beide Thesen bleiben jedoch nicht unwidersprochen. Weßels und Alemann setzten 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 gesellschaftlich Differenzierungsprozesse (Koch, Wasmer & Schmidt, 2001). Insgesamt bliebe 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.

### 2.2.4 Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen

Nach der in Abschnitt 2.2.1 genannten Begriffsbestimmung von Mitgliederorganisationen nach Willems und Winter (2007) können Gewerkschaften als solche verstanden werden: Beide wichtigen Merkmale – die Möglichkeit eines freiwilligen Ein- und Austritts sowie ihre organisationale Verfasstheit – sind vorhanden. Historiografisch werden Gewerkschaften sogar als Vertreter der „klassischen“ Mitgliederorganisationen genannt (Michels, 1911). Unverändert betont die gesellschaftswissenschaftliche Gewerkschaftsforschung die Attribute von Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen (Ebbinghaus, 2003; Weßels, 2013). Als Vertreterin dieser sollen Gewerkschaften im Folgenden genauer vorgestellt werden.

Gewerkschaften sind der Zusammenschluss von abhängig Beschäftigten zur Wahrung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Interessen gegenüber Arbeitgebern und ihren Verbänden sowie dem Staat (Hassel, 2007). Ende 2013 waren knapp acht Millionen Menschen in einer Gewerkschaft organisiert (Dribbusch & Birke 2014). Der mit Abstand größte Dachverband, der gut drei Viertel dieser organisierten Personen vertritt, ist der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) (Schroeder, 2014). Zu diesem gehören die acht Branchengewerkschaften Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di), Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU), Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft (EVG), Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), Gewerkschaft der Polizei (GdP). Daneben existieren seit den 1950iger Jahren der Deutsche Beamtenbund sowie der Christlich Gewerkschaftsbund die mit jeweils 1,2 Millionen bzw. 280 000 Mitgliedern deutlich weniger Personen vertreten (Schroeder, 2014).

Traditionelle Ziele von Gewerkschaften sind es, angemessene Löhne, gute und sichere Arbeitsbedingungen und demokratische Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen für ihre Mitglieder zu erwirken (Müller-Jentsch, 1997; Schroeder, 2014). Über diese unmittelbaren arbeitspolitischen Ziele hinaus, sind Gewerkschaften wichtige und einflussreiche Akteure, der sich zu verschiedenen gesellschafts- und sozialpolitischen Fragen einbringen (Schroeder, 2014). Sie arbeiten auf der Grundlage der Koalitionsfreiheit des Grundgesetzes, das ArbeitnehmerInnen (und Arbeitgebern) das Recht einräumt, sich zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen zusammenzuschließen (Art. 9, Abs. 3, GG). Kern des Koalitionsrechtes ist die Möglichkeit, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände zu gründen (Schröder, 1992). Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt dabei die kooperative Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Das Leitbild der industriellen Beziehung in Deutschland ist geprägt von der Idee der Sozialpartnerschaft. Dieses besagt, die Interessenunterschiede zwischen Kapital und Arbeit seien nicht unüberbrückbar, da beide Seiten das gemeinsame Ziel der betrieblichen Wirtschaftlichkeit des Unternehmens teilen (Dribbusch & Birke, 2014). Die Zusammenarbeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen ist insbesondere in Deutschland häufiger von Kooperation als von Konflikt geprägt (ebenda). Dennoch versuchen Gewerkschaften Interessen auch mit Druck und gegen den Willen von Staat oder Arbeitgeberschaft durchzusetzen. Um dies zu erreichen, stehen ihnen verschiedene Wege der Machtausübung zur Verfügung. Brinkmann und KollegInnen (2008) teilen diese Möglichkeiten in drei Kategorien ein: strukturelle Macht, Organisationsmacht und institutionelle Macht.

*Strukturelle Macht* ergibt sich aus dem ökonomischen Gefüge, in dem sich die Mehrheit der Gewerkschaftsmitglieder befinden: der abhängigen Beschäftigung. Die Verhandlungsmacht abhängig Beschäftigter kann einerseits aus der Verhandlungsmacht der ArbeitnehmerInnen auf dem Arbeitsmarkt entspringen (bspw. in Situationen, in denen es ein Überangebot von Arbeitsplätzen gibt) oder an neuralgischen Punkten im Produktionsprozess, v.a. wenn mit strategischer Arbeitsniederlegung die Wertschöpfungskette unterbrochen zu werden droht.

*Organisationsmacht* beschreibt die Stärke, die aus dem Zusammenschluss einzelner Individuen zu kollektiven Organisationen (bspw. Gewerkschaften) entspringt. Diese organisierte Verbindung kann versuchen, fehlende strukturelle Macht (wie oben beschrieben) auszugleichen.

*Institutionelle Macht* entsteht als Ergebnis von Aushandlungsprozessen, die aufgrund struktureller Macht und Organisationsmacht zustande gekommen sind. Sie ist das Resultat sozialer Kompromisse zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie dem Staat. So ergeben sich formelle (Mitbestimmungsrechte, Tarifsysteme) und informelle (Routinen, Praktiken) Regelungen von Dauer. Institutionelle Macht kann sich – zumindest eine Zeit lang – auch dann noch halten, wenn strukturelle und Organisationsmacht der Gewerkschaften schwinden (Brinkmann & Nachtwey, 2010).

Ihre Mitglieder haben für Gewerkschaften auf verschiedenen Ebenen eine wichtige Bedeutung. Viele AutorInnen gehen dabei ganz selbstverständlich davon aus, dass eine schwindende Mitgliederanzahl die Machtbasis von Gewerkschaften in Frage stellt (siehe Organisationsmacht). Dabei wird in der Wissenschaft die Abhängigkeit institutioneller

(Gewerkschafts)Macht von der strukturellen (ArbeitnehmerInnen)Macht sowie gerade auch der Organisationsmacht als Grundlage dieser betont (Brinkmann et al., 2008; Brinkmann & Nachtwey, 2010). Die Organisationsmacht wird damit als entscheidende Voraussetzung institutioneller Macht verstanden.

Die Mitgliederwerbung von Gewerkschaften ist daher für viele AutorInnen von besonderer Bedeutung, da sie neben dem Überleben der Organisation als solcher, auch den im Grundgesetz festgeschriebenen Interessensausgleich von Kapital und Arbeit einnimmt. Dieser wird ihnen im Grundgesetz eingeräumt. Entsprechend ist gerade die sinkende Mitgliederentwicklung von Gewerkschaften von großem wissenschaftlichen Interesse (siehe z.B. Dribbusch, 2011; Ebbinghaus, 2003; Ebbinghaus & Göbel, 2014; Schmidt & Trinczek, 1992). Dabei stehen jedoch besonders die institutionellen Rahmenbedingungen, in denen eine Gewerkschaft tätig ist, im Vordergrund. Die Bedeutung von persönlichem Recruiting in Mitgliederorganisationen wird seltener beleuchtet.

## **2.3 Recruiting in Mitgliederorganisationen**

Im vorliegenden Abschnitt werden Erkenntnisse aus der Recruiting-Forschung und zu Mitgliederorganisationen integriert und Abläufe und Einflussfaktoren von Recruiting in Mitgliederorganisationen dargestellt. In Abschnitt 2.3.1 werden die Charakteristika von Recruiting in Mitgliederorganisationen beschrieben. Die Bedeutung der RecruiterInnen als Person im Recruiting-Prozess von Mitgliederorganisationen hat Abschnitt 2.3.2 zum Thema. Im folgenden Abschnitt (Abschnitt 2.3.3) wird auf die Besonderheiten des Recruiting in Gewerkschaften eingegangen und der übliche Ablauf bei der Mitgliederwerbung sowie zwei Arten des Anwerbens neuer Mitglieder vorgestellt.

### **2.3.1 Charakteristika von Recruiting in Mitgliederorganisationen**

Menschen von der eigenen Organisation zu überzeugen, ist eine Aufgabe, mit der sich Unternehmen ebenso konfrontiert sehen wie Mitgliederorganisationen (Riley, 2013). Dennoch mahnt die Forschung zur Differenzierung: Vor allem die Besonderheiten ehrenamtlicher Arbeit im Vergleich zu „normalen“ Arbeitsverhältnissen wurden wissenschaftlich immer wieder herausgestellt (Pearce, 1993). Dabei wurde darauf hingewiesen, dass die

Anwendbarkeit von Erkenntnissen aus gewinnorientierten Organisationen oder Unternehmen auf den Non-Profit-Sektor weiterer wissenschaftlicher Untersuchung bedarf (Riley, 2013).

Viele der wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Recruiting beziehen sich auf Prozesse in utilitaristischen Organisationen. Recruiting für Mitgliederorganisationen wie Parteien, Gewerkschaften aber auch Kirchen und NGO's findet jedoch in normativen Organisationen statt (Etzioni, 1964; siehe auch Abschnitt 2.2.1). Auch aufgrund fehlender Ressourcen innerhalb der meisten ehrenamtlich arbeitenden Organisationen fehlt es dort an evaluierten und wissenschaftlich überprüften Recruiting-Programmen (Boezeman & Ellemers, 2013). Während utilitaristische Organisationen ihre Mitglieder mittels materieller Belohnung an ihre Werte und Normen heranführen, gelingt dies in normativen Organisationen über die Internalisierung gemeinsamer Wertvorstellungen. Da das Recruiting neuer Mitglieder in Mitgliederorganisationen häufig durch persönliche Ansprache und Kontakte geschieht, erwarten Farmer und Fedor einen höheren Konformitätsdruck auf Neumitglieder, sich bestehenden Werten und Normen anzupassen (Farmer & Fedor, 2001). Für diese normativen Mitgliederorganisationen gilt es daher, ein eigenes Modell zu entwickeln, das auf bestehende psychologische Theorien zurückgreift, dabei jedoch die Besonderheiten des Anwerbens in Mitgliederorganisationen nicht außer Acht lässt.

Wie einleitend bemerkt, sind theoretisch alle Menschen potenzielle KandidatInnen einer Mitgliederorganisation. Während Mitgliedschaften in erwerbswirtschaftlichen Organisationen wie Unternehmen ein beschränktes Gut sind (es arbeiten nicht mehr Menschen als „nötig“ in einem Unternehmen), hängt die Wirkmächtigkeit der Mitgliederorganisationen von einer möglichst großen Anzahl an Mitgliedern ab (Schroeder & Weßels, 2003). Ihr Ziel ist es deshalb, so viele Menschen wie möglich in ihre Organisation aufzunehmen. Obwohl einige Mitgliederorganisationen für eine bestimmte Zielgruppe interessanter sind als für andere, kann potenziell jede und jedes Mitglied werden. Anstatt eine Auswahl von Personen zu treffen, geht es deshalb für Mitgliederorganisationen darum, möglichst viele potenzielle Mitglieder für sich zu interessieren. Diese Arbeit lässt sich nach Klotz und Kollegen (2013) der Phase des Recruiting (im Gegensatz zur Selektion) zuordnen (siehe 2.1.1).

In den meisten Mitgliederorganisationen gibt es, anders als in For-Profit-Organisationen, jedoch keine eigene Abteilung, die für das Recruiting neuer Mitglieder zuständig ist. Mitgliederwerbung ist eine allgemeine Querschnittsaufgabe und fällt grundsätzlich jedem Mitglied zu (Boezeman & Ellemers, 2008, 2013; Hassel, 1999). 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 RecruiterInnen für eine Organisation gewonnen werden (siehe z.B. Behrens, 2005; Dribbusch, 2003). Green und Kollegen beschreiben den persönlichen Kontakt und die direkte Ansprache von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen als die aussichtsreichste und am häufigsten verwendete Recruiting-Strategie (Green et al., 1984).

### **2.3.2 Bedeutung der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen**

Die Erkenntnis, dass vor allem RecruiterInnen einen wichtigen Einfluss auf die Entscheidung von potenziellen Organisationsmitgliedern haben, ist für wirtschaftlich arbeitende Unternehmen nicht neu. Tatsächlich werden diese von einigen Forschern als „trivial“ bezeichnet (Saks, 2005). Für Non-Profit-Organisationen und Mitgliederorganisationen hingegen gibt es dazu bisher wenige gesicherte Erkenntnisse oder Theoriegebäude (als positive Beispiele siehe die Arbeiten von Boezeman & Ellemers, 2008, 2013).

In vielen Studien und Forschungsartikeln wird gerade das Recruiter-Verhalten als wichtiger Prädiktor für Recruiting-Erfolge betrachtet (Breugh, 2008; Uggerslev et al., 2012). Einige aus der Unternehmensforschung bekannte Aspekte des Recruiter-Verhalten sollten gerade in der Mitgliederwerbung für Mitgliederorganisationen eine wichtige Rolle spielen. Studien haben gezeigt, dass Recruiting dann besonders erfolgreich ist, wenn RecruiterInnen als kenntnisreich und gut informiert in Bezug auf die konkrete Stelle und Abteilung wahrgenommen werden (Breugh, 2008, 2013). Personen, die aus der Linienfunktion heraus in Recruitingprozesse eingebunden sind (z.B. die Abteilungsleitung oder ein Vorarbeiter), werden als besonders sachkundig und informiert eingestuft im Gegensatz zu RecruiterInnen, die aus Stabsabteilungen wie dem Personalbereich kommen (Breugh & Starke, 2000; Breugh, 2008; Chapman et al., 2005). Das System „Mitglieder werben Mitglieder“, wie es in vielen Mitgliederorganisationen praktiziert wird (Boezeman & Ellemers, 2008; Pearce, 1993), sollte entsprechend besonders erfolgreich sein. Mitglieder einer Organisation gelten als informierter über die tatsächlichen „Aufgaben“ eines Mitgliedes sowie authentischer als professionellen WerberInnen.



Einige Studien gehen davon aus, dass die Vertrauenswürdigkeit der RecruiterInnen als Hinweisreiz für die Vertrauenswürdigkeit der Mitgliederorganisation fungiert (Breugh, 2008; Klotz et al., 2013). Aufgrund der großen Bedeutung der Vertrauenswürdigkeit von Mitgliederorganisationen wird auch die Signalfunktion der RecruiterInnen für diesen Hinweisreiz als wichtig angesehen. Trotz fehlender systematischer Forschung liegen Hinweise vor, die die Bedeutung der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen unterstützen. „People volunteer because someone they value asks them to“ beschreiben Bussell und Forbes (Bussell & Forbes, 2002, S. 11). Auch Farmer und Fedor (2001) weisen darauf hin, dass in Mitgliederorganisationen Menschen besonders häufig über direkten persönlichen Kontakt angeworben werden. Wymer kann diesen Zusammenhang sogar beziffern und beschreibt eine viermal so hohe Wahrscheinlichkeit ehrenamtlich tätig zu werden, wenn Menschen persönlich auf eine Mitarbeit angesprochen wurden (Wymer, 1997).

### **2.3.3 Recruiting in Gewerkschaften**

Die Anwerbung neuer Mitglieder wird nach einer Periode erfolgloser Revitalisierung mittlerweile als größte praktische Herausforderung aller DGB-Gewerkschaften gesehen (Dribbusch & Birke, 2014). Die Erosion der Mitgliedschaft bedroht Gewerkschaften in ihrer gesellschaftspolitischen Bedeutung als Mitgliederorganisation (Ebbinghaus, 2003).

Die Mitgliederkrise trifft Gewerkschaften in besonderem Maße, da gerade für sie Wirkmächtigkeit immer mit Organisationsmacht und Organisationsgrad in Zusammenhang gebracht werden (Brinkmann & Nachtwey, 2010; Ebbinghaus, 2003; Müller-Jentsch, 1997). Deshalb spielt auch die Erforschung dieses Phänomens in der Literatur eine besondere Rolle (siehe zum Beispiel Dribbusch, 2011; Ebbinghaus, 2003; Ebbinghaus & Göbel, 2014; Schmidt & Trinczek, 1992; Weßels, 2013). Auch in finanzieller Hinsicht hat die Erosion der Mitgliedschaft weitreichende Auswirkungen, da sich Gewerkschaften in Deutschland ausschließlich durch Beiträge ihrer Mitglieder finanzieren. Staatliche Unterstützung oder Finanzierungen durch Umlagen, wie in anderen Ländern bspw. in den Niederlanden oder der Schweiz üblich, gibt es in Deutschland nicht (Dribbusch & Birke, 2014). Der Rückgang der Mitglieder schwächt die Gewerkschaften somit in doppelter Hinsicht: finanziell und politisch.

Trotz des deutlichen Rückgangs der Mitgliederzahlen besteht die begründete Annahme, dass es weiterhin eine große Anzahl von Personen gibt, die Gewerkschaften in Deutschland großen positiven Einfluss zuschreiben. Das Potenzial an Gewerkschaftsmitgliedern kann

dabei als deutlich höher eingeschätzt werden, als ihre gegenwärtigen Mitgliederzahlen (Dribbusch, 2003). So fanden Kolins, Givan und Hipp (2012) in einer großen Studie über 24 Länder hinweg heraus, dass Gewerkschaftsmitglieder sowie Nicht-Mitglieder der Meinung sind, durch die Arbeit der Gewerkschaften verbesserten sich die Arbeitsbedingungen sowie die Beschäftigungssicherheit deutlich. Dabei lag die positive Einschätzung der Gewerkschaften in Deutschland sogar über dem internationalen Durchschnitt. Es besteht also eine zahlenmäßige Differenz zwischen Mitgliedern und Sympathisanten, die ein deutliches Potenzial an Neumitgliedern darstellt.

Untersuchungen zur Mitgliederwerbung in der Gewerkschaftsforschung verfolgen zumeist einen organisationalen oder funktionalen Fokus, anstatt auf das werbende Individuum zu blicken (Ebbinghaus, 2003; Ebbinghaus & Göbel, 2014; Schulz-Walz, 2011; Weßels, 2013). Die drei häufigsten sozialwissenschaftlichen Argumentationsweisen sind zyklisch-wirtschaftliche, strukturelle und institutionelle Erklärungen (Hassel, 1999):

Die *zyklisch-wirtschaftliche Entwicklung* beschreibt Veränderungen in Gewerkschaftsmitgliedschaften vor allem auf Grund von konjunkturellen Schwankungen (z.B. bereits Commons, 1918). Da sich diese Annahme jedoch häufig nicht bestätigte, wurden verschiedene Modifizierungen, wie veränderte Maße für Konjunktorentwicklung (z.B. Bain & Elsheikh, 1976) oder Berücksichtigung politischer Einflüsse (Carruth & Disney, 1988) vorgenommen.

*Strukturelle Erklärungsmuster* folgen längerfristigen Trends. Diese beschreiben einerseits einen Lebenszyklus von Gewerkschaften, andererseits werden auch langfristige Veränderungen in Strukturen auf dem Arbeitsmarkt, wie bspw. die tendenziellen Veränderungen von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, als Erklärungsmuster herangezogen (Visser, 1990; Waddington, 1992).

Nach *Institutionellen Ansätzen* sind Gewerkschaften dort besonders erfolgreich, wo es ihnen gelingt, institutionelle Unterstützung zu organisieren (Ebbinghaus & Visser, 1999). Bspw. durch Beteiligung von Gewerkschaften an Sozialversicherungen (wie in Schweden oder Dänemark) oder mit dem im Gesetz verbrieften Zugang zum Arbeitsplatz (wie z.B. in Deutschland). Unterstützende Analysen beruhen vor allem auf institutionellen Ländervergleichen und verweisen zunächst allein auf die Unterschiede innerhalb nationaler Entwicklungen (Hassel, 1999).

Das Individuum steht jedoch in keiner dieser drei Ansätze im Mittelpunkt. Bei der Betrachtung der personenzentrierten Mitgliederwerbung in Gewerkschaften lassen sich zwei strategische Ansätze unterscheiden: Organizing und vertiefenden Mitgliederwerbung.

Beeinflusst durch den im angelsächsischen Raum erprobten Ansatz des *Organizings*, wird dieser in den letzten Jahren auch in Deutschland immer häufiger erprobt (Brinkmann et al., 2008). Beim Organizing wird versucht, in bisher nicht organisierten Betrieben, sog. „weißen Flecken“, Fuß zu fassen und dort gewerkschaftliche und/oder betriebsrätliche Strukturen aufzubauen. Dies wird als Organisierung (im Englischen: Organizing) verstanden, die häufig von hauptamtlichen GewerkschaftssekretärInnen ausgeübt wird (Bronfenbrenner, Friedman, Hurd, Oswald & Seeber, 1998; Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Fletcher & Hurd, 1998). Dabei wird Organizing meist als breites Konzept gedacht, das sowohl die Anwerbung neuer Mitglieder als auch ihre Einbeziehung in die tägliche Gewerkschaftsarbeit umfasst. So ist auch die Transformation der Gewerkschaft zur partizipativen „Mitmach-Organisation“ ein Ziel des Organizing (Brinkmann et al., 2008). In Deutschland werden eher einzelne, erfolgreiche Komponenten dieser Strategien für die Sozialpartnerschaft übersetzt, ohne die zum Teil „militante Ideologie“ der amerikanischen Organizing-Praxis zu übernehmen (Frege, 2000; Wetzel, 2014). Gerade in Branchen mit geringem Organisationsgrad und kleineren Betrieben, wie im Einzelhandel, scheint diese Art der Mitgliederwerbung an Bedeutung zu gewinnen (Dribbusch, 2003).

Ein zweiter Ansatz ist die (klassische) *vertiefende Mitgliederwerbung* (Dribbusch, 2003), in der versucht wird, die Mitgliederzahl in bereits organisierten Betrieben zu erhöhen. Gerade in Branchen mit großen Betrieben und gewachsener gewerkschaftlicher Tradition, wie der metallverarbeitenden Industrie oder Chemie, erfolgt die Mehrzahl der Anwerbungen weiterhin auf diesem Weg (Behrens, 2009a). Die vertiefende Mitgliederwerbung wird zum größten Teil ehrenamtlich ausgeübt (Waddington & Whitston, 1997). Meist sind es KollegInnen vor Ort, Betriebsräte oder Vertrauensleute, die potenzielle Mitglieder ansprechen und versuchen, für ihre Gewerkschaft zu gewinnen (Behrens, 2005, 2009a; Dribbusch, 2003). Fast 50% aller befragten Betriebsräte der vierten Betriebs- und Personalräte-Befragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung gaben an, aktiv in der Mitgliederwerbung zu sein (Behrens, 2005). In Betrieben mit mehr als 500 MitarbeiterInnen waren es sogar über 70% (ebenda). Nach der Meinung einiger AutorInnen besteht das „symbiotische“ Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften in Deutschland auf der Austauschbeziehung zwischen dem Bereitstellen von Ressourcen, wie

Schulungen oder Beratungen durch die Gewerkschaften, gegen die aktive Mitgliederwerbung vor Ort durch die Betriebsräte selbst (Behrens, 2005; Müller-Jentsch, 1997).

Bei der vertiefenden Mitgliederwerbung steht das direkte, persönliche Gespräch zwischen RecruiterInnen und potenziellen Mitgliedern im Mittelpunkt (Behrens, 2005). Es gilt als die erfolgreichste Form der Mitgliederwerbung (Prott, 2008; Pyhel, 2006). Pyhel argumentiert, im persönlichen Gespräch mit potenziellen Mitgliedern entstünden „Reziprozitätsnormen“, die so zu einer höheren Beitrittsneigung führten (Pyhel, 2006). Das „Vier-Augen-Gespräch“ in der Mitgliederwerbung wurde in einer Untersuchung von Heery et al. als die häufigste Form der Mitgliederwerbung genannt (Heery, Simms, Simpson, Delbridge & Salmon, 2000). Auch andere wissenschaftliche Studien zeigen, dass diese Form der Mitgliederwerbung hohes Erfolgspotenzial bietet. Waddington und Whitston (1997) fanden in einer Untersuchung an knapp 11 000 Gewerkschaftsmitgliedern in Großbritannien heraus, dass fast 30% aller Neumitglieder von gewerkschaftlichen Vertrauenspersonen geworben wurden. Der Anteil anderer Werbemaßnahmen umfasste jeweils weniger als 10%. Dribbusch (2003) konstatierte zudem in seiner qualitativen Untersuchung zur Mitgliederwerbung im Einzelhandel die überdurchschnittliche Verankerung von Gewerkschaften in einigen Organisationen „lasse sich fast immer auf das besonders engagierte Wirken und die Ausstrahlung einzelner Persönlichkeiten zurückführen“ (S. 275). Weiter schreibt Dribbusch: „Persönliches Engagement stellt in gewisser Weise ein kontingentes Moment in der Mitgliedergewinnung dar, auf das die Gewerkschaften [...] einen zwar begrenzten, aber spürbaren Einfluss haben.“ (Dribbusch, 2003, S. 276). Dies unterstreicht die Schlüsselpositionen der RecruiterInnen somit auch für die Mitgliederwerbung in Gewerkschaften.

## 2.4 Zusammenfassung

- Aufgrund des drohenden Fachkräftemangels und dem „War for Talents“ wird Recruiting für Unternehmen immer wichtiger. Es wurde jedoch bisher keine umfassende Theorie zu den Einflüssen und Wirkweisen im Recruiting veröffentlicht.
- Unter Recruiting werden alle Aktivitäten verstanden, die darauf ausgerichtet sind (1) vakante Positionen extern bekannt zu machen, (2) die Wahrscheinlichkeit von

Bewerbungen zu erhöhen, (3) das Verbleiben im Bewerbungsprozess zu sichern und (4) die Annahmewahrscheinlichkeit einer angebotenen Stelle zu erhöhen.

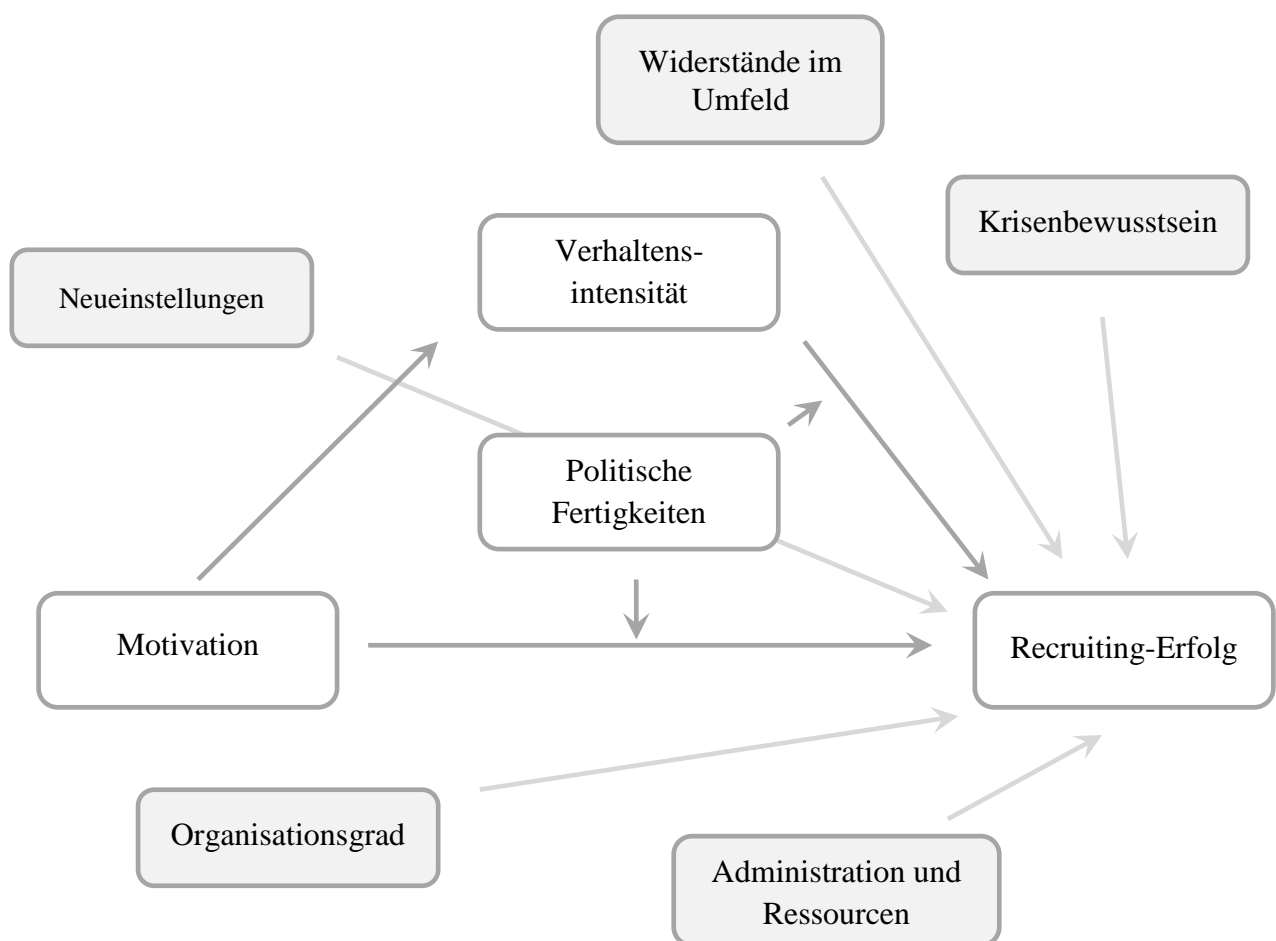
- Zu den tatsächlichen Job-Entscheidungen von BewerberInnen fehlt es an aussagekräftigen Erkenntnissen. Deshalb ist nach der praktischen Relevanz der vorliegenden Recruiting-Forschung zu fragen, da viele Ergebnisse nur bedingt auf Alltagssituationen übertragbar sind.
- Mitgliederorganisationen sind institutionalisierte Vereinigungen, deren Mitgliedschaft per Eintritt erworben werden kann und deren Wirkmächtigkeit sich an der Größe ihrer Mitgliederbasis ablesen lässt.
- Für Mitglieder ist ihre Organisation Teil ihrer sozialen Identität. Dabei schaffen die gemeinsamen Werte in Mitgliederorganisationen ein normativ begründetes Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl.
- Traditionellen Mitgliederorganisationen wie Parteien und Gewerkschaften wird eine sog. „Mitgliederkrise“ zugeschrieben, da die Mitgliederzahlen spätestens seit Beginn der 1990er Jahren rapide abnehmen.
- Gerade für Gewerkschaften ist Mitgliederwerbung ein wichtiges Element ihrer Arbeit, da sie durch Mitgliederverluste ihre politische und finanzielle Schlagkraft einzubüßen drohen.
- Bisherige Studien zur Gewinnung von Gewerkschaftsmitgliedern weisen zwar auf die Bedeutung der RecruiterInnen im Werbe-Prozess hin, ohne diese jedoch explizit zum Gegenstand der Untersuchung zu machen. Es fehlt an theoretischen Modellen zu Erfolgsstrategien von RecruiterInnen.

### 3 Psychologisches Modell der Mitgliederwerbung

Im Mittelpunkt eines psychologischen Modells der Mitgliederwerbung steht das werbende Individuum als Person. Seine Motivation, Verhaltensweisen und Recruiting-Erfolge werden dabei analysiert.

Abbildung 3.1

*Recruiting-Modell in Mitgliederorganisationen*



*Anmerkung.* Eigene Darstellung.

Etablierte psychologische Konstrukte werden dafür zu einem Modell der Mitgliederwerbung in Mitgliederorganisationen zusammengesetzt (siehe Abbildung 3.1). Motivationale und behaviorale Aspekte der werbenden Person werden dabei ebenso berücksichtigt wie der betriebliche und organisationale Kontext, gedacht als Rahmenbedingungen, in denen der

Recruiting-Prozess stattfindet. Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine und Konstrukte des Modells der Mitgliederwerbung vorgestellt und erläutert.

### **3.1 Motivation**

Zunächst gilt es, die Motivation, neue Mitglieder für die eigene Organisation anzuwerben, zu untersuchen. Nach einem allgemeinen Einblick in die Motivationsforschung (Abschnitt 3.1.1) erfolgt eine Spezifizierung und Diskussion der Theorie des geplanten Verhaltens (Abschnitt 3.1.2). Ein weiterer Abschnitt widmet sich der Erfassung der Theorie des geplanten Verhaltens (Abschnitt 3.1.3). Auf dieser Grundlage werden dann Themen, wie Erfolg durch Motivation (Abschnitt 3.1.4) und moderierende Einflüsse auf Motivation und Erfolg betrachtet (Abschnitt 3.1.5). In der Gesamtschau werden die dargestellten Befunde in die Besonderheiten der Mitgliederwerbung für Mitgliederorganisationen eingebettet (Abschnitt 3.1.6) und zusammengefasst (Abschnitt 3.1.7).

#### **3.1.1 Motivationsforschung**

*Motivation* beschreibt das Streben des Menschen nach wünschenswerten Zielen (LeDoux, 2006). Die Gesamtheit der dafür herangezogenen Motive (Leistungsmotiv oder Vermeidungsmotiv) wird als Motivation bezeichnet (Wirtz, 2013). Motivation kann also als ein Konstrukt verstanden werden, das die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens erklärt. Motivation und Motivationsforschung gehören zu den am besten untersuchten Aspekte der Psychologie (Latham & Pinder, 2005). Gerade in der Arbeits- und Organisationspsychologie, die sich mit den Wechselwirkungen von Organisation und Individuum beschäftigt, sind Motivation und Arbeitsmotivation ein wichtiger Themenbereich und kulminieren in elementaren Fragestellungen wie: Wie lassen sich Menschen für ihre Arbeit motivieren? Welche Auswirkungen haben motivierte bzw. nicht-motivierte MitarbeiterInnen auf Arbeitsergebnisse?

Modelle zur Motivation werden herangezogen, um Prozesse und Verhalten innerhalb von Organisationen zu erklären (Miner, 2003). „If one wishes to create a highly valid theory, which is also constructed with the purpose of enhanced usefulness in practice in mind, it would be best to look to motivation theories“, beschreibt Miner (Miner, 2003, S. 259) und

stellt damit die Bedeutung der Motivation für die Arbeits- und Organisationspsychologie heraus.

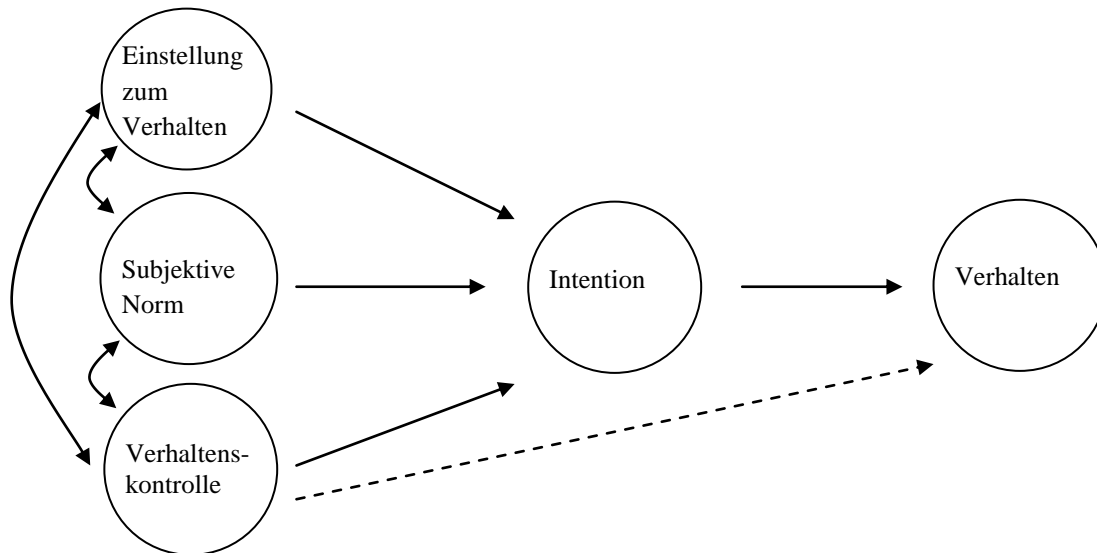
### 3.1.2 Theorie des geplanten Verhaltens

Unter den verschiedenen motivationalen Theorien ist die *Theorie des geplanten Verhaltens* eine der am besten untersuchten Theoriegebäude überhaupt (Ajzen, 2011b). Sie ist eine Weiterentwicklung der Theorie des überlegten Handelns nach Ajzen und Fishbein (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975), die seit den 1970iger Jahren in der Sozialpsychologie und Wirtschaftswissenschaft viel Aufmerksamkeit erfahren hat (Chang, 1998; Gibbons, Gerrard, Blanton & Russell, 1998; Manstead, Proffitt & Smart, 1983; Sheppard, Hartwick & Warshaw, 1988). Dort wird die Verhaltensabsicht (Intention) als eine Funktion aus der persönlichen Einstellung zum Verhalten sowie der sozialen Norm verstanden. In der Theorie des geplanten Verhaltens wird diese Funktion um den Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ergänzt, um so auch Motive und Verhaltensintentionen erfassen zu können, die sich der volitionalen Kontrolle entziehen (Ajzen, 1991). Verschiedene Studien vergleichen beide Theorien und zeigen eine deutliche Verbesserung bei der Vorhersage von Handlungen durch die Theorie des geplanten Verhaltens (Chang, 1998; Hansen, Møller Jensen & Stubbe Solgaard, 2004; Madden, Ellen & Ajzen, 1992).

Die Theorie des geplanten Verhaltens beschreibt die Prädisposition von Einstellungen auf Verhalten (Ajzen & Fishbein, 2005). Die drei Komponenten *Einstellung zum Verhalten*, *Subjektive Norm* und *Wahrgenommene Verhaltenskontrolle* beeinflussen dabei die Intention, auf bestimmte Art und Weise zu handeln. Die so prädisponierte Intention wiederum führt gemeinsam mit der Komponente *Wahrgenommene Verhaltenskontrolle* zu tatsächlichem Verhalten (siehe Abbildung 3.2). Die Theorie des geplanten Verhaltens trägt dabei dem Umstand Rechnung, dass Verhalten häufig spontan und ohne kognitiven Aufwand ausgeführt wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass dieses Verhalten keine analysierbaren Ursachen aufweist (Ajzen, 2011b). Gerade aufgrund der Spontanität scheint die Analyse von anderen zugrunde liegenden Faktoren, wie Einstellung zum Verhalten oder Subjektive Norm, aufschlussreich: es können so auch Aspekte berücksichtigt werden, denen sich die Personen beim Ausführen einer Handlung selbst nicht bewusst waren.



Abbildung 3.2

*Theorie des geplanten Verhaltens*

Anmerkung. Eigene Darstellung nach Ajzen (1991).

Trotz Kritik einer zu großen „Rationalität“ des Modells oder fehlender Vorhersagevalidität wurde die Theorie des geplanten Verhaltens in den letzten Jahren stetig weiter repliziert (Ajzen, 2011b). Besonders die Sparsamkeit des präsentierten Modells sowie die präzisen Angaben zur Erhebung und Analyse der einzelnen Aspekte machen die Theorie attraktiv zur Erforschung verschiedener Verhaltensabsichten (McEachan, Conner, Taylor & Lawton, 2011). Die Theorie des geplanten Verhaltens ist durch verschiedenste Studien und Metaanalysen gut untersucht und validiert (Armitage & Conner, 2001; Conner & Sparks, 1996; McEachan et al., 2011; Norman, Clark & Walker, 2005). Sutton konnte in einer Metaanalyse zeigen, dass die sie zu einer Varianzaufklärung von 40%-50% der Verhaltensintention beiträgt (Sutton, 1998). In Bezug auf das konkrete Verhalten einer Person konnte die Theorie zwischen 23% und 34% der Varianz aufklären. In einer weiteren Metaanalyse mit 185 Studien von Armitage und Conner (2001) konnte das überprüfte Modell 39% der Varianz von Intention sowie 27% der Varianz im tatsächlichen Verhalten aufklären ( $p < .01$ ). Hier konnten auch die einzelnen Komponenten starke empirische Unterstützung finden (Armitage & Conner, 2001).

Die Theorie wurde nicht nur in diversen Studien untersucht und bestätigt, ihre Gültigkeit wurde auch hinsichtlich verschiedener Verhaltensaspekte überprüft und abgesichert

(Conner & Armitage, 1998). Sie findet ihre Anwendung im Bereich der Blutspende (Armitage & Conner, 2001; Lemmens et al., 2005), Gewichtsverlust (Schifter & Ajzen, 1985), „Green Consumerism“ (Sparks & Shepherd, 1992), aggressivem Verhalten von Football-Fans gegenüber Anhängern einer anderen Mannschaft (Norman et al., 2005), dem Spenden für einen guten Zweck (Smith & McSweeney, 2007) und vielem mehr. Diese thematisch divergierenden Anwendungsgebiete unterstreichen die Anwendbarkeit und allgemeine Gültigkeit der Theorie unabhängig von dem konkreten Forschungsgegenstand. Die einzelnen Komponenten der Theorie des geplanten Verhaltens werden im Folgenden genauer beschrieben:

### *Einstellung zum Verhalten*

Die *Einstellung* zum konkreten Verhalten einer bestimmten Person wird nach Ajzen von der Meinung über ein spezifisches Verhalten (*Behavioral Belief*) gesteuert (Ajzen, 1991). Die Einstellung zum Verhalten bezieht sich auf eine positive oder negative Bilanzierung desselben. Ein Beispiel-Item dafür lautet: „Diese Woche Sport zu treiben, wäre gut/schlecht für mich“. Metaanalysen zeigen, dass die Einstellung zum Verhalten eine Effektgröße zwischen .31 und .24 ( $p < .01$ ) hinsichtlich dem tatsächlichen Verhalten aufweist (Armitage & Conner, 2001; McEachan et al., 2011). Nach Armitage und Conner kann die Einstellung zum Verhalten mit 24% ( $p < .01$ ) mehr zusätzliche Varianz aufklären als die Aspekte Subjektive Norm und Wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

### *Subjektive Norm*

Die *Subjektive Norm* bezieht sich auf den wahrgenommenen sozialen Druck, ein bestimmtes Verhalten auszuführen oder es zu unterlassen. Diese Norm ist das Ergebnis eines *Normative Beliefs*, den Menschen über sich selbst und ihre Umwelt haben (Ajzen, 1991). Ein Beispiel für die Subjektive Norm wäre: „Die meisten Menschen, die ich kenne, finden, ich sollte diese Woche Sport treiben“. Erhöhter Druck entsteht von Personen, die als wichtig empfunden werden, die bewundert werden oder von denen eine Abhängigkeit besteht (Rhodes, Jones & Courneya, 2002). Je nach konkretem Verhalten könnte es sich dabei auch um Personen handeln, die als ExpertInnen für ein bestimmtes Thema angesehen werden – bspw. ein Arzt in Gesundheitsfragen oder eine Juristin in Rechtsfragen. Studien und Metaanalysen zeigen, dass die Subjektive Norm zum Teil eine schwächere Korrelation zu Intention und Verhalten

aufweist als die Einstellung zum Verhalten und Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2001). Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass dies ggf. an dem konkreten Thema der Untersuchung liegen kann. So ist es vorstellbar, dass die soziale Norm bei bestimmten Themensetzungen eine größere Rolle spielt als die persönliche Einstellung zum Verhalten, bspw. wenn ein soziales Bekenntnis oder ein öffentlichkeitswirksames Verhalten damit verbunden ist. Weniger von Relevanz ist die soziale Norm demnach, wenn es sich um ein genuin privates Verhalten handelt (Ajzen, 1991).

### *Wahrgenommene Verhaltenskontrolle*

Die *Wahrgenommene Verhaltenskontrolle* bezieht sich auf den selbst empfundenen Schwierigkeitsgrad, ein bestimmtes Verhalten auszuführen. Diese Einschätzung basiert dabei sowohl auf den bisherigen Erfahrungen als auch auf selbsteingeschätzten Behinderungen und Schwierigkeiten. Eine Beispielfrage für Wahrgenommene Verhaltenskontrolle lautet: „Diese Woche Sport zu treiben, wäre leicht/schwer für mich“. Die Wahrgenommene Verhaltenskontrolle wurde als zusätzliche Komponente zu der Theorie des überlegten Handelns in den 1980ern von Ajzen ergänzt, um Verhalten auch in Situationen unterschiedlicher volitionaler Kontrolle erfassen und untersuchen zu können (Ajzen, 1985). Diese Komponente wirkt einerseits indirekt über die Intention auf das tatsächliche Verhalten, andererseits direkt als weiterer eigener Wirkfaktor (siehe Abbildung 3.2). Verschiedene Studien und Metaanalysen belegen, dass das Hinzufügen Wahrgenommener Verhaltenskontrolle wichtige zusätzliche Varianzanteile sowohl innerhalb der Intention, als auch zum tatsächlichen gezeigten Verhalten aufgeklärt (Armitage & Conner, 2001; Sutton, 1998). Auch im Falle der Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ist zu berücksichtigen, dass diese Komponente in einigen Fällen wichtiger sein könnte als in anderen, d.h. manches Verhalten größeren Kontrollhemmnissen unterliegt.

### *Intention*

Nach der Theorie des geplanten Verhaltens resultiert die *Intention* als Produkt aus den drei Komponenten Einstellung zum Verhalten, Subjektive Norm und Wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Innerhalb der Theorie ist die Intention ein zentraler Vermittlungsfaktor zwischen den einzelnen Komponenten und dem tatsächlichen Verhalten. Nach Ajzen (1991) ist dies ein Indikator dafür, wieviel Anstrengung jemand in die Vollbringung einer

angestrebten Tat stecken wird. Generell gilt: je stärker die Intention, ein Verhalten auszuführen, desto wahrscheinlicher wird seine Durchführung. Intention ist somit die direkte Antezedenz von Verhalten (Francis et al., 2004). Metaanalysen und Überblicksartikel zeigen eine durchschnittliche Korrelation zwischen Intention und Verhalten von  $.40 \leq r \leq .53$  ( $p < .01$ ) (Armitage & Conner, 2001; Sheeran, 2002).

### *Verhalten*

Das konkrete Verhalten einer Person ist laut der Theorie des geplanten Verhaltens das Ergebnis der Intention, ein bestimmtes Verhalten auszuführen und dem direkten Einfluss der Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (siehe Abbildung 3.2). Das mit diesem Modell überprüfte und vorhersagbare Verhalten reicht dabei von aggressivem Fanverhalten bis zur Durchführung von sportlicher Betätigung (Armitage, 2005; Hagger, Chatzisarantis & Biddle, 2002; Norman et al., 2005). Armitage und Conner (2001) weisen darauf hin, dass die einzelnen Aspekte der Theorie eine höhere prognostische Validität für Verhalten aufweisen, wenn diese mittels Selbstauskünfte gemessen wurden. Für Fremdurteile oder bei der Verwendung objektiver Daten ließen sich häufig deutlich schlechtere bis gar keine Zusammenhänge finden (Armitage & Conner, 2001; Helsing, Elffers & Weigel, 1988).

### **3.1.3 Erfassung der Theorie des geplanten Verhaltens**

Obwohl viele Studien und Artikel zur Theorie des geplanten Verhaltens veröffentlicht worden sind, ist zur Erfassung des Modells kein umfänglicher Fragebogen etabliert. Da es als wichtiges Merkmal der Theorie gilt, Situationen und Verhaltensabsichten sehr spezifisch zu beschreiben, kann die Anpassung an die jeweilige Fragestellung als theorieimmanent verstanden werden.

Zwar wurden für einzelne Aspekte, wie z.B. Verhaltenskontrolle, in der Literatur Skalen präsentiert (Chen, Gully & Eden, 2001), der Sozialpsychologe Albert Bandura argumentiert jedoch, solch konkrete Skalen seien häufig nicht sinnvoll. Bandura bezeichnet nach Latham und Pinder dies gar als Widerspruch in sich, da solche Skalen nur funktionieren können, wenn der Forschungskontext derselbe ist, für den sie ursprünglich kreiert worden sind (vgl. Latham & Pinder, 2005). Dies bedeutet jedoch nicht, dass es keine Leitlinien zur Erfassung der Theorie des geplanten Verhaltens gäbe (Ajzen, 2011a; Francis et al., 2004). Der Begründer

der Theorie Icek Ajzen veröffentlichte ein Manuskript, in dem ein Vorgehen, Beispielfragen für die einzelnen Komponenten der Theorie und Instruktionen zum Ausfüllen des Fragebogens vorgestellt werden (Ajzen, 2011a). Auch hierbei wird das betreffende Verhalten so konkret wie möglich benannt. Außerdem scheinen andere AutorInnen und früher veröffentlichte Studien sich in der Konzeption der Fragestellungen aneinander orientiert zu haben, was zu einer Vergleichbarkeit der publizierten Ergebnisse führt (z.B. Ajzen & Madden, 1986; Armitage & Conner, 2001; Giles, McClenahan, Cairns & Mallet, 2004). Die dargestellten Erhebungsformen beziehen sich jedoch stets allein auf Selbsteinschätzungen, sowohl der unabhängigen als auch der abhängigen Variablen, was zu methodischen Verzerrungen führen kann (McEachan et al., 2011; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

### **3.1.4 Motivation, Verhalten und Erfolg**

Während Verhalten wertneutral als alle von anderen unmittelbar beobachtbaren Handlungen beschrieben werden kann, ist Erfolg stets an das positive Ergebnis gebunden. Nicht jedes Verhalten führt automatisch zum Erfolg: Für die Olympischen Spiele zu trainieren, bedeutet nicht, dass diese auch bestritten oder gar gewonnen werden können. Eine Projektpräsentation zu üben und fehlerfrei einem Kunden vorzutragen, bedeutet nicht, dass der Auftrag sicher an die eigene Firma gehen wird. Weitere Einflussfaktoren oder Rahmenbedingungen wie körperliche Fitness, Alter, Charisma oder Glück können diesen Zusammenhang beeinflussen, Faktoren also, die über die volitionale Kontrolle einer Person deutlich hinaus gehen.

Innerhalb der Theorie des geplanten Verhaltens sind diese beiden unterschiedlichen Kriterien jedoch nicht immer klar voneinander abgegrenzt. In einigen Studien wird bspw. gesundes Essverhalten bzw. geringe Fettzufuhr als abhängige Variable verwandt (Armitage & Conner, 1999; Conner, Norman & Bell, 2002); in anderen hingegen ist der daraus resultierende Erfolg (hier: Gewichtsverlust) Ziel der Untersuchung (Schifter & Ajzen, 1985). Auch andere, eher erfolgs- als verhaltensbezogene Ergebnisse, wurden mit der Theorie des geplanten Verhaltens untersucht. Davis und KollegInnen berichten von einer Studie, in der der erfolgreiche Schulabschluss als abhängige Variable herangezogen wurde (Davis, Ajzen, Saunders & Williams, 2002). Die verschiedenen Erfassungsmaße werden jedoch bisher in Artikeln über die Theorie kaum thematisiert oder problematisiert. Ob der Erfolg allein durch die Ausführung eines Verhaltens zustande kam, oder die Motivation einen eigenständigen

Anteil an dem Erfolg aufweisen kann, der über das Verhalten hinausgeht, ist demnach bislang ungeklärt.

### **3.1.5 Moderierende Einflüsse auf Motivation**

Trotz der wiederholten Bestätigung der Theorie des geplanten Verhaltens fällt auf, dass die Stärke des Zusammenhangs zwischen Intention und Verhalten, sowie der einzelnen Komponenten, substantiell variieren kann (Ajzen, 2011b). Die Ergebnisse der aufgeklärten Varianz schwanken zwischen verschiedenen Studien deutlich – zwischen .00 (n.s.) und .80 ( $p < .01$ ) (Armitage & Conner, 2001; Godin & Kok, 1996; McEachan et al., 2011; Sutton, 1998). In einem Überblicksartikel von Godin und Kok werden einige Studien zur Theorie des geplanten Verhaltens vorgestellt, die konkretes Verhalten nur bedingt oder gar nicht vorhersagen (Godin & Kok, 1996). Bereits seit einigen Jahren werden verschiedene mögliche Moderatoren im Zusammenhang mit der Theorie des geplanten Verhaltens diskutiert, ohne jedoch überzeugende Ergebnisse zu liefern oder wissenschaftliche Bedeutung erlangt zu haben (Ajzen, 1985; Norman et al., 2005; Terry, Hogg & White, 1999). Ajzen postulierte in den Anfängen der Theorie einen moderierenden Einfluss der Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf den Zusammenhang von Intention und Verhalten (Ajzen, 1985). Diese These ließ sich jedoch empirisch nicht untermauern und wurde von ihm verworfen (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2001).

Neben einigen inhaltlichen Faktoren, die ebenfalls nur gemischte Resultate geliefert haben (Norman et al., 2005; Terry et al., 1999), wurden vor allem technische bzw. methodische Moderatoren, wie zeitliche Stabilität des Verhaltens oder Gruppenzugehörigkeit, untersucht (Conner, Sheeran, Norman & Armitage, 2000; Doll & Ajzen, 1992). In einer neueren Metaanalyse stellen McEachan und KollegInnen abermals verschiedene Moderatoren vor (McEachan et al., 2011). Die Art des vorhergesagten Verhaltens wurde dabei ebenso untersucht, wie das Alter der vorliegenden Stichprobe, die vergangene Zeit zwischen einer Nacherhebung sowie die Art des Verhaltensmaßes (Selbstreport vs. objektive Maße). Für einige der dort aufgeführten Moderatoren ließen sich signifikante Ergebnisse finden. So moderiert die Art des Verhaltensmaßes den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium, so dass Verhaltensmaße, die mittels Selbstauskunft erhoben wurden, deutlich besser vorher gesagt werden konnten. Dies bestätigt erneut den Einfluss des Erhebungsmaßes

auf die Güte der Verhaltensvorhersage. Die Analyse möglicher inhaltlicher Moderatoren steht jedoch weiterhin aus (McEachan et al., 2011).

### **3.1.6 Motivation zum Recruiting in Mitgliederorganisationen**

Menschen zu begeistern und für eine Mitarbeit zu gewinnen, ist eine herausfordernde Aufgabe. Die Motivation ehrenamtlicher MitarbeiterInnen ist entsprechend ein häufig untersuchtes Forschungsgebiet (Boezeman & Ellemers, 2007; Clary et al., 1998; Clary & Snyder, 1999; Knowles, Hyde & White, 2012; Wilson, 2012). Unter anderem Knowles und KollegInnen monieren dabei jedoch die fehlende theoretische Fundierung vieler solcher Ansätze (Knowles et al., 2012). Gerade in den letzten Jahren wird die Theorie des geplanten Verhaltens immer häufiger zur Erklärung von Varianz innerhalb ehrenamtlichen Verhaltens herangezogen (Greenslade & White, 2005; Knowles et al., 2012; Ko et al., 2004; van der Linden, 2011; Warburton & Terry, 2000).

Da weder utilitaristische Belohnung (materielle Gratifikation, bspw. ein Entgelt) noch Zwang in der „Motivation“ ehrenamtlicher MitarbeiterInnen zum Tragen kommen können, müssen Menschen über andere Anreize zu einer Mitarbeit motiviert werden. Während in Wirtschaftsunternehmen Recruiting Bestandteil eines eigenen Verantwortungsbereichs darstellt (Human Resources/Personalabteilung), deren Beschäftigte auch mittels finanzieller Entlohnung motiviert werden, ist das Recruiting für Mitgliederorganisationen eine ehrenamtliche Tätigkeit und so von der (intrinsischen) Motivation der Mitglieder abhängig. Dies macht die Motivation von Ehrenamtlichen zur Mitgliederanwerbung zu einem zentralen Aspekt für Mitgliederorganisationen.

Die Tatsache, dass Gewerkschaften gegenwärtig in besonderem Maße von der „Mitgliederkrise“ betroffen sind, verstärkt für sie die Bedeutung und Dringlichkeit erfolgreichen Recruitings (Dribbusch & Birke, 2014; siehe hierzu Abschnitt 2.2.3 und 2.3.3). Angeregt durch sozialwissenschaftliche Befunde der Gewerkschaftsforschung, die darauf abstellen, „ob sich ein Mitglied des Betriebsrates überhaupt in den Dienst der Gewerkschaft stellen will“ (Dribbusch, 2003, S. 30), muss auch für ein praxisnahes psychologisches Modell der Mitgliederwerbung die Intention von potenziellen WerberInnen behandelt werden. Um die Verhaltenswahrscheinlichkeit zu erhöhen, liegen nach der Theorie des geplanten Verhaltens drei Aspekte vor, die zu einem besseren Ergebnis in Bezug auf Mitgliederwerbung führen sollten: Einstellung zum Verhalten, Subjektive Norm und Wahrgenommene

Verhaltenskontrolle. Die Einstellung zum Verhalten „Werbung neuer Gewerkschaftsmitglieder“ sollte von entscheidender Bedeutung für die tatsächlichen Versuche der Mitgliederwerbung sein (Dribbusch, 2003). Auch die Subjektive Norm, die eine Person bezüglich des Verhaltens „Mitgliederwerbung“ empfindet, sollte einen großen Einfluss haben. Visser beschreibt den Einfluss einer sozialen Komponente als besonders wirkmächtig für Gewerkschaftsmitglieder (Visser, 2002). Auch konnte bspw. Van de Vall (1970) nachweisen, dass vier von fünf Gewerkschaftsmitglieder bei ihrem Betritt von Menschen in ihrer direkten Umgebung beeinflusst worden sind. Allgemein sei bemerkt, dass Menschen, die in eine Mitgliederorganisation eintreten und sich in dieser engagieren wollen, zunächst vielleicht an Aufgaben denken, wie Treffen zu organisieren, die Diskussion über gemeinsame programmatische Ziele zu führen oder auch an Freizeitaktivitäten zu partizipieren (Boezeman & Ellemers, 2013). Den Mitgliedern ist jedoch nicht zwingend präsent, dass sie auch als BotschafterInnen für die eigene Organisation auftreten und weitere Mitglieder werben sollen. Unterstützung und Training zu erfolgreicher Mitgliederwerbung könnten helfen, höhere Wahrgenommene Verhaltenskontrolle zu erlangen.

### **3.1.7 Zusammenfassung**

- Die Theorie des geplanten Verhaltens beschreibt die Intention ein bestimmtes Verhalten auszuführen als wichtigsten Prädiktor für tatsächlich gezeigtes Verhalten und gehört zu einer der am besten untersuchten Theorien der Psychologie.
- „Verhalten“ stellt die zentrale abhängige Variable innerhalb der Theorie dar, dennoch ist diese nicht immer eindeutig definiert. Zwar werden in Studien meist Verhaltensmaße als Kriterien verwandt, in einigen Fällen werden jedoch Erfolgsmaße als abhängige Variable genutzt. Die Beziehung zwischen Motivation, Verhalten und Erfolg bleibt ungeklärt.
- Die Theorie des geplanten Verhaltens weist eine höhere prognostische Validität auf, wenn das Kriterium „Verhalten“ mittels Selbstauskünften erhoben wird. Für Fremdurteile oder bei der Verwendung objektiver Daten lassen sich geringere bis keine Zusammenhänge finden. Um valide Vorhersagen treffen zu können, sollten Erhebungsmaße jedoch möglichst nah am tatsächlichen Forschungsgegenstand (tatsächliches Verhalten) liegen und Methodendiversität aufweisen.



- Bereits seit Längerem wird die Einführung einer Moderatorvariable in die Theorie des geplanten Verhaltens diskutiert, um die verschiedenen Effektstärken der gefundenen Zusammenhänge besser zu erklären. Bisher konnte sich jedoch keine untersuchte Variable durchsetzen.
- Ehrenamtliche zum Recruiting neuer Mitglieder zu motivieren, ist für Mitgliederorganisationen von großer Bedeutung. Die Theorie des geplanten Verhaltens wird dabei in den letzten Jahren immer häufiger zur Erklärung des ehrenamtlichen Recruitings herangezogen.

## **3.2 Verhaltensintensität**

Das folgende Kapitel beschreibt die Intensität, die ein Mensch beim Ausführen eines bestimmten Verhaltens aufweist. Dabei wird in einem ersten Abschnitt eine Übersicht über den Begriff Verhaltensintensität gegeben (Abschnitt 3.2.1) sowie dann die Besonderheit ehrenamtlichen Verhaltens (Abschnitt 3.2.2) und dessen Erfassung (Abschnitt 3.2.3) genauer vorgestellt. Der Zusammenhang von ehrenamtlichem Verhalten und Verhaltenserfolg wird im darauf folgenden Abschnitt diskutiert (Abschnitt 3.2.4). Der nächste Abschnitt widmet sich der Mitgliederwerbung als besonderem Fall des ehrenamtlichen Verhaltens (Abschnitt 3.2.5). Abschließend wird eine kurze Zusammenfassung gegeben (Abschnitt 3.2.6).

### **3.2.1 Begriffsbestimmung Verhaltensintensität**

In der Psychologie wird versucht, Verhalten zu analysieren, vorherzusagen und zu beeinflussen sowie die Auswirkungen von Verhalten eines Menschen auf andere abzuschätzen (Müsseler & Prinz, 2002; Silbereisen & Frey, 2001). Das Verhalten wird in der Psychologie oft als die Gesamtheit aller von außen beobachtbaren Äußerungen eines Lebewesens verstanden. Verhalten kann dabei sowohl Dinge, die getan, als auch Dinge, die gelassen werden, umfassen. Verhalten beinhaltet die verschiedensten Handlungen, von Tisch decken bis aktivem Weghören eines unerwünschten Gesprächs. In der Organisationspsychologie ist meist das soziale Verhalten, also die Interaktion mit anderen innerhalb einer Organisation, Gegenstand der Untersuchung.

Die *Verhaltensintensität* bezieht sich auf die Anstrengung und Konzentration, die bei dem Verfolgen eines Ziels aufgewandt werden (Brandstätter, Schüler, Puca & Lozo, 2013). Dazu gehören Aspekte wie die Häufigkeit, mit der ein bestimmtes Verhalten auftritt oder auch die Persistenz mit der dieses ausgeführt wird. Das Anwerben neuer Mitglieder ist in den meisten Mitgliederorganisationen eine ehrenamtliche Tätigkeit (Behrens, 2005, 2009a; Boezeman & Ellemers, 2013), die in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie meist nicht im Vordergrund steht. Einige AutorInnen argumentieren, ehrenamtliches oder freiwilliges Engagement sei mit finanziell motiviertem Verhalten nicht zu vergleichen und verlange eigene, spezifische Untersuchungsmodelle und Forschungen (Cnaan & Cascio, 1998; Pearce, 1993). Auf diesen unterrepräsentierten Aspekt von organisationalem Verhalten soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

### **3.2.2 Ehrenamtliches Verhalten**

Obwohl ehrenamtliches Verhalten als ein wichtiger ökonomischer und gesellschaftlicher Faktor in modernen Gesellschaften gelten kann, ist bisher nur wenig über die genauen Zusammenhänge, die Engagement und Leistung von Ehrenamtlichen steigern können, bekannt (Boezeman & Ellemers, 2007; Cnaan & Cascio, 1998; Cnaan et al., 2011). Auch die Definition ehrenamtlicher Arbeit oder ehrenamtlichen Verhaltens ist in der Literatur nicht abschließend geklärt. Ab wann ein Verhalten als ehrenamtlich eingestuft werden kann, ist deutlich schwieriger zu beantworten, als es auf den ersten Blick scheint (Cnaan et al., 2011). Tilly und Tilly beschreiben ehrenamtliches Verhalten als „unpaid work provided to parties to whom the worker owes no contractual, familial or friendship obligations“ (Tilly & Tilly, 1994, S. 291). Ein Problem mit dieser oder anderen konkreteren Beschreibungen ist jedoch, dass ein Akt oder Verhalten, das von einigen Menschen bereits als ehrenamtliche Arbeit verstanden wird, von anderen Personen anders eingeordnet werden kann (Cnaan et al., 2011). Ob das einmalige Austeilen von Wasser während eines Stadtmarathons bereits unter diese Kategorisierung fällt, können Menschen ganz unterschiedlich interpretieren (ebenda). Um dennoch einige Charakteristika von ehrenamtlichem Verhalten herauszuarbeiten, werden im Folgenden Rahmenbedingungen vorgestellt, auf die sich viele AutorInnen einigen konnten. Verschiedene Definitionen fußen vor allem auf vier möglichen Komponenten ehrenamtlicher Arbeit (Cnaan, Handy & Wadsworth, 1996; Cnaan et al., 2011; Handy et al., 2000):

- (1) Keine oder geringe Entlohnung für die geleistete Arbeit,
- (2) freiwilligkeit der durchgeführten Handlungen,
- (3) geringer Kontakt mit den Menschen, die von der ehrenamtlichen Arbeit profitieren,
- (4) Arbeit findet innerhalb einer verfassten Organisation statt.

Je mehr die jeweilige Komponente erfüllt ist, desto stärker werden die ausführenden Personen als Ehrenamtliche wahrgenommen (Cnaan et al., 1996).

### **3.2.3 Erfassung von ehrenamtlichem Verhalten**

Mit dem Ziel einer möglichst objektiven und intersubjektiv vergleichbaren Forschung ist die Operationalisierung eines Konstrukts von elementarer Bedeutung. Wie bereits bei der Definition können sich auch bezüglich der Erfassung ehrenamtlicher Arbeit viele Studien nicht auf einen gemeinsamen Schätzer, ein gemeinsames Instrument zur Erhebung der geleisteten Arbeit einigen (Cnaan et al., 2011; Hall, 2001).

Einige AutorInnen weisen darauf hin, die eigene ehrenamtliche Arbeit würde von StudienteilnehmerInnen leicht unterschätzt, da es schwierig sei, sich an alle ehrenamtlich geleistete Arbeit zu erinnern (Cnaan et al., 2011; Dex, 1995; Wilson, 2012). Ein Überblicksartikel arbeitet heraus: Besonders wenn das gezeigte Verhalten von kurzer Dauer ist, tendieren Menschen dazu, dieses schnell wieder zu vergessen (Dex, 1995). Es fällt ihnen bspw. schwer, sich an alle Filme zu erinnern, die sie im letzten Jahr im Kino gesehen haben. Wird ihnen jedoch eine Liste aller in dem Jahr erschienenen Filme vorgelegt, erzielen die meisten eine deutlich höhere Validität bei ihren Antworten (Cnaan et al., 2011).

Pearson und Kollegen beschreiben die Erinnerung als Hauptinformationsquelle der Sozialwissenschaften generell als problembehaftet, da meist invalide Ergebnisse produziert würden und schlagen statt dessen eine gestützte Erinnerungsabfrage vor (Pearson, Ross & Dawes, 1992). Rekognitionsmethoden sollen deshalb den reinen Erinnerungsabfragen überlegen sein und werden bei der Erforschung ehrenamtlicher Arbeit als die Methodik der Wahl genannt (Cnaan et al., 2011; Wilhelm, 2007). Entsprechend wird vorgeschlagen, verschiedene Situationen und Beispiele für ehrenamtliche Arbeit in Befragungen anzubieten (Cnaan et al., 2011). Das Current Population Survey (CPS) für den Bereich Volunteering unterstützt die Erinnerung ihrer TeilnehmerInnen bspw. mit dem einleitenden Satz: „Sometimes people don't think of activities they do infrequently or activities they do for children's schools or youth organizations as volunteer activities“, um so auch an

ehrenamtliches Verhalten wie die Arbeit im Eltern- oder Sportverein zu erinnern (Cnaan et al., 2011, S. 504). Weitere Studien hingegen legen ihren TeilnehmerInnen eine Liste mit möglichen Bereichen ehrenamtlicher Arbeit vor, was zu einer deutlich höheren Ergebnisvalidität der Studien führt (Cnaan et al., 2011).

### 3.2.4 Ehrenamtliches Verhalten und Verhaltenserfolg

Wie bereits im Abschnitt 3.1.4 dargestellt, ist der Zusammenhang zwischen Motivation, Verhalten und Erfolg häufig nicht eindeutig definiert. Aus dem positiven Zusammenhang zwischen Motivation und Verhalten (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2001) kann nicht zwangsläufig ein direkter Zusammenhang zwischen Verhalten und Verhaltenserfolg abgeleitet werden – diese Zusammenhänge stellen sich deutlich komplexer dar (Rothermund & Eder, 2011). Gerade für ehrenamtliches Verhalten wird der Zusammenhang zwischen Verhalten und Verhaltenserfolg debattiert, da fehlende Sanktionsmechanismen die Steuerung der zu leistenden Arbeit besonders schwierig machen (Cnaan & Cascio, 1998). Ehrenamtliche sind auf ihre Arbeit nicht angewiesen, es fehlt instrumentelles Commitment. Da sie meist nur für einige Stunden in der Woche oder im Monat und häufig für mehr als nur eine ehrenamtliche Organisation arbeiten, beschreiben Cnaan und KollegInnen die Beziehung zwischen ehrenamtlicher Organisation und ihren Volunteers als weniger eng, als bspw. zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen (Cnaan & Cascio, 1998). Brudney (1990) merkt an, dass die Leistung von Ehrenamtlichen zum Teil stark variiert. Aufgrund der hohen sozialen und wirtschaftlichen Bedeutung ehrenamtlicher Arbeit (siehe auch Abschnitt 2.1.4) sind leistungsbeeinflussende Faktoren zu identifizieren, eine wichtige wissenschaftliche Herausforderung (ebenda).

Wie Menschen erscheinen wollen und wie sie von anderen tatsächlich wahrgenommen werden, steht nicht in einem direkten Zusammenhang (Hogan, 1983; Hogan & Shelton, 1998). Nach der *Sozioanalytischen Theorie* wird dieses Verhältnis vielmehr von den Fähigkeiten, das eigene Selbst gut und überzeugend darzustellen, beeinflusst (Hogan & Shelton, 1998). Nach dieser Theorie werden Menschen von drei unterschiedlichen Persönlichkeitsmotiven angetrieben: dem Motiv nach Macht (*to get ahead*), dem Motiv nach sozialem Anschluss (*to get along*), und dem Motiv nach Sinnfindung (*to find meaning*) (Hogan & Shelton, 1998). Obwohl alle Menschen diese drei Motive in sich vereinen, unterscheiden sie sich in dem Grad ihres Bedürfnisses nach sozialem Anschluss, Macht und

Sinnfindung (Digman, 1997; Hogan & Smither, 2008). Auch der Versuch der Mitgliederwerbung kann als ein Verhalten verstanden werden, mit dem bei anderen ein positives Bild der eigenen Person erzeugt werden soll. Der Sozioanalytischen Theorie folgend, bestimmt nicht allein die Intensität eines Verhaltens, ob Personen mit diesem Versuch erfolgreich sind. Weitere Faktoren, wie ihre soziale Kompetenz, sollten diesen Zusammenhang beeinflussen (Ferris, Treadway, Brouer & Munyon, 2012).

### **3.2.5 Recruiting für Mitgliederorganisationen als ehrenamtliches Verhalten**

Auf Grundlage der oben dargestellten Definitionsaspekte ehrenamtlichen Verhaltens (Abschnitt 3.2.2) lässt sich Recruiting für eine Mitgliederorganisation als solches verstehen: Es ist freiwillig und findet ohne Entlohnung statt (Punkte 1 und 2). Ein geringer Kontakt zu den Menschen, die von der ehrenamtlichen Arbeit profitieren (Punkte 3) ist zwar in einigen Fällen der Mitgliederorganisationen nicht vollständig erfüllt – es besteht bspw. bei Betriebsräten in kleinen Betrieben ein Kontakt zu den Menschen, die von der getanen Arbeit profitieren (KollegInnen) – eine freundschaftliche oder familiäre Beziehung besteht jedoch in aller Regel nicht. Eindeutig sind Gewerkschaften verfasste Organisationen (Punkt 4).

Wie in Abschnitt 2.2 dargestellt, gibt es innerhalb der meisten Mitgliederorganisationen keine mit der Personalabteilung in Unternehmen vergleichbare Abteilung zur Anwerbung neuer Mitglieder. Neumitglieder-Recruiting ist somit Teil der ehrenamtlichen Arbeit eines jeden Mitglieds („Mitglieder werben Mitglieder“). Innerhalb der ehrenamtlichen Recruiting-Forschung in der Psychologie wird diese Art des Anwerbens auch Social-Network Recruitment genannt. Ziel ist es, die Mitglieder in Volunteer-Organisationen dazu zu bringen, weitere ehrenamtlicher HelferInnen unter ihren FreundInnen, Familienmitgliedern und KollegInnen zu rekrutieren (Boezeman & Ellemers, 2013). Dass dies für viele ehrenamtliche Mitglieder eine große Herausforderung darstellt, und sie gegebenenfalls gar überfordern kann, brachte Brudney mit seinem Wunsch nach mehr Unterstützung und Training für ehrenamtliche MitarbeiterInnen zum Ausdruck (Brudney, 1992). Da Ehrenamtliche bereits ein hohes Maß an Zeit und Energie in die eigentliche ehrenamtliche Arbeit investieren, wird für die zusätzliche Tätigkeit des Recruitings eine besonders hohe Motivation abverlangt (Boezeman & Ellemers, 2013).

Bei der Mitgliederwerbung in Gewerkschaften sind meist qua Organisationsaufbau – und dem beschriebenen Austauschverhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft –

Betriebsräte und Vertrauensleute die eifrigsten WerberInnen für ihre Organisation (Behrens, 2005; Dribbusch, 2003). Auch diese sind in der Regel bereits mit ehrenamtlicher Arbeit für ihre Gewerkschaft bzw. ihren Betrieb sehr beschäftigt, so dass ihre zu Grunde liegende Motivation, neue Mitglieder anzuwerben, eine kritische Rolle bei der Verhaltensausführung spielen sollte. Betriebsräte, die als gewählte Arbeitnehmervertretung die Interessen ihrer Belegschaft ehrenamtlich vertreten, sind mit den vielfältigen Aufgaben, die ihnen das Betriebsverfassungsgesetz zuschreibt, häufig bereits ausgelastet. Auch Vertrauensleute, die als innerbetriebliche RepräsentantInnen ihrer Organisation fungieren, und anders als der Betriebsrat nicht von der Belegschaft, sondern von ihrer Gewerkschaft ausgewählt werden, sind mit anderen Aufgaben, wie Information und Pflege der bereits bestehenden Mitglieder, sowie Kontaktpflege zu der örtlichen Gewerkschaft, beschäftigt. Neue Mitglieder zu werben, ist für diese Personen also nicht zwingend erste Priorität in einem intensiven Arbeitsalltag.

### **3.2.6 Zusammenfassung**

- Die Intensität eines Verhaltens beschreibt Aspekte wie Häufigkeit, Dauer und Persistenz eines Verhaltens. Verhaltensintensität ist ein wichtiges Element der vorliegenden Studie, da angenommen wird, dass sie in einem psychologischen Modell der Mitgliederwerbung ein wichtiges Bindeglied zwischen Motivation und Erfolg darstellt.
- Die Operationalisierung und Erfassung ehrenamtlichen Verhaltens ist weniger eindeutig, als landläufig angenommen. Viele AutorInnen sind sich jedoch einig, dass zur Erfassung ehrenamtlichen Verhaltens, Rekognition den ungestützten Erinnerungsabfragen hinsichtlich Reliabilität und Validität überlegen ist.
- Viele AutorInnen gehen davon aus, dass Verhalten nicht automatisch zu Erfolg führt. Der Zusammenhang zwischen Verhalten und Erfolg ist dabei in der ehrenamtlichen Arbeit schwer zu kontrollieren.
- Das Werben von zusätzlichen Ehrenamtlichen für die eigene Organisation wird als ein Baustein ehrenamtlicher Arbeit verstanden. Theoretische Konzepte zur Beeinflussung des Zusammenhangs von Verhaltensintensität (hier: Intensität der Werbeversuche) und Recruiting-Erfolg sind jedoch selten.

### **3.3 Politische Fertigkeiten**

In diesem Abschnitt soll das Konstrukt Politische Fertigkeiten genauer betrachtet werden. Nach einer kurzen Einführung in die Mikropolitik (Abschnitt 3.3.1) werden das Konstrukt sowie seine vier Dimensionen beschrieben (Abschnitt 3.3.2) und ein Instrument zur Erfassung der Politischen Fertigkeiten vorgestellt (Abschnitt 3.3.3). Im Anschluss werden direkte sowie moderierende Auswirkungen Politischer Fertigkeiten im beruflichen Kontext erläutert (Abschnitt 3.3.4). Sodann werden Politische Fertigkeiten in den Kontext des Recruiting und der Mitgliederwerbung gestellt (Abschnitt 3.3.5), und die Auswirkungen in diesem Themenkomplex vor dem Hintergrund bekannter Wirkweisen des Konstrukts analysiert und diskutiert. Ein abschließender Teil fasst die wichtigsten Erkenntnisse zu Politischen Fertigkeiten zusammen (Abschnitt 3.3.6).

#### **3.3.1 Mikropolitik**

Mikropolitik ist das Handwerkszeug an kleinen Gefälligkeiten, politischen Einflussnahmen und Argumentationen, die täglich in Unternehmen und Organisationen zum Einsatz kommen (Neuberger, 2006). Bereits in den 1970iger Jahren wurde der Diskurs über politische Einflüsse in Organisationen von Autoren wie Allen und KollegInnen geführt: „Organizational politics involve intentional acts of influence to enhance or protect the self-interest of individuals or groups“ (Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayes, 1979, S. 77).

In der Psychologie versteht man unter Mikropolitik „alle Handlungen und Einflussversuche von Individuen oder Gruppen, die darauf ausgerichtet sind, die eigenen Interessen zu fördern oder zu schützen“ (Blickle & Solga, 2006, S. 636). Dazu zählt bspw. die eigene Bezugsgruppe in Diskussionen oder Gesprächen gut zu „verkaufen“, Machtbasen aufzubauen und Seilschaften zu knüpfen oder sich selbst für attraktive Positionen „in Stellung“ zu bringen (ebenda). Organisationen sind jedoch nicht immer als politische Orte betrachtet worden. Lange wurden sie vielmehr im Sinne des Soziologen Max Weber als bürokratischer Regelablauf mit eigener Handlungslogik verstanden (Kieser, 2002). In einer gut funktionierenden Bürokratie sind stets bestimmte Handlungsabfolgen einzuhalten und Aufgaben auf eine bestimmte Art und Weise zu erledigen. Einzelne Personen sind in dieser idealtypischen Vorstellung funktional austauschbar: Wer eine Aufgabe erledigt, sollte demnach keinerlei Auswirkungen auf die Art und Weise der Durchführung oder ihr Ergebnis haben. Eine Organisation ist somit nicht abhängig von den Menschen, die in ihr arbeiten

(Kieser, 2002). Diese Vorstellung ließ sich jedoch nicht lange aufrecht erhalten – denn wo Menschen zusammen kommen, herrschen verschiedene Interessen. Es entstehen Bindungen, Freundschaften, Streit, der Wunsch nach Weiterentwicklung, oder aristotelisch gewendet: es wird politisch. Heute versteht man in der Psychologie somit Organisationen eher als politische Arenen (Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1981), in denen Aushandlungsprozesse stattfinden, verhandelt wird, Gefallen ausgetauscht werden, argumentiert und diskutiert wird.

Politik und PolitikerInnen haben in der heutigen Gesellschaft meist keinen guten Ruf. Politik wird häufig als „unredlich“ und „schmutzig“ beschrieben. PolitikerInnen genießen nach einer Studie der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung (2014) weltweit unter allen Berufsgruppen das schlechteste Ansehen. Sie „stopften sich die Taschen voll“, seien „korrupt und prestigehungrig“, ist häufig latent die vorherrschende Meinung. Viele Autoren in der Psychologie urteilten lange ähnlich: Mintzberg (1983) und Pfeffer (1981) bspw. sahen vor allem negative Auswirkungen politischen Verhaltens in Organisationen. Mintzberg (1985) beschrieb politisches Verhalten als weder autorisiert noch akzeptiert oder rechtmäßig. Es sei stets Wegbereiter für Konflikte und Spannungen, die den reibungslosen Prozessabläufen in Organisationen im Wege stehen. Wie Ferris und KollegInnen (2012) diskutieren, beschreiben hergebrachte Definitionen politisches Verhalten in Organisationen häufig als rein eigennützig, um eigene Interessen zu schützen oder zu fördern (Kacmar & Carlson, 1997). Chanlat (1997) versteht Politik in Organisationen gar als „soziale Krankheit“, die es zu verhindern gelte. Mikropolitik in Organisationen wird als die dysfunktionale „Politisierung“ etwas an sich Unpolitischen (die Arbeit in Organisationen) beschrieben (Klein, 1988).

Diese einseitige Sichtweise vernachlässigt jedoch positive Auswirkungen politischen Verhaltens am Arbeitsplatz. Diese werden unlängst auch in der Forschung stärker betont (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Hochwarter, 2012; Liu, Liu & Wu, 2010). Fairholm schreibt: „All of us most of the time engage in organizational politics as we negotiate our way through our career“ (2009, p. xiv), ohne dabei negative Implikationen mit diesem Einschub in Zusammenhang zu bringen. Vielmehr lassen sich positive Auswirkungen bspw. auf das eigene Gehalt sowie die Karrierezufriedenheit (Bing, Davison, Minor, Novicevic & Frink, 2011; Ferris et al., 2012; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005) und beruflichen Erfolg (Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell & James, 2007) von Personen mit hohen Politischen Fertigkeiten nachweisen. Politisches Verhalten hat jedoch nicht nur positive Auswirkungen auf die handelnde Person selbst. Sie kann sich auch positiv auf andere Menschen sowie das gesamte Organisationsklima auswirken. So kann bspw. durch Partizipation an Entscheidungen



ein Demokratisierungsprozess in Unternehmen entstehen und mehr Gerechtigkeit und Fairness durchgesetzt werden (Hochwarter, 2012; Neuberger, 2006). Politisches Handeln kann eben auch bedeuten, anderen Vorteile zu verschaffen, Menschen zu loben, sie zu begeistern und zu inspirieren, eine freundliche, positive Atmosphäre zu schaffen, gute Ratschläge zu geben, Kompromisse vorzuschlagen oder Win/Win-Situationen herzustellen (Neuberger, 2006). Politik in Organisationen ist dabei nicht unbedingt als kühl kalkuliertes Verhalten zu begreifen, sondern wird häufig eher instinktiv als berechnend eingesetzt (Hochwarter, 2012). Neuberger (2006) betont dabei die produktiv-konstruktiven Funktionen von Mikropolitik und beschreibt diese gar als Notwendigkeit für ein erfolgreiches Unternehmen. Mikropolitik kann laut Neuberger als (erfolgreiche) Regelabweichungskompetenz beschrieben werden, die einer zu starren Regelauslegung vorbeugt (Neuberger, 2006). Eigenschaften und Fähigkeiten, die es Menschen erlauben, sich den Mechanismen der Mikropolitik erfolgreich zu bedienen, sind also für Organisationen von großer Bedeutung. Die soziale Kompetenz Politische Fertigkeiten wird in diesem Zusammenhang häufig diskutiert und soll nun vorgestellt werden.

### **3.3.2 Das Konstrukt Politische Fertigkeiten**

Politische Fertigkeiten stellen ein Maß der sozialen Effektivität dar (Munyon, Summers, Thompson & Ferris, 2015). Sie geben Menschen die Fähigkeit, die Komplexität ihrer sozialen Umwelt zu verstehen, die Motive anderer nachzuvollziehen und ihr Verhalten an gegebene Situationen anzupassen. Dabei sind sie in der Lage, andere subtil zu beeinflussen, ohne dabei berechnend oder unauthentisch zu wirken. Auch können sie hierdurch nützliche Beziehungen und Kontakte knüpfen (Blickle et al., 2013).

In der Literatur wird unter dem Konstrukt *Politische Fertigkeiten* „the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives“ verstanden (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004, S. 311). Gerade in der heutigen, flexibilisierten Arbeitswelt sind Politischen Fertigkeiten besonders wichtig, um sich stets verändernden Anforderungen anzupassen, komplexe Situationen zu managen und im Kontakt mit den verschiedensten Personen freundlich und überzeugend zu wirken (Blickle, Ferris, et al., 2011). Viele Studien der letzten Jahre belegen die positiven Auswirkungen Politischer Fertigkeiten bspw. auf Verkaufserfolg (Blickle et al., 2012), Führungserfolg (Ewen et al.,

2013) oder persönliche Reputation (Blickle, Schneider, Liu & Ferris, 2011). Einen ausführlichen Überblick über gefundene Effekte Politischer Fertigkeiten bieten Ferris und KollegInnen (2012).

Im Gegensatz zu anderen Maßen sozialer Kompetenz, wie Emotionale Intelligenz (Goleman, 1997) oder Self-Monitoring (Snyder, 1987), sind Politische Fertigkeiten gezielt auf den beruflichen Kontext zugeschnitten. Diese Besonderheit ist eines ihrer Alleinstellungsmerkmale, die es von bisherigen Konzepten sozialer Kompetenz unterscheidet: „We argue that political skill is one of the few constructs that has emerged which was developed to explicitly address social influence skill in work settings.“ (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter & Ferris, 2002, S. 764). Der Begriff Politische Fertigkeiten wurde erstmals Anfang der 1980iger Jahre von Pfeffer (1981) und Mintzberg (1983, 1985) verwandt. Das Neuartige hieran war, Unternehmensentscheidungen und -strategien nicht mehr nur als rationale Sachentscheidungen zu verstehen, sondern Aushandlungs- und Abwägungsprozesse sowie Macht und den Austausch von Macht als wichtige Einflussfaktoren zu berücksichtigen (Blickle & Solga, 2006; Neuberger, 2006). Nach diesen ersten Überlegungen wurde das Konstrukt in den 1990iger Jahren von Ferris und KollegInnen weiterentwickelt (Ferris & Judge, 1991; Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2000). In den darauf folgenden Jahren griffen verschiedene AutorInnen der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie dieses Konstrukt auf und trieben die Forschung in unterschiedlichste Richtungen voran (Ahearn et al., 2004; Blickle et al., 2008; 2009; Harris, Kacmar, Zivnuska & Shaw, 2007; Perrewé & Nelson, 2004).

Politische Fertigkeiten zeichnen sich sowohl durch dispositionale Anteile als auch situative Variabilität aus (Munyon et al., 2015). Während die persönlichen Anteile der Politischen Fertigkeiten relativ stabil sein sollen, können situative Anteile durch Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen oder Sozialisation beeinflusst werden (Ferris et al., 2007, 2012; Oerder, Blickle & Summers, 2014).

### *Dimensionen Politischer Fertigkeiten*

Bereits zu Beginn der Forschung zu Politischen Fertigkeiten warf Ferris einen differenzierten Blick auf das Konstrukt und diskutierte mögliche Dimensionen. Im Jahr 2000, nur ein Jahr nachdem der erste eindimensionale Fragebogen zu Political Skill erprobt wurde, konstatierte Ferris: „Political skill, therefore, is not a single trait or skill. Rather, it reflects an integrated

composite of internally consistent and mutually reinforcing and compatible skills and abilities that create a synergistic social dynamic that defies precise description.“ (Ferris et al., 2000, S. 32).

Die Dimensionen Sozialer Scharfsinn, Interpersonaler Einfluss, Netzwerkfähigkeit und Wahrgenommene Aufrichtigkeit stellen nicht nur gemeinsam das Konstrukt Politische Fertigkeiten dar, sondern können auch inhaltlich voneinander unterschieden und somit hinsichtlich interindividueller aber auch gruppenspezifischer Unterschiede untersucht werden (Ferris et al., 2008; Ferris, Treadway, et al., 2005). Eine Studie von Ferris, Blickle und KollegInnen (2008) lieferte unterstützende Befunde, dass die vier Dimensionen der Politischen Fertigkeiten sowohl eigenständige Konstrukte sind und unabhängig voneinander einen wichtigen Forschungsbeitrag leisten können, als auch ein gemeinsames, übergeordnetes Gesamtkonstrukt bilden. In zwei Studien ( $N = 1\,288$  und  $N = 337$ ) korrelierten die vier Dimensionen des Fragebogens Political Skill Inventory (PSI) zwischen  $.19 \leq r \leq .57$  ( $p < .05$ ) untereinander. Des Weiteren konnte ein einzelner Faktor höherer Ordnung aus den vier Dimensionen extrahiert werden, der die Grundlage des Gesamtmaßes Politische Fertigkeiten bildet (Ferris et al., 2008). Die vier Dimensionen werden im Folgenden genauer vorgestellt und auf ihre spezifischen Antezedenzien und Konsequenzen eingegangen.

### *Sozialer Scharfsinn*

Menschen mit hohen Werten in der Dimension *Sozialer Scharfsinn* sind genaue und aufmerksame Beobachter ihrer Umwelt und der Personen, mit denen sie interagieren. Sie wissen selbst um subtile oder verborgene Motive, die Menschen in ihrer Umgebung antreiben. Neben dem Beobachten und korrekten Interpretieren anderer, führt ein hohes Maß an Sozialem Scharfsinn zu einer guten Selbsteinschätzung und Selbstaufmerksamkeit, die dabei hilft, das eigene Verhalten an unterschiedliche Situationen anzupassen und sich in diesen souverän zu bewegen (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005). Wie Ferris und KollegInnen beschreiben: „They understand social interactions well and accurately interpret their behavior and the behavior of others.“ (Ferris et al., 2007, S. 292). In theoretischen Überlegungen finden sich immer wieder Vergleiche der Dimension Sozialer Scharfsinn mit dem etablierten Konstrukt Self-Monitoring (Snyder, 1974). Gute „Self-Monitorer“ sind in der Lage, sich selbst zu regulieren und ihre Selbstdarstellung in sozialen Interaktionen gezielt auf die gegebene Situation anzupassen (Graf, 2004), Eigenschaften, die auch von Personen mit hohem sozialem Scharfsinn erwarten werden. Tatsächlich findet diese Dimension der

Politischen Fertigkeiten die höchsten Werte im Zusammenhang mit dem Konstrukt Self-Monitoring (Ferris, Treadway, et al., 2005; Snyder, 1987).

### *Interpersonaler Einfluss*

Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten können unaufdringlich, aber dabei überzeugend auftreten und so Einfluss auf Menschen in ihrer Umgebung ausüben (Ferris, Treadway et al. 2007). Ihre *Interpersonale Einflussnahme* erlaubt es, das eigene Verhalten flexibel an die Umgebung anzupassen und so erwünschte Reaktionen hervorzurufen. Mit Hilfe von effektiver und überzeugender Kommunikation können sie Menschen dazu bringen, sich in ihrer Gegenwart wohl und behaglich zu fühlen (Ferris et al., 2012). Sie werden als faire politische Spieler wahrgenommen und ihre politische Fähigkeit als positiv und Gewinn für die Firma eingeschätzt (Ferris, Treadway, et al., 2005). Wie Ferris und Kollegen sagen: „Political skill doesn't make the interpersonal influence behavior, it makes the influence behavior better“ (Ferris et al., 2000, S. 32). Nach theoretischen und empirischen Analysen von Ferris und Kollegen (2007, 2008) weist Interpersonale Einflussnahme eine besonders enge Verbindung zu verschiedenen Selbstkontrollmechanismen wie Locus of Control oder Self-Efficacy auf. In sozialen Interaktionen sympathisch, präsent und verbindlich zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung, um Menschen für sich einzunehmen. Positive Affektivität, hohe Extraversionswerte und eine proaktive Persönlichkeit stehen deshalb ebenfalls in engem Zusammenhang mit Interpersonaler Einflussnahme (Ferris et al., 2007, 2008; Ferris, Treadway, et al., 2005).

### *Netzwerkfähigkeit*

Effektive berufliche Netzwerke werden im Arbeitskontext als immer wichtiger angesehen (Wolff & Moser, 2006). Sowohl wissenschaftlich als auch in Materialien zur praktischen Anwendung wird sich mit dem Thema „Networking“ zur Unterstützung der Karrierelaufbahn und des beruflichen Erfolges auseinander gesetzt (Liebermeister, 2012; Scheddin, 2005; Schubert, 2008). Die Fähigkeit, starke Netzwerke und Bündnisse zu schmieden, spielt gerade für Politische Fertigkeiten eine wichtige Rolle: „Individuals with strong political skill are adept at developing and using diverse networks of people.“ (Ferris, Treadway, et al., 2005, S. 129). Gute Netzwerker erkennen Menschen mit nützlichen Ressourcen und Kontakten und knüpfen zu ihnen gute und stabile Bindungen (Bing et al., 2011), die sie geschickt für die

eigenen Interessen einzusetzen wissen. In schwierigen Situationen oder Verhandlungen können sie dann stets auf ihr soziales Netzwerk bauen und sich für viele Probleme schnelle, unbürokratische Unterstützung besorgen. Als wichtige Antezedenzen von *Netzwerkfähigkeit* werden vor allem Extraversion, proaktive Persönlichkeit (Thompson, 2005) und aktive Einflussnahmen, wie Dominanz und Instrumentalität, genannt (Ferris et al., 2007, 2008; Ferris, Treadway, et al., 2005). Bei der Analyse Politischer Fertigkeiten zeigten Oerder und Kollegen, wie sich besonders die Dimension Netzwerkfähigkeit bei der Sozialisation von Politischen Fertigkeiten weiterentwickelt und über die Jahre erhöht (Oerder et al., 2014).

#### *Wahrgenommene Aufrichtigkeit*

*Wahrgenommene Aufrichtigkeit* beschreibt die Fähigkeit, als wahrhaftig und authentisch wahrgenommen zu werden (Ferris, Treadway, et al., 2005; Ferris et al., 2012). Ehrlichkeit, Authentizität und Aufrichtigkeit wurden in den letzten Jahren theoretisch und empirisch untermauert und konnten ihre Bedeutung für die Fremdeinschätzung von beruflichen Leistungen bestätigen (Meurs, Perrewé & Ferris, 2011). Diese Dimension der Politischen Fertigkeiten ist für politischen Einfluss von hoher Relevanz. Ohne diese Eigenschaft ist die Einflussnahme auf potenzielle UnterstützerInnen kaum möglich, da Werbe- oder Überzeugungsstrategien nur erfolgreich sein können, wenn den handelnden AkteurInnen keine eigennützigen „Hintergedanken“ oder versteckte Motive unterstellt werden (Jones, 1990). „Politically skilled individuals appear to others as having high levels of integrity and as being authentic, sincere, and genuine“ argumentieren Ferris und KollegInnen (Ferris et al., 2007, S. 292). Sowohl Taten als auch Worte von Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten werden als wahr und ehrlich empfunden. Diese Art der Vertrauenswürdigkeit ist ihr wichtigstes „Kapital“ bei der Interaktion und Kommunikation mit ihren Mitmenschen. Einflussnahmeversuche durch Personen mit diesen Eigenschaften sollte somit erfolgreicher sein, als von Menschen ohne Politische Fertigkeiten (Ferris et al., 2012).

### **3.3.3 Erfassung der Politischen Fertigkeiten**

Während das erste Maß zur Erfassung Politischer Fertigkeiten von Ferris et al. (1999) nur sechs Items umfasste und als eindimensionales Konstrukt beschrieben wurde, kamen bald darauf Überlegungen auf, Politische Fertigkeiten als mehrdimensionales Konstrukt zu begreifen und zu operationalisieren (Ferris et al., 2000). Neben den im ersten Fragebogen

erfassten Aspekten „soziales Verständnis für die Bedürfnisse Anderer“ sowie „Versuche Andere subtil zu beeinflussen“, wies Pfeffer bereits Anfang der 1990er Jahre auf „Netzwerken“ als möglichen weiteren Einflussfaktor hin: „Having connections, having allies, is important for developing and exercising influence” (Pfeffer, 1992 S. 175; zitiert nach Ferris, Treadway, et al., 2005).

Um einen neuen, mehrdimensionalen Fragebogen zu entwickeln, konstruierten Ferris und KollegInnen auf Grundlage der Dimensionen Sozialer Scharfsinn, Interpersonaler Einfluss, Netzwerkfähigkeit und Wahrgenommene Aufrichtigkeit 40 Selbsteinschätzungsitems, die mit Hilfe von verschiedenen Evaluationsprozessen (u.a. Faktorenanalyse, Itemanalyse, Berechnung von Itemkorrelationen mit einer Skala zur sozialen Erwünschtheit) auf 18 Items reduziert wurden (Ferris, Treadway, et al., 2005). Diese 18 Items bildeten das *Political Skill Inventory*. Die neue Skala konnte eine hohe interne Konsistenz von  $\alpha = .90$  aufweisen. Eine konfirmatorische Faktorenanalysen zeigte den besten Fit der Vier-Faktoren Modellierung im Vergleich zu Ein-, Zwei- oder Drei-Faktor-Lösungen (ebenda). In einer zweiten Studie konnte die gefundene Faktorenstruktur des Political Skill Inventory an einer Stichprobe von 193 Versuchspersonen repliziert werden (Ferris, Treadway, et al., 2005). Einige Jahre später konnten Ferris und Kollegen die 2005 publizierte Vier-Faktorenstruktur des Political Skill Inventory an zwei großen Stichproben erneut darstellen (Ferris et al., 2008). Zusätzliche Second-Order-Analysen zeigten, dass Politische Fertigkeiten sowohl auf der Ebene der Einzeldimensionen als auch auf höherer Ebene über den Gesamtscore aller 18 Items (Second-Order-Faktor) konzeptualisiert werden kann.

Seit 2005 ist das Political Skill Inventory in zahlreichen Studien eingesetzt und benutzt worden (siehe z.B. Blickle et al., 2009; Blickle, Schneider, et al., 2011; Brouer, Harris & Kacmar, 2011; Hochwarter et al., 2007; Meurs et al., 2011). Es ist bis heute das einzige in der Forschungsliteratur anerkannte Instrument zur Messung von Politischen Fertigkeiten. Der Fragebogen wurde von Blickle und KollegInnen ins Deutsche übersetzt (Blickle et al., 2008) und findet seit dem auch im deutschsprachigen Raum großen Anklang (z. B. Blickle & Gläser, 2009; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014).

### **3.3.4 Direkte und moderierende Einflüsse Politischer Fertigkeiten**

Politische Fertigkeiten werden als umfassendes Konstrukt verstanden, dass sowohl direkte als auch moderierende Einflüsse auf eine Prädiktor-Kriteriums-Beziehung haben kann (Ferris et

al., 2007). Seit der Entwicklung der umfassenden theoretischen wie empirischen Fundierung des Konstrukts sind in den letzten zehn Jahren viele Befunde sowohl direkter als auch moderierender Effekte Politischer Fertigkeiten veröffentlicht worden (Ferris et al., 2012; Munyon et al., 2014).

#### *Direkte Effekte Politischer Fertigkeiten*

Neben positiven Auswirkungen von Politischen Fertigkeiten auf das Selbst – z.B. Stressreduktion, (Perrewé et al., 2004, 2005) oder Job- und Karrierezufriedenheit (Harvey, Harris, Harris & Wheeler, 2007) – werden vor allem positive Auswirkungen auf Berufs- und Arbeitsumgebungen beschrieben. Politische Fertigkeiten können dabei einen inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung über übliche Prädiktoren von Karriereerfolg hinaus leisten (Blickle, Kramer, et al., 2011; Ng et al., 2005). Der Zusammenhang von Politischen Fertigkeiten und beruflichem Erfolg wurde unter anderem in einer Metaanalyse von Bing und KollegInnen zusammengefasst (Bing et al., 2011). Eine weitere Metaanalyse über 130 Studien von Munyon und KollegInnen (2015) bestätigte diese Befunde und fand signifikante positive Zusammenhänge von Politischen Fertigkeiten mit Selbstwirksamkeit, beruflicher Zufriedenheit, beruflicher Produktivität, Organizational Citizenship Behavior und Karriereerfolg.

Ferris et al. (2012) teilten in ihrem Überblickskapitel die Auswirkungen von Politischen Fertigkeiten in vier Abschnitte ein: Die Forschung weise direkte Effekte von Politischen Fertigkeiten auf Arbeitsleistung (u.a. Blickle et al., 2012; Ferris et al., 2008), Karriereerfolg (u.a. Blickle, Oerder & Summers, 2010), Führungseffektivität (u.a. Douglas & Ammeter, 2004; Ewen et al., 2013) und Einflusstaktiken (Harris et al., 2007) nach. Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung sowie die vielfältige Einsetzbarkeit Politischer Fertigkeiten im Arbeitskontext.

#### *Moderierende Effekte Politischer Fertigkeiten*

Nach der Sozioanalytischen Theorie von Hogan und Shelton (Hogan, 1983; Hogan & Shelton, 1998) haben Konstrukte der sozialen Effektivität (wie z.B. Politische Fertigkeiten) einen wichtigen moderierenden Einfluss auf das Verhältnis zwischen dem, was Menschen darstellen wollen und dem, wie sie von anderen wahrgenommen werden. Besonders die beiden Motive to get along und to get ahead sollen in Bezug auf berufliche Leistung eine wichtige Rolle

spielen (Hogan & Holland, 2003). Nach der Sozioanalytischen Theorie führen diese Motive jedoch nicht alleine zum Erfolg, sondern können nur in Kombination mit hoher sozialer Kompetenz (wie zum Beispiel Politischen Fertigkeiten) ihr volles Potenzial entfalten (Hogan & Shelton, 1998). Verschiedene Studien können diese Hypothese bestätigen (Blickle et al., 2009; Blickle, Fröhlich, et al., 2011). Der Zusammenhang von Persönlichkeitsmotiv und beruflicher Leistung bspw. wird durch Politische Fertigkeiten moderiert. Blickle und KollegInnen zeigen, dass positive Auswirkungen verschiedener Persönlichkeitseigenschaften (als Manifestation der Motive to get along oder to get ahead) vor allem bei hohen Politischen Fertigkeiten zum Tragen kommen (Blickle et al., 2008; Blickle, Wendel & Ferris, 2010). Hoch extravertierte VerkäuferInnen bspw. waren dann besonders erfolgreich, wenn ihr Motiv nach Macht gepaart mit hohen Politischen Fertigkeiten nachgewiesen werden konnten (Blickle, Wendel, et al., 2010).

Die moderierenden Einflüsse Politischer Fertigkeiten können also zeigen, dass es im beruflichen Kontext nicht nur auf das „Was“ ankommt (bestimmte Fähigkeiten oder Eigenschaften), sondern vor allem auf das „Wie“ (sozial geschickt, vermittelt über hohe Politische Fertigkeiten). Politische Fertigkeiten unterstützen bspw. Führungskräfte dabei, ihre Macht in erfolgreiche Handlungen ihrer Mitarbeiter zu übersetzen (Blickle et al., 2013). Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten sind des Weiteren in der Lage, die eigenen Leistungen besonders überzeugend darzustellen, ihnen werden hohe Reputation oder Machtressourcen zugeschrieben (Laird, Zboja, Martinez & Ferris, 2013; Treadway et al., 2014). Auch die Reputation der Organisation für die sie arbeiten, stellen Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten so überzeugend dar, dass sie bessere Recruiting-Ergebnisse für diese erzielen können (Treadway et al., 2014).

Politische Fertigkeiten sind jedoch nicht in jeder Situation oder jeder Umgebung gleichermaßen wirkmächtig. In Umgebungen, die nach dem hexagonalen Strukturmodell von Holland den unternehmerischen Bereichen zuzuordnen sind, haben hohe Politische Fertigkeiten eine höhere Bedeutung als in bspw. intellektuell-forschenden oder praktisch-technischen Kontexten (Blickle et al., 2009; Holland, 1997).

#### *Weitere Einflüsse von Politischen Fertigkeiten*

Während Politische Fertigkeiten einerseits positive Zusammenhänge von Persönlichkeit mit beruflichem Erfolg unterstützen oder verstärken können, haben sie des Weiteren die



Fähigkeit, negative Auswirkungen abzufedern. Beruflich bedingter Stress bspw. kann durch einen hohen interindividuellen Wert in Politischen Fertigkeiten aufgefangen werden. Die negativen Auswirkungen von Stress wie psychologische und physiologische Belastungen werden so deutlich reduziert (Perrewé et al., 2004, 2005).

Weitere Studien zeigen, dass Politische Fertigkeiten nicht immer positiv wahrgenommen werden. Vermeintlich (zu) hohe Politische Fertigkeiten können sich als „Bumerang“ für ihre Inhaber entpuppen (Oerder & Blickle, 2012). Kolodinsky diskutiert: „At the highest levels of political skill, influence activities may be viewed by others as ‘too much of a good thing’ in that they do not seem genuine.” (Kolodinsky, Hochwarter & Ferris, 2004, S. 298). Statt dessen könnten sie als rein selbstwertdienliche Einflussversuche erscheinen (Kolodinsky et al., 2004). In Studien mit BerufsschülerInnen und Berufstätigen wies Zettler bspw. einen kurvenlinearen Zusammenhang von Politischen Fertigkeiten und beruflicher Leistungseinschätzung durch KollegInnen und Vorgesetzte nach (Zettler, 2009). Auch Brouer und KollegInnen weisen auf Situationen hin, in denen hohe Politische Fertigkeiten zu negativeren Einschätzungen durch ihre Vorgesetzten führten (Brouer et al., 2011).

### **3.3.5 Politische Fertigkeiten im Recruiting für Mitgliederorganisationen**

In diesem Abschnitt soll die Bedeutung Politischer Fertigkeiten für Recruiting-Aufgaben im Allgemeinen und die Gewinnung neuer Mitglieder in Mitgliederorganisationen (wie zum Beispiel in Gewerkschaften) im Besonderen herausgearbeitet werden.

In seiner Überblicksdarstellung zur Theorie des persönlichen Verkaufs beschreibt Nerdinger die Einflüsse von sozialen Fertigkeiten auf Verkaufserfolge. Demnach sind VerkäuferInnen, die „eine ausgeprägte Fähigkeit zur Verhaltensbeobachtung besitzen und ihr Verhalten an den daraus erschlossenen Erwartungen ausrichten“ erfolgreicher in ihrem Beruf, als Vergleichsgruppen (Nerdinger, 2001, S. 131). Auch in der Recruiting-Forschung finden sich Hinweise auf die Bedeutung des Recruiter-Verhaltens (Breugh, 2008, 2013; Breugh & Starke, 2000; Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Viele Studien können zeigen, dass das Verhalten der RecruiterInnen inkrementelle Varianz in verschiedenen Kriteriumsvariablen aufklärt (Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012; siehe hierzu auch Abschnitt 2.1).

Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten können schnell Beziehungen zu anderen aufbauen und ihre verborgenen Motive erkennen. Es gelingt ihnen, den effektivsten Weg zu

identifizieren, um ihr Gegenüber angemessen anzusprechen. Dabei wirken sie stets authentisch und ehrlich. Sie besitzen also genau die Fähigkeiten, wie sie in erfolgreichen Recruiting-Situationen benötigt werden (Magnusen, Mondello, Kim & Ferris, 2011; Treadway et al., 2014). Wie oben beschrieben, versetzen hohe Politische Fertigkeiten Menschen in die Lage, überzeugend und gewinnend aufzutreten und die eigenen Ressourcen oder die der Organisation besonders „gut aussehen“ zu lassen (Laird et al., 2013; Treadway et al., 2014).

Auch die einzelnen Dimensionen der Politischen Fertigkeiten können erfolgreiche Werbung für die eigene Organisation unterstützen. Sie verfügen über hohe Selbst- und Fremdaufmerksamkeit und können so andere Menschen und soziale Situationen gut „lesen“ und interpretieren. Ihre Fähigkeit, die verborgenen Motive anderer zu erkennen, sollte sie in die Lage versetzen, diese Bedürfnisse geschickt anzusprechen. Effektive Einflussnahme auf GesprächspartnerInnen, um diese so von der eigenen Organisation zu überzeugen, sollte ebenfalls eine wichtige Fähigkeit für erfolgreiches Werben neuer Mitglieder sein. Eine Beziehung zu dem potenziellen Mitglied aufzubauen, sich für diese Person zu engagieren, dabei freundlich und verbindlich zu erscheinen, sind zentrale Eigenschaften (Uggerslev et al., 2012). Des Weiteren gilt natürlich: Je größer das eigene Netzwerk, je mehr Menschen man persönlich kennt, desto einfacher sollte es sein, möglichst viele Menschen anzusprechen und von der eigenen Organisation überzeugen zu können (Dineen & Soltis, 2011). Die Vertrauenswürdigkeit von werbenden Personen schafft Verbindlichkeit und strahlt auf die beworbene Stelle sowie das gesamte Unternehmen aus. Je höher die Vertrauenswürdigkeit der RecruiterInnen, desto erfolgreicher sollten ihre Werbungsbemühungen sein (Klotz et al., 2013). Während es in utilitaristischen oder profitorientierten Organisationen meist ein eindeutiges Hierarchiegefälle zwischen BewerberIn (weiter unten auf der Karriereleiter) und RecruiterIn (weiter oben auf der Karriereleiter) gibt, stehen beide in Mitgliederorganisationen in keinem formellen Verhältnis zueinander. Es herrschen (in der Regel) keine Abhängigkeitsverhältnisse oder hierarchischen Unterschiede zwischen ihnen. Gerade in Situationen, in denen keine Positionsmacht oder Weisungsbefugnis einer Person über eine andere besteht, soll politisch geschicktes Verhalten besonders hilfreich sein (Smith et al., 2013).

Trotz fehlender finanzieller Entlohnung gehen Menschen mit einem Beitritt zu einer Mitgliederorganisation einen realen (Beitrittserklärung), wie psychologischen und sozialen Kontrakt mit einer Organisation ein. Die Gegenleistung, die eine Organisation einem

(potenziellen) Mitglied bietet, besonders geschickt zu vermitteln, ist ein entscheidender Faktor für das Fortbestehen von Mitgliederorganisationen. Häufig sind es ganz verschiedene Gründe, die Menschen dazu bringen, ehrenamtliche Arbeit zu leisten, wie Kontakte zu knüpfen oder die persönliche oder berufliche Weiterentwicklung (Anderson & Moore, 1978; Clary & Snyder, 1999). Eine hohe Selbst- und Fremdaufmerksamkeit, wie sie Menschen mit hohem Sozialen Scharfsinn besitzen, helfen dabei auch in diesen Prozessen, die unterschiedlichen Motive eines Menschen zu erkennen und gezielt anzusprechen.

Da die Zielgruppe von Mitgliederorganisationen in der Regel keinen Einschränkungen unterliegt und dementsprechend viele Menschen umfasst, ist sowohl die Anzahl an potenziellen Mitgliedern, als auch verschiedenen Werbesituationen sehr umfangreich. Recruiting-Situationen können beinahe überall stattfinden: im Büro, im Supermarkt, beim Sport oder auf einer Dinner-Party. RecruiterInnen müssen sich also stets auf neue Situationen einstellen und mit den unterschiedlichsten Menschen interagieren. Neue Auszubildende sind ebenso ihre Zielgruppe, wie ältere ArbeitnehmerInnen oder junge Familien. Für sie alle müssen sie die richtige Ansprache finden und eine Beziehung herstellen. Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten sollte es dabei leichter fallen, diese Herausforderung zu meistern und in der Mitgliederwerbung erfolgreich zu sein.

Die Vertrauenswürdigkeit einer Mitgliederorganisation, die RecruiterInnen repräsentieren, ist ein wichtiges „Kapital“ (Sargeant & Lee, 2004). Viele Mitgliederorganisationen sind dabei nicht nur rein instrumentelle Zusammenschlüsse zur Durchsetzung von Interessen, sondern vermitteln konkrete Werte und Normen. Dass dieser Wertekanon eingehalten wird und die Organisation stets nach diesem strategisch agiert, ist eine Frage des Vertrauens. Dieses ist bei wertebasierten Organisation von großer Bedeutung. Mehr noch: wirbt eine Mitgliederorganisation ein Mitglied erfolgreich an, wird sie zu einem Teil seiner genuinen Identität (Boezeman & Ellemers, 2007). Reziprok wird für das Neumitglied dann durch die Identifikation mit der Organisation im Idealfall das eigene Selbstwertgefühl gestärkt (Tajfel & Turner, 1979). Um dieses Selbstwertgefühl der Mitglieder „hoch zu halten“ und die eigene Identität zu schützen, ist das Image einer Mitgliederorganisation von Bedeutung. Menschen mit hohen Werten in der Dimension Wahrgenommene Aufrichtigkeit wirken als vertrauenswürdige Signal für die Organisation, die sie vertreten und können gleichzeitig ein positives Image der Mitgliederorganisation bilden und repräsentieren.

Die Fähigkeit potenzielle Mitglieder zu überzeugen und für ihre Gewerkschaft zu gewinnen, wurde auch in den persönlichen Gesprächen und qualitativen Interviews mit erfahrenen WerberInnen für die vorliegende Dissertation stets als wichtiger Faktor für erfolgreiche Mitgliederwerbung genannt. Dribbusch weist auf die Bedeutung individueller und kommunikativer Fähigkeiten hin, die in der Mitgliederwerbung von Gewerkschaften entscheidend sein könnten (Dribbusch, 2003). Gleichzeitig werden diese interindividuellen Kompetenzen von WerberInnen in der Gewerkschaftsforschung jedoch kaum untersucht. Bereits Blickle, Oerder und Summers zeigten, dass Politische Fertigkeiten auch für politische Vertretungen wie Betriebsräte einen feststellbaren Einfluss auf ihren Karriereerfolg haben (Blickle, Oerder, et al., 2010). Nun gilt es, diese Erkenntnisse auf ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung am Beispiel einer Gewerkschaft zu übertragen.

### **3.3.6 Zusammenfassung**

- Politische Fertigkeiten beschreiben 1) die Fähigkeit komplexe soziale Beziehungen schnell zu erfassen und die verborgenen Motive anderer zu erkennen, 2) das eigene Verhalten sowie mittels geschickter Kommunikation auch das Verhalten anderer an diese anzupassen, 3) schnell ein großes Netzwerk aufbauen zu können und 4) dabei stets authentisch und ehrlich zu erscheinen. Bezogen auf die Arbeitswelten lassen sich Politische Fertigkeiten als „Sozialkompetenz im Beruf“ beschreiben.
- Die Sozioanalytische Theorie beschreibt soziale Kompetenz (operationalisiert durch Politische Fertigkeiten) als Transformator von Motivation zu Erfolg. Die moderierenden Einflüsse Politischer Fertigkeiten im Sinne der Sozioanalytischen Theorie konnten ebenfalls vielfach bestätigt werden.
- Hohe Politische Fertigkeiten sind gerade im Recruiting neuer Organisationsmitglieder nützlich. Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten sind in der Lage, ihren effektiven Kommunikationsstil an die Bedürfnisse von BewerberInnen anzupassen, die Besonderheiten ihrer Organisation geschickt herauszustellen und so erfolgreich zu werben.
- Politische Fertigkeiten erleichtern eine freundliche und vertrauensvolle Beziehung zwischen RecruiterIn und möglichen Neumitgliedern. Diese positive Beziehung sollte

für Mitgliederorganisationen, in denen meist im persönlichen Gespräch und ohne hierarchisches Gefälle geworben wird, besonders wichtig sein.

- Während RecruiterInnen in Gewerkschaften den persönlichen Kontakt und die individuelle Überzeugungskraft Einzelner als bedeutsam für Werbeerfolge einschätzen, sind Studien oder Untersuchungen der Kommunikationsfähigkeit in der Mitgliederwerbung eher selten.

### **3.4 Recruiting-Erfolg**

Das erwünschte Ziel in der Mitgliederwerbung stellt der tatsächliche Organisationsbeitritt dar. Im folgenden Kapitel wird das Konstrukt Recruiting-Erfolg definiert (Abschnitt 3.4.1) sowie verschiedene Erhebungsmethoden dargestellt (Abschnitt 3.4.2). Abschnitt drei widmet sich den Einflüssen und Auswirkungen auf Recruiting-Erfolg (Abschnitt 3.4.3). Ein nächster Abschnitt beschreibt den Recruiting-Erfolg in Mitgliederorganisationen (3.4.4). Abschließend wird eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse gegeben (Abschnitt 3.4.4).

#### **3.4.1 Begriffsbestimmung Recruiting-Erfolg**

Der *Recruiting-Erfolg* ist eine zentrale Variable innerhalb des psychologischen Modells der Mitgliederwerbung. Er stellt das Kriterium dar, auf das unterstützende Faktoren wie Motivation oder Verhaltensintensität zulaufen. Das valideste Maß für Verkaufserfolg ist die tatsächliche Anzahl verkaufter Objekte. Blickle und KollegInnen beschreiben dies in ihrer Untersuchung zu Politischen Fertigkeiten von VerkäuferInnen wie folgt: „By definition, sales performance represents task proficiency in sales jobs. Therefore, the most valid measures of this kind of task proficiency are actual numbers of sales of a specified time period (e.g. one year).” (Blickle, Wendel, et al., 2010, S. 3). Wie von vielen AutorInnen konstatiert, wurde in der Recruiting-Forschung jedoch häufig nicht die tatsächliche Entscheidung der BewerberInnen betrachtet, sondern sich auf andere abhängige Variablen, wie wahrgenommene Attraktivität einer Organisation oder die Intention eine Stelle anzutreten, beschränkt (Barber, 1998; Harold et al., 2013). Wie unter Abschnitt 2.1.2 beschrieben, werden verschiedene Operationalisierungen des Recruiting-Ergebnisses verwendet. Wie bereits diskutiert, hat dies oft praktische Gründe. In der Psychologie werden häufig Experimente oder

Laborstudien durchgeführt, in diesen können jedoch Lebensentscheidungen, wie ein tatsächlicher Bewerbungsprozess oder der Beitritt zu einer Mitgliederorganisation, nur unzureichend abgebildet werden (Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013). Diese Informationen können nur in Feldstudien, in denen tatsächliche RecruiterInnen und/oder BewerberInnen zur Verfügung stehen, erhoben werden. Dabei ist nur bei einer tatsächlichen Job-Entscheidung die Aussage über das Kriterium auch mit Konsequenzen für die Zielperson verbunden. Die Angaben über die Attraktivität von einer Stelle oder Organisation sowie die Beitrittsintention zu einer Organisation allein sind hingegen mit keinerlei „Kosten“ für die untersuchten Personen verbunden und stellen entsprechend ein weniger valides Kriterium dar (Harold et al., 2013; Rynes, 1991).

Um lebensnahe Forschung zu betreiben, ist es jedoch wichtig, die tatsächliche Entscheidung für oder gegen eine Stelle als Erfolgsmaß für Recruiting zu verwenden (Chapman et al., 2005). Obwohl schwieriger zu erfassen, wird in der Literatur weithin gefordert, Recruiting-Kriterien in Form von verhaltensbasierten Ergebnisvariablen, also tatsächlichen Entscheidungen für eine angebotene Stelle zu untersuchen (Chapman & Webster, 2006; Imus & Ryan, 2005; Ryan & Ployhart, 2000). Andere Maße wie wahrgenommene Attraktivität einer Stelle oder der Wunsch, im Bewerbungsprozess zu verbleiben, können dabei nur Behelfskonstrukte sein, denn: „We have virtually no information about how preferences and intentions are converted into actual job choice“ wie Rynes es ausdrückt (Rynes, 1991, S. 436). Gerade die Metaanalyse von Chapman und KollegInnen zeigt, dass die Wissenschaft vorsichtig sein sollte, alternative Maße innerhalb der Recruiting-Forschung mit tatsächlicher Job-Entscheidung gleich zu setzen. Zwar besteht zwischen den Prädiktoren Annahmehintention und Attraktivität einer Organisation eine gewisse Korrelation mit der tatsächlichen Job-Entscheidung, nach Chapman und KollegInnen ist diese jedoch deutlich niedriger, als andere Studien nahegelegt hatten ( $r = .29$  für Intention;  $r = .18$  für Attraktion,  $p < .05$ ) (Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013). Es scheint zu stimmen, wie Harold und Kollegen konstatieren: „There is still much more to learn with respect to actual job choice decisions“ (Harold et al., 2013, S. 47).

### **3.4.2 Messung von Recruiting-Erfolg**

Wenn das valideste Maß für den Verkaufserfolg eines Autohändlers die tatsächliche Anzahl seiner verkauften Autos darstellt (Blickle, Wendel, et al., 2010), ist das valideste Kriterium

für Recruiting-Erfolg die Anzahl der tatsächlichen Organisationsbeitritte. Ebenso gilt: wenn die valideste Form der Informationsabfrage der Verkaufszahlen über die Datenbank des Autohauses läuft, stellt dieses Pendant für Recruiting-Erfolge die Datenbank der neuen Organisation dar. Den Aufrufen verschiedener AutorInnen folgend, sollte also die tatsächliche Beitrittsentscheidung aus objektiver Datenquelle als validestes Maß für Recruiting-Erfolg herangezogen werden (Blickle, Wendel, et al., 2010; Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013).

Objektive Daten sind zudem förderlich zur Vermeidung vieler Fehlerquellen und dementsprechend wertvoll für die psychologische Datenerhebung (Spector, 2006). Zwar kann die Information über die Anzahl tatsächlich geworbener Mitglieder auch mittels Befragung bspw. der RecruiterInnen erfasst werden. Zu dem Konstrukt passender wäre jedoch eine objektive Datenquelle, die Informationen über Organisationsbeitritte erfasst und verwaltet, wie bspw. die Personalabteilung. Schließlich wäre es möglich, dass BewerberInnen zwar Beitrittsintentionen äußern, ihre tatsächliche Entscheidung jedoch anders ausfällt.

### **3.4.3 Einflüsse und Auswirkungen auf Recruiting-Erfolg**

Wie bereits beschrieben, wird Recruiting-Erfolg unterschiedlich operationalisiert. Gerade die Metaanalyse von Chapman und KollegInnen gibt Hinweise darauf, warum die weitere Erforschung der tatsächlichen Job-Entscheidung von großer Relevanz ist. Der Erfolg eines Recruiting-Prozesses unterliegt vielen Einflüssen: u.a. der Recruiting-Quelle, den Job-Charakteristika, des Recruiter-Verhaltens oder der Realistischen Tätigkeitsvorschau (für eine ausführliche Diskussion siehe Abschnitt 2.1.2). Die Zusammenhänge der Prädiktoren von Recruiting-Erfolg mit der Kriteriums-Variable „tatsächliche Job-Entscheidung“ zeigen deutlich geringere Zusammenhänge, als mit anderen untersuchten Kriterien. Dies kann, wie die AutorInnen argumentieren, sowohl an der Dichotomie der Antwortvariable (Beitritt versus kein Beitritt), Selbstselektion von KandidatInnen, die nicht mit einem Job-Angebot gerechnet haben, oder aber auch an der mangelnden Datenlage liegen (Chapman et al., 2005). Die Notwendigkeit weiterer Forschung, um reliable Vorhersagen bezüglich tatsächlicher Beitrittsentscheidungen treffen zu können, bleibt deutlich (Barber, 1998; Chapman et al., 2005; Ryan & Ployhart, 2000).

In der Theorie des geplanten Verhaltens stellt das Verhalten das Ende der Wirkungskette dar. Um das erfolgreiche Recruiting zu untersuchen, muss ein Modell jedoch

anhand weiterer Komponenten über das reine Verhalten hinaus gehen. Erst wenn eine angesprochene Person tatsächlich der Organisation beigetreten ist, war die Anwerbung erfolgreich. Verschiedene AutorInnen diskutieren neben direkten auch indirekte Effekte auf die tatsächliche Job-Entscheidung (Cable & Judge, 1997; Chapman et al., 2005; Judge & Cable, 1997), die diese geringeren Zusammenhänge erklären könnten. Chapman und KollegInnen untersuchen auch mediierende Zusammenhänge verschiedener Recruiting-Kriterien, in denen stets die tatsächliche Job-Entscheidung als finales Kriterium betrachtet wird. Ein teilweise mediertes Modell auf tatsächliche Job-Entscheidung von sowohl Beitrittsintention, als auch Attraktivität der Organisation zeigten die beste Modell-Passung, die sowohl einer vollen Mediation als auch rein direkten Einflüssen überlegen war (Chapman et al., 2005). Auch moderierende Einflüsse demografischer Variablen, wie Geschlecht oder tatsächlicher Bewerbungssituation, wurden nachträglich untersucht, um so uneindeutige Ergebnisse der Metaanalyse besser erklären zu können (Chapman et al., 2005). Ein konkreter Moderator konnte sich dabei jedoch nicht durchsetzen, die untersuchten Moderatoren zeigten nur in Ausnahmefällen signifikante Einflüsse zwischen Recruiting-Prädiktor und Kriterium.

### **3.4.4 Recruiting-Erfolg in Mitgliederorganisationen**

Die wachsende Bedeutung des Recruitings für Mitgliederorganisationen wurde in Kapitel 2 hinreichend skizziert. Um ihre Aktivitäten aufrecht zu erhalten oder weiter ausbauen zu können, sind Mitgliederorganisationen ständig auf der Suche nach mehr und neuen UnterstützerInnen (Boezeman & Ellemers, 2008; Farmer & Fedor, 2001; Pearce, 1993). Für eine valide Untersuchung von Zusammenhängen und Einflüssen des Recruitings im ehrenamtlichen Bereich ist jedoch auch hier die saubere Erfassung der einzelnen Variablen erfolgskritisch.

In Bezug auf Recruiting in Mitgliederorganisationen wurden bisher kaum tatsächliche Zahlen neuer Mitgliedschaften als Erfolgskriterium von Akquisebemühungen verwandt. Boezeman und Ellemers bspw. untersuchten in ihrer Studie zu Recruiting von Freiwilligen die beiden abhängigen Variablen Attraktivität einer Mitgliederorganisation sowie die mittels eines Fragebogens abgeprüfte Bereitschaft, in einer Organisation ehrenamtlich mitzuhelfen. Beide Kriterien wurden jedoch mittels Selbstauskunft und ohne tatsächliche Handlungskonsequenz abgeprüft. Ein verhaltensbasiertes Kriterium, wie von vielen



AutorInnen in der Recruiting-Forschung gefordert, wurde hingegen nicht untersucht (Boezeman & Ellemers, 2008).

Auch bezüglich der Mitgliederwerbung von Gewerkschaften fehlt es an aussagekräftigen Erkenntnissen. In einer Studie von Behrens zum Verhältnis von Betriebsrat und Mitgliederwerbestrategien schätzten WerberInnen ihren mutmaßlichen Recruiting-Erfolg selbst ein, ein objektives Maß hingegen wurde nicht verwandt (Behrens, 2009a). Angewandte Werbestrategien können jedoch ohne die tatsächlichen Organisationsbeitritte kaum valide überprüft werden. Denn aus der psychologischen Forschung ist bekannt: Menschen überschätzen sich konsequent selbst, wenn es darum geht, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten anzugeben (Kruger & Dunning, 1999). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass Selbstauskünfte die eigenen Recruiting-Erfolge ebenfalls systematisch überschätzen. Der tatsächliche Recruiting-Erfolg in Mitgliederorganisationen sollte also mittels objektiver Daten erhoben werden, um valide Erkenntnisse zu erlangen.

### **3.4.5 Zusammenfassung**

- Obwohl AutorInnen in der Recruiting-Forschung seit Jahren validere Maße für den Recruiting-Erfolg fordern, werden diese nur selten tatsächlich verwandt. Statt ergebnisbezogener Verhaltensvariablen werden in der Regel Kriteriumsvariablen, wie Attraktivität der angebotenen Stelle oder Annahmeintention erhoben.
- Ein entscheidender Grund für mangelnde valide Forschung ist die Schwierigkeit bei der Beschaffung entsprechender Daten.
- Zwischen der tatsächlichen Job-Entscheidung und verschiedenen untersuchten Prädiktoren bestehen häufig nur geringe Effekte. Moderierende und mediierende Zusammenhänge sind denkbar, um diese unterschiedlichen Ergebnisse zu erklären.
- In der Forschung zu Recruiting in Mitgliederorganisationen und Gewerkschaften fehlt es ebenfalls an Untersuchungen tatsächlicher Organisationsbeitritte. Dies schwächt die Aussagekraft bisheriger Erkenntnisse.

### **3.5 Rahmenbedingungen**

Neben individuellen Merkmalen von RecruiterInnen sind bei der Betrachtung der Mitgliederwerbung auch Rahmenbedingungen der Mitgliederorganisationen zu berücksichtigen. Diese können sowohl Erfolg begrenzende, als auch befördernde Effekte auf Recruiting haben (Behrens, 2005; Boezeman & Ellemers, 2008; Bronfenbrenner & Hickey, 2004). Einige für die Mitgliederwerbung in Gewerkschaften spezifische Einflussfaktoren sollen im Folgenden vorgestellt und theoretisch hergeleitet werden: Organisationsgrad (Abschnitt 3.5.1), Neueinstellungen (Abschnitt 3.5.2), Widerstände im Umfeld (Abschnitt 3.5.3), Krisenbewusstsein (Abschnitt 3.5.4) und Administration und Ressourcen (Abschnitt 3.5.5). Das Unterkapitel wird durch eine kurze Zusammenfassung abgeschlossen (Abschnitt 3.5.6).

#### **3.5.1 Organisationsgrad**

Der *Organisationsgrad* einer Mitgliederorganisation beschreibt den „Anteil der Mitglieder von Interessenorganisationen an denjenigen, deren Interessen vertreten werden sollen“ (Rudzio, 2011, S. 75). Der Organisationsgrad einer Gewerkschaft bezeichnet dabei den Anteil der in einer Branche oder in einem Betrieb beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder an allen in dieser Branche oder diesem Betrieb Beschäftigten. Der Organisationsgrad von Interessenvertretungen ist eine Voraussetzung für ihre Verhandlungserfolge und somit ihre langfristigen Handlungsfähigkeit (Schroeder, Kalass & Greef, 2008). Crouch beschreibt den Organisationsgrad als einen entscheidenden Faktor der Wirkmächtigkeit einer Gewerkschaft (Crouch, 2013).

Wie bereits beschrieben, entwickeln sich die Organisationsgrade der DGB-Gewerkschaften in den letzten Jahren stark rückläufig. Verschiedene Branchen, und damit auch Gewerkschaften, haben jedoch einen jeweils höchst unterschiedlichen Organisationsgrad. Während die Industriegewerkschaften Metall und BCE traditionell hohe Organisationsgrade aufweisen können und in einigen Betrieben bis zu 100% erreichen, ist die Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di deutlich schlechter organisiert (Dribbusch, 2003; Hassel, 1999; Schroeder, 2014). Interessanter als die gesamte Branche ist für viele Gewerkschaften jedoch der Organisationsgrad in den einzelnen Unternehmen und Betrieben. Denn erst durch einen bestimmten Organisationsgrad hat eine Gewerkschaft auch ein Vertretungs- und Verhandlungsmandat für die dort Beschäftigten (Schroeder, 2014). Auch als Einflussfaktor

auf ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung soll vor allem der lokale Organisationsgrad betrachtet werden, denn gerade das enge Umfeld, wie die KollegInnen, sollten Einstellungen und soziale Normen beeinflussen.

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, welchen großen Einfluss das soziale Umfeld auf unsere Entscheidungen hat. Nach der Theorie der sozialen Norm verhalten Menschen sich konform, um gemocht und akzeptiert zu werden (Aronson, Akert & Wilson, 2008; Cialdini et al., 1976; Cialdini & Goldstein, 2004). Bei einem hohen Grad an Gewerkschaftsmitgliedern in einem Betrieb wird die Mitgliedschaft somit zur Norm erhoben, an der sich alle orientieren. Bei einem nur geringen Organisationsgrad hingegen, ist eine Gewerkschaftsmitgliedschaft eher ein Zeichen von Außenseitertum und für die soziale Akzeptanz nicht zuträglich. Eine weitere theoretische Grundlage kann im Mere-Exposure-Effect gesehen werden. Dieser wurde von Robert Zajonc 1968 erstmals publiziert und beschreibt den Umstand, dass Menschen durch die wiederholte Darbietung von Personen, Situationen oder gar abstrakten geometrischen Formen ihre Einstellung zu diesen positiv verändern (Zajonc, 1968). Dies bedeutet: je häufiger wir jemanden oder etwas zu Gesicht bekommen, desto lieber mögen wir ihn/sie oder es. Ein hoher Organisationsgrad innerhalb eines bestimmten Umfeldes führt dazu, dass man mit dieser Organisation besonders häufig in Berührung kommt. Die Höhe des Organisationsgrades sollte sich also positiv auf die Wahrnehmung der Organisation auswirken.

Bain und Price beschreiben das Verhältnis von gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung und Organisationsgrad als einen „Tugendzirkel“: Je stärker die Organisation in einem Betrieb Präsenz zeigt und Durchsetzungsfähigkeit demonstrieren kann, desto eher sollte sie in der Lage sein, auch weitere Mitglieder für sich zu gewinnen (Bain & Price, 1983). Forschung aus der Sozialpsychologie zeigt jedoch: Es ist nicht unbedingt nötig, alle KollegInnen auf seiner Seite zu haben. In einem viel beachteten Experiment zu Konformität wies Asch nach: treffen innerhalb einer Gruppe alle Mitglieder eine offensichtlich falsche Entscheidung (Beurteilung der Länge dargestellter Linien), schließen sich Versuchspersonen zu 75% mindestens einmal diesem Urteil an und geben ebenfalls eine falsche Antwort. Befindet sich jedoch eine andere Person im Raum, die ebenfalls eine andere Antwort als die Gruppenmehrheit gibt, urteilen die ProbandInnen beinahe immer richtig (Asch, 1955). Übertragen auf ein Modell der Mitgliederwerbung könnte dies bedeuten: Auch wenn nur eine geringe Zahl an Gewerkschaftsmitgliedern die

Konformität der Nicht-Mitgliedschaft aufbricht, sollte dies eine unterstützende Wirkung zeigen.

Neben sozialpsychologischen gibt es jedoch auch einige praktische Überlegungen zum Einfluss des Organisationsgrades in Betrieben, nach denen ein hoher Organisationsgrad eher hinderlich für erfolgreiche Mitgliederwerbung sein könnte. Einige Betriebe, gerade im Bergbaubereich, weisen bspw. einen Organisationsgrad von fast 100% auf. Dort neue Mitglieder zu werben dürfte selbst für die erfahrensten RecruiterInnen nicht einfach sein: Wenn die gesamte potenzielle Zielgruppe bereits Mitglied ist, kann niemand mehr geworben werden. Andere Betriebe hingegen kommen nur auf geringe Zahlen oder haben gar keine Gewerkschaftsmitglieder unter ihren Beschäftigten. Auch hier sollte Mitgliederwerbung nicht einfach sein, da eine Gewerkschaftsmitgliedschaft ein eher negatives Stigma hat, und sich nur wenige GewerkschafterInnen im Betrieb um Mitgliederwerbung kümmern können (Behrens, 2005).

### **3.5.2 Neueinstellungen**

Mitgliederwerbung ist besonders bei *Neueinstellungen* von großer Relevanz. Hassel stellte fest: Je länger Menschen beruflich tätig sind, ohne Gewerkschaftsmitglied zu sein, desto geringer ist die Beitrittswahrscheinlichkeit zu einer Gewerkschaft (Hassel, 2007). Viele Menschen treten entweder gleich zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn innerhalb eines Unternehmens in die entsprechende Gewerkschaft ein – oder unterlassen dies auch zukünftig. So werden auch in Handreichungen und Anleitungen für gewerkschaftliches Recruiting Betriebsräte und Vertrauenspersonen dazu angehalten, neue MitarbeiterInnen im Namen der Gewerkschaft zu begrüßen und direkt als Neumitglieder zu werben (Beer & Stöber, 2002). Recruiting unter Auszubildenden erfährt von Seiten der Gewerkschaften eine hohe Aufmerksamkeit. Die „Operation Übernahme“ bspw., mit der die IG Metall für ihre Bereiche eine unbefristete Übernahme nach der Ausbildung garantieren will, warb erfolgreich viele junge Menschen als Gewerkschaftsmitglieder an (Wetzel, 2014). Denn wer besonders früh für eine Gewerkschaft gewonnen werden kann, bleibt ihr auch länger verbunden (Hassel, 2007).

Darüber hinaus kann je nach Branche und Betrieb die Anzahl an Neueinstellungen stark variieren, je nachdem, wie der Wirtschaftsbereich boomt oder abebbt. Während bspw. die Energiewirtschaft und der Bergbau im Jahr 2014 um 1.4% zurückgingen, konnten andere Branchen hohe Zuwächse verzeichnen, die Neueinstellungen befördern sollten (Statistik der

Bundesagentur für Arbeit, 2015). Die Anzahl an Neueinstellungen in einen Betrieb und damit die Größe der Grundgesamtheit, aus der neue Mitglieder geworben werden können, sollte die Erfolge in der Mitgliederwerbung also beeinflussen können.

### 3.4.3 Widerstände im Umfeld

Wie erfolgreich RecruiterInnen neue Mitglieder für ihre Organisation gewinnen können, dürfte nicht zuletzt daran liegen, ob sie in einer für ihre Organisation förderlichen Umgebung agieren. In einem Umfeld, das ihren Handlungen und Einstellungen gegenüber wohlgesonnen ist, sollte Mitgliederwerbung leichter gelingen, als in Umgebungen, die auf anderen Werten und Normen basieren. In beiden Fällen spielt Konformitätsdruck eine wichtige Rolle.

Während der Organisationsgrad allein die Quantität der Mitglieder als Quelle sozialen Drucks beschreibt, beziehen sich *Widerstände im Umfeld* auf die Qualität des ausgeübten Konformitätsdrucks. So ist es denkbar, dass innerhalb einer sozialen Gruppe (z.B. KollegInnen- oder Freundeskreis) zwar nur ein geringer Anteil Mitglied einer bestimmten Organisation ist, das Engagement in dieser Organisation jedoch von allen Angehörigen der Bezugsgruppe als wertvoll und unterstützenswert empfunden wird. In diesem Szenario lägen keine Widerstände im Umfeld vor. In einem zweiten Szenario sind deutlich mehr Menschen dieser Gruppe Mitglied, gegen diese Mitgliedschaft gibt es jedoch von einem relevanten Anteil der Nicht-Mitglieder große Vorbehalte, die auch offen geäußert werden. Für RecruiterInnen der Organisation ergäben sich also deutlich mehr Widerstände. Die Einflussvariable Widerstände im Umfeld sollte für Mitgliederorganisationen somit eine größere Rolle spielen, als im Recruiting für Unternehmen, da hier Widerstände das Selbstbild und die eigene soziale Identität tangieren (Boezeman & Ellemers, 2007; Farmer & Fedor, 2001). Gerade bei normativen Mitgliederorganisationen wie Gewerkschaften, deren Mitgliedschaft auf gemeinsamen Werten und Moralvorstellungen beruht, sollten Widerstände im Umfeld negative Auswirkungen auf den Erfolg ihrer Mitgliederwerbung haben, da die Gruppenzugehörigkeit „Gewerkschaft“ umstritten sein und somit negativ auf das eigene Selbstwertgefühl wirken kann.

In der Forschung herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Möglichkeiten und Grenzen der Mitgliederwerbung in Gewerkschaften von dem Verhalten der Arbeitgeberseite bestimmt werden (Abbott, 1993; Dribbusch, 2003; Hassel, 1999; Waddington & Whitston, 1995; Wassermann & Rudolph, 1992). Da die Folgen unternehmerischer Repressionen

statistisch nur schwer erfassbar sind, haben quantitative Untersuchungen diese Einflüsse jedoch bisher häufig ausgeblendet (Dribbusch, 2003; Ebbinghaus & Visser, 1999; Schnabel, 1993). Bronfenbrenner und Juravich beschreiben in ihrer Studie sabotierende Maßnahmen des Arbeitgebers gegenüber gewerkschaftlicher Organisation als die Hauptursache für geringere Organisationserfolge (Bronfenbrenner & Juravich, 1994). Ältere Studien weisen darauf hin, dass eine antigewerkschaftliche Politik in Verbindung mit höheren Löhnen zu einem Rückgang im Organisationsgrad von Gewerkschaften führen kann, da die sehr konkrete Furcht vor Arbeitslosigkeit Menschen dazu treibt, sich möglichst unauffällig zu verhalten und dem Arbeitgebern keinen (noch so kleinen) Grund zur Kündigung zu geben (Carruth & Disney, 1988; Kelly, 1990).

Neben Widerständen durch die Arbeitgeberschaft kann es auch passieren, dass Gewerkschaften innerhalb eines Betriebes um die Belegschaft konkurrieren. Zwar gilt offiziell unter DGB-Gewerkschaften der Leitsatz „Ein Betrieb, eine Gewerkschaft“, der nach dem Industrieverbandsprinzip Konkurrenz zwischen den DGB-Gewerkschaften vermeiden soll (Schubert & Klein, 2011). In der Realität kommt es jedoch, z.B. nach dem Verkauf von Betrieben in eine branchenferne Konzernstruktur, durchaus zu Wettbewerb zwischen den DGB-Gewerkschaften um Mitglieder und den Vertretungsanspruch (Dribbusch, 2010; Schmidt & Trinczek, 1992). Außerdem stehen auch vermehrt Spartengewerkschaften wie z.B. Cockpit, KOMBA, GDL oder christliche Gewerkschaften mit den DGB-Gewerkschaften in Rivalität. Eine solche Konkurrenzsituation macht die Mitgliederwerbung schwieriger, da Beschäftigte, die an der Vertretung ihrer Interessen interessiert sind, zwischen verschiedenen Organisationen wählen und die jeweilige Entscheidung umso mehr rechtfertigen müssen.

#### **3.4.4 Krisenbewusstsein**

Die Wahrscheinlichkeit, ehrenamtliche Arbeit zu leisten oder einer bestimmten Mitgliederorganisation beizutreten, sollte sich auch aus persönlich empfundener Notwendigkeit und dem Bewusstsein für ein bestimmtes Problem speisen. So wurde bspw. nach dem Tsunami in Thailand an Weihnachten 2004 intensiv über die dortige Problemlage berichtet, und zu Spenden aufgerufen. Im Zuge dessen stieg die Zahl der Spenden im ersten Halbjahr 2005 massiv an (Günther, 2009). Auch für politische Parteien wurde vielfach bestätigt, dass die persönlich empfundene und gesellschaftlich diskutierte Relevanz einer Fragestellung zu Eintrittswellen in Mitgliederorganisationen führen kann, wie es in den

1980iger Jahren mit dem Thema Umweltschutz bei den Grünen und um 2010 mit dem Thema Urheberrecht und Datenschutz bei der Piratenpartei geschehen ist (Niedermayer, 2012; Schalt, Kreitz, Magerl, Schirmmacher & Melchert, 2009).

Das für Gewerkschaften relevante *Krisenbewusstsein* beschreibt die kollektive Bewusstheit über betriebliche Problemlagen in der Belegschaft. In einem Betrieb oder Unternehmen können Aspekte wie ökonomische Schwierigkeiten oder Tarifverhandlungen innerhalb der Branche die Wahrnehmung von Krisenhaftigkeit befördern, die wiederum zu Eintritt in die Organisation führen kann (siehe auch zyklisch-wirtschaftliche Entwicklungen in Abschnitt 2.3.3). Auch die Frage, ob ein Unternehmen in den letzten Jahren von Streiks oder Warnstreiks betroffen war, beschreibt den Grad einer krisenhaften Zuspitzung. Dribbusch beschreibt Streiks als möglichen „Katalysator der Organisation“ (Dribbusch, 2011, S. 241), da dieser einen Bruch im Arbeitsalltag bedeute, der Beschäftigten positive Erlebnisse vermitteln könne und kollektive Stärke erfahren lasse.

Die Auswirkung von Konjunkturschwankungen auf die Mitgliederentwicklung ist in der Literatur umstritten (Dribbusch, 2003). Zwar finden sich Studien, die besagen, dass sich das Kräfteverhältnis bei steigender Arbeitslosigkeit zu Gunsten der Arbeitgeber verschiebt (Kelly, 1990). So würden Menschen in schlechten ökonomischen Verhältnissen eher aus Gewerkschaften austreten und es wäre deutlich schwieriger, neue Mitglieder zu akquirieren (Bain & Elsheikh, 1976; Bain & Price, 1983). Die Furcht vor Arbeitsplatzverlust treibe ArbeitnehmerInnen von Gewerkschaften weg (Dribbusch, 2003). Gleichzeitig argumentieren andere AutorInnen jedoch, dass die Bedrohung des Arbeitsplatzes ein Anreiz sei, einer Gewerkschaft beizutreten, um diesen zu sichern und für die eigenen Rechte gemeinsam einzustehen (Disney, 1990). Behrens beschreibt ebenfalls uneindeutige Befunde der Auswirkungen krisenhafter Situationen auf die Mitgliederwerbung. Während Fusionen und Personalabbau die erwarteten negativen Auswirkungen zeigen, führe eine schlechte Gewinnsituation zu stärkeren Bemühungen in der Mitgliederwerbung (Behrens, 2005). Behrens erklärt diese widersprüchlichen Ergebnisse mit der paradoxen Situation von Betriebsräten in krisenhaften Umständen: Einerseits sei gerade in schwierigen Situationen die Unterstützung durch eine Vielzahl an Mitglieder besonders wichtig, andererseits fehle es häufig genau dann an den entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen, sich verstärkt für die Neumitgliederwerbung einzusetzen (Behrens, 2005). Aufgrund dieser ambivalenten Befundlage soll die Wahrnehmung der Krisenhaftigkeit des Umfelds bei der Mitgliederwerbung erfasst und berücksichtigt werden.

### 3.4.5 Administration und Ressourcen

Positive administrative Rahmenbedingungen und unterstützende Ressourcen sollten dabei helfen, die Abwicklung eines Bewerbungsverfahrens oder der Mitgliederwerbung schnell, effizient und erfolgreich durchzuführen. Dazu gehören Dinge wie schnelle Rückmeldungen auf Anfragen, Schulungen und ausreichendes Material für WerberInnen und Neumitglieder. Im Recruiting-Prozess von Unternehmen spielen administrative Charakteristika, wie zeitnahe Rückmeldungen oder Attraktivität der Werbematerialien, eine große Rolle (Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Verspätete Rückmeldungen oder schlechte Informationspolitik führen dazu, dass sich gut ausgebildete BewerberInnen von Unternehmen abwenden (Rynes et al., 1991). Je besser und professioneller ein Unternehmen organisiert ist, desto positiver war auch die Wahrnehmung der BewerberInnen von diesem (ebenda). Auch die Bedeutung von Schulungen zu erfolgreicher Personalanwerbung ist in vielen Artikeln als erfolgskritisch herausgestellt worden (Connerley, 1997; Rynes, 1991; Rynes & Boudreau, 1986). Trainierte RecruiterInnen fragten offenere Fragen, achteten mehr auf kulturelle und Gender-Spezifika und blieben in ihren Interviews enger an der Zielstellung des Gesprächs (Connerley, 2013; Stevens, 1998).

Im ehrenamtlichen Recruiting spielt das routinierte, sachgerechte Auftreten einer Organisation ggf. eine geringere Rolle, da dort weniger Professionalität sondern Authentizität erwartet wird. Viele AutorInnen gehen jedoch von einer zunehmenden Professionalisierung des Ehrenamtes aus, die somit auch einen sachgerechteren, professionelleren Umgang mit freiwilligen MitarbeiterInnen und unterstützendem Personal beinhaltet (Reichert, 2011; Reiser, 2006; Schütte, 2000). Im Hinblick auf die Arbeit von Gewerkschaften und Betriebsräten wurde in den letzten Jahren verstärkt eine weitere Professionalisierung gefordert (Elsholz & Meyer, 2003; Hassel, 2007). Im anglo-amerikanischen Raum wird diese Professionalisierung eng mit Erfolgen in der Mitgliederwerbung durch Organizing verknüpft (Behrens, 2009a). Vermehrter Ressourceneinsatz und Training von RecruiterInnen wird als wichtiger Baustein von gewerkschaftlichen Organisierungskampagnen verstanden (Bronfenbrenner & Hickey, 2004). In einer empirischen Untersuchung im deutschen Kontext lassen sich zur Bedeutung der Professionalisierung von Betriebsräten keine eindeutigen Ergebnisse finden (Behrens, 2009a). Klar ist dennoch: um in der Mitgliederwerbung erfolgreich zu sein, müssen Ressourcen bereitgestellt werden. Gewerkschaftsmitglieder müssen ihre Zeit und ggf. Materialien aufwenden, um diese Tätigkeit auszuüben. Die



Unterstützung ehrenamtlicher RecruiterInnen durch ihre Gewerkschaft, wie z.B. durch Werbeflyer oder Schulungen, sollte also direkt auf den Recruiting-Erfolg einwirken.

### 3.4.6 Zusammenfassung

- Soziologische und politikwissenschaftliche Untersuchungen legen bei ihren Analysen häufig den Fokus auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen, in denen Recruiting stattfindet. Diese Debatten sollen auch für ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung aufgegriffen und eingearbeitet werden.
- Der Organisationsgrad beschreibt den Anteil der Mitglieder einer Organisation an denjenigen, die vertreten werden sollen. Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass Menschen sich an sozialen Normen in ihrem Umfeld orientieren. Gibt es kaum Organisationsmitglieder in einem Betrieb, wirkt sich die soziale Norm negativ auf die Beitrittswahrscheinlichkeit von potenziellen Mitgliedern aus. Eine (kleine) Anzahl an Verbündeten kann jedoch dabei helfen, diese Norm zu durchbrechen. Sind jedoch bereits alle Beschäftigten Mitglied einer Organisation, reduziert dies die Möglichkeit, erfolgreich zu werben.
- Die Anzahl der Neueinstellungen innerhalb eines Betriebs definiert die Grundgesamtheit an Personen, aus denen neue Mitglieder geworben werden können. Je mehr neue MitarbeiterInnen in einer Organisationseinheit eingestellt werden, desto leichter sollte das Recruiting für eine Gewerkschaft fallen.
- Widerstände im Umfeld beschreibt die Qualität des ausgeübten Konformitätsdrucks. Diese sollten gerade für Mitgliederorganisationen eine wichtige Einflussgröße sein, da die Mitgliedschaft Auswirkungen auf die soziale Identität ihrer Mitglieder hat. Einige AutorInnen berichten von geringerer Beitrittswahrscheinlichkeit bei großen Widerständen durch die Arbeitgeberschaft. Auch Wettbewerb zwischen verschiedenen Gewerkschaften könnte zu geringerer Beitrittswahrscheinlichkeit führen.
- In dem Bewusstsein krisenhafter Zustände, steigt das Engagement für eine bestimmte Thematik rapide an, die Auswirkungen betrieblicher Problemlagen auf gewerkschaftliche Mitgliederwerbung sind jedoch umstritten. Zwar beschreiben einige Studien negative Auswirkungen hohen Krisenbewusstseins auf die

Mitgliederwerbung, andere argumentieren jedoch, die Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes sei Anreiz, einer Gewerkschaft beizutreten.

- Professionelle Administration und hoher Ressourceneinsatz, wie schnelle Rückmeldung oder gut geschulte RecruiterInnen, beschreiben einflussreiche Rahmenbedingungen erfolgreicher Werbeprozesse. Auch im Ehrenamt wird eine zunehmende Professionalisierung erwartet.

### **3.6 Hypothesenherleitung**

Der vorliegende Abschnitt fasst die wichtigsten Informationen und Erkenntnisse zu den oben vorgestellten Konstrukten zusammen und leitet daraus die zu testenden Hypothesen ab. Abbildung 3.3 stellt das postulierte Modell der Mitgliederwerbung und Hypothesen 1-3 dar. In Abbildung 3.4 werden darüber hinaus die in Hypothese 4 postulierten Rahmenbedingungen in das Modell eingefügt.

Die gut bestätigte Theorie des geplanten Verhaltens soll nun auch bei der psychologischen Betrachtung der Mitgliederwerbung in Parteien und Gewerkschaften Anwendung finden. Bei positiver Einstellung zu dem Verhalten „Mitgliederwerbung“, der Unterstützung dieses Verhaltens durch FreundInnen, Verwandte und Bekannte sowie der wahrgenommenen Möglichkeit, dieses Verhalten leicht in die Tat umsetzen zu können, sollte nach den dargestellten Überlegungen das Verhalten „Mitgliederwerbung“ häufiger auftreten.

In vielen Untersuchungen der Theorie des geplanten Verhaltens werden Verhaltensdurchführung und Verhaltenserfolg nicht systematisch voneinander abgegrenzt, sondern synonym verwendet (siehe Abschnitt 3.1.4). Während in einigen Studien Verhaltensmaße wie „sich gesund zu ernähren“ oder „Sport zu treiben“ untersucht werden, gibt es andere Studien, in denen klare Erfolgsmaße (Schulabschluss oder Gewichtsverlust) als abhängige Variable verwandt werden (Davis et al., 2002; McEachan et al., 2011; Schifter & Ajzen, 1985). Je nach Definition des Kriteriums sind dies jedoch wichtige Unterschiede. Die Anzahl der durchgeführten Sporteinheiten ist dabei nicht mit der Anzahl verlorener Kilos gleichzusetzen, denn nicht jedes Verhalten führt auch zum Erfolg. Das Verhältnis von Motivation, Verhalten und Erfolg soll dementsprechend in der vorliegenden Arbeit genauer definiert und untersucht werden. Ein bestimmtes Verhalten wird dabei nicht immer gleich

intensiv ausgeübt (siehe Abschnitt 3.2). Sowohl Häufigkeit als auch Dauer und Persistenz sagen etwas über die Intensität eines Verhaltens aus (Brandstätter et al., 2013; Rothermund & Eder, 2011). Die Verhaltensintensität stellt einen wichtigen Einflussfaktor für den zu erzielenden Erfolg dar. So wie bspw. Häufigkeit und Dauer von Sporteinheiten den Abnehmerfolg einer Person über die Motivation zum Abnehmen hinaus beeinflussen, könnte auch Intensität oder Aufmerksamkeit beim Lernen, unabhängig von der Anzahl in der Bibliothek verbrachter Stunden, auf den Prüfungserfolg einwirken.

Im Recruiting spielt dieses Verhältnis eine wichtige Rolle. Verschiedene AutorInnen argumentieren, dass die Antezedenzen tatsächlicher Organisationsbeitritte wissenschaftlich genauer untersucht werden müssten (Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013). Da als Recruiting-Kriterium häufig kein tatsächliches Verhalten, sondern nur Verhaltensintentionen untersucht wurden, fehlen weitergehende Informationen über tatsächliche Beitritts-Entscheidungen zu einer Organisation. Die nur geringen gefundenen Einflüsse erwarteter Antezedenzen auf die tatsächliche Beitrittsentscheidung ließen Chapman und KollegInnen indirekte Zusammenhänge auf das Kriterium vermuten (Chapman et al., 2005).

Die Erkenntnisse zu den Konstrukten Motivation, Verhaltensintensität und tatsächlicher Recruiting-Erfolg sollen nun auf ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung übertragen werden. Da Mitgliederwerbung in Mitgliederorganisationen eine ehrenamtliche Tätigkeit darstellt, soll dafür auch auf Erkenntnisse aus der Forschung zur Freiwilligenarbeit zurückgegriffen werden. In der ehrenamtlichen Arbeit ist die Motivation für das eigene Verhalten besonders wichtig, da ein entscheidender extrinsischer Anreizfaktor für gezeigtes Verhalten ausfällt: die monetäre Entlohnung (Boezeman & Ellemers, 2007; Knowles et al., 2012). Bei Social-Network-Recruiting wird in der psychologischen Forschung zu Freiwilligen die dafür nötige, besonders ausgeprägte Motivation der werbenden Personen hervorgehoben. Schließlich, so beschreiben es Boezemann und Ellemers, betrifft dies Personen, die bereits einen großen Teil ihrer freien Zeit ehrenamtlicher Arbeit widmen (Boezeman & Ellemers, 2013). Diese nun zu motivieren, darüber hinaus Engagement für das Recruiting weiterer freiwilliger HelferInnen aufzubringen, sei nur bei besonders hoher Identifikation mit der Organisation möglich (Boezeman & Ellemers, 2013; Pearce, 1993).

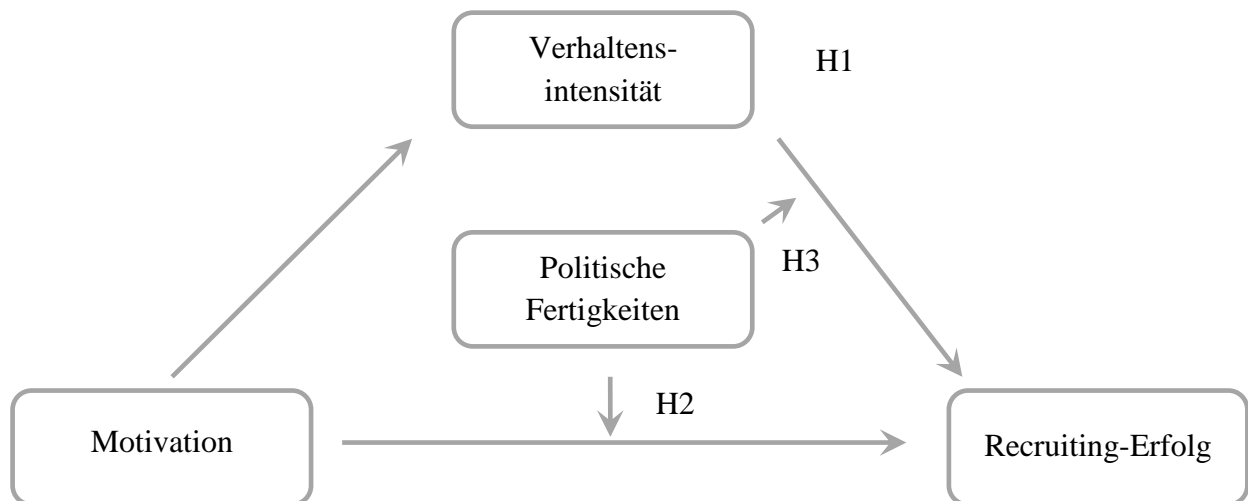
Diese Erkenntnisse lassen sich gut auf den konkreten Fall der Mitgliederwerbung in Gewerkschaften übertragen. Auch dort werden neue Mitglieder nach dem Prinzip des „Mitglieder werben Mitglieder“ von ehrenamtlichen GewerkschafterInnen geworben (Bronfenbrenner & Hickey, 2004). Auch und gerade in der Mitgliederwerbung soll die

gezeigte Intensität des Verhaltens „Mitgliederwerbeversuch“ einen wichtigen Indikator für seinen Erfolg darstellen. Eine höhere Motivation sollte sich demnach in einer höheren Verhaltensintensität der Mitgliederwerbung niederschlagen, die wiederum zu höherem Recruiting-Erfolg führt. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass es einen Teil der Motivation gibt, der nicht über Verhaltensintensität im engeren Sinne (hier: direkte Ansprache und Beitrittsaufforderung) gesteuert wird, sondern sich direkt auf den Recruiting-Erfolg einer Person auswirkt. Wissenschaftlich ausgedrückt: Der Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg sollte über die Verhaltensintensität, die eine Person aufbringt, partiell mediiert werden.

**Hypothese 1:** Der Zusammenhang von Motivation und Recruiting-Erfolg wird über das Konstrukt der Verhaltensintensität partiell mediiert.

Abbildung 3.3

*Forschungsmodell mit Hypothesen 1-3*



*Anmerkung.* Eigene Darstellung.

Trotz vieler positiver Befunde zur Theorie des geplanten Verhaltens differieren die Effektstärken der gefundenen Ergebnisse zum Teil deutlich (Giles et al., 2004; McEachan et al., 2011). Um diese Unterschiede besser erklären zu können, wird bereits seit den 1980iger Jahren das Einbeziehen einer Moderatorvariable diskutiert (Ajzen, 1985; McEachan et al.,

2011; Norman et al., 2005). Obwohl verschiedene Moderatorvariablen getestet wurden, konnte sich bisher kein theoretisch hergeleiteter und empirisch bestätigter Moderator zur inhaltlichen Erweiterung der Theorie durchsetzen. In Abschnitt 3.3 wurde die soziale Kompetenz Politische Fertigkeiten vorgestellt, deren moderierende Einflüsse auf verschiedene Erfolgskriterien in vielen Studien bestätigt werden konnten (siehe Abschnitt 3.3.4). Die theoretische Grundlage dieser Interaktionen stellt die Sozioanalytische Theorie dar (Hogan & Shelton, 1998). Diese beschreibt soziale Fertigkeiten als einen wichtigen Moderator zwischen der Motivation einer Person und ihren Erfolgen: “Social skill transforms motivation into accomplishment” (Hogan & Shelton, 1998, S. 142). Der Idee der Sozioanalytischen Theorie folgend, soll das Konstrukt Politische Fertigkeiten als Moderator auf den direkten Pfad zwischen Motivation und Erfolg vorgestellt und überprüft werden.

Studien zeigen, dass potenzielle ehrenamtliche MitarbeiterInnen Werbung für eine ehrenamtliche Tätigkeit dann am überzeugendsten finden, wenn diese die eigene Motivlage anspricht (Clary et al., 1998; Clary & Snyder, 1999). Diese Motive können die verschiedensten Aspekte umfassen: von „neue Fähigkeiten lernen“ bis „neue Freunde finden“ (ebenda). Je nach Motivlage sollten unterschiedliche Ansprachemechanismen erfolgreich sein. Wie in Abschnitt 3.3.2 beschrieben, sind Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten hervorragende Kommunikatoren und überzeugende Motivatoren. Sie sind in der Lage, die verborgenen Motive und heimlichen Wünsche von Menschen zu erkennen (Sozialer Scharfsinn), diese besonders effektiv anzusprechen (Interpersonaler Einfluss) und dabei ehrlich und authentisch zu erscheinen (Wahrgenommene Aufrichtigkeit) (Treadway et al., 2014). Ihre hohe Netzwerkfähigkeit erlaubt es ihnen gleichzeitig, schnell eine große Anzahl von Beziehungen und Kontakten zu knüpfen (Netzwerkfähigkeit).

Unterstützt wird die Bedeutung der Politischen Fertigkeiten für Recruiting-Erfolge auch durch Erkenntnisse aus der Recruiting-Forschung selbst: Die Aspekte Freundlichkeit, Informiertheit und Vertrauenswürdigkeit der RecruiterInnen werden dabei stets hervorgehoben (Breaugh, 2008, 2013; Klotz et al., 2013). Klotz und Kollegen argumentieren sogar: „[...] the extent that job applicants and hiring organizations can enhance the perception of trustworthiness that the other party holds of them, the more effective recruitment selection activities should be” (Klotz et al., 2013, S. 105). Relevantes Verhalten der RecruiterInnen wird im Anwerben für ehrenamtliche Arbeit und Mitgliederorganisationen innerhalb des persönlichen Gesprächs gesehen (Behrens, 2005; Boezeman & Ellemers, 2008; Clary et al., 1998). Dort sollten hohe Politische Fertigkeiten ihren Einfluss geltend machen können. Die

Vertrauenswürdigkeit der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen sollte einflussreich sein, da gemeinsame Vorstellungen und ein geteilter Wertekanon durch die Wahrnehmung der organisationalen Glaubwürdigkeit transportiert werden. Mit dem Beitritt zu einer Mitgliederorganisation treffen Menschen eine Aussage über sich selbst. Werden diese Wertevorstellungen durch die Organisation verletzt, kann dies die soziale Identität einer Person in Frage stellen (Boezeman & Ellemers, 2008). Das über die RecruiterInnen vermittelte Vertrauen in eine Organisation, ist für Menschen wichtig, um ihren Selbstwert und ihre Identität zu festigen. Auch hier sollten Politische Fertigkeiten positiv einwirken. Politische Fertigkeiten sollten dementsprechend einen hohen Beitrag in der Aufklärung der Varianz zwischen der Motivation zur Mitgliederwerbung und Recruiting-Erfolgen leisten. Die moderierenden Einflüsse der kommunikativen Fähigkeiten von Menschen mit hohen Politische Fertigkeiten im Recruiting sind bereits in anderen Studien postuliert und empirisch bestätigt worden (Magnusen et al., 2011; Treadway et al., 2014). Vor diesem Hintergrund wird eine Hypothese entwickelt, die den Zusammenhang von Motivation und Recruiting-Erfolg vorhersagen soll. Dieser Zusammenhang sollte durch Politische Fertigkeiten moderiert werden, da gerade politisch geschickt agierende RecruiterInnen erfolgreicher in ihrer Anwerbung neuer Mitglieder sein sollten, als RecruiterInnen ohne diese Fähigkeiten.

**Hypothese 2:** Der Zusammenhang von Motivation und Recruiting-Erfolg wird durch Politische Fertigkeiten moderiert, so dass bei Personen mit höheren Politischen Fertigkeiten der Recruiting-Erfolg mit der Höhe der Motivation steiler ansteigt.

Wie bereits beschrieben, führt jedoch nicht jedes Verhalten automatisch zu Erfolg. Der Sozioanalytischen Theorie folgend sind auch bei diesem Zusammenhang moderierende Einflüsse denkbar (Hogan & Shelton, 1998). Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten sind besonders gut darin, ihr tatsächliches Verhalten auf die äußeren Rahmenbedingungen sowie die Bedürfnisse anderer Personen anzupassen. Es ist also denkbar, dass Politische Fertigkeiten neben der Motivation zur Mitgliederwerbung auch die Effektivität des Verhaltens „Mitgliederwerbung“ beeinflussen.

Gerade im Anwerben neuer GewerkschaftskollegInnen sollten diese Zusammenhänge starke Einflüsse haben. Berkson und Kollegen stellen fest: RecruiterInnen, die positive Eigenschaften ihrer Organisation geschickt verkaufen, sind quantitativ und qualitativ erfolgreicher als ihre KollegInnen, die dies weniger eloquent tun (Berkson, Ferris & Harris, 2002). In einer Studie zu Recruiting unter Footballspielern konnten Treadway und

KollegInnen darlegen, dass sich RecruiterInnen mit hohen Politischen Fertigkeiten besonders erfolgreich im Anwerben neuer Spieler zeigten (Treadway et al., 2014). Die Bedeutung der Politischen Fertigkeiten von RecruiterInnen für ihre effektive Mitgliederwerbung scheint also aufgrund von verschiedenen Überlegungen relevant. Besonders, da Politische Fertigkeiten vor allem in der Interaktion mit anderen wirkmächtig werden. So wird auch in der Recruiting-Forschung das Verhalten von RecruiterInnen als ausschlaggebend für ein erfolgreiches Anwerben von neuem Personal genannt (Breugh, 2008, 2013; Chapman et al., 2005). Durch ihr freundliches und einnehmendes Wesen sollten Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten im Gespräch mit anderen über einen Beitritt seltener abgewiesen werden und häufiger Zuspruch erfahren. Ihre Argumentationsfähigkeit und Überzeugungskraft sollten einen Organisationsbeitritt besonders attraktiv erscheinen lassen.

In der Gewerkschaftsforschung wird davon ausgegangen, dass gerade die fehlende direkte Ansprache auf eine potenzielle Mitgliedschaft dazu führt, dass die Potenziale bei SympathisantInnen nicht gehoben werden können (Dribbusch, 2003). Situative Anlässe zum Beitritt werden so häufig verpasst. RecruiterInnen mit hohen Politischen Fertigkeiten sollte es hingegen gut gelingen, solche Anlässe auch in reale Beitritte zu überführen. Aufgrund der dargestellten Literatur und Forschungsergebnisse zum Verhältnis von Verhalten und Politischen Fertigkeiten wird eine weitere Hypothese formuliert, in der Politische Fertigkeiten auf den Pfad zwischen Verhaltensintensität und Erfolg Einfluss nehmen (Second-Stage-Moderation).

**Hypothese 3:** Der Zusammenhang von Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg wird durch Politische Fertigkeiten moderiert, so dass bei Personen mit höheren Politischen Fertigkeiten der Recruiting-Erfolg mit der Höhe der Verhaltensintensität steiler ansteigt.

Es wird davon ausgegangen, dass das postulierte Modell (siehe Abbildung 3.3) bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen signifikante Einflüsse auf Recruiting-Erfolg zeigt. Gleichwohl sollen häufig untersuchte Einflussbedingungen bspw. wirtschaftlicher oder betrieblicher Natur, berücksichtigt und ihre Auswirkungen auf Recruiting-Erfolg postuliert werden. In der Forschung zu Gewerkschaften wurden häufig exogene Faktoren, wie die wirtschaftliche Situation eines Landes, hemmende oder fördernde Gesetzgebung oder soziokulturelle Umbrüche in den Mittelpunkt der Untersuchungen gestellt (Ebbinghaus & Göbel, 2014; Hassel, 1999, siehe auch Abschnitt 2.3.3). Auch in einem psychologischen Modell der Mitgliederwerbung sollen diese untersucht werden, um so ein möglichst

vollständiges Bild des Recruitings in Mitgliederorganisationen zeichnen zu können. Eine grafische Darstellung der Einflüsse dieser Rahmenbedingungen auf den Recruiting-Erfolg lassen sich anhand von Abbildung 3.4 ablesen.

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass sich Menschen an sozialen Normen in ihrem Umfeld orientieren (Aronson et al., 2008). Sind viele Menschen innerhalb einer sozialen Gruppe Mitglied einer bestimmten Organisation, färbt dies auf die Wahrnehmung der Organisation als Ganzes ab. Dies wirkt sich auf die Norm innerhalb eines sozialen Umfeldes aus (Aronson et al., 2008; Cialdini & Goldstein, 2004). Bei einem hohen Organisationsgrad sollte sowohl aufgrund von Konformitätsdruck, als auch einer höheren Zahl an potenziellen RecruiterInnen Erfolge in der Mitgliederwerbung ansteigen (Aronson et al., 2008; Bain & Price, 1983; Cialdini & Goldstein, 2004). Sind jedoch nur wenige Menschen innerhalb eines Betriebs Mitglied in einer bestimmten Organisation (geringer Organisationsgrad), sollte der Beitrittsdruck geringer ausgeprägt sein. Im Gegenteil: der Mitgliedschaft könnte ein negatives Stigma anhaften und sich zum sozialen Druck, eine Mitgliedschaft von sich zu weisen, ausweiten (Schachter, 1951). Praktische Überlegungen weisen jedoch darauf hin, dass bei sehr hohen Organisationsgraden unterstützende Faktoren durch die mangelnde Anzahl potenzieller Neumitglieder aufgehoben werden können. In Betrieben mit einem Organisationsgrad von 100% könnten auch hoch qualifizierte RecruiterInnen nicht erfolgreich sein. Aufgrund der angestellten Überlegungen zum Einfluss des Organisationsgrads auf den Erfolg in der Mitgliederwerbung soll davon ausgegangen werden, dass sich ein mittlerer Organisationsgrad innerhalb eines Betriebs positiv auf den Erfolg in der Mitgliederwerbung auswirkt. Dort sind genügend Menschen Mitglied, um eine wohlwollende Atmosphäre gegenüber der Organisation zu befördern, gleichzeitig bieten ausreichend Nicht-Mitglieder Recruiting-Potenzial.

**Hypothese 4a:** Der Organisationsgrad einer Mitgliederorganisation wirkt sich umgekehrt u-förmig auf den Recruiting-Erfolg aus.

Die Wahrscheinlichkeit, einer Gewerkschaft beizutreten, sinkt mit der Anzahl der Jahre, die eine Person MitarbeiterIn innerhalb eines Betriebs ist. Nach Hassel treten die meisten Mitglieder innerhalb kürzester Zeit nach ihrem Stellenantritt in „ihre“ Gewerkschaft ein (Hassel, 1999). Erfolgt ein Beitritt nicht zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses, bleibt dieser meistens gänzlich aus. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit einer Gewerkschaft

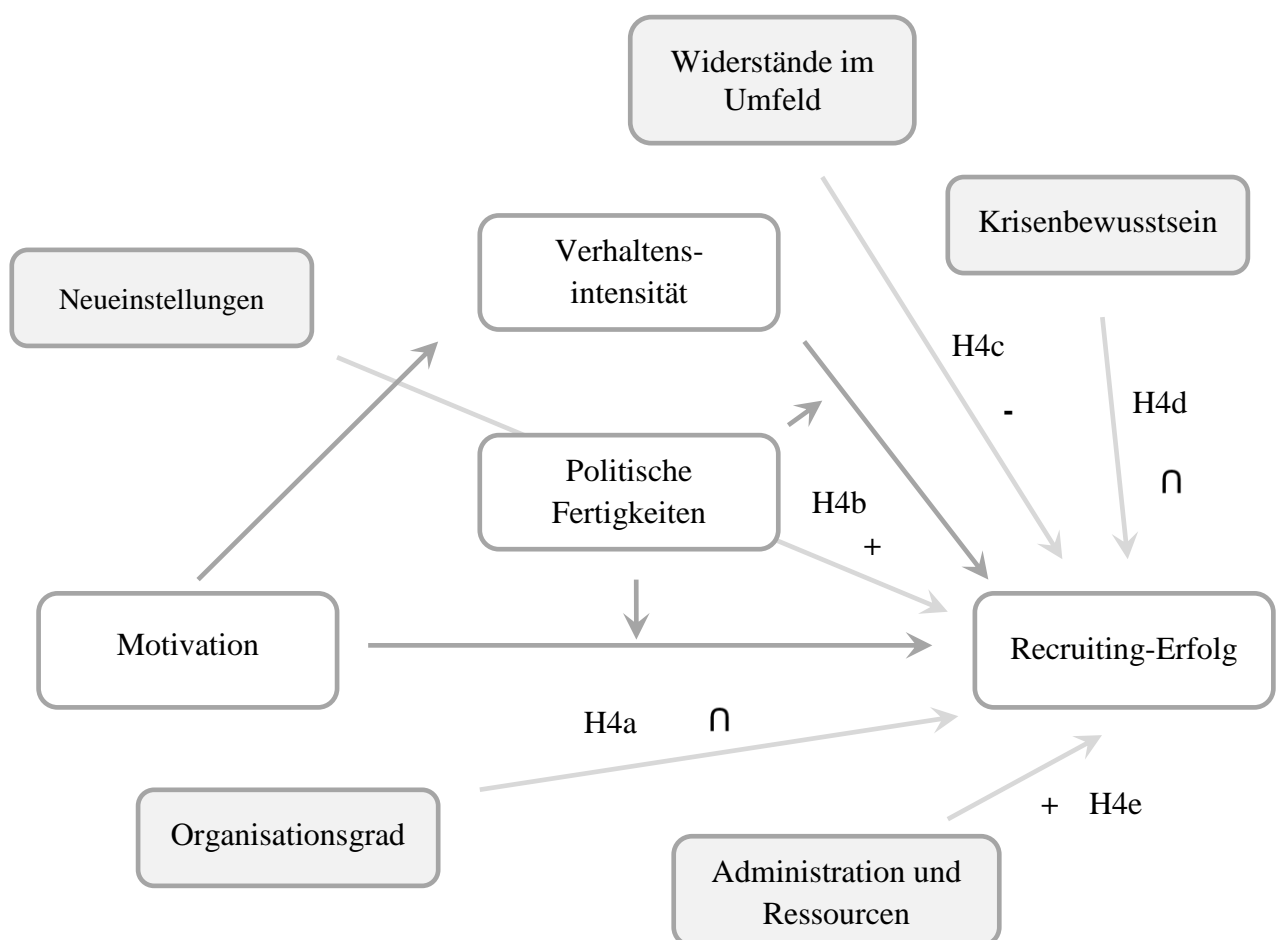


beizutreten sinkt mit dem zeitlichen Abstand zum Stellenantritt. Somit kommt neueingestellten Beschäftigten als potenziellen Neumitgliedern in zweifacher Hinsicht eine besondere Bedeutung zu: Zum einen ist ihre Beitrittswahrscheinlichkeit höher, und zum anderen vergrößern sie die Grundgesamtheit an potenziellen Neumitgliedern quantitativ. Zu berücksichtigen ist, dass die Anzahl an Neueinstellungen von Betrieben stark variiert. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass eine hohe Anzahl an Neueinstellungen positiv mit höheren Recruiting-Erfolgen einher geht.

**Hypothese 4b:** Neueinstellungen wirken sich positiv auf den Recruiting-Erfolg der RecruiterInnen für ihre Mitgliederorganisation aus.

Abbildung 3.4

*Forschungsmodell mit Einflüssen der Rahmenbedingungen nach Hypothese 4*



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Wie gezeigt wurde, wird Widerstände durch die Arbeitgeberseite ein wichtiger Einfluss auf erfolgreiches Recruiting in Gewerkschaften zugeschrieben (Dribbusch, 2003; Hassel, 1999). Es wird schon früh konstatiert, dass eine antigewerkschaftliche Politik in Verbindung mit höheren Löhnen zu einem Rückgang im Organisationsgrad von Gewerkschaften führen kann, da die konkrete Furcht vor Arbeitslosigkeit Menschen dazu treibt, sich möglichst unauffällig zu verhalten und keinen Sympathieverlust beim Arbeitgeber zu provozieren (Carruth & Disney, 1988; Kelly, 1990). Des Weiteren macht die Konkurrenzsituation zwischen Gewerkschaften Mitgliederwerbung schwieriger (Dribbusch, 2010). Es wird um Beitritte und Aufmerksamkeit potenzieller Mitglieder gebuhlt und mehr Ressourcen eingesetzt werden (Porter, 2013). Neumitglieder haben die Chance, zwischen verschiedenen Organisationen zu wählen, was, insbesondere wenn die Organisationen keine großen inhaltlichen Unterschiede aufweisen, die Erfolge der Mitgliederwerbung ebenfalls verringern kann (ebenda). Aus der präsentierten Literatur sowie den angestellten Überlegungen lässt sich somit schließen, dass sich Widerstände im Umfeld eher negativ auf den Erfolg in der Mitgliederwerbung auswirken. Entsprechend wird eine dritte Hypothese formuliert, die diesen Zusammenhang in den Blick nimmt.

**Hypothese 4c:** Widerstände im Umfeld wirken sich negativ auf den Recruiting-Erfolg der RecruiterInnen für die Mitgliederorganisation aus.

Krisenbewusstsein beschreibt die Wahrnehmung einer Notsituation. Ein solches Krisenbewusstsein führt zu einem hohen ehrenamtlichen Engagement (Günther, 2009). Krisenbewusstsein innerhalb einer Belegschaft kann u.a. dann entstehen, wenn ein Unternehmen von ökonomischen Schwierigkeiten, Stellenabbau oder Tarifverhandlungen betroffen ist. Es schafft Aufmerksamkeit für die Arbeit einer Gewerkschaft und macht diese sichtbar. Die Auswirkungen von Krisenhaftigkeit auf die Mitgliederentwicklung ist in der Literatur jedoch umstritten (Dribbusch, 2003). Forschungsarbeiten zu den Auswirkungen von Streiks deuten darauf hin, dass Konflikte zu einem höheren Organisationsgrad führen (Dribbusch, 2011). Auch die Organizing-Forschung aus den USA basiert auf dieser Annahme (Bronfenbrenner et al., 1998; Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Bronfenbrenner & Juravich, 1998). Andere Forschungen zeigen jedoch, dass in ökonomisch schlechten Zeiten mehr Menschen aus Gewerkschaften austreten und es schwieriger sei, neue Mitglieder zu gewinnen (Bain & Elsheikh, 1976; Bain & Price, 1983). Kräfteverhältnisse verschieben sich zu Gunsten der Arbeitgeberseite, für Arbeitnehmerrechte einzutreten, wird für die einzelnen Beschäftigten

risikoreicher (Kelly, 1990). Auch innerhalb eines Betriebes lassen sich je nach Einflussfaktor sowohl negative als auch positive Auswirkungen der ökonomischen Situation des Betriebes auf die Mitgliederwerbung belegen (Behrens, 2005). Aufgrund der dargestellten, ambivalenten Befundlage wird von einem umgekehrt u-förmigen Zusammenhang von Krisenbewusstsein und Erfolg in der Mitgliederwerbung ausgegangen. Ein mittleres Maß an Krisenbewusstsein sollte optimal sein, da dies einerseits die Notwendigkeit einer starken gewerkschaftlichen Interessensvertretung verdeutlicht (Bronfenbrenner et al., 1998; Disney, 1990; Dribbusch, 2011), gleichzeitig jedoch die Furcht vor negativen Konsequenzen einer Mitgliedschaft die Handlungen potenzieller Mitglieder (noch) nicht lähmt (Bain & Price, 1983; Behrens, 2005). Daraus wird eine weitere Hypothese abgeleitet.

**Hypothese 4d:** Das Krisenbewusstsein innerhalb eines Betriebs wirkt sich umgekehrt u-förmig auf den Recruiting-Erfolg aus.

Die Forschung zu Recruiting-Prozessen konnte zeigen, dass administrative Faktoren, wie zeitnahe Rückmeldungen oder Attraktivität der Werbematerialien sowie die Höhe des Ressourceneinsatzes eine wichtige Rolle für den Erfolg von Recruiting-Bemühungen spielen (Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Gerade gut ausgebildete BewerberInnen wenden sich bei schlechter Administration und geringerem Ressourceneinsatz von Unternehmen ab (Rynes et al., 1991). Ebenso wird von Mitgliederorganisationen wie Gewerkschaften zunehmend mehr Professionalität erwartet (Elsholz & Meyer, 2003; Hassel, 2007; Reichert, 2011; Reiser, 2006). Gut geschulte und ausgebildete RecruiterInnen und unterstützende Ressourcen sollen einen Beitrag zu erfolgreicher Mitgliederwerbung für Gewerkschaften leisten (Behrens, 2009a; Bronfenbrenner & Hickey, 2004). Mit positiver Administration und Ressourcen sollte eine Mitgliederorganisation eher in der Lage sein, Menschen von sich und ihrer Arbeit zu überzeugen. Eine weitere Hypothese trägt diesem Umstand Rechnung und formuliert die Einflüsse von Administration und Ressourcen auf Recruiting-Erfolg.

**Hypothese 4e:** Hoher Einsatz von Administration und Ressourcen wirken sich positiv auf den Recruiting-Erfolg von RecruiterInnen aus.

## 4 Methode

Im folgenden Kapitel wird der methodische Zugang zur Überprüfung der Hypothesen geschildert. Abschnitt 4.1 beschreibt das Vorgehen bei der Datenerhebung und stellt den Zugang sowie die Zusammenarbeit mit der IG BCE dar. Abschnitt 4.2 beschreibt die Kontaktaufnahme mit potenziellen StudienteilnehmerInnen und gibt einen Überblick über die TeilnehmerInnen und die Stichprobe. Im folgenden Abschnitt werden die verwendeten Instrumente sowie notwendige Vorstudien zur Validierung beschrieben (Abschnitt 4.3) und anschließend die statistische Auswertung vorgestellt (Abschnitt 4.4).

### 4.1 Vorgehen

Aufgrund der angestellten Überlegungen, insbesondere in Bezug auf die ökologische Validität von Recruiting-Erfolg, sollen die dargestellten Hypothesen im Feld mit einer hohen praktischen Relevanz für die betroffenen Organisationen überprüft werden. In einer Feldstudie lassen sich allerdings einflussreiche äußere Umstände nicht oder kaum kontrollieren. Messungen sind angreifbarer, da die hohe Anzahl der zusätzlichen Drittvariablen, die Einfluss auf die Kriteriumsvarianz haben könnten, nicht bzw. schwer zu überprüfen sind. So ist es von Vorteil, eine Stichprobe möglichst homogen zu halten, um zumindest einige der Randbedingungen kontrollieren zu können. Daher soll das vorgestellte Modell der Mitgliederwerbung an einer einzigen existierenden Mitgliederorganisation überprüft werden, um so Aspekte der Rahmenbedingungen wie Branchen, Organisationsaufbau, Mitgliedschaft und Selbstverständnis möglichst konstant zu halten.

Aufgrund der kritischen Bedeutung der schwindenden Mitgliederzahlen für Gewerkschaften (Ebbinghaus, 2003; Ebbinghaus & Göbel, 2014; Schroeder & Weßels, 2003) haben sich für das vorliegende Dissertationsprojekt schnell interessierte Partnerinnen aus den Tarifbeziehungen finden lassen. Für die Erhebung wurde schließlich die IG BCE ausgewählt, da einerseits eine Vertreterin der Industriegewerkschaften ist und damit besonderes Engagement in der vertiefenden, ehrenamtlichen Mitgliederwerbung erwartet werden kann, andererseits die IG BCE über ein Werbe-Prämiensystem verfügt, das mittels einer Datenbank erlaubt, die genaue Anzahl der geworbenen Mitglieder zu bestimmen. Tritt ein neues Mitglied in die IG BCE ein, kann es auf dem Beitrittsformular angeben, von wem es geworben wurde.

Der oder die WerberIn wird in einer Datenbank der IG BCE erfasst und erhält für seine Werbung einen Punkt innerhalb des Prämiensystems. Die möglichen Prämien reichen dabei von eine Sahnekännchen (1 Punkt) über eine Bohrmaschine (7.5 Punkte) bis hin zu einem Flachbildfernseher (38 Punkte) oder Wochenendreisen (6-16 Punkte) (IG Bergbau, Chemie, Energie, 2013). Aufgrund dieses Prämiensystems besteht eine gut gepflegte Werbedatenbank, die die genaue Anzahl der geworbenen Personen aller an dem System teilnehmenden IG BCE Mitgliedern enthält und auf die für das vorliegende Forschungsprojekt zugegriffen werden konnte.

Da sich bei der Analyse von Ergebnissen aus lediglich einer Datenquelle die Gefahr systematischer Verzerrungen ergibt (Spector, 2006), ist es Ziel der vorliegenden Untersuchung, verschiedene Datenquellen zu nutzen. „Method biases are a problem because they are one of the main sources of measurement error“ (Podsakoff et al., 2003, S. 879). Methodenvielfalt soll die Ergebnisse valide halten und falschen Schlussfolgerungen vorbeugen. Die methodischen Verzerrungen, die sich in Untersuchungen mit nur einer Datenquelle ergeben, können kritische Einflüsse auf die Beziehung der verschiedenen Konstrukte aufzeigen (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Anstatt tatsächlicher Zusammenhänge der untersuchten Konstrukte, könnte gefundene Kovarianz in der gemeinsamen Messmethode begründet liegen und so die Ergebnisse verfälschen (Podsakoff et al., 2012). Dabei sind es gerade objektive Daten, die viele Fehlerquellen vermeiden können (Spector, 2006). Besonders wichtig bei der Erhebung ist es laut Spector (2006), dass Konstrukt und Erhebungsmethode inhaltlich zu einander passen. Dieser Prämisse soll auch bei der vorliegenden Arbeit gefolgt werden. Tatsächlicher Recruiting-Erfolg wird mittels eindeutiger, objektiver Daten, d.h. tatsächlichen Organisationsbeitritten, abgefragt. Um eine hohe Vorhersagekraft des getesteten Modells zu erreichen, wurde in einem prädiktiven Design die Kriteriumsvariable sowohl zeitgleich mit den Prädiktoren (2012), als auch zusätzlich ein Jahr später (2013) erhoben. Dies soll die Wirkrichtung des getesteten Modells bestätigen.

Im Herbst 2012 wurden über 13 000 IG BCE-Mitglieder angeschrieben und zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Die Zielgruppe hatte innerhalb der letzten Jahre mindestens ein neues Mitglied für die IG BCE geworben. Um einfach und kostengünstig eine große Stichprobe für die Studie bearbeiten zu können, wurde eine Online-Erhebung auf den Weg gebracht: Unter der URL: [http://www.unipark.de/uc/Mitgliederwerbung\\_IGBCE/](http://www.unipark.de/uc/Mitgliederwerbung_IGBCE/) konnten die angeschriebenen Personen an der Studie teilnehmen. Um den großen Nutzen der

IG BCE durch das Forschungsprojekt zu betonen, die angeschriebenen Mitglieder zu motivieren und so eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, wurde das Anschreiben für die WerberInnen von der Abteilung für Marketing der IG BCE unterzeichnet (Anhang A). Die Bezirke der Gewerkschaft waren zuvor von der für Mitgliederwerbung zuständigen, stellvertretenden Vorsitzenden Edeltraud Glänzer über die anlaufende Studie informiert worden (Anhang B). Aus Gründen des Datenschutzes wurde die e-mail von der IG BCE-Zentrale in Hannover versandt, da die Adressen und Datensätze der Mitglieder nicht an Dritte herausgegeben werden. Diese e-mail enthielt neben dem Link zu dem Online-Fragebogen auch ein individuelles Passwort. Mit Hilfe dieses Passworts konnte die Anzahl der tatsächlich geworbenen Mitglieder aus der IG BCE-Datenbank anonym mit den Umfrageergebnissen in Verbindung gebracht werden.

Zur Erhöhung der Qualität und Validität der Studienergebnisse, und um die prädiktive Aussagekraft des Modells überprüfen zu können, wurden neben dem Recruiting-Erfolg 2012 auch der Recruiting-Erfolg 2013 aus der Werbedatenbank der IG BCE gezogen. Durch die Replikation der Ergebnisse soll zusätzlich sicher gestellt werden, dass es sich bei dem gefundenen Modell nicht um Einzelfälle handelt, sondern ein tatsächliches Muster der aktiven Mitgliederwerbung zu finden ist.

## 4.2 Stichprobe

Zielgruppe des vorgestellten Forschungsvorhabens waren Mitglieder der IG BCE, die innerhalb der letzten Jahre neue Mitglieder für ihre Organisation geworben hatten, und somit in der Mitgliederwerbedatei der IG BCE geführt werden. Über 13 000 Personen konnten so per e-mail kontaktiert werden. 1 445 der angeschriebenen Personen begannen, den Online-Fragebogen auszufüllen. Aufgrund von fehlenden Angaben konnten 1 132 Datensätze schließlich verwendet werden. Dies beschreibt eine Rücklaufquote von 8.71%. Gerade bei Erhebungen mittels Kaltakquise<sup>3</sup> ist eine Rücklaufquote von ca. 10% durchaus üblich (Ewen, 2012).

---

<sup>3</sup> Kaltakquise beschreibt die Form der TeilnehmerInnengewinnung, ohne dass die potenziellen StudienteilnehmerInnen vorher bereits Kontakt zu den ForscherInnen hatten oder über die Untersuchung informiert waren.

Die TeilnehmerInnen in waren im Durschnitt 46.04 Jahre alt (10.57 *SD*), 864 Personen waren männlich (76.3%), 268 weiblich (23.7%). Obwohl dies eine deutliche Dominanz an Männern an den StudienteilnehmerInnen darstellt, spiegelt dieses Geschlechterverhältnis die Realität der IG BCE-Mitgliedschaft wider. Tatsächlich waren im Juli 2013 von 662 164 Mitgliedern der IG BCE 20.4% Frauen und 79.6% Männer<sup>4</sup>. Die vorliegende Stichprobe hat damit sogar einen leicht überrepräsentierten Frauenanteil. 674 TeilnehmerInnen arbeiteten in der Chemiebranche (59.5%), weitere 79 Personen waren im Bergbau (7.0%), 61 im Bereich Kunststoff (5.4%) und 60 im Bereich Papier (5.3%) beschäftigt. In der Glasindustrie arbeiteten 39 Personen (3.4%) und 32 im Bereich Kautschuk (2.8%). Die Keramik-Branche war mit 17 TeilnehmerInnen am schwächsten vertreten (1.5%). Weitere 115 Personen (10.2%) gaben „Sonstiges“ an, 2 Angaben fehlten. Die meisten der Befragten nahmen eine Vielzahl an ehrenamtlichen Aufgaben wahr (siehe Tabelle 4.1).

Tabelle 4.1

*Funktionen der TeilnehmerInnen*

	%	Personen
aktives Mitglied	87.7%	993
Funktion in Betriebsrat oder IG BCE	86.5%	979
Betriebsratsmitglied	33.7%	381
stv. Betriebsratsvorsitz	12.0%	136
Betriebsratsvorsitz	21.8%	247
Vertrauensleute	39.4%	446
Gremienmitglied in der IG BCE	27.2%	308
Anderes ehrenamtliches Engagement	25.8%	292

*Anmerkungen.* N = 1 132. Mehrfachnennungen möglich.

993 TeilnehmerInnen beschrieben sich selbst als aktives Mitglied der IG BCE (87.7%), 979 Personen bekleideten ein Amt im Betriebsrat oder der IG BCE (86.5%). Mit 764 Personen

<sup>4</sup> Eigene Daten der IG BCE.

(67.5%) hatte ein Großteil der TeilnehmerInnen ein Amt im Betriebsrat inne. Es ist davon auszugehen, dass dies eine deutliche Überrepräsentanz an der Gesamtheit der IG BCE-Mitglieder darstellt. Die starke Repräsentanz von Betriebsratsmitgliedern an den aktiven WerberInnen für die IG BCE lässt sich jedoch gut erklären: Viele AutorInnen beschreiben eine klare Aufgabenteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Während die Gewerkschaft Ressourcen für Schulungen und Unterstützung bei Tarifverhandlungen und Betriebsvereinbarungen bereitstellt, sind die Betriebsratsmitglieder aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe zur Belegschaft für die Mitgliederwerbung zuständig (Behrens, 2005, 2009b; Müller-Jentsch, 1997). Bei einem Vergleich zwischen Betriebsratsmitgliedern und Belegschaft konnte Behrens dabei nachweisen, dass sich Betriebs- und Personalräte nur in Gewerkschaftsmitgliedschaft und Alter deutlich von dem Rest der Belegschaft unterscheiden (Behrens, 2009b). Betriebsratsmitglieder waren signifikant älter und signifikant häufiger Gewerkschaftsmitglieder, als die durchschnittliche Belegschaft. Da die Untersuchung der RecruiterInnen für Gewerkschaften die Mitgliedschaft in einer solchen voraussetzt, ist dies in der vorliegenden Studie ein erwartbarer Unterschied. Andere Unterschiedshypothesen, wie eine unterschiedliche Stellung in der Unternehmenshierarchie oder eine bessere schulische Ausbildung, ließen sich nicht bestätigen (ebenda). Aufgrund der Datenschutzrichtlinien der IG BCE konnten leider keine weitergehenden Informationen über die sozio-demografischen Variablen des angeschriebenen Personenkreises zum Abgleich mit den TeilnehmerInnen herangezogen werden. Aufgrund der Untersuchungen von Behrens (2009b) ist jedoch insgesamt davon auszugehen, dass die TeilnehmerInnen an der vorliegenden Studie einen Querschnitt der WerberInnen für die IG BCE abbilden.

### **4.3 Instrumente**

Für die Erfassung eines Modells der Mitgliederwerbung unter Einbeziehung der in Kapitel 3 dargestellten Modellbausteine bieten sich unterschiedliche Erhebungsinstrumente an. Es wurden vorzugsweise erprobte und validierte Messinstrumente verwendet, die bei Bedarf an die spezielle Fragestellung der Untersuchung angepasst worden sind. Alle veränderten oder angepassten Instrumente wurden in einer Vorstudie validiert und auf ihre Gütekriterien hin überprüft. Angaben zu diesen Ergebnissen finden sich in dem Abschnitt des entsprechenden Instruments. Der erste Abschnitt stellt das Erhebungsinstrument zu Motivation (Abschnitt 4.3.1), gefolgt von Verhaltensintensität (Abschnitt 4.3.2) und Politischen Fertigkeiten



(Abschnitt 4.3.3) dar. Es folgen die Erhebungsmethodiken für den Recruiting-Erfolg (Abschnitt 4.3.4) und die Rahmenbedingungen (Abschnitt 4.3.5). Im letzten Abschnitt wird die Erhebung der Kontrollvariablen beschrieben (Abschnitt 4.3.6). Der gesamte Fragebogen ist in Anhang C zu finden.<sup>5</sup>

### 4.3.1 Motivation

Die Motivation zur Mitgliederwerbung wurde in der vorliegenden Untersuchung mit Hilfe der Theorie des geplanten Verhaltens operationalisiert (Ajzen & Madden, 1986). Diese gut untersuchte und bestätigte Theorie besagt, dass die Intention ein bestimmtes Verhalten auszuführen, den besten Prädiktor für tatsächliches Verhalten darstellt (siehe Abschnitt 3.1). Die Erhebung dieser Intention wurde in Anlehnung an frühere Studien zur Theorie des geplanten Verhaltens und unter Berücksichtigung der von Ajzen formulierten Richtlinien zur Erfassung der Theorie durchgeführt, die stets neue, angepasste Items für jedes konkrete Verhalten verlangen (Ajzen, 2011a; Ajzen & Madden, 1986; Armitage & Conner, 2001; Giles et al., 2004).

Dafür wurden zwei Items kreiert, um die Verhaltensintention „Mitgliederwerbung“ abzufragen. Entsprechend der Konstruktionsvorgaben von Ajzen (2011a) wurde sich dabei eng auf das betreffende Verhalten sowie zeitliche Dimension bezogen. Die zwei Items lauten: „*Ich beabsichtige, in den nächsten 12 Monaten Mitglieder für meine Gewerkschaft zu werben*“ (1 = *stimme nicht zu* bis 7 = *stimme zu*) und „*Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 12 Monaten Mitglieder für Ihre Gewerkschaft werben?*“ (1 = *sehr unwahrscheinlich* bis 7 = *sehr wahrscheinlich*). Da verschiedene Studien feststellen konnten, dass neben der Intention auch die Wahrgenommene Verhaltenskontrolle einer Person einen direkten Einfluss auf das Kriterium darstellt (Armitage & Conner, 2001; Sutton, 1998), wurde ein weiteres Item zur Abprüfung der Wahrgenommenen Verhaltenskontrolle hinzugefügt: „*Mitglieder für meine Gewerkschaft zu werben fällt mir leicht*“ (von 1 = *völlige Ablehnung* bis 7 = *völlige Zustimmung*).

---

<sup>5</sup> Da die Umfrage in Kooperation mit der IG BCE durchgeführt wurde, befanden sich neben Items, die für die Dissertation relevant waren, auch weitere Fragen, die für den Kooperationspartner von großem Interesse waren, im Fragebogen, bspw. zur Selbsteinschätzung der Anzahl der geworbenen Gewerkschaftsmitglieder. Der Vollständigkeit halber befindet sich im Anhang die Version des Fragebogens, die den Versuchspersonen vorlag.

Die vorliegenden Items wurden in einer ersten Validierungsstudie getestet und auf ihre Gütekriterien hin überprüft. Dafür wurden Betriebsratsmitglieder angeschrieben, die bereits an einer früheren Studie zu Politischen Fertigkeiten mitgewirkt hatten (Blickle, Oerder, et al., 2010), außerdem weitere Mitglieder verschiedener Gewerkschaften. So konnten Daten von 191 Versuchspersonen gesammelt werden. 116 teilnehmende Personen waren männlich (60.7%), 75 weiblich (39.3%). Die TeilnehmerInnen waren im Durchschnitt 48.8 Jahre alt ( $SD = 8.39$ ) und gehörten den verschiedensten Gewerkschaften an (Ver.di: 105 Personen, 55.0%; IG Metall: 33 Personen, 17.3%; IG BCE: 26 Personen, 13.6%; GEW: 17 Personen, 8.9%; IG BAU: 3 Personen, 1.6%; NGG: 3 Personen, 1.6%; Andere Gewerkschaft: 4 Personen, 2.1%). Die Interne Konsistenz der drei Items betrug in der Vorstudie  $\alpha = .76$ . Dieser Wert liegt damit über dem üblichen Cut-Off-Wert von  $\alpha = .70$  (Cortina, 1993; Moosbrugger & Kelava, 2007). Die Korrelation der einzelnen Items mit dem Gesamtscore lag zwischen  $.66 \leq r \leq .91$  ( $p < .01$ ).

Die Untersuchung der konvergenten Validität bestätigte einen signifikanten Zusammenhang des Erhebungsinstruments zu Motivation in der Mitgliederwerbung mit dem Konstrukt *Gewerkschaftliches Commitment* (Kelloway, Catano & Soutwell, 1992) von  $r = .61$  ( $p < .01$ ). Diese Höhe beschreibt einerseits einen bedeutenden Zusammenhang zwischen beiden Komponenten, gleichzeitig jedoch genug substanziellen Eigenanteil der Motivation zur Mitgliederwerbung über das bereits bekannte und erprobte Instrument Gewerkschaftliches Commitment hinaus, um als eigenständiges Konstrukt betrachtet werden zu können (für eine Diskussion des Konstruktes Gewerkschaftliche Commitment siehe Bamberger, Kluger & Suchard, 1999; Fullagar, Gallagher, Clark & Carroll, 2004; Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spiller, 1980; Thacker, Fields & Barclay, 1990).

Zur Überprüfung der diskriminanten Validität der Motivation wurde die Facette Schulerfolg der Dimension Offenheit für Erfahrung des Hogan Persönlichkeitsinventars herangezogen (Hogan, 1992). Das Streben nach Wissen im akademischen Bereich sollte dabei keine inhaltliche Überschneidung mit der Motivation zur Mitgliederwerbung aufweisen. Wie vorhergesagt, korrelierten beide Skalen nicht signifikant miteinander ( $r = .00$ ;  $p > .05$ ). Aufgrund der dargestellten konvergenten und diskriminanten Zusammenhänge kann von einem validen Instrument ausgegangen werden, das im Folgenden zur Erhebung der Motivation zur Mitgliederwerbung verwandt wurde.

Die Interne Konsistenz der Skala Motivation zur Mitgliederwerbung lag in der vorliegende Studie bei  $\alpha = .69$  und damit etwas niedriger als einige bisher gefundenen

Internen Konsistenzen innerhalb der Theorie des geplanten Verhaltens (Armitage & Conner, 1999; Sparks & Shepherd, 1992), knapp unter üblichen Cut-Off-Werten von  $\alpha = .70$  (Cortina, 1993; Moosbrugger & Kelava, 2007). Cortina (1993) argumentiert jedoch, neben der absoluten Höhe des Alpha-Levels auch weitere Faktoren wie Länge der Skala mit einzubeziehen. Bei kürzeren Skalen, wie der vorliegenden, zeugen auch geringere Alpha-Niveaus von einer höheren Inter-Item-Korrelation als bei längeren Skalen (Cortina, 1993).

### 4.3.2 Verhaltensintensität

Um eine valide Auskunft über Verhaltensintensität der befragten Versuchspersonen zu erhalten, sollen neben der direkten Frage nach der Häufigkeit der Versuche, Mitglieder zu werben, weitere Erinnerungsstützen zu dem Verhalten Mitgliederwerbung angeboten werden. Dies bezieht sich u.a. auf Forschungserkenntnisse, ehrenamtliches Verhalten würde in Erinnerungsstudien systematisch unterschätzt (Cnaan et al., 2011; Dex, 1995; Wilson, 2012). In Anlehnung an die dort vorgestellte Methodik der Rekognition wurden auch in der vorliegenden Studie neben der einfachen Frage nach der Häufigkeit der Mitgliederwerbeversuche, weitere Anhaltspunkte zur Mitgliederwerbung angeboten. Dies sollte den Versuchspersonen helfen, sich an relevante Werbesituationen zu erinnern.

Ein erprobter Fragebogen zur Verhaltensintensität „Mitgliederwerbung“ lag jedoch nicht vor und wurde für das vorliegende Forschungsprojekt entwickelt und überprüft. In einer ersten qualitativen Vorstudie wurden dafür Interviews mit sieben haupt- und ehrenamtlichen IG BCE-Mitgliedern mit einschlägiger Werbeerfahrung durchgeführt, um die wichtigsten Merkmale der Mitgliederwerbung zu identifizieren und zu sammeln.<sup>6</sup> Als Technik wurde das leitfadengestützte Experteninterview als Informationen generierendes Instrument gewählt. Liebhold und Trinczek bezeichnen diese Form des Interviews als das am häufigsten genutzte Verfahren in der empirischen Sozialforschung (Liebold & Trinczek, 2009). Die qualitative Sozialforschung beschreibt ExpertInnen als Personen mit fachlich orientiertem und exklusivem Sonderwissen (Meuser & Nagel, 2009). Dieser Wissensvorsprung macht sie zur „Funktionselite“ in ihrem Bereich, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sie Relevantes zum Forschungskontext beitragen können (Liebold & Trinczek, 2009). Unter

---

<sup>6</sup> Die Personen wurden von der Abteilung Marketing, die WerberInnen der IG BCE betreut, vorgeschlagen. Als hauptamtlicher Interviewpartner stand bspw. der ehemalige Mitgliederbeauftragte der IG BCE zur Verfügung.

diesen Gesichtspunkten sind auch die hier ausgewählten InterviewpartnerInnen als ExpertInnen zu betrachten. Die Ergebnisse der Interviews wurden zusammengeführt und von zwei unabhängigen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Bonn geclustert. Die 28 wichtigsten situationalen Aspekte der Mitgliederwerbung wurden in einer weiteren quantitativen Validierungsstudie getestet und auf ihre Gültigkeit überprüft.

Hierzu wurden die in Abschnitt 4.3.1 bereits vorgestellte Validierungsstichprobe (Stichprobe 1) sowie ein weiteres Set von 93 Selbst-Fremd-Dyaden (Stichprobe 2) herangezogen. Die Versuchspersonen aus Stichprobe 2 waren zu 58.1% männlich (54 Personen) und zu 41.9% weiblich (39 Personen). Das durchschnittliche Alter betrug 49.37 Jahre ( $SD = 7.82$ ). Auch in dieser Stichprobe stammten die Versuchspersonen aus den verschiedensten Gewerkschaften. Die Interne Konsistenz der Items Verhaltensintensität betrug  $\alpha = .88$  (Stichprobe 1) bzw.  $\alpha = .89$  (Stichprobe 2) und liegt damit über den üblichen Cut-Off-Werten (vgl. u.a. Cortina, 1993; Moosbrugger & Kelava, 2007).

Zur Überprüfung der konvergenten Validität wurde das Verhältnis von Mitgliederwerke-Motivation und Verhaltensintensität betrachtet. Beide Skalen korrelierten zu  $r = .26$  ( $p < .01$ ) miteinander ( $N = 191$ ). Wie bei der konvergenten Überprüfung erwartet, fand sich also zwar eine signifikante Übereinstimmung, jedoch in einer Höhe, die nicht auf eine vollständige Überlappung der beiden Konstrukte hindeutet. Zwar lag die gefundene Korrelation etwas unter bisherigen Befunden zum Intention-Verhaltens-Zusammenhang (Armitage & Conner, 2001; Sutton, 1998), der Signifikanz lässt dennoch auf eine Bestätigung der konvergenten Validität schließen.

Zur Untersuchung der diskriminanten Validität wurde auch hier die Facette Schulerfolg des Hogan-Persönlichkeits-Inventars verwandt (Hogan, 1992), die in keinem signifikanten Verhältnis zu dem Versuch der Mitgliederwerbung stehen sollte. Die Validierungsstudie konnte zeigen, dass beide Maße mit  $r = -.07$  (n.s.) nicht signifikant miteinander korrelieren ( $N = 191$ ).

Zur zusätzlichen Validierung wurden die Selbst- und Fremdurteile der Häufigkeitseinschätzungen der Mitgliederwerkeversuche miteinander verglichen, um im Sinne des Multitrait-Multimethod-Ansatzes verschiedene Erhebungsformen zu nutzen. So sollen mögliche Fehlerquellen minimieren werden, die der gleichen Erhebungsmethodik geschuldet sind (Campbell & Fiske, 1959; Eid & Diener, 2006). Die Korrelation der

Mittelwerte von Selbst- und Fremdeinschätzungen lag bei  $r = .39$  ( $p < .01$ ;  $N = 93$ ) und damit in einem ausreichenden Bereich für Validierungen mittels Selbst-Fremd-Einschätzungen (McCrae & Costa, 1987). Nur zwei der untersuchten Items korrelierten nicht mit den Mittelwerten der selbst- und fremdeingeschätzten Skala („beim Tarifmobil“, „weil ein Gewerkschaftssekretär bestimmte Vorgaben gemacht hat“). Beide Items wurden entfernt und in der Hauptstudie nicht weiter verwendet. Die Interne Konsistenz veränderte sich durch die Reduktion der Items nicht und lag mit  $\alpha = .88$  (Stichprobe 1) weiterhin hoch. Ebenso lag die Selbst-Fremd-Korrelation mit der reduzierten Skala von 26 Items weiterhin bei  $r = .39$  ( $p < .01$ ). Entsprechend wurde der so überprüfte und validierte Fragebogen in der Hauptstudie zur Erfassung der Mitgliederwerbung in Mitgliederorganisationen verwandt.

Versuche der Mitgliederwerbung können in den verschiedensten Umgebungen und Kontexten stattfinden. Aufgrund dieser Vielfalt an möglichen Recruiting-Szenarien verfügen die Zielpersonen selbst über die höchste Kompetenz, die Intensität des Verhaltens Mitgliederwerbung korrekt einzuschätzen. Daher scheinen Fremdauskünfte innerhalb der Hauptstudie für diese Variable nicht als geeignet, um ein umfassendes Bild der Werbeversuche zu zeichnen. Trotz generellen statistischen und theoretischen Nachteilen von Selbstauskünften (Donaldson & Grant-Vallone, 2002), sollten diese im Falle der Mitgliederwerbeversuche im Sinne der Passung zwischen Konstrukt und Methodik (Spector, 2006) als valide Informationsquelle gelten. Um im Sinne der Rekognitionsmethode (Cnaan et al., 2011; Wilson, 2012) den Versuchspersonen Vorschläge und Anregungen zur Erinnerung an die letzten Werbesituationen ins Gedächtnis zu rufen, lautete der einleitende Text der Fragestellung: *„Bitte geben Sie bei jedem Beispiel-Vorschlag an, wie oft in den letzten 12 Monaten diese Situation oder dieser Umstand in Ihrer persönlichen Werbetätigkeit vorgekommen ist. Wenn Sie zum Beispiel einmal während eines Seminars ein Nicht-Mitglied in einem Vier-Augen-Gespräch versucht haben, für die IG BCE zu gewinnen, geben Sie bitte jeweils eine „1“ bei „während einem Seminar“ und „in Vier-Augen-Gespräch“ an. Bei zwei Mal die „2“, bei drei Mal die „3“ und so weiter.“* Als Indikator der Verhaltensintensität in der Mitgliederwerbung diente der Mittelwert der Angaben.

Beispiel-Items zur Erfassung der Verhaltensintensität lauten: *„am Arbeitsplatz“, „im Betriebsratsbüro“, „in schlecht organisierten Abteilungen“, „bei aktuell anstehenden Tarifrunden“*. Alle Items sind im Fragebogen in Anhang C nachzulesen. Die Interne Konsistenz der validierten Skala zur Verhaltensintensität lag mit  $\alpha = .89$ , genau wie in den Vorstudien, in einem sehr guten Bereich (Cortina, 1993; Moosbrugger & Kelava, 2007).

### 4.3.3 Politische Fertigkeiten

Die Politischen Fertigkeiten der befragten WerberInnen wurden mittels des Political Skill Inventory erhoben. Das Political Skill Inventory (PSI) besteht aus 18 Items, die auf einer siebenstufigen Likert-Skala (von *stimme überhaupt nicht zu* bis *stimme stark zu*) abgefragt werden. Fünf dieser Items erfassen die Dimension Sozialer Scharfsinn, vier Items sind der Dimension Interpersonaler Einfluss zugeschrieben. Netzwerkfähigkeit wird durch sechs Items erfasst und drei Items gelten der Dimension Wahrgenommenen Aufrichtigkeit. Beispielitems zu diesem Fragebogen lauten: „*Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne anderer zu erkennen*“, „*Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen*“, „*Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen*“ oder „*Ich versuche anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen*“. Alle Items sind in der deutschen Übersetzung von Blickle et al. (Blickle et al., 2008) im Fragebogen in Anhang C nachzulesen. Wie üblich, wurden in der vorliegenden Studie Selbsteinschätzungen der Politischen Fertigkeiten als Datenquelle herangezogen (Ferris et al., 2012). Wie bereits in Abschnitt 3.3.3 beschrieben, wurde das PSI in den letzten Jahren in der organisationspsychologischen Forschung vielfach angewandt und validiert (u.a. Ferris et al., 2008). Mit der Untersuchung von Politischen Fertigkeiten von Betriebsräten ist das PSI bereits im Kontext der Mitgliederorganisationen eingesetzt worden (Blickle, Oerder, et al., 2010; Oerder et al., 2014).

In der vorliegenden Untersuchung war die Interne Konsistenz von Cronbach's alpha  $\alpha = .92$  erwartbar hoch. Auch in früheren Studie lag die Interne Konsistenz des PSI meist in einem entsprechend hohen Bereich zwischen  $.89 \leq \alpha \leq .94$  (siehe z.B. Ferris et al., 2008; Ferris, Treadway, et al., 2005; Liu et al., 2007).

### 4.3.4 Recruiting-Erfolg

Ob WerberInnen erfolgreich waren, lässt sich am validesten mittels eines objektiven Kriteriums, wie der genauen Anzahl von geworbenen Mitgliedern, innerhalb eines bestimmten Zeitraums beurteilen (Blickle, Wendel, et al., 2010). Viele AutorInnen in der Recruiting-Forschung haben darauf hingewiesen, dass die tatsächliche Entscheidung, einer Organisation beizutreten, das beste zu untersuchende Kriterium sei. Dennoch fehlt es in vielen

Studien weiterhin an einer validen Messung (Chapman & Webster, 2006; Imus & Ryan, 2005; Ryan & Ployhart, 2000).

Um diesem Ruf nach einer Weiterentwicklung der bisherigen Recruiting-Forschung gerecht zu werden, wurde in der vorliegenden Untersuchung die Anzahl der tatsächlichen Beitritte zu einer Mitgliederorganisation (IG BCE) als Kriterium genutzt. Der Erfolg der WerberInnen wurde entsprechend in der Zahl der von ihnen geworbenen Mitglieder innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgedrückt. Für die vorliegenden Untersuchungen wurden die Daten der Jahre 2012 und 2013 aus der Datenbank der IG BCE gezogen und als Kriterium der Studie verwandt. Aufgrund der Informationen zu Recruiting-Erfolgen des Jahres 2013 lassen sich somit auch prädiktive Aussagen treffen.

#### **4.3.5 Rahmenbedingungen**

Zu einem Modell der Mitgliederwerbung gehören neben den Merkmalen der WerberInnen auch weitere Aspekte, wie der Organisationsgrad im Betrieb, die Anzahl der Neueinstellungen, Widerstände im Umfeld, sowie das Krisenbewusstsein und der Einsatz von Administration und Ressourcen bei der Mitgliederwerbung. All diese Rahmenbedingungen können nach der Meinung vieler AutorInnen einen wichtigen Einfluss auf den Recruiting-Erfolg in der Mitgliederwerbung haben (Bain & Price, 1983; Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Dribbusch, 2011; Hickey, Kuruvilla & Lakhani, 2010). Da viele dieser Faktoren zwar als relevant beschrieben, nicht aber systematisch untersucht worden sind, mussten die Items zur Erhebung dieser Einflüsse für die vorliegende Studie neu kreiert und in einer Vorstudie validiert werden.

Der Organisationsgrad innerhalb eines Betriebs wurde in Prozent abgefragt. Die genaue Frage lautet: „*Wie viel Prozent der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind Mitglied in der IG BCE?*“ Da aus Datenschutzgründen Mitgliederlisten nicht betriebsöffentlich sind, ist diese Informationen nicht jeder Person bekannt. So wurde der Organisationsgrad mittels Selbstauskünften abgefragt, da davon ausgegangen werden kann, dass WerberInnen gut vernetzt sind und über valide Kenntnisse hierzu verfügen.

Neueinstellungen wurden mit der Frage „*Wie viele neue Mitarbeiter werden pro Jahr in Ihrem Unternehmen eingestellt (inkl. Azubis, Leiharbeiter etc.)?*“ erhoben. Da Einstellungen nach § 99 des Betriebsverfassungsgesetzes nur mit Zustimmung des Betriebsrats oder mit der gerichtlich ersetzten Zustimmung durchgeführt werden dürfen, und die meisten der

untersuchten WerberInnen Mitglied im Betriebsrat ihres Unternehmens sind (siehe Abschnitt 4.2), ist davon auszugehen, dass sie einen besseren Überblick über diese Zahl haben sollten, als viele andere MitarbeiterInnen ihres Unternehmens.

Zu den Widerständen im Umfeld einer Gewerkschaft gehörten Fragen zur Konkurrenz mit anderen Gewerkschaften („*Die IG BCE ist die einzige Gewerkschaft in diesem Betrieb*“, „*andere Gewerkschaften versuchen massiv Mitglieder von uns abzuwerben*“), sowie zum Verhältnis mit der Geschäftsleitung („*Die Geschäftsleitung unterstützt die Belange des Betriebsrates*“, „*Betriebsrat und Geschäftsleitung stehen in einem guten Verhältnis zueinander*“). Die erste Frage konnte mit ja oder nein beantwortet werden, die drei weiteren wurden auf einer fünfstufigen Likertskala (von *stimme nicht zu* bis *stimme voll zu*) bewertet. Auch diese Informationen sollten Mitgliedern eines Betriebsrates bzw. besonders engagierten Gewerkschaftsmitglieder eher zur Verfügung stehen, als anderen Beschäftigten.

Zur Erfassung des Krisenbewusstseins innerhalb eines Betriebes werden die Aspekte „*massive Einsparungen im Betrieb*“, „*Sorge vor Schließung*“ und „*Streiks innerhalb der letzten fünf Jahre*“ erfragt, die auf einer fünfstufigen Likertskala (von *stimme nicht zu* bis *stimme voll zu*) zu beantworten waren. Auch hier scheint die Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen das Mittel der Wahl, da nach § 106 des BetrVG Betriebsräte über den Wirtschaftsausschuss besonders eng über die wirtschaftliche Lage eines Betriebs oder Unternehmens informiert werden müssen.

Administration und Ressourcen wurden mittels vier Fragen zur „*Attraktivität der Prämien für ein geworbenes Mitglied*“, „*schnellen Bearbeitung von Aufnahmeanträgen*“, „*Schulungen zur Mitgliederwerbung*“ und dem „*Vorhandensein von nötigen Unterlagen zur Mitgliederwerbung*“ abgefragt. Da diese Informationen nur den Personen bekannt sein können, die selbst Mitglieder werben, wurden diese mittels Selbstauskunft bei den Zielpersonen erhoben. Die vier Fragen konnten auf einer fünfstufigen Likertskala (von *stimme nicht zu* bis *stimme voll zu*) beantwortet werden.

Auch die Fragen nach den Rahmenbedingungen wurden in einer Vorstudie auf ihre Validität hin überprüft (für eine Beschreibung der verwendeten Stichprobe siehe Abschnitte 4.3.1 und 4.3.2). Die Interne Konsistenz der Widerstände im Umfeld betrug  $\alpha = .56$  (Stichprobe 1) bzw.  $\alpha = .63$  (Stichprobe 2). Die Items der Skala Krisenbewusstsein kamen auf eine Interne Konsistenz von  $\alpha = .44$  (Stichprobe 1) bzw.  $\alpha = .50$  (Stichprobe 2). Administration und Ressourcen lagen bei  $\alpha = .39$  (Stichprobe 1) bzw.  $\alpha = .56$  (Stichprobe 2).



Diese Werte fielen deutlich geringer aus, als die anderer Konstrukte. Viele Autoren beschreiben Reliabilitätswerte ab  $\alpha = .65$  bzw.  $\alpha = .70$  als akzeptable Bereiche (George & Mallery, 2003). Die vorliegenden Skalen der Rahmenbedingungen erreichten die vorgeschriebenen Werte damit nicht. Dabei ist jedoch zu beachten: die Interne Konsistenz misst, wie eng die Items einer Skala miteinander korrelieren, sie ist also ein Maß für die Homogenität einer Skala. Im Falle der vorgestellten Rahmenbedingungen können jedoch die unter einem Oberbegriff zusammengefassten Items nicht unbedingt als einheitliche Dimensionen oder als inhaltlich identisch verstanden werden. Widerstände im Umfeld bspw. fasst Informationen zu konkurrierende Gewerkschaften und Widerstände durch den Arbeitgeber zusammen. Dabei besteht zwischen beiden keine inhaltliche Notwendigkeit. Das Thema des einen Items muss nicht unbedingt die Höhe eines anderen bedingen. Auch die Sorge vor Betriebsschließungen muss inhaltlich nicht mit der Häufigkeit von Streiks in Zusammenhang stehen. Beide Aspekte werden jedoch in der Skala zu Krisenbewusstsein zusammengefasst. Während Arbeitskämpfe meist in Zusammenhang mit Gehaltserhöhungen stehen, werden bei tatsächlicher ökonomischer Schieflage andere Instrumente wie Interessenausgleich und Sozialpläne verwandt, die jedoch deutlich weniger Mobilisierungswirkung haben, als ein öffentlich ausgetragener Streik (Dribbusch, 2011). Administration und Ressourcen fragen sowohl nach der Attraktivität von Werbeprämien als auch nach der Möglichkeit von Schulungen zu Mitgliederwerbung. Beide Aspekte können als weitestgehend unabhängig voneinander betrachtet werden. Entsprechend sind die geringeren Werte der Internen Konsistenz der Skalen in diesem Fall nicht als nachhaltige Beeinträchtigung ihrer Güte zu betrachten.

Für die verschiedenen Aspekte der Rahmenbedingungen ließen sich keine signifikanten Zusammenhänge mit Schulerfolg (Hogan, 1992) finden, was die diskriminante Validität der Skalen belegt. Des Weiteren wurde zur Überprüfung der Validität die Interrater-Übereinstimmung der Selbst- und Fremdausskünfte bezüglich der Rahmenbedingungen untersucht (Stichprobe 2). Die Interrater-Reliabilität bezeichnet den Grad der Kongruenz von Einschätzungen bei unterschiedlichen Befragten oder BeobachterInnen. Diese werden mit dem Maß für Intraklassen-Korrelation (ICC(1)) erfasst (Shrout & Fleiss, 1979; Wirtz & Caspar, 2002). Für den Organisationsgrad wurden Übereinstimmungen von .66 gefunden. Die Einschätzungen zu Neueinstellungen im Betriebe stimmten mit .47 überein. Für die Items zu Widerständen im Umfeld fand sich eine Interrater-Übereinstimmung von .79, für das Krisenbewusstsein von .76. Die Übereinstimmung zu Administration und Ressourcen fiel mit

.22 etwas geringer aus, lag jedoch weiterhin deutlich über den von James und anderen vorgeschlagenen Cut-Off-Werten von .10 (Bliese, 2000; James, 1982).

Aufgrund der dargestellten Ergebnisse wurden die überprüften Items und Skalen zur Erfassung der Rahmenbedingungen als valide betrachtet und in der vorliegenden Hauptstudie angewandt. Die Interne Konsistenz der Widerstände im Umfeld lag bei der vorliegenden Studie bei  $\alpha = .40$ , das Krisenbewusstsein innerhalb eines Unternehmens kam auf  $\alpha = .46$ . Die Interne Konsistenz der Administration und Ressourcen lag innerhalb der Hauptstudie bei  $\alpha = .49$  und wiederholten damit in etwa die Werte der Vorstudie.

#### **4.3.6 Kontrollvariablen**

In einer Feldstudie lassen sich die Begleitumstände, in denen eine Erhebung durchgeführt wird, nicht vollends kontrollieren. Deshalb ist es wichtig, mögliche Einflussfaktoren, die die Ausprägung der abhängigen Variable beeinflussen können, zu kontrollieren, um so die Aussagekraft der vorliegenden Untersuchung erhöhen und Alternativerklärungen ausschließen zu können (Breugh, 2008). Aus bisherigen Studien ist bekannt, dass Alter (Waldman & Avolio, 1986) sowie Geschlecht (Bowen, Swim & Jacobs, 2000) den Karriereerfolg einer Person beeinflussen können. Des Weiteren wurden für beide Variablen bereits Auswirkungen auf Zusammenhänge in Bezug auf Politische Fertigkeiten gefunden, die in der vorliegenden Studie eine wichtige Einflussvariable darstellen (Oerder et al., 2014; Perrewé & Nelson, 2004). Um konfundierende Einflüsse dieser soziodemografischen Variablen zu vermeiden, sollen diese Aspekte auch innerhalb eines psychologischen Modells der Mitgliederwerbung kontrolliert werden. Frühere Studien konnten bereits zeigen, dass beide Variablen den Erfolg sowie die Wahrnehmung anderer im Bereich der Arbeitnehmervvertretungen beeinflussen (Oerder & Blickle, 2012; Oerder et al., 2014).

#### **4.4 Datenanalyse**

Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe einer Mediation mit einem direkten moderierten und einem Second-Stage-Effekt (*Second Stage and Direct Effect Moderation Model* nach Edwards und Lambert, 2007). Dem konzeptionellen Modellen von Hayes (2008) folgend, wurde die Mediation mit Hilfe von Modell 15 getestet. Dieses Modell besagt, dass der Pfad

zwischen unabhängiger Variable (in diesem Fall Motivation) und abhängiger Variable (in diesem Fall Recruiting-Erfolg) durch einen Moderator (Politische Fertigkeiten) beeinflusst wird (direkter Effekt) und der selbe Moderator auf den Pfad zwischen Mediator (Verhaltensintensität) und abhängiger Variable einwirkt (Second-Stage-Effekt). Der Pfad zwischen unabhängiger Variable (Motivation) und Mediator (Verhaltensintensität) bleibt von dem Moderator unberührt (siehe Abbildung 3.3). Um die prädiktive Kraft und Robustheit eines möglichen Effekts zu überprüfen, wurde das Modell für die beiden Jahre 2012 und 2013 getestet.

Dabei wurden drei Level von Politischen Fertigkeiten untersucht: niedrige, mittlere und hohe Politische Fertigkeiten. Die Signifikanz gefundener Effekte wurde mittels bootstrapping von 1 000 Stichproben mit PROCESS (Hayes, 2008) getestet und Konfidenzintervalle berechnet. Die Mediations-Hypothese (Hypothese 1) kann bestätigt werden, wenn das Konfidenzintervall des indirekten Effekts zwischen X und Y durch den Mediator Null nicht mit einschließt. Die direkte Interaktion (Hypothese 2) ist bestätigt, wenn der Pfad zwischen unabhängiger und abhängiger Variable signifikant durch Politische Fertigkeiten moderiert wird, d.h. sich eine signifikante Interaktion des Produktterms aus Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg zeigt und somit der Unterschied zwischen hohem und niedrigem Level Politischer Fertigkeiten in vorhergesagter Richtung signifikant wird. Hypothese 3 kann als bestätigt betrachtet werden, wenn der Pfad zwischen Mediator und Kriterium durch den Moderator signifikant beeinflusst wird, d.h. die Interaktion von Verhaltensintensität und Politischen Fertigkeiten signifikant auf das Kriterium Recruiting-Erfolg wirkt und somit den Unterschied zwischen hohen und niedrigen Politischen Fertigkeiten in postulierter Richtung signifikant wird.

Um dies zu testen, wurden Recruiting-Erfolg 2012 bzw. Recruiting-Erfolg 2013 als Kriteriums-Variable (Y) in das Instrument zur Datenanalyse PROCESS nach Hayes (Hayes, 2008) eingefügt. Motivation fungierte dabei als unabhängige Variable (X), Verhaltensintensität stellte den Mediator dar (M), Politische Fertigkeiten den Moderator (V). Cohen und Kollegen empfehlen die Zentrierung der Variablen um eine artifizielle Multikollinearität der Variablen mit dem Interaktionsterm zu vermeiden (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Diesem Aufruf wurde in der vorliegenden Untersuchung Folge geleistet.

Um Hypothese 4 zu testen, wird eine weitere Rechnung durchgeführt, in der die Items und Skalen zu den betrieblichen und organisationalen Rahmenbedingungen in die Mediation mit direktem und Second-Stage-moderierten Effekt als Kontrollvariablen hinzugefügt werden.

Die dargestellten Rahmenbedingungen fungieren dabei als Kontrollvariablen. Um, wie in Hypothese 4a und 4c postuliert, auch non-lineare Zusammenhänge überprüfen zu können, werden für Organisationsgrad und Krisenbewusstsein jeweils zusätzlich die quadrierten Terme des Konstruktes eingefügt. Beide Hypothesen gehen von einer umgekehrt u-förmigen Auswirkung der beschriebenen Rahmenbedingung auf den Recruiting-Erfolg in der Mitgliederwerbung aus, der dann vorliegt, wenn der lineare Term signifikant positiv und der quadrierte Term signifikant negativ ausfällt (Cohen et al., 2003; Geiger & Cashen, 2002; Meyer & Leitner, 2011; Urban & Mayerl, 2006). Auch für diese Rechnung wurden die verwandten Variablen zentriert, um Kollinearität zu vermeiden (Cohen et al., 2003).

Werden beide Modelle (mit und ohne Kontrollvariablen und Rahmenbedingungen) signifikant, bedeutet dies einen überzufälligen Einfluss der Mediation mit direktem und Second-Stage-moderierten Effekt auf erfolgreiche Mitgliederwerbung über die postulierten betrieblichen, gesellschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen hinaus. Der Effekt des Psychologischen in der Mitgliederwerbung würde damit bestätigt.

## 5 Ergebnisse

Im Folgenden wird die Korrelationstabelle der Stichprobe (Abschnitt 5.1) sowie die Ergebnisse der Hypothesenprüfung mittels Mediation mit direkter sowie Second-Stage-Moderation (Abschnitt 5.2) dargestellt. Abschnitt 5.3 fasst die Ergebnisse zusammen.

### 5.1 Korrelationsmuster

Tabelle 5.1 stellt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Internen Konsistenzen (in Klammern) und Korrelationen aller Konstrukte der Stichprobe dar ( $N = 1\,132$ ). Die Internen Konsistenzen der Konstrukte sind zufriedenstellend. Wie in Abschnitt 4.3 bereits diskutiert, werden im Allgemeinen interne Konsistenzen von über .70 als gut bzw. akzeptabel betrachtet (Cortina, 1993; George & Mallery, 2003; Moosbrugger & Kelava, 2007). Die zu den Rahmenbedingungen gehörenden Skalen Widerstände im Umfeld, Krisenbewusstsein und Administration und Ressourcen haben jedoch, wie ebenfalls in Abschnitt 4.3.6 bereits diskutiert, aufgrund der Skalenkonsistenzen etwas geringere interne Konsistenzen von  $.40 \leq \alpha \leq .47$ .

Bei der Betrachtung der Korrelationstabelle lassen sich einige bemerkenswerte Zusammenhänge finden. Die beiden Kontrollvariablen Geschlecht und Alter korrelieren signifikant negativ miteinander ( $r = -.18$ ,  $p < .01$ ). Da in der vorliegenden Stichprobe männlich mit 1 und weiblich mit 2 codiert wurde, bedeutet dies, männliche Teilnehmer sind im Durchschnitt älter als weibliche. Eine mögliche Erklärung wäre, dass Frauen erst in den letzten Jahren verstärkt auf den Arbeitsmarkt strömen. Gerade die Bereiche, in denen die IG BCE aktiv ist, im Chemie- und Industriebereich, galten als Männerdomäne. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft stellte fest: während gut 80% aller Frauen im Alter zwischen 20 und 40 erwerbstätig sind oder eine Beschäftigung suchen, nimmt diese Zahl bei den Frauen ab 50 Jahren rapide ab. Bei Frauen über 60 Jahren sind es nur ca. 30% (Schäfer & Schmidt, 2012). Diese Zahlen korrespondieren mit den gefundenen Ergebnissen von jüngeren Frauen in Berufen und damit auch Gewerkschaften.

Tabelle 5.1

Mittelwerte, Standardabweichungen, Interne Konsistenzen (in Klammern) und Korrelationen der Konstrukte und Variablen

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Alter	46.04	10.57											
2. Geschlecht	1.24	0.43	-.18**										
3. Organisationsgrad	49.01	26.11	.09**	-.19**									
4. Neueinstellungen	122.31	320.65	-.07*	.00	.09**								
5. Widerstände im Umfeld <sup>b</sup>	0.00	0.60	-.01	.07*	-.23**	.14**	(.40)						
6. Krisenbewusstsein <sup>b</sup>	0.00	0.69	.04	.01	.16**	-.17**	.13**	(.46)					
7. Administration und Ressourcen	3.33	0.66	.17**	-.03	.19**	.05	-.11**	.00	(.49)				
8. Verhaltensintensität	4.29	10.90	.06*	-.01	.00	-.03	-.03	.04	.07*	(.89)			
9. Motivation	5.06	1.30	.11**	-.18**	.25**	-.08**	-.09**	.05	.31**	.18**	(.69)		
10. Politische Fertigkeiten	5.28	0.69	.05	-.03	.13**	-.01	-.10**	.04	.21**	.10**	.36**	(.92)	
11. Recruiting-Erfolg 2012	3.35	7.86	.00	-.09**	.12**	.01	-.06	.01	.07*	.20**	.30**	.09**	
12. Recruiting-Erfolg 2013	2.41	6.87	.02	-.07*	.11**	-.04	-.08**	.00	.06*	.16**	.27**	.09**	.73**

Anmerkungen. N = 1132; Geschlecht: 1 = männlich, 2 = weiblich.

<sup>b</sup>: aufgrund unterschiedlicher Antwortskalen wurden die jeweiligen Items standardisiert, um sie so zu einer Skala zusammenfassen zu können. Daher ergibt sich der Mittelwert 0 in der Korrelationstabelle.

\* =  $p < .05$ , \*\* =  $p < .01$ .

Der Organisationsgrad der IG BCE in einem Betrieb korreliert positiv mit dem Alter, aber negativ mit dem Geschlecht der untersuchten Personen. Dies entspricht Informationen aus der IG BCE: Männer arbeiteten verstärkt in größeren Betrieben, in denen tendenziell auch der Organisationsgrad höher ist, Frauen hingegen eher in kleineren (Hassel, 1999). Der Organisationsgrad eines Betriebs korreliert des Weiteren negativ mit den Widerständen im Umfeld, jedoch positiv mit den weiteren Rahmenbedingungen Krisenbewusstsein und Administration und Ressourcen. Dies passt zu den Interpretationen anderer AutorInnen, die davon ausgehen, Widerstände im Umfeld einer Organisation, wie eine ablehnenden Geschäftsleitung oder konkurrierende Gewerkschaften, könnten Recruiting-Erfolg negativ beeinflussen (Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Dribbusch, 2011; Kelly, 1990). Das Krisenbewusstsein innerhalb eines Betriebs könne hingegen positiv auf den Organisationsgrad einwirken, argumentiert z.B. Bronfenbrenner (Bronfenbrenner et al., 1998; Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Bronfenbrenner & Juravich, 1994). In den Korrelationen der Rahmenbedingungen mit den objektiven Recruiting-Erfolgen der RecruiterInnen lassen sich Zusammenhänge nur bedingt bestätigen. Ob die Einflüsse tatsächlich über das postulierte Mitgliederwerbemodell hinaus wirksam werden, wird in Hypothese 4 untersucht.

Zur Korrelation der Konstrukte des Modells kann festgehalten werden: Motivation korreliert signifikant negativ mit dem Geschlecht der TeilnehmerInnen ( $r = -.18, p < .01$ ), jedoch signifikant positiv mit dem Alter der Versuchspersonen ( $r = .11, p < .01$ ). Eine hohe Motivation zur Mitgliederwerbung ist demnach eher bei Männern und bei älteren Personen anzutreffen. Auch die Verhaltensintensität einer Person korreliert positiv mit dem Alter der Versuchspersonen ( $r = .06, p < .05$ ). Erwartungsgemäß stehen Motivation und Verhaltensintensität ebenfalls in einem signifikant positiven Zusammenhang zueinander ( $r = .18, p < .01$ ). Politische Fertigkeiten korrelieren positiv mit Motivation ( $r = .36, p < .01$ ) und Verhaltensintensität ( $r = .10, p < .01$ ).

Die beiden Maße Recruiting-Erfolg 2012 und Recruiting-Erfolg 2013 korrelieren zu  $r = .73$  ( $p < .01$ ) miteinander. Das bedeutet, Menschen, die in einem Jahr Mitglieder werben, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch im nächsten Jahr erfolgreich. Auch in der Korrelation mit den anderen dargestellten Variablen weisen beide Maße konsistente Muster auf. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Recruiting-Erfolg keine zufällige und variable Größe ist, sondern, wie erwartet, in Verbindung mit den dargestellten Konstrukten steht. Beide Maße korrelieren signifikant negativ mit der Kontrollvariable Geschlecht. Insgesamt waren also in beiden Jahren Männer signifikant erfolgreicher in der Mitgliederwerbung der IG BCE, als Frauen.

Eine mögliche Erklärung dafür ist in Untersuchungen zu Wahrgenommener Ähnlichkeit zu finden. Je mehr Ähnlichkeiten Menschen bei einer anderen Person entdecken, desto positiver werden sie diese wahrnehmen und beurteilen (siehe z.B. Byrne, 1961; Turban & Jones, 1988). Auch in der Mitgliederwerbung von Gewerkschaften wird diese Taktik zur Unterstützung ihrer Werbebemühungen angewandt (Bronfenbrenner et al., 1998; Bronfenbrenner & Juravich, 1994). WerberInnen sollen dabei besonders Personen ansprechen, die ihnen in diversen demografischen Indikatoren ähneln (Frauen werben Frauen, jüngere WerberInnen sprechen Auszubildende an etc.). Menschen wird von Personen, die ihnen besonders ähnlich sind, mehr Vertrauen entgegen gebracht und werden von diesen lieber gemocht, als von Personen die einen gänzlich anderen (sozialen) Hintergrund oder andere Eigenschaften besitzen (Johnson & Johnson, 1972; Lankau, Riordan & Thomas, 2005; Montoya, Horton & Kirchner, 2008; Turban & Jones, 1988). Da die IG BCE mit Chemie, Bergbau und Energie für Branchen zuständig ist, in denen traditionell besonders viele Männer beschäftigt sind, könnte es so Männern leichter fallen, mit ihren Werbebestrebungen erfolgreich zu sein.

Des Weiteren korreliert der Recruiting-Erfolg sowohl mit der Motivation zur Mitgliederwerbung (2012:  $r = .30$ ,  $p < .01$ ; 2013:  $r = .27$ ,  $p < .01$ ) als auch der Verhaltensintensität in der Mitgliederwerbung (2012:  $r = .20$ ,  $p < .01$ ; 2013:  $r = .16$ ,  $p < .01$ ) signifikant. Beide Zusammenhänge sind gemäß der postulierten Hypothesen erwartet worden. Beide abhängigen Variablen (Recruiting-Erfolg 2012 und 2013) korrelieren darüber hinaus positiv mit Politischen Fertigkeiten (2012:  $r = .09$ ,  $p < .01$ ; 2013:  $r = .09$ ,  $p < .01$ ). Dies weist darauf hin, dass die soziale Kompetenz Politische Fertigkeiten bei der Mitgliederwerbung in Mitgliederorganisationen eine wichtige Rolle spielt.

Die Korrelationen in Tabelle 5.1 zeigen einen insgesamt geringeren Recruiting-Erfolg 2013 als 2012. Dies könnte daran liegen, dass Personen, die keine regelmäßigen WerberInnen sind, sondern 2012 erst- und einmalig eine Person angeworben haben, in die Befragung einbezogen wurden. Haben diese Personen dann 2013 kein Neumitglied mehr geworben, zählen sie mit 0 in den durchschnittlichen Recruiting-Erfolg. Personen, die 2013 erst- und einmalig ein Neumitglied geworben haben, wurden jedoch nicht mehr in die Untersuchung einbezogen, da diese bereits 2012 statt fand. Dieser Argumentation entsprechend gibt es in der Werbedatenbank für das Jahr 2013 14% mehr Personen, die keine neuen Mitglieder geworben haben, als 2012, was den höheren Durchschnittswert im Jahr 2012 erklären könnte.

## 5.2 Überprüfung der Hypothesen



Hypothese 1 postulierte eine partielle Mediation von Werbemotivation zu Recruiting-Erfolg über das Konstrukt der Verhaltensintensität. Mittels einer Mediation mit direktem moderierten Effekt sowie einer Second-Stage-Moderation (Modell 15 nach Hayes, 2008) wurden die direkten, indirekten und moderierten Effekte des Modells untersucht. Zur besseren Analyse der Hypothese wurden die postulierten Zusammenhänge des Modells sowohl ohne (Tabelle 5.2), als auch mit den Kontrollvariablen sowie den in Hypothese 4 postulierten Einflüsse der Rahmenbedingungen (Tabelle 5.3) getestet.

Tabelle 5.2 stellt die Ergebnisse der Regressionsanalyse sowie die Konfidenzintervalle der Mediation ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen dar. Zur Überprüfung der Vorhersagekraft und der Robustheit des gefundenen Effekts wurde neben dem Recruiting-Erfolg 2012 auch der Recruiting-Erfolg 2013 als abhängige Variable verwandt. Die zeitliche Konsistenz der Ergebnisse unterstreicht die Bedeutung der postulierten Zusammenhänge und bestätigt den prädiktiven Charakter der Studie. Die erste Spalte der Tabelle überprüft die Voraussetzung für die Rechnung dieses Modells: Sie zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Prädiktor Motivation und dem Mediator Verhaltensintensität ( $\beta = .18, p < .01$ ). Spalten zwei und drei zeigen einen signifikanten Zusammenhang sowohl des Mediators (Verhaltensintensität: Recruiting-Erfolg 2012:  $\beta = .18, p < .01$ ; Recruiting-Erfolg 2013:  $\beta = .12, p < .01$ ), als auch des Prädiktors (Motivation: Recruiting-Erfolg 2012:  $\beta = .29, p < .01$ ; Recruiting-Erfolg 2013:  $\beta = .26, p < .01$ ) mit den beiden Kriterien.

Zur Überprüfung des Mediationseffekts wurden die Konfidenzintervalle des indirekten Effektes betrachtet. Da die postulierte Second-Stage-Moderation nicht signifikant wurde (siehe Hypothese 3), ist die Betrachtung der mittleren Ausprägung des Moderators Politische Fertigkeiten für diese Aussage relevant. Der indirekte Effekt der Werbemotivation über den Mediator Verhaltensintensität lag ohne Kontrollvariablen für das Kriterium Recruiting-Erfolg 2012 bei .184, ( $SE = .09$ ), das Konfidenzintervall von 95% zwischen  $CI_{\text{niedrig}} = .090$  und  $CI_{\text{hoch}} = .462$ . Der indirekte Effekt der Werbemotivation über Verhaltensintensität als Mediator auf Recruiting-Erfolg 2013 lag bei .111 ( $SE = .05$ ) mit einem 95%-Konfidenzintervall zwischen  $CI_{\text{niedrig}} = .057$  und  $CI_{\text{hoch}} = .238$ . Der direkte Effekt von Motivation auf Recruiting-Erfolg blieb mit .29 ( $p > .01$ ) bzw. .27 ( $p > .01$ ) weiterhin signifikant.

Tabelle 5.2

*Mediationsanalyse von Motivation über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg mit direktem moderierten Effekt durch Politische Fertigkeiten*

	Verhaltensintensität	Recruiting-Erfolg 2012	Recruiting-Erfolg 2013
<i>Prädiktor (β)</i>			
Verhaltensintensität		.15**	.12**
Motivation		.28**	.25**
Politische Fertigkeiten		-.03	-.01
$R^2$		.112**	.087**
$\Delta R^2$		.112**	.087**
Verhaltensintensität		.17**	.11**
Motivation		.28**	.26**
Politische Fertigkeiten		-.03	-.01
Verhaltensintensität x PF		-.04	.02
$R^2$		.114**	.087**
$\Delta R^2$		.002	.000
Verhaltensintensität		.17**	.20**
Motivation	.18**	.29**	.27**
Politische Fertigkeiten		-.02	-.01
Verhaltensintensität x PF		-.06	.00
Motivation x PF		.07*	.07*
$R^2$	.031**	.117**	.092**
$\Delta R^2$	.031**	.004	.005*

*Anmerkungen.*  $N = 1132$ ; PF = Politische Fertigkeiten; Prädiktoren wurden zentriert; indirekter Effekt mediiert über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg 2102 bei mittlerer Ausprägung des Second-Stage-Moderators = .184,  $SE = .09$ ,  $95\%CI$  [.090; .462]; indirekter Effekt für Verhaltensintensität bzgl. Recruiting-Erfolg 2013 bei mittlerer Ausprägung des Second-Stage-Moderators = .111,  $SE = .05$ ,  $95\%CI$  [.057; .238];

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Tabelle 5.3

*Mediationsanalyse von Motivation über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg mit direktem moderierten Effekt durch Politische Fertigkeiten mit Kontrollvariablen und Rahmenbedingungen*

Prädiktor ( $\beta$ )	Verhaltensintensität	Recruiting-Erfolg 2012				Recruiting-Erfolg 2013			
		Schritte:				Schritte:			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Alter		-.03	-.04	-.04	-.04	.00	-.01	-.01	-.01
Geschlecht		-.07*	-.03	-.03	-.03	-.05	-.02	-.02	-.01
Organisationsgrad		.10**	.05	.05	.05	.09**	.05	.05	.05
Organisationsgrad <sup>2</sup>		-.03	-.02	-.02	-.02	-.03	-.03	-.03	-.03
Neueinstellungen		-.00	.03	.04	.04	-.05	-.02	-.02	-.02
Widerstände im Umfeld		-.02	-.02	-.03	-.03	-.04	-.04	-.04	-.04
Krisenbewusstsein		-.00	-.02	-.01	-.01	-.03	-.04	-.04	-.04
Krisenbewusstsein <sup>2</sup>		.02	.02	.02	.02	.04	.05	.05	.04
Admin. Rahmenbedingungen		.05	-.04	-.04	-.03	.04	-.04	-.04	-.03
Verhaltensintensität			.15**	.17**	.18**		.12**	.12**	.12**
Motivation	.18**		.28**	.28**	.29**		.25**	.25**	.26**
Politische Fertigkeiten			-.03	-.03	-.02		-.01	-.01	-.01
Verhaltensintensität x PF				-.05	-.06			.02	.00
Motivation x PF					.07*				.07**
$R^2$	.031**	.023**	.121**	.123**	.127**	.023**	.096**	.096**	.101**
$\Delta R^2$	.031**	.023**	.098**	.002	.004*	.023**	.073**	.000	.005*

*Anmerkungen.*  $N = 1132$ ; Geschlecht: 1 = männlich, 2 = weiblich; PF = Politische Fertigkeiten; Prädiktoren wurden zentriert; indirekter Effekt mediiert über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg 2102 bei mittlerer Ausprägung des Second-Stage-Moderators = .190,  $SE = .09$ ,  $95\%CI$  [.095; .480]; indirekter Effekt für Verhaltensintensität bzgl.

Recruiting-Erfolg 2013 bei mittlerer Ausprägung des Second-Stage-Moderators = .114,  $SE = .05$ ,  $95\%CI$  [.062; .245]; <sup>2</sup> Produktionsterm.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Um die Stabilität des gefundenen Effekts zu demonstrieren, wurden neben dem einfachen Modell in einer weiteren Rechnung die in Hypothese 4 postulierten Rahmenbedingungen in das Modell eingefügt. Der indirekte Effekt der Werbemotivation, mediiert über Verhaltensintensität, lag mit Kontrollvariablen für das Kriterium Recruiting-Erfolg 2012 bei .190, ( $SE = .09$ ), das Konfidenzintervall von 95% zwischen  $CI_{\text{niedrig}} = .095$  und  $CI_{\text{hoch}} = .480$ . Der indirekte Effekt von Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg 2013 lag bei .114 ( $SE = .05$ ) mit einem 95%-Konfidenzintervall zwischen  $CI_{\text{niedrig}} = .062$  und  $CI_{\text{hoch}} = .245$ . Sowohl für das Kriterium 2012 als auch 2013 konnte Null also ausgeschlossen werden. Der direkte Effekt von Motivation auf Recruiting-Erfolg blieb ebenfalls weiterhin signifikant (2012: .29,  $p > .01$ ; 2013: .26,  $p > .01$ ).

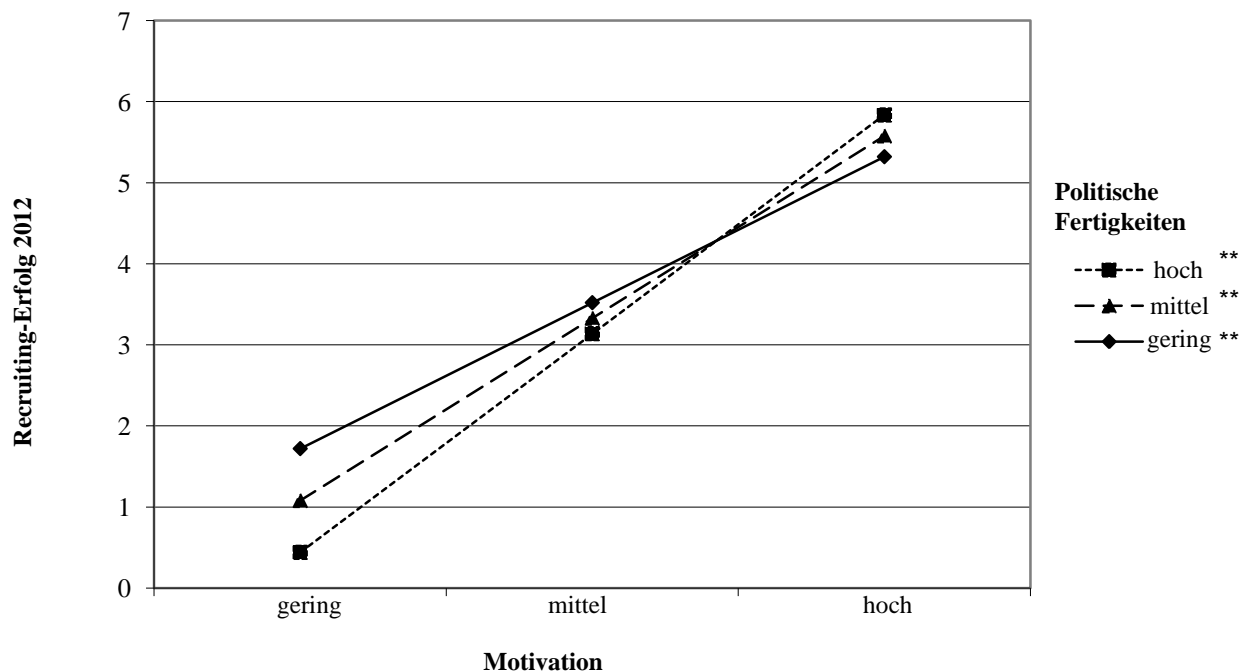
Hinsichtlich Hypothese 1 kann somit festgehalten werden: Wie erwartet, findet sich ein indirekter Effekt der Motivation über die Verhaltensintensität, der sich von Null unterscheidet – die postulierte Mediation kann also bestätigt werden. Da gleichzeitig jedoch weiterhin ein direkter Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg vorliegt, ebenfalls wie erwartet, kann die vorhergesagte Hypothese der partiellen Mediation bestätigt werden. Die partielle Mediation innerhalb des Modells der Mitgliederwerbung von Motivation über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg zeigt sich dabei sowohl für 2012 als auch für 2013 und bleibt auch bei dem Hinzufügen der Kontrollvariablen und Rahmenbedingungen weiterhin signifikant.

Hypothese 2 postulierte eine Moderation des direkten Effekts von Motivation auf Recruiting-Erfolg durch Politische Fertigkeiten. Es wurde erwartet, dass bei Personen mit höheren Politischen Fertigkeiten der Recruiting-Erfolg mit der Höhe der Werbemotivation steiler ansteigt. Um die zeitliche Konsistenz des untersuchten Modells zu unterstreichen und prädiktive Aussagen treffen zu können, sollte sich die Mediation mit direktem moderierten Effekt für den Recruiting-Erfolg des Jahres 2012 sowie 2013 bestätigen lassen. Wie in Tabelle 5.2 zu sehen, zeigt die Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten sowohl für den Recruiting-Erfolg 2012 als auch den Recruiting-Erfolg 2013 ein signifikantes Betagewicht (2012:  $\beta = .07$ ,  $p < .05$ ; 2013:  $\beta = .07$ ,  $p < .05$ ). Die untersuchte Interaktion des direkten Effekts bei gleichzeitiger partieller Mediation von Werbemotivation über Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg kann auch bei Hinzufügen der in Hypothese 4 postulierten Rahmenbedingungen bestätigt werden (2012:  $\beta = .07$ ,  $p < .05$ ; 2013:  $\beta = .07$ ,  $p < .05$ ; siehe Tabelle 5.3).

Abbildung 5.1 stellt die gefundene Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf den Recruiting-Erfolg 2012 mit Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen dar. Zur grafischen Darstellung der Interaktion wurde das Programm ModGraph verwandt (Jose, 2008). Das Programm ermöglicht die grafische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Prädiktor und Kriterium bei hoher, mittlerer und geringer Ausprägung des Moderators. Dabei zeigt sich erwartungsgemäß bei hohen Politischen Fertigkeiten ein engerer Zusammenhang zwischen der Motivation und dem Recruiting-Erfolg einer Person. Bei niedrigen Politischen Fertigkeiten hingegen steigt der Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg deutlich geringer an. Zur weiteren Überprüfung der Geraden werden Simple-Slope-Analysen ebenfalls mittels ModGraph durchgeführt. Die Simple-Slope-Analysen ergaben signifikante Steigungen aller drei Regressionsgeraden, (hohe Politische Fertigkeiten  $b = 2.01$   $t(7.76)$ ,  $p < .01$ ; mittlere Politische Fertigkeiten  $b = 1.73$   $t(4.44)$ ,  $p < .01$ ; niedrige Politische Fertigkeiten  $b = 1.38$   $t(5.81)$ ,  $p < .01$ ).

Abbildung 5.1

*Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2012 mit Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen*



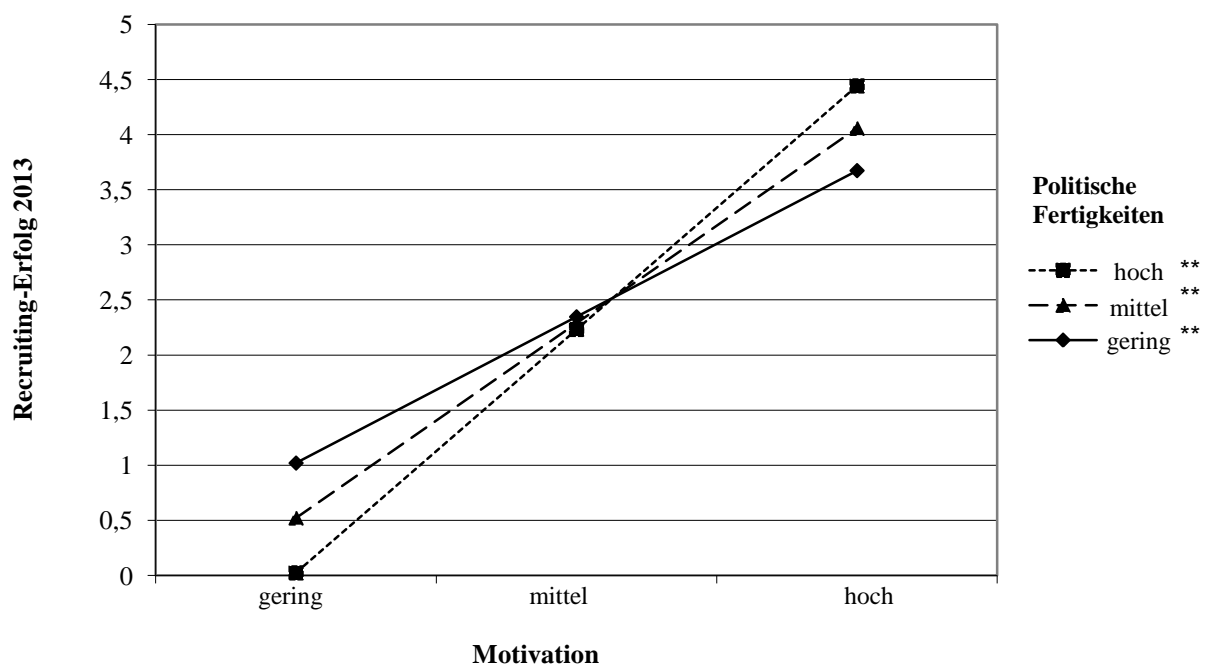
Anmerkungen.  $N = 1\,132$ . \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Im Plot zeigt sich, dass Personen mit hoher Motivation und hohen Politischen Fertigkeiten den höchsten Erfolg in der Mitgliederwerbung erzielen. Menschen mit hoher Motivation und geringen Politischen Fertigkeiten hingegen sind weniger erfolgreich. Bei niedriger Motivation sind jedoch Personen mit niedrigen Politischen Fertigkeiten in geringem Maße erfolgreicher, als Personen mit niedriger Motivation und hohen Politischen Fertigkeiten.

Wie bereits erwähnt, fanden sich auch für den Recruiting-Erfolg 2013 signifikante Ergebnisse. Um das gefundene Ergebnis zu überprüfen, wurde auch die Interaktion der Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2013 mit Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen geplottet (siehe Abbildung 5.2). Hier findet sich ein identisches Interaktionsmuster wie für die Interaktion auf Recruiting-Erfolg 2012. Auch die Simple-Slope-Analysen der Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf das Kriterium Recruiting-Erfolg 2013 werden signifikant (hohe Politische Fertigkeiten  $b = 1.70$   $t(10.76)$ ,  $p < .01$ ; mittlere Politische Fertigkeiten  $b = 1.36$   $t(6.42)$ ,  $p < .01$ ; niedrige Politische Fertigkeiten  $b = 1.02$   $t(8.82)$ ,  $p < .01$ ).

Abbildung 5.2

*Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2013 mit Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen*



Anmerkungen.  $N = 1\,132$ . \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Die grafischen Darstellungen der Interaktionen ohne Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen Alter und Geschlecht zeigen ein nahezu identisches Muster. Die Plots sowie Simple-Slope Analysen finden sich in Anhang D. Zu Hypothese 2 lässt sich festhalten: Die signifikante Interaktion auf dem direkten Pfad der Mediation, zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg durch Politische Fertigkeiten, lässt sich sowohl für das Jahr 2012 als auch 2013 finden. Die Interaktion bleibt auch bei Berücksichtigung der postulierten Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen signifikant. Die gefundenen Ergebnisse und Zusammenhänge stützen somit Hypothese 2.

Hypothese 3 postulierte eine Moderation des Effekts von Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg durch Politische Fertigkeiten, so dass bei Personen mit höheren Politischen Fertigkeiten der Recruiting-Erfolg mit der Höhe der Verhaltensintensität steiler ansteigt. Tabelle 5.2 zeigt jedoch keine signifikante Moderation der Politischen Fertigkeiten auf den Zusammenhang zwischen Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg (Recruiting-Erfolg 2012:  $-.06$ , n.s.; Recruiting-Erfolg 2013  $.00$ , n.s.). Tabelle 5.3 zeigt, auch bei Kontrolle der Rahmenbedingungen lässt sich keine signifikante Interaktion finden (Recruiting-Erfolg 2012:  $-.06$ , n.s.; Recruiting-Erfolg 2013  $.00$ , n.s.). Hypothese 3 lässt sich folglich nicht bestätigen.

Hypothesen 4a bis 4e trafen Aussagen über den Einfluss der Rahmenbedingungen Organisationsgrad, Neueinstellungen, Widerstände im Umfeld, Krisenbewusstsein und Administration und Ressourcen auf das postulierte Modell der Mitgliederwerbung. Tabelle 5.3 zeigt die Einflüsse der als Kontrollvariablen hinzugefügten Variablen und Konstrukte auf den Erfolg in der Mitgliederwerbung.

Hypothese 4a sagte einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang des Organisationsgrads der IG BCE mit dem Recruiting-Erfolg 2012 und 2013 voraus. Tabelle 5.3 zeigt für den quadrierten Organisationsgrad jedoch kein signifikantes Ergebnis. Wie für einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang notwendig, zeigt zwar das Hinzufügen des Terms ein positives (2012:  $\beta = .05$ , n.s.; 2013:  $\beta = .05$ , n.s.), das Hinzufügen des quadrierten Terms ein negatives Betagewicht (Recruiting-Erfolg 2012:  $\beta = -.02$ , n.s.;  $\beta = -.03$ , n.s.), diese Zusammenhänge werden jedoch nicht signifikant. Hypothese 4a kann also nicht bestätigt werden.

Hypothese 4b sagte einen positiven Effekt der Neueinstellungen auf den Recruiting-Erfolg in der Mitgliederwerbung vorher. Tabelle 5.3 zeigt jedoch keinen signifikanten Zusammenhang von Neueinstellungen auf den Recruiting-Erfolg 2012 ( $\beta = .04$ , n.s.) oder 2013 ( $\beta = -.02$ , n.s.). Hypothese 4b kann somit ebenfalls nicht bestätigt werden.

Hypothese 4c postulierte einen negativen Zusammenhang zwischen den Widerständen im Umfeld und dem Recruiting-Erfolg von RecruiterInnen über das postulierte Modell hinaus. Diese Hypothese wurde sowohl für den Recruiting-Erfolg 2012 als auch den Recruiting-Erfolg ein Jahr später getestet. Tabelle 5.3 zeigt auch für diese Hypothese keinen signifikanten Zusammenhang (2012:  $\beta = -.03$ , n.s.; 2013:  $\beta = -.04$ , n.s.). Hypothese 4c kann somit ebenfalls nicht bestätigt werden.

Hypothese 4d ging von einem umgekehrt u-förmigen Zusammenhang von Krisenbewusstsein innerhalb eines Betriebes auf den Recruiting-Erfolg von RecruiterInnen aus. Um diese Hypothese zu überprüfen, wurden neben der Hinzunahme des Krisenbewusstseins das quadrierte Konstrukt Krisenbewusstsein eingefügt, um so non-lineare Zusammenhänge testen zu können. Tabelle 5.3 stellt die Ergebnisse der Analyse dar: Dort zeigen sich weder für das Konstrukt selbst, noch für sein Produkt signifikante Auswirkungen des Krisenbewusstseins auf den Recruiting-Erfolg (2012:  $\beta = .02$ , n.s.; 2013:  $\beta = .04$ , n.s.). Hypothese 4d kann also nicht bestätigt werden.

Hypothese 4e besagte, dass hohe Werte in Administration und Ressourcen sich positiv auf den Recruiting-Erfolg von RecruiterInnen auswirken. Für den Zusammenhang von Administration und Ressourcen mit Recruiting-Erfolg lässt sich ebenfalls kein signifikantes Ergebnis finden (Recruiting-Erfolg 2012:  $\beta = -.03$ , n.s.; Recruiting-Erfolg 2013:  $\beta = -.03$ , n.s.). Hypothese 4e lässt sich ebenfalls nicht bestätigen.

### 5.3 Zusammenfassung

- Die Korrelationsmuster der Stichprobe zeigen sich weitestgehend wie erwartet.
- Hypothese 1, der Zusammenhang von Motivation auf Recruiting-Erfolg, wird mittels Verhaltensintensität mediiert, kann sowohl für 2012 als auch 2013 bestätigt werden. Der Effekt bleibt auch bei Hinzunahme der Kontrollvariablen und der Rahmenbedingungen stabil.



- Hypothese 2 sagte eine Moderation des direkten Effekts zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg durch Politische Fertigkeiten vorher. Dieser Zusammenhang wurde über die postulierten Einflussfaktoren Organisationsgrad, Neueinstellungen, Widerstand im Umfeld, Krisenbewusstsein und Administration und Ressourcen hinaus und sowohl für Recruiting-Erfolg 2012 als auch 2013 gefunden. Die geplotteten Zusammenhänge bestätigen den vorhergesagten, engeren Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg bei höheren Politischen Fertigkeiten. Hypothese 2 lässt sich somit bestätigen.
- Hypothese 3 sagt eine Moderation des Effekts von Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg durch Politische Fertigkeiten vorher. Diese Interaktion kann nicht gefunden werden. Es gibt keine signifikante Second-Stage-Moderation zwischen dem Mediator Verhaltensintensität und dem Kriterium Recruiting-Erfolg durch den Moderator Politische Fertigkeiten. Hypothese 3 kann damit nicht bestätigt werden.
- Hypothesen 4a – 4e lassen sich ebenfalls nicht bestätigen. Es finden sich keine signifikanten Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf Recruiting-Erfolg im getesteten Modell einer Mediation mit moderiertem direktem und Second-Stage-Effekt.

## 6 Diskussion

Der interdisziplinäre Blick auf die Mitgliederentwicklung hat gezeigt, dass die Erosion der Mitgliederzahlen für verschiedene gesellschaftliche Vereine und Organisationen ein großes Problem darstellt (Ebbinghaus & Göbel, 2014; Schroeder & Weßels, 2003; Weßels, 2013). Die psychologische Betrachtung ergab, dass im ehrenamtlichen Bereich vor allem persönliche Ansprache potenzieller Mitglieder zum Recruiting-Erfolg führt (Boezeman & Ellemers, 2008). Die Modellierung dieser Ansätze ist also gerade für das Recruiting in Organisationen, die auf Mitgliedschaften beruhen, wie Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, von großer Bedeutung.

Wie in den theoretischen Herleitungen diskutiert, wurde trotz zahlreicher Veröffentlichungen und Metaanalysen bisher keine umfassende Theorie zu den Einflüssen und Wirkungsweisen im Recruiting veröffentlicht (Harold et al., 2013). Die vorliegende Studie hat ein umfassendes Recruiting-Modell entworfen und getestet – von der Motivation zur Mitgliederwerbung über Verhaltensintensität bis zum geworbenen Mitglied. Auch betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen wurden dabei berücksichtigt. Das getestete Modell überträgt die Recruiting-Forschung aus Wirtschaftsunternehmen auf einen neuen Forschungskontext und kann damit ein weiteres Feld für die Wissenschaft erschließen: Recruiting für Mitgliederorganisationen.

Die postulierten Hypothesen wurde mit Hilfe einer Mediation mit direktem moderierten Effekt sowie einer Moderation auf dem zweiten Pfad (Modell 15 nach Hayes, 2008) überprüft. Die Ergebnisse der Untersuchung konnten zwei der aufgestellten Hypothesen zum Recruiting in Mitgliederorganisationen bestätigen. Zwei postulierte Zusammenhänge konnten jedoch nicht gefunden werden.

### 6.1 Theoretische Implikationen

Die vorliegende Studie hat überprüft, wie die Motivation, Mitglieder anzuwerben zu Recruiting-Erfolgen der RecruiterInnen führt. Das Verhältnis von Motivation zu Recruiting-Erfolg wird durch Verhaltensintensität mediiert und Politische Fertigkeiten moderiert. Die Mediation von Motivation über Verhaltensintensität führt im Sinne einer partiellen Mediation neben dem direkten Pfad zu Recruiting-Erfolg. Der direkte Pfad zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg wird durch die Ausprägung der Politischen Fertigkeiten beeinflusst. Höhere

Politische Fertigkeiten führen dabei zu einem engeren Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg als niedrigere Politische Fertigkeiten. Auf den zweiten Pfad, den Zusammenhang von Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg hingegen, hatten die Politischen Fertigkeiten keinen signifikanten Einfluss. Die gefundene partielle Mediation mit direktem moderierten Effekt ist auch bei Hinzufügen der organisatorischen und betrieblichen Rahmenbedingungen bestehen geblieben und kann mit den Daten des Recruiting-Erfolgs 2013 repliziert werden. Die gesellschaftlichen, betrieblichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind von untergeordneter Bedeutung. Dadurch können Ansätze in Frage gestellt werden, die vor allem die politische und bürokratische Situation der Mitgliederorganisationen für Misserfolge in der Mitgliederwerbung verantwortlich machen.

#### *Diskussion partielle Mediation*

Die gefundene partielle Mediation von Motivation über Verhaltensintensität zu Recruiting-Erfolg definiert das Verhältnis von Motivation, Verhalten und Erfolg zueinander neu und zeigt einen klaren Ablauf der einzelnen Konstrukte auf. Motivation wirkt hier nicht unspezifisch auf Verhalten und/oder Erfolg, sondern konkretisiert dieses Verhältnis. Die genauere Abgrenzung der Kriterien zwischen Verhalten und Erfolg entwickelt die Theorie des geplanten Verhaltens entscheidend weiter und trägt zur Klärung der verwendeten Konstrukte bei. Die Höhe der Zusammenhänge innerhalb der Mediation können wie folgt bewertet werden: Mit  $\beta = .18$  ( $p < .01$ ) und einer inkrementellen Varianzaufklärung von gut 3% liegt der Zusammenhang zwischen Motivation und Verhaltensintensität etwas niedriger als die Werte der Vorstudie. Das Betagewicht für den Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg ist mit  $\beta = .29$  ( $p < .01$ ) in 2012 bzw.  $\beta = .27$  ( $p < .01$ ) in 2013 ohne Kontrollvariablen – 2012:  $\beta = .29$  ( $p < .01$ ), 2013:  $\beta = .26$  ( $p < .01$ ) mit Kontrollvariablen – ebenfalls etwas niedriger als vorherige Ergebnisse aus Metaanalysen zur Theorie des geplanten Verhaltens (bspw. Armitage & Conner, 2001).

Es sei jedoch nochmal darauf hingewiesen, dass die Höhen der Zusammenhänge zwischen Intention und Verhalten sowie den einzelnen Komponenten in der Literatur zum Teil erheblich variieren. Die Theorie des geplanten Verhaltens sucht seit Jahren nach einem Moderator, der diese unterschiedlichen Ausprägungen erklären kann (Ajzen, 1991; McEachan et al., 2011). Mit Politischen Fertigkeiten als Übersetzer zwischen Motivation und Verhalten wird in der vorliegenden Arbeit ein inhaltlicher Moderator präsentiert und bestätigt, der diese

Rolle einnehmen kann. Politische Fertigkeiten haben sich in den letzten Jahren immer häufiger im Sinne der Sozioanalytischen Theorie als wichtiger Moderator zwischen dem, was Menschen darstellen wollen und dem, wie sie von anderen wahrgenommen werden, erwiesen (Ferris et al., 2012). Die gefundene positive Interaktion Politischer Fertigkeiten mit Motivation auf den Erfolg in der Mitgliederwerbung steht im Einklang mit bisherigen Befunden der Sozioanalytischen Theorie. Das vorliegende psychologische Modell der Mitgliederwerbung leistet so einen Beitrag zur Weiterentwicklung derselben.

Ein weiterer Grund für geringere Zusammenhänge zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg auf dem direkten Pfad ist in der Erhebungsmethode des Kriteriums durch objektive Datensätze zu sehen. Die Metaanalyse von Armitage und Conner weist darauf hin, dass der Theorie des geplanten Verhaltens eine höhere prognostische Validität zukommt, wenn das Kriterium mittels Selbstauskünften erhoben wird (Armitage & Conner, 2001). Für Fremdurteile oder objektive Daten finden sich hingegen deutlich schlechtere oder gar keine Zusammenhänge (Armitage & Conner, 2001; Hessing et al., 1988; McEachan et al., 2011). Die Erfassung von Prädiktor und Kriterium aus der selben Datenquelle ist jedoch besonders anfällig für Common-Method-Fehlervarianz, die Konstruktzusammenhänge systematisch überschätzt (Podsakoff et al., 2003). Auch um die Alltagstauglichkeit der Theorie zu überprüfen, rufen AutorInnen schon seit längerem zu einer Erweiterung des Forschungsfeldes auf (Armitage & Conner, 2001). In der vorliegenden Untersuchung wird das Erfolgsmaß Recruiting-Erfolg nicht durch Selbsteinschätzungen erhoben, sondern speist sich aus objektiven Daten der Werbedatenbank der IG BCE und kann mit den Daten zum Recruiting-Erfolg ein Jahr später (2013) prädiktive Kraft entfalten und die gefundenen Zusammenhänge replizieren. Dass auch bei objektiven Daten signifikante Beziehungen gefunden werden konnten, wenn auch in geringerer Höhe als in früheren Studien, ist somit gerade vor diesem Hintergrund eine wichtige Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens und zeigt ihre Anwendbarkeit über Selbsteinschätzungen hinaus.

Der Präzisierung der Kriteriums-Variablen von Verhalten und Erfolg in der vorliegenden Untersuchung kommt auch innerhalb der Recruiting-Forschung eine große Bedeutung zu. Obwohl das Kriterium der tatsächlichen Entscheidung einer Person für oder gegen eine Stelle eine besondere praktische Relevanz für Wirtschaftsunternehmen und Recruiting-Forschung aufweist, stellt es in der heutigen Forschungsliteratur nur selten die untersuchte abhängige Variable dar (Harold et al., 2013; Rynes, 1991). Absichtserklärungen wie Annahmehintention oder die wahrgenommene Attraktivität einer Stelle werden in Studien

und Experimenten häufiger als Kriterium verwendet, wohl auch, weil diese mittels Selbstauskünften deutlich leichter zu erheben sind (Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013). Verschiedene AutorInnen argumentieren entsprechend, dass gerade die Antezedenzen tatsächlichen Recruiting-Erfolgs wissenschaftlich genauer untersucht werden müssten (Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013). In der vorliegenden Studie wird mit der Anzahl der Beitritte zur IG BCE der tatsächliche Recruiting-Erfolg als Outcome-Variable definiert und kann mit den gefundenen Ergebnissen die geäußerte Kritik aufgreifen und ihr begegnen. Die gefundenen Ergebnisse erweitern somit die Anwendbarkeit der bisherigen Recruiting-Forschung.

Die gefundene Mediation mit direktem moderierten Effekt (Hypothese 1 und 2) konnte sowohl für die Recruiting-Erfolge des Jahres 2012, als auch für 2013 bestätigt werden. Die tatsächlichen Recruiting-Erfolge der befragten WerberInnen ein Jahr nach der Erhebung (2013) bestätigen die prädiktive Vorhersagekraft des Modells zur Mitgliederwerbung in Mitgliederorganisationen.

#### *Diskussion Moderationseffekte*

Obwohl die direkte Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten signifikant auf den Recruiting-Erfolg einwirkt (direkter Effekt, Hypothese 2), konnte eine Interaktion des zweiten Pfades, von Verhaltensintensität und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg, nicht bestätigt werden (Second-Stage-Effekt, Hypothese 3). Zwar steht der direkte Pfad zwischen Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg in einem signifikant positiven Zusammenhang, nicht jedoch die Interaktion mit Politischen Fertigkeiten. Dafür sind verschiedene Begründungen denkbar:

Eine Überlegung wäre, dass sich verschiedene Vorgehensweisen der persönlichen Ansprache von RecruiterInnen mit hohen Politischen Fertigkeiten gegenseitig aufheben. Bei der Mitgliederwerbung erfolgreich zu sein, kann auf unterschiedlichem Wege geschehen. Einerseits kann die Grundgesamtheit der angesprochenen Personen erhöht werden. Andererseits wäre es möglich, sehr gezielt und geplant vorzugehen und so nur aussichtsreiche KandidatInnen auf eine potenzielle Mitgliedschaft anzusprechen. Im Falle hoher Politischer Fertigkeiten von RecruiterInnen ließen sich für beide Vorgehensweisen Argumente finden. Sie analysieren Situationen gut und wissen, welche Personen überzeugt werden können. So wäre eine mögliche Interpretationsweise, dass sie potenzielle Mitglieder im Vorfeld

identifizieren, analysieren, ihre Wünsche, Bedürfnisse und Überzeugungspotenziale kennen und so nur in machbaren Situationen Anwerbegespräche führen. Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten würden also eine eher geringe, jedoch gezielte Verhaltensintensität aufweisen. Andererseits könnten Menschen mit hohen Politischen Fertigkeiten besonders ihre guten Kontakte und ihre „gesellige Art“ nutzen, um so viele Personen auf einen Gewerkschaftsbeitritt anzusprechen. Die enge Verknüpfung von Extraversion und Politischen Fertigkeiten, die in verschiedenen Studien nachgewiesen wurde, könnten diese zweite Argumentation unterstützen (Ferris et al., 2007; Liu et al., 2007). Da Politische Fertigkeiten also in der Gesamtstichprobe in gegensätzliche Richtungen gleichzeitig (niedrigere und höhere Verhaltensintensität) wirken könnten, wäre dies eine Erklärung, warum keine signifikante Interaktion mit Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg gefunden wurde, da sich diese Ausprägungen im Mittelwert der Verhaltensintensität gegenseitig aufheben.

Eine weitere Interpretation wäre die unterschiedliche Auswirkung der Politischen Fertigkeiten auf potenzielle Neumitglieder. Einige AutorInnen diskutierten in der Vergangenheit bereits negative, non-lineare oder auch nicht existente Effekte Politischer Fertigkeiten (Brouer, Harris & Kacmar, 2011; Kolodinsky, Hochwarter & Ferris, 2004; Zettler, 2009; Zettler & Lang, 2013). Hohe Politische Fertigkeiten konnten sich dabei besonders in den Augen von KollegInnen, die in der vorliegenden Studie das Ziel der Recruiting-Bemühungen darstellen, als „Bumerang“ erweisen (Zettler & Lang, in press). Kolodinsky bspw. beschreibt die Möglichkeit, dass gerade Einflussversuche von Personen mit (zu) hohen Politischen Fertigkeiten als unehrlich und unauthentisch wahrgenommen werden (Kolodinsky et al., 2004). Statt dessen könnten selbstsüchtige Motive unterstellt werden, die dem Erfolg beim Einflussversuch zuwiderlaufen (Kolodinsky et al., 2004). Blickle und KollegInnen diskutierten darüber hinaus, dass Politische Fertigkeiten in einigen Umgebungen besser wirkten, als in anderen (Blickle et al., 2009). Kapoutsis und KollegInnen konnten zeigen, dass Politische Fertigkeiten bei hoher „Wahrnehmung politischen Geschehens“ durch die Beschäftigten keine Auswirkungen auf die beruflichen Leistungen aufweisen (Kapoutsis, Papalexandris, Nikolopoulos, Hochwarter & Ferris, 2011). Da die vorliegende Untersuchung in einer großen Feldstudie durchgeführt wurde, in der nicht alle äußeren Faktoren konstant gehalten werden konnten, ist es denkbar, dass weitere Einflüsse den Zusammenhang zwischen Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg beeinflussen und so die Wirkungen von Politischen Fertigkeiten unterdrücken oder überdecken. Bekannte und in der Verbände- und Gewerkschaftsforschung diskutierte Rahmenbedingungen wurden zwar kontrolliert, denkbar

sind jedoch weitere moderierende Einflüsse, wie etwa der Organisationskultur (Neubauer, 2003).

Des Weiteren können Mitglieder auf verschiedenste Arten geworben werden. Eine direkte Ansprache und Aufforderung zum Beitritt, wie in der Verhaltensintensität beschrieben, ist dabei nur eine Möglichkeit. In Organizing-Ansätzen werden neben persönlicher Ansprache auch Taktiken der aktivierenden Beteiligung, Aufklärungsarbeit oder Treffen für nicht gewerkschaftlich organisierte MitarbeiterInnen als wichtige Einflüsse untersucht (Bronfenbrenner, 1994; Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Bronfenbrenner & Juravich, 1998). Auch das Präsentieren als „guter Kollege“ oder „tolles Vorbild“, das zu einer positiven Assoziation mit der Person und so auch der Gewerkschaft führen kann, könnte eine wichtige Rolle spielen (Cable & Turban, 2003; Turban & Cable, 2003). Diese alternativen Werbestrategien würden auch erklären, warum in der vorliegenden Untersuchung der Zusammenhang zwischen Motivation und Verhaltensintensität geringer ausfällt, als es in anderen Studien der Fall war (siehe z.B. Armitage & Conner, 2001). Eine hohe Motivation zur Mitgliederwerbung könnte sich demnach auch in anderen Aktionen und Verhaltensweisen (siehe oben) ausdrücken, als in der direkten, persönlichen Ansprache von potenziellen Neumitgliedern. Bei anderen Aspekten der Mitgliederwerbung abseits von direkter Beitrittsaufforderung, wie als „guter Gewerkschafter“ ein Vorbild zu sein, Menschen direkt in die Arbeit der Gewerkschaft einzubinden oder Medien sowie die Community geschickt für die Mitgliederwerbung einzuspannen, spielen Politische Fertigkeiten eine wichtige Rolle. Diese Wege der Mitgliederwerbung könnte neben den unter Verhaltensintensität abgefragten Werbemechanismen eine weitere Operationalisierung der Motivation darstellen. Auf diesen direkten Pfad zeigten Politische Fertigkeiten einen signifikant positiven Einfluss (Hypothese 2).

Für den Zusammenhang von Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg scheint also die Art, *wie* geworben wird weniger relevant. Diese Erkenntnis passt zu Überlegungen von bspw. Dribbusch (2003), der weniger Organisationsschwierigkeiten in bestimmten Branchen oder ungeschickte Kommunikation vermutet, sondern die fehlende generelle Ansprache der MitarbeiterInnen besonders in der Dienstleistungsbranche in den Blick nimmt: „Zentral scheint viel mehr zu sein, dass die große Mehrheit der Beschäftigten nie auf einen Beitritt hin angesprochen wird.“ (Dribbusch, 2003, S. 15). Verschiedene Umfrageergebnisse belegen, dass Gewerkschaften im Allgemeinen große Sympathien entgegengebracht werden, die den tatsächlichen Mitgliederanteil deutlich übersteigen (Dribbusch, 2003; Givan & Hipp, 2012).

Überhaupt auf einen Beitritt angesprochen worden zu sein, wie „gekonnt“ oder kommunikativ geschickt auch immer, sollte nach diesen Überlegungen bereits den Trigger für einen Organisationsbeitritt auslösen.

Obwohl die hier beschriebenen Argumente für die nicht bestätigte Interaktion von Verhaltensintensität und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg nur spekulativer Natur sein können, wird durch das Einbeziehen verschiedener Literaturhinweise der Versuch unternommen, die dargestellten Überlegungen zu untermauern. Weitere Untersuchungen zu den verschiedenen Aspekten der Mitgliederwerbung über die direkte, persönliche Ansprache und Beitrittsaufforderung hinaus, werden jedoch erforderlich sein.

#### *Diskussion Einflüsse Rahmenbedingungen*

Bemerkenswert sind auch die Ergebnisse der Studie zur Bedeutung der organisatorischen, betrieblichen und administrativen Rahmenbedingungen. Insgesamt scheinen die Rahmenbedingungen eine deutlich geringere Rolle zu spielen, als viele AutorInnen zur Mitgliederwerbung bspw. in der Gewerkschaftsforschung bisher angenommen haben (u.a. Bain & Price, 1983; Behrens, 2009; Dribbusch, 2003; Ebbinghaus & Göbel, 2014; Weßels, 2013). Dabei unterstreicht der fehlende signifikante Einfluss der Rahmenbedingungen die Rolle der RecruiterInnen im Anwerbeprozess. Je weniger die Ergebnisse des Recruiting-Ablaufs durch äußere Einflüsse bestimmt werden, desto mehr Varianz wird durch Variablen, die von den Mitgliederorganisationen selbst beeinflussbar sind, wie bspw. dem Verhalten oder der Motivation der RecruiterInnen, bestimmt.

Wurde zwar zunächst ein signifikant positiver Einfluss des Organisationsgrades auf den Recruiting-Erfolg gefunden, stellte sich jedoch hinlänglich heraus, dass der postulierte umgekehrt u-förmige Zusammenhang nicht bestätigt werden konnte. Dieses Resultat weist eher auf die Überlegungen einiger AutorInnen hin, ein hoher Organisationsgrad führe zu einem höheren Recruiting-Erfolg. Dabei ist jedoch festzustellen, dass sich die signifikanten Auswirkungen des Organisationsgrads auf das Kriterium Recruiting-Erfolg bei Hinzufügung der Prädiktor-, Moderator- und Mediatorvariablen nicht weiter bestätigen lassen. Ebenfalls kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Neueinstellungen eines Betriebs sowie dem Erfolg in der Mitgliederwerbung durch ehrenamtliche RecruiterInnen gefunden werden. Dennoch sind die Überlegungen zur Endlichkeit von potenziellen Mitgliedern nicht von der Hand zu weisen. Die Anzahl der bisher nicht in der eigenen



Gewerkschaft organisierten Betriebsangehörigen beschränkt die Anzahl möglicher Anwerbung nach oben. Möglicherweise ist jedoch die Anzahl der Betriebe, in denen ein zu hoher Organisationsgrad dem Recruiting-Erfolg entgegensteht nach Jahren des Mitgliederrückgangs in Gewerkschaften und auch der IG BCE (Ebbinghaus & Göbel, 2014; Weßels, 2013) zu gering, um die vorliegende Untersuchung nennenswert zu beeinflussen. Des Weiteren wäre es denkbar, dass in Betrieben mit einem sehr hohen Organisationsgrad, sich nur wenige Personen als MitgliederwerberInnen engagieren, da dies nicht als eine für sie notwendige Aufgabe erscheint.

Frühere AutorInnen hatten stets deutliche Auswirkungen von Widerständen gegen gewerkschaftliche Arbeit durch Arbeitgeber oder konkurrierende Gewerkschaften auf den Recruiting-Erfolg beschrieben (Bronfenbrenner, 1997; Bronfenbrenner & Juravich, 1994; Carruth & Disney, 1988; Dribbusch, 2003; Hassel, 1999; Hickey et al., 2010; Simms, 2007a, 2007b). Die in der vorliegenden Studie gefundenen Ergebnisse legen jedoch nahe, dass Widerstände im Umfeld einer Organisation geringere Auswirkungen auf die Entscheidungen potenzieller Neumitglieder haben, als bisher angenommen. Auch bestätigten die empirischen Untersuchungen weder einen direkten noch einen non-linearen Zusammenhang zwischen Krisenbewusstsein und Recruiting-Erfolg. Für die Zusammenhänge von Widerständen im Umfeld einer Organisation und dem Krisenbewusstsein ist festzustellen, dass sich die meisten Berichte entweder auf theoretische Herleitungen (Dribbusch, 2003; Hassel, 1999) oder qualitative Fallstudien (Hickey et al., 2010; Simms, 2007b) stützen. Die vorliegende Untersuchung hingegen ist eine quantitative Feldstudie von über 1 000 WerberInnen innerhalb einer Gewerkschaft und sollte so ein großes Spektrum an verschiedensten betrieblichen Situationen widerspiegeln können.

Eine quantitative Analyse von Behrens (2009a) zeigte für zwei von drei Variablen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Recruiting und ökonomischen Krisen eines Betriebs. Bisherige quantitative Untersuchungen, die negative Auswirkungen bspw. der betrieblichen Organisation durch Widerstände der Arbeitgeberseite ausmachen konnten, beziehen sich allein auf us-amerikanische Gewerkschaften (Bronfenbrenner & Juravich, 1998). In den USA sind Mitbestimmung und Gewerkschaften jedoch anders organisiert und kulturell geprägt, als in Deutschland. Um in den USA einen Betriebsrat gründen zu können und Tarifverhandlungen aufzunehmen, müssen sich in den meisten Fällen eine Mehrheit der Belegschaft aktiv für eine Gewerkschaft aussprechen (Bronfenbrenner, 1994; Bronfenbrenner & Hickey, 2003). Gerade im Süden der USA wird zuweilen mit sehr „harten Bandagen“

gegen Gewerkschaften und Betriebsratsgründungen vorgegangen (siehe z.B. Scheytt, 2011), während in Deutschland die Sozialpartnerschaft im Betrieb und zwischen den Tarifparteien stärker von einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ (§ 2 BetrVG) geprägt ist. Es ist also möglich, dass die Widerstände im Umfeld eines Betriebs gerade in Deutschland tatsächlich weniger Auswirkungen auf die Organisationsfähigkeit der MitarbeiterInnen zeigen, als bisher angenommen.

Des Weiteren ist zu bedenken, dass zwar von verschiedenen AutorInnen Einigkeit in der Wichtigkeit des Einflusses von Krisenbewusstsein auf Mitgliederrecruiting herrscht, die Wirkrichtung des Zusammenhangs wird jedoch unterschiedlich beschrieben. Während Kelly, Bain und Elsheikh sowie Bain und Price davon ausgehen, dass die Krisenhaftigkeit eines Betriebs die Beitrittsmotivation von Personen hemmt, da sich die Kräfteverhältnisse zu Gunsten des Arbeitgebers verschieben (Bain & Elsheikh, 1976; Bain & Price, 1983; Kelly, 1990), beschreiben andere Autoren positive Effekte eines erhöhten Krisenbewusstseins (Bronfenbrenner et al., 1998; Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Dribbusch, 2011). Diese unterschiedlichen Effekte lassen sich auf verschiedenen Wegen erklären. Die vorliegende Arbeit überprüfte einen quadratisch non-linearen Zusammenhang, denkbar wäre jedoch auch der Einfluss einer bisher nicht bekannten Moderatorvariable.

Administration und Ressourcen können nicht in signifikanten Zusammenhang mit dem Recruiting-Erfolg in Mitgliederorganisationen gebracht werden. Auch hier scheint ein Konsens in der Literatur empirischen Ergebnissen zuwider zu laufen. Obwohl Administration gerade in us-amerikanischen Organizing-Ansätzen häufig eine wichtige Rolle zugeschrieben bekommt, zeigen in einer Studie von Bronfenbrenner und Hickey finanzielle Ressourcen und angemessene personelle Ausstattung den geringsten Einfluss im Vergleich zu anderen Organisierungstaktiken, die sich auf direkteren Einsatz der werbenden Person beziehen (Bronfenbrenner & Hickey, 2004). In diesem Organizing-Modell beschreiben Bronfenbrenner und Hickey (2004) das Handeln der Gewerkschaftsmitglieder als wichtige Einflussgröße in der Mitgliederwerbung, gerade auch in Abgrenzung zu anderen Autoren, die häufig allein äußere Umstände für Erfolge und Misserfolge in der Mitgliederwerbung verantwortlich machten (Dickens, 1983). „Under this model, union organizing tactics are an extremely important element of the organizing process. They play just as much – if not even a greater – role in determining election outcome than environmental factors and company characteristics and tactics” (Bronfenbrenner & Hickey, 2004, S. 21). Die Ergebnisse der vorliegenden

Untersuchung gehen sogar noch darüber hinaus und zeichnen allein die Bemühungen der MitgliederwerberInnen verantwortlich.

In der Gesamtschau lässt sich festhalten: Die gefundene partielle Mediation mit direktem moderierten Effekt hat eine prädiktive Aussagekraft und erscheint besonders robust, da die dargelegten Zusammenhänge über theoretisch hergeleitete und postulierte Rahmenbedingungen hinaus sowohl für den Recruiting-Erfolg 2012 als auch den Recruiting-Erfolg 2013 gefunden werden konnten. Die Replikation von Ergebnissen stellt einen wichtigen Faktor zur Bestätigung und Überprüfung von Theorien in der Psychologie dar (Amir & Sharon, 1990; Tsang & Kwan, 1999). In den letzten Jahren wird wieder verstärkt Wert auf die Replizierbarkeit von Ergebnissen gelegt, um so die Richtigkeit der Effekte zu überprüfen sowie die wahre Effektgröße besser schätzen zu können (Klein et al., 2014). Dies unterstreicht die Relevanz der vorliegenden Untersuchung sowie der gefundenen Ergebnisse.

## 6.2 Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen

Die dargestellten Zusammenhänge haben jedoch nicht nur theoretische, sondern auch ganz praktische Auswirkungen für die untersuchten Organisationen. Wie Abbildung 5.1 und 5.2 zeigen, sind besonders motivierte WerberInnen deutlich erfolgreicher als RecruiterInnen mit geringer Motivation. Unabhängig ihrer Politischen Fertigkeiten können motivierte WerberInnen durchschnittlich 5.58 (2012) bzw. 4.06 (2013) Personen mehr pro Jahr werben als Personen mit geringer Motivation. Diese durchschnittlich 4.8 zusätzlich geworbenen Mitglieder pro Jahr würden bei einem durchschnittlichen Mitgliedsbeitrag der IG BCE von 304.92 Euro<sup>7</sup> gut 1 463.62 Euro zusätzlich je WerberIn in die Kassen der stets „klammen“ Gewerkschaften spülen. Dies lässt sich bei den gut 13 000 Personen in der Werbedatenbank der IG BCE auf über 62 000 zusätzliche Neumitglieder und über 19 Millionen Euro pro Jahr hochrechnen. Auch wenn das  $\Delta R^2$  der Interaktion mit Politischen Fertigkeiten nicht sonderlich hoch erscheinen mag (2012:  $\Delta R^2 = .004$ ; 2013:  $\Delta R^2 = .005$ ), liegt es mit knapp 1% nur wenig unter den üblichen, in moderierten Regressionen gefundenen Interaktionseffekten (Champoux & Peters, 1987; Chaplin, 1991). Die grafische Darstellung in Abbildung 5.1 und 5.2 zeigt die praktische Relevanz dieser Ergebnisse. Menschen mit höheren Politischen Fertigkeiten

---

<sup>7</sup> Schriftliche Selbstauskunft der IG BCE, übermittelt an Oerder 2013.

unterscheiden sich mit 0.51 (2012) bzw. 0.77 (2013) geworbenen Neumitgliedern von Personen mit niedrigen Politischen Fertigkeiten. Bei einem durchschnittlichen Mitgliedsbeitrag von 304.92 Euro pro Jahr machen also höhere Politische Fertigkeiten im Durchschnitt einen Unterschied von 0.64 Personen und damit 195.14 Euro pro WerberIn aus. Bei gut 13 000 registrierten WerberInnen in der IG BCE könnten durch Schulungen in Politischen Fertigkeiten bis zu 8 320 zusätzliche Personen, was gut 2.5 Millionen Euro pro Jahr bedeuten würde, geworben werden.

In Zeiten, in denen Gewerkschaften jährlich Mitglieder verlieren (Weßels, 2013) und damit sowohl an Schlagkraft als auch Finanzmitteln einbüßen, weisen die vorliegenden Zahlen auf einen veritablen Ansatzpunkt für Gewerkschaften hin, um ihre Handlungsfähigkeit zu steigern oder zumindest zu stabilisieren (Dribbusch & Birke, 2014; Ebbinghaus, 2003; Müller-Jentsch, 1997). Nach Angaben von Dribbusch und Birke (2014) musste die IG BCE im Jahr 2012 Einbußen von rund 5 000 Mitgliedern hinnehmen. Mit einer verbesserten Mitgliederwerbestrategie, höherer Motivation und höheren Politischen Fertigkeiten der WerberInnen könnte dieser Negativ-Trend nicht nur aufgehalten, sondern gar umgekehrt werden.

Die gefundenen Ergebnisse heben die Bedeutung der RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen hervor. Eine wichtige Lehre aus der vorliegenden Studie lautet: Die Komplexität der Rahmenbedingungen haben einen deutlich geringeren Einfluss auf das Recruiting-Ergebnis, als bislang häufig angenommen. Es sind vielmehr die Motivation und die Politischen Fertigkeiten des Einzelnen, die Verhaltensintensität steuern und zu Erfolg in der Mitgliederwerbung führen. Die Studie ist ein großes Plädoyer für die Stärkung und Unterstützung der ehrenamtlichen RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen. Aufgrund der besonderen praktischen Bedeutung der Forschungsarbeit sollen im Folgenden die wichtigsten Implikationen der gewonnenen Ergebnisse für die Mitgliederwerbung von Gewerkschaften dargestellt und diskutiert werden.

### *Motivation*

Es wurde deutlich, dass die Erhöhung der Motivation zur Mitgliederwerbung direkt sowie indirekt über die Erhöhung der Verhaltensintensität (partielle Mediation) auf den Recruiting-Erfolg einwirken sowie gemeinsam mit hohen Politischen Fertigkeiten (Moderation) zur Erhöhung des Erfolgs in der Mitgliederwerbung beitragen kann.

Motivation zur Mitgliederwerbung soll, wie bei Boezemann und Ellemers dargestellt, hohe Identifikation und hohes Engagement für eine Organisation voraussetzen (Boezeman & Ellemers, 2013). Um diese Identifikation zu halten und das Engagement weiter zu verstärken, müssen Mitgliederorganisationen auf die Unterstützung und Wertschätzung ihrer aktiven Mitglieder großen Wert legen. Nur dann werden Mitglieder bereit sein, über ihren üblichen Einsatz hinaus Zeit für Mitgliederwerbung aufzubringen. Aber auch andere, konkretere Maßnahmen und Strategien können angewandt werden, um die Motivation zur Mitgliederwerbung zu stärken. In Anlehnung an den Micro-Skill-Ansatz von Hayes (2002) kann es dafür hilfreich sein, ein Konstrukt in seine einzelnen Bestandteile zu zerlegen, um es so besser lernen und trainieren zu können. Kernfrage der praktischen Implikationen für Gewerkschaften müssten also sein: wie können die Ausprägungen der Bestandteile der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991; Ajzen & Madden, 1986) – Einstellung zum Verhalten, Subjektive Norm sowie der Verhaltenskontrolle – bei den aktiven WerberInnen erhöht werden, um so ihren Recruiting-Erfolg zu steigern.

Um Einstellungen zu verändern oder zu beeinflussen, sind in der Psychologie verschiedene Methoden bekannt. Affektiv basierte Einstellungen werden häufig aufgrund von Konditionierung (z.B. Belohnung für ein bestimmtes Verhalten) und Modelllernen ausgebildet (Aronson et al., 2008; Bandura, 2001; De Houwer, Thomas & Baeyens, 2001). Auch persuasive Kommunikation, wie sie in der Werbung oder im Marketing verwendet wird, können zum Einsatz kommen (Bandura, 2000; Strader & Katz, 1990). So sollten im Sinne des Modelllernens erfahrene und angesehene Gewerkschaftsmitglieder ihre positive Einstellung zu Mitgliederwerbung präsentieren, um so als Vorbild für andere GewerkschafterInnen zu fungieren. Wichtig ist es, die Wertigkeit des Verhaltens bspw. durch Marketingmaßnahmen und Wertschätzung für Mitgliederwerbung explizit herauszustellen, um anderen GewerkschafterInnen Orientierung in ihrer täglichen Arbeit zu bieten. Um die kognitiven Einstellungen anzusprechen, wäre eine explizite argumentative Kommunikation (Aronson et al., 2008) zum Wert einer Mitgliedschaft hilfreich. Dort könnten sowohl die Serviceleistungen der Gewerkschaft wie Streikgeld, Rechtsschutz oder Versicherungsleistungen herausgestellt, als auch die Gewerkschaften als identitätsstiftende Solidargemeinschaft unter den Beschäftigten ins Feld geführt werden.

Zur Erhöhung der Subjektiven Norm sollten erneut wichtige Bezugspersonen als Vorbilder und gute Beispiele in der Mitgliederwerbung fungieren. Wie in Abschnitt 3.1 argumentiert, sollte die Subjektive Norm in unterschiedlichen Kontexten verschieden wichtig

sein (Ajzen, 1991; Armitage & Conner, 2001). In Mitgliederorganisationen und Gewerkschaften ist die soziale Komponente von besonderer Bedeutung. In einer niederländischen Studie konkludiert Van de Vall: „many workers join the union in order to occupy a psychologically safe position among the members of the group“ (Vall, 1970, S. 136). Die Mitgliedschaft in einer Mitgliederorganisation kann von den Mitgliedern selbst als wichtiges Identitätsmerkmal ihrer Person verstanden werden (Tajfel & Turner, 1979, 1986). Die Erhöhung der Subjektiven Norm könnte also die Motivation für mehr Mitgliederwerbung erhöhen und dabei gleichzeitig eine Gewerkschaftszugehörigkeit als Leitbild vermitteln. Ein konkretes Verhalten, bspw. Mitgliederwerbung, innerhalb dieser Gruppe öffentlich zu honorieren und aktiv zu unterstützen, kann dabei helfen, dieses zur sozialen Norm zu erheben. Dazu könnten Maßnahmen, wie Prämien für geworbene Mitglieder (z.B. im vorliegenden Fall der IG BCE) oder wertschätzende Darstellung der erfolgreichsten RecruiterInnen in den jeweiligen Mitglieder-Zeitschriften dienen.

Bei der Verhaltenskontrolle wird davon ausgegangen, dass ein Verhalten umso wahrscheinlicher ist, je fester die subjektive Überzeugung, das entsprechende Verhalten selbst wirkungsvoll beeinflussen zu können – also über genügend Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Ressourcen zu verfügen, um erfolgreich Mitglieder zu werben (Wirtz, 2013). Es ist jedoch davon auszugehen, dass Menschen in einer Organisation Mitglied sind, da sie sich Unterstützung bei konkreten Problemen erhoffen oder gemeinsame Werthaltungen zum Ausdruck bringen wollen (siehe z.B. Waddington & Whitston, 1997), nicht aber, da sie besonders gerne Mitglieder werben wollen. Auch ist zu bedenken, dass Mitgliederwerbung sehr voraussetzungsvoll sein kann: RecruiterInnen müssen in der Lage sein, gewichtige Gründe für eine Mitgliedschaft benennen zu können. Als RepräsentantInnen für ihre Organisation müssen sie auf die verschiedensten Fragen antworten und mit ggf. negativen Reaktionen auf ihr Anliegen umgehen können. Entsprechend benötigen sie Unterstützung, um ihre Kompetenzen in der Mitgliederwerbung auszubauen. Um also die Wahrgenommene Verhaltenskontrolle in Bezug auf Mitgliederwerbung zu erhöhen, sollten potenziellen RecruiterInnen notwendige Fertigkeiten und Ressourcen zur Mitgliederwerbung zur Verfügung gestellt werden. Dies lässt sich mit Hilfe von Schulungen und Trainings erreichen, um so die gefühlten eigenen Fähigkeiten zu erhöhen (Bronfenbrenner & Hickey, 2004; Gist & Mitchell, 1992). Auch Ressourcen, wie vorhandene Materialien oder Investitionen in Schulungen, können die Erhöhung Wahrgenommener Verhaltenskontrolle verbessern.

*Politische Fertigkeiten*

Es wurde gezeigt, dass Politische Fertigkeiten den Erfolg in der Mitgliederwerbung signifikant erhöhen. Die gewonnenen Erkenntnisse zu Politischen Fertigkeiten in der Arbeit von WerberInnen können sowohl bei der Auswahl von werbenden Personen berücksichtigt werden, als auch im Training von Politischen Fertigkeiten (Blickle & Schnitzler, 2010; Ferris et al., 2012).

Erste Studien konnten bereits die Belastbarkeit und die Validität von Politischen Fertigkeiten als Auswahlinstrument, auch unter Impression Management-Bedingungen, wie Bewerbungssituationen, nachweisen (Blickle & Schnitzler, 2010). Gewerkschaften könnten demnach bspw. Personen gezielt auf ihre Politischen Fertigkeiten hin testen, und nach diesen Fähigkeiten ihre geschicktesten RecruiterInnen auswählen. Diese Strategie sollte besonders dann zum Tragen kommen, wenn hauptamtliche GewerkschaftsmitarbeiterInnen für das Recruiting neuer Mitgliedern eingesetzt werden, wie es häufig in Organizing-Prozessen der Fall ist (Bremme, Fürniß & Meinecke, 2007; Bronfenbrenner & Hickey, 2004). In der ehrenamtlichen Mitgliederwerbung, in der besonders der Wille und die Motivation zur Mitgliederwerbung zählen, wird jedoch stets das Trainieren von Fähigkeiten Vorrang vor der Auswahl von Personen nach bestimmten Kriterien haben. Die Selektion von Mitgliedern gehört schließlich nicht zum Konzept der solidarischen, für alle offenen Gewerkschaft.

Das Trainieren von RecruiterInnen, um bessere Recruiting-Erfolge zu erlangen, wird in der Recruiting-Forschung bereits seit Jahren diskutiert (Connerley, 1997; Rynes & Boudreau, 1986). Brudney (1990) merkt an, dass die Leistung von Ehrenamtlichen zum Teil stark variiert. Faktoren, die ihre Leistung beeinflussen zu identifizieren und zu verbessern, stellt eine wichtige wissenschaftliche Herausforderung dar (ebenda). Rynes und Boudreau stellten fest, dass viele RecruiterInnen kein oder nur wenig Training für ihre Anwerbe-Tätigkeit bekamen. Erhielten sie ein Training, widmete dieses gerade einmal 10% der Zeit Kommunikationsstrategien (Rynes & Boudreau, 1986). Die Bedeutung der Politischen Fertigkeiten hebt jedoch gerade diese Kommunikationsfähigkeit als erfolgskritisch hervor.

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass Politische Fertigkeiten neben dispositionalen auch lernbare Anteile aufweisen (Ferris et al., 2012). Ein vollständiges Training für Politische Fertigkeiten wurde bisher jedoch nicht entwickelt. Nach dem Micro-Skill-Ansatz sollten Politische Fertigkeiten in seinen einzelnen Dimensionen (Sozialer Scharfsinn, Interpersoneller Einfluss, Netzwerkfähigkeit und Wahrgenommene

Aufrichtigkeit) wirkungsvoll trainiert werden können (Ferris et al., 2012). Einige Studien weisen bereits auf Trainingsmöglichkeiten einzelner Facetten hin.

Netzwerkfähigkeit sollte bspw. durch Mentoring unterstützt werden (Blass, Brouer, Perrewé & Ferris, 2007; Ferris et al., 2007). Mentoring-Programme als Instrument zur Sozialisation von neuen Organisationsmitgliedern helfen dabei, das Klima und die Politik einer Organisation zu verstehen und so auch eigene Netzwerke aufzubauen (Blass et al., 2007) Mitgliederorganisationen eignen sich besonders gut, um Programme wie Mentoring aufzulegen, da aufgrund einer verhältnismäßig großen Gesamtheit an Personen besonders viele zur Verfügung stehen, und so auch auf die besonderen Bedürfnisse der TeilnehmerInnen, bspw. in Bezug auf Geschlecht oder Migrationshintergrund (Bronfenbrenner & Warren, 2007), eingegangen werden kann. Die Dimensionen Sozialer Scharfsinn, Wahrgenommene Aufrichtigkeit und Interpersonelle Einflussnahme sollen laut der Forschergruppe um Ferris (Ferris, Davidson et al., 2005) durch das Trainieren empathischen Zuhörens erlernbar sein. Um andere Menschen richtig verstehen und so erfolgreich beeinflussen zu können, muss man ihnen zunächst richtig zuhören (Ferris et al., 2012; Ferris, Davidson et al., 2005). Aktives empathisches Zuhören verarbeitet verbale und non-verbale Hinweisreize und versucht neben dem gesprochenen Wort auch die zugrunde liegende Bedeutung der Nachricht zu verstehen, in dem man sich selbst in die Position des Senders hinein versetzt (Comer & Drollinger, 1999). Um die verschiedenen Bedürfnisse von KollegInnen aufnehmen zu können, sollte dies gerade für Gewerkschaftsmitglieder wichtig sein. Schließlich haben sie es mit den verschiedensten Beschäftigtengruppen und persönlichen Situationen zu tun. Einige Studien schreiben diesen Fähigkeiten für GewerkschafterInnen besondere Bedeutungen zu. Das gute Zuhören und Eingehen auf potenzielle Neumitglieder stellt eine wichtige Fähigkeit für RecruiterInnen dar, um erfolgreich zu sein (Bronfenbrenner, 2003). Ferris und Kollegen (2012) schlagen außerdem vor, Rollenspiele oder Szenario-Trainings als Schulungselemente zu verwenden, um erlernte Techniken zu vertiefen. Mit solchen Methodiken kann bspw. die konkrete Situation eines Recruiting-Gesprächs gelernt und so die Scheu vor tatsächlichen Werbegesprächen überwunden werden.

Neben konkreten Schulungen und Instrumenten zum Training von Politischen Fertigkeiten können solche sozialen Kompetenzen auch „on the Job“ entwickelt werden, wie Oerder, Blickle, Summers (2014) in einer prädiktiven Studie mit Betriebsräten zeigten. Dort wurden Politische Fertigkeiten nicht trainiert, sondern ihre Entwicklung über zwei Jahre beobachtet. Es zeigte sich, dass Betriebsräte, die höhere Positionen in ihrem Betriebsrat inne



hatten oder mehr Zeit allein als Betriebsrat tätig waren (Freistellung), im Vergleich zu ihren KollegInnen mit niedrigeren Ämtern bzw. weniger oder keiner Freistellung nach zwei Jahren höhere Politische Fertigkeiten (besonders Netzwerkfähigkeit) aufwiesen.

Verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung der Politischen Fertigkeiten von Gewerkschaftsmitgliedern können also greifen, um ihre Erfolge in der Mitgliederwerbung zu erhöhen.

### *Rahmenbedingungen*

Anders als vorhergesagt oder auch der Literatur diskutiert, können in der vorliegenden Untersuchung keine signifikanten Einflüsse der verschiedenen Rahmenbedingungen (Organisationsgrad, Neueinstellungen, Widerstände im Umfeld, Krisenbewusstsein und Administration und Ressourcen) gefunden werden. Die Befunde stehen im Gegensatz zu weit verbreiteten Annahmen, allein gesellschaftliche oder ökonomische Rahmenbedingungen bestimmten Ein- und Austritte einer Gewerkschaft (Hassel, 1999; Weßels, 2001; Wetzel, 2014; Willems & Winter, 2007). Die Ergebnisse weisen auf eine deutlich höhere selbstbestimmte Handlungsfähigkeit der WerberInnen hin, als bisher angenommen. Gewerkschaften werden somit weniger zum „Spielball“ der äußeren Umstände, als selbst handlungsfähig sein zu können. Die Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung von Professionalisierung, Training und Schulungen für RecruiterInnen.

Für Gewerkschaften und die ArbeiterInnenbewegung bedeutet dies, Strategien und Taktiken können einen entscheidenden Unterschied darin machen, ob Gewerkschaften Mitglieder werben, selbst bei Konkurrenz durch andere Gewerkschaften, Widerstände durch den Arbeitgeber oder schlechten ökonomischen Rahmenbedingungen (Bronfenbrenner & Juravich, 1998). Gerade unter Berücksichtigung der fehlenden Einflüsse der Rahmenbedingungen zeigt sich die Bedeutung der Politischen Fertigkeiten für RecruiterInnen von Mitgliederorganisationen als besonders wichtig, denn: „Thus, rather than acting as passive recipients to situations, political skill may play a large role in shaping the enacted, or social, environment of work“. (Ferris et al., 2012, S. 30).

### 6.3 Stärken und Grenzen

In diesem Kapitel werden die Stärken und Begrenzungen des methodischen Vorgehens der vorliegenden Untersuchung reflektiert.

#### *Stärken*

Durch die Kooperation mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie konnten Selbstauskünfte über Versuchspersonen mit einer objektiven Datenquelle in Verbindung gebracht werden. Die Kombination verschiedener Datenquellen soll einerseits einem Common-Source-Bias vorbeugen (Podsakoff et al., 2003), andererseits sind gerade objektive Datenquellen als besonders (ökologisch) valide zu betrachten (Spector, 2006). Durch die externe Unterstützung konnte außerdem eine besonders große Stichprobe von über 1 000 RecruiterInnen erreicht werden. Dies erhöht die externe Validität der Studienergebnisse deutlich, besonders im Vergleich zu Laboruntersuchungen mit Studierenden, die in der Psychologie weiterhin eine verbreitete Stichprobenquelle darstellen (Scandura & Williams, 2000). Gerade in Untersuchungen zu Recruiting fehlte es bisher an der Überprüfung eines „harten“ Kriteriums, wie der tatsächlichen Job-Entscheidung (Chapman et al., 2005; Harold et al., 2013; Uggerslev et al., 2012). Dieser Forschungslücke wird mit der vorliegenden Arbeit begegnet.

Eine weitere herausragende Stärke der Forschungsarbeit ist die wiederholte Kriteriumsabfrage. Durch die mehrfache und zeitlich nachgelagerte Erhebung der abhängigen Variable (Recruiting-Erfolg 2012 und 2013) können prädiktive Aussagen getroffen und gefundene Ergebnisse doppelt abgesichert und verifiziert werden. Dies kann die Vorhersagekraft des Modells bestätigen und durch die Replikation sicher stellen, dass keine zufälligen Zusammenhänge publiziert werden, sondern systematische Auswirkungen auf Recruiting-Erfolg wirken.

Verschiedene gut untersuchte Konzepte, wie die Theorie des geplanten Verhaltens und Politische Fertigkeiten, werden miteinander in Verbindung gebracht und zu einem Rahmenmodell vereint. Diese stark theoriegeleitete Vorgehensweise gehört zu den Stärken der Arbeit und schließt sowohl konzeptionelle, als auch empirische Lücken in der bisherigen Forschungslandschaft. Des Weiteren zeichnet sich die Studie durch ihre methodische Ausrichtung auf die theoretischen Grundannahmen und eine gute Passung der Instrumente an die beschriebenen Modellparameter aus. Notwendige Ergänzungen oder

Skalenkonstruktionen für die vorliegende Untersuchung wurden durch umfassende qualitative und quantitative Vorstudien validiert.

Die Erhebung und Untersuchung des psychologischen Modells der Mitgliederwerbung fand in nur einer Organisation statt, der IG BCE. So konnten viele beeinflussende Rahmenbedingungen, wie bspw. unterschiedliche Organisationskulturen, weitestgehend konstant gehalten werden. Durch die enge Zusammenarbeit mit der IG BCE konnte trotz einem stark theoriegeleiteten Vorgehen, große praktische Relevanz der vorliegenden Arbeit erreicht werden. Die Erkenntnisse zum Recruiting in Mitgliederorganisationen sollen diesen in ihrem Anliegen der ständigen Erweiterung ihrer Mitgliederbasis helfen und sie unterstützen.

### *Grenzen*

Da das vorgestellte Modell nur an einer Mitgliederorganisation untersucht werden konnte, stellen sich Fragen der Generalisierbarkeit und Übertragbarkeit auf andere Mitgliederorganisationen wie NGO's, Kirchen oder Parteien. Zur Überprüfung und Verifizierung der gefundenen Ergebnisse wäre es von Vorteil, mehrere Mitgliederorganisationen, ggf. auch aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, zu untersuchen. Die weitere Untersuchung des dargestellten Modells zur Mitgliederwerbung in Mitgliederorganisationen wäre wünschenswert.

Eine weitere Schwäche lässt sich aus der heterogenen Stichprobe ablesen. Da sich nicht alle Störfaktoren erfassen und kontrollieren lassen, besteht die Möglichkeit, dass andere, undefinierte Mechanismen wirken, die auf das Modell der Mitgliederwerbung Einfluss nehmen. Dies ist jedoch ein bei Feldstudien gängiges Problem, dass in der vorliegenden Untersuchung mit Erhebung verschiedener Kontroll- und Rahmenvariablen berücksichtigt wurde.

Eine methodische Schwäche der vorliegenden Untersuchung ist möglicherweise in der fehlenden Berechnungsmethodik der Strukturgleichungsmodelle zu sehen. Allerdings ist zu erwähnen, dass aufgrund der im Modell vorliegenden Moderationshypothesen die Berechnung mittels Strukturgleichungsmodellen nicht geboten war.

Auch ist unklar, inwiefern der kulturelle Hintergrund Deutschlands einen Einfluss auf die untersuchten Zusammenhänge haben könnte. Schließlich ist anzumerken, dass Gewerkschaften sowie die betriebliche Interessenvertretung in anderen Ländern unter anderen

Voraussetzungen agieren. Während sich z.B. in den USA Gewerkschaften einem gesamtgesellschaftlich deutlich negativeren Klima ausgesetzt sehen als in Deutschland (Colvin, 2001; Hurd & Uehlein, 1994; Scheytt, 2011), spielen für Gewerkschaften in Frankreich und Italien die weltanschauliche oder ideologische Gemeinsamkeiten der Mitglieder eine deutlich stärkere Rolle (siehe z.B. Streeck, 2014). Die Übertragbarkeit des getesteten Modells auf Gewerkschaftssysteme in anderen Ländern bleibt zu überprüfen.

## **6.4 Implikationen für weitere Forschung**

Neben wichtigen Antworten und Erkenntnissen, die die vorliegende Studie bietet, werden auch Themenbereiche gestreift, die über den Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit hinaus gehen. Es ergeben sich einige bemerkenswerte Forschungsdesiderate.

Die gefundenen Zusammenhänge von Motivation auf Erfolg, vermittelt über Verhalten, sollten bei zukünftiger Forschung zur Theorie des geplanten Verhaltens berücksichtigt werden, da diese Erkenntnisse ggf. bisherige Studienergebnisse zur Varianzaufklärung (Ajzen, 2011b; Godin & Kok, 1996; McEachan et al., 2011) erklären könnten.

Die Bedeutung der Politischen Fertigkeiten konnte zwar auf den Zusammenhang zwischen Motivation und Recruiting-Erfolg, nicht jedoch auf Verhaltensintensität und Recruiting-Erfolg nachgewiesen werden. Es wäre denkbar, dass hier andere (moderierende) Einflüsse vorliegen, wie bspw. organisatorisches oder betriebliches Klima oder Einflüsse, die in der vorliegenden Untersuchung mit den Mitteln einer Feldstudie nicht erhoben werden konnten. Hier sollten weitere Untersuchungen folgen, um so genauer Einblicke in diese Zusammenhänge zu erhalten.

In der vorliegenden Untersuchung wurden verschiedene Formen der direkten persönlichen Mitgliederwerbung gemeinsam untersucht. Es bleibt aber offen, welche Formen des Recruitings in welchen Fällen besonders gut funktionieren, oder wie diese mit der Persönlichkeit der RecruiterInnen interagieren. Solche Zusammenspiele genauer zu untersuchen, könnte jedoch hilfreich sein, um besseres Verständnis über Einflussfaktoren in der Mitgliederwerbung zu erlangen. Des Weiteren sollten Aktivitäten und Kommunikationsformen und -inhalte betrachtet werden, die nicht direkt dem Recruiting neuer Mitglieder dienen, jedoch mittelfristig Menschen dazu bringen könnten, sich für eine

Mitgliedschaft zu entscheiden. Dies stand nicht im Fokus der vorliegenden Untersuchung, könnte jedoch die vorliegenden Erkenntnisse ergänzen.

Anders als in vielen Veröffentlichungen postuliert, konnten die hier keine Wechselwirkungen der untersuchten organisatorischen, betrieblichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen über das Modell hinaus nachgewiesen werden. Weitergehende Forschung ist nötig, um diese Ergebnisse zu bestätigen.

Um Einflüsse auf die Mitgliederwerbung genauer zu untersuchen, wäre das Verhältnis von werbender und geworbener Person eine weitere gewinnbringende Fragestellung. Neben soziodemografischen Faktoren von potenziellen Neumitgliedern, stellen ggf. auch Persönlichkeitseigenschaften oder intrapersonelle Fähigkeiten Einflussmechanismen auf die Beziehung von RecruiterIn und Neumitglied dar. Die gefundenen Ergebnisse sowie weitere Fragestellungen in einer experimentellen Studie zu spiegeln, wäre eine gewinnbringende Erweiterung des Forschungsfeldes.

Auch wenn das entwickelte Modell für alle Mitgliederorganisationen gelten soll, steht eine Übertragung des hier getesteten psychologischen Modells der Mitgliederwerbung auf andere Organisationen außerhalb des gewerkschaftlichen Kontextes bisher aus. Eine Überprüfung der angenommenen Übertragbarkeit auf andere Mitgliederorganisationen, wie Kirchen oder Interessensvertretungen wäre wünschenswert. Des Weiteren ist die Erosion der Mitgliedschaft in großen Organisationen sowie die Attestierung einer „Mitgliederkrise“ kein allein deutsches Phänomen. Ein transnationaler, respektive europäischer Vergleich sollte der Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung nachgehen.

## 7 Schlussbetrachtung

Motiviert durch postdemokratische Ansätze und mit Blick auf die Mitgliedererosion von traditionellen Mitgliederorganisationen wie Parteien und Gewerkschaften und befeuert durch die umfassende Recruiting-Forschung seit dem postulierten „War for Talents“ hat die Studie eine empirische Vermessung von Recruiting-Prozessen in der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) vorgenommen. Hierbei wurden auf der Grundlage von 1 132 Datensätzen Zusammenhänge von Motivation, Verhaltensintensität und Politischen Fertigkeiten auf den Recruiting-Erfolg von ehrenamtlichen RecruiterInnen untersucht.

Aufbauend auf Erkenntnissen und früheren Forschungen in Wirtschaftsunternehmen zu Recruiting sowie gesellschaftswissenschaftlichen Forschungsergebnissen zu Mitgliederorganisationen wurde in der vorliegenden prädiktiven Studie erstmals ein psychologisches Modell der Mitgliederwerbung für Mitgliederorganisationen aus erprobten theoretischen Bausteinen und Konstrukten entwickelt und in einer Feldstudie empirisch überprüft. Dies erweitert sowohl die psychologische Recruiting-Forschung als auch Kenntnisse über Mitgliederorganisationen.

Die vorliegende Untersuchung konnte zeigen: Der Zusammenhang zwischen der Motivation zur Mitgliederwerbung und dem tatsächlichen Erfolg in der Mitgliederwerbung wird durch die Anzahl der Werbeversuche (Verhaltensintensität) partiell mediiert und durch Politische Fertigkeiten moderiert. Dieser Zusammenhang lässt sich für die zwei aufeinander folgenden Jahre 2012 und 2013 gleichermaßen bestätigen. Dies unterstreicht den prädiktiven Charakter und die Vorhersagekraft des getesteten Modells. Die postulierte Interaktion von Verhaltensintensität und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg konnte nicht bestätigt werden. Die positiven Auswirkungen der Verhaltensintensität auf Recruiting-Erfolg blieben von Politischen Fertigkeiten unberührt.

Politische Fertigkeiten zeigen also einen bedeutsamen Einfluss auf die Motivation zur Mitgliederwerbung, nicht jedoch auf den konkreten Versuch der Mitgliederwerbung. Entsprechend bisheriger Untersuchungen kann davon ausgegangen werden, dass der direkte Versuch der Mitgliederwerbung, gerade aufgrund von fehlender Ansprache, allein schon ein wichtiges Element der Organisierung von ArbeitnehmerInnen darstellt (Dribbusch, 2003). Die Motivation zur Mitgliederwerbung kann sich jedoch neben dem persönlichen und direkten Werbeversuch von KollegInnen auch in anderen Verhaltensweisen ausdrücken

(Bronfenbrenner & Hickey, 2004). Um diese subtileren Werbestrategien erfolgreich in Neumitglieder zu übersetzen, sind Politische Fertigkeiten hilfreich. Die Rolle von Politischen Fertigkeiten für das erfolgreiche Recruiting neuer Mitglieder für Mitgliederorganisationen wird damit genauer definiert.

Die vorliegende Forschungsarbeit knüpft an verschiedene wissenschaftliche Diskussionsstränge an und entwickelt diese weiter. Der fehlenden ökologischen Validität vieler Studien der Recruiting-Forschung kann in der vorliegenden Studie mittels des objektiven Kriteriums „tatsächlicher Recruiting-Erfolg“ begegnet werden. Die Bedeutung der Politischen Fertigkeiten der RecruiterInnen und somit auch der Sozioanalytische Theorie innerhalb des Recruiting wird untersucht und herausgearbeitet. Für die Theorie des geplanten Verhaltens wird mit der vorliegenden Arbeit ein inhaltlicher Moderator zwischen Motivation und Verhaltenserfolg präsentiert und empirisch überprüft. Die Bedeutung dieser Theorie kann auch für das vorliegende Kriterium aus einer objektiven Datenquelle bestätigt werden. Dies unterstützt die Anwendbarkeit und Alltagstauglichkeit der Theorie, auch über selbsteingeschätzte Kriterien hinaus. Das vorliegende Modell ordnet die verwandten Komponenten in eine Ablaufstruktur ein und bestätigt durch das prädiktive Design der Untersuchung die Wirkrichtung des Modells.

Die organisatorischen, wirtschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen, in denen Mitgliederwerbung stattfindet, haben anders als von vielen anderen AutorInnen postuliert, keine signifikanten Auswirkungen auf den Erfolg in der Mitgliederwerbung über das getestete Modell hinaus. Für Mitgliederorganisationen bedeutet dies, dass sie selbst einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob sie ihre Mitgliederbasis verbessern können – selbst dann, wenn äußere Bedingungen ihre Bemühungen nicht unterstützen.

Die vorliegende Forschungsarbeit kann somit eine wichtige Lücke in der Verbändeforschung schließen und ihren Beitrag zur Stärkung von normativen Organisationen leisten. An dieser Stelle kann die Empfehlung an die Praxis ausgesprochen werden, postdemokratische Argumente als Begründung für Mitgliederverluste nicht hinzunehmen. Das aktive Recruiting durch ehrenamtliche Mitglieder gilt es zu stärken und zu professionalisieren. Ehrenamtliche RecruiterInnen sind ein entscheidender Schlüssel zur Steigerung der individuellen Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften.

## Literaturverzeichnis

- Abbott, B. (1993). Small firms and trades unions in services in the 1990s. *Industrial Relations Journal*, 24(4), 308–317.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Action Control* (S. 11–39). Springer Berlin Heidelberg.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2011a). *Constructing a theory of planned behavior questionnaire [Elektronische Ressource]*. Zugriff am 17.08.2014. Verfügbar unter <http://people.umass.edu/~ajzen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I. (2011b). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113–1127.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracin, B. T. Johnson & M. P. Zanna (Hrsg.), *The handbook of attitudes* (S. 173–222). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453–474.
- Alderfer, C. P. & McCord, C. G. (1970). Personal and situational factors in the recruitment interview. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 377–385.
- Alemann, U. von. (1985). Der Wandel organisierter Interessen in der Bundesrepublik. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 49, 3–21.
- Allen, D. G., Scotter, J. R. & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143–171.



- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L., Renwick, P. A. & Mayes, B. (1979). Organizational politics. *California Management Review*, 22(1), 77–83.
- Amir, Y. & Sharon, I. (1990). Replication research: A “must” for the scientific advancement of psychology. *Journal of Social Behavior & Personality*, 5(4), 51–69.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751–796.
- Anderson, J. C. & Moore, L. F. (1978). The motivation to volunteer. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 7(3), 120–129.
- Andresen, K., Bitzegeio, U. & Mittag, J. (2011). *Nach dem Strukturbruch - Kontinuität und Wandel von Arbeitswelten*. Bonn: Dietz-Verlag.
- Armitage, C. J. (2005). Can the theory of planned behavior predict the maintenance of physical activity? *Health Psychology*, 24(3), 235–245.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (1999). Distinguishing perceptions of control from self-efficacy: Predicting consumption of a low-fat diet using the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1), 72–90.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.
- Aronson, E., Akert, R. M. & Wilson, T. D. (2008). *Sozialpsychologie*. München: Pearson Deutschland GmbH.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31–35.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Badah, S. (2011). *Mitgliederkrise der Mitgliederparteien: Warum treten immer weniger Menschen einer Partei bei?* München: GRIN Verlag.
- Bain, G. S. & Elsheikh, F. (1976). *Union growth und the business cycle. An econometric analysis*. Oxford: Blackwell.
- Bain, G. S. & Price, R. (1983). Union growth: dimensions, determinants and destiny. In G. S. Bain (Hrsg.), *Industrial Relations in Britain* (Vol. 3, S. 3–33). Oxford: Blackwell.

- Bamberger, P. A., Kluger, A. N. & Suchard, R. (1999). Research notes: The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(3), 304–318.
- Bandura, A. (2000). Die Sozial-Kognitive Theorie der Massenkommunikation. In A. Schorr (Hrsg.), *Publikums- und Wirkungsforschung* (S. 153–180). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bauer, T. N., Maertz Jr, C. P., Dolen, M. R. & Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 892–903.
- Beer, M. & Stöber, J. (2002). Mitgliederwerbung im Betrieb. *Handlungshilfen für Betriebsräte und Vertrauensleute*. Industriegewerkschaft Metall, (Hrsg.).Frankfurt am Main: Union-Druckerei und Verlagsanstalt GmbH.
- Behrens, M. (2005). Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. *WSI-Mitteilungen*, 6, 329–338.
- Behrens, M. (2009a). Still married after all these years? Union organizing and the role of works councils in German industrial relations. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(3), 1.
- Behrens, M. (2009b). Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaften? *Industrielle Beziehungen*, 16(4), 303–326.
- Berkson, H. M., Ferris, G. R. & Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process: Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets. *Human Resource Management Review*, 12, 359–375.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M. & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563–577.

- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring the roles of gender and race. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 93–105.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T., Zettler, I., Schneider, P. B. & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job performance prediction by political skill. *Applied Psychology*, 60(3), 449–474.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. & Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 136–148.
- Blickle, G. & Gläser, D. (2009). Politische Fertigkeiten und Arbeitsstile: Eine Feldstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(3), 94–103.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., ... Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology*, 61(2), 295–322.
- Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., von Below, A., Schütte, N., ... Ferris, G. R. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader characteristics-follower satisfaction relationship. *Group & Organization Management*, 38(5), 601–629.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., ... Momm, T. D. (2011). Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies I. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 488–514.
- Blickle, G., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P. & Ferris, G. R. (2009). Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship. *Career Development International*, 14(4), 333–350.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 377–387.

- Blickle, G., Oerder, K. & Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383–390.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026–3048.
- Blickle, G. & Schnitzler, A. K. (2010). Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 155–165.
- Blickle, G. & Solga, M. (2006). Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 611–650).
- Blickle, G., Wendel, S. & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality–job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 326–335.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (S. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771–785.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008). Volunteer recruitment: The role of organizational support and anticipated respect in non-volunteers' attraction to charitable volunteer organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1013–1026.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2013). Volunteer Recruitment. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Hrsg.), *The Oxford handbook of recruitment* (S. 73–87). Cary, NC: Oxford University Press.
- Bortree, D. & Waters, R. D. (2008). Admiring the organization: a study of the relational quality outcomes of the nonprofit organization-volunteer relationship. *Public Relations Journal*, 2(3), 1–17.
- Bosch, G., Brücker, H. & Koppel, O. (2011). Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis? *Wirtschaftsdienst*, 91(9), 583–593.

- Bowen, C.-C., Swim, J. K. & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2194–2215.
- Brand, K.-W. (1982). *Neue Soziale Bewegungen. Entstehung, Funktion und Perspektiven neuer Protestpotentiale. Eine Zwischenbilanz*. Opladen: West Deutscher Verlag.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M. & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion*. Heidelberg: Springer.
- Breaugh, J. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non experimental studies. *Human Resource Management Review*, 18(4), 282–293.
- Breaugh, J. (2010). Realistic job previews. In R. Watkins & D. Leigh (Hrsg.), *Handbook of improving performance in the workplace* (S. 203–220). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Breaugh, J. A. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. In N. Schmitt (Hrsg.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (S. 68–87). New York, NY: Oxford University Press.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416.
- Breaugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W. & Chen, H. (2003). The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2267–2287.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Bremme, P., Fürniß, U. & Meinecke, U. (2007). *Never work alone. Organizing – Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Brinkmann, U., Choi, H.-L., Detje, R., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S. & Schmalstieg, C. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung. Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brinkmann, U. & Nachtwey, O. (2010). Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 60(13-14), 21–29.

- Bronfenbrenner, K. (1994). Employer behavior in certification elections and first-contract campaigns: Implications for labor law reform. In S. Friedman, R. W. Hurd, R. Oswald & R. Seeber (Hrsg.), *Restoring the promise of American labor law* (S. 75–89). Ithaca, NY: ILR Press.
- Bronfenbrenner, K. (1997). The role of union strategies in NLRB certification elections. *Industrial & Labor Relations Review*, 50(2), 195–212.
- Bronfenbrenner, K. (2003). The American labour movement and the resurgence in union organizing. In P. Fairbrother & C. A. B. Yates (Hrsg.), *Trade unions in renewal: A comparative study* (S. 32–50). New York: Continuum.
- Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R. W., Oswald, R. & Seeber, R. (1998). *Organizing to win: New research on union strategies*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner, K. & Hickey, R. (2003). *Blueprint for change: A national assessment of winning union organizing strategies*. Ithaca, NY: Cornell Office of Labor Education Research.
- Bronfenbrenner, K. & Hickey, R. (2004). Changing to organize: a national assessment of union organizing strategies. In R. Milkman & K. Voss (Hrsg.), *Rebuilding labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner, K. & Juravich, T. (1994). *The impact of employer opposition on union certification win rates: A private/public sector comparison* (Working Paper No. 113). Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Bronfenbrenner, K. & Juravich, T. (1998). It takes more than house calls. In K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. Oswald & R. Seeber, *Organizing to win: New research on union strategies* (S. 19–36). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner, K. & Warren, D. T. (2007). Race, gender, and the rebirth of trade unionism. *New Labor Forum*, 16(3), 142–148.
- Brouer, R. L., Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869–885.

- Brudney, J. L. (1992). Administrators of volunteer services: Their needs for training and research. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), 271–282.
- Bussell, H. & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244–257.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(3), 713–715.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546–561.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411–429.
- Carruth, A. & Disney, R. (1988). Where have two million trade union members gone? *Economica*, 1–19.
- Champoux, J. E. & Peters, W. S. (1987). Form, effect size and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 243–255.
- Chang, M. K. (1998). Predicting unethical behavior: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 17(16), 1825–1834.
- Chanlat, J. F. (1997). Conflict and politics. In A. Sorge & M. Warner (Hrsg.), *Handbook of organizational behaviour* (S. 472–480). London: International Thomson.

- Chaplin, W. F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality, 59*(2), 143–178.
- Chapman, D., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 928–944.
- Chapman, D. & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(6), 1032–1057.
- Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods, 4*(1), 62–83.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*(3), 366–375.
- Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology, 55*, 591–621.
- Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science, 8*(5), 156–159.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1516–1530.
- Cnaan, R. A. & Cascio, T. A. (1998). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research, 24*(3-4), 1–37.
- Cnaan, R. A., Handy, F. & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 25*(3), 364–383.
- Cnaan, R. A., Jones, K. H., Dickin, A. & Salomon, M. (2011). Estimating giving and volunteering: New ways to measure the phenomena. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40*(3), 497–525.



- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Aufl.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colvin, A. (2001). Gerechtigkeit ohne Gewerkschaft und Betriebsrat? Konfliktschlichtung in gewerkschaftsfreien Betrieben in den USA. *WSI Mitteilungen*, 12, 743–749.
- Comer, L. B. & Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 15–29.
- Commons, J. R. (1918). *History of labour in the United States*. New York: Beard Books.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Connerley, M. L. (1997). The influence of training on perceptions of recruiters' interpersonal skills and effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 259–272.
- Connerley, M. L. (2013). Recruiter effects and recruitment outcomes. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Hrsg.), *The Oxford handbook of recruitment* (S. 21–34). Cary, NC: Oxford University Press.
- Conner, M. & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429–1464.
- Conner, M., Norman, P. & Bell, R. (2002). The theory of planned behavior and healthy eating. *Health Psychology*, 21(2), 194–201.
- Conner, M., Sheeran, P., Norman, P. & Armitage, C. J. (2000). Temporal stability as a moderator of relationships in the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 469–493.
- Conner, M. & Sparks, P. (1996). The theory of planned behaviour and health behaviours. In M. Conner & P. Norman (Hrsg.), *Predicting health behaviour: Research and practice with social cognition models* (S. 121–162). Maidenhead, England: Open University Press.

- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology, 78*(1), 98–104.
- Crouch, C. (2008). *Postdemokratie* (Deutsche Erstausgabe). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Crouch, C. (2013). *Jenseits des Neoliberalismus - Ein Plädoyer für soziale Gerechtigkeit*. Wien: Passagen Verlag.
- Davis, L. E., Ajzen, I., Saunders, J. & Williams, T. (2002). The decision of African American students to complete high school: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Educational Psychology, 94*(4), 810–819.
- De Houwer, J., Thomas, S. & Baeyens, F. (2001). Association learning of likes and dislikes: A review of 25 years of research on human evaluative conditioning. *Psychological Bulletin, 127*(6), 853–869.
- Dex, S. (1995). The reliability of recall data: A literature review. *Bulletin de Methodologie Sociologique, 49*(1), 58–89.
- Dickens, W. T. (1983). The effect of company campaigns on certification elections: Law and reality once again. *Industrial & Labor Relations Review, 36*(4), 560–575.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(6), 1246–1256.
- Dineen, B. R. & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Hrsg.), *Selecting and developing members of the organization* (S. 43–66). Washington, DC: American Psychological Association.
- Disney, R. (1990). Explanations of the decline in trade union density in Britain: An appraisal. *British Journal of Industrial Relations, 28*(2), 165–177.
- Doll, J. & Ajzen, I. (1992). Accessibility and stability of predictors in the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*(5), 754–765.
- Donaldson, S. I. & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology, 17*(2), 245–260.
- Dörre, K. (2008). Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing. *WSI Mitteilungen, 61*(1), 3–10.

- Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537–550.
- Dribbusch, H. (2003). *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor: Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*. Berlin: Edition Sigma.
- Dribbusch, H. (2010). *Tarifkonkurrenz als gewerkschaftspolitische Herausforderung: ein Beitrag zur Debatte um die Tarifeinheit*. WSI-Diskussionspapier Nr. 172, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Dribbusch, H. (2011). Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung. In T. Haipeter & K. Dörre (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung* (S. 231–263). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dribbusch, H. & Birke, P. (2014). Die DGB-Gewerkschaften seit der Krise - Entwicklungen, Herausforderungen, Strategien. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194–202.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865–897.
- Ebbinghaus, B. (2003). Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. (S. 174–203). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ebbinghaus, B. & Göbel, C. (2014). Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 207–239). Springer: Heidelberg.
- Ebbinghaus, B. & Visser, J. (1999). When institutions matter: Union growth and decline in Western Europe, 1950–1995. *European Sociological Review*, 15(2), 135–158.

- Ebertz, M. N. (2014). Erosion der (katholischen) Kirche: Altes flicken oder Neues wagen? In P. Becker & U. Diewald (Hrsg.), *Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland: Perspektiven und Prognosen* (S. 29–47). Freiburg: Verlag Herder GmbH.
- Edwards, J. R. & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22.
- Eid, M. & Diener, E. E. (Hrsg.). (2006). *Handbook of multimethod measurement in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Elsholz, U. & Meyer, R. (2003). Konvergenzen gewerkschaftlicher und beruflicher Bildung. *Erwachsenenbildung und Demokratie. Report, 1*, 93–101.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Ewen, C. (2012). *Politische Fertigkeiten im Führungskontext*. Elektronisch veröffentlichte Dissertation, Universität Bonn. Verfügbar unter <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2013/3115/3115.htm>.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C. & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 516–533.
- Fairholm, G. W. (2009). *Organizational power politics: Tactics in organizational leadership*. Santa Barbara, CA: ABC Clío.
- Farmer, S. M. & Fedor, D. B. (2001). Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal of Management*, 27(2), 191–211.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A. & Witt, L. A. (1999). Development and initial validation of the political skill inventory. Vortrag auf *Academy of Management, 59th annual national meeting, Chicago*.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., ... Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 744–771.

- Ferris, G. R., Davidson, S. & Perrewé, P. L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25–37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. In G. R. Ferris & Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (S. 487–528). New York: Routledge/Taylor and Francis
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Ferris, G. & Treadway, D. C. (2012). Politics in organizations: History, construct specification, and research directions. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (S. 3–26). New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fletcher, B. & Hurd, R. W. (1998). Beyond the organizing model: the transformation process in local unions. In K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. Oswald & R. Seeber (Hrsg.), *Organizing to win: New research on union strategies* (S. 37–53). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Francis, J. J., Eccles, M. P., Johnston, M., Walker, A., Grimshaw, J., Foy, R., ... Bonetti, D. (2004). *Constructing questionnaires based on the theory of planned behaviour. A manual for health services researchers*. Newcastle upon Tyne, UK: Centre for Health Services Research. Verfügbar unter <http://openaccess.city.ac.uk/1735/>

- Frege, C. M. (2000). Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des "Organisierungsmodells." *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 7(3), 260–280.
- Fullagar, C. J., Gallagher, D. G., Clark, P. F. & Carroll, A. E. (2004). Union commitment and participation: A 10-year longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 730–737.
- Geiger, S. W. & Cashen, L. H. (2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 68–84.
- Gensicke, T. (2014). Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in den neuen und alten Bundesländern 1999-2004-2009. In T. Olk & T. Gensicke (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland* (S. 17–100). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- George, D. & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn y Bacon.
- Gibbons, F. X., Gerrard, M., Blanton, H. & Russell, D. W. (1998). Reasoned action and social reaction: willingness and intention as independent predictors of health risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1164–1180.
- Giles, M., McClenahan, C., Cairns, E. & Mallet, J. (2004). An application of the theory of planned behaviour to blood donation: The importance of self-efficacy. *Health Education Research*, 19(4), 380–391.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Givan, R. K. & Hipp, L. (2012). Public perceptions of union efficacy a twenty-four country study. *Labor Studies Journal*, 37(1), 7–32.
- Godin, G. & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: A review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11(2), 87–98.
- Goleman, D. (1997). *Emotionale Intelligenz*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Goltz, S. M. & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 109–118.

- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A. & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 479–499.
- Graf, A. (2004). Eine deutschsprachige Version der Self-Monitoring-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48(3), 109–121.
- 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, Ontario. Verfügbar unter <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED251640.pdf>
- Greenslade, J. H. & White, K. M. (2005). The Prediction of above-average participation in volunteerism: A test of the theory of planned behavior and the volunteers functions inventory in older Australian adults. *The Journal of Social Psychology*, 145(2), 155–172.
- Günther, M. (2009). Der deutsche Spendenmarkt – Instrumente zur Markt- und Zielgruppenbeobachtung. In E. Priller & J. Sommerfeld (Hrsg.), *Spenden in Deutschland: Analysen, Konzepte, Perspektiven* (S. 149–166). Münster: LIT Verlag.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. & Biddle, S. J. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(1), 3–32.
- Hall, M. H. (2001). Measurement issues in surveys of giving and volunteering and strategies applied in the design of Canada's National Survey of giving, volunteering and participating. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 515–526.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L. C. & Ranade, S. (2000). Public perception of "who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 45–65.
- Hanf, U. (2011). Non-Profit-Organisation. In V. Lewinski-Reuter & S. Lüddemann (Hrsg.), *Glossar Kulturmanagement* (S. 272–278). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hansen, T., Møller Jensen, J. & Stubbe Solgaard, H. (2004). Predicting online grocery buying intention: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *International Journal of Information Management*, 24(6), 539–550.
- Harold, C. M., Uggerslev, K. L. & Kraichy, D. (2013). Recruitment and job choice. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Hrsg.), *The Oxford handbook of recruitment* (S. 47–72). Cary, NC: Oxford University Press.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278–285.
- Harris, M. M. & Fink, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40(4), 765–784.
- Harvey, P., Harris, R. B., Harris, K. J. & Wheeler, A. R. (2007). Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 105–115.
- Hassel, A. (1999). *Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Hassel, A. (2007). Gewerkschaften. In U. Willems & T. von Winter (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland* (S. 173–196). Heidelberg: Springer.
- Hayes, A. F. (2008). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York City, NY: Guilford Press.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. New York: Routledge.
- Heery, E., Simms, M., Simpson, D., Delbridge, R. & Salmon, J. (2000). Organizing unionism comes to the UK. *Employee Relations*, 22(1), 38–57.
- Hessing, D. J., Elffers, H. & Weigel, R. H. (1988). Exploring the limits of self-reports and reasoned action: An investigation of the psychology of tax evasion behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 405–413.
- Hickey, R., Kuruvilla, S. & Lakhani, T. (2010). No panacea for success: member activism, organizing and union renewal. *British Journal of Industrial Relations*, 48(1), 53–83.



- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (S. 27–65). New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 567–576.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. Page (Hrsg.), *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation, 1982: Personality - Current theory and research* (S. 55–89). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2007). *Hogan personality inventory manual* (3. Aufl.). Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*, 11(2-3), 129–144.
- Hogan, R. & Smither, R. (Hrsg.). (2008). *Personality: Theories & applications* (2. Aufl.). Tulsa, OK: Hogan Press.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. (3. Aufl.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hurd, R. W. & Uehlein, J. B. (1994). Patterned responses to organizing: Case studies of the union-busting convention. In S. Friedman, R. W. Hurd, R. Oswald & R. Seeber (Hrsg.), *Restoring the promise of American labor law* (S. 61–74). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- IG Bergbau, Chemie, Energie (2013). *IG BCE Prämienkatalog 2013/14*. Hannover: BWH GmbH
- Imus, A. L. & Ryan, A. M. (2005). Relevance and rigor in research on the applicant's perspective: In pursuit of pragmatic science. In A. Evers, N. Anderson & O. Smit-Voskuijl (Hrsg.), *Handbook of personnel selection*. (S. 291–305). Oxford: Blackwell.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229.

- Johnson, D. W. & Johnson, S. (1972). The effects of attitude similarity, expectation of goal facilitation, and actual goal facilitation on interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(3), 197–206.
- Johnston, G. P. & Snizek, W. E. (1991). Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis. *Human Relations*, 44(12), 1255–1272.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Jose, P. E. (2008). *ModGraph-I: A programme to compute cell means for the graphical display of moderational analyses: The internet version, Version 2.0 [Elektronische Ressource]*. Zugriff am 27.12.2011. Verfügbar unter <http://www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-jose-files/modgraph/modgraph.php>
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394.
- Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (Pops): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627–658.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill–job performance relationship: A two-study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 123–135.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York City, NY: Wiley.
- Kelly, J. (1990). British trade unionism 1979-89: Change, continuity and contradictions. *Work, Employment & Society*, 4(5), 29–65.
- Kieser, A. (Hrsg.). (2002). *Organisationstheorien*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Kirnan, J. P., Farley, J. A. & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42(2), 293–308.
- Klein, J. I. (1988). The myth of the corporate political jungle: Politicization as a political strategy. *Journal of Management Studies*, 25(1), 1–12.

- Klein, R. A., Ratliff, K. A., Vianello, M., Adams Jr, R. B., Bahník, Š., Bernstein, M. J., ... others. (2014). Investigating variation in replicability: A “many labs” replication project. *Social Psychology*, 45(3), 142–152.
- Klotz, A. C., Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R. & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 104–119.
- Knowles, S. R., Hyde, M. K. & White, K. M. (2012). Predictors of young people’s charitable intentions to donate money: An extended theory of planned behavior perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2096–2110.
- Koch, A., Wasmer, M. & Schmidt, P. (2001). *Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland*. Opladen: Leske+ Budrich.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 294–308.
- Ko, N.-Y., Feng, M.-C., Chiu, D.-Y., Wu, M.-H., Feng, J.-Y. & Pan, S.-M. (2004). Applying theory of planned behavior to predict nurses’ intention and volunteering to care for SARS patients in southern Taiwan. *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, 20(8), 389–398.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one’s own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.
- Laird, M. D., Zboja, J. J., Martinez, A. D. & Ferris, G. R. (2013). Performance and political skill in personal reputation assessments. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 661–676.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M. & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 252–265.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- LeDoux, J. E. (2006). *Das Netz der Persönlichkeit: Wie unser Selbst entsteht*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Lemmens, K. P. H., Abraham, C., Hoekstra, T., Ruiters, R. A. C., De Kort, W., Brug, J. & Schaalma, H. P. (2005). Why don't young people volunteer to give blood? An investigation of the correlates of donation intentions among young nondonors. *Transfusion*, 45(6), 945–955.
- Liebermeister, B. (2012). *Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146–165.
- Liu, Y., Liu, J. & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432–1460.
- Madden, T. J., Ellen, P. S. & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3–9.
- Magnusen, M. J., Mondello, M., Kim, Y. K. & Ferris, G. R. (2011). Roles of recruiter political skill, influence strategy, and organization reputation in recruitment effectiveness in college sports. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 687–700.
- Manstead, A. S., Proffitt, C. & Smart, J. L. (1983). Predicting and understanding mothers' infant-feeding intentions and behavior: testing the theory of reasoned action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(4), 657–671.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
- McEachan, R. R. C., Conner, M., Taylor, N. J. & Lawton, R. J. (2011). Prospective prediction of health-related behaviours with the theory of planned behaviour: A meta-analysis. *Health Psychology Review*, 5(2), 97–144.

- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & DeNisi, A. S. (2000). A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: A test of three counterintuitive propositions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 407–434.
- Mergel, T. (1999). Der Funktionär. In U. Frevert & H.-G. Haupt (Hrsg.), *Der Mensch des 20. Jahrhunderts* (S. 278–300). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Meurs, J. A., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2011). Political skill as moderator of the trait sincerity–task performance relationship: A socioanalytic, narrow trait perspective. *Human Performance*, 24(2), 119–134.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, M. & Leitner, J. (2011). Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 87–104). Wiesbaden: Springer.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Michels, R. (1911). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Leipzig: W. Klinkhardt.
- Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250–268.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Montoya, R. M., Horton, R. S. & Kirchner, J. (2008). Is actual similarity necessary for attraction? A meta-analysis of actual and perceived similarity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 25(6), 889–922.

- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2007). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg: Springer.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie: Eine Einführung*. Campus Verlag.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M. & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184.
- Müsseler, J. & Prinz, W. (2002). *Allgemeine Psychologie*. Heidelberg: Spektrum, Akademischer Verlag.
- Nerdinger, F. W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg Verlag.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer-Verlag.
- Neubauer, W. (2009). Leadership und Wertemanagement. In J. Eurich & A. Brink (Hrsg.), *Leadership in sozialen Organisationen* (S. 47–59). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neubauer, W. F. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral*. Stuttgart: Lucius.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Niedermayer, O. (2012). *Die Piratenpartei*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Niedermayer, O. (2014). Parteimitglieder in Deutschland. *Arbeitshefte aus dem Otto-Stammer-Zentrum*, 21.
- Norman, P., Clark, T. & Walker, G. (2005). The theory of planned behavior, descriptive norms, and the moderating role of group identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 1008–1029.
- Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung. (2014). Trust in Professions 2014. Zugriff am 12.04.2015. Verfügbar unter [http://www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/GfK\\_Trust%20in%20Professions\\_e.pdf](http://www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/GfK_Trust%20in%20Professions_e.pdf)

- Oerder, K. & Blickle, G. (2012). When Men Lose - Geschlechtereffekte bei politischen Fertigkeiten auf die Leistungsbeurteilung in der der Betriebsratsarbeit. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 3(2), 52–64.
- Oerder, K., Blickle, G. & Summers, J. K. (2014). How work context and age shape political skill. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 582–599.
- Pearce, J. L. (1983). Comparing volunteers and employees in a test of Etzioni's compliance typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 12(2), 22–30.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. New York: Routledge.
- Pearson, R. W., Ross, M. & Dawes, R. M. (1992). Personal recall and the limits of retrospective questions in surveys. In J. M. Tanur (Hrsg.), *Questions about questions: Inquiries into the cognitive bases of surveys* (S. 65–94). New York: Russell Sage Foundation.
- Perrewé, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366–378.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J. & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141–152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., ... Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: An antidote in the role overload–strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 239–250.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Pub.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673–690.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Prott, J. (2008). *Aktive Vertrauensleute in industriellen Mittelbetrieben* (Arbeitspapier 155). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Pyhel, J. (2006). Warum ist man Gewerkschaftsmitglied? Determinanten der Mitgliedschaftsneigung. *WSI Mitteilungen*, 59(6), 341–346.
- Reichert, R. (2011). “Volunteering” und “Bürgerarbeit” in Gemeinwohl-Konzepten: Überlegungen zur unbezahlten Arbeit. *Arbeit*, 11(1), 33–47.
- Reiser, M. (2006). *Zwischen Ehrenamt und Berufspolitik: Professionalisierung der Kommunalpolitik in deutschen Großstädten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reutter, W. & Rütters, P. (2008). Interessenverbände. In O. W. Gabriel & S. Kropp (Hrsg.), *Die EU-Staaten im Vergleich. Strukturen, Prozesse, Politikinhalt* (S. 389–411).
- Rhodes, R. E., Jones, L. W. & Courneya, K. S. (2002). Extending the theory of planned behavior in the exercise domain: A comparison of social support and subjective norm. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73(2), 193–199.
- Riley, J. A. (2013). *The role of recruitment expectations and organisational trust in volunteer organisations* (veröffentlichte Masterarbeit). Universität Canterbury.
- Rothermund, K. & Eder, A. (2011). *Motivation und Emotion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rudzio, W. (2011). *Das politische System der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2000). Applicants’ perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26(3), 565–606.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnett & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial*



- and organizational psychology* (S. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, *15*(2), 286–310.
- Rynes, S. L. & Boudreau, J. W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, *39*(4), 729–757.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, *44*(3), 487–521.
- Rynes, S. L. & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 55–76). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In A. Evers, O. Smit-Voskuil & N. Anderson (Hrsg.), *Handbook of personnel selection* (S. 47–72). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Sargeant, A. & Lee, S. (2004). Trust and relationship commitment in the United Kingdom voluntary sector: Determinants of donor behavior. *Psychology and Marketing*, *21*(8), 613–635.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1248–1264.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *46*(2), 190–207.
- Schäfer, H. & Schmidt, J. (2012). *Nicht nur kleine Unterschiede*. [Elektronische Ressource]. Zugriff am 07.04.2015. Verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iw-nachrichten/beitrag/frauenerwerbsquoten-nicht-nur-kleine-unterschiede-67620>
- Schalt, F., Kreitz, M., Magerl, F., Schirmacher, K. & Melchert, F. (Hrsg.). (2009). *Neuanfang statt Niedergang: die Zukunft der Mitgliederparteien*. Münster: LIT Verlag.
- Scheddin, M. (2005). *Erfolgsstrategie Networking: Business-Kontakte knüpfen, organisieren und pflegen* (3. Aufl.). München: Allitera.

- Scheytt, S. (2011). Auf Anti-Gewerkschaftskurs. *Mitbestimmung*, 57(3), 38–41.
- Schifter, D. E. & Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 843–851.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1992). Die Organisationskrise des DGB: Nur ein krisenhaftes Verhältnis seiner Mitglieder? *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 43(1), 44–53.
- Schnabel, C. (1993). Bestimmungsgründe der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft. *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 38, 205–224.
- Schröder, R. (1992). *Wolfgang Ritscher: Koalitionen und Koalitionsrecht in Deutschland bis zur Reichsgewerbeordnung*. Frankfurt am Main: Keip Verlag.
- Schroeder, W. (2014). *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Heidelberg: Springer.
- Schroeder, W., Kalass, V. & Greef, S. (2008). *Kleine Gewerkschaften und Berufsverbände im Wandel*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Schroeder, W. & Weßels, B. (2003). *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, H. (2008). *Netzwerkmanagement: Koordination von professionellen Vernetzungen ; Grundlagen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schubert, K. & Klein, M. (2011). *Das Politiklexikon* (5. aktual. Auflage). Bonn: Dietz-Verlag.
- Schulz-Walz, F. (2011). Zum Phänomen Mitgliederschwund – Ursachen und Implikationen für das Verbandsmanagement. In A. Heilmair, Y. Russ, H. Sturm & T. Zitzmann (Hrsg.), *Perspektiven des Verbandsmanagements* (S. 179–189). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schütte, N. (2000). Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen* (S. 129–146). Heidelberg: Springer.
- Selke, S. (2009). *Tafeln in Deutschland*. Heidelberg: Springer.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36.

- Sheppard, B. H., Hartwick, J. & Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 325–343.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420–428.
- Shye, S. (2010). The motivation to volunteer: A systemic quality of life theory. *Social Indicators Research*, 98(2), 183–200.
- Silbereisen, R. & Frey, D. (2001). *Perspektiven der Psychologie. Einführung und Standortbestimmung*. Weinheim: Beltz.
- Simms, M. (2007a). Interest formation in greenfield union organising campaigns. *Industrial Relations Journal*, 38(5), 439–454.
- Simms, M. (2007b). Managed activism: Two union organising campaigns in the not-for-profit sector. *Industrial Relations Journal*, 38(2), 119–135.
- Siri, J. (2012). *Parteien. Zur Soziologie einer politischen Form*. Heidelberg: Springer.
- Smith, A. N., Watkins, M. B., Burke, M. J., Christian, M. S., Smith, C. E., Hall, A. & Simms, S. (2013). Gendered influence a gender role perspective on the use and effectiveness of influence tactics. *Journal of Management*, 39(5), 1156–1183.
- Smith, J. R. & McSweeney, A. (2007). Charitable giving: The effectiveness of a revised theory of planned behaviour model in predicting donating intentions and behaviour. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17(5), 363–386.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: Freeman.
- Sparks, P. & Shepherd, R. (1992). Self-identity and the theory of planned behavior: Assessing the role of identification with “green consumerism.” *Social Psychology Quarterly*, 55(4), 388–399.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232.

- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). (2015). *Arbeitsmarkt in Zahlen, Beschäftigung nach Ländern wirtschaftsfachlicher Gliederung (WZ 2008)*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Stevens, C. K. (1998). Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicants' reactions. *Personnel Psychology*, 51(1), 55–85.
- Strader, M. K. & Katz, B. M. (1990). Effects of a persuasive communication on beliefs, attitudes, and career choice. *The Journal of Social Psychology*, 130(2), 141–150.
- Streeck, W. (1987). Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediaeren Organisationen in sich ändernden Umwelten. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 39(3), 471–495.
- Streeck, W. (2014). Gewerkschaften in Westeuropa. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 107–120). Heidelberg: Springer.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317–1338.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations* (S. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, M. S. & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261–285.
- Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology* (S. 304–334). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Tempel, E. R. (1999). Trust and fundraising as a profession. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 1999(26), 51–58.

- Terry, D. J., Hogg, M. A. & White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: self-identity, social identity and group norms. *British Journal of Social Psychology*, 38(3), 225–244.
- Thacker, J. W., Fields, M. W. & Barclay, L. A. (1990). Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 33–48.
- Thieme, M. (14. Januar 2008). Spendenskandal: Unicef-Chef will Simonis loswerden. *Frankfurter Rundschau*. Zugriff am 28.11.2014. Verfügbar unter <http://www.fr-online.de/unicef/spendenskandal-unicef-chef-will-simonis-loswerden,1477342,2812702.html>
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–1017.
- Tilly, C. & Tilly, C. (1994). Capitalist work and labor markets. In N. Smelser & R. Swedberg (Hrsg.), *The handbook of economic sociology* (S. 283–312). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J. & Ferris, G. R. (2014). The roles of recruiter political skill and performance resource leveraging in NCAA football recruitment effectiveness. *Journal of Management*, 40(6), 1607–1626.
- Tsang, E. W. K. & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *The Academy of Management Review*, 24(4), 759–780.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.
- Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751.
- Turban, D. B. & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228–234.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660.

- Urban, D. & Mayerl, J. (2006). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vall, M. van de. (1970). *Labor organizations: A macro-and micro-sociological analysis on a comparative basis*. London: Cambridge, University Press.
- Van der Linden, S. (2011). Charitable intent: A moral or social construct? A revised theory of planned behavior model. *Current Psychology*, 30(4), 355–374.
- Visser, J. (1990). *In Search of Inclusive Unionism*. Deventer/Boston: Kluwer.
- Visser, J. (2002). Why fewer workers join unions in Europe: A social custom explanation of membership trends. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 403–430.
- Waddington, J. (1992). Trade union membership in Britain, 1980–1987: unemployment and restructuring. *British Journal of Industrial Relations*, 30(2), 287–324.
- Waddington, J. & Whitston, C. (1995). Trade unions: growth, structure and policy. In P. Edwards (Hrsg.), *Industrial relations: Theory and practice in Britain* (S. 151–202). Oxford, Cambridge/MA: Blackwell.
- Waddington, J. & Whitston, C. (1997). Why do people join unions in a period of membership decline? *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 515–546.
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33–38.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297.
- Warburton, J. & Terry, D. J. (2000). Volunteer decision making by older people: A test of a revised theory of planned behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 22(3), 245–257.
- Wassermann, W. & Rudolph, W. (1992). *Arbeiten im Kleinbetrieb: Interessenvertretung im deutschen Alltag*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Weßels, B. (1991). Vielfalt oder strukturierte Komplexität? Zur Institutionalisierung politischer Spannungslinien im Verbände- und Parteiensystem in der Bundesrepublik. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 43(3), 454–475.

- Weßels, B. (2001). Vermittlungsinstitutionen und Interessenvertretung: Zur Performanz von Mitgliederorganisationen in Deutschland. In A. Koch, M. Wasmer & P. Schmidt (Hrsg.), *Politische Partizipation in der Bundesrepublik Deutschland* (S. 221–246). Wiesbaden: Springer.
- Weßels, B. (2013). Organisationen in der Mitgliederkrise oder Mitglieder in der Organisationskrise? In R. Speth (Hrsg.), *Grassroots-Campaigning* (S. 27–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wetzel, D. (2014). Die Mitgliederoffensive: kopernikanische Wende in der deutschen Gewerkschaftspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (S. 47–55). Heidelberg: Springer.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wiesendahl, E. (2006). *Mitgliederparteien Am Ende? Eine Kritik der Niedergangsdiskussion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wihler, A., Solga, M. & Blickle, G. (2014). Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl., S. 369–405). Bern: Huber.
- Wilhelm, M. O. (2007). The quality and comparability of survey data on charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 65–84.
- Willems, U. & Winter, T. von. (2007). *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research a review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176–212.
- Wirtz, M. A. (2013). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (Auflage: 16., vollständig überarbeitete Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerreliabilität–Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. *Diagnostica*, 52(4), 161–180.

- Wymer, W. W. (1997). Segmenting volunteers using values, self-esteem, empathy, and facilitation as determinant variables. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 5(2), 3–28.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2), 1–27.
- Zettler, I. (2009). *Politische Fertigkeiten und berufliche Leistung: ein kurvilinearere Zusammenhang*. Elektronisch veröffentlichte Dissertation, Universität Bonn. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:82-opus-29000>
- Zettler, I. & Lang, J. W. B. (in press). Employees' Political Skill and Job Performance: An Inverted U-Shaped Relation? *Applied Psychology*.
- Zimmer, A. (2007). Sozialkapital. In *Vereine – Zivilgesellschaft konkret* (S. 194–203). Wiesbaden: VS Verlag.



## Anhang A: Anschreiben an die WerberInnen

### Abbildung A.1

#### *Anschreiben an die WerberInnen*

IG BCE, Postfach 30 47, 30030 Hannover

Werberinnen und Werber  
der IG BCE

Hauptvorstand  
Vorstandsbereich 3  
Mitglieder/Zielgruppen/Bildung  
Abteilung Marketing  
Königsworther Platz 6  
30167 Hannover

Zentrale 0511 7631-0  
Durchw. 0511 7631-371  
Fax 0511 7631-708  
abteilung.marketing@igbce.de

Unser Zeichen: pl-ku  
Hannover, 1.4.2015

#### Forschungsvorhaben „Mitgliedergewinnung in der IG BCE“

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

du gehörst zu unseren besten Werber(inne)n in der IG BCE. Deshalb ist uns deine Meinung besonders wichtig!

Die IG BCE beteiligt sich an einem zentralen Forschungsvorhaben der Universität Bonn zum Thema Mitgliederwerbung in Gewerkschaften.

Schwerpunkt ist die Untersuchung der Mitgliederwerbung aus Sicht der Werberin oder des Werbers, denn neben Umfeld- und Leistungsanalysen geht es vor allem darum, die Eigenschaften erfolgreicher Werberinnen und Werber ins Zentrum der Untersuchung zu rücken.

Es geht um die Frage „Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten muss ein Mitglied haben, um erfolgreich neue Mitglieder werben zu können?“ Dabei geht es um drei wesentliche Faktoren, die die Mitgliedergewinnung beeinflussen:

- a) Motivation
- b) Sympathie
- c) Fähigkeiten/Qualifikation

Unser Ziel ist, auf Basis der Ergebnisse unsere Qualifikationsmodule (z. B. Werbecoaching) passgenauer anzubieten und geeignete Marketinginstrumente für ein Empfehlungsmarketing zu entwickeln (Mitglieder werben Mitglieder). Die Umfrage dauert nur ca. 10 Minuten.

Insgesamt werden wir im August und September 2012 über 8.000 Werberinnen und Werber mithilfe von Online-Fragebögen um ihre Meinung bitten.

Wir freuen uns, wenn wir dich für die Studie gewinnen können!

Unter folgendem Link findest du den Fragebogen:

[http://www.unipark.de/uc/Mitgliederwerbung\\_IGBCE/](http://www.unipark.de/uc/Mitgliederwerbung_IGBCE/)

Gib hier bitte dein persönliches Passwort ein:

Als kleiner Anreiz und als Dankeschön für die Teilnahme verlosen wir 10 Preise aus unserer Werbepremienwelt in Höhe von jeweils 40,-€. Unser Hauptpreis ist eine Fahrt für 2 Personen mit unserem IG BCE –Heißluftballon. Voraussetzung für die Teilnahme an der Verlosung ist die Eingabe Deiner Kontaktdaten am Ende des Fragebogens. Für die Befragung benötigen wir zwei weitere Einschätzungen einer Kollegin bzw. eines Kollegen aus Deinem Betrieb. Auch dafür bitten wir um Deine Hilfe. In den nächsten Tagen erhältst Du dafür zwei weitere E-Mails von uns. Wir bitten Dich, die Mail mit dem Betreff: „Mitgliederbefragung 1“ an ein weiteres IG BCE Mit-

SEB AG (BLZ 250 101 11) Konto 18 11 400 100  
Zusatz bei Überweisungen aus dem Ausland:  
IBAN:DE6825010111 1811400100



## Abbildung A.2

*Anschreiben an die WerberInnen S. 2*

- 2 -

glied in Deinem Betrieb, die Deine Arbeit in der IG BCE gut kennt, weiterzuleiten. Die Mail mit dem Betreff: "Mitgliederbefragung 2" leitest Du bitte an eine Person weiter, die (noch) kein Mitglied in der IG BCE ist.

So wollen wir uns ein umfassendes Bild von der Wirkweise und Wahrnehmung unserer Gewerkschaft in den Betrieben verschaffen.

Alle von Dir gemachten Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Antworten sind selbstverständlich für niemanden außerhalb des Forschungsteams zugänglich. Sie werden gemäß den Richtlinien des Datenschutzes verwaltet und verschlüsselt.

Bitte mach mit! Mehr Informationen über das Projekt kannst Du dir auch unter <http://mitgliederwerbung.wordpress.com/uber-das-projekt/> anschauen. Dort informiert unsere Wissenschaftlerin Dipl.-Psych. Katharina Oerder über die Inhalte und Ziele unseres gemeinsamen Forschungsvorhabens.

Vielen herzlichen Dank für deine Unterstützung die IG BCE noch erfolgreicher zu machen!

Bei konkreten Rückfragen zu dem Projekt kannst du dich jederzeit gern an Katharina Oerder ([koerder@uni-bonn.de](mailto:koerder@uni-bonn.de), 0228/734356) oder Christian Pavel ([christian.pavel@igbce.de](mailto:christian.pavel@igbce.de), 0511 7631-419) wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Christian Pavel  
Abteilung Marketing

## Anhang B: Anschreiben an die Bezirke der IG BCE

### Abbildung B.1

#### Anschreiben an die Bezirke der IG BCE

IG BCE, Postfach 3047, 30030 Hannover

**An alle Bezirke**

Zur Kenntnis:  
gHV  
Landesbezirke



**Hauptvorstand  
Vorstandsbereich 3  
Mitglieder/Zielgruppen/Bildung**

**Abteilung Marketing**

**Andrea Pichotka**

Königsworther Platz 6  
30167 Hannover

Zentrale 0511 7631-0  
Durchw. 0511 7631-371  
Fax 0511 7631-708  
abt.marketing@igbce.de

Unser Zeichen: pi-ku  
Hannover, .....

#### Forschungsvorhaben „Mitgliedergewinnung in der IG BCE“

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

wie auf unserer Hauptamtlichentagung informiert, beteiligt sich die IG BCE an einem zentralen Forschungsvorhaben der Universität Bonn zum Thema Mitgliederwerbung in Gewerkschaften.

Schwerpunkt ist die Untersuchung der Mitgliederwerbung aus Sicht der Werberin oder des Werbers. Neben Umfeld- und Leistungsanalysen geht es vor allem darum, die Eigenschaften erfolgreicher Werberinnen und Werber ins Zentrum der Untersuchung zu rücken.

Es geht um die Frage „Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten muss ein Mitglied haben, um erfolgreich neue Mitglieder werben zu können?“ Im Kern geht es um drei wesentliche Faktoren, die die Mitgliedergewinnung beeinflussen:

- a) Motivation
- b) Sympathie
- c) Fähigkeiten/Qualifikation

Unser Ziel ist, auf Basis der Ergebnisse unsere Qualifikationsmodule (z. B. Werbecoaching) passgenauer anzubieten und geeignete Marketinginstrumente für ein Empfehlungsmarketing zu entwickeln (Mitglieder werben Mitglieder).

Ende August/ Anfang September 2012 werden wir über 8.000 Werberinnen und Werber mithilfe von Online-Fragebögen um ihre Meinung bitten.

Zum besseren Verständnis des Forschungsvorhabens haben wir einen Videoclip gedreht, den wir auf der letzten Marketing-Tagung erstmals erfolgreich präsentiert und die Werber/-innen aufgerufen haben, sich an der Befragung zu beteiligen. Den Videoclip findet ihr im Intranet unter Vorstandsbereich 3 auf der Seite der Abteilung Marketing.

Zu eurer Information erhaltet ihr vorab das Anschreiben und den Fragebogen als pdf. Online könnt ihr euch diesen unter folgendem Link [http://www.unipark.de/uc/Mitgliederwerbung\\_IGBCE-OFFEN/](http://www.unipark.de/uc/Mitgliederwerbung_IGBCE-OFFEN/) anschauen. Ende letzten Jahres haben wir die Inhalte und Formulierungen des Fragebogens in einer Vorstudie mit 200 GewerkschafterInnen getestet und validiert. Zusätzlich erhaltet ihr eine Übersicht der Werber/-innen aus eurem Bezirk zur Kenntnis. Solltet ihr Anmerkungen oder Einwände bezüglich der Auswahl eurer Werber/-innen haben, teilt dies bitte bis spätestens 17. August der Abt. Marketing mit.

Für Rückfragen steht euch Christian Pavel (0511 7631-419) gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Edeltraud Glänzer

## Anhang C: Fragebogen Hauptstudie

Abbildung C.1

*Startseite Fragebogen*



---

### Liebes IG BCE-Mitglied,

ich freue mich sehr, dass Sie sich zur Teilnahme an der Studie "Mitgliederwerbung in der IG BCE" bereit erklärt haben. Die Untersuchung ist für uns sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus gewerkschaftlicher Perspektive sehr wichtig. Ihre Hilfe und Unterstützung ist dabei sehr wertvoll für uns!

Gerne informieren wir Sie nach Abschluss der Studie über die Auswertung und Ergebnisse. Die Studie wird von der Abteilung Marketing der IG BCE gemeinsam mit dem Institut für Psychologie der Universität Bonn durchgeführt.

Alle von Ihnen innerhalb dieser Umfrage gemachten Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden ausschließlich in anonymisierter Form ausgewertet. Gemäß Datenschutz sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Die Daten werden ausschließlich im Rahmen dieser Studie verwendet und nicht an Dritte übermittelt.

Für die Bearbeitung des Fragebogens benötigen Sie ca. 10 Minuten. Bitte antworten Sie möglichst spontan. Bitte klicken Sie bei jeder Frage die Antwort an, die am ehesten zutrifft. Bei manchen Fragen ist es notwendig, den Bildschirm herunterzuscrollen, um die gesamte Frage zu sehen.

Für die Befragung benötigen wir zwei weitere Einschätzungen einer Kollegin bzw. eines Kollegen aus Ihrem Betrieb. Auch dafür bitten wir Sie um Ihre Hilfe. In den nächsten Tagen erhalten Sie dafür zwei weitere E-Mails. Wir möchten Sie bitten, die Mail mit dem Betreff "Mitgliederbefragung 1" an ein weiteres IG BCE Mitglied aus Ihrem Betrieb, das Ihre Arbeit in der IG BCE gut kennt, weiterzuleiten. Die zweite Mail mit dem Betreff "Mitgliederbefragung 2" senden Sie bitte an eine Person, die (noch) kein IG BCE-Mitglied ist. So wollen wir uns ein umfassendes Bild von der Wirkweise und Wahrnehmung unserer Gewerkschaft machen.

Vielen herzlichen Dank!

Um mit der Umfrage zu beginnen, klicken Sie bitte auf "Weiter".

Hinweis: Bitte benutzen Sie während der Durchführung nicht den Zurück-Button des Browsers!

Verantwortlich für diese Studie:

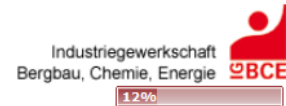
Dipl.-Psych. Katharina Oerder  
Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Institut für Psychologie der Universität Bonn  
Email:koerder@uni-bonn.de

Abteilung Marketing  
IG BCE Hannover  
Vorstandsbereich Mitglieder/Zielgruppen/Bildung

---

Weiter

## Abbildung C.2

*Demografische Angaben*

Als erstes möchte ich Ihnen gerne einige Fragen zu Ihrer Person stellen.

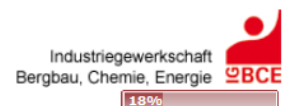
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an

- männlich  weiblich

Bitte geben Sie Ihr Alter an

Weiter

## Abbildung C.3

*Schulabschluss*

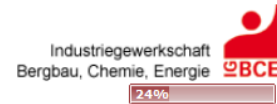
Welchen Schulabschluss besitzen Sie?

Bitte geben Sie nur den höchsten Schulabschluss an

- keinen Schulabschluss
- Haupt- oder Volksschulabschluss
- Realschulabschluss oder Mittlere Reife
- Fachhochschulreife
- Allgemeine Hochschulreife
- Abgeschlossenes Hochschulstudium
- Sonstiges und zwar

Weiter

## Abbildung C.4

*Branche und Betrieb***Als nächstes folgen einige Fragen zu Ihrem Arbeitsplatz und Betrieb.**

In welcher Branche arbeiten Sie?

**Wieviele MitarbeiterInnen hat Ihr Betrieb?**

## Abbildung C.5

*Gewerkschaftliches Engagement*

**Würden Sie sich selbst als aktives Mitglied der IGBCE bezeichnen?**

- Ja  
 Nein

**Haben Sie eine Funktion innerhalb der IGBCE oder des Betriebsrats inne?**

- Ja  
 Nein

**Wenn ja, welche Funktion haben Sie inne?**

- Betriebsratsmitglied  
 stv. Betriebsratsvorsitzender  
 Betriebsratsvorsitzender  
 Vertrauensmann/-frau  
 Gremienmitglied in der IGBCE  
 anderes ehrenamtliches Engagement

**Sind Sie noch im Betrieb?**

- ja, ich bin noch im Betrieb.  
 nein, ich bin verrentet.

**Wenn Sie bereits verrentet sind, geben Sie bitte hier an, wann genau Sie verrentet wurden.**

01 ▼ Monat

2011 ▼ Jahr

Weiter

Abbildung C.6

*Politische Fertigkeiten*

Bei den folgenden Fragen geht es darum, wie Sie sich gegenüber anderen Personen im Berufsleben verhalten. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen, inwiefern diese auf Sie selbst zutreffen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, sondern allein Ihre Einschätzung zählt.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
Im Arbeitsleben verende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit Anderen zu knüpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann leicht und wirkungsvoll mit Anderen kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verstehe Andere sehr gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne Anderer zu erkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Kommunikation mit Anderen versuche ich, in dem, was ich sage und tue, echt zu wirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Arbeitsleben habe ich mir ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die ich um Unterstützung bitten kann, wenn von mir etwas erfolgreich angepackt werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter



## Abbildung C.7

*Politische Fertigkeiten S. 2*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu
Im Arbeitsleben kenne ich viele wichtige Leute und habe dort gute Beziehungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Arbeitsleben verbringe ich viel Zeit damit, Beziehungen zu Anderen zu knüpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schenke den Gesichtsausdrücken Anderer große Beachtung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

## Abbildung C.8

*Persönliche Reputation*

**Nun wollen wir Ihnen einige Fragen zu Ihrer Wahrnehmung durch Ihre Arbeitskollegen stellen. Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen immer auf Ihr Unternehmen bezogen.**

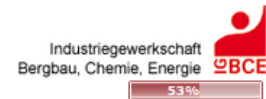
Bitte setzen Sie stets die Zahl in das Kästchen hinter jeder Aussage, die am besten das Ausmaß Ihrer Zustimmung zu dieser Aussage beschreibt.

- 1 - stark anderer Meinung
- 2 - mittelstark anderer Meinung
- 3 - etwas anderer Meinung
- 4 - neutral
- 5 - schwache Zustimmung
- 6 - mittelstarke Zustimmung
- 7 - starke Zustimmung

Ich werde von meinen Kollegen und meiner Umgebung respektiert.	<input type="text"/>
Andere betrachten mich als Person, die Aufgaben erfolgreich erledigt.	<input type="text"/>
Ich stehe im Ruf, dass bei mir etwas herauskommt.	<input type="text"/>
Die meisten der Betriebsangehörigen kennen mich.	<input type="text"/>
Eigentlich kennt jeder in unserem Unternehmen meinen Namen.	<input type="text"/>
Wenn die Leute etwas erreichen wollen, sprechen sie mit mir statt mit jemand anderem.	<input type="text"/>
Meine Arbeitskollegen respektieren mich, weil ich einer von ihnen bin.	<input type="text"/>

Weiter

## Abbildung C.9

*Motivation*

Nun folgen einige Fragen zu Ihrer Gewerkschaft. Bitte beantworten Sie die Fragen immer auf die IG BCE bezogen.

	1- stimme nicht zu	2	3	4	5	6	7- stimme zu
Ich beabsichtige, in den nächsten 12 Monaten Mitglieder für die IG BCE zu werben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde versuchen, in den nächsten 12 Monaten Mitglieder für die IG BCE zu werben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe entschieden, in den nächsten 12 Monaten KEINE Mitglieder für die IG BCE zu werben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe NICHT vor, in den nächsten 12 Monaten Mitglieder für die IG BCE zu werben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1 - sehr unwahrscheinlich	2	3	4	5	6	7 - sehr wahrscheinlich
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 12 Monaten Mitglieder für Ihre Gewerkschaft werben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Abbildung C.10

*Rahmenbedingungen*

**Nun folgen erneut einige Fragen zu Ihrer Gewerkschaft. Bitte beantworten Sie die Fragen wieder immer auf die IG BCE bezogen. Die IG BCE ist die einzige Gewerkschaft in diesem Betrieb**

- Ja  
 Nein

**Andere Gewerkschaften versuchen massiv Mitglieder von uns abzuwerben.**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| stimme nicht zu       | stimme eher nicht zu  | neutral               | stimme eher zu        | stimme voll zu        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Die Geschäftsleitung unterstützt die Belange des Betriebsrates.**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| stimme nicht zu       | stimme eher nicht zu  | neutral               | stimme eher zu        | stimme voll zu        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Betriebsrat und Geschäftsleitung stehen in einem guten Verhältnis zueinander.**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| stimme nicht zu       | stimme eher nicht zu  | neutral               | stimme eher zu        | stimme voll zu        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Innerhalb der letzten 5 Jahre war unser Betrieb von massiven Einsparungen betroffen.**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| stimme nicht zu       | stimme eher nicht zu  | neutral               | stimme eher zu        | stimme voll zu        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Einige Zeit hatten wir große Sorge, dass unser Betrieb geschlossen werden muss.**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| stimme nicht zu       | stimme eher nicht zu  | neutral               | stimme eher zu        | stimme voll zu        |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

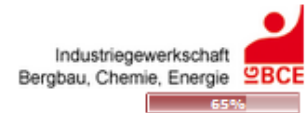
**Innerhalb der letzten 5 Jahre waren wir von Streiks betroffen.**

- nie  
 einmal  
 zwei bis dreimal  
 öfters

Weiter

## Abbildung C.11

## Rahmenbedingungen S. 2



**Die Prämien, die man für ein geworbenes Mitglied bekommen kann finde ich sehr attraktiv.**

stimme nicht zu    stimme eher nicht zu    neutral    stimme eher zu    stimme voll zu

**Aufnahmeanträge werden schnell und unproblematisch bearbeitet.**

stimme nicht zu    stimme eher nicht zu    neutral    stimme eher zu    stimme voll zu

**Wie Mitgliederwerbung funktioniert, ich habe ich auf einer Schulung der IGBCE gelernt.**

stimme nicht zu    stimme eher nicht zu    neutral    stimme eher zu    stimme voll zu

**Die nötigen Unterlagen zur Mitgliederwerbung sind bei uns immer vorhanden.**

stimme nicht zu    stimme eher nicht zu    neutral    stimme eher zu    stimme voll zu

**Wieviele Prozent der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind Mitglied einer Gewerkschaft?**

circa  %

**Wieviele Prozent der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind Mitglied in der IGBCE?**

circa  %

**Wieviele neue Mitarbeiter werden pro Jahr in Ihrem Unternehmen eingestellt (inkl. Azubis, Leiharbeiter etc.)?**

circa

Weiter

Abbildung C.12

*Selbstauskunft Recruiting-Erfolg*

Die Fragen auf dieser Seite beziehen sich auf Ihre ERFOLGREICHE Mitgliederwerbung. Haben Sie in den letzten 12 Monaten ERFOLGREICH Mitglieder für Ihre Gewerkschaft geworben?

- Ja  Nein

Wissen Sie, wieviele Mitglieder Sie ERFOLGREICH in den letzten 12 Monaten geworben haben?

- Ja, ich habe genau  Personen geworben  
 Nein, ich weiß es nicht mehr genau

Falls Sie es nicht mehr genau wissen, geben Sie bitte an, wieviele Mitglieder Sie ungefähr ERFOLGREICH geworben haben:

- 1-3  
 4-6  
 7-10  
 10-15  
 15-20  
 über 20

Wie sehr würden Sie folgender Frage zustimmen?

Mitglieder für meine Gewerkschaft zu werben fällt mir leicht.

- völlige Ablehnung  Ablehnung  eher Ablehnung  neutral  eher Zustimmung  Zustimmung  volle Zustimmung

Wieviel Prozent der ERFOLGREICH von Ihnen geworbenen Mitglieder würden Sie als "aktiv" bezeichnen?

%

Abbildung C.13

*Verhaltensintensität*

**An dieser Stelle geht es um die Frage: Wieviele Personen haben Sie im letzten Jahr aktiv angesprochen, und versucht, sie als Mitglieder für Ihre Gewerkschaft zu werben, unabhängig davon, ob der Werbeversuch erfolgreich war?**

**Manchmal ist es nicht ganz leicht, sich an alle Situationen genau zu erinnern, deshalb wollen wir Ihnen in einem nächsten Schritt einige Situationen und Umstände vorschlagen, in denen es zu Mitgliederwerbung gekommen sein könnte.**

**Bitte geben Sie bei jedem Beispiel-Vorschlag an, wie oft im letzten Jahr diese Situation oder dieser Umstand in Ihrer persönlichen Werbetätigkeit vorgekommen ist.**

**Wenn Sie zum Beispiel während eines Seminars ein Nicht-Mitglied in einem Vier-Augen-Gespräch einmal versucht haben, für die Gewerkschaft zu gewinnen, geben Sie bitte jeweils eine "1" bei "während einem Seminar" und "in Vier-Augen-Gespräch" an, bei zwei Mal, die 2, bei drei Mal die 3, und so weiter.**

Wie oft kamen folgende Situationen oder Umstände bei Versuchen der Mitgliederwerbung im letzten Jahr vor?

Mitgliederwerbeversuche:

am Arbeitsplatz	<input type="text"/>
im Betriebsratsbüro	<input type="text"/>
in der Kantine	<input type="text"/>
in Pausen- oder Aufenthaltsräumen	<input type="text"/>
während Seminaren	<input type="text"/>
bei Abteilungs-Besichtigungen	<input type="text"/>
bei Mitarbeiterversammlungen	<input type="text"/>
während konkreter Werbeaktionen	<input type="text"/>
in Vier-Augen-Gesprächen	<input type="text"/>
in Gruppendiskussionen	<input type="text"/>
während Einführungswochen von Azubis	<input type="text"/>
in schlecht organisierten Abteilungen	<input type="text"/>
in der eigenen Freizeit	<input type="text"/>
bei Neueinstellungen	<input type="text"/>
bei problembezogenen Gesprächen mit einem Mitarbeiter	<input type="text"/>

Abbildung C.14

*Verhaltensintensität S. 2*

wegen konkreten Schwierigkeiten/Krisen in unserem Betrieb	<input type="checkbox"/>
bei aktuell anstehenden Tarifrunden	<input type="checkbox"/>
bei Berufsneuanfängern	<input type="checkbox"/>
mit dem Argument von Serviceangeboten	<input type="checkbox"/>
mit dem Argument der Solidarität	<input type="checkbox"/>
weil wir einfach mehr Mitglieder brauchen	<input type="checkbox"/>
weil sich einfach irgendwie die Gelegenheit ergab	<input type="checkbox"/>
weil ich die Person gut kannte	<input type="checkbox"/>
weil die IGBCE gute Arbeit leistet	<input type="checkbox"/>
weil meine Gesprächspartner zu mir aufgeschaut haben	<input type="checkbox"/>
weil sich etwas verändert hat im Leben der entsprechenden Person (Eltern geworden, Weiterbildung etc.)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="text"/>

**Nach diesem Überblick haben Sie vielleicht wieder eine bessere Erinnerung an all die Situationen, in denen Sie im letzten Jahr mit Mitgliederwerbung zu tun hatten.**

Nun noch einmal zusammengefasst: Wieviele Personen haben Sie im letzten Jahr versucht als Mitglied für Ihre Gewerkschaft zu werben? (Unabhängig davon, ob Ihr Versuch erfolgreich war)

Weiter

Abbildung C.15

*Abfrage e-mail Adresse*

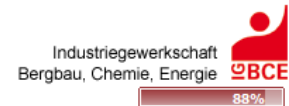
**Um die Erhebung vollständig abschließen zu können, wollen wir in einem Jahr die Veränderungen in der Mitgliederwerbung erheben. Wir würden uns sehr freuen, wenn wir Sie dazu nächstes Jahr noch einmal befragen dürfen. Diese Ergebnisse sind für die wissenschaftliche Forschung sowie die IGBCE äußerst wichtig.**

Wenn Sie damit einverstanden sind, geben Sie bitte hier Ihre e-mail Adresse an:

Weiter



## Abbildung C.16

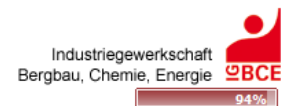
*Verlosung*

**Als kleiner Anreiz und als Dankeschön für die Teilnahme werden 10 Preise aus der IG BCE-Werbeprämienwelt in Höhe von jeweils 40,-EUR verlost. Als großer Hauptpreis winkt eine Fahrt für 2 Personen mit dem IG BCE-Heißluftballon.**

Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen wollen, geben Sie bitte hier Ihre Kontaktdaten ein!

Weiter

## Abbildung C.17

*Rückmeldung Ergebnisse*

**Sie haben es geschafft!**

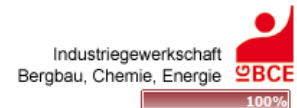
Vielen Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

**Gerne informiere ich Sie nach Abschluss der Studie über die Ergebnisse der Studie "Mitgliederwerbung in der IG BCE"**

Bitte tragen Sie dafür hier Ihre e-mail Adresse ein:

Weiter

## Abbildung C.18

*Abschluss***Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.**

Mit Ihrer Teilnahme an der Studie haben Sie der IGBCE sowie der Forschung sehr geholfen.

Aktuelle Informationen zum Verlauf der Studie sind jederzeit unter <http://mitgliederwerbung.wordpress.com/> abrufbar.

Glück auf!

**Katharina Oerder**

Doktorandin, Universität Bonn

**Christian Pavel**

IGBCE Hannover, Vorstandsbereich Mitglieder/Zielgruppen/Bildung

---

Verantwortlich für diese Studie:

Dipl.-Psych. Katharina Oerder

Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Institut für Psychologie der Universität Bonn

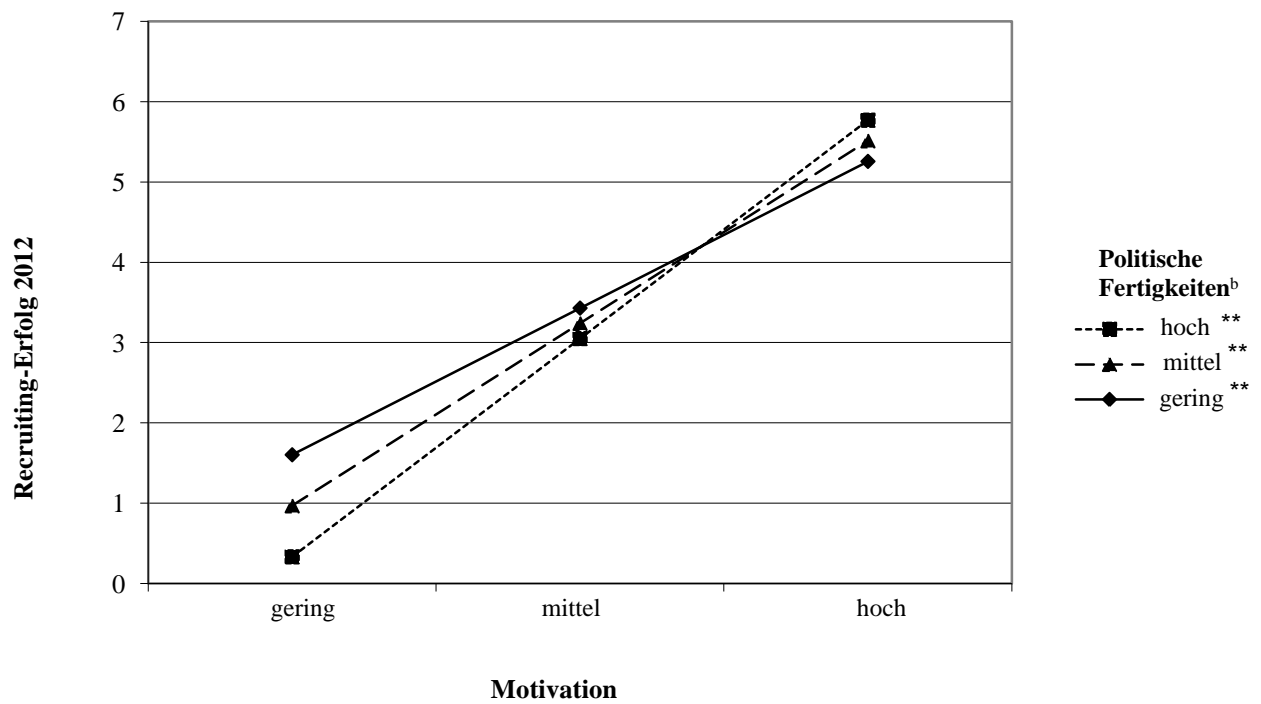
Email: koerder@uni-bonn.de

---

## Anhang D: Plots der Interaktionen ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen

Abbildung D.1

*Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2012 ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen*

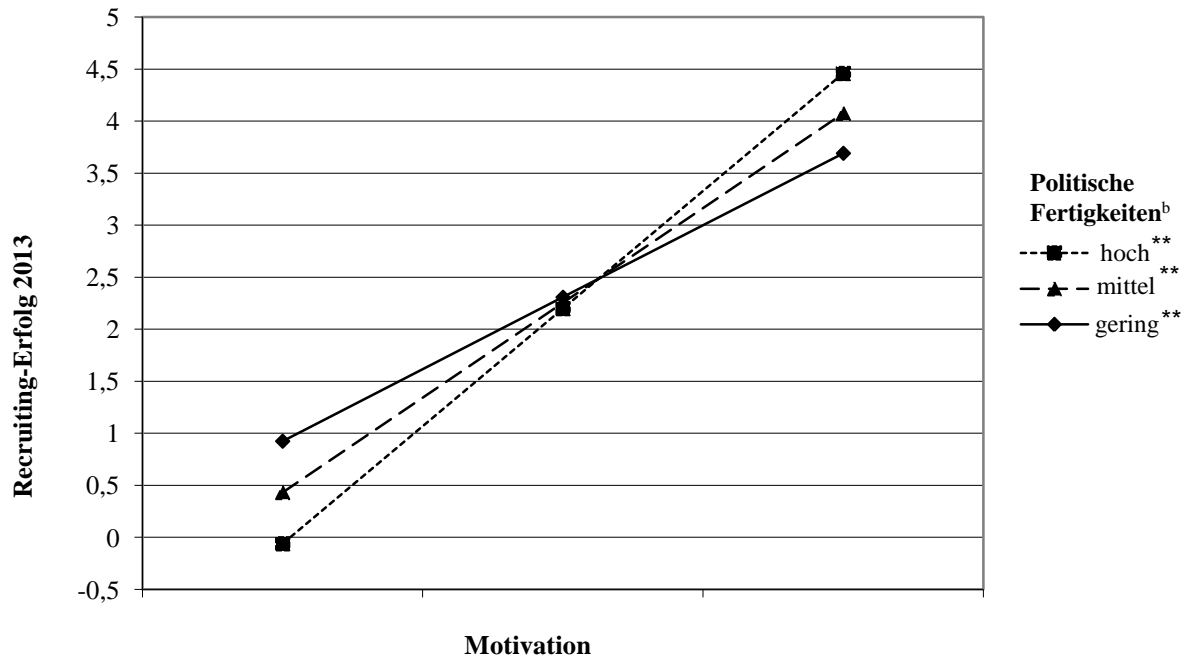


Anmerkungen.  $N = 1\,132$ .  $*p < .05$ ,  $**p < .01$ .

<sup>b</sup>hohe Politische Fertigkeiten  $b = 2.08$   $t(8.11)$ ;  $p < .01$ ; mittlere Politische Fertigkeiten  $b = 1.74$   $t(4.53)$ ;  $p < .01$ ; niedrige Politische Fertigkeiten  $b = 1.4$   $t(6.20)$ ,  $p < .01$ .

Abbildung D.2

Interaktion von Motivation und Politischen Fertigkeiten auf Recruiting-Erfolg 2013 ohne Rahmenbedingungen und Kontrollvariablen



Anmerkungen.  $N = 1\,132$ .  $*p < .05$ ,  $**p < .01$ .

<sup>b</sup>hohe Politische Fertigkeiten  $b = 1.73$   $t(7.61)$ ;  $p < .01$ ; mittlere Politische Fertigkeiten  $b = 1.39$   $t(4.93)$ ;  $p < .01$ ; niedrige Politische Fertigkeiten  $b = 1.06$   $t(5.30)$ ,  $p < .01$ .