

Stephan Voswinkel

# Organisationen und Mitglieder

Bindungen durch Arbeit, Ökonomie und Anerkennung

**kultur- und  
sozialwissenschaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Einleitung .....	5
A Grundlagen .....	11
1 Was zentrale Begriffe über den Gegenstand aussagen .....	11
2 Finanzierungsformen von Organisationen .....	17
3 Typen von Mitgliedern .....	21
4 Arbeit .....	24
4.1 Was ist Arbeit? .....	25
4.2 Die Vermietung der Arbeitskraft und das Transformationsproblem .....	31
4.3 Arbeit, Identität und Anerkennung .....	33
5 Anerkennung .....	36
6 Doppelte Perspektiven auf Organisation .....	44
6.1 Zweckgebilde und Anerkennungsfeld .....	45
6.2 Formale Organisation und Lebenswelt .....	48
6.3 Doppelte Wirklichkeit von Organisationen und dramaturgisches Handeln .....	53
6.3.1 Dramaturgisches Handeln und Rollendistanz .....	55
6.3.2 Spiele in Organisationen .....	56
6.4 Fazit .....	59
6.5 Organisationen als Konfliktfelder .....	60
7 Muster von Kontrolle und Anerkennung: Taylorismus und indirekte Steuerung .....	64
7.1 Muster der Kontrolle .....	64
7.2 Doppelte Subjektivierung der Arbeit .....	66
7.3 Anerkennungsmuster .....	68
8 Organisation und Subjekt .....	71
8.1 Das Subjekt als normative Institution der Moderne .....	72
8.2 Organisation und Biographie .....	73
8.3 Erfolg in der Organisation und Erfolg im Leben .....	76
8.4 Fazit .....	80
9 Rückblick und Ausblick .....	81
B Anerkennungsfelder in Organisationen .....	82
10 Karriere .....	83
10.1 Anerkennung, Motivation und Steuerung durch Karriere .....	84

10.2	Karriereangebote von Organisationen und Karriereerwartungen von Beschäftigten ...	86
10.3	Karriereregeln und Karrieremechanismen.....	91
10.3.1	Karriereplanung und ihre Grenzen.....	92
10.3.2	Karriere, Mikropolitik und Netzwerke .....	94
10.3.3	Sichtbarkeit und „Kompetenzdarstellungskompetenz“ .....	95
10.4	Leitbilder und Karrieremuster im Wandel? .....	96
10.4.1	Arbeitsmarktsegmente und Karrierewege .....	96
10.4.2	Karriereleitbilder .....	104
10.4.3	Veränderte Karrierebedingungen und Wandel von Karrieremustern.....	107
10.4.4	Reflexive Informalität und Karrierenetzwerke .....	114
10.4.5	Kombinationen und Pluralität von Karrieremustern .....	117
10.5	Fazit .....	118
11	Arbeit in Kooperation .....	120
11.1	Vorgesetztenbeziehung.....	124
11.1.1	Asymmetrische Anerkennungsbeziehung.....	124
11.1.2	Autorität, Anerkennungsbedürftigkeit und Anerkennungsfiguration.....	125
11.1.3	Informale Vorgesetztenressourcen .....	127
11.1.4	Gegenmachtressourcen.....	128
11.1.5	Ansprüche der Beschäftigten an Vorgesetzte .....	132
11.1.6	Das Lob .....	135
11.1.7	Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen.....	135
11.2	Kollegenbeziehungen.....	139
11.2.1	Sachliche Kooperation und menschlich-soziale Lebenswelt .....	141
11.2.2	Arbeitsorganisation und Kollegenkooperation.....	143
11.2.3	Herstellung von Kollegialität .....	145
11.2.4	Berufs- und Funktionsgruppen .....	147
11.2.5	Kollegen- und Vorgesetztenbeziehungen – spannungsreich verkoppelt.....	148
11.3	Veränderungen von Kooperation durch indirekte Steuerung und Projektifizierung ..	150
11.3.1	Unsichtbare Kooperationsleistungen .....	151
11.3.2	Formalisierung informaler Kooperation .....	152
11.3.3	Projekte.....	153
11.4	Fazit .....	155
12	Schluss.....	158
	Literatur.....	161

## Einleitung

Soziale Differenzierung ist in modernen Gesellschaften ohne Organisationen nicht zu denken. Die Verteilung von Erwerbschancen und Status, Zugänge zu gesellschaftlichen Ressourcen und Integration in produktive Zusammenhänge werden in hohem Maße von Organisationen vermittelt. Sie wirken nicht nur durch ihr eigenes Handeln auf die Entwicklung der Gesellschaft ein und damit auch auf soziale Ungleichheit. Das zeigt schon die Unruhe und Verunsicherung, die auch in der Öffentlichkeit entsteht, wenn große Unternehmen in wirtschaftliche Nöte geraten und Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen, deren Folgen auch das räumliche Umfeld, die familiären Beziehungen und die öffentlichen Haushalte nicht unberührt lassen. Auch die inneren Strukturen und Beziehungen in Organisationen beeinflussen in hohem Maße Status und Ressourcen der Menschen. In Organisationen werden statushohe und -niedere Positionen vergeben, nach Regeln, die an gesellschaftliche Normen anschließen, aber in der Organisation konkretisiert und variiert werden. Organisationen vermitteln Einkommenschancen. Sie stellen Kooperationen her, führen Menschen in der Arbeit und in einer Lebenswelt der Firma zusammen, stiften damit Identifikationen und Identitäten. Ihre Rekrutierungsmechanismen und -entscheidungen, die Art, wie in ihnen mit dem „Personal“ umgegangen wird, beeinflussen, ob die Beschäftigten in ihnen ihre Fähigkeiten entfalten können und welche Chancen Menschen im Leben vorenthalten werden. Die Zugehörigkeit und die Position, die sie in einer Organisation erreichen, sind ausschlaggebend für ihren Status in der Gesellschaft.

Organisationen sind also „Differenzierungsgeneratoren“. Sie weisen Einkommen, Status, soziale Anerkennung und Zugehörigkeit zu oder eben nicht. Organisationen sind Herrschaftsgebilde – ihre Mitglieder unterwerfen sich in bestimmtem Maße den Vorgaben der Organisation und ihrer Repräsentanten, insofern gibt es in Organisationen ein Oben und ein Unten – auch wenn dies sehr unterschiedlich ausgeprägt, geformt und legitimiert sein mag.

Die Mitgliedschaft in den meisten Organisationen ist in der Moderne allerdings freiwillig; das bedeutet, dass die Mitglieder nur teilweise, nicht mit ihrer gesamten Person in die Organisation inkludiert sind. Das bedeutet: Im Prinzip ist Frau Stein nur als (sagen wir:) Sachbearbeiterin, also in einer spezifischen Rolle, Mitglied der Organisation, nicht aber als Ehefrau von Herrn Stein (und vielleicht Geliebte von Herrn Weber) oder als leidenschaftliche Tennisspielerin. Obwohl es eine grundsätzliche Verpflichtung zur Folgebereitschaft auf Basis der Mitgliedschaftsbeziehung gibt, muss diese doch praktisch immer erst realisiert werden. Organisationen müssen daher Bindungen zu ihren Mitgliedern herstellen. Der folgende Text will deutlich machen, dass diese Bindungen auf *zwei Beziehungen* beruht: Einer *instrumentellen Tauschbeziehung* – Loyalität und Folgebereitschaft gegen Leistungen der Organisation – und einer *Anerkennungsbeziehung*: Mitglieder erwarten in Organisationen Anerkennung für ihre Beiträge. Beide Bindungsformen beinhalten eine Herrschaftsbeziehung.

Nach einem kurzen Überblick über verschiedene Typen von Mitgliedern und von Organisationen werde ich mich auf Arbeits-Organisationen<sup>1</sup> konzentrieren. In diesen ist Arbeit die Vorausset-

---

<sup>1</sup> Ich verwende die Schreibweise „Arbeits-Organisation“, wenn ich eine Organisation meine, in der wesentlich Erwerbsarbeit geleistet wird. Demgegenüber greife ich auf die Schreibweise „Arbeitsor-

zung und meist auch der Zweck der Organisation. Die arbeitenden Mitglieder in Arbeits-Organisationen sind Beschäftigte und deshalb geht es im Folgenden primär um eine Beschäftigungsbeziehung. Arbeit ist daher hier wesentliche Grundlage und Bindeglied der Mitgliedschaftsbeziehung. Auch eine Arbeitsbeziehung ist einerseits eine instrumentelle ökonomische Beziehung: Arbeit gegen Entgelt. Und sie ist andererseits eine Anerkennungsbeziehung. Denn in der modernen Arbeitsgesellschaft ist Arbeit eine zentrale Grundlage für die Identität und die soziale Anerkennung von Menschen. In Arbeits-Organisationen bestehen also Bindungen zwischen Organisation und Beschäftigten durch den Tausch von Organisationsleistungen – vor allem Entgelt – gegen Loyalität und Folgebereitschaft – vor allem Arbeit – und zugleich Anerkennungsbeziehungen: Beschäftigte erwarten in der Organisation Anerkennung – vor allem (aber nicht ausschließlich, wie wir sehen werden) für ihre Arbeit.

Diese Tausch- und Anerkennungsbeziehungen vermitteln ihrerseits soziale Ungleichheit, weil Leistungen der Organisation – Entgelt, Status, Anerkennung – ungleich verteilt werden und in Organisationen Herrschaft reproduziert wird. Die Ausprägung dieser Ungleichheit ist jedoch unterschiedlich je nach der Struktur der Organisation, der Art und der Gestaltung der Beziehungen, also dem Wirken der beteiligten Akteure. Bindungen sind zugleich Konflikte, gerade weil in der Tausch-, Herrschafts- und Anerkennungsbeziehung unterschiedliche Interessen, Machtressourcen und Anerkennungserwartungen aufeinander stoßen.

In diesem Text verfolge ich das Ziel, eine arbeitssoziologische mit einer organisationssoziologischen Betrachtung zusammenzufügen. Es handelt sich um zwei unterschiedliche Bindestrichsoziologien, die sich unter- und manchmal gegeneinander entwickelt haben.<sup>2</sup> Sie haben unterschiedliche Foki: Der Organisationssoziologie geht es um das Verständnis von Organisationen, von deren Strukturen, Steuerungsformen, von den inneren Konflikten, Logiken, Entscheidungsverfahren und Mikropolitiken. Sie betrachtet die *Form* Organisation und entwickelt ihre grundlegenden Konzepte, ohne sich auf den konkreten Zweck der Organisation zu beziehen. Universitäten, Automobilunternehmen, Banken, Fußballvereine, Krankenhäuser, Fast-Food-Stores, Gefängnisse, Ministerien, Gewerkschaften und Kirchen – alles dies sind Organisationen und gemeinsam ist ihnen gerade dies, auch wenn die Art der Organisation verschieden ist.

Die Arbeitssoziologie hingegen stellt die Arbeitsbeziehung ins Zentrum; es geht ihr primär um die Organisation von Arbeit, deren Rationalisierung, die Belastungen, die damit verbunden sind. Kontrolle und Herrschaft in der Arbeitsbeziehung, die Frage, wie Beschäftigte angehalten werden, ihre Arbeitskraft produktiv einzusetzen, Arbeitskonflikte, Leistungs- und Entgeltpolitik sind hier zentrale Themen. In neuerer Zeit sind Fragen der Subjektivität in der Arbeit und damit auch der Anerkennung im Rahmen von Arbeitsbeziehungen in den Vordergrund getreten und bisweilen wird auch an einem Arbeitsverständnis gearbeitet, das nicht auf die *Erwerbsarbeit* reduziert ist. Natürlich findet Arbeit in Organisationen statt und schon die Frage nach der Herrschaft und Kontrolle verweist auf Organisation. Traditionell wurde jedoch statt von „Organisation“ vom

---

organisation“ zurück, wenn die Organisation von Arbeit angesprochen ist. Daimler-Benz ist demnach eine Arbeits-Organisation, während wir innerhalb von Daimler-Benz von einer guten oder schlechten Arbeitsorganisation sprechen können. Das ist zugegebener Weise keine allzu elegante Lösung, aber der Begriff „Arbeitsorganisation“ ist zu weit verbreitet, als dass ich ihn vermeiden könnte.

<sup>2</sup> Vgl. zum Verhältnis von Organisations- und Arbeits- bzw. Industriesoziologie auch Wilz 2005: 217 ff..

„Betrieb“ gesprochen, also von dem arbeitsplatznahen Bereich einer Produktionsorganisation, und die Bezeichnung „Industriesoziologie“ verwies darauf, dass die großbetriebliche Produktion die Aufmerksamkeit der Disziplin erhielt. Das war lange Zeit verbunden mit einer Ausblendung großer Arbeitsbereiche – die Arbeit von Pflägern, von Künstlerinnen, von einfachen Dienstleistungen, in Non-Profit-Organisationen sind nur einige Beispiele.

In konkreten empirischen Untersuchungen wurden die Grenzen von Arbeits- und Organisationssoziologie häufig ignoriert, auch wenn der Blickwinkel der Forschenden meist erkennbar blieb. Es spricht alles dafür, die Trennung der Disziplinen zwar nicht abzuschaffen – die verschiedenen Perspektiven habe ihre Berechtigung –, aber dadurch zu überwinden, dass die verschiedenen disziplinären Zugänge dort verbunden werden, wo es sinnvoll, ja häufig unerlässlich ist. Das betrifft insbesondere die Betrachtung von Arbeits-Organisationen. Deshalb werden in diesem Text organisations- und arbeitssoziologische Ansätze und Perspektiven dargestellt.

Der Text gliedert sich in zwei große Teile. Im ersten (Teil A) werde ich konzeptuelle und kategoriale Grundlagen vorstellen, die für die Analyse von Arbeits-Organisationen wichtig sind. Im zweiten (Teil B) werden Bereiche von Arbeits-Organisationen beleuchtet, die in besonderem Maße Bindungen vermitteln und für die Tausch- und Anerkennungsbeziehungen zentral sind. Hier bieten Organisationen ihre Leistungen können Anerkennung in unterschiedlicher Weise vermitteln. Anders gesagt: Hier erwarten Beschäftigte Leistungen und Anerkennung und erfahren als ausbleibende Anerkennung, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden. In der *Karriere* (B.10.) bieten Organisationen positionale Anerkennung und Status für Leistung und Loyalität. In der *Arbeit in Kooperation* (B.11) erwarten Beschäftigte Anerkennung für ihre Arbeitsbeiträge, sie erfahren Zugehörigkeit, Feedback, Kritik und Konflikte.<sup>3</sup>

Zuvor aber werde ich in Teil A grundlegende Konzepte vorstellen. Es geht zunächst um die Klärung üblicherweise verwandter Termini für „Organisation“ und „Mitglied“ und ihres signifikanten Bedeutungsraums (A.1), dann um die Darstellung verschiedener Finanzierungsformen, die wesentlich für den Typus der Organisation sind (A.2), und um die Unterscheidung verschiedener Typen von Mitgliedern (A.3), bevor sich dann im Folgenden die Darstellung auf Beschäftigungsbeziehungen in Arbeit-Organisationen konzentriert. Das macht die Klärung des Arbeitsbegriffs, die Erläuterung des zentralen Bezugsproblems der Arbeitssoziologie, des „Transformationsproblems“, und der Bedeutung von Arbeit für Identität und Anerkennung nötig (A.4). Es folgt eine Darstellung von Grundlagen der soziologischen Anerkennungstheorie (A.5). Dann ist es möglich, die für die Darstellung zentrale Idee verschiedener Doppelperspektiven auf Organisation und Arbeit zu entfalten (A.6). Im Text wird die Auffassung vertreten, dass eine Arbeits-Organisation stets unter doppelten Perspektiven betrachtet werden sollte: Als ein Zweckgebilde, indem in zweckrationaler Weise ein Organisationszweck verfolgt, Interessen von Organisation und Beschäftigten getauscht, instrumentelle Bindungen hergestellt und Herrschaftsbeziehungen reproduziert werden. *Zugleich* ist eine Organisation ein Anerkennungsfeld, in dem die Beteiligten um Wertschätzung und Anerkennung ringen und Bindungen durch

---

<sup>3</sup> Das Entgelt ist ein weiteres zentrales Feld. Geld zu verdienen ist die basale Motivation für die Zugehörigkeit zu einer Arbeits-Organisation und begründet eine ökonomisch-instrumentelle Austauschbeziehung; aber das Entgelt ist zugleich eins der zentralen Symbole der Anerkennung in der Arbeit. Das Entgelt ist ein eigenes komplexes Thema, das in einer demnächst erfolgenden Erweiterung dieses Kurses ausführlich behandelt, in dieser Fassung aber nicht weiter vertieft werden kann.

(asymmetrische) Anerkennungsbeziehungen gestiftet werden (A.6.1). Eine zweite Doppelperspektive ist diejenige von Formaler Organisation und Lebenswelt (A.6.2). Organisationen sind durch Regeln und Kompetenzen, durch die Trennung von Stelle und Person formal strukturiert, *zugleich* aber bilden sie für die in ihnen Arbeitenden eine Lebenswelt, in der sich auch informale Beziehungen entwickeln und mikropolitische Spiele ausgetragen werden (A.6.4). Daraus resultiert eine doppelte Wirklichkeit von Organisationen, der auf Seiten der Handelnden die Doppelung des Handelns in ein pragmatisches und ein dramaturgisches entspricht (A.6.3). Alle diese (doppelten) Bindungen und Herrschaftsbeziehungen, die hier dargestellt werden, darauf macht A.6.6 aufmerksam, sind zugleich als Konfliktfelder zu verstehen, denn Konflikte sind nichts Akzidentielles für die Organisation, sondern ihr grundsätzlich eingeschrieben.

Welche Muster von Kontrolle und von Anerkennung sich ausprägen, um die Mitglieder zur Arbeit im Sinne der Organisation zu veranlassen (das „Transformationsproblem“ von Arbeitskraft in Arbeit zu lösen), ist wandelbar. Der Text stilisiert (in A.7) den Unterschied zwischen einer tayloristischen Kontrolle, der ein fordistisches Anerkennungsmuster korrespondiert, und der indirekten Steuerung, der ein postfordistisches Anerkennungsmuster entspricht: Diese Stilisierung greift ein verbreitetes Deutungsmuster in der Arbeits- wie auch in ähnlicher Weise in der Organisationssoziologie auf, das geeignet ist, grundlegende Unterschiede zu markieren, wenngleich reale Kontroll- und Anerkennungsmuster historisch, branchen- und organisationsbezogen vielfältiger und vermischer sind.

Schließlich wird (in A.8) nochmals nachdrücklich betont, dass Organisationen und Subjekte (nur) lose gekoppelt sind, dass Organisationen in der Biographie und im Lebenszusammenhang von Beschäftigten ein begrenzter, individuell spezifischer Stellenwert zukommt. Beschäftigte sind eben als Mitglieder in Organisationen nur teilinkludiert, also nicht mit ihrer ganzen Person eingebunden. Da der Text versucht, die Kategorien und Konzepte aufbauend aufeinander zu entwickeln, ist es zwar nicht unmöglich, aber nicht ratsam, die Kapitel in Teil A in anderer Reihenfolge zu lesen. Die Reihenfolge der Anerkennungsfelder in Teil B ist hingegen austauschbar und sagt auch nichts über Relevanzen aus.

Eine Vorbemerkung ist äußerst wichtig. Der folgende Text blickt auf die Binnenstrukturen und -beziehungen von Organisationen. Das kann den Eindruck erwecken, diese seien autarke Gebilde. Tatsächlich aber sind sie in die Gesellschaft und in bestimmte Teilsysteme eingebettet. Ihre inneren Beziehungen sind wesentlich beeinflusst von Bedingungen ihrer Umwelt bzw. Strukturen der Gesellschaft: Kräfteverhältnisse und Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt; staatliche und andere normative Regulierungen der Arbeit und der sozialen Sicherheit, gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse, normative und kulturelle Ordnungen. Es ist wichtig, diese Einbettung von Organisationen und ihrer internen Anerkennungsbeziehungen im Auge zu behalten. Anderenfalls könnte nicht nur die verfehltete Vorstellung einer aus sich selbst heraus erklärbaren Einheit Organisation, sondern auch der falsche Eindruck entstehen, die Beziehungen von Organisation und Beschäftigten seien die gleichrangiger Akteure und die Anerkennungsbeziehungen in der Organisation wären solche gleichrangiger Wechselseitigkeit. Sie sind wechselseitig, aber auf einer schiefen Ebene; Anerkennung in Organisationen ist strukturell asymmetrisch und steht unter dem Vorbehalt der Ökonomie, die wiederum eine gesellschaftliche ist. Dies ist hier nicht außer Acht gelassen, sondern gewissermaßen vor die Klammer gezogen.



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werde ich in diesem Text der Anforderung einer gendergerechten Schreibweise nicht mit dem Rückgriff auf verbreitete Dopplungs- oder Neutralisierungsverfahren (wie „ArbeitnehmerInnen“, „Arbeitnehmer\*innen“, „Arbeitnehmer\_innen“ oder „Arbeitnehmerschaft“) entsprechen. Vielmehr werde ich das jeweilige sprachliche Geschlecht in lockerer Abwechslung verwenden. Meist ist dann das jeweils andere Geschlecht mitgemeint. Daraus möglicherweise resultierende Irritationen beim Lesen sind beabsichtigt.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wenn es um die Verwendung eines Begriffs für eine allgemeine Kategorie geht (etwa „der Arbeitnehmer“ als Statusbegriff) werde ich die männliche Form nutzen.