

## **Resonanz**

Die neue Reihe zur Bildungsorganisation bei hep – dem Bildungsverlag

Herausgeber

Beat Bucher  
Thomas Hagmann  
Rolf Kuhn  
Geri Thomann

Beat Bucher, Thomas Hagmann, Rolf Kuhn, Geri Thomann (Hrsg.)

## **Loyalität**

Resonanz – Gestalten von Organisationen in flüchtigen Zeiten  
Band 2

Mit Beiträgen von Jens Alder, Beat Bucher, Jörg Felfe, Felix Frei,  
Thomas Hagmann, Stefan Köhl, Rolf Kuhn, Peter Müller-Locher,  
Silvia Strahm Bernet, Geri Thomann, Theo Wehner  
und Zeichnungen von Anna Luchs



der bildungsverlag

2011

## Mitgliedschaft – das magische Mittel zur Herstellung von Konformität in Organisationen<sup>3</sup>

Die Formulierung von Bedingungen für Mitgliedschaft spielt nach Stefan Kühl eine zentrale Rolle, um konformes Verhalten von Personen in Organisationen herzustellen. Warum sind Personen bereit, sich diesen Konformitätserwartungen zu unterwerfen? Kühl unterscheidet fünf Formen zur Motivierung von Mitgliedschaft: 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. Schliesslich beschreibt Kühl die zunehmende Auflösung von Normalarbeitsverhältnissen und die Verflüssigung von Organisationsgrenzen, was zur Konsequenz hat, dass immer unklarer ist, wer nun in welcher Form zu einer Organisation gehört; paradoxer- oder logischerweise werden dadurch Bindungsversuche seitens der Organisation mittels vertraglichen Regelungen wiederum verstärkt.

In einem *Nachklang* auf den Text von Stefan Kühl versuchen *Rolf Kuhn* und *Geri Thomann*, das Verhältnis von Konformität und Loyalität zu beleuchten; sie finden zunächst, dass in Kühls Text die Organisation eher als «Täter» und ihre Mitglieder als «Opfer» beschrieben werden, finden dann aber in einem nächsten Schritt spannende Parallelen zwischen den beiden Begriffen.

Stefan Kühl, Soziologe und Historiker, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Lehr- und Forschungsgebiete: Organisationssoziologie, Techniksoziologie, Industrie- und Arbeitssoziologie, Professionssoziologie, Wissenschaftsgeschichte, Gesellschaftstheorie. Berater der Firma Metaplan in Quickborn, Versailles und Princeton. Diverse Publikationen, z. B. *Coaching und Supervision*, Wiesbaden 2008; *Black-Box Beratung?* Wiesbaden 2009 (zusammen mit Karolina Galdynski); *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*, Wiesbaden 2011.

[www.uni-bielefeld.de/soz/fakultaet](http://www.uni-bielefeld.de/soz/fakultaet); [stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

3. Bei diesem Text handelt es sich um eine Vorstudie für das Kapitel «Mitgliedschaft», das für mein neues Buch «Organisationen – eine sehr kurze Einführung» geplant ist.

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? Es 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.

Man kann sich scheinbar «als Büroangestellter strebsam-pedantisch, als Kirchgänger sanftmütig-kontemplativ, als Familienvater jovial-autoritär und als Parteimitglied messianisch radikal geben», solange es keine Überschneidungen im Publikum gibt (vgl. Prätorius 1984: 24). Kommt es jedoch zu Überschneidungen des Publikums, sind Irritationen das Ergebnis.

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 seine Chefin den Raum betritt. Mühsam lernt das Kind, dass die eigenen Eltern sich «ungewohnt», ja «komisch» verhalten, sobald sie sich in einer Organisation bewegen.

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 Beobachtenden, 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 ihrem Beitritt akzeptiert hat» (vgl. Mayntz 1963: 106).

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). 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 Mitarbeitenden 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 von der Lebenspartnerin 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 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 2005: 15). Man murrte und grummelt, führt dann aber doch aus, was die Organisation als Mitgliedschaftsbedingung formuliert.

Dieser Konformitätseffekt von Organisationen wird gerade im Vergleich zu anderen sozialen Gebilden deutlich, die die Mitgliedschaft nicht in der gleichen Form entscheidbar behandeln können. 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 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.

### 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», rebellierte, 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 – infrage 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 erneut 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 berufen, wenn man auf der sicheren Seite sein will (vgl. Luhmann 2005: 60).

### Es kann eine Vielzahl von Bedingungen an Mitgliedschaft gebunden werden

Mit der Mitgliedschaft in einer Organisation muss 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. Auch andere *Mitglieder* der Organisation müssen akzeptiert werden, wenn man selbst Mitglied der Organisation bleiben will. 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 Fluchtmöglichkeit vor «kleinen Arschlöchern» ausserhalb von Organisationen grundlegend Moers 1990).<sup>4</sup>

### Indifferenzonen in der Organisation

Vieles, was ein Organisationsmitglied leisten muss, kann vor Eintritt in eine Organisation nicht genau spezifiziert werden. Den Mitarbeitenden 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 ei-

dem 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 Arbeitskolleginnen und -kollegen, die Mitglieder der Organisation, mit denen zusammenzuarbeiten sein wird, können nur grob vorgestellt 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 die Empfängerin oder 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: 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.).

### Grenzen der Erwartung an Mitglieder

Viele Erwartungen der Organisationen fallen eindeutig in die Indifferenzzone, die man als Organisationsmitglied zu akzeptieren hat. Polizistinnen und Polizisten müssen damit rechnen, dass sie Kriminelle jagen werden, studentische Hilfskräfte, dass sie Bücher kopieren müssen und Professorinnen 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. Polizistinnen und 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 angestellt werden. Professorinnen und Professoren müssen davon ausgehen, dass sie zwar auch unmotivierte Studierende unterrichten müssen, nicht aber, dass sie – beispielsweise bei einer Unterauslastung ihres Studienganges – dafür angestellt werden, motivierte Grundschülerinnen und -schüler zu belehren. Für das Verständnis von Organisationen sind die Grenzbereiche interessant, in denen 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 der jüdischen Zivilbevölkerung zu beteiligen? Darf von studentischen Hilfskräften erwartet werden, dass sie die Bücher in der privaten Bibliothek des Professors sortieren? Kann von Professorinnen erwartet werden, auch Studierende in Themen zu unterrichten, die nicht zu ihrem Spezialgebiet gehören?

<sup>4</sup> 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, sodass ich es bei allen zu erwartenden Protesten gewagt habe, ihn auch in diesem Text zu verwenden.

## 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 Indifferenzonen 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 oder dem jetzigen Chef gut zurechtkommt, kann von dem Mitglied verlangt werden, dass es auch eine neue Führungsperson 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 Organisationsmitglieds gehört. Bei der Aufnahme eines neuen Mitglieds muss nicht jedes Mal die Zustimmung aller anderen Mitglieder eingeholt werden.<sup>5</sup>

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 unterrichten. Wie gelingt es

<sup>5</sup> 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.

Organisationen, dass sich Personen diesen nicht immer vergnügungssteuerepflichtigen 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?<sup>6</sup>

## Geld – der Charme ökonomischer Anreize zur Organisationsmitgliedschaft

Das Mittel, das allen sofort einfällt, wenn sie an die Bindung von Mitgliedern an Organisationen denken, 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 stehen. Aber es gibt auch andere Varianten, in denen die Motivation nicht durch direkte Geldzahlungen der Organisation erfolgt, sondern lediglich durch die in Aussichtstellung von Geldzahlungen anderer. Unternehmen haben eine Personalrekrutierungspraxis entwickelt, in denen Praktikantinnen und 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 Mitarbeitenden gar nicht oder nur sehr schlecht zu bezahlen, weil die Attraktivität eines Posten als Polizistin, als Zollbeamter 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 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 hervortut, gegenüber den Untergebenen aber nicht besonders motivierend wirkt. Da die Folgebereitschaft der Mitglieder

<sup>6</sup> 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 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.



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 Mitarbeitenden 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 Organisationsmitglieds zu erzielen. Durch diesen Zwang sollen die Exit-Kosten für die Mitglieder so hoch gesetzt werden, dass die Mitglieder den Austritt in der Regel als eine nicht 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 Polizistinnen und 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 mithilfe von Zwangsarbeitenden 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, sodass 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. Erziehungsmittel der Organisation – oder bei Zivildienst des Staats – 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 Staats – 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, Mitarbeitende über Lohn, Karriere oder Statussymbole an die Organisation zu binden. Vielmehr komme es darauf an, die Bedürfnisse und Nutzenfunktionen der Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende ihre Arbeit besser machen, wenn der Arbeitsprozess durch Eigeninteressen der Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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. Mitarbeitende, die ihre Motivation massgeblich daraus ziehen, ein ganz bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, werden nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Eine Person, 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem bestimmten Produkt oder Prozess identifizieren, seine Handlungsfähigkeit genau bei diesem Produkt oder Prozess einschränkt. Gerade dort, wo die Motivation der Mitarbeitenden besonders stark ist, wird der Wandel besonders schwierig. Für ein Unternehmen, das darauf angewiesen ist, sich ständig an Veränderungen des Markts und der Umwelt anzupassen, wäre es eine besondere Belastung, wenn es auch noch erwarten würde, dass die Mitarbeitenden sich mit dem jeweiligen Zustand der Organisation persönlich identifizierten (vgl. Kühf 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 Animateure 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 Boot fahren 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 Animateure 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 Werbegraphiker, 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. Verzichten kann die Organisation auch weitgehend auf die Kontrolle der konkreten Teilnahmebereitschaft, weil die Tätigkeiten ja von den Mitgliedern selbst als attraktiv wahrgenommen werden. Kritikerinnen und 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 (vgl. für einen Überblick zum Human-Relations-Ansatz Kieser 2006: 133 ff.). Der Vorteil der Motivation über Kollegialität für die Organisation ist offensichtlich. Gerade unmittelbare Kolleginnen und Kollegen haben starke disziplinierende Wirkung auf das Verhalten von Mitgliedern. Die Wirkung wird darüber produziert, dass Teammitglieder beratend, mahnend und in letzter Konsequenz strafend eingreifen, wenn ein Organisationsmitglied seine Pflichten verletzt (vgl. Mayntz 1963: 130). Weil die Durchsetzung der kollegial 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. 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 Mitarbeitende, 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 2009: 86 ff. für eine unkritische Schilderung solcher an Psychotests in billigen Frauenzeitschriften erinnernden Bestimmungen von Motivationslagen von Mitarbeitenden). 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). Aber sowohl die Versuche der Identifikation von Personal als auch von Organisationstypen mithilfe 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 karikaturales 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.<sup>7</sup> 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 Kriegs 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

<sup>7</sup> 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.



bei abnehmender Identifikation mit dem Zweck in den Organisationen verbleibt. Fussballclubs wie Manchester United, 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 Geschlechtspartnerinnen und -partner 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 zentral: Im Alltag sind Organisationen letztlich in der Lage, von den Motiven ihrer einzelnen Mitglieder zu abstrahieren (vgl. Luhmann 1964: 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 Mitglied 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 Mitarbeiterkrisen, 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).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> 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.

## 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».

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

## Unklarheiten über Organisationszugehörigkeiten

Mit der zunehmenden Auflösung der «Normalarbeitsverhältnisse» – also die unbefristeten Vollzeittätigkeiten in einem Unternehmen, einer Verwaltung oder einem Krankenhaus – wird es, so die Beobachtung vieler Wissenschaftlerinnen und -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 deutet 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. In der Leiharbeit werden die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Mitgliedschaften beispielhaft deutlich. Bei der Leih- oder Zeitarbeit werden die Arbeitnehmenden langfristig bei einem «Verleihunternehmen» eingestellt, um dann für befristete Arbeitseinsätze an Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser ausgeliehen zu werden. Durch die Trennung von «Beschäftigungsverhältnis» (zwischen Leiharbeitenden und Zeitarbeitsunternehmen) einerseits und «Arbeitsverhältnis» (mit den die Zeitarbeitenden 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 Leihmitarbeitenden 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.

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 Mitarbeitenden einer Verwaltungskantine, die in eine eigenständige Service-GmbH im hundertprozentigen Besitz der Verwaltung ausgegliedert wurden, noch als Mitarbeitende der Verwaltung gezählt werden oder nicht? Muss die Verantwortung für die Verfehlungen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters einer Zeitarbeitsfirma, die oder 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 Mitarbeitenden 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 zu einer Organisation (oder eben nicht) wird dadurch verschärft, dass in immer kürzeren Taktungen unterschiedlichste Arbeitsschritte erst aus der Organisation ausgegliedert 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 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 gering 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 die 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 Mitarbeitenden 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.

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 eine externe Kooperationspartnerin, ein externer Kooperationspartner zu behandeln sind. Wem sollen die Mitarbeitenden, die im Auftrag einer Fremdfirma alltäglich das Fließband mit Teilen beliefern, zugerechnet werden? Mit wem identifiziert sich eine Einheit von EDV-Spezialistinnen und -Spezialisten, die zwar offiziell ausgegliedert wurde, aber nach wie vor – als Dienstleister vor Ort – in ihren alten Büros sitzen? Wie verhalten sich Mitarbeitende, die im Rahmen von «In-» 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. In der Wirtschaft entstehen unter dem Begriff des Netzwerks Kooperationsformen für Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb, die jenseits der «unsichtbaren Hand des Markts» 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.

Anders als Organisationen haben Netzwerke unscharfe Ränder, weswegen es schwierig ist, zu bestimmen, wer – in der *sozialen* Dimension – überhaupt dazugehört. Netzwerkooperationen werden zwar häufig vertraglich besiegelt, das Netzwerk der Kooperations-



partnerinnen und -partner 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 Kooperationspartnerinnen und -partner an. Andere Kooperationspartnerinnen und -partner 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.

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 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 Mitarbeitenden zusammenwirken, überhaupt noch von Mitgliedschaft als einem zentralen Kriterium von Organisationen sprechen? Erodieren 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 dazugezählt 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, Zeitarbeitende 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 ausgestatteten «Lehrbeauftragten» abzuwickeln, werden sich Verantwortliche zunehmend darüber Gedanken machen, bei welchen Rechten und Pflichten sie mit «normalen» Mitarbeitenden der Universität gleichgestellt werden. Wenn Entwicklungshilfeeinheiten sich für längere Zeit von Entwicklungshilfeorganisationen leihweise Mitarbeitende 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 Wortbeitrags genauer beobachtet, in welchem Namen der oder die «Entsandte» gerade spricht (vgl. zu diesem Argument Tacke 1997: 18; Luhmann 2000: 413).

Es mag sein, dass das, was in Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten oder Kirchen «innen» und «ausen» 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.
- Brose, Hanns-Georg; Holtgrewe, Ursula; Wagner, Gabriele (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.; Malone, Michael S. (1993): *Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Döhl, Volker et al. (2001): *Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit*. In: Beck, Ulrich; Bonss, Wolfgang (Hrsg.): *Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 219–232.
- Etzioni, Amitai (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Kieser, Alfred (2006): *Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie*. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 133–168.
- Kieserling, André (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Kieserling, André (2005): Selbstbeschreibung von Organisationen: Zur Transformation ihrer Semantik. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 51–88.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2010): Zwangsorganisationen. In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Typen der Organisation. Wiesbaden: VS-Verlag.
- 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 (1991): Soziologie des Risikos. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2005): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): 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.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek: Rowohlt.
- Moers, Walter (1990): Kleines Arschloch. Frankfurt a. M.: Eichborn.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 64, S. 547–570.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Prätorius, Rainer (1984): Soziologie der politischen Organisationen. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Ramge, Thomas (2009): Das Ich und die Organisation. In: Brandeins, H. 6/2009, S. 84–89.
- Schimank, Uwe (2005): Organisationsgesellschaft. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 19–50.
- Schimank, Uwe (2009): Die funktional differenzierte kapitalistische Gesellschaft als Organisationsgesellschaft – eine theoretische Skizze. In: Endress, Martin; Matys, Thomas (Hrsg.): 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.
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 7. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 1–44.
- Weber, Max (1965): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Band 1. Tübingen: Mohr.