

Mitgliedschaft

Das magische Mittel zur Herstellung von Konformität in Organisationen¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 9/2010

Stichworte: Organisation, Gesellschaft, Zwecke, Hierarchie, Mitgliedschaft

Abstrakt: Die Formulierung von Bedingungen für Mitgliedschaft spielt eine zentrale Rolle, um konformes Verhalten von Personen in Organisationen herzustellen. Warum sind Personen bereit, sich diesen Konformitätserwartungen zu unterwerfen? In diesem Working Paper werden fünf Formen zur Motivierung von Mitgliedschaft unterschieden: Geld, Zwang, Zweckidentifikation, Handlungsattraktivität und Kollegialität. Diese Formen dienen weniger dazu, Typologien von Organisationen zu erstellen, sondern eher als Analyseraster, um Vermischungen, Verschiebungen und Konflikte zwischen den verschiedenen Formen zu identifizieren.

¹ Bei diesem Text handelt es sich um eine sprachlich noch nicht überarbeitete Skizze für das Buch „Organisationen – eine sehr kurze Einführung“. Bis Mitte 2010 werden zu diesem Buch insgesamt zehn Skizzen als Working Paper erscheinen. Für – auch nicht explizit nachgefragte – Kritiken, Kommentare und Hinweise bin ich dankbar.

Es kann eine einschneidende Erfahrung für Kinder sein, wenn sie ihre Mutter oder ihren Vater das erste Mal an ihrem Arbeitsplatz beobachten können. Irgendwie scheinen sie sich ganz anders zu verhalten als zu Hause. Die liebende und sorgende Familienmutter regiert als Macherin in „ihrem“ Unternehmen mit harter Hand. Der zu Hause so autoritär auftretende Vater ordnet sich überraschend schnell unter, sobald sein Chefin den Raum betritt. Mühsam lernt das Kind, dass die eigenen Eltern sich „ungewohnt“, ja „komisch“ verhalten, sobald sie sich in einer Organisation bewegen.²

Organisationen scheinen ihre Mitglieder zu ungewohntem Verhalten – und auch zum Ertragen ungewohntem Verhaltens – zu bringen. „Ja“, so der russische Revolutionsführer Wladimir Iljitsch Lenin, „das nennt man Organisation, wenn im Namen eines Zieles, beseelt von einem Willen, Millionen Menschen die Form ihres Verkehrs und ihres Tuns ändern, Ort und Methoden ihrer Tätigkeit ändern, Werkzeuge und Waffen wechseln“ (Lenin 1977: 256, siehe dazu auch Endruweit 2004: 31). Auch wenn Lenin vorrangig an durch Zwang zusammengehaltene Armeen oder seine durch hohe Zweckidentifikation gekennzeichneten revolutionären Organisationen dachte, dann hätte er prinzipiell eine ähnliche Euphorie angesichts des auf ein Ziel ausgerichteten Gleichklangs von Menschen auch angesichts von Großunternehmen, Staatsverwaltungen oder Universitäten entwickeln können.

In einem – sich auf den französischen Philosophen Michel Foucault – berufenden Forschungsstrang der Organisationsforschung wird dieses „komische Verhalten“ von Organisationsmitgliedern zum Anlass genommen, subtile Kontrollstrategien der Organisationen zu vermuten. Es gibt, so die Vermutung, eine „Machtwirkung von Regelsystemen“, die den „alltäglichen Handlungen, Praktiken und Diskursen innewohnen“ (Moldaschl 2002: 153 ff.). Der Verdacht angesichts des Verhaltens von Organisationsmitgliedern: Sie können sich doch nicht wirklich so verhalten wollen, wie sie es gerade tun.³

Wie kommt es, dass sich Menschen in Organisationen in diesen Gleichklang einfügen und sich häufig ganz anders verhalten, als es ihre Mitmenschen sonst von ihnen gewohnt sind?

Der Clou: Die Produktion von Konformität durch die Konditionalisierung von Mitgliedschaft

Der Effekt, mit dem Organisationen „ungewohntes Verhalten“ von Personen produzieren – jedenfalls aus der Sicht von Beobachtern, die sie aus anderen Rollen kennen –, ist simpel. Organisationen stellen an ihre Mitglieder die Erwartung, dass diese auch für sie „ungewöhnliche Verhaltenserwartungen“ erfüllen müssen – jedenfalls, wenn sie Mitglied werden oder Mitglied bleiben wollen. „Nur wer die Regeln der Organisation anerkennt, kann überhaupt in die Organisation eintreten. Wer sie nicht mehr befolgen will, muss austreten“ (vgl. Luhmann 2005: 50, siehe auch Luhmann 1964: 54, Luhmann 2000: 113). Es kommt offensichtlich nicht gut an, wenn man beim Einstellungsgespräch erklärt, dass man zwar die Grundausrichtung der Organisation bejaht, aber nicht bereit ist, alle Regeln der Organisation zu akzeptieren. Solange eine Person Mitglied einer Organisation bleiben will, muss sie sich, so die deutsche Organisationssoziologin Renate Mayntz, im „Rahmen der Regelordnung“ verhalten, die sie „mit seinem Beitritt akzeptiert hat“ (vgl. Mayntz 1963: 106).

² Rainer Prätorius (1984: 24 ff.) spricht von der Möglichkeit, sich „als Büroangestellter strebsam-pedantisch, als Kirchgänger sanftmütig-kontemplativ, als Familienvater jovial-autoritär und als Parteimitglied messianisch-radikal zu geben“, solange es keine Überschneidungen im Publikum gibt. Kommt es zu Überschneidungen des Publikums sind Irritationen das Ergebnis.

³ Ich gebe zu, dass es sich um eine stark simplifizierte Interpretation der Foucaultschen Theorie in der Organisationsforschung handelt. Mir ist es hier jedoch lediglich wichtig, darauf hinzuweisen, dass ein Ansatzpunkt dieser Theorie das für Beobachter häufig so befremdlich wirkende Verhalten von Organisationsmitgliedern ist. Für Anwendungen Foucaultscher Denkfikturen in der Organisationsforschung siehe zum Beispiel Deetz 1998; Findlay/Newton 1998; Townley 1993; Moldaschl 2002. Einen eher traditionellen Vergleich von Macht und Herrschaft bei Weber, Marx und Foucault findet sich früh schon bei Lukes 1982.

Die Unterwerfung von Mitgliedern unter die von Organisationen mitgeteilten Bedingungen wird als Anpassung an die *formalen Erwartungen* der Organisation bezeichnet (vgl. früh schon Luhmann 1962: 13).⁴ Solche Bedingungen für die Mitgliedschaft können über Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen oder Stellungsbefehle schriftlich mitgeteilt werden. Manchmal wird von den Mitgliedern auch verlangt, dass sie den Erhalt eines Befehls, einer neuen Regel oder eines neuen Unterordnungsverhältnisses schriftlich quittieren, um den Charakter als Mitgliedschaftsbedingung hervorzuheben. Häufig werden die formalisierten Erwartungen aber lediglich von einer durch die Organisation ernannten Person – beispielsweise einer Chefin oder einem Chef – mündlich kommuniziert. Ganz gleich, welche Form gewählt wird – wichtig ist, dass das Organisationsmitglied erkennt, welche Erwartungen der Organisation zu erfüllen sind, um weiterhin Mitglied der Organisation bleiben zu können, und dass alle anderen sich darauf verlassen können, dass das Mitglied das schon so begriffen hat.

Was bewirkt dieser Mechanismus der Formalisierung? Weswegen können Organisationen nicht darauf verzichten?

Effekt: Die Produktion von Konformität

Nur weil Organisationen in der Lage sind, ihre Mitgliedschaft unter Bedingungen zu stellen, können sie ein so hohes Maß an Folgebereitschaft ihrer Mitglieder erreichen. Die Organisation erklärt einfach alles, was für sie gut und wichtig scheint, zu einer Mitgliedschaftspflicht. Wenn man von Mitarbeitern der Personalabteilung die Bereitschaft braucht, Gehaltskürzungen in der Firma durchzusetzen, dann macht man diese unangenehme Tätigkeit zur Kondition für den Verbleib in der Organisation. Wenn man in einer Berufsarmee die Bereitschaft der Soldaten benötigt, Wahlen im Kongo abzusichern und dafür auch eine sechsmonatige Trennung vom Lebenspartner in Kauf zu nehmen, dann erhebt man diese Einsatzbereitschaft kurzerhand zur formalen Erwartung. Entweder man macht mit oder man muss die Organisation verlassen.

Erst aufgrund dieser Möglichkeit, die Mitgliedschaft an vielfältige Bedingungen zu knüpfen, ist es erklärlich, weswegen es in Organisationen so erfolgreich gelingt, wenigstens an der Oberfläche Konformität in den Handlungen zu produzieren. Das „unbeständige“, teils auch „träge“ und „starrsinnige“, jedenfalls tendenziell launenhafte „Individuum“ wird durch die Drohung mit dem Entzug der Mitgliedschaft „domestiziert“ (vgl. Schimank 2005: 36, Schimank 2009: 57). Selbstverständlich wird in Organisationen permanent über inkompetente Führungskräfte gelästert, die neueste Entscheidung des Managements kritisiert oder sogar auch versteckte Sabotage betrieben, aber ein „offenes Rebellentum“ gibt es äußerst selten (vgl. Kieserling 2004: 15). Man murrst und grummelt, führt dann aber doch aus, was die Organisation als Mitgliedschaftsbedingung formuliert.⁵

Dieser Konformitätseffekt von Organisationen wird gerade im Vergleich zu anderen sozialen Gebilden deutlich, die die Mitgliedschaft nicht in der gleichen Form entscheidbar behandeln können.⁶ In solchen Gebilden – man denke beispielsweise an Familien, an Beziehungen zwischen Nachbarn oder Interaktionen in Freundeskreisen – ist es nicht möglich, ähnliche Formen der Übereinstimmung herzustellen wie in Organisationen. Einem Kind, das auf die Aufforderung der Mutter, die Küchenwände nicht mit Kot zu beschmieren, mit einem trotzigem „Ist mir egal“ reagiert, kann nicht

⁴ Daraus können jetzt – wie später näher erläutert wird - verschiedene andere Begriffe abgeleitet werden. Die „Formalstruktur“ sind die grundlegenden Entscheidungen in einer Organisation, an die man sich halten muss, um Mitglied der Organisation zu bleiben. Das „formale System“ ist letztlich ein Synonym für Organisationen, weil nur Organisationen Mitgliedschaften stark konditionieren können. Mit „Formalisierung“ lässt sich dann der Prozess bezeichnen, mit dem ein bestimmtes Verhalten als Kriterium für den Verbleib im System gekoppelt wird.

⁵ Zur Differenz von Konsens und Konformität siehe Türk 1976: 67. In Organisationen, so Türk, komme es „auf Konformität statt Konsens an“, und häufig reiche auch eine „Verhaltenskonformität“ aus. Eine weitergehende „Einstellungskonformität“ sei schwer zu erreichen, in der Regel aber auch nicht erforderlich.

⁶ Vgl. die Unterschiede in der Interpretation zu Riesman (1953), der in der „einsamen Masse“ die Konformität nicht nur in Organisationen, sondern in der gesamten Gesellschaft erwartet – eine Gesellschaftsdiagnose, die aus heutiger Sicht wenig Plausibilität hat.

einfach die Familienmitgliedschaft gekündigt werden. Die Folge gerade dieser Unmöglichkeit der Kündigung von Mitgliedschaften in Familien ist dann eine Form von physischer Gewaltanwendung, wie wir sie aus Verwaltungen, Unternehmen, Kirchen und Universitäten normalerweise nicht kennen.⁷

Zum Aufwerfen der Mitgliedschaftsfrage

Das Besondere an der Mitgliedschaftserwartung ist, dass diese bereits dann verletzt ist, wenn man sich als Mitglied einer einzigen Anforderung der Organisation entzieht. Wer „eine Weisung seines Vorgesetzten“ nicht annimmt oder „einer Vorschrift aus Prinzip die Anerkennung verweigert“, rebelliert, so Luhmann (1964: 63), gegen „alle formalen Erwartungen“ der Organisation. Die explizite Aussage eines Sachbearbeiters des Bafög-Amtes gegenüber seiner Chefin, dass er ihr die angeforderte Akte einer Studierenden nicht zur Verfügung stellen wird, löst ja nicht deswegen erhebliche organisatorische Unruhe aus, weil diese eine Akte für die Arbeit des Bafög-Amtes unerlässlich ist, sondern weil die Ablehnung auch nur dieser einen kleinen Anweisung als Rebellion gegen alle formalisierten Erwartungen in der Organisation interpretiert werden muss. Die Kritik eines Kapitäns einer Nationalmannschaft, dass die Personalentscheidungen des Trainers „unehrlich“ und „respektlos“ sind, kann an sich berechtigt sein. Sie kann jedoch von der Organisation deswegen nicht hingenommen werden, weil damit die Autorität des Trainers – und damit letztlich der kompletten Entscheidungsstruktur – in Frage gestellt wird. Eine solche Auflehnung wird deswegen nur dann ertragen, wenn sich der Kapitän sowohl persönlich als auch öffentlich für die Bemerkung entschuldigt und sich damit zu den Mitgliedschaftsbedingungen bekennt.

Nur über diese Fokussierung der zentralen Mitgliedschaftsregel auf auch nur *eine* explizite Missachtung können Organisationen eine Generalisierung – also Verallgemeinerung – von formalisierten Verhaltenserwartungen zustande bringen, die in der modernen Gesellschaft sonst kaum noch vorzufinden ist. Bei jeder Kommunikation innerhalb einer Organisation fragt sich ein Mitglied, ob es sich gerade den formalen Erwartungen der Organisation entsprechend verhält oder nicht und ob es mit einer Ablehnung einer formalen Erwartung die Mitgliedschaft aufs Spiel setzt. Die Frage, die gerade bei problematischen Anforderungen im Raum steht, ist: „Kann ich Mitglied bleiben, wenn ich diese und jene Zumutung offen ablehne?“ (vgl. Luhmann 1964: 40).

Einschränkung und Rettung Das Unterleben

Selbstverständlich gibt es vielfältige Abweichungen von den formalen Erwartungen der Organisation. Das Leben in der Organisation ist viel wilder, als dies vom schriftlich niedergelegten Regelwerk der Organisation und den mündlich kommunizierten Anweisungen von Vorgesetzten vermittelt wird. Es gibt ein bedeutendes „Unterleben“ in Organisationen, das man nicht erfasst, wenn man nur auf die formalisierten Erwartungen an die Mitglieder starrt.

Trotzdem orientiert sich – und das darf man nicht verkennen – das Verhalten in Organisationen an den formalen Erwartungen. Zumindest stehen diese formalen Erwartungen immer in Reserve zur Verfügung. Man kann sie bei Bedarf zitieren, wenn beispielsweise ein Untergebener – oder aber auch ein Vorgesetzter – überzogene Erwartungen stellt. Oder man kann sich auf sie zurückziehen, wenn man auf der sicheren Seite sein will (vgl. Luhmann 2005: S. 60).

Es können eine Vielzahl von Bedingungen an Mitgliedschaft gebunden werden

⁷ Es gibt Ausnahmen. In einigen Organisationen kommt es gegenüber Mitgliedern oder Klienten vergleichsweise häufig zu Gewaltanwendungen. Man denke nur an Armeen, Schulen, Psychatrien oder Gefängnisse. Das hängt aber damit zusammen, dass hier die Teilnahme eben für diejenigen, gegen die Gewalt ausgeübt wird – die Wehrpflichtigen, die Schüler, die psychisch Kranken oder die Gefangenen –, nicht freiwillig erfolgt. Siehe dazu auch weiter hinten den Teil über Zwang als Mechanismus zur Motivation von Mitgliedern.

Mit der Mitgliedschaft in einer Organisation müssen eine Vielzahl von unterschiedlichen Bedingungen akzeptiert werden. So muss man sich zu den *Zwecken* der Organisation – oder wenigstens zu einem der relevanten Unterzwecke – bekennen, wenn man Mitglied der Organisation bleiben will. Es wird nicht erwartet, dass man als Hobby Atomwaffen bastelt, Brillentücher produziert oder Immobilienfonds verkauft. Wird man jedoch Mitglied einer Rüstungsfirma, eines Chemiekonzerns oder einer Bank, dann muss man die Erreichung dieser Zwecke – wenigstens in der Arbeitszeit – zu seinem eigenen Ziel machen. Auch die *Hierarchien* der Organisation müssen akzeptiert werden. Man muss Anweisungen von Organisationsmitgliedern akzeptieren, wenn sie in der Hierarchie als unmittelbar vorgesetzt markiert sind, und zwar unabhängig davon, ob man den Chef oder die Chefin als Person respektiert oder die Anweisung für sinnig hält (interessant schon vor Luhmann mit Verweis auf Weber Mayntz 1963: 106). Auch andere *Mitglieder* der Organisation müssen akzeptiert werden, wenn man selbst Mitglied der Organisation selbst bleiben will.⁸ Im Leben außerhalb der Organisation mag man den „kleinen Arschlöchern“ weitgehend ausweichen können, in der Organisation nicht, weil die Zusammenarbeit mit ihnen Mitgliedschaftsbedingung ist (vgl. jedoch zu den begrenzten Fluchtmöglichkeiten vor „kleinen Arschlöchern“ außerhalb von Organisationen grundlegend Moers 1990).⁹

Indifferenzonen in der Organisation

Vieles, was ein Organisationsmitglied leisten muss, kann vor Eintritt in eine Organisation nicht genau spezifiziert werden. Den Mitarbeitern eines Krankenhauses, einer Schule oder eines Unternehmens kann nicht vorher genau mitgeteilt werden, welche Aufgaben auf sie zukommen werden. Zwar kann ihnen eine Ahnung davon vermittelt werden, welche Zwecke die Organisation erfüllt, aber wie sich das genau in Aufgabenpakete für das jeweilige Mitglied spezifiziert, kann nur schwer im Vorfeld definiert werden. Es kann einem Mitglied zwar bei einem Bewerbungsgespräch mitgeteilt werden, wo es voraussichtlich in der Hierarchie verortet sein wird, aber das Mitglied muss akzeptieren, dass sich die Organisation die genaue Zuordnung vorbehält. Auch die zukünftigen Arbeitskollegen, die Mitglieder der Organisation, mit denen zusammenzuarbeiten sein wird, können nur grob dargestellt werden.

Hierin liegt der Unterschied zwischen einem Werkvertrag und einem Arbeitsvertrag. Bei einem *Werkvertrag* kauft die Organisation eine genau spezifizierte Leistung ein. Es ist genau festgelegt, welche Aufgabe bis zu welchem Zeitpunkt zu erledigen ist und wer der Empfänger der Leistung ist. Bei einem *Arbeitsvertrag* erwirbt die Organisation die Zeit der Mitglieder nur in einer sehr abstrakten Form. Das Organisationsmitglied stellt mit dem Unterzeichnen eines Arbeitsvertrages eine Art „Blankoscheck“ aus und erklärt sich bereit, seine Arbeitskraft, seine Fähigkeit, seine Kreativität gemäß der ihm gestellten Aufgabe einzusetzen. Es verzichtet darauf, dass im Detail festgeschrieben wird, worin seine Leistungen zu bestehen haben (vgl. Commons 1924, S. 284). Chester Barnard bezeichnete diese nicht vorher spezifizierten Bereiche, in denen von Mitgliedern Folgebereitschaft erwartet wird, als „*Indifferenzonen*“ – also als „Zonen“ der Organisation, in denen sich die Mitglieder gegenüber der Organisation „indifferent“ zu verhalten haben (vgl. Barnard 1938: 168 ff.).

⁸ Siehe Kieserling (1994), der darauf verweist, dass die Veränderung von Zweckausrichtungen und hierarchischen Ordnungen akzeptiert werden muss. Dies ist richtig. Zur Rettung des analytischen Dreischritts Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft muss jedoch ergänzt werden, dass auch die Veränderung von Aspekten der Mitgliedschaft – sei es die Komposition der Mitgliedschaft einer Organisation oder die Modifikation von Elementen der Mitgliedschaftsbindung – akzeptiert werden muss. Mitgliedschaft wirkt insofern reflexiv (als Anwendung auf sich selbst), als auch die Akzeptanz anderer Mitglieder (natürlich nur in ihrer Mitgliedschaftsrolle, nicht jedoch als Person) zur Mitgliedschaftsbedingung erhoben wird.

⁹ Empirische Untersuchungen zeigen, dass das Wort „Arschloch“ in Organisationen – jedenfalls auf der Hinterbühne – sehr häufig verwendet wird. Aber auch auf der Vorderbühne lassen sich inzwischen vielfältige Verwendungen nachweisen. Man denke nur an Joschka Fischers an den Vizepräsidenten des Bundestages, Richard Stücklen, gerichteten Ausspruch „Mit Verlaub, Herr Präsident, Sie sind ein Arschloch“. Natürlich wird die Verwendung in einem wissenschaftlichen Text umstritten sein. Walter Moers, sicherlich einer der besten soziologischen Beobachter, hat diesen Begriff jedoch – ganz in der Tradition von Charles Bukowski und Roland Topor – in die Literatur eingeführt, so dass ich es bei allen zu erwarteten Protesten gewagt habe, ihn auch in diesem Text zu verwenden.

Grenzen der Erwartung an Mitglieder

Viele Erwartungen der Organisationen fallen eindeutig in die Indifferenzzone, die man als Organisationsmitglied zu akzeptieren hat. Polizisten müssen damit rechnen, dass sie Kriminelle jagen werden, studentische Hilfskräfte, dass sie Bücher kopieren müssen und Professoren, dass sie in ihrem Fach Studierende unterrichten müssen. Etliche Erwartungen fallen aber deutlich aus der Indifferenz heraus, die von Mitgliedern einer Organisation erwartet werden kann. Polizisten können berechtigterweise davon ausgehen, dass sie nicht dazu verpflichtet werden, die Grünanlagen der Stadt zu pflegen. Studentische Hilfskräfte können davon ausgehen, dass sie nicht zum Autowaschen bei der Professorin abgestellt werden. Professoren müssen davon ausgehen, dass sie zwar auch unmotivierte Studierende unterrichten müssen, nicht aber, dass sie – beispielsweise bei einer Unterauslastung ihres Studienganges – dafür abgestellt werden, motivierte Grundschüler zu belehren.

Für das Verständnis von Organisationen sind die Grenzbereiche interessant, wo nicht klar ist, ob eine Verhaltenserwartung von den Mitgliedern akzeptiert werden muss oder nicht. Kann von Angehörigen der Ordnungspolizei – um einen prominenten Fall aus dem Zweiten Weltkrieg aufzugreifen – im Kriegsfall erwartet werden, sich an Massenerschießungen an der jüdischen Zivilbevölkerung zu beteiligen? Darf von studentischen Hilfskräften erwartet werden, dass sie die Bücher in der privaten Bibliothek der Professorin sortieren? Kann von Professoren erwartet werden, auch Studierende in Themen zu unterrichten, die nicht zu ihrem Spezialgebiet gehören?

Funktionalität einer generalisierten Mitgliedschaftserwartung

Die Funktionalität einer möglichst großen Indifferenzzone für die Organisationen liegt auf der Hand: Die Mitglieder geloben eine Art begrenzten Generalgehorsam gegenüber zunächst nicht weiter spezifizierten Weisungen. Innerhalb dieser Indifferenzzonen können die Organisationen ohne umständliche interne Aushandlungsprozesse die Erwartungen an ihre Mitglieder anpassen. Kurz: Die Bereitschaft zur Anpassung an Änderungen in Organisationen wird ihrerseits als Bedingung für Mitgliedschaft erklärt (vgl. Luhmann 1991: 202; Kieserling 1999: 347).

So können die Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser ihre *Zwecke* modifizieren, ohne dass sie vorher das Einverständnis ihrer Mitglieder einholen müssen. Sie können auch erwarten, dass sich das Mitglied indifferent gegenüber der Zuordnung in der *Hierarchie* verhält. Auch wenn man mit der jetzigen Chefin gut zurechtkommt, kann von dem Mitglied verlangt werden, dass es auch eine neue Chefin akzeptiert – selbst wenn sie jünger als man selbst ist, aus einem anderen Milieu stammt oder eine kürzere Betriebszugehörigkeit hat. Und Organisationen können erwarten, dass auch die Veränderung der Zusammensetzung der *Mitgliedschaft* in der Regel zur Indifferenzzone eines Organisationsmitgliedes gehört. Bei der Aufnahme eines neuen Mitglieds muss nicht jedes Mal die Zustimmung aller anderen Mitglieder eingeholt werden.¹⁰

Der spanische Schriftsteller Jorge Semprún, der während der Franco-Ära neun Jahre für die kommunistische Partei im Untergrund tätig war und immer mit der Gefahr leben musste, von der Sicherheitspolizei gefasst und gefoltert zu werden, berichtet davon, wie nach dem Sturz des Franco-Regimes die gleichen Sicherheitspolizisten eine neue Hierarchie mit ihm als Minister akzeptieren mussten. Er schildert, wie bei einem Staatsakt ein Polizist auf ihn zukommt und zu ihm sagte: „Herr Minister, ich gehöre zu denen, die damals Jagd auf Sie gemacht haben.“ Weder für Jorge Semprún noch für den Polizisten stand bei diesem Dialog in Frage, dass der Polizist sowohl die Veränderung der Mitgliedschaft (die Integration von ehemaligen Regimegegnern in die Organisation), der Hierarchie (die ehemaligen Regimegegner werden auch noch Chefs) und des Zweckes (Verzicht auf Folter) akzeptieren musste, um weiter Mitglied der Polizei bleiben zu können (vgl. dazu Semprún 2008).

¹⁰ Ausnahmen bestätigen die Regel. Man denke nur an Clubs wie den Rotary oder Lions Club, an Gangs wie die Bandidos oder die Hells Angels oder terroristische Vereinigungen wie die RAF oder die ETA, in denen neue Mitglieder Bürgen aus der Organisation brauchen und – in der Regel – nur bei Zustimmung aller Mitglieder einer Sektion aufgenommen werden.

Für die Organisation hat dies einen großen Vorteil: Erfahrungsgemäß ertragen Mitglieder innerhalb der Indifferenzzone ein hohes Maß an Veränderungen, Enttäuschungen und Belastungen, bevor sie sich zum Austritt aus einer Organisation entschließen. Durch diese durch die Indifferenzzone geschaffene Dispositionsfreiheit ist es Organisationen möglich, in einer sich wandelnden Umwelt ihren Bestand durch permanente Anpassung zu sichern (vgl. Luhmann 1964: 94).

Wie motivieren Organisationen Mitglieder? Die fünf Möglichkeiten zur Mitgliedschaftsmotivation

Organisationen stellen weitgehende Anforderungen an ihre Mitglieder. Sie erwarten von ihren Mitgliedern, dass sie acht Stunden hintereinander Schrauben in Bohrlöcher drehen, vier Stunden auf einem Kasernenhof Exerzieren üben, Rechtstexte auswendig lernen oder Flugblätter falten und in DIN-A-4 Briefumschläge stecken. Bei dreißig Grad im Schatten verlangen sie, dass ihre Mitglieder im Schatten mit einem Presslufthammer eine Straße aufstemmen, im Büro Akten von einer Seite auf die andere räumen oder von der Hitze oder überfüllten BA-Studiengängen ermattete Studierende unterrichtet werden sollen.

Wie gelingt es Organisationen, dass sich Personen diesen nicht immer vergnügungssteuerpflichtigen Anforderungen unterwerfen? Welche Mechanismen bewirken, dass Mitglieder in Organisationen verbleiben – und das bei attraktiven Alternativen wie im Cafe sitzen, fernsehen oder Sex haben? Welche Bindungskräfte bewirken, dass Mitglieder in der Zeit, in der sie in der Organisation sind, auch noch die Erwartungen der Organisation erfüllen?¹¹

Geld – der Charme ökonomischer Anreize zur Organisationsmitgliedschaft

Das Mittel, das einem Beobachter sofort einfällt, wenn er an die Bindung von Mitgliedern an Organisationen denkt, ist Geld. Organisationen können selbst für unattraktive Aufgaben wie das Reinigen von ölverseuchten Stränden, das Kopieren von dicken Büchern oder die Bearbeitung von Baugenehmigungen Mitglieder rekrutieren, wenn sie nur bereit sind, dafür auch entsprechend zu bezahlen. Und da der Bedarf an Geld für Personen „chronisch“ ist, können Mitglieder nicht nur zeitlich befristet, sondern dauerhaft an eine Arbeitsorganisation gebunden werden.

In der Regel werden Organisationsmitglieder direkt mit Lohn, Gehalt oder Prämien dafür bezahlt, dass sie für einen Teil ihres Tages einem Unternehmen, einer Verwaltung, einer Schule oder einem Krankenhaus für Arbeitstätigkeiten zur Verfügung stellen. Aber es gibt auch andere Varianten, in denen die Motivation nicht durch direkte Geldzahlungen der Organisation erfolgt, sondern lediglich durch die in Aussichtstellung durch Geldzahlungen anderer. Unternehmen haben eine Personalrekrutierungspraxis entwickelt, in denen Praktikanten überhaupt nicht mehr zu bezahlen und diese nur über vermeintlich später einsetzende Geldzahlungen zu motivieren sind. Verwaltungen besonders in Entwicklungsländern können es sich leisten, ihre Mitarbeiter gar nicht oder nur sehr schlecht zu bezahlen, weil die Attraktivität eines Posten als Polizistin, als Zollbeamtin oder Arbeitsvermittlerin nicht in der direkten Besoldung durch den Staat, sondern eher in der Ermöglichung des Einwerbens von Schmiergeldern liegt.

Der Vorteil von Geld als Mittel zur Bindung an Organisationen liegt in der hohen Flexibilität dieses Mittels. Durch Geldzahlungen können Mitglieder veranlasst werden, den Wechsel von motivierenden Zwecken (Rettung von aidskranken Kindern) zu wenig motivierenden Zwecken (Verkauf von

¹¹ In der Betriebswirtschaftslehre, der Organisationspsychologie, aber auch in Teilen der Soziologie wird die Frage der Mitgliedschaftsmotivation häufig in Kapiteln wie „Integration von Individuum und Organisation“ (Schreyögg 2003: 215 ff.) behandelt. Diese Formulierung ist unpräzise. Um die Integration von Individuen in die Organisation geht es nur in totalen Organisationen wie Armeen, Schiffen oder Klöstern, die keine Differenz zwischen Rolle und Person machen. In der Regel machen sich Organisationen – aus guten Gründen – nicht die Mühe, ein ganzes Individuum in all seinen Rollenbezügen zu integrieren.

Aids-Medikamenten unter Profit-Gesichtspunkten) zu akzeptieren. Mitglieder können über Geldzahlungen dazu veranlasst werden, auch über eine längere Dauer demotivierende Informationen beispielsweise über tödliche Nebenwirkungen neu entwickelter Medikamente zu ertragen. Organisationen ist es ferner möglich, Führungspersonal einzusetzen, das sich zwar als sachkompetent hervorut, gegenüber den Untergebenen aber nicht besonders motivierend wirkt. Da die Folgebereitschaft der Mitglieder über Geldzahlungen sichergestellt wird, kann die Organisation auf den charismatischen Führer verzichten (Luhmann 1964: 94 ff.).

Der Nachteil ist jedoch, dass die Organisationen darauf angewiesen sind, sich permanent die Geldmittel zu verschaffen, um ihre Mitglieder in der Organisation zu halten. Unternehmen erreichen dies dadurch, dass sie die Produkte, die ihre Mitarbeiter herstellen, verkaufen und aus den Erlösen die Geldzahlungen an ihre Mitglieder sicherstellen. Verwaltungen sind auf Steuern angewiesen, um ihre Beamten und Angestellten bezahlen zu können. Vereine, Nichtregierungsorganisationen oder Parteien, die sich nicht nur auf freiwillige Leistungen ihrer Mitglieder verlassen, sondern auch mit sogenannten „Hauptberuflichen“ agieren wollen, benötigen regelmäßige Zuflüsse aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und staatlichen Zuschüssen.

Zwang – die Androhung von Gewalt zur Durchsetzung von Erwartungen gegenüber Organisationsmitgliedern

Ein in allen Hochkulturen des Altertums, des Mittelalters und der frühen Neuzeit erprobtes und auch heute noch von einigen Organisationen eingesetztes Motivationsmittel ist Zwang. Der durch die Organisation ausgeübte Zwang besteht darin, den Exit der Mitglieder ausschließlich zu den von der Organisation bestimmten Bedingungen zuzulassen. Dafür setzen die Organisationen eigene Erziehungsmittel wie organisationsinterne Polizei (zum Beispiel Feldjäger), eigene Gerichtsbarkeit (zum Beispiel Truppendienstgerichte) und organisationseigene Gefängnisse ein, um die Teilnahme an der Organisation sicherzustellen. Oder sie nutzen die staatlichen Strafverfolgungsbehörden, um die Festnahme, Verurteilung und Gefangensetzung eines flüchtigen Organisationsmitgliedes zu erzielen. Durch diesen Zwang sollen die Exit-Kosten für die Mitglieder so hochgesetzt werden, dass die Mitglieder den Austritt in der Regel als nicht eine ernstzunehmende Option betrachten.

Der Einsatz von Zwang zur Rekrutierung und zur Haltung von Mitgliedern hat in der modernen Gesellschaft an Popularität verloren, wird aber gerade von staatlichen Organisationen immer noch eingesetzt: Armeen, die sowohl ihren Wehrpflichtigen als auch ihren Berufssoldaten das Ausscheiden unter Androhung von Gefängnis oder gar Exekution verbieten, Milizen, die ihren Mitgliedern – von gelegentlichen Übungen abgesehen – zwar ein „normales“ Leben erlauben, diese dann aber im Notfall zwangsweise einziehen; Deichgenossenschaften, die ihre aus einer Region kommenden Zwangsmitglieder im Fall von Sturmfluten einziehen können, Polizeieinheiten im Kriegseinsatz, in denen Polizisten die Möglichkeit genommen wird, ihren Job zu kündigen; Grenztruppen, die ihren Wachsoldaten nicht die Möglichkeit geben, diese Organisation zu verlassen; Unternehmen, die ihre Produktionsziele mit Hilfe von Zwangsarbeitern erreichen; Einrichtungen der sozialen Hilfe, die ihre Leistungen mit einem hohen Anteil von Zivildienstleistenden erbringen, die dort ihren Zwangsdienst ableisten.

Der Vorteil der Motivation von Mitgliedern über Zwang ist offensichtlich. Die Organisation kann eine große Anzahl von Mitgliedern für häufig unattraktive und gefährliche Aufgaben gewinnen. Gerade die im Kriegsfall anfallenden Aufgaben in Armeen, Polizeieinheiten oder Milizen sind mit großen Entbehrungen und Risiken verbunden, so dass es unwahrscheinlich ist, dass sich für solche Aufgaben ausreichend freiwillige Mitglieder finden lassen.

Der Nachteil für Organisationen, die ihre Mitglieder zum Dienst zwingen, ist jedoch, dass es schwer ist, Folgebereitschaft herzustellen. Bei Organisationen, in die Mitglieder freiwillig eintreten und aus denen sie auch wieder austreten können, spielt die Drohung der Entlassung oder des Ausschlusses eine zentrale Rolle. Aber genau dieser Mechanismus steht Organisationen, die ihre Mitglieder über Zwangsmitgliedschaften binden, nicht in der gleichen Form zur Verfügung. Hier darf eine Verweigerung einer Handlung nicht zur Entlassungsfrage werden, sondern muss notgedrungen zu

einer Frage der organisationseigenen (oder staatlichen) Gerichtsbarkeit werden. Erzwingungsstäbe der Organisation – oder bei Zivildienst des Staates – müssen eingesetzt werden, um die Regelabweichung zu bestrafen und die Erwartung der Organisation durchzusetzen. Die Pflege der Zwangsapparate der Organisation ist deswegen nicht nur sehr aufwendig, sondern führt häufig auch zu Legitimationsproblemen solcher Organisationen (vgl. ausführlich zu Zwangsorganisationen Kühl 2010).

Zweckidentifikation – die Überzeugung von der Richtigkeit der Organisationsziele

Eine weitere Möglichkeit, um Mitglieder an Organisationen zu binden, ist, ihnen attraktive Zwecke zu bieten. Die Rettung vernachlässigter Kinder, der Schutz der Umwelt, die Hilfe für verarmte Länder in Afrika, die Weltrevolution oder die Errichtung eines neuen Staates – allein ein solch attraktiver Zweck einer Organisation kann für Personen ausreichen, um Mitglied zu werden.

In der Regel gilt: Je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder sein. Politische Parteien, Krankenhäuser, Entwicklungshilfeorganisationen oder im Umweltschutz tätige Unternehmen können ihren Hauptberuflichen auch deswegen häufig weniger bezahlen als andere Organisationen, weil sich diese stark mit dem Zweck der Organisation identifizieren. Häufig ist es sogar so, dass die Mitglieder – in Form von Mitgliedschaftsbeiträgen – dafür bezahlen, in dieser Organisation sein zu dürfen.

Selbst wenn Mitglieder nicht deswegen in Organisationen eintreten, weil sie den Zweck besonders attraktiv finden, dann herrscht doch häufig die Hoffnung vor, dass man ihnen deutlich machen kann, wie attraktiv dieser Zweck eigentlich ist. Schon Chester I. Barnard (1938: 149-152) stellte fest, dass es nicht ausreicht, Mitarbeiter über Lohn, Karriere oder Statussymbole an die Organisation zu binden. Vielmehr komme es darauf an, die Bedürfnisse und Nutzenfunktionen der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass bei ihnen das Gefühl entsteht, dass ihre eigenen Interessen mit den Interessen der Organisation übereinstimmen. „Wir haben erfolgreich einen neuen Hochdruckreiniger am Markt positioniert“ oder „Wir sind Spitze in der Abscheidung und Speicherung von Kohlendioxid“ – an solchen Sätzen von Mitarbeitern in privaten Gesprächen erkennt man, dass Versuche zur Zweckidentifikation häufig erfolgreich sind. Man fühlt sich an Überlegungen von Max Weber zur protestantischen Ethik erinnert, die seiner Meinung nach letztlich dazu führe, dass die Arbeitstätigkeit als eine „Gesinnung“ – als ein „absoluter Selbstzweck“ betrieben werde (vgl. Weber 1965: 52)

Die mit Zweckidentifikation verbundene Hoffnung besteht darin, dass Mitarbeiter ihre Arbeit besser machen, wenn der Arbeitsprozess durch Eigeninteressen der Mitarbeiter an dem, was sie machen, „versteift“ und „stabilisiert“ wird. Man glaubt, dass Organisationen besser funktionieren, wenn die Identifikation mit der Vorgehensweise nicht durch hohe Gehälter und Prämien, nicht durch dicke Dienstwagen mit Teakholzausstattung oder Incentive-Reisen mit Reinhold Messner erkaufte wird, sondern diese als Teil des persönlichen Interesses der Mitarbeiter begriffen wird. Man geht von der Annahme aus, dass Menschen motivierter handeln, wenn sie von der Sache selbst fasziniert sind und sich deshalb mit den Wertvorstellungen und Normen des Unternehmens identifizieren können.

Aber die Identifikation mit Zwecken bringt auch Nachteile mit sich. Die Organisation büßt – und das mag auf den ersten Blick überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Sie verliert, so das Argument Niklas Luhmanns, Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Zweck identifizieren (vgl. Luhmann 1964: 137 ff.). Versteifung und Stabilisierung verhindern, dass die einmal etablierten Prozesse leicht verändert werden können. Der Steinmetz, der sich darüber definierte, an der Erbauung einer Kathedrale mitzuwirken, dürfte nur unter größten Schwierigkeiten auf den verschiedenen Baustellen des Mittelalters einsetzbar gewesen sein. Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Eine Mitarbeiterin, die innerhalb ihrer Gruppe für die flexible Bearbeitung von Aufgabenpaketen zuständig ist und sich mit dieser Gruppe stark identifiziert, kann Motivationsprobleme haben, wenn von ihr plötzlich die Arbeit in ganz anderen Aufgabenbereichen verlangt wird. Die „Tragik“ besteht nun darin, dass ein Unternehmen, das alles daran setzt, dass sich seine Mitarbeiter mit einem bestimmten Produkt oder Prozess identifizieren,

seine Handlungsfähigkeit genau bei diesem Produkt oder Prozess einschränkt. Gerade dort, wo die Motivation der Mitarbeiter besonders stark ist, wird der Wandel besonders schwierig. Für ein Unternehmen, das darauf angewiesen ist, sich ständig an Veränderungen des Marktes und der Umwelt anzupassen, wäre es eine besondere Belastung, wenn es auch noch erwarten würde, dass die Mitarbeiter sich mit dem jeweiligen Zustand der Organisation persönlich identifizierten (vgl. Kühl 2000: 103 ff.)

Attraktivität der Handlung

Eine weitere Bindungsmöglichkeit von Organisationen besteht, wenn sie ihren Mitgliedern attraktive Tätigkeiten in der Organisation bieten können. Man schaue sich die Freiwilligen Feuerwehren, das Technische Hilfswerk oder das Rote Kreuz beziehungsweise den Roten Halbmond an, die ihre Mitglieder vorrangig über interessante Arbeitsaufgaben binden. Oder man denke nur an die Animatoren beim Club Robinson, die vorrangig darüber motiviert werden, dass sie am Strand körperliche Aktivitäten ausüben, für die andere bereit sind zu bezahlen.

Eine Reihe von Organisationen bindet ihre Mitglieder fast ausschließlich über das Angebot attraktiver Tätigkeiten. Mitglied im Fußballverein wird man, weil man gern einem Ball hinterherrennt, in einen Segelclub tritt man wegen der Freude am Bootfahren ein, und Mitglied eines an eine Gaststätte angeschlossenen Rauchervereins wird man wegen der Möglichkeit, seiner Sucht weiterhin auch innerhalb eines Gebäudes nachgehen zu können. In diesen Fällen stellt die Ausübung der Tätigkeit geradezu den Grund für die Mitgliedschaft dar, und die Mitglieder sind häufig bereit, für die Möglichkeit zur Ausübung dieser Tätigkeit zu bezahlen.

Eine hohe Attraktivität einer Handlung kann, muss aber nicht mit einer hohen Attraktivität von Zwecken korrelieren. Spricht man mit Personen, die sich bei den Pfadfindern, in der kirchlichen Jugendarbeit oder in der Behindertenfürsorge engagieren, dann hört man, dass nicht nur der Zweck der Organisation als sinnvoll erachtet wird, sondern dass auch die Tätigkeit selbst Spaß macht. Dagegen mögen die Animatoren vom Club Med, die Graphiker in Werbeagenturen oder die Nachwuchsfußballer von Arminia Bielefeld ein hohes Maß an Freude an ihren Tätigkeiten haben, es wird ihnen jedoch vergleichsweise schwerfallen, in ihrem Bekanntenkreis ein hohes Maß an Identifikation mit den Zwecken „ihrer“ Organisation zu vermitteln.

Die Vorteile einer Attraktivität von Handlungen sind – aus der Perspektive der Organisation – ähnlich wie bei der Identifikation mit Zwecken. Empfinden die Personen Freude an der Tätigkeit, dann kann man Bezahlungen reduzieren oder sogar ganz darauf verzichten. Man denke an die vielen „Traumberufe“ wie Werbegrabiker, Sänger oder Schauspieler, die zwar wegen der Tätigkeiten attraktiv sind, aber gerade wegen der Attraktivität dann auch – jedenfalls in der breiten Masse – vergleichsweise schlecht bezahlt werden. Verzicht kann die Organisation auch weitgehend auf die Kontrolle der konkreten Teilnahmebereitschaft, weil die Tätigkeiten ja von den Mitgliedern selbst als attraktiv wahrgenommen werden. Kritiker bezeichneten Versuche, die Handlungen in Organisationen attraktiver zu machen, dann auch nur abschätzig als „Kuh-Soziologie“ oder „Kuh-Psychologie“, weil hinter diesen Versuchen die Annahme stecke, dass glücklich grasende Kühe auch mehr und bessere Milch geben würden.

Aber die Nachteile sind offensichtlich. Organisationen, die ihre Mitglieder vorrangig über Handlungsattraktivität motivieren, sind stark in ihren Möglichkeiten eingeschränkt. Schließlich müssen sie darauf achten, dass alle Handlungen, die in der Organisation notwendig sind, einen hohen Spaßfaktor haben oder wenigstens der Spaßfaktor einiger Handlungen so hoch ist, dass man bereit ist, auch unattraktivere Pflichtaufgaben mit zu erledigen. Da aber die wenigsten Organisationen nur attraktive Tätigkeiten anbieten können, spielt die Handlungsattraktivität meistens nur als unterstützende Mitgliedschaftsmotivation eine Rolle.

Kollegialität

Eine weitere Möglichkeit, über die Mitgliedschaftsbindung hergestellt werden kann, ist die Kollegialität, die sich unter Mitgliedern einer Organisation ausbildet. Die Organisationsforschung hat immer wieder nachzuweisen versucht, dass Organisationsmitglieder sowohl zufriedener als auch leistungswilliger sind, wenn sie eine enge Bindung zu ihren Kollegen empfinden. Das Bedürfnis nach Kontakt und Zusammensein mit anderen Menschen werde, so beispielsweise die Annahmen des sogenannten Human-Relations-Ansatzes, von Kollegen befriedigt werden (vgl. für einen Überblick zum Human-Relations-Ansatz Kieser 2006: 133 ff.).

Den sehr weitgehenden motivierenden Einfluss dieser Kollegialität haben Edward A. Shills und Morris Janowitz (1948) während des zweiten Weltkrieges untersucht. Aufgrund von Befragungen deutscher Soldaten kamen sie zu dem Schluss, dass deren Kampfbereitschaft nicht vorrangig mit der Übereinstimmung mit der NS-Ideologie (Motivation über Zweckidentifikation), der Freude am Töten (Motivation über attraktive Handlungen), des Zugangs zu hohen Gehältern oder Plünderungsmöglichkeiten (Motivation über Geld) oder der Angst vor der Bestrafung durch den nationalsozialistischen Strafapparat (Motivation über Zwang) zu tun hätten, sondern weil sie sich einer Gruppe von Kameraden verpflichtet sehen würden. Erst als diese Kollegialitätsbeziehungen aufgrund des Kriegsverlaufes auseinandergerissen wurden, waren, so Shills und Janowitz, Anzeichen von „Desintegration“ der Wehrmacht und eine zunehmende Bereitschaft zur Fahnenflucht zu beobachten (vgl. Shills/Janowitz 1948: 280 ff.).

Der Vorteil der Motivation über Kollegialität für die Organisation ist offensichtlich. Gerade unmittelbare Kollegen haben starke disziplinierende Wirkung auf das Verhalten von Mitgliedern. Die Wirkung wird darüber produziert, dass Kollegen beratend, mahnend und in letzter Konsequenz strafend eingreifen, wenn ein Organisationsmitglied seine Pflichten verletzt (vgl. Mayntz 1963: 130). Weil die Durchsetzung der von Kollegen aufgestellten Normen eher im Schatten der formalen Ordnung stattfindet, sind diese nicht selten wirksamer – aber auch für das betroffene Mitglied brutaler – als die offizielle Drohung von Vorgesetzten mit Bestrafung oder mit der Kündigung.

Aber – und dies ist jedenfalls aus der Perspektive der Organisation der Nachteil – die Kollegialitätsnormen können sich auch gegen die Organisation richten. Gerade Kollegialitätserwartungen in Cliques – also informellen Zusammenschlüssen von wenigen Mitgliedern in Organisationen – können so wirken, dass das Abweichen von von Vorgesetzten erwarteten Verhaltensweisen verlangt wird.¹² Die Kollegialitätsnormen können, so Renate Mayntz (1963: 130) das „Arbeitstempo dämpfen“, „Unbotmäßigkeit gegenüber Vorgesetzten mit Anerkennung belohnen“ und für die Organisation problematische Versäumnisse decken.

In der Regel wird die Kollegialität als einziges Motiv zur Mitgliedschaft in der Organisation nicht ausreichen. Einem Unternehmen, einer Verwaltung oder auch einer Nichtregierungsorganisation wird es vermutlich nicht gelingen, ein Mitglied zu gewinnen, wenn es lediglich mit einer „netten Arbeitsatmosphäre“ werben kann, aber ansonsten über keine Zwangsmittel verfügt, keinen Lohn zahlen kann, über keinen wirklich attraktiven Organisationszweck verfügt und auch keine unterhaltsamen Tätigkeiten bieten kann.

Verzahnungen, Wechsel und Neutralisierungen

Diese verschiedenen Formen der Mitgliedschaftsmotivation können dafür genutzt werden – und gerade in der Psychologie gibt es dazu eine Reihe von Ansätzen –, um anhand der Mitgliedschaftsmotivationen unterschiedliche „Personentypen“ zu identifizieren. Da werden dann sich hoch mit den Zwecken der Organisation identifizierende „Wir-in-der-Firma“-Mitarbeiter, die tatsächlich davon überzeugt sind, dass „das Schuppen-Shampoo ‚ihrer Firma‘ wirklich das beste“ ist, mit „Söldnern“ verglichen, die zwar auch Hochleistungen bringen, aber lediglich durch Geld motiviert sind und ohne Hemmungen zu einem besser zahlenden Konkurrenten wechseln würden (vgl. Ramge

¹² Während die Kollegialität die Beziehung von „jedermann in gleicher Situation“ bezeichnet, haben Cliques Züge von Kleingruppen. Sie bilden sich quasi als „natürliche Fortsetzung und Verdichtung kollegialer Beziehungen“ (vgl. Luhmann 1964: 324).

2009: 86 ff. für eine unkritische Schilderung solcher an Psychotests in niedrigpreisigen Frauenzeitschriften erinnernden Bestimmungen von Motivationslagen von Mitarbeitern).

Die verschiedenen Formen der Mitgliedschaftsmotivation können auch dafür genutzt werden, Typen von Organisationen zu bestimmen. Man redet dann beispielsweise von „normativen Organisationen“, denen die Mitglieder beitreten, um ihre politischen, religiösen oder kulturellen Vorstellungen zu verwirklichen und in denen eine hohe Identifikation der Mitglieder mit den Zwecken der Organisation dominieren, von „utilitaristischen Organisationen“, die ihre Mitglieder über Gehälter, Prämien oder andere Anreize motivieren, oder von „Zwangsorganisationen“, die bereit sind, ihre Mitglieder in letzter Konsequenz über Freiheitsentzug, körperliche Züchtigung oder Tötung zu motivieren (vgl. Etzioni 1961: 23 ff. für den prominentesten Versuch einer solchen Typologie).¹³

Aber sowohl die Versuche der Identifikation von Personal als auch von Organisationstypen mit Hilfe der fünf Formen der Mitgliedschaftsmotivation sind wenig befriedigend. Sie tendieren entweder dazu, Personen frei nach dem Motto „Welcher Organisationstyp sind Sie“ in eine der Kategorien einzuordnen und verkennen dabei, dass gerade die Vermischungen von Mitgliedschaftsmotivationen interessant sind. Oder sie malen ein fast karrikaturelles Bild von Organisationen, indem sie sich lediglich eine Form der Mitgliedschaftsmotivation vorstellen können. Interessant werden die Mitgliedschaftsmotivationen, wenn sie dafür genutzt werden, die Kombinationen, Verschiebungen und Konflikte zwischen Motivlagen in Organisationen zu bestimmen.¹⁴

Die Regel ist, dass Organisationen verschiedene Mittel in *Kombination* einsetzen, um ihre Mitglieder zu motivieren. Unternehmen, die gezwungen sind, ihre Mitglieder vorrangig monetär entlohnen zu müssen, versuchen zusätzlich für die Sinnhaftigkeit des Zwecks der Unternehmung zu werben, selbst dann, wenn es sich um die Produktion von Damenbinden, Schokoladenaufstrichen oder Landminen handelt. Armeen, die im Kriegsfall ihre Mitglieder über Zwangsmechanismen rekrutieren, können versuchen, ihren Wehrpflichtigen zusätzlich die Sinnhaftigkeit des Krieges zu vermitteln und ihnen neben dem Sold zusätzliche monetäre Belohnungen zum Beispiel auf Kosten der besiegten Bevölkerung anbieten. Der Charme der hohen Zweckidentifikation besteht für Organisationen darin, dass sie ihre Mitglieder nicht bezahlen, sondern in der Regel von ihnen kassieren. Aber häufig sind neben der Zweckidentifikation zusätzliche Anreize nötig, um Mitglieder zum Engagement zu motivieren. So mag ein wichtiger Anreiz sein, sich in einer Partei zu engagieren, dass die Mitgliedschaft den Zugang auch zu finanziell lukrativen Jobs erleichtert.

Dabei kann es in Organisationen zu *Verschiebungen* der zentralen Motivlagen kommen. So manche politische Organisation wurde als Initiative von sich stark mit Zwecken identifizierenden Ehrenamtlichen (wie „Schutz von Robbenbabys“, „Verbot von Pharmaexporten in die Dritte Welt“ oder „Schaffung national befreiter Zonen“) gegründet und existiert irgendwann vorrangig nur noch deswegen weiter, weil mit zunehmendem Wachstum die Möglichkeit zum Einwerben von öffentlichen Zuschüssen oder privaten Spenden immer mehr Mitgliedern ein finanzielles Auskommen geboten werden kann und die Organisation allein deswegen zur Dauerhaftigkeit verdammt ist. Politisch Engagierten, die ursprünglich aus Überzeugung in eine entwicklungspolitische Aktionsgruppe, eine sozial- oder christdemokratische Partei oder eine faschistische Splitterorganisation eingetreten sind, stellen fest, dass ihnen das Engagement die Möglichkeit für eine haupt- und nebenberufliche Tätigkeit bietet, und irgendwann führen die ökonomischen Motive dazu, dass man auch bei abnehmender Identifikation mit dem Zweck in den Organisationen verbleibt. Fußballclubs wie Manchester United,

¹³ Auf die verschiedenen auf Mitgliedschaftsmotivation basierenden Organisationstypologien kann hier nicht eingegangen werden. Lediglich eine Anmerkung: Meines Erachtens müsste auch die von Uwe Schimank (2002) eingeführte Unterscheidung von „Interessenorganisation“ (mit starken Elementen von Zweckidentifikation der Mitglieder) und (der auf Bezahlung basierenden) „Arbeitsorganisation“ dazu gezählt werden. Aber ähnlich wie das Modell von Etzioni ist es – bei allen produktiven Anschlussmöglichkeiten – mit der verwandten „Entweder-oder-Unterscheidung“ wohl zu grob gebaut.

¹⁴ Die Fünferliste von Mitgliedschaftsmotivationen hat nicht den Anspruch, abschließend zu sein. Man kann sich weitere Kandidaten für die Liste vorstellen, zum Beispiel Prestige, Karriere oder Macht. Kriterium für eine Aufnahme wäre die Möglichkeit einer sauberen Unterscheidung von den fünf anderen Typen und die Möglichkeit, Kombinationen, Verschiebungen und Konflikte zwischen den Typen zu identifizieren.

Bayern München oder Austria Wien motivierten ihre Mitglieder ursprünglich über die Attraktivität der Tätigkeit, waren aber mit zunehmender Professionalisierung dazu gezwungen (und meistens auch in der Lage), ihre Fußball spielenden Mitglieder über Geldzahlungen oder wenigstens die Aussicht darauf zu motivieren. Es kann aber auch – vermutlich jedoch nicht gerade bei Manchester United, Bayern München oder Austria Wien – vorkommen, dass der ursprüngliche Grund – nämlich die Freude am Treten von Bällen – durch die Motivation der Geselligkeit unter den Sportskollegen überlagert wird. Der ursprünglich einmal begeisterte Kicker steht dann irgendwann nur noch dickbäuchig im Tor, hoffend, dass es bald zur „dritten Halbzeit“ in die Kneipe geht.

Besonders interessant wird es, wenn es bezüglich der Mitgliedschaftsmotivationen *Konflikte* zwischen den Mitgliedern gibt. Die Leitung von Organisationen wie dem Technischen Hilfswerk, dem Roten Kreuz oder der Arbeiterwohlfahrt geht ganz selbstverständlich davon aus, dass ein Großteil ihrer Mitglieder aus Zweckidentifikation Verletzte bergen, versorgen und bei späterer Behinderung betreuen, und zahlen deswegen bestenfalls eine Aufwandsentschädigung. Sie sind dann überrascht, wenn sie von ihren Rettungssanitätern und Behindertenbetreuern vorgehalten bekommen, dass sie noch nicht einmal Mindestlöhne zahlen. Die mangelnde Kenntnis der eigenen Parteiprogramme ist ein deutliches Indiz dafür, dass viele politische Jugendorganisationen ihren Nachwuchs häufig nicht über Zweckidentifikation gewinnen, sondern durch Aussicht auf tolle Partys, attraktive Geschlechtspartner oder eine steile Karriere. Wegen der gemischten Motivationslage können die Überzeugungstäter, Karrieristen und Partyhengste dann häufig aneinandergeraten und müssen sich mühsam auf ein Mischprogramm einigen, das die unterschiedlichen Mitgliedschaftsmotivationen integrieren kann.

Aber bei aller Heterogenität von Mitgliedschaftsmotivationen ist ein Punkt ist zentral: Im Alltag sind Organisationen letztlich in der Lage, von den Motiven ihrer einzelnen Mitglieder zu abstrahieren (vgl. Luhmann 1964c: 42). Was immer einzelne Mitglieder bewogen hat, in ein Unternehmen, einen Verein oder eine Partei einzutreten – Identifikation mit dem Zweck, die Aussicht auf Geld oder die gute Stimmung unter den Organisationsmitgliedern –, die Organisation kann erwarten, dass sich die Mitglieder an die Regeln halten, solange sie Mitglieder der Organisation bleiben wollen (vgl. Luhmann 2010: 200). So kann die Organisation bei aller Widersprüchlichkeit mit einer „homogenisierten Mitgliedschaftsmotivation“ rechnen und braucht sich nur in Ausnahmesituationen wie Mitarbeiterkreisen, Strategiekonferenzen oder Konflikten zwischen Management und Betriebsrat mit der Frage zu belasten, weswegen die Mitglieder eigentlich Mitglieder der Organisation sind. Niklas Luhmann prägnant dazu: „Die Soldaten marschieren, die Schreiber protokollieren, die Minister regieren - ob es ihnen in der Situation nun gefällt oder nicht“ (Luhmann 1975: 12).¹⁵

Grenzen der Bestimmbarkeit über Mitglieder

Glaubt man den häufig verkündeten Beschreibungen über das Organisationsleben in den „guten alten Zeiten“ nach dem Zweiten Weltkrieg, dann war früher klar zu bestimmen, wer Mitglied war und wer nicht. Man wurde – so jedenfalls die zurückblickende Darstellung – mit dem Eintritt in das Erwerbsleben Mitglied bei Siemens, bei der Post oder in der Kommunalverwaltung und verblieb bis an das Ende seines Arbeitslebens in dieser Organisation. Weil damit in der Regel die Bindung an einen Ort verbunden war, konnte man dann auch lebenslang Mitglied im lokalen Sportverein, im Kirchenchor oder im Ortsverein werden. Auch einer Partei blieb man, so jedenfalls der romantisierende Rückblick, meistens sein ganzes Leben lang treu. „Einmal Sozialdemokrat“, so prägnant der inzwischen dienstälteste SPD-Hinterbänkler im Bundestag, Jakob Maria Mierscheid, „immer Sozialdemokrat“.¹⁶

¹⁵ Nur der Vollständigkeit wegen soll erwähnt werden, dass sich die „wirkliche“ Motivation eines Mitglieds durch die Organisationsforschung nicht erschließen lässt. Salopp ausgedrückt: Auch die Medizin verfügt noch über keine Möglichkeit, Motivationsgene oder Motivationshormone in einzelnen Personen zu identifizieren. Wenn also von Mitgliedschaftsmotivation gesprochen wird, dann geht es vorrangig um die Betrachtung der Anreizstrukturen von Organisationen unter dem Gesichtspunkt, an welche Motivationsquellen diese appellieren.

¹⁶ Diese Aussage wird dem Abgeordneten Jakob Maria Mierscheid zugeschrieben – einem Mysterium, das seit über 25 Jahren für die SPD im Bundestag sitzen soll. Mit der Aussage „Einmal Sozialdemokrat, immer Sozialdemokrat“ reagierte Mierscheid auf ein durch Reuters gestreutes Gerücht, dass er im Alter von 72 Jahren

Aber wenn man den Zeitdiagnosen glauben kann, werden diese eindeutigen Bestimmungen von Mitgliedschaften zunehmend in Frage gestellt.¹⁷

Unklarheiten über Organisationszugehörigkeiten

Mit der zunehmenden Auflösung der „Normalarbeitsverhältnisse“ – also die unbefristeten Vollzeitstätigkeiten in einem Unternehmen, einer Verwaltung oder einem Krankenhaus – werde es, so die Beobachtung vieler Wissenschaftler, immer schwieriger, Mitgliedschaften von Organisationen klar zu definieren. Die „atypischen Beschäftigungen“, die durch Befristung der Arbeitsverträge, Teilzeitbeschäftigung oder Entkopplung zwischen beschäftigender Firma und faktischer Arbeitsstelle gekennzeichnet seien, würden in der „schönen neuen Arbeitswelt“ immer mehr zu den „typischen Beschäftigungen“ werden. Aber auch in politischen Organisationen, in Gewerkschaften oder kulturellen Organisationen deute sich eine zunehmende Auflösung von „Normalmitgliedschaftsverhältnissen“ an. Statt langfristig Mitglied bei den Sozial- oder Christdemokraten zu werden, arbeitet man punktuell an einer Kampagne mit, engagiert sich im Rahmen von Schnuppermitgliedschaften oder tritt als Spender für eine spezifische Aktion der Partei auf.¹⁸

In der Leiharbeit werden die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Mitgliedschaften beispielhaft deutlich. Bei der Leih- oder Zeitarbeit werden die Arbeitnehmer langfristig bei einem „Verleihunternehmen“ eingestellt, um dann für befristete Arbeitseinsätze an Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser ausgeliehen zu werden. Durch die Trennung von „Beschäftigungsverhältnis“ (zwischen Leiharbeiter und Zeitarbeitsunternehmen) einerseits und „Arbeitsverhältnis“ (mit den die Zeitarbeiter beschäftigenden Organisationen) andererseits gewinnt die „Nutzerorganisation“ Spielräume, um Personal schnell heranzuziehen oder wieder loszuwerden. Es wird jedoch zunehmend schwieriger, festzulegen, auf wen die Handlungen der Leihmitarbeiter zugerechnet werden können (vgl. die prägnante Darstellung bei Brose/Holtgrewe/Wagner 1994: 264 f.).

In Zeitdiagnosen wird diese Entwicklung mit Begriffen wie „Ein-Mann-Unternehmen“, „Arbeitskraftunternehmer“, „Intrapreneur“, „Selbst-GmbH“ und „Ego AG“ umrissen. Jeder Mensch werde, so die Diagnose, zum Vermarkter seiner eigenen „Ich-Aktien“ und sei als „Führer“ seiner eigenen Marke für die Entwicklung des Produkts „Ich selbst“ verantwortlich. Menschen würden sich nicht mehr als Mitglieder einer Organisation – als Organization Men oder Corporate Men – verstehen, sondern würden zunehmend als „Unternehmer im Unternehmen“ agieren.¹⁹

zur Linkspartei übertreten werde. Aufgrund der Kontinuität seiner Mitgliedschaften in der SPD, der Gewerkschaft und der Arbeiterwohlfahrt würde der deutsche Soziologe Ulrich Beck (1993) Jakob Maria Mierscheid sicherlich als ein typischen Vertreter der „ersten Moderne“ bezeichnen, der noch nicht mitbekommen hat, dass zu einer Bastelbiographie in der „zweiten Moderne“ auch der häufige Wechsel von Parteimitgliedschaften gehört.

¹⁷ Kenner werden bemerkt haben, dass ich bei den Abschnitten über „die Schwierigkeiten mit Zwecken“ und über „Brüche der Hierarchie“ ein Schema von Niklas Luhmann nutze, in dem er in einem Überblicksartikel unter Rückgriff auf die damals aktuellen organisationstheoretischen Überlegungen die Grenzen der Weberianischen Zentralkategorien Zweck und Hierarchie in Frage stellt (vgl. Luhmann 1971). Was er zu übersehen scheint, ist, dass auch schon damals die gleiche Vorgehensweise des Aufzeigens von Begrenzungen für seine Zentralkategorie Mitgliedschaft möglich gewesen wäre.

¹⁸ Selbstverständlich handelt es sich bei der Auflösung von „Normalbeschäftigungsverhältnissen“ und „Normalmitgliedschaftsverhältnissen“ (eine eigene Wortschöpfung) um zwei unterschiedliche Phänomene, weil an der ersteren die Existenzsicherung hängt. Nichtsdest trotz fällt auf, dass – aufgrund der unterschiedlichen zuständigen Disziplinen – diese beiden Erosionstendenzen bisher fast nie vergleichend diskutiert wurden.

¹⁹ Marxisten können berechtigterweise überrascht sein, dass in der betriebswirtschaftlichen und arbeitssoziologischen Literatur der Epochenbruch hin zum „Intrapreneur“, „Ein-Mann-Unternehmen“, „Arbeitskraftunternehmer“ oder zur „Selbst-GmbH“ in den letzten zwanzig Jahren verortet wird (vgl. stellvertretend für viele Voß/Pongratz 1998). Schließlich kann man seit der Publikation vom Kapital durch Karl Marx wissen, dass seit der Auflösung von Leibeigenschaft und Sklaverei die Arbeitnehmer ihre Arbeitskraft als „Unternehmer“ weiterentwickeln und vermarkten müssen. Eine Entwicklung zur „Ich AG“, zum „Intrapreneur“

Die Entwicklung führt, so die Diagnose, zu zunehmenden Schwierigkeiten, zu bestimmen, wer überhaupt noch zu einer Organisation dazugezählt werden kann und wer nicht. Können die Mitarbeiter einer Verwaltungskantine, die in eine eigenständige Service-GmbH im hundertprozentigen Besitz der Verwaltung ausgegliedert wurden, noch als Mitarbeiter der Verwaltung gezählt werden oder nicht? Muss die Verantwortung für die Verfehlungen eines Mitarbeiters einer Zeitarbeitsfirma, der über Jahre in einem einzigen Automobilunternehmen gearbeitet hat, dem Automobilunternehmen oder der Zeitarbeitsfirma zugerechnet werden? Kann ein Journalist, der während der unübersichtlichen Boomphase der Internetfirmen um die Jahrhundertwende sich einfach ungebeten tagtäglich an einen Computer in einem schnell wachsenden E-Commerce-Unternehmen gesetzt hat, mit den Mitarbeitern über Probleme der Programmierung geredet hat und dann irgendwann gefragt wurde, ob er für seine Anwesenheit nicht auch Geld haben möchte, als Mitglied einer Organisation betrachtet werden? Zählt eine Beraterin, die auf Honorarbasis langfristig für eine Organisation arbeitet, zu einer Organisation dazu oder nicht?

Verflüssigen von Organisationsgrenzen

Die Schwierigkeiten der Zurechnung von Personen auf eine Organisation (oder eben nicht) wird dadurch verschärft, dass in immer kürzeren Taktungen unterschiedlichste Arbeitsschritte erst aus der Organisation ausgliedert werden, um sie kurz darauf wieder wenigstens teilweise zu reintegrieren. Interne Betriebsfunktionen wie der Sicherheitsdienst, die Kantine oder die EDV werden erst an externe Dienstleister und Zulieferer abgegeben – im Management-Jargon „Outsourcing“ genannt –, um die Leistungserbringung später durch „Insourcing“ wieder in die Organisation zu integrieren.

Durch das „Outsourcing“ schafft sich eine Organisation Marktbeziehungen, wo sie es zu zuvor mit organisationsinternen Abstimmungsprozessen zwischen Abteilungen zu tun hatte. Die Hoffnung ist dabei, dass durch die Konkurrenz mehrerer Anbieter die Preise gesenkt und die Qualität erhöht werden kann. Wenn dann festgestellt wird, dass die Kosteneinsparungen nicht groß sind, dass die Organisation Kontrollmöglichkeiten einbüßt und Kernkompetenzen abgegeben werden, dann wird dies häufig zum Anlass genommen, die Leistungen zukünftig wieder selbst zu erbringen oder den externen Dienstleister aufzukaufen und als eigene Abteilung zu führen. Statt der Beziehungen zwischen Organisationen handelt es sich dann wieder um organisationsinterne Beziehungen.

Das „Outsourcing“ und „Insourcing“ ist kein neues Phänomen. Immerhin war schon die Entscheidung, einen Brief nicht selbst einem Adressaten zuzustellen, sondern damit einen externen Dienstleister – die Post – zu beauftragen, eine klassische Entscheidung zwischen „Make“ (selbst zustellen) und „Buy“ (Dienstleistung der Zustellung einkaufen). Neu scheint jedoch das Tempo zu sein, mit dem zwischen „Outsourcing“ und „Insourcing“ hin- und hergewechselt wird. In vielen Unternehmen, Verwaltungen und Armeen scheint dieses Hin und Her zwischen „Outsourcing“ und „Insourcing“, zwischen „Buy“ (von durch anderen erbrachten Leistungen) und „Make“ (durch einen selbst) inzwischen zum Alltag zu gehören.

Man kann dieses Hin und Her bei der Logistik von Automobilunternehmen beobachten. Früher wurde die Zulieferung von Teilen an die Montagefließbänder von den Automobilkonzernen selbst organisiert. Dann wurden diese Logistikfunktionen in erheblichem Maße outgesourct. Fremdfirmen lieferten die Teile direkt an die Fließbänder, wo sie von Mitarbeitern des Automobilkonzerns – teilweise aber auch von Subunternehmern – eingebaut wurden. Weil die externen Zulieferer sich jedoch teilweise nicht an die Komplexität der Fertigungsprozesse anpassen konnten, wurde die fertigungsnahe Logistik dann teilweise wieder reintegriert. Teilweise bauten die Automobilkonzerne neue Warenverteilzentren, um die Logistik selbst in die Hand zu nehmen – vermutlich so lange, bis wieder das Outsourcing der Logistikfunktion angesagt ist.

und zum „Arbeitskraftunternehmer“ ist nicht eine Entwicklung der letzten zwanzig, sondern in Europa und den USA mindestens der letzten einhundert, wenn nicht sogar zweihundert Jahre.

Durch dieses Hin und Her zwischen In- und Outsourcing wird es, so jedenfalls die Beobachtung, immer schwieriger, festzustellen, ob die Einheiten, die eine Leistung für die Organisation erbringen, als eine eigene Einheiten oder als ein externe Kooperationspartner zu behandeln sind. Wem sollen die Mitarbeiter, die im Auftrag einer Fremdfirma alltäglich das Fließband mit Teilen beliefern, zugerechnet werden? Mit wem identifiziert sich eine Einheit von EDV-Spezialisten, die zwar offiziell ausgegliedert wurde, aber nach wie vor – als Dienstleister vor Ort – in ihren alten Büros sitzen? Wie verhalten sich Mitarbeiter, die im Rahmen von Insourcing und Outsourcing mehrmals aus einem Unternehmen aus- und dann wieder eingegliedert wurden?

Ausbildung von Organisationsnetzwerken

Die Ausbildung von Netzwerken von Organisationen macht es zusätzlich schwierig, die Grenzen von Organisationen – und damit die Zurechnung von Mitgliedern – näher zu bestimmen.²⁰ In der Wirtschaft entstehen unter dem Begriff des Netzwerkes Kooperationsformen für Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb, die jenseits der „unsichtbaren Hand des Marktes“ und der „eisernen Faust“ der Hierarchie zu verorten sind. In der Politik bilden sich Netzwerke von Organisationen, beispielsweise wenn sich über längere Zeit verschiedene linke Organisationen zur Bekämpfung von Rechtsextremismus oder rechte Organisationen zur Bekämpfung von Linksextremismus zusammenschließen. Auch in der Wissenschaft gehört es – jedenfalls wenn man als „exzellent“ wahrgenommen werden möchte – dazu, dass sich Netzwerke aus Universitäten, Forschungsinstituten und Unternehmen bilden.²¹

Anders als Organisationen haben Netzwerke unscharfe Ränder, weswegen es schwierig ist, zu bestimmen, wer – in der *sozialen* Dimension – überhaupt dazugehört. Netzwerkkooperationen werden zwar häufig vertraglich besiegelt, das Netzwerk der Kooperationspartner entsteht in der Regel jedoch fließend, durch die Entwicklung von Ideen für Projekte, durch eine Intensivierung von Gesprächen oder durch eine regelmäßiger werdende Zusammenarbeit. Immer wieder lagern sich dabei über Absprachen, Unteraufträge oder Zusammenwirken in Projekten weitere Kooperationspartner an. Andere Kooperationspartner fallen – häufig lange Zeit durch sie selbst und andere gar nicht bemerkt – aus den Netzwerken heraus, einfach weil sie nicht mehr in der gleichen Form mitwirken wie früher oder weil sie nur noch unregelmäßig zu Treffen erscheinen.

Zeitlich sind Netzwerkkooperationen häufig nicht so leicht wie Organisationen zu fassen. Zwar gibt es häufig einen „offiziellen Beginn“ von Netzwerkkooperationen – wenn sich Vertreter verschiedener Organisationen zu einer Eröffnungskonferenz treffen, wenn ein Vertrag unterschrieben wird oder wenn man das erste Mal gemeinsam vor die Presse tritt. Aber die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern hat dann in der Regel schon vorher in Sondierungsgesprächen, in Pilotprojekten oder in vorigen Kooperationen ihren Beginn gehabt. Typisch ist dann auch, dass solche Netzwerkkooperationen häufig nicht formell beendet werden, sondern vielmehr unbemerkt auslaufen oder fließend in neue Kooperationen übergehen (vgl. dazu Stichweh 2001: 3).

Auch in der *sachlichen* Dimension gibt es häufiger in Netzwerken Unklarheiten, wer welche Leistungen zu erbringen hat. Gerade weil in Netzwerken die Leistungsbeziehungen häufig nicht in Verträgen klar geregelt werden können und es keine Weisungsbefugnisse einer Hierarchie gibt, entsteht bei den Netzwerkpartnern der Eindruck, dass sie mehr leisten als andere. Netzwerke sind, so ein häufig in der Szene zu hörender Spruch, wie große Luftkissen – „Alle pusten hinein und jeder hat das Gefühl, dass er mehr pustet als die anderen.“²²

²⁰ Vgl. für prägnante, theoretisch anspruchsvolle Einführungen in die Funktionsweise von Organisationsnetzwerken zum Beispiel Bommes/Tacke 2006 und Holzer 2006b.

²¹ Im Folgenden werden die drei Sinndimensionen zeitlich, sachlich und sozial genutzt. Mit Anthony Giddens (1984: 199 ff.) könnte man auch noch eine „räumliche Beständigkeit“ von Organisationen vermuten. Dies scheint mir jedoch für viele Organisationen heutzutage nicht mehr zuzutreffen, die zwar in der zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimension spezifizierte Anforderungen an ihre Mitglieder stellen, aber räumlich nicht mehr eindeutig zu identifizieren sind.

²² Der Reflex gerade in der betriebswirtschaftlichen Netzwerkforschung ist, diese Unsicherheiten in der zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimension durch klare Definition von Zuständigkeiten im Netzwerk, durch

Je mehr sich Organisationen in Netzwerken organisieren, je mehr Kooperationen in Organisationen durch Netzwerke ersetzt werden, desto schwieriger werden Zurechnungen. Wem fühlen sich Personen verbunden – dem Netzwerk oder der sie entsendenden Organisation? Wie soll in Netzwerken die Zugehörigkeit von Personen gemanagt werden, wenn diese – was nicht selten vorkommt – Mitglieder in mehreren am Netzwerk beteiligten Organisationen sind? Wenn Personen (und noch weitergehend deren Leistungen) so schwer in einem Netzwerk zurechenbar sind – wem „gehören“ dann die Leistungen, die in einem Netzwerk erbracht werden? Wie können bei einer so hohen Unbestimmtheit die „Einnahmen“ eines Netzwerkes aufgeteilt werden?

Fazit – Eine genauere Beobachtung von Organisationsgrenzen

Wie weit trägt die Kategorie der Organisationsmitgliedschaft angesichts solcher Entwicklungen noch? Wird sie der in der Soziologie geführten Diskussion über die „Auflösung der Organisationen“, die „Entgrenzung von Organisationen“ oder über „Netzwerke als Strukturierungsform jenseits von Markt und Hierarchie“ noch gerecht? Lässt sich angesichts von „virtuellen Netzwerken“, in denen eine Vielzahl von freien Mitarbeitern zusammenwirken, überhaupt noch von Mitgliedschaft als einem zentralen Kriterium von Organisationen sprechen? Erodiert mit dem Verschwinden des Normalarbeitsverhältnisses eines werktags von 8 bis 16 Uhr durchgeführten Jobs auch die Mitgliedschaftsrolle?

Es gibt in der Organisationsforschung aufgrund dieser Fragen eine Tendenz, den Mitgliedschaftsbegriff zu relativieren – teilweise auch ganz aufzugeben. Organisationen werden dann nur noch als lose Netzwerke verstanden, in denen sich punktuell Personen für Projekte zusammenfinden. Es wird ein Trend zur „grenzenlosen Organisation“ prognostiziert (vgl. Ashkenas et al. 1998; siehe Picot/Reichwald/Wigand 2003 zum speziellen Typus der „grenzenlosen Unternehmung“) und die zunehmende Ausbildung „virtueller Organisationen“ beobachtet (vgl. Davidow/Malone 1993). Letztlich, so beispielsweise die deutschen Betriebswirte Arnold Picot und Ralf Reichwald (1994), stelle sich die Frage nach der „Auflösung“ der Organisationen.

Aber eher das Gegenteil scheint einleuchtend. Je fraglicher die Bestimmung von Mitgliedschaft in Organisationen ist, desto stärker wird von allen Beteiligten beobachtet, was zu einer Organisation dazugehört wird und was nicht. Die zunehmende Virtualisierung, die permanenten Verschiebungen von Grenzen, die wechselhafte Einrichtung und Auflösung von Grenzen scheint dazu zu führen, dass die Beobachtung von Grenzen noch genauer wird. Gehen Unternehmen zunehmend dazu über, Zeitarbeiter einzustellen, dann wird noch mehr Energie darauf verwendet, zu definieren, welche Verantwortung das „Verleihunternehmen“ und welche das „Nutzungsunternehmen“ hat. Gehen Universitäten dazu über, die Lehrleistungen zunehmend durch kurze Zeitverträge oder mit sehr genau definierten Werkverträgen auszustatten „Lehrbeauftragten“ abzuwickeln, werden sich Verantwortliche zunehmend darüber Gedanken machen, bei welchen Rechten und Pflichten sie mit „normalen“ Mitarbeitern der Universität gleichgestellt werden. Wenn Entwicklungshilfeministerien sich für längere Zeit von Entwicklungshilfeorganisationen leihweise Mitarbeiter ins Haus holen, um Strategien des Ministeriums entwickeln zu lassen oder auch nur, um im ministerialen Alltagsgeschäft Hilfe zu haben, wird durch den Blick auf verwendete Visitenkarten, durch Abchecken der E-Mail-Adresse oder durch Identifizierung des Inhalts eines Wortbeitrages genauer beobachtet, in welchem Namen der oder die „Entsandte“ gerade spricht (vgl. zu diesem Argument Tacke 1997a: 18; Luhmann 2000: 413).

eindeutige Bestimmung der Netzwerkpartner und durch einen eindeutigen Beginn und ein eindeutiges Ende der Kooperation in den Griff zu bekommen. Das mag gelingen (oder in vielen Fällen auch nicht), dann handelt es sich aber um Vertragsbeziehungen mehrerer Organisationen und nicht mehr um ein Netzwerk im engeren Sinne. Netzwerke sind gerade durch die Unsicherheiten bestimmt. Ein Netzwerkpartner ist darauf angewiesen, dass die Kompensation für erbrachte Leistungen zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Und letztlich kann man nie sicher sein, ob diese Kompensation wirklich erfolgt (vgl. Bommers/Tacke 2006: 46 ff.; Holzer 2006: 9 ff. zur Bedeutung der Reziprozität in Netzwerkwerkbeziehungen).

Es mag sein, dass das, was in Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten oder Kirchen „innen“ und „außen“ ist, ständig neu definiert wird (Döhl et al. 2001: 220 ff.). Aber das allein ist nur ein Hinweis darauf, dass das „Management der Mitgliedschaften“, und die Entscheidung, wie die „Grenzen der Mitgliedschaft“ gezogen sind, als zentrale Formen zur Gestaltung von Organisationen immer wichtiger werden.

Literatur

- Ashkenas, Ronald N. et al. (1998): *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beck, Ulrich (1993): *Die Erfindung des Politischen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bommers, Michael; Veronika Tacke (2006): Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In: Hollstein, Betina, Florian Straus (Hrsg.): *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37-63.
- Brose, Hanns-Georg; Ursula Holtgrewe; Gabriele Wagner (1994): Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 23, S. 255-274.
- Commons, John R. (1924): *Legal Foundation of Capitalism*. New York: Macmillan.
- Davidow, William H.; Michael S. Malone (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Deetz, Stanley (1998): Discursive Formation, Strategized Subordination and Self-surveillance. In: McKinlay, Alan; Ken Starkey (Hg.): *Foucault, Management and Organization: From Panopticon to Technologies of Self*. London: Sage, S. 151-172.
- Döhl, Volker et al. (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, Ulrich; Wolfgang Bonß (Hg.): *Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 219-232.
- Endruweit, Günter (2004): *Organisationssoziologie*. 2. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Etzioni, Amitai (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Findlay, Patricia; Tim Newton (1998): Re-framing Foucault: The Case of Performance Appraisal. In: McKinlay, Alan; Ken Starkey (Hg.): *Foucault, Management and Organization: From Panopticon to Technologies of Self*. London: Sage, S. 211-229.
- Giddens, Anthony (1984): *Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Holzer, Boris (2006): *Netzwerke*. Bielefeld: Transcript.
- Kieser, Alfred (2006): Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, Alfred; Mark Ebers (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 133-168. Kieserling 1994
- Kieserling, André (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kieserling, André (2004h): *Einführung in die Soziologie*. Mainz: unveröff. Ms.
- Kühl, Stefan (2000a): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2010): Zwangsorganisationen. In: Apelt, Maja; Veronika Tacke (Hg.): *Typen der Organisation*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Lenin, Wladimir Iljitsch (1977): Der Zusammenbruch der II. Internationale. In: Lenin, Wladimir Iljitsch (Hg.): *Werke*. Band 21, Berlin: Dietz.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: *Verwaltungsarchiv*, Jg. 53, S. 11-24.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1971): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: WDV, S. 90-112.
- Luhmann, Niklas (1991): *Soziologie des Risikos*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2005q): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 5. Aufl. Wiesbaden. VS-Verlag, S. 48-62.
- Luhmann, Niklas (2010): *Politische Soziologie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lukes, Steven (1982): Panoptiken. Macht und Herrschaft bei Weber, Marx, Foucault. In: *Kursbuch*, H. 70/1982, S. 135-148.

- Mayntz, Renate (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbek: Rowohlt.
- Moers, Walter (1990): *Kleines Arschloch*. Frankfurt a.M.: Eichborn.
- Moldaschl, Manfred (2002d): Foucaults Brille. Eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen. In: Moldaschl, Manfred; G. Günter Voß (Hg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München; Mering: Hampp, S. 139-176.
- Picot, Arnold; Ralf Reichwald (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 64, S. 547-570.
- Picot, Arnold; Ralf Reichwald; Rolf T. Wigand (2003): *Die grenzenlose Unternehmung*. Information, Organisation und Management. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Ränge, Thomas (2009): Das Ich und die Organisation. In: *Brandeis*, H. 6/2009, S. 84-89.
- Riesman, David (1953): *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*. Doubleday: Garden City.
- Schimank, Uwe (2002): Organisationen: Akteurskonstellationen - Korporative Akteure - Sozialsysteme. In: Allmendinger, Jutta; Thomas Hinz (Hg.): *Organisationssoziologie*. Sonderheft 42 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: WDV, S. 29-53.
- Schimank, Uwe (2005): Organisationsgesellschaft. In: Jäger, Wieland; Uwe Schimank (Hg.): *Organisationsgesellschaft*. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 19-50.
- Schimank, Uwe (2009d): Die funktional differenzierte kapitalistische Gesellschaft als Organisationsgesellschaft – eine theoretische Skizze. In: Endreß, Martin; Thomas Matys (Hg.): *Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 33-61.
- Schreyögg, Georg (2003): *Organisation*. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Semprún, Jorge (2008): "Leben hieß Vergessen". In: *Vanity Fair*, H. 50/2008, S. 96-101.
- Shils, Edward A.; Morris Janowitz (1948): Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. In: *The Public Opinion Quarterly*, Sommer 1948, S. 280-315.
- Stichweh, Rudolf (2001a): *Die Weltgesellschaft - Strukturen eines globalen Gesellschaftssystems jenseits der Regionalkulturen der Welt*. Luzern: unveröff. Ms.
- Tacke, Veronika (1997a): Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg; Jörg Sydow (Hg.): *Managementforschung 7*. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 1-44.
- Townley, Barbara (1993): Foucault, Power/ Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management. In: *Academy of Management Review*, Jg. 18, S. 518-545.
- Türk, Klaus (1976): *Grundlagen einer Pathologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Voß, G. Günter; Hans J. Pongratz (1998a): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 50, S. 131-158.
- Weber, Max (1965): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. Band 1. Tübingen: Mohr.