

Das folgende Kapitel widmet sich einer weiteren spezifischen Eigenschaft von Organisation, nämlich der «Mitgliedschaft». Damit diese Eigenschaft näher beleuchtet werden kann, ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass Personen für Organisationen lebenswichtig sind. Denn es sind die Personen, die planen und entscheiden. Organisationssoziologisch betrachtet sind Personen und Akteure in Organisationen also durchaus relevant. Daraus lässt sich ableiten, dass Mitglieder spezifische Aktivitäten aufweisen und Koordination an unterschiedlichsten Stellen sichtbar wird. Es ist davon auszugehen, dass jene Aktivitäten von Personen an bestimmtes Verhalten gekoppelt sind und Koordination wiederum an bestimmte Erwartungen gekoppelt ist.¹ Im Unterschied zu anderen Sozialformen, zeichnet sich bei Organisationen ab, dass «mit ihrer Hilfe [...] die Aktivitäten der Mitglieder und die verfügbaren Mittel so koordiniert werden, dass die Erreichung eines Ziels auf Dauer gewährleistet wird» (Korte/Schäfers 2008, S. 155).

Aus soziologischer Perspektive sind Personen Rollenträger, was zur Folge hat, dass mit ihnen automatisch Erwartungen verknüpft werden. Einerseits Erwartungen, die von der Person ausgehen, andererseits Erwartungen, die an die Person gerichtet werden. Organisationsmitglieder werden dadurch aus der Rollenperspektive betrachtet. Vor diesem Hintergrund lässt sich festhalten, dass Personen einer Organisation austauschbar sind und mit Hilfe von Regeln über Mitgliedschaft bestimmt werden können. Denn durch die Entscheidungsfreiheit über Mitgliedschaften können Erwartungen von Organisationen geltend gemacht werden. Im Rahmen von geltendem Recht und geltender Gesetze zeigt sich also, dass die Entscheidungsautonomie von Organisationen auch für den Bereich der Mitgliedschaft bedeutend ist. «Nur weil Organisationen in der Lage sind, die Mitgliedschaft ihrer Beschäftigten an Bedingungen zu knüpfen, können sie ein so hohes Maß an Folgebereitschaft ihrer Mitglieder erreichen» (Kühl 2011, S. 32).

Nun lässt sich eine individuelle Person, bereits vom Ursprung des Wortes her nicht teilen. Das wiederum führt zu einem gewissen Konflikt, denn schließlich stehen die klaren Mitgliedschaftserwartungen einer Organisation auf der einen Seite den persönlichen Erwartungen eines Mitglieds auf der anderen Seite potenziell im Weg. Jedes Mitglied einer Organisation muss sich also in der Konsequenz den Regeln

¹ Vgl. Inhalte vom Modul „Organisation als Rahmen und Gestaltungsfeld von Supervision“, Dr. Ronny Jahn, 16.-20.3.20

einer Organisation (und damit verbunden derer Mitgliedschaftserwartungen) unterordnen, ansonsten würde die Fortführung ihrer Mitgliedschaft auf dem Spiel stehen. Die Folge daraus lässt sich einfach ableiten: «Erst diese Möglichkeit, die Mitgliedschaft an vielfältige Bedingungen zu knüpfen, macht erklärlich, warum es in Organisationen so erfolgreich gelingt, wenigstens an der Oberfläche Konformität in den Handlungen zu produzieren» (Ebd. S.32).

Neben dieser Formalstruktur von Organisation stehen selbstverständlich auch noch die gelebten Strukturen, die Kühl als «Unterleben» definiert und die Organisation letztlich vital werden lassen. Es lässt sich subsumierend festhalten, dass an eine Mitgliedschaft unterschiedlichste Bedingungen geknüpft sind, die sich darüber hinaus formal auch in den Bereichen Hierarchie und Zweck der Organisation finden lassen. Informell sind diese Bedingungen jedoch auch an das von Kühl erwähnte «Unterleben» gekoppelt (vgl. Kühl 2011, S.34f).

Die bislang beschriebenen Eigenschaften von Mitgliedschaft und die damit verbundenen Mitgliedschaftserwartungen weisen jedoch auch ihre Grenzen auf. So kann beispielsweise ein Jugendarbeiter damit rechnen, dass er eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung mit Jugendlichen gestaltet, es ist jedoch eher unwahrscheinlich, dass von ihm erwartet wird, dass er die Stromleitungen im Jugendtreff regelmäßig wartet. Gerade an solchen Grenzen lässt sich zeigen wie Mitgliedschaftserwartungen interpretiert und ausgeführt werden. Für Organisationen liegt hier eine große Chance: Je genereller Mitgliedschaftserwartungen formuliert sind, umso loyaler müsste sich die Person innerhalb einer Organisation zeigen und umso flexibler können Organisationen auf Veränderungen reagieren. Mit anderen Worten: «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 der Organisation entschließen. Diese durch die Indifferenzzone geschaffene Dispositionsfreiheit ermöglicht es Organisationen, in einer sich wandelnden Umwelt ihren Bestand durch permanente Anpassung zu sichern (vgl. Luhmann 1964: 94)» (Kühl 2011, S. 37).

Das bislang skizzierte Bild von Personen und deren Mitgliedschaften innerhalb organisationaler Strukturen sollte nun jedoch noch komplettiert werden, indem man sich mit der personalen Motivation beschäftigt. Wo liegen

Motivationsmöglichkeiten innerhalb von Mitgliedschaften, was stärkt/mindert die Motivation einer Mitgliedschaft? Diese und weiterführende Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden. Kühl verweist in diesem Zusammenhang auf fünf Faktoren, die für die Motivation der Mitglieder maßgeblich sind (vgl. Kühl 2011, S. 38ff):

- Geld: Die Auszahlung eines angemessenen Lohns veranlasst Mitglieder eher zu einer Unterwerfung. Auf der anderen Seite bindet sich eine Organisation dadurch permanent an die Aufgabe, selbst genug finanzielle Mittel für Personalkosten bereit zu stellen.
- Zwang: Werden Mitglieder unter Zwang an ihre Organisation gebunden, kann diese zwar eine Vielzahl unangenehmer Herausforderungen meistern, allerdings lediglich unter Anwesenheit der einzelnen Mitglieder. Dies schränkt den Handlungsspielraum der Organisation wiederum massiv ein.
- Zweckidentifikation: Sobald sich Mitarbeiter aufgrund persönlicher Interessen mit dem Zweck einer Organisation verbunden haben, kann man davon ausgehen, dass diese motivierter arbeiten. Allerdings bringt diese Identifikation auch mit sich, dass die Organisation an Flexibilität verliert, es sei denn sie ersetzt ihre Mitglieder.
- Attraktivität der Handlung: Dies geht in etwa mit der vorher beschriebenen Zweckidentifikation einher. Je mehr Freude ein Mitglied mit einer Aufgabe verbindet, umso motivierter ist es. Jedoch schränkt sich eine Organisation auch hier wieder ein, wenn sie bei der Aufgabenverteilung stets auf den Spaßfaktor achten muss.
- Kollegialität: Konstruktive Arbeitsbeziehungen erhöhen die Motivation unter den Mitgliedern. Auf der anderen Seite fördern sie unter Umständen auch die Entstehung von informellen Zusammenschlüssen, die sich nachteilig gegen die Organisation richten könnten.

Nebst den strukturell-funktional geprägten Mitgliedschaftsbedingungen ergeben sich auch intra- und interpersonale Mitgliedschaftseigenschaften. Fokussiert man letztere, dann zeigt sich, wie sich «...[dabei] die normativen Strukturen meist nur als Bezugs- und Orientierungsrahmen für das primär interessen geleitete Handeln von Personen und Organisationen ... [sehen lassen]» (Korte/Schäfers 2008, S. 158).

Was dies zur Folge haben kann ist evident: Konflikte, Verschiebungen, oder Kombinationen von und mit Mitgliedern sowie organisationalen Handlungsstrategien. In diesem Kapitel wurde also erklärt, wodurch sich Organisationsmitgliedschaft auszeichnet. Welche sozialen Folgen die sich ständig verändernde Organisationsdynamik für Mitglieder und Organisationen haben, bleibt weiterhin offen. Betreffend der Entscheidungsautonomie einer Organisation, insbesondere hinsichtlich Mitgliedschaft, bleibt letzten Endes vor allem festzuhalten, dass jede Form von Freiheit eben auch Verantwortung mit sich bringt: Verantwortung gegenüber sich selbst, wie auch Verantwortung gegenüber anderen.