

Roman Gibel

OBSKURE ORGANISATIONEN

Logen, Clubs und Männerbünde
als organisationssoziologische Sonderfälle

Roman Gibel
Obskure Organisationen

Roman Gibel promovierte 2019 an der Universität Luzern und lehrt und forscht im Bereich der Organisations- und Wirtschaftssoziologie. Seine Forschungsinteressen sind Organisationsnetzwerke, Nonprofit-Organisationen und Transparenz als gesellschaftlicher Wert.

Roman Gibel

Obskure Organisationen

Logen, Clubs und Männerbünde als organisationssoziologische Sonderfälle

[transcript]

Publiziert mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung

Die vorliegende Arbeit wurde 2019 vom Soziologischen Seminar der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern als Dissertation angenommen.
Gutachter*in: Prof. Dr. Raimund Hasse und Prof. Dr. Renate E. Meyer.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2020 im transcript Verlag, Bielefeld

© Roman Gibel

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld
Korrektur & Satz: Wolfgang Delseit, Köln
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
Print-ISBN 978-3-8376-5283-3
PDF-ISBN 978-3-8394-5283-7
<https://doi.org/10.14361/9783839452837>

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: <https://www.transcript-verlag.de>
Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter www.transcript-verlag.de/vorschau-download

Inhalt

1	Einleitung	9
1.1	Problematisierung.....	11
1.2	Forschungsfragen.....	13
1.3	Forschungsdesign.....	15

Einordnung und Begriffe

2	Obskure NPOs	19
2.1	Die Heterogenität von Drittsektor-Organisationen	23
2.2	Zur Terminologie von Obskürität	27
2.3	Sichtbarkeit von obskuren Organisationen	30
2.4	Der Männerbund als Form obskurer NPOs	33
3	Organisation ohne Umwelt?	37
3.1	Die rationale, natürliche oder offene Perspektive	38
3.2	Ressourcen und Abhängigkeiten	45
3.3	Akteur und Agentschaft	47
3.4	Formale Organisationsgrenzen	49
4	Der alte Institutionalismus	53
4.1	Wertinfusion und Führung	55
4.2	Prägung und Trägheit	58
4.3	Technischer Kern	61
5	Der Neoinstitutionalismus	63
5.1	Rationalisierung als Umwelterwartung	67
5.2	Transparenz als institutioneller Mastertrend	71
5.3	Organisationale Resistenzstrategien	76
6	Synthese: ein Forschungsrahmen	83
6.1	Nexus alter und neuer Institutionalismus	84
6.2	Konzeptsynthese	88
6.3	Eingeschlossene Mikroinstitutionen	92

7	Beschreibung der Untersuchungsfälle	99
7.1	Zünfte	100
7.2	Serviceclubs	107
7.3	Logen	111

Teil I

8	Charakteristiken obskurer Organisationen	119
8.1	Mythos der Selektivität	120
8.2	Mythos der Heimlichkeit	128
8.3	Idealisierte Intimität	134
8.4	Hierarchie	144
8.5	Weltsicht und Politik	147
8.6	Homophilie	155
8.7	Geschäftsverbindung	162

Teil II

9	Eine Gesellschaft in der Gesellschaft	173
9.1	Ein Modell obskurer Organisationen	175
9.2	Rituale und Zeremonien	177
9.3	Starke Beziehungen und Vertrauen als Creditsystem	184
10	Multilevelbetrachtung obskurer Netzwerke	191
10.1	Intraorganisationale Netzwerke	193
10.2	Interorganisationales Netzwerk	206
10.3	Unsichtbares, interorganisationales Beziehungsnetzwerk	217

Teil III

11	Ergebnisse und Diskussion	225
11.1	Obskure Organisation als Selbstzweck	227
11.2	Regionale Netzwerke starker Beziehungen	230
11.3	Intermediärfunktion und Feld	237
11.4	Werte und Mikroinstitutionen	241

12 Umweltresistenz als historische Prägung 247

12.1 Vernischung und Wachstumsverzicht 248

12.2 Historische Prägung als Mikroinstitution 251

12.3 Legitimität obskurer Organisation 253

13 Schlussbemerkungen 257

Methodischer Anhang

Datenbasis 261

Explorativ-ethnografisches Verfahren 266

Soziale Netzwerkanalyse als bildgebendes Verfahren 269

Limitationen 271

Bibliografie 275

Onlinequellen 310

Abbildungsverzeichnis 313

Tabellenverzeichnis 315

Dank 317

1 Einleitung

Herr Holzer ist Mitte 40, Geschäftsführer einer lokal verankerten Schreinerei in dritter Generation. Er ist Parteimitglied der liberalen Partei, engagiert sich aber nur hinter den Kulissen, an einem politischen Amt hat er noch kein Interesse. Seine Freizeit ist spärlich, das Geschäft steht an erster Stelle. Die wenige Freizeit verbringt er fast aus schließlich in der lokalen Zunft. Er trifft dort Gleichgesinnte und verbringt mit ihnen gesellige Abende in feuchtfröhlicher Stimmung. Sein ganzes Umfeld entstammt mittlerweile der Zunft. Seine Zunftbrüder sind ihm echte Freunde. Man hat schon so einiges zusammen erlebt. Das hatte ihm sein Vater, der selbst Zunftmitglied ist, auch immer so berichtet. Nur das Verkleiden an den Karnevalsanlässen gefällt ihm nicht besonders, er bevorzugt den schwarzen Anzug, den man laut Kleiderordnung an den übrigen Treffen im Jahr anzuziehen hat.

Herr Tobler ist glücklich. Seit ihn ein ehemaliger Geschäftspartner für die Aufnahme in die Loge vorgeschlagen hat, ist seine Freizeitgestaltung um einiges aufregender geworden. Neben seiner Tätigkeit als Treuhandberater (mit Spezialisierung auf Immobilien) hatte er sonst nicht mehr viel um die Ohren. In der Loge trifft er nun aber auf Brüder, die ähnliche Interessen haben wie er. Es geht um das Menschsein an sich, etwas, das ihn seit seinem 50. zunehmend beschäftigt. Man kann über alles sprechen. Tobler schätzt es, dass dies ein Ort ist, wo nur Männer zugelassen sind. Gibt es ja mittlerweile auch nicht mehr viele. Die Rituale und besinnlichen Momente in der Loge geben ihm Kraft für seinen strengen Arbeitsalltag. Die Logenbrüder sind ihm aber die größte Stütze. Er freut sich immer auf die wöchentlichen Treffen. Nur diese rigide Hierarchie mit all den komplizierten Rängen und Anreden geht ihm ein wenig auf den Geist.

Herr Bronzer mag dieses besondere Gefühl, wenn er im Restaurant »Schiff« den hinteren Raum betritt. An der Tür ist das Symbol seines Clubs angebracht. Nichtmitglieder haben hier keinen Zutritt. Als Rotarier ist man Teil einer exklusiven Gesellschaft. Natürlich bringt die Mitgliedschaft auch Pflichten: Er muss bei den gemeinsamen Mittagessen erscheinen, gelegentlich einen Vortrag halten und ja, auch ab und an mal die Geldbörse zücken, wenn wieder ein Wohltätigkeitsprojekt finanziert werden soll. Das stört ihn aber nicht. Beruflich lohnt sich der Club allemal. Hier findet er ein sorgfältig ausgewähltes Netzwerk verschiedenster Berufsleute mit derselben Einstellung: Belohnung für harte, aber faire Arbeit. So hat Bronzer, der seit seinem 40. Lebensjahr, also seit gut acht Jahren, in der Direktion einer Bank sitzt, schon immer gedacht. »Ohne Fleiß kein Preis« war lustigerweise nicht nur sein Motto, sondern auch das seines Clubmentors, ein Freund aus alten Tagen. Einzig die strenge Verpflichtung

zur Anwesenheit stört Bronzer, er musste deswegen schon einige wichtige Business-meetings absagen.

Die Vorstellung dieser drei fiktiven Figuren offenbart einige Gemeinsamkeiten zwischen den Darstellern. Alle drei sind Männer im ungefähr selben Alter und alle drei sind Mitglieder einer Organisation. Das ist an sich nicht erstaunlich. Die Schweiz, die in diesem Buch als primärer Bezugsrahmen dient, gilt als Vereinsland (vgl. Freitag 2014). Dennoch funktionieren die drei beschriebenen Organisationen nicht wie herkömmliche Vereine. Sie sind abgeschottet von ihrer Umwelt. Mitglied werden können nur passende, vorgeschlagene Interessierte. Zünfte, Logen und Serviceclubs sind Vertreter einer speziellen Art von Organisation. Vergleichsweise alt und immer wieder konfrontiert mit Vorwürfen der Vetterwirtschaft und Mauschelei. Ein Bild der trinkfreudigen Old-Boy-Netzwerke wird assoziiert.

Organisationstheoretisch betrachtet liegt es nahe, hier von einem aussterbenden Relikt zu sprechen, das seine Wurzeln in der Vergangenheit hat und wohl kaum mehr lange überlebt. Dem ist nicht so. Organisationen dieser Art haben nicht mehr Nachwuchsprobleme als andere Non-Profit-Organisationen (künftig: NPOs). Um diese Organisationen, im Folgenden obskure Organisationen genannt (vgl. Kap. 2 zur Terminologie), zu verstehen, braucht es einen Blick zwischen verschwörungstheoretischer Deutung und Verniedlichung eines aussterbenden, bedeutungslosen Relikts.

Modernen Organisationen wird zugeschrieben, nach Sichtbarkeit und Legitimität zu streben. Sie stellen ihre Konformität zuweilen demonstrativ zur Schau. In diesem Buch geht es aber um Organisationen, die genau das nicht tun. Die Organisationstheorie an sich gibt es nicht. Die historische Differenzierung der alten Geisteswissenschaften in verschiedene Disziplinen mit unterschiedlichen, teils sich widersprechenden Prämissen und Axiomen am Vorabend der Aufklärung und zu Zeiten des Entdeckers und Universalgelehrten Alexander von Humboldt und anderen Weggefährten dieser Zeit und damit auch die Aufspaltung grundsätzlich verschiedener Anwendungsbereiche in sogenannte naturwissenschaftliche und technische Disziplinen, geisteswissenschaftliche Disziplinen und seit etwas über 100 Jahren auch sozialwissenschaftliche Disziplinen hat sich auch in den Theorien der Organisation und des Organisierens zugetragen. Subthemen und Nischenphänomene werden von zunehmend wachsenden Forschungsgemeinden untersucht, der Diskurs unter diesen Gemeinden zunehmend schwieriger, weil voraussetzungsreicher. Der Begriff der Gemeinde oder englisch *community* könnte in diesem Zusammenhang nicht passender gewählt sein, weisen die verschiedenen Theoriegärten doch tatsächlich nicht selten intragemeinschaftlich konstituierte Identitäten, Charakteristiken, Rollen und klare Abgrenzung nach außen auf. Die Assoziation an die Pfarrer- oder Dorfgemeinde scheint passend. Die Heterogenität und teilweise auch Unvereinbarkeit von Perspektive X und Perspektive Y kann beispielsweise in der Sozialkapitalforschung, der sozialen Netzwerkanalyse, aber auch im soziologischen Neoinstitutionalismus beobachtet werden, um nur die Beispiele zu nennen, die auch in dieser Untersuchung Anwendung finden werden. Längst handelt es sich hier mehr um ideologische Glaubensbekenntnisse innerhalb der eigenen Bindestrichdisziplin als um die tatsächliche Weiterentwicklung bestehender Forschungsparadigmen. Beispiele dafür gibt es viele, sei es in der Genealogie der französischen Soziologie, den ›Vatermorden‹ an Pierre Bourdieu oder Talcott Parsons oder in der Debatte über übersozialisierte und untersozialisierte Akteurs- und Handlungskonzepte.

Verständigungsprobleme gibt es aber nicht nur zwischen benachbarten oder weit entfernten Teildisziplinen der Organisationstheorie, die sich zugegebenermaßen als Konglomerat verschiedener Forschungstraditionen, von Managementtheorien über Betriebswirtschaft bis hin zur Soziologie versteht. Auch zwischen verschiedenen Levels der Analyseebenen (mikro, meso, makro) und der Art der Operationalisierung empirischer Grundlagen (qualitativ, quantitativ) kann es zu Missverständnissen kommen.

Viel Interesse wird, auch zu Recht, neuen und modernen Organisationsformen geschenkt. Seien dies digitale Plattformen, neu auflebende Genossenschaftsmodelle, Sharing-Communities, Smart-Citys und so weiter. Die Vielfalt organisationaler Typen abzudecken gehört zur Aufgabe der Organisationsforschung (Meyer/Höllner 2014). Dennoch geraten alte, sich Umwelteinflüssen widersetzen Organisationen in den Hintergrund. Dies kann vor allem deshalb als Versäumnis angesehen werden, da erstens sehr viele solcher Organisationen nach wie vor bestehen und zweitens gerade ihre Langlebigkeit ein interessanter Anknüpfungspunkt ist. In diesem Sinne kann die Betrachtung obskurer Organisationen einen wichtigen Beitrag zu gegenwärtigen Organisationstheorien darstellen. Obskure Organisationen sind Organisationen im klassischen Sinn (vgl. Kap. 2). Sie verfügen über Formalstruktur, sind unabhängig und privat organisiert, die Mitgliedschaft ist freiwillig und es werden Ziele verfolgt. Dabei leisten die Organisationen Entscheidendes: Identität, Selektion, Etablierung geteilter Wertvorstellungen, Netzwerkbildung, Amplifikation starker Beziehungen, Reputation, Status nach außen und Kohäsion nach innen mittels Zeremonien und Ritualen.

Problematisch wird es in diesem Fall spätestens dann, wenn Organisationen als offene, umwelt-interdependente Systeme verstanden werden. Bei der Widersetzung von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt und ihrer allgemeinen Widerspenstigkeit (Selznick 2009: 95) gerät das offene, neoinstitutionalistische Organisationsverständnis in Erklärungsnotstände. Es folgt eine vertiefte theoretisch fundierte Problematisierung, die sich in der Betrachtung dieser Organisationen zeigt.

1.1 Problematisierung

Als Ausgangslage dient eine Welt, in der Rationalisierung als tiefgreifender gesellschaftlicher Trend immer stärker in immer mehr Lebensbereiche reicht. Diese Prämisse ist auf Weber zurückzuführen und bildet gleichzeitig das Grundgerüst vieler kontemporärer Organisations- und Institutionentheorien. Die Fragen, die an obskure NPOs gestellt werden sollen, sind daher vor dem Hintergrund einer sich zunehmend rationalisierenden Welt nach Weber zu verstehen. Mit Rationalisierung wird das Moment der Modernisierung mitgedacht, wobei sich da Webers frühe Ausführungen durchaus auch mit späteren Gesellschaftskonzeptionen wie beispielsweise den Weiterentwicklungen des neuen soziologischen Institutionalismus ergeben. Dies ist für die vorliegende Untersuchung deshalb wichtig, weil sich der Ursprung der hier fokalen NPOs in allen Fällen sehr weit zurückverfolgen lässt. Es handelt sich also um alte Organisationen.

Obskure Organisationen sind für moderne, immer stärkere Erwartungszusammenhänge, wie etwa die Geschlechtergleichheit in Organisationen oder das Verlangen nach Transparenz, wenig empfänglich. Fast scheint es, als wären sie aus einer längst vergangenen Zeit gefallen, und trotzdem überleben sie bis heute, können also als

Überlebenskünstler beschrieben werden. Interessanterweise gibt es Gemeinsamkeiten wie etwa die Aufnahme neuer Mitglieder, die bei allen obskuren Organisationen beobachtbar sind: Ähnlichkeit und Isomorphie bei sich eigentlich gesellschaftlichen Erwartungen und Rationalisierungstendenzen widersetzenden, alten Organisationen.

Die Vorläufer des gegenwärtigen Neoinstitutionalismus haben sich stärker als dieser mit den ideologischen und intraorganisationalen Aspekten von Organisationen auseinandergesetzt. Mitunter ging es vor allem darum, zu zeigen, dass Webers Rationalitätsbegriff und postbürokratische Herrschaft nicht immer die stärksten Treiber von organisationalen Vorgängen sind, indem etwa auf Dysfunktionalitäten in bürokratischen Organisationen hingewiesen wurde. Mit einem Rückgriff auf die Konzepte der sogenannten alten InstitutionalistInnen wird versucht, diese Betrachtung im gegenwärtigen Theoriediskurs wieder einfließen zu lassen. Der Fokus liegt dabei ganz bewusst auf intraorganisationalen Vorgängen und interner Sinnproduktion. Eine Ebene, die von einigen NeoinstitutionalistInnen gerne vorschnell als von außen determiniert und deshalb irrelevant abgestempelt wird.

Diese Untersuchung leistet überdies einen Beitrag zu einem wachsenden Forschungsfeld: Der Drittsektor-Forschung. Als Auffangbecken für Hybridorganisationen aller Art wird dem Dritten Sektor generell eine Heterogenität zugeschrieben, die offenlässt, was genau denn nun NPOs sind und was nicht. Mit der Eingrenzung der Untersuchung obskurer Mitgliedschaftsorganisationen, die keine Profitziele verfolgen, kann diesem etwas unpräzisen Heterogenitätsbegriff mehr Kontur verliehen werden (vgl. Kap. 2.1).

So obskur die Organisationen erscheinen mögen, kann dennoch als eines der gemeinsamen Merkmale festgehalten werden, dass es sich bei allen um formale, nicht-profitorientierte Vereine handelt. Im Gegensatz zu anderen Ländern ist in der Schweiz ein Eintrag in ein behördlich geführtes, zentrales Vereinsregister erst dann notwendig, wenn der Verein einem Gewerbe nachgeht, also Profit verfolgt. Damit ist bereits klar, dass nicht alle Vereine *a priori* einem nicht profitorientierten Sektor zugeordnet werden können, wie dies teilweise vorschnell geschieht (Zimmer 2007). Um rechtskräftig einen Verein zu bilden, braucht es Gründungsstatuten und die formale Aufteilung von Mitgliedern und einem Vorstand.¹ Abgesehen von diesen Mindestanforderungen durch das Schweizerische Zivilgesetzbuch konstituieren sich Vereine über ihre selbstaufgelegten Statuten.² In den Statuten enthalten sind Bestimmungen zur Mitgliederaufnahme, dem Austritt und Ausschluss von Mitgliedern, die Weisungsbefugnisse des Vorstandes, die Höhe des Mitgliederbeitrages und der Organisationszweck. Zur Rolle von Organisationszweck und denkbaren Zweckabweichungen folgt an späterer Stelle mehr. Das höchste Organ von Vereinen ist die Vereinsversammlung. Sofern in den Statuten nichts Anderes vermerkt ist, kann ein Fünftel der Vereinsmitglieder jederzeit eine Versammlung einberufen, an der Mehrheitsentscheidungen gefällt werden können. Entscheide müssen demnach demokratisch und nach dem Prinzip *one man one vote* gefällt werden.

1 Die rechtlichen Rahmenbedingungen beziehen sich, sofern nichts anderes vermerkt ist, auf die Schweiz.

2 Sonderfälle ergeben sich bei der Besteuerung von Vereinen. Mit dem Status der Gemeinnützigkeit erhält ein Verein Steuerfreiheit. Dies ist insbesondere für obskure Organisationen eine umstrittene Diskussion (vgl. Kap. 2).

Die bloße Feststellung, dass es sich bei Freimaurern, Druiden, Zünflern und Rotariern um »normale« Vereinsmitglieder handelt, mag auf den ersten Blick erstaunen. Tatsächlich ist die Subsumierung von obskuren NPOs als Vereinen zu stark vereinfacht. Zu groß sind erkennbare Unterschiede zu herkömmlichen Vereinen wie Fußballclubs, Ornithologenvereinen oder Musikgesellschaften.

Obskure Organisationen verstoßen auf den ersten Blick vor allem gegen zwei leicht identifizierbare institutionelle Erwartungen, die, zumindest in der westlichen Welt, gesellschaftsweit verankert sind (zur theoretischen Fundierung dieser sogenannten Mastertrends vgl. Kap. 5.2): die Erwartung nach Transparenz und die Erwartung nach Geschlechtergleichheit.³

1.2 Forschungsfragen

Am Beispiel dreier Organisationstypen, Zünfte, Serviceclubs und Logen sollen die beschriebenen Probleme untersucht werden. Diese Organisationen repräsentieren Variationen des Idealtyps obskurer Organisationen. Die übergeordneten und gleichzeitig subtil zugrunde liegenden Fragen lauten:

- Wie schaffen es obskure NPOs, sich gesellschaftlichen Erwartungen zu widersetzen?
Funktionalistisch gedreht, kann auch gefragt werden: Welches gesellschaftliche Problem lösen obskure Organisationen (Luhmann 1977)? Denn: Die gesellschaftlichen Probleme aus den Gründungszeiten dieser Organisationen haben sich, wie noch gezeigt wird, verändert. Weshalb bleibt die Organisation als Lösung bestehen und was wird gelöst? Diese Frage lässt sich in folgende thematische Blöcke konkretisieren. Eine erste Teilfrage bezieht sich auf den Sinn und die Gestalt obskurer Organisationen.
- Wie können obskure NPOs beschrieben werden und was sind distinkte Charakteristiken?
Der zweite Block interessiert sich für relationale Besonderheiten in und durch obskure NPOs. Einerseits ist damit die intraorganisationale Vernetzung der Mitglieder einer obskuren NPO über Gremien, Ämter, Rituale und Praktiken gemeint, andererseits das Mitgliedernetzwerk, das entsteht, wenn man Attribute wie Beruf, politische Einstellung oder Bildungsstand in die Untersuchung miteinbezieht.
- Wie konstituieren sich intraorganisationale Netzwerke obskurer NPOs?
- Was sind die gesellschaftlichen und ökonomischen Implikationen aus obskuren NPO-Mitgliedernetzwerken?

3 Es muss vorweggenommen werden, dass obskure Organisationen sich unterschiedlich stark diesen institutionellen Mastertrends entziehen. So lassen die meisten Serviceclubs mittlerweile Frauen zu. Die obskure Organisation wird aber als Idealtyp betrachtet, um die Argumente zu schärfen. Im empirischen Teil des Buches werden Variation und Ausprägung verschiedener obskurer Organisationen schließlich ersichtlich.

NPOs zu unterstellen, ihre alleinige Daseinsberechtigung ist die Vollfüllung ihres organisationalen, *notabene* selbst auferlegten Zwecks, wäre in etwa, als würde behauptet, der einzige Zweck von Unternehmen bestehe darin, Profit zu erwirtschaften, wie dies die neoklassische Wirtschaftslehre und daraus aufbauende Ableger wie die Verhaltens- und Institutionenökonomie postulieren⁴ und damit immer wieder auf heftigen Widerstand stoßen. Gemäß Luhmann (1999) besteht der Zweck von Organisationen darin, die komplexen Umwelterwartungen dahingehend zu vereinfachen und zu kanalisieren, dass organisationsintern über längere Zeit damit umgegangen werden kann, ohne sich gefährdender Konfrontation intern sowie extern auszuliefern. Das entspricht zwar nicht den formalen, selbstaufgelegten Organisationszwecken, verdeutlicht aber bereits die Umweltausrichtung von Organisationszwecken. Auch Meyer und Rowan (1977) sehen im Organisationszweck eine von verschiedenen formalen und damit sichtbaren Entitäten einer Organisation, die dazu dienen, feldspezifische Erwartungen zu bedienen und dadurch an gesellschaftlicher Legitimation zu gewinnen und so vor allem zu überleben. Beiden Ansätzen immanent ist das Element einer Entkoppelung von Umwelt und Organisation beziehungsweise von Organisationsumriss und tatsächlich gelebtem Alltag⁵ und die Frage nach der Überlebensfähigkeit von Organisationen.

Den größten Teil der Einnahmen in obskuren Organisationen machen die Mitgliederbeiträge aus, die je nach Organisation in der Größenordnung zwischen 200 und 400 Franken pro Person jährlich variieren. Daneben verfügen die Organisationen über Spenden oder Gönnerbeiträge, die beispielsweise bestimmte Anlässe finanzieren. Mithilfe von eigens organisierten Wohltätigkeitsveranstaltungen wird zudem Geld für externe Zwecke gesammelt, wobei dieses Geld auch für den Unterhalt von Räumlichkeiten oder zur Bezahlung von Sekretariatsarbeit eingesetzt werden kann. Die Organisationen unterscheiden sich diesbezüglich ein wenig: Während bei den Rotariern vor allem die Spendenaufrufe und gemeinsamen Aktivitäten wie Dinners oder Ausflüge Geld von den Mitgliedern erfordern, wird bei den Zünftlern vor allem durch selber organisierte Feste oder Führungen durch historische Gebäude Geld erwirtschaftet, das wiederum in den Betrieb der Organisation zurückfließt. Logen verfügen aus historischen Gründen häufig über vermachte Räumlichkeiten und finanzieren den Betrieb hauptsächlich über Mitgliederbeiträge. Im Gegensatz zu Zünften sind die Logen und die Serviceclubs in übergeordnete Verbände eingegliedert, wo die lokalen Ableger wiederum einen Mitgliederbeitrag bezahlen, so wie dies bei Verbänden üblich ist. Finanzierungsfragen sind, mit Ausnahme von einigen Logen, aber eigentlich nicht ein Problem, das beschäftigt. Die sozioökonomischen Daten der Mitglieder, die im Rahmen dieser Untersuchung erhoben wurden, zeigen, dass es sich hierbei in der Regel um gutverdienende Menschen in höheren sozialen Stellungen handelt. Zudem haben obskure Organisationen keinen großen Geldbedarf. Mitgliederverzeichnisse sind öffentlich nicht einsehbar. In einigen Fällen werden, gemäß eigener Aussagen, keine Mitgliederverzeichnisse geführt (Logen, wobei fraglich ist, wie die Mitglieder in diesem Fall kontaktiert werden), andere verfügen über zentrale Datenbanken mit

4 Vgl. Kette 2017: 11 ff. für eine Übersicht zu mannigfaltigen Unternehmenszwecken.

5 Die Einflüsse von Goffmans (1959) konzeptueller Distinktion in Vorder- und Hinterbühne sind hier deutlich erkennbar, werden aber losgelöst vom individualistischen Handlungskonzept hin zu einer ebenenübergreifenden Analyse.

mehreren Tausend Einträgen (Serviceclubs) oder kleineren Exceltabellen, die händisch geführt werden (Zünfte). Es gibt interne Organisationsdokumente und Mitgliederzeitschriften, die in regelmäßigen Abständen produziert werden. Um Mitglied zu werden, muss ein aufwendiges Selektionsprozedere absolviert werden, das damit beginnt, dass man auserkoren beziehungsweise eingeladen wird, sich zu bewerben und ein bereits bewährtes Mitglied als Fürsprecher einsetzen kann. Mehr zum Gründungskontext und den wichtigsten Praktiken der einzelnen Organisationen, ihren Zielen und Mitgliedern folgt in der empirischen Ausarbeitung im zweiten und dritten Teil dieser Arbeit.

Die folgende Ausarbeitung geht davon aus, dass sich eine idealtypische Form von multifunktionalen NPOs, die zahlreiche spezifische Merkmale teilen, beschreiben lässt, und die sich von anderen Organisationstypen abheben. Die besprochenen Merkmale haben dabei vor allem analytischen Charakter und variieren in ihrem Grad und ihrer Stärke bei den beobachteten Organisationen. Diese Merkmale sollen helfen, Muster zu identifizieren, die sich dann auf ein konkretes empirisches Beispiel im zweiten Teil der Analyse mit Blick auf ihre Implikationen für regionale und organisationale Felder übertragen lassen.

Ziel dieser Untersuchung ist es, einen bislang vernachlässigten Typ von Organisation in erster Linie zu beschreiben und in zweiter Linie hinsichtlich ihrer Resistenzfähigkeit und Konstituierung der intraorganisationalen Beziehungen mit Blick auf ökonomisches Vernetzen und Handeln zu analysieren. Das heißt die Perspektive wechselt von intraorganisationaler zu interorganisationaler Ebene, da Mitglieder obskurer NPOs in den allermeisten Fällen immer auch Repräsentanten privater Profitorganisationen (Markt) oder einflussreicher Regulationsorganisationen (Staat) sind.

1.3 Forschungsdesign

Das Buch gliedert sich in drei Teile: Der erste Teil thematisiert organisations- und institutionentheoretische Fragen rund um die Eigenheiten des untersuchten obskuren Organisationstyps und leistet eine Annäherung an den Idealtyp der obskuren Organisation unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur der erwähnten Theorie-disziplinen. In diesem Zusammenhang wird der fokale Organisationstyp im Kontext einer Sektordiskussion verortet. Die übergeordnete Frage zielt dabei auf die vermeintliche Resistenz obskurer Organisationen gegenüber institutioneller Erwartungsmuster ab. Anschließend werden die Organisationen, die bei der vorliegenden Bearbeitung im Fokus stehen, besprochen. Ziel ist dabei nicht eine detaillierte Historie von Zünften, Logen und Serviceclubs, sondern diese so zu beleuchten, dass die eingangs gestellten Fragen stringent beantwortet werden können. Im zweiten Teil wird der Typ der obskuren NPOs hinsichtlich stark ausgeprägter Merkmale charakterisiert. Diese Merkmale lassen sich aus dem methodologischen Rahmen der Institutionellen Logikliteratur ableiten. Ziel dieser Betrachtung ist eine möglichst detaillierte Beschreibung genuiner Funktionsweisen, von Prozessen, Werten und Praktiken, um ein kohärentes Bild obskurer Organisationen zeichnen zu können. Im dritten Teil wird eine Zunft als Vertreterin einer obskuren Organisation vertieft betrachtet. Die Charakteristiken aus dem zweiten Teil werden mit intraorganisationalen Netzwerken in Verbindung gebracht. Im Anschluss folgt ein Perspektivenwechsel, indem das intraorganisationale

Netzwerk durch ein interorganisationales Netzwerk ersetzt wird. Dies ist dadurch möglich, dass die Organisationsmitglieder Repräsentanten von Organisationen sind. So lassen sich Häufigkeiten der Geschäfts- und Tätigkeitsfelder der Mitglieder dieser Zunft analysieren. Es handelt sich dabei nicht im eigentlichen Sinne um eine Netzwerkanalyse, dennoch werden visuelle Netzwerke, die auf der Subgruppenzugehörigkeit der Mitglieder beruhen, als bildgebendes Analyseverfahren angewendet. Das Interesse liegt auf der Art und Weise, wie sich Organisationen in ihrem Innern konstituieren, welche Prozesse und Werte dabei eine Rolle spielen und welche Implikationen sich daraus für die Organisation und ihre Mitglieder ergeben. Im Folgenden werden die eingangs gestellten Fragen in einer Diskussion mit den theoretischen Grundlinien des alten und neuen soziologischen Institutionalismus und der Organisationstheorie in Verbindung gebracht.

Einordnung und Begriffe

2 Obskure NPOs

Es erscheint ironisch, dass die Frage, was eine obskure NPO eigentlich ist, gleichzeitig Startpunkt einer Untersuchung ist, die letztlich genau dieser Frage nachgeht. Um dieser Ironie ein wenig zu entfliehen, soll zunächst ein Rahmen vorgegeben werden, der impliziert, um was es sich bei obskuren NPOs im Vergleich zu anderen Organisationen in etwa handelt. Eine ganzheitliche Beantwortung der Frage nach der Art obskurer Organisationen ist Ziel dieser Bearbeitung.

Die Geschichte der Organisationswissenschaft ist auch die Geschichte einer Organisationsgesellschaft. Wie Organisationen über die Zeit wahrgenommen wurden und wann sie in der Zivilisationsgeschichte erstmals aufgetaucht sind, ist Thema vielseitig geführter Debatten. Üblicherweise setzen Einführungs- und Standardwerke der Organisationstheorie je nach Ausrichtung bei Max Weber oder Frederic Taylor an und enden bei einer *to be continued*-Übersicht der organisationalen Netzwerktheorie (Kieser/Ebers 2014).

Obschon es darum geht, einen Organisationstyp charakteristisch zu beschreiben, kann das Ziel nicht eine Typologie im eigentlichen Sinne sein. Typologien folgen, wie theoretische Konzepte im Generellen, bestimmten Heuristiken und haben dadurch immer auch blinde Flecken. So kann eine Typologie von einem analytisch gesellschaftlichen Funktionsbezug gedacht werden (Parsons 1976) oder aber dann von einem empirisch kategorialen Funktionsbezug (Luhmann 1997). Organisationen lassen sich je nach Blickwinkel unterschiedlich typisieren, beispielsweise ökonomisch, rechtlich oder normativ-politisch (Scott/Herkommer 1986: 56–89). Aus diesem Grund sind die folgenden Ausführungen nicht als eine Typologie einer Form von Organisation zu verstehen, sondern mehr als eine Beschreibung eines organisationalen Idealtyps. Das webersche Konzept der Idealtypen versteht sich immer in Abgrenzung zu tatsächlich empirisch beobachtbaren Phänomenen und bezieht sich gleichzeitig direkt auf sie (1964: 396).

Die Auffassung moderner Organisationen seit dem Aufkommen der industriellen Produktion, neuer Arbeitsmodelle und Managementmethoden ist vielfach an ein utilitaristisches Verständnis geknüpft (Mills 2008; Smith/Recktenwald 2013; Bentham 2013). Organisationsmitgliedschaft wird mit Arbeitsverhältnis gleichgesetzt, was einem Gesellschaftsbild entspricht, in welchem freie Individuen ihre Arbeitskraft vertraglich einem korporierten Akteur zusichern. Dieses Verständnis ist auch auf vormals altruistisch-solidarisch konnotierte Bereiche wie Vereinstätigkeit oder die Freiwilligenarbeit in nicht profitorientierten Organisationen übergeschwappt. Kurzum: Wer sich engagiert, erwartet dafür eine Gegenleistung. Solidarisches Handeln ist rezipro-

kes Handeln. Was in Bezug auf Nächstenliebe nihilistisch klingt, hat aus der Perspektive des Utilitarismus durchaus Sinn: Man möchte Freunde, die die Freundschaft als profitabel betrachten und sich nicht etwa ausgenutzt fühlen. Ganze Typologien von Organisationen basieren auf dem Prinzip *cui bono* – wer hat etwas davon (Blau/Scott 1962: 42–58)? Entsprechend werden Organisationen oft in vier Kategorien aufgeteilt, die Nutzen aus dem Organisieren gewinnen können (Mitglieder, Leiter, Klienten, allgemeine Öffentlichkeit).

Organisationen werden schließlich danach typologisiert, welche Gruppe den höchsten Profit hat. Blau und Scott unterscheiden zwischen Zweckverbänden, Geschäftsunternehmen, Dienstleistungsorganisationen und Gemeinwohlorganisationen. Die Krux obskurer Organisationen wird auch in dieser eher simplifizierenden Typologie deutlich. Formal geben sich die Organisationen klar als gemeinwohlorientiert und dienen der allgemeinen Öffentlichkeit, gemäß der Blau-Scott-Typologie könnten obskure Organisationen aber auch gerade so gut als Zweckverbände eingestuft werden.

Das Problem mit Typologien ist, dass sie in den meisten Fällen zu weniger statt mehr Aussagekraft in Bezug auf Organisationsmerkmale führen (Scott/Herkommer 1986: 87). Ob Typologien einem deduktiven oder induktiven Ansatz folgen, spielt dabei keine wesentliche Rolle. Die Hauptprobleme, die sich gemäß Scott auftun, betreffen die relative Abhängigkeit gewählter Typologiedimensionen, die eventuelle Kausalitäten eher verdecken als enthüllen. Entsprechend ist die Konzipierung von Organisationstypologien zwar hilfreich, wenn es um primär deskriptive Betrachtung geht, aber eher hinderlich bei der Ergründung von Organisationsphänomenen.

Gerade aus rechtlicher Sicht ist der Idealtyp obskurer Organisationen problembehaftet. Exemplarisch gilt der Fall von Scientology.¹ Es ist nicht klar, ob die Organisation rechtlich primär als religiöse oder wirtschaftliche Organisation gehandelt werden soll (Tacke 2001). Dies spielt vor allem dann eine wichtige Rolle, wenn die Rechtsnormen in einem Fall Steuererleichterung erlauben und im anderen nicht. Ähnlich verhält es sich mit obskuren Organisationen, die sich im Spannungsfeld zwischen wohltätigem Verein und wirtschaftlichem Interessenverband bewegen. Im Falle einer Freimaurerloge hat der Deutsche Bundesfinanzhof in München jüngst gegen das Wohltätigkeitsargument und damit auch gegen Steuererleichterung entschieden. Die Begründung war, dass die Organisationsmitgliedschaft Frauen verweigert werde (vgl. Online 1). Die Debatte keimt seither immer wieder auf, wie im Herbst 2019, als ein SPD-Vertreter reinen Männerorganisationen erneut die Gemeinnützigkeit absprach. Dies ist *notabene* ein Merkmal der meisten obskuren Organisationen (vgl. Lan/Heracleous 2010: 308). In diesem Zusammenhang interessiert besonders die steuerrechtliche Situation von NPOs, da diese im medial-öffentlichen Diskurs häufig als Argument für Verschleierung und Hinterbühnenaktivitäten herangezogen wird (vgl. als prominentes Beispiel den Weltfußballverband Fifa). Auch der weltweit größte Serviceclub Rotary International erhielt im Jahr 1987 vom Obersten Gerichtshof der Vereinigten Staaten ein klares Verdikt, nämlich, dass der Ausschluss weiblicher Mitglieder mit den Zielen der Orga-

1 Scientology eignet sich als Beispiel zur Illustration, inwiefern eine Ordnung von Organisationstypen schwierig ist. Es handelt sich aber bei Scientology nicht um eine obskure NPO, da die Organisation klar religiöse und missionarische Ziele verfolgt. Sekten werden also nicht als Vertreter der Population obskurer NPOs verstanden.

nisation keineswegs kausal zusammenhänge und damit das Recht auf freie Vereinigung zugunsten des Schutzes von Frauen gegen Ungleichbehandlung einzugrenzen sei (Blazek 1999: 218). Nach wie vor obliegt es jedem einzelnen Club selbst, ob Frauen zugelassen werden oder nicht. Formal sind sie akzeptiert, die Zulaufzahlen sprechen aber eine andere Sprache: Nach wie vor sind Frauen deutlich in der Minderheit und dürften Opfer versteckter Diskriminierung sein, was die Aufnahme in Serviceclubs angeht (vgl. Kap. 7.2). Als Begleiterinnen, Unterstützerinnen oder einfach Dekor, um es spitz zu formulieren, sind Frauen aber gern gesehen. So auch bei Zünften, Logen oder Burschenschaften.²

Unter Obskürität wird hier ein Set distinkter Organisationscharakteristika verstanden. Die Hauptpunkte sind: ein gewisser Grad an Heimlichkeit rund um und in der Organisation, eine rigide Selektion der Organisationsmitglieder und deutliche Inklusions- und Exklusionsmechanismen wie Rituale und Zeremonien, die die intra-organisatorische Kohäsion und den Zusammenhalt der Mitglieder tendenziell stärken und das öffentliche Auftreten steuern. Es bietet sich an, die Obskürität einer Organisation dynamisch-graduell zu verstehen. Bestimmte Aspekte der Obskürität zeigen sich in ihrer Ausprägung und ihrem Vorkommen unterschiedlich stark. Obskure NPOs sind Mitgliedschaftsorganisationen. Das heißt, die Mitgliedschaft ist nicht erwerblich, sondern folgt spezifischen, intransparenten Selektionskriterien. Die Ziele sind in der Regel Drittsektor-konform, das heißt, die Organisationen orientieren sich an solidarisch-altruistischen Zielen, die der Gesellschaft als Ganzes Besserung versprechen. Das kann die Bewahrung lokaler Traditionen und Bräuche beinhalten, die Wohltätigkeit generell beispielsweise in Form von der Aufwertung von Kinderspielplätzen oder Brunnenprojekten in Drittweltländern oder die geistige Weiterentwicklung von Gesellschaften, indem als Vorbild vorangegangen wird. Die Ziele von obskuren Organisationen werden in den beiden empirischen Teilen eingehender besprochen.

Bereits begrifflich im Attribut der Obskürität enthalten ist der Verweis auf eine gewisse Geheimhaltung der Organisation. Diese Geheimhaltung betrifft in erster Linie den Umgang mit der Öffentlichkeit. So wird beispielsweise verschwiegen, wer Mitglied der Organisation ist und welche Praktiken in der Organisation vorkommen. Überdies gibt es innerhalb der obskuren Organisation Geheimnisse, die den Mitgliedern erst mit aufsteigendem Rang offenbart werden (vgl. Kap. 8.4).

Die Auswahl der drei Fälle Zünfte, Logen und Serviceclubs illustriert, wie sich ein Typ von Organisation über die Jahre entwickelt hat, der aus der Perspektive der Organisationsforschung weitgehend unbemerkt blieb, obgleich die Organisationen offensichtliche Ähnlichkeiten zueinander aufweisen. Dieser blinde Punkt lässt sich vielleicht damit erklären, dass diese Organisationen nach klassischer Felddefinition (beispielsweise nach DiMaggio/Powell 1983 oder Hoffman 1999) in den meisten Fällen nicht gegenseitig relevante Andere sind. Was hat der exklusive Golfclub mit Zünften gemeinsam? Inwiefern ähneln sich Alumnivereine und Logen? Wie passen Serviceclubs und rurale Vereine zur Traditionspflege zusammen? Weil die vorliegende Untersuchung explorativ angelegt ist, verleitet die wenig verfügbare Information zu

2 Hier sei erwähnt, dass es von all diesen Organisationen auch Äquivalente gibt, die ausschließlich Frauen zulassen. Die Zahl dieser Organisationen und auch die jeweilige Mitgliederzahl liegen allerdings tief unter jenen der reinen Männerorganisationen. Im Falle der Serviceclubs sind reine Frauenorganisationen sogar älter als die Männerorganisationen (vgl. Gradinger 2009).

dieser Art Organisation schnell dazu, ihren Typ über empirische Aufzählungen herzuleiten. Ein Ziel dieser Untersuchung ist die systematische und methodische Erarbeitung distinkter Charakteristika (vgl. Kap. 8). Trotzdem muss die Erklärung einer Grundgesamtheit dieser Organisationen im Sinne eines einheitlichen Idealtyps versucht werden. Die bereits genannten Organisationen sind der breiten Öffentlichkeit häufig nicht unbekannt oder treten nur bei außergewöhnlichen Anlässen öffentlich in Erscheinung (wie beispielsweise die Zünfte am Karneval³ oder die Serviceclubs bei Spendensammlungen). Anders sieht es bei großen, prestigeträchtigen Organisationen aus, die aber ähnliche Attribute aufweisen. Es folgt ein kurzer Überblick über mögliche obskure NPOs:

Ein bekanntes Beispiel ist die Königliche Schwedische Akademie der Wissenschaften, die jährlich die Nobelpreise für Physik, Chemie, Physiologie oder Medizin vergibt; ebenso ihre Schwestergesellschaften die Schwedische Akademie, die den Nobelpreis für Literatur vergibt oder das Nobelkomitee für den Friedensnobelpreis und der Alfred-Nobel-Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften. Bereits mehrfach sorgte die Nobelpreisgesellschaft für Schlagzeilen wegen vermuteter Seilschaften, Verdacht auf Nepotismus, undurchsichtigen Auswahlverfahren und politischen Fettnäpfchen. Jüngstes Beispiel ist der Skandal über ein Familienmitglied einer Preisträgerin, welches sich im Dunstkreis der Nobelgesellschaft sexuelle Übergriffe leistete – worüber viele Bescheid wussten und dennoch schwiegen (Online 2). Ohne die rechtlichen Aspekte dieses Verbrechens weiter zu thematisieren, zeigt dieser Skandal die Prozesse und Machenschaften auf, die in der berühmten Königlichen Schwedischen Akademie der Wissenschaften bestimmend zu sein scheinen. Wie noch klar wird im Verlaufe dieser Untersuchung, weist auch die Nobelgesellschaft einige Charakteristiken obskurer NPOs auf.

Ein anderes Beispiel: Jährlich wird am größten Industriestandort der Filmproduktion Hollywood bei Los Angeles der wichtigste Filmpreis der Welt, der *Oscar*, vergeben. Die *Oscar*-Gesellschaft, auch sie ein Thema zahlreicher Berichterstattungen, ist eine homophile Gruppe, bestehend aus hauptsächlich weißen, amerikanischen Männern im fortgeschrittenen Alter, die historisch gewachsen ist. Um den Preis zu erhalten, müssen vor allem auswärtige Nominierte einiges an Aufwand auf sich nehmen: Auflagen bestimmen, wer bei einem Empfang oder einer Filmvorführung eingeladen werden muss. Außerdem ist man verpflichtet, Caterings zu organisieren (Online 3). Die Academy of Motion Picture Arts and Sciences, die den *Oscar* verleiht, gilt als intransparent: Man weiß öffentlich nicht, wer alles zu den rund 6000 Mitgliedern gehört. Die Filmprämierung wurde schon mehrfach von rassistischen oder frauenfeindlichen Zwischentönen begleitet (Online 4).

Neben diesen Beispielen aus der Welt der Wissenschaft und der Unterhaltungsbranche gibt es auch aus der Arbeitswelt Organisationen, die ihrem Wesen nach obskur sind und formal gemeinnützige Zwecke verfolgen.⁴ Die *Knights of Labor* (dt.: ›Krieger der Arbeit‹) waren eine Arbeiterorganisation aus den USA, die hauptsächlich im 19. Jahrhundert als eine Art geheime Bruderschaft wirkten. Anfänglich stand

3 Fasnacht ist das Schweizer Äquivalent zum Fasching oder Karneval. Die Begriffe werden fortan synonym verwendet.

4 Berufsassoziationen und Geschäftsverbände sind hier nicht gemeint, sondern werden als einer Marktlogik folgend eingeordnet, vgl. Kap. 5.1.

die Vereinigung lediglich Berufen des Schneiderhandwerks offen, bevor sie sich für Menschen aller produzierenden Berufe öffnete. Personen mit Kaderpositionen, Fabrikarbeiter und Arbeiter aus der Finanzbranche blieben aber ausgeschlossen. Die Organisation setzte sich für Ziele der Arbeiterbewegung ein und vertrat sozialistische Positionen. Sie waren der erste Versuch einer allgemein zugänglichen Gewerkschaft in den USA. Die Knights of Labor waren eine Art Mischform aus Zunft und Freimaurerbund, hatten Rituale und bewahrten weitgehend Stillschweigen über ihre Aktivitäten. Zu Höchstzeiten zählte die Organisation rund 700 000 Mitglieder. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts verlor die Organisation wegen verlorenen Streiks und internen Querelen an Bedeutung, bevor sie sich ganz auflöste (Dubofsky 1969). Die Serviceclubs, ihnen wird noch verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt, gehören ebenfalls zu dieser Art Berufsverbänden, die sich zu Beginn aus ganz ähnlichen Gründen, nämlich der Machtformierung mittelloser Berufsleute, die keinen Zugang zur Geschäftselite hatten, gebildet hatten.

Studentenverbindungen und Burschenschaften sind vor allem in Deutschland, Österreich und den USA immer wieder Thema (Kurth 2004; Heither/Gehler/Kurth 1997; Heither 2013). Meist weil ihnen ein gewisser Einfluss an politischer und geschäftlicher Macht zugeschrieben wird, oft aber auch, weil ihre Praktiken und Mutproben für Aufsehen sorgen. Das Pauken von Messuren, wie es bei schlagenden Verbindungen noch gepflegt wird, oder auch das Aufnahme ritual, das meist mit der Demütigung des Aspiranten einhergeht, sind solche Praktiken. In Österreich hat sich die Berichterstattung nach den Nationalratswahlen 2017 um den Einfluss rechtsnationaler Burschenschaften im nationalen Parlament gedreht. Demonstrationen in verschiedenen Wiener Kreisen waren die Folge (Online 5).

Diesen Organisationen gemeinsam ist, dass sie zu dem Dritten Sektor, also dem Sektor nicht gewinnorientierter Organisationen, gezählt werden. Der Dritte Sektor umfasst dabei höchst diverse Organisationen, die abgesehen von ihrer fehlenden Profitabsicht zum Teil kaum Gemeinsamkeiten haben. Es lohnt sich deshalb, einen Blick auf die Heterogenität dieses Sektors zu werfen.

2.1 Die Heterogenität von Drittsektor-Organisationen

Dass es neben dem staatlichen, öffentlichen Sektor und dem ökonomischen, privaten Sektor noch etwas geben muss, das das Übriggebliebene umfasst, wurde schon früh klar. Alexis de Tocqueville identifiziert bereits im Jahr 1835 für die jungen amerikanischen Staaten eine erhöhte Bereitschaft und Solidarität in der Zivilbevölkerung, die er auf dezentralisierte Staatsstrukturen und das höher gestellte, allgemeine Wohl zurückführte (ebd. 2000). Die zahlreichen amerikanischen Vereine dienten Tocqueville zufolge als Schulen der staatsbürgerlichen Demokratie und förderten die aktive Partizipation der Bürgerinnen und Bürger am politischen Geschehen (Skocpol 2001: 596 f.).

Americans of all ages, all conditions, all minds constantly unite. Not only do they have commercial and industrial associations in which all take part, but they also have a thousand other kinds: religious, moral, grave, futile, very general and very particular, immense and very small. [...] Finally, if it is a question of bringing to light a truth or de-

veloping a sentiment with the support of a great example, they associate. (Tocqueville 2000: 489)

Etwas mehr als einhundert Jahre später hat sich das Bild scheinbar gewandelt. Die vereinigten Staaten zeigen sich nicht mehr als ein Land von Vereinen und Assoziationen, sondern als zunehmend individualisierte Gesellschaft (Putnam 1995 und 2000). Kritiker dieser Individualisierungsthese haben daraufhin bemerkt, dass sich der soziale, vereinsbasierte Austausch lediglich verschoben habe. Tatsächlich ist seit dem Zweiten Weltkrieg ein starker Anstieg von Drittsektor-Organisationen zu beobachten (Boli/Thomas 1997; Feld 1972). Dem Dritten Sektor wird dabei ein zentral zivilgesellschaftliches Moment zugeschrieben. Ökonomisierungstendenzen sorgen aber dafür, dass sich nichtprofitorientierte Organisationen zunehmend an Unternehmensstrukturen und -prozessen orientieren (Hasse 2003; Neumann 2007). Ökonomisch orientierte NPOs und zahlreiche spätere Unternehmen sind als Idee, soziale Bewegung oder Start-up mit unsicherer Finanzierung gestartet, bevor sie sich mit der Zeit zu gewinnorientierten und zunehmend formalisierten Organisationen gewandelt haben. Dieser Gruppe können auch jene multinationalen NPOs zugerechnet werden, die nach marktwirtschaftlichen Wettbewerbslogiken funktionieren wie beispielsweise Greenpeace oder die Caritas (wobei hier zwischen den globalen Strukturen und den regionalen Ablegern unterschieden werden muss). Dazu kommen staatsnahe Betriebe, die zwar nicht profitorientiert operieren, sich aber an den Strukturen staatlicher Einrichtungen ausrichten. Beispiele sind sogenannte *public private partnerships*, Stiftungen oder Verbände, die vom Staat ›ausgelagerte‹ Aufgaben wahrnehmen (Etzioni 1973). In der Literatur wird diesen NPOs oft eine intermediäre Rolle zwischen Markt und Staat zugestanden oder sie werden als Lösungsbringer beziehungsweise Pufferorganisationen in heiklen Situationen zwischen Markt und Staat bezeichnet. Diese Gruppe umfasst auch Interessenverbände wie politische Parteien oder Gewerkschaften, welche eher zivilgesellschaftlichen statt marktwirtschaftlichen Logiken folgen.

Die Eingrenzung des Untersuchungspools stellt sich also nicht ganz einfach dar, da zunächst nicht deutlich ist, nach welchen Kriterien verschiedene Drittsektor-Organisationen zueinander abgegrenzt werden sollen. Das Bestreben von Einheitlichkeit durch eine allgemein gültige Definition, wie sie unter anderem Salamon und Anheier (1992) präsentieren, lässt viele Schattierungen von NPOs unberücksichtigt. Ein Sektor, zu welchem Musik- und Sportvereine, soziale Bewegungen, Interessengruppen, Komitees, Verbände, Freizeitgruppen, Think Tanks, Kultur- und Traditionsvereine, Meinungsmacher, intellektuelle Sozietäten und Glanz und Gloria gehören ist offensichtlich heterogen. Die Bandbreite an Organisationen, die dem Dritten Sektor zugeschrieben werden, zeigt, dass dieser Sektor marginalisiert wird, indem er als Auffangbecken für Organisationen aller Art dient, die nicht eindeutig dem staatlichen oder ökonomischen Sektor zugeordnet werden können. Dies zeigt sich auch bei der Namensgebung und Terminologie: Dritter Sektor, Non-Profit- und Non-Government-Sektor, Freiwilligensektor oder Zivilgesellschaft. Als wäre der Staatssektor gewinnorientiert oder der Unternehmenssektor staatlich. Entsprechend haftet dem Dritten Sektor ein Aspekt der Freiwilligkeit an, der oft mit fehlender Ernsthaftigkeit gleichgesetzt wird. Zivilgesellschaft impliziert ein Gegenstück zu einer unzivilen Gesellschaft. All dies macht den Dritten Sektor schwer fassbar (vgl. Mintzberg 2015: 29).

Das starke Interesse am Non-Profit-Sektor und auch die damit zusammenhängende Professionalisierung spezifischer Non-Profit-Experten zeugen davon, wie variationsreich NPOs in ihrer Erscheinungsform sind. Es werden immer wieder Versuche unternommen, dieser Vielfältigkeit gerecht zu werden, indem beispielsweise unterschieden wird zwischen multinationalen NPOs (Anheier 2000), Start-up-NPOs (Hasse/Schmidt 2010), sozialen Bewegungen, die sich zunehmend formalisieren (Soule/King 2015), Hybridformen von Non- und Forprofit-Organisationen (Bromley/Meyer 2015; Korff/Oberg/Powell 2015; Seibel 2002) oder Non-Profit- oder Nongovernment-Partnerschaften mit staatlichen Einrichtungen (Zimmer 1995). Alle diese Stoßrichtungen sind daran interessiert, spezifische Merkmale dieses heterogenen Sektors herauszuarbeiten. Dazu kommen unterschiedliche Beschreibungsansätze, die die Rolle von NPOs in den Blick nehmen, so beispielsweise NPOs als Gradmesser und Garant für gesellschaftlichen Zusammenhalt (Putnam/Leonardi/Nanetti 1993; Coleman 1990), NPOs als Intermediäre zwischen Staat und Gesellschaft (Anheier/Seibel 2001; Zimmer/Simsa 2014) oder NPOs als Lückenbüßer und Puffer bei Staats- und Marktversagen (Powell/Steinberg 2006; Badelt 1999; Salamon 1987).

Zuweilen wird versucht, den Dritten Sektor mit anderen Termini zu versehen (wie beispielsweise Gemeinschaftssektor, Pluralitätssektor, Intermediärsektor), ohne tatsächlich einen Mehrwert an Erklärung zu liefern. Damit einher gehen Versuche, dem Dritten Sektor erhöhte Wichtigkeit im gesamtgesellschaftlichen Gefüge zuzuschreiben. Dies durchaus auch aus einer normativen Warte, in dem Sinne, dass die Logik des Gemeinschaftlichen die vielversprechendste gesellschaftliche Zukunftsform ist und dringend die Dualität von Staat und Markt beziehungsweise öffentlich und privat oder gar rechts und links abzulösen hat (Mintzberg 2015; Rifkin 1995).

Die Heterogenität (oder auch Pluralität) des Dritten Sektors zeigt sich am deutlichsten bei der Eigentumsfrage. Da unterscheiden sich Drittsektor-Organisationen von Markt- und Staatsorganisationen deutlich. Während profitorientierte Organisationen entweder in den Händen eines einzelnen Inhabers oder mehrerer Shareholder liegen, sind Staatsorganisationen dem Souverän des Staates zugehörig. Organisationen des Dritten Sektors gehören entweder den Mitgliedern selbst oder gar niemandem. Der zweite Fall trifft auf Staatsorganisationen zu, da diese niemandem gehören, in solchen Fällen sind die Organisationen meistens als *trusts* eingetragen (vgl. zur Übersicht Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2003). Versteht man den privaten Sektor als Sektor, in dem Eigentumsrechte maßgebend sind, ist es im öffentlichen Sektor die Staatszugehörigkeit und demnach im Dritten Sektor die Gemeinschaftlichkeit, also der zivile Zusammenschluss ohne äußere Einmischung, das heißt, die Organisation gehört in erster Linie ihren Mitgliedern. Diese Herleitung hat für den Typ obskurer NPOs fast schon prophetische Züge, wie sich zeigen wird.

Die verschiedenen Sektoren außer Acht gelassen, kann festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Typen von Organisation noch immer dieselben Grundqualitäten als soziale Akteure aufweisen, indem sie die Handlung einer größeren Zahl an Individuen unter Berücksichtigung eines Ziels und von Regeln koordinieren (Ahrne 2018: 184). Deshalb ist es wichtig, noch einmal zu betonen, dass es sich bei dem untersuchten Organisationstyp aus formaler Sicht um NPOs und gleichzeitig Mitgliederorganisationen handelt. Diese Zuordnung ist wesentlich, um spezielle Züge obskurer Organisationen freizulegen: Erstens verfolgen obskure Organisationen selbstformulierte Ziele, deren Erfüllung die Frage offenlässt, weshalb die Organisationen die Besetzung

aller internen Positionen und auch die Mitgliedschaft an sich hochselektiv angehen und weshalb die Organisationen, im Kontrast zu vielen Organisationen aller Sektoren, nicht an möglichst großem Wachstum interessiert sind. Die naheliegenden Schlussfolgerungen sind, erstens: Obskure Organisationen verfolgen noch weitere, informelle Ziele oder funktionieren aufgrund ihrer Geschichte, ihrer spezifischen Werte und Identität anders als herkömmliche Organisationen. Zweitens: Die Tatsache, dass es sich um Mitgliederorganisationen handelt, die nicht etwa Arbeitgeber ihrer Mitglieder sind und auch keine behördliche Rolle innehaben, erlaubt es obskuren Organisationen, ein Mitgliedschaftsnetzwerk aufzubauen, das aus Repräsentanten mehr oder weniger relevanter wirtschaftlicher oder staatlicher Organisationen besteht, was eine Erklärung dafür sein könnte, dass obskure Organisationen in der Regel nur über die Ressourcen ihrer Mitglieder und ansonsten über keine weiteren Ressourcenströme verfügen.

Konkurrierende Drittsektor-Logiken

Die grundlegende Differenzierung der Gesellschaft in verschiedene Teilbereiche wie etwa Webers Wertesphären (2016; Habermas 1981) oder Alford und Friedland mit den institutionellen Logiken (1991) hält sich hartnäckig in der Betrachtung verschiedener Organisationstypen. Weber hat dabei verschiedene Muster sozialer Handlungen im Sinne, die eigene Formen der Organisation und Ideen hervorbringen. Er unterscheidet hauptsächlich zwischen wirtschaftlichen, religiösen, politischen, wissenschaftlichen und künstlerischen Sphären, ohne dabei den Anspruch auf eine abgeschlossene Aufzählung zu erheben. Genauso wenig lag Weber daran, diesen Wertesphären eine stark deterministische Note zuzuschreiben. Stattdessen interessiert ihn die den jeweiligen Sphären zugrunde liegende Logik, die der Orientierung, Koordinierung und damit letztlich dem sozialen Handeln vorausgeht (Weber 1958).⁵ Dass Webers Wertesphären tatsächlich ebenso idealtypisch verstanden werden müssen wie seine Abhandlungen über Führung und Bürokratie, wird deutlich, wenn der Blick auf moderne Organisationen fällt, die nicht mehr so einfach einer bestimmten Ecke zugeordnet werden können oder kurzum: »They are all organizations« (Bromley/Meyer 2014). In diesem Sinne vermischen sich Sphären verschiedener Werte, um für einen Moment bei Webers Terminologie zu bleiben, und führen zu einem Gemenge an verschiedenen Einflüssen (Korff/Oberg/Powell 2015). Vor dem Hintergrund der weberschen Rationalisierungsthese fällt dabei auf, dass die wirtschaftliche Wertesphäre vor allem im Dritten Sektor eine dominierende Position einnimmt. Die sogenannte Ökonomisierung des Dritten Sektors beschreibt die Implementierung von Ideen, Strukturen und Prozessen aus einer profitorientierten Wertesphäre in eine vermeintlich gemeinschaftsorientierte Wertesphäre, die so bei Weber nicht explizit genannt war.

⁵ Mehr zu Webers Wertesphären und seiner Differenzierung zwischen instrumenteller Rationalität und Wertrationalität folgt in Kapitel 11.4.

Weshalb obskure Organisationen des Dritten Sektors?

Der Diskurs darum, was denn genau eine Organisation des Dritten Sektors ist, ist seinerseits vielfältig und zunehmend verzettelt. Fünf Punkte können festgehalten werden, derer sich die Non-Profit-Forschung im Großen und Ganzen einig ist: NPOs sind nicht profitorientiert, formal organisiert, privat, gesetzlich eigenständige Körperschaften und unabhängig vom Staat. Häufig werden Organisationen aus dem Dritten Sektor außerdem Aspekte der Freiwilligenarbeit oder des Ehrenamtes zugeschrieben (Gordon/Babchuk 1959). Diese sind Formen einer zivilgesellschaftlichen Solidarität, die vor allem in der sozialpolitischen Diskussion der Nachkriegszeit als Rolle des Staatsbürgers und dessen Engagement für die Gemeinschaft thematisiert wurden.

Traditionellerweise war das Ehrenamt assoziiert mit dem Dienst an der Gemeinschaft der höheren Stände, während Ehrenamt heute eher auf die Idee eines zivilen Kommunitarismus setzt, also auf ein gesellschaftliches Handlungsprinzip hinausläuft, das nicht mehr nur von »oben« angeregt wird, sondern gesellschaftsimmanent ist (Etzioni 1995; Pankoke/Pankoke-Schenk 1986). Gesamtgesellschaftlich betrachtet geht es also um individuelle Handlungsanreize, die, einer neuen Art von Subsidiarität geschuldet (Heinze 1986), Aufgaben der Verteilung von Gütern und Information zwischen Staat und Bürger wahrnehmen. Der Sektor der Non-Profit-Wirtschaft wurde durch diesen wachsenden und vornehmlich westlichen Wohlfahrtspluralismus stetig aufgewertet (Evers/Olk 1996). Obskure Organisationen des Dritten Sektors, die formal nicht gewinnorientiert sind, bieten sich vor allem deshalb für eine Untersuchung an, weil ihnen ein technischer Kern im Sinne der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen fehlt (Thompson 1967), sie kaum auf Ressourcen angewiesen sind und NPOs allgemein eine erhöhte Abhängigkeit ihrer institutionellen Umwelt zugeschrieben wird (Powell/DiMaggio 1991). Im Folgenden wird die Eingrenzung auf den Dritten Sektor nicht mehr spezifisch betont, stattdessen ist von obskuren Organisationen die Rede. Im Gegenteil wird explizit hervorgehoben, sollten obskure Staatseinrichtungen oder obskure Unternehmen gemeint sein. Explizit nicht in die Kategorie von obskuren NPOs fallen Organisationen, die als *private governments* oder *trade unions* (Lipset 1960: 357), Zweckverbände wie beispielsweise Berufsverbände (Spillman 2012), politische Parteien (Michels 1911) oder Gewerkschaften (Blau/Scott 1962) bezeichnet werden. Diese Organisationen dienen der Verfolgung von Mitgliederinteressen und entwickeln im Zuge dessen Ideologien und Verfahren, die die Mitglieder in irgendeiner Form begünstigen sollen. Zwar teilen solche Zweckverbände einige Charakteristiken mit obskuren NPOs, bilden aber ansonsten eine anderweitige Kategorie, weil sie von ihrer Zielsetzung entweder Markt- oder Staatslogiken folgen.

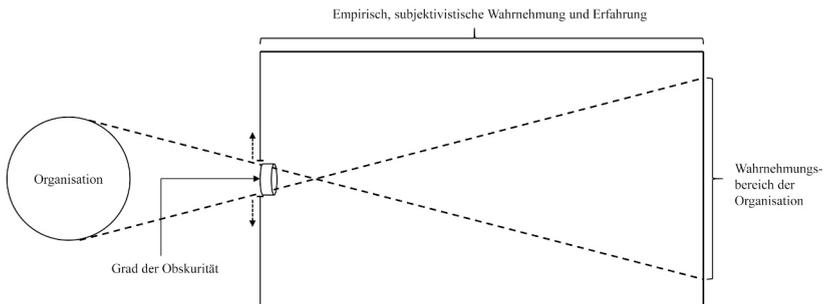
2.2 Zur Terminologie von Obskürtheit

Der Begriff obskure Organisation weckt zunächst Bilder an verbotene Geheimgesellschaften, Mafiabünde, Kartelle, Verbrecherbanden, Terrornetzwerke oder Verschwörungszirkel. Diese Assoziation wird von Bild und Text in Spielfilmen oder Krimis genährt. Es gibt zu diesen versteckten, illegitimen Formen der Organisation aus der Unterwelt aber auch ganze Forschungstraditionen (Hudson 2008; Gambetta 2011; Simmel 1906; Stohl/Stohl 2011; Parker 2016). Obschon der Begriff der Obskürtheit auf

eine zweifelhafte Herkunft hindeutet, werden hier legal operierende Organisationen darunter verstanden.

Die Begriffsherkunft von *obscure* rührt vom lateinischen *obscura* und bedeutet dunkel. Die Abbildung einer metaphorischen *camera obscura* in Bezug auf die subjektivistisch, empirisch erfahrbare Organisation macht deutlich, dass Obskurität einerseits eine Sache der Perspektive ist und andererseits epistemologisch einige Schwierigkeiten mit sich bringt (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Die Camera obscura als Metapher



Die Organisation, die hier als Ding an sich im Sinne von Kant gehandelt wird,⁶ ist für ihre Mitglieder, die hier innerhalb des Organisationskreises zu verorten wären, nicht obskur, wenngleich auch die Mitglieder keinen Zugriff auf die Organisation an sich haben. Sie nehmen deren Strukturen und Eigenheiten über sozial konstruierte, gegenseitige Zuschreibung und Erwartungen auf (Berger/Luckmann 2016: 23), also subjektiv. Die Organisationsmitglieder unterscheiden sich aber von übrigen Betrachtern dadurch, dass sie Teil der Organisation sind und dadurch über eine größere Sichtweite in und über die Organisation verfügen. Sie sind Eingeweihte. Der außenstehende Betrachter erhält seinen Eindruck der Organisation über dessen Abbild, das sich sinnbildlich durch die Linse in der Camera obscura ausdrückt. Die Tatsache, dass dieses aufgrund von Strahlengesetzen und Lichtphysik kopfüber steht, soll hier nicht weiter verwirren (allenfalls kann dieser Umstand noch als Zeichen für eine allgemein komplexe und verwirrende Realität gedeutet werden).

Die Verwendung des Terminus »obskur« birgt auch eine gewisse Ironie. So waren es im Zusammenhang mit der Aufklärung genau jene Vertreter, die antiaufklärerischen oder religiösen Idealen nachgingen, die von den Aufklärern als Vertreter des Obskurantismus bezichtigt wurden. Bei Heinrich Heine werden sie Anfang des 19. Jahrhunderts als Anhänger einer rückwärtsgewandten Romantik verspottet, wie er in *Der neue Alexander* verdeutlicht:

Ein aufgeklärter Obskurant,
Und weder Hengst noch Stute!

⁶ Gemäß Kant sind Aussagen über Dinge an sich nicht möglich. Auf dieser Erkenntnis bauen später zahlreiche Denkschulen wie der Subjektivismus, aber auch der Sozialkonstruktivismus auf.

Ja, ich begeistere mich zugleich
Für Sophokles und die Knute. (1972: 344)

Ironischerweise sind die Organisationen, die ursprünglich aufklärerische Ideale verfolgten, wie beispielsweise die Logen, heute Organisationen, die dem ursprünglich kritisierten Obskurantismus erstaunlich nahekommen. Diese üben sich in Geheimhaltung statt Transparenz, sind Aspiranten gegenüber hochselektiv, schließen größtenteils Frauen aus und verfolgen zum Teil transzendental-esoterische Ziele (wobei Letzteres stark divergiert: Bei Serviceclubs gibt es kaum esoterische und spirituelle Inhalte, während diese bei Logen häufiger vorkommen). Der Begriff des Obskurantismus wird heute im Sprachgebrauch nicht mehr aktiv verwendet und beschreibt gemäß modernen Lexika wie dem Duden das »Bestreben, die Menschen bewusst in Unwissenheit zu halten, ihr selbstständiges Denken zu verhindern und sie an Übernatürliches glauben zu lassen« (Online 6). So wurde in der Burschensprache vom 19. Jahrhundert jener Student als Obskurant bezeichnet, der brav seine Universitätskurse besucht, während der »Bursche« sich lässig gibt, die Obrigkeit provoziert und sich mit verbotenen Insignien seiner Verbindung schmückt (vgl. Braun/Scheider 1845). In Bezug auf Burschenschaften heute ist die Ironie auch hier frappant. Gar so weitreichend soll der Begriff in dieser Bearbeitung nicht verstanden werden. Stattdessen bezieht sich obskur hier auf den lateinischen Wortstamm des Verdunkelns, Verbergens und Verhehlens und ist metaphorisch zu verstehen.⁷

Der Diskurs rund um geheime Gesellschaften oder im Verborgenen operierende Kollektive ist seinerseits vielseitig und reicht weit zurück (Simmel 1906). In Bezug auf formale Organisationen ist der Begriff Geheimorganisation oder Geheimgesellschaft aber tatsächlich eher irreführend. Obskure Organisationen stehen (heute) zu ihrer Existenz. Sie verfügen, wo notwendig, über Einträge im Vereinsregister, sind formal organisiert, besitzen Liegenschaften und betreiben Internetseiten. Ihre Existenz wird folglich weder von ihnen selbst noch von ihrer Umwelt angezweifelt. In diesem Sinne erfüllen obskure Organisationen zumindest ein gewisses Maß an Anpassung an ihre institutionelle Umwelt, indem sie sich nämlich als Organisation präsentieren, teils auch mit detaillierten, öffentlich einsehbaren Anleitungen, wie Interessierte bei Beitrittsgesuchen vorgehen sollen, gerade nicht vorgehen sollen oder welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Auf die konkreten Aufnahme- und Selektionsmechanismen wird in Kapitel 8.1 näher eingegangen. Im Gegensatz zu Geheimgesellschaften sind obskure Organisationen also zunächst normale Organisationen. In ihrer Wirkungsweise unterscheiden sie sich aber dennoch erheblich von dem, was vielen anderen Organisationen zugeschrieben wird.

Die Auflistung obskurer NPOs gibt eine Idee davon, was Obskurität in Bezug auf Organisationen meinen könnte. Dennoch sind der Begriff und dessen Implikationen noch nicht ausreichend präzise umfasst. Daher folgt ein kurzer Exkurs zur Sichtbarkeit obskurer Organisationen, der sich wesentlich aus der Literatur über illegale, klandestine, stigmatisierte oder illegitime Organisationen ableitet. Der Haupttreiber von Obskurität ist Heimlichkeit. Um zu wissen, worüber eigentlich gesprochen wird,

7 Meyers Konversationslexikon 1888: »Obskurantismus (lat.), Gegensatz zu Aufklärung (s. d.), sowohl die Hinneigung zur geistigen Dämmerung als das System, alle Aufklärung von anderen abzuhalten. Die Anhänger des O. heißen Obskuranten (Finsterlinge)« (Online 7).

wenn von Heimlichkeit die Rede ist, ist es wichtig, diese Einordnung bereits früh zu liefern. Da Heimlichkeit auch ein wichtiges Charakteristikum obskurer Organisationen ist, wird das Thema in Kapitel 8.2 Mythos erneut aufgegriffen. Dieses Kapitel gibt schließlich empirisch fundierte Einsichten, wie sich Heimlichkeit bei Zünften, Logen und Serviceclubs gestaltet.

2.3 Sichtbarkeit von obskuren Organisationen

Organisationen an sich sind nie sichtbar. Sie setzen sich zusammen aus Fragmenten, die erfahrbar sind. Seien dies Organigramme, Arbeitsverträge, Mitgliedschaften, selbstaufgelegte Verhaltenskodizes, Arbeitsverträge oder Mitgliedschaftserklärungen. Diese Erzeugnisse sprechen eine deutliche Sprache, sind zuweilen als materielle Entitäten erfahrbar und liefern Hinweise auf die klare Zugehörigkeit und Grenzziehung in Bezug auf die Frage, wo eine Organisation anfängt und wo sie aufhört. Es handelt sich dabei um formale Entitäten, die nach Weber für organisationale Identität mitverantwortlich sind.

Das eben beschriebene Organisationsverständnis ist geprägt vom industriellen Aufschwung während des Übergangs vom 19. ins 20. Jahrhundert, der neue Arbeitsformen, neue Kollektivformen und erstmals auf breiter Ebene Organisationen ins Leben gerufen hat. Liest man in den Zeilen damaliger Zeitgenossen, ergibt sich ein sehr maschinenhaftes Bild von Organisationen (Weber 1980: 569 f.). Kennzeichnend für diese Zeit waren Webers *Bürokratietheorie* oder Taylors' *Scientific Management* (1911), umgesetzt wohl am prominentesten von dem Automobilhersteller Henry Ford. Die Organisation war in diesem Kontext darum bemüht, ihr Dasein kundzutun. Sie tat dies auf Anschlagsbrettern, Verlautbarungen, Verfügungen, Arbeitsverträgen, Qualifikationen oder etwas abstrakter in Zeitmessungen. Das Organisationsverständnis hat sich seither gewandelt, dennoch interessiert die Sichtbarkeit von Organisationen weiterhin.

Aus einer empirischen Perspektive sind Organisationen, die wenig sichtbar sind, oft solche, die einem gesellschaftlich-normativ unerwünschten Zweck dienen: Gefängnisse, Heilanstalten, bestimmte Formen von Krankenhäusern oder auch Klöster werden als totale Institutionen beschrieben (Goffman 1956; Foucault 2017). Ein Merkmal von totalen Institutionen ist ihre Abgeschlossenheit gegenüber der Umwelt und damit auch eine begrenzte Sichtbarkeit. Ähnlich verhält es sich mit stigmatisierten Organisationen oder illegitimen Organisationen, die sich wegen negativen Zuschreibungen verstecken (vgl. exemplarisch Hudson/Okhuysen 2009).

Der Anspruch der Organisationstheorie und mit ihr verwandten Ansätzen wie die Systemtheorie, die Institutionentheorie oder zweckrationalisierende neoklassische Wirtschaftstheorie, die besonders in der Betriebswirtschaftslehre ihre Anwendung fand (und zum Teil noch immer findet), liegt bei der Erklärung organisationaler Prozesse und der Analyse struktureller Fragen.⁸ Wenige Ansätze gehen über diesen, eher deskriptiv angelegten Zugang hinaus und fragen etwa nach der Ontologie der Organisation beziehungsweise des Organisierens (vgl. Parker 2009). Wissenschaftliche Be-

⁸ Damit sei nicht gesagt, dass diese Ansätze einem gemeinsamen, übergeordneten Paradigma angehörig wären.

schreibung ist stets bemüht, eine möglichst umfassende Analyse von beobachtbaren Phänomenen zu liefern, um daraus Besonderheiten und Muster mit Aussagekraft abzuleiten. Im Falle der Organisationstheorie entsteht jedoch der Eindruck, dass Handlungsbedarf bei der Beschreibung von einigen dieser Sonderfälle von Organisation besteht. Für Institutionentheoretiker sind Akteure (und damit auch Organisationen) moderner Gesellschaften ohnehin keine ontologischen Entitäten, sondern sozial und kulturell konstruierte Agenten (Meyer/Jepperson 2000).⁹ Folglich würde sich auch der Versuch einer ontologischen Beschreibung von Organisation erübrigen. Dennoch ist eine Skizzierung der eingeschränkten Sichtbarkeit obskurer Organisation für die vorliegende Untersuchung von großer Bedeutung. Eine Haupteigenschaft obskurer Organisationen ist die partielle und selektiv gewährte Sichtbarkeit. Jede Art von Heimlichkeit bedingt in gewissem Maße auch Sichtbarkeit, um überhaupt Anschlussmöglichkeiten zu ermöglichen. Eine komplett verheimlichte Organisation würde, mit Ausnahme für die direkt involvierten Mitglieder, nicht existieren.¹⁰ Eine konzeptionelle Abarbeitung wäre dementsprechend nicht möglich. Der Grad an Heimlichkeit, in die sich eine obskure Organisation hüllt, variiert stark. Serviceclubs und Zünfte agieren öffentlicher als beispielsweise Logen, und so stellt sich die Frage nach dem, was bewusst nicht gezeigt wird. Im Falle obskurer Organisationen führt dies dazu, dass diesen Organisationen Tätigkeiten und Haltungen zugeschrieben werden, die den Wirren aus verschwörungstheoretischen Kreisen entstammen und sich bei genuiner Überprüfung nie bewahrheiten. Das zentrale Problem aber bleibt bestehen: Wie kann man nicht Vorhandenes untersuchen? Weshalb kann man vom Sichtbaren auf das Unsichtbare schließen?

Das Gespräch zwischen zwei Personen dient als Analogie aus der Interaktions- und damit Mikrosoziologie. Jeder Satz, der einem Gesprächspartner mitgeteilt wird, ist eine Entscheidung, die gleichzeitig ein Vielfaches an alternativen Sätzen, aber auch Schweigen, ausschließt. Die Gesprächssituation ist dabei hochfragil und geprägt vom sozioökonomischen Status der Gesprächsteilnehmer, ihrer Relation und Hierarchiestufen, aber auch von zugrunde liegenden Konventionen und (Mikro-)Institutionen, die das Sagbare je nachdem wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher beziehungsweise adäquater und weniger adäquat erscheinen lassen. Bezogen auf die Organisationsebene und diese Punkte weitergedacht, kann man einwenden, dass auch jede herkömmliche Organisation über heimliche Elemente verfügt, diese sogar zwingend zum Funktionieren einer Organisation dazugehören, wie bei einem Gespräch neben dem Gesagten das Nichtgesagte dazugehört. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation gibt es aber wahrscheinlichere oder unwahrscheinlichere Modi Operandi.

In der Organisationsforschung fand dies Berücksichtigung im verstärkten Interesse an informalen Organisationselementen (vgl. exemplarisch Bolte/Porschen 2006; Kühl 2007). Vor einer langen Abhandlung über Informalität und verwandte Konzepte wie die brauchbare Illegalität (Luhmann 1964) muss festgehalten werden, dass es bei obskuren Organisationen eben nicht primär um Informalität geht. Zwar spielt diese

9 »Agentschaft« wird bei Meyer und Jepperson indes weiter gefasst als in der ökonomischen Prinzipal- und Agenturtheorie, vgl. für einen Überblick Ebers/Gotsch 2006.

10 Zumindest wäre es unmöglich, über sie zu schreiben. Diese Ausführungen sind vor dem Hintergrund einer sozialkonstruktivistischen Methodologie zu verstehen und abzugrenzen von der realistischen oder kritisch-realistischen Perspektive (vgl. beispielsweise Fleetwood 2005).

auch eine Rolle, wie üblich in Organisationen, die über Strukturen verfügen, aber sie ist kein distinktes Element obskurer Organisationen. Diese sind vielmehr bewusst und strategisch verschlossen und damit bis zu einem gewissen Grad resistent gegenüber ihrer Umwelt und daraus resultierenden Erwartungen. Nicht sichtbar für Außenstehende sind interorganisationale Prozesse, Fragen der Selektion, der Aktivitäten, des Umgangs der Mitglieder untereinander, der Hierarchiestufen und in den meisten Fällen auch nicht, wer Mitglied ist und wer nicht.

Einem Gedankenspiel folgend, könnte man sagen, dass die Organisation erst dann »echt« beziehungsweise für ihre Stakeholder real wird, wenn externe Bezugsgruppen in Wechselwirkung mit der Organisation treten. Dieser Gedanke entstammt der Systemtheorie, wonach ohne Anschlusskommunikation keine Kommunikation möglich ist (Luhmann 1984). Erst wenn niedergeschriebene Vereinsstatuten, mit dem Ziel, ein Vereinskonto zu gründen, bei einem Bankinstitut vorgelegt werden, nimmt die Organisation gesellschaftlich relevante und damit »reale« Form an. Kurzum: Erst wenn die Organisation von sich aus Umweltkontakte aktiviert, beginnt sie zu existieren und damit zu interessieren. Vor diesem Akt der Realisierung handelt es sich bei der Organisation um ein spielerisches, metaphysisches Etwas, das zwar durchaus für eine begrenzte Menge an Akteuren existenziellen Charakter hat, aber dennoch beschränkt bleibt.

Hiergegen gibt es gewichtige Einwände. Soziale Bewegungen, die vor allem in ihrer frühen Form ohne Formalstrukturen auskommen, würden demnach nicht »richtig« existieren. Oder noch mehr auf die Spitze getrieben: Familiäre Strukturen würden ihre Berechtigung erst durch die staatliche Anerkennung via Meldeamt erhalten (was manchmal tatsächlich zuzutreffen scheint, trotzdem spricht man auch von Familien, wenn Eltern beispielsweise unverheiratet sind und Kinder in einer wilden Ehe großgezogen werden). Die Tatsache, dass das Familienkollektiv dennoch als solches wahrgenommen wird, liegt an der Institutionalisierung der Kernfamilie (früher Großfamilie).

Die Sicht- und Unsichtbarkeit obskurer Organisationen ist also nicht nur abhängig von Situation und Institution, sondern auch von der Perspektive, welche der Betrachter einnimmt. Mit Schütz' Worten bedeutet dies, dass es mannigfaltige Wahrnehmungen der gleichen Organisation gibt, je nachdem, welcher Teil sichtbar und damit erfahrbar ist. Dies gilt aber tatsächlich für alle Organisationen und ist keine Eigenheit obskurer Organisationen. Auch herkömmliche Unternehmen lassen ungern vollumfängliche Transparenz zu. Die Entkopplung von Schaubild und tatsächlichem Alltag ist oft groß. Wo sich obskure Organisationen diesbezüglich unterscheiden, ist der Grad der Verschlossenheit und die strenge Grenzziehung, wer Zugang erhält und wer nicht.

Die Frage, wie Organisationen in ihr gesellschaftliches Umfeld eingebettet sind, erscheint deshalb relevant. Üblicherweise sind Organisationen abhängig von Ressourcen aus ihrem näheren und weiteren Umfeld. Das können Waren, Personal, Ideen oder auch Legitimation sein. Die Ontologie von Organisation an sich ist nur dann erschließbar, wenn ihre Umgebung und Felder und darin inhärente Logiken in die Betrachtung miteinbezogen werden. Obskure Organisationen sind aber abgekapselt. Sie widersetzen sich generalisierten Umwelterwartungen wie beispielsweise jener nach Transparenz und funktionieren nicht gemäß Political Correctness (wie beispielsweise bei der Aufnahmediskriminierung von Menschen mit Migrationshintergrund oder Frauen klar wird). So verführerisch abgründige Geschichten über obskure Organisa-

tionen auch sein mögen, sind diese doch zu entzaubern. Anders als verbotene Organisationen, wie die Mafia, verfügen obskure Organisationen über formale Existenzbescheinigungen wie beispielsweise den Eintrag ins Vereinsregister, der Betrieb einer öffentlich zugänglichen Internetseite oder sogar Besuchstage für Interessierte. Die Organisationen sind daher einerseits sehr wohl sichtbar, hüllen ihr Innenleben aber in einen Mantel des Schweigens, da Mitgliedern in vielen Fällen nicht gestattet ist, Auskünfte über andere Mitglieder oder Rituale zu geben (hier gibt es verschiedene Abstufungen, denn nicht jede Organisation hält diesen Schleier in gleichem Maße aufrecht, vgl. Kap. 8). Bestimmte Grußformeln, intransparente Selektionsmechanismen, rigide intraorganisationale Hierarchiesysteme, symbolische Effekte und identitätsstiftende Rituale: Diese anachronistisch anmutenden Praktiken sind Quelle und gleichzeitig Resultat beschränkter Adaptionsmechanismen an die organisationale Umwelt obskurer Organisationen. Die mit fortschreitender Rationalisierung zunehmende Wichtigkeit von Transparenz in und von Organisationen scheint für obskure Formen nur bedingt zu gelten.

2.4 Der Männerbund als Form obskurer NPOs

Nachdem obskure Organisationen innerhalb des Dritten Sektors verortet und die sie umgebende Heimlichkeit besprochen wurde, gibt es zwei weitere Aspekte, die genauere Betrachtung verdienen. Eine obskure Organisation ist in den allermeisten Fällen als Verein organisiert. Es macht also Sinn, auch die Soziologie des Vereines zu berücksichtigen, zumal Max Weber sich bereits 1910 für den Verein als soziologische Untersuchungsgröße ausgesprochen hatte (1988: 431–449).¹¹ Hier gilt es, neben rechtlichen Aspekten, die als zwingender Umwelteinfluss gehandelt werden, auch Aspekte der Macht zu berücksichtigen. Des Weiteren handelt es sich bei obskuren Organisationen um Mitgliedschaftsorganisationen, die überwiegend nur Männern vorbehalten sind.¹²

Unter Mitgliedschaftsorganisationen werden Organisationen verstanden, bei denen die Mitgliedschaft meist eine Form von Ablass erfordert. Heute ist dies in den meisten Fällen ein finanzieller Mitgliederbeitrag, der zur Deckung von Auslagen der Organisation verwendet wird (Knoke 1986: 2). Zudem folgt die Zusammensetzung der Mitglieder meist einem Muster. So finden sich beispielsweise Vertreter derselben Profession, desselben Sports oder Musikliebhaber in Mitgliedschaftsorganisationen (Tschirhat 2006: 523 f.). Damit einher geht ein mehr oder weniger striktes Auswahlverfahren, das dafür sorgt, dass die Mitglieder zu der Organisation passen. Unterschieden wird zwischen expressiv und instrumentell orientierten Vereinen. Erstere bedie-

11 Lange Zeit wurden freiwillige Vereine und der Dritte Sektor insgesamt von der Organisationsforschung eher vernachlässigt, was darauf zurückzuführen ist, dass Webers Rationalisierungstheorie des stahlharten Gehäuses hinsichtlich des Bürokratiebegriffs zu einseitig perzipiert wurde. Vereine waren demnach Zwischenstationen einer Organisationswerdung zum Unternehmen oder der staatlichen Verwaltung (vgl. Zimmer 2007: 89).

12 Wie bereits erwähnt, gibt es mittlerweile gemischtgeschlechtliche Logen, Studentenverbindungen und auch zahlreiche Serviceclubs lassen Frauen als Mitglieder zu. Dazu kommen obskure Organisationen, die analog zu den Männerbünden nur Frauen vorbehalten sind. Die idealtypische und historische Form aber ist der Männerbund (Online 11).

nen primär die privaten Interessen der Mitglieder, während instrumentelle Vereine Ziele außerhalb der Organisation verfolgen (Gordon/Babchuk 1959). Obskure Organisationen sind eine Mischform: Ein wichtiges Motiv der Mitglieder ist die Befolgung ihrer persönlichen Interessen, das kann neben ökonomischen Vorteilen durchaus auch Geselligkeit bedeuten. Formal gesehen verfolgen obskure Organisationen jedoch instrumentelle Vorteile.

Mitgliedschaftsorganisationen, die hier als obskur bezeichnet werden, verfügen häufig über »front door protections« (Tschirhat 2006: 530). Das heißt, Mitglieder werden von etablierten Mitgliedern vorgeschlagen und eingeladen. Bewerbungen sind tabu. Außerdem herrschen rigide Anforderungsprofile, die neue Mitglieder erfüllen müssen und die jeweils von besonderen Ausschüssen kontrolliert werden. Oft findet der Selektionsprozess im Geheimen statt und die Beteiligten müssen darüber Still-schweigen bewahren (wie diese Praktiken im Detail aussehen, wird im empirischen Teil dieses Buches besprochen).

Diese Punkte sind insofern hervorzuheben, da sie so in Produktions- oder Dienstleistungsorganisationen nicht vorkommen (beispielsweise Bezahlung und Lohnarbeit und Einstellungskriterien, die objektivierten, häufig meritokratischen Kriterien folgen). Üblicherweise verfolgen Mitgliedschaftsorganisationen Zwecke, die der Vernetzung ihrer Mitglieder oder der Unterstützung eines politischen oder ideologischen Ziels dienen. Form und Größe können dabei stark divergieren. Gewisse Mitgliedschaftsorganisationen operieren international und sind zentral geführt, andere wiederum sind föderalistisch und dezentral aufgebaut. Kleine Mitgliedschaftsorganisationen weisen oft weniger stark ausgeprägte Strukturen auf und sind in ihrem Wirken regional begrenzt (Olson 1965).

Männerbünde sind eine relativ alte Form von Mitgliedschaftsorganisation. In historischer Perspektive wird Männerbünden oft eine mystische Überhöhung in Ziel und Zweck des Bundes zugeschrieben, die sich teils aus der Homoerotik (Blüher 1962), teil aus dem reinen Geselligkeitstrieb (Schurtz 1902)¹³ ableitet. Auch Weber spricht mit seiner Herrschaftsform des charismatischen Führers und seinen Anhängern ein Gebilde an, das zumindest zu seiner Zeit ein typisches Bild eines Männerbundes abgibt (Blazek 1999). Schweizer (1990) identifiziert neun Faktoren, die die Existenz von Männerbünden in einer Gesellschaft begünstigen.¹⁴ Besonders interessant sind dabei

13 Der ethnologisch motivierten Forschungslinie zu Männerbünden anfangs des 20. Jahrhunderts war noch ein stark naturalistisches Element inhärent. Alleine Männer, so von Schurtz (1902) auf Basis von Daten aus der ganzen Welt unterstellt, hätten die Fähigkeit zur Geselligkeit und damit zur Vereinsarbeit.

14 Die kompletten neuen Faktoren, die mittels Faktoranalyse gefunden wurden, sind:

1. Eine männliche Überlegenheitsideologie
2. Sexualrestriktionen
3. Männerdominanz in Verwandtschaft und Ritual
4. Krieg
5. Ablehnung von Homosexualität
6. Machtgefälle zwischen Geschlechtern
7. Männerinitiation
8. Fraueninitiation und
9. Geschlechtszuschreibung übernatürlicher Wesen (Schweizer 1990: 27).

die Erkenntnisse, dass Männerbünde einerseits ideologischen und kulturellen Nährboden brauchen und vor allem politisch konservatives Personal anziehen. Die klassische Geschlechterrollenaufteilung wird befürwortet. Frauen werden also aufgrund der ihnen zugeschriebenen Geschlechterrolle im Bereich des Männerbundes als unerwünscht angesehen. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass Männerbünde in modernen Gesellschaften ein milieuspezifisches Phänomen sind. Auffällig oft wird Männerbünden außerdem der Hang zum leidenschaftlichen Trinken und Rauchen zugeschrieben. Dies kommt sowohl in Logenverordnungen aus dem 18. Jahrhundert, bei burschenschaftlichen Trinkritualen, den Serviceclubs oder den Karnevalstrinkgelagen der Zünfte immer wieder zum Vorschein (Binder 1988: 16 f.). Diese Eskapaden sind nicht selten symbolisch untermauert oder nehmen (spielerische) Wettkampfformen an. Gegenseitiges Kräfteressen und Mutproben sind Elemente, die vor allem bei Männerbünden mit jüngeren Mitgliedern vorkommen, wobei auch Logen mit älteren Mitgliedern immer wieder auf theatralische Elemente zurückgreifen, beispielsweise bei Initiationsriten (Müller-Mees 1990: 48). Exemplarisch zeigt sich dies am Beispiel der Gesellenwerdung der Freimaurer, wobei auch Zünfte ihre Gesellen und Lehrlinge symbolisch sterben und wiederaufstehen lassen. Bei moderneren obskuren Männerbünden wie den Serviceclubs ist dies weniger der Fall.

Vereinssoziologisch ist der Männerbund ein Verein wie so manch anderer, mit Vereinsinternetseiten, Publikationen, Mitgliederverzeichnissen, Besitztum (häufig Reliquien oder Insignien mit vereinspezifischer Bedeutung, teilweise auch eigenen Immobilien), einem Vorstand und Rechnungsführer (Säckelmeister), Statuten oder gar Stellen, die sich um die Öffentlichkeitsarbeit kümmern (inwiefern dies dem obskuren Charakter der Organisation nicht zuwiderläuft, wird in Kapitel 9.2 vertieft). Gesellschaftlich wird den Vereinen heute immer mehr Bedeutung beigemessen. Weber konstatiert nach einer ausgedehnten Forschungsreise, dass in den USA seiner Zeit die Zugehörigkeit zu einem Verein der Legitimation als Gentleman gleichkam. »Wer da nicht hineinkommt [...], der kommt nicht in die Höhe« (Weber 1924: 443). Die Vereinsmitgliedschaft wird also als Sprungbrett, aber auch als willkommenes gesellschaftliches Engagement angesehen. Nicht zuletzt deshalb, weil die Beteiligung in einem nicht gewinnorientierten Gebilde etwas Selbstloses und Altruistisches ausstrahlt. Vereinsmenschen, so der Unterton, stellen sich in den Dienst der Gemeinschaft. Gleichzeitig läuft dies Fragen der Professionalisierung entgegen. Vereine, die sich professionalisieren, verlieren dadurch ihre ›Seele‹. Auch dieser Aspekt wird von Weber bereits angesprochen und erhält seine Bedeutung vor allem vor dem Hintergrund seiner populären Rationalisierungsthese: »Es gehört ja zu jedem Verein bereits irgendein, sei es bescheidener Apparat, und sobald der Verein propagandistisch auftritt, wird dieser Apparat in irgendeiner Weise versachlicht und vom Berufsmenschentum okkupiert« (ebd.: 445).

Den Vereinen wird überdies eine demokratisch-sozialisierende Funktion unterstellt. Tocqueville sieht die Funktionsfähigkeit von Demokratie eng verknüpft mit der Vitalität des Vereinslebens (Tocqueville 2005). Gleichzeitig wird seit den 1990er-Jahren Alarm geschlagen vor der Erosion des sozialen Zusammenhalts und des Vereinsengagements (Putnam 2002). Vereine seien Schulen der Demokratie, wo Partizipation des Einzelnen und das Ausloten von Konsens in Gruppen geübt wird (Verba 1961; Almond/Verba 1963). Folglich fungieren Vereine als Räume und Foren, in welchen die politische Meinungsbildung stattfindet, und nehmen damit eine Scharnierrolle zwischen Mikro-

und Makroebene ein, also zwischen Individuum und Gesellschaft beziehungsweise Staat (Zimmer 2007: 78).¹⁵

Diese zentrale Koordinationsfunktion verleiht Vereinen eine Position der Macht. Weber sieht in den Vereinen gar die Fortführung der Stände, die in Europa nach Zusammenbruch des Ancien Régimes zunehmend an Bedeutung verloren. »Jeder Verein, zu dem man gehört, stellt dar ein Herrschaftsverhältnis zwischen Menschen« (Weber 1924: 444). Wie auch Michels mit seinem ehernen Gesetz der Oligarchie (1911)¹⁶ sieht Weber die Herrschaft bei Minderheiten, obschon demokratische Strukturen formal eigentlich ein Majoritäts-Herrschaftsverhältnis transportieren würden. Rigide, teils militärisch gehaltene Hierarchien sind charakteristisch für Männerbünde und stehen im Kontrast zu den Sozietäten, die sich zur Zeit der Aufklärung in den Pariser Salons entwickelten und eine Form von Austausch jenseits der Stände förderten.

Frühe Gemeindestudien in Deutschland attestieren den Vereinen dann auch, von einem elitären, oligarchischen Klüngel beherrscht zu werden (Siewert 1977: 503 f.). Stadträte und Vereinsvorstände waren eng verflochten, Politbetrieb und Vereinsmeierei gingen Hand in Hand (Ellwein/Zoll 2003; Zoll 1974; Lehmbuch 1975). Demnach bildeten sich die lokalen Eliten wie im 19. Jahrhundert aus Vertretern einflussreicher Familien, die nun zusätzlich auch noch Sitz in den Vorständen der zivilen Vereine hatten: »Lokalpolitischer Einfluss verbindet sich nun mit der Führungsrolle im Gesangsverein, in der Raiffeisengenossenschaft, in Sport- und Wandervereinen oder Vereinigungen zur lokalen Traditionspflege« (Lehmbuch 1979: 324). Auch die in diesem Buch untersuchten Organisationen fallen mit erstaunlich viel politischem Personal unter ihren Mitgliedern auf oder zumindest durch strukturelle Nähe zu politischen Würdeträgern (vgl. Kap. 8.5). Hier aber eine Kausalwirkung zu unterstellen, wie in etwa, dass die Vereinsmitglieder die politischen Fäden in der Hand hielten, wäre falsch. Genauso gut könnte es sich um eine Scheinkorrelation handeln, die auf generell erhöhtes zivilgesellschaftliches Engagement der Mitglieder zurückgeht. Es bleibt festzuhalten, dass die Vereinsforschung in der Tendenz von kausalen und normativen Annahmen getrieben ist. In einem nächsten Schritt werden die theoretischen Grundlagen zu Organisation und Umwelt besprochen. Dies dient der Formulierung der zentralen Problemstellung, wie sich obskure Organisationen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen widersetzen können.

15 Diese Meinung teilen indes längst nicht alle: Madison und Rousseau beispielsweise verdächtigen Vereine der »Verschwörung gegen das öffentliche Interesse« (Warren 2001: 30). Levi wirft Putnam und seiner Individualisierungsthese eine romantisch verklärende Einschätzung der Zivilgesellschaft vor (1996: 45).

16 Michels hat im Jahr 1911 die Deutsche sozialdemokratische Partei beforscht, die damals größte sozialistische Partei Europas (Lipset 1969). Er nimmt in seinem Klassiker das Konzept des organisationalen Selbstzwecks vorweg, welches später von Merton und Selznick übernommen wird: »So wird die Organisation aus einem Mittel zum Zweck zu einem Selbstzweck. [...] Einrichtungen, die ursprünglich nur dazu bestimmt waren, den Gang der Parteimaschine zu sichern, wie der Unterordnung und einmütigen Zusammenarbeit der einzelnen Glieder, den Rangverhältnissen, der Diskretion, der Korrektheit, wird eine größere Bedeutung beigelegt, als dem Grad der Produktivität dieser Maschine selbst. Als oberstes Gesetz der Partei bildet sich die Tendenz, alles fernzuhalten, was in die Speichen ihres Räderwerks eingreifen und ihre äußere Form, die Organisation, bedrohen könnte« (Michels 1925: 473 f.). Die Enttäuschung über die Sozialistische Partei Deutschlands führte Michels schließlich nach Italien, wo er sich den italienischen Faschisten anschloss und 1936 starb.

3 Organisation ohne Umwelt?

Eine Organisation ohne Umwelt kann es nicht geben. Soweit sind sich zumindest die meisten Organisationstheorien einig. Die Frage nach der Organisation ohne Umwelt zielt vielmehr in die Richtung, was passiert, wenn nicht klar ist, welche Umwelteinflüsse verhüllende, obskure Organisationen überhaupt erreichen und welche von diesen (an-)erkannt werden.

Obskure Organisationen sind nicht *per se* geheim und nicht alle sind gleichermaßen öffentlichkeitsscheu. Einige sprechen eine bestimmte Öffentlichkeit an, wenn es beispielsweise um Spendensammlungen geht, andere bei historischen Anlässen oder traditionellen Bräuchen. Es handelt sich um Mitgliedschaftsorganisationen, wobei die Neumitglieder von etablierten Mitgliedern rekrutiert werden. Man wird angefragt, und zwar aufgrund spezieller Selektionskriterien. Es wird klar, dass das Verhältnis von Organisation zu Umwelt hier speziell gelagert ist.

Die Frage nach der Interdependenz zwischen Organisation und Umwelt wirft unmittlere Folgefragen auf: Was ist die Organisation und was ist die Umwelt? Aus heutiger Sicht sind Organisationen ubiquitäre Systeme, die sich in praktisch allen Lebensbereichen verbreitet haben und als primäre Form von Koordination und Kooperation nicht hinterfragt werden. Sie haben sich institutionalisiert. Perrow spricht in diesem Zusammenhang von einer Organisationsgesellschaft (1991; vgl. auch Schimank 2005), was auch bis zum heutigen Stand kaum bestritten wird, wenn auch mit zunehmender Vorliebe von Netzwerken statt Organisationen gesprochen wird, ohne dabei stringent zwischen diesen beiden Formen zu unterscheiden (Ahrne 2018: 172–188). Historisch gesehen sind Organisationen ein junges Phänomen. Formale Organisationen waren keineswegs schon immer die vorherrschende Form gesellschaftlicher Lebensbereiche, sondern sind vergleichsweise spät in der Menschheitsgeschichte entstanden. In größerer Verbreitung existieren sie erst seit gut 200 Jahren (Kieser 2010: 4). Entsprechend hat sich auch die Betrachtungsweise von Organisationen über die Jahre und vor allem mit Einsetzen einer Professionalisierung, wie Organisationen zu führen und zu erforschen sind, verändert. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war die Organisation eine Blackbox, und die Menschen, die mit und in ihr zu tun hatten, wurden betrachtet wie Bestandteile eines komplexen Uhrwerkes, bei dem die feinen Zahnräder beständig und akkurat ineinandergreifen. Ein stetiger, kausaler Fluss an Organisationsprozessen, strukturiert durch eine feingliedrige Mechanik organisationaler Federn, Wellen,

Räder und Ankern. Dass es sich bei Organisationen allerdings nicht um atomisierte¹⁷ Einheiten handelt, war auch den frühen Organisationstheoretikern wie Fayol oder Taylor bewusst. Dennoch: Die für Organisationen relevante Umwelt zu theoretisieren war damals und bleibt bis heute schwierig. Hall und Fagen (1956) kommen zum Schluss, dass die Umwelt von Organisation immer eine Frage der Betrachtung ist. Damit kommt es darauf an, ob die Organisation im Fokus steht und die Umwelt damit als Residualkategorie gilt und alles einschließt, was in dem Moment nicht Organisation ist. Alternativ kann die Organisation als ein Konglomerat an Umwelteinflüssen gesehen werden, die erst durch Umwelt zu dem wird, was sie zu sein scheint. Die Untersuchung von Organisation und Umwelt ist folglich komplex und abhängig von der Position des Betrachters. Dennoch gibt es Versuche einer Systematik. So unterscheiden beispielsweise Aldrich und Mindlin (1978) zwischen Ansätzen, die Umwelt hauptsächlich als Informationsquelle ansehen (Unsicherheit ist der Zustand, vgl. Kap. 2.2), und solchen, die sich vor allem für die Ressourcenzufuhr interessieren (Pfeffer/Salancik 1978; vgl. Kap. 2.1). Andere frühe Konzepte wählten alternative Analyseebenen und unterschieden beispielsweise zwischen sozialen, psychologischen, strukturellen oder ökologischen Ebenen oder dann zwischen dem Zuschnitt der je nach dem das Feld (vgl. exemplarisch Bourdieu 1985; DiMaggio/Powell 1983), das Netz (Aldrich 1979; White 1992), Set (Blau/Scott 1962) oder die Population (Hannan/Freeman 1977) als Umweltgröße definiert. Es ist nicht angebracht, jede dieser Perspektive auf Organisation und ihre Umwelt im Detail zu besprechen. Zumal es sich bei diesen Konzeptionen zwar um wegweisende, aber mittlerweile auch in die Jahre gekommene Ansichten von organisationaler Umwelt handelt. Zu betonen ist, dass es sich beim Organisations-Umwelt-Problem um einen fundamentalen Diskurs handelt, der weit in verschiedene Subdisziplinen hineinreicht und bis dato andauert. Das Ziel dieser Abhandlung kann deshalb nicht die vollständige Wiedergabe dieses Diskurses sein. Stattdessen sollen die als hilfreich erscheinenden, theoretischen Instrumente in Position gebracht werden, um schließlich die Spezifität obskurer Organisationen zu diskutieren.

3.1 Die rationale, natürliche oder offene Perspektive

Organisationen stellen eine besondere Form von Kollektivität dar, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder. Coleman (1974) schlägt den Begriff des korporierten Akteurs vor: Organisationen bestehen demnach nicht aus Personen, sondern aus Positionen und Rollen. Individuen, die Mitglied der Organisation sind, gehen nicht völlig in derselben auf. Scott (2003) unterscheidet drei Perspektiven auf Organisationen:

1. Organisationen als rationale Systeme,
2. Organisationen als natürliche Systeme und
3. Organisationen als offene Systeme.

¹⁷ Die Metapher der Atomisierung ist irreführend, wie Krasner klarstellt. Atome werden zusammengehalten von elektrostatischen Kräften. Sie bilden Moleküle und bestehen ihrerseits aus Neutronen und Protonen (1984: 228).

Im historischen Verlauf wurde die organisationale Umwelt zunächst vor allem technisch-funktional betrachtet.¹⁸ Die frühen Organisationsspezialisten wie Fayol (1949), Taylor (1911) oder Urwick (1943) verstanden Organisation als Koordinationsprinzip, das höchstmögliche Effizienz in Bezug auf die Erreichung des Organisationsziels, Arbeits- und Abstimmungsprozesse und Güterallokation versprach. Funktional in verschiedene Abteilungen differenzierte Firmen waren ein verhältnismäßig junges Phänomen und wurden gehandelt als eine, dem Markt überlegene, Form von Koordination (Coase 1937). Es war diese Frühphase der Organisationstheorie, die bis heute bewirkt, dass Organisation etwas Maschinelles, Entmenschlichendes unterstellt wird und Organisationen in Rechtfertigungsdruck bringt (Hasse 2003b: 51). Auch Max Weber ist daran nicht unschuldig, lieferte er doch mit seinen Theorien der okzidental Rationalisierung und Bürokratie das Fundament für diese Assoziationen, doch dazu später mehr. Zentrales Element der rationalen Systemperspektive ist, dass Organisationen für exakt formulierte und eigenständig gewählte Ziele eintreten und sich beim Versuch, diese Ziele zu erreichen, eine meist hierarchische Formalstruktur zulegen (Simon 1945). Relevante Denkschulen, die sich daraus entwickelt haben, sind beispielsweise die wissenschaftliche Betriebsführung von Taylor, der mittels Experimenten und der Planung jedes einzelnen Aspekts des Produktionsprozesses maximale Effizienz erreichen wollte (Spender/Kijne 1996). Frühe Verwaltungswissenschaftler wie der französische Industrielle Fayol (1949) betonten indes die Wichtigkeit von Kontrollinstanzen und dem Befehlsprinzip. In frühen Koordinationsmodellen aus den industriellen Zeiten des *Scientific Managements* von Taylor und Fords Fließbandproduktion war die Trennung von Planung und Ausführung von Arbeit noch Kernmerkmal von Unternehmen.

Gemeinsam ist den Vertretern des rationalen Systems, dass der organisationalen Umwelt, sei sie technischer, symbolischer oder kultureller Art, kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dies führte dazu, dass aus der Kritik am rationalen System eine Fülle an Theorien und Studien erwuchs, die Organisationen zunehmend als »natürliche Systeme« betrachteten.

Theoretiker des natürlichen Systems stammen in erster Linie aus dem verhaltenswissenschaftlichen Kontext und kontrastieren die Formalstruktur und Zielsetzung von Organisationen mit dem tatsächlichen Verhalten der Organisationsmitglieder und der Unterstellung, dass Organisationen in erster Linie versuchen, zu überleben (Gouldner 1955). Damit wird eine Perspektive eröffnet, die auch den Blick hinter rationale Gegebenheiten erlaubt und Normen, Erwartungen und Umwelteinflüsse in die Betrachtung von Organisation miteinbezieht (Selznick 1949; Etzioni 1961; Parsons 1960). Von Webers Bürokratiemodell ausgehend, wurde versucht nachzuweisen, dass Verwaltungseinheiten keineswegs in der idealtypischen Manier, wie Weber sie vorgeschlägt, funktionieren, sondern tatsächlich mit begrenzter Rationalität und chaotischen Entscheidungsfindungsprozessen kämpfen, Bürokratie also immer auch Dys-

18 Obschon die verschiedenen Perspektiven ziemlich stringent in eine zeitliche Abfolge eingeteilt werden können, sind sie analytisch und nicht etwa sich gegenseitig ablösend zu verstehen. Auch heute gibt es beispielsweise Forschungsgemeinschaften, die Organisationen als rationale Systeme betrachten. Außerdem sind die Grundlagen der verschiedenen Perspektiven eng miteinander verknüpft, wie nur schon das Beispiel von Webers Rationalisierungsthese zeigt, die in allen drei genannten Perspektiven eine wichtige Rolle spielt.

funktionen mit in sich birgt. Erst in einer zweiten Welle fanden die neuen Theorien auch Anwendung bei Wirtschaftsorganisationen (vgl. exemplarisch dazu Stinchcombes Modell der *craft administration* [1959]). Die Hawthorne-Studien nahmen erstmals informelle Faktoren in die Untersuchung auf (Mayo 1933; Roethlisberger/Dickson/Wright 1939)¹⁹ und werden vielfach als direkte Antwort auf das rational ausgelegte *Scientific Management* angeschaut. Von nun an spielten informelle Hierarchien, angemessenes Gruppenverhalten, Identifizierung mit der Firma und generell das Arbeitsklima eine besondere Rolle (Engwall/Kipping/Usdiken 2016).

Das natürliche Systemverständnis erweitert also das rationale System um die Komponente der Menschlichkeit und damit auch menschlicher Fehlbarkeit (verstanden vor dem Kontrast einer perfekt geölten Maschine des rationalen Systems), informelle Strukturen und die Grundfiguren des Strukturfunktionalismus. Demnach müssen Organisationen Systemerwartungen erfüllen, um ihr Überleben zu sichern (Parsons 1960). Umwelt spielt für die Betrachtung von Organisation als natürliches System demzufolge eine wichtige Rolle, dennoch wird der Determinismus von Umwelteinflüssen begrenzt, indem Organisationen als starke Akteure, die ihrer Umwelt in der Tendenz widerstehen (müssen), verstanden werden. Diesem Systemverständnis ist auch der sogenannte alte Institutionalismus zuzurechnen, der in Kapitel 4 vertieft betrachtet wird.

Einen Schritt weiter gehen die Verfechter von Organisationen als offenen Systemen. Sie legen den Fokus in erster Linie auf die anhaltende und maßgebende Interdependenz von Organisation und Umwelt. Demnach besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Beschaffenheit der Umwelt und dem Innern von Organisationen. Damit wird die empirische Komplexität in Form kultureller und symbolischer Faktoren auch konzeptionell berücksichtigt (Meyer/Scott 1983: 13; Pondy/Mitroff 1979: 7). Die Perspektive offener Systeme hat eine ganze Reihe an verschiedenen Ansätzen hervorgebracht. Die Kontingenztheorie oder auch situativer Ansatz hebt hervor, dass es *no one best way* gibt (Thompson 2008; Lawrence/Lorsch 1986). Das heißt, es gibt keine beste Organisationsmethode und nicht jede Organisationsmethode ist gleich effektiv (Galbraith 1973: 2). Planungsentscheidungen hängen von Umweltbedingungen ab. Die beste Art zu organisieren ist folglich jene, die die Beschaffenheit der relevanten Umwelt miteinkalkuliert. Die Kontingenztheorie²⁰ übernimmt Ansätze des natürlichen Systemverständnisses, indem Organisationen auf unterschiedliche äußere Gegebenheiten unterschiedlich reagieren müssen und erweitert diese um die Aspekte der Informations- und Unsicherheitsverarbeitung (Child 1972 und 1997; Mintzberg 1979; Giddens 1984). Weitere Ansätze, die Organisationen grundsätzlich als offene Systeme sehen wie der soziologische Neoinstitutionalismus, die Populationsökologie oder der Ressourcenansatz werden in den Kapiteln 2.1 und 5 eingehender besprochen. Die gro-

19 Die Hawthorne-Studien gelten heute als Meilenstein in der Organisationsforschung. Dennoch werden immer wieder Stimmen laut, die die Ergebnisse von damals kritisch aufnehmen (Perrow 1993). Häufiger wird der methodologische Zuschnitt der Studien bemängelt (vgl. dazu exemplarisch Levitt/List 2011).

20 Die Namensgebung leitet sich aus dem Englischen ab: *constraints* und *contingencies* aus der organisationalen Umwelt bedingen demnach das Wesen der Organisation (Thompson 2008: 24). Auf Deutsch wird in diesem Zusammenhang oft auch vom »Situativen Ansatz« gesprochen, der die situationsabhängige Modellierung von Organisation betont.

ße Gemeinsamkeit ist, dass Umwelt als elementare Quelle für notwendige Ressourcen, Energien und Informationen gilt und damit das Fortbestehen von Organisationen ermöglicht.

Gleichwohl ist dem Konzept offener Systeme ein Distinktionsproblem inhärent. Wenn zwischen Organisation und Umwelt von einer Interdependenz, also einer sich gegenseitig bedingenden und beeinflussenden Wechselwirkung, ausgegangen wird, was ist dann Organisation und was ist Umwelt? Eine Organisation, die auf und mit ihrer Umwelt reagiert, muss als Teil eben dieser Umwelt betrachtet werden und bildet somit eine Gesamtheit (Hall/Fagen 1956). Eine Teillösung für dieses Problem liegt in der Schärfung des Umweltbegriffes. Die Vorschläge sind divers: Konfliktfelder (Hoffman 1999), sozialer Raum (Bourdieu/Schwibs/Delsaut 2016) oder Populationen (Hannan/Freeman 1977). Aus institutioneller Sicht hat sich das Konzept des organisationalen Feldes (das die vorweg genannten Konzepte bis zu einem gewissen Grad miteinschließt) deutlich durchgesetzt (DiMaggio/Powell 1983; Powell/DiMaggio 1991). Indes spielt es immer eine Rolle, welche Organisation Ausgangspunkt der Betrachtung ist. Die Umwelt einer Organisation ohne Kenntnis der Organisation objektiv zu beschreiben, ist nicht möglich. Die Interdependenz von Organisation und Umwelt ist damit zwingend gegeben.

Mit der kognitiven Wende (*cognitive turn*), die die Hinwendung zu einer impliziten, nicht bewussten Sicht von Handlungskoordination einschlug, kam schließlich die Berücksichtigung normativ-symbolischer Umweltdimensionen dazu. Organisationstheoretisch manifestierte sich dieser Paradigmenwechsel auch über empirische Anschauungsfälle: Während zu Beginn Fabriken und Unternehmen im Fokus der ersten Organisationstheorien standen, interessierten sich Verwaltungswissenschaftler wie Merton und seine Schüler vor allem eben für Verwaltungen (was zu einem gewissen Teil auch wieder auf Webers Bürokratietheorie zurückzuführen ist, die es empirisch zu widerlegen galt). Die kognitive Wende führte in einem ersten Schritt auch zu einem gesteigerten Interesse an Drittsektor-Organisationen, da angenommen wurde, dass diese, verglichen mit Unternehmen und Industrieorganisationen, ihrer normativ-symbolischen Umwelt stärker ausgeliefert sind (Walgenbach/Meyer 2008: 68 ff.). Das verstärkte Interesse an institutionell-symbolischen Umwelten (Meyer/Scott/Deal 1983) löste die Vorstellung vom technischen Organisationskern (Thompson 1967)²¹ als relevante Größe zunehmend ab.²² Dennoch gehen nach wie vor viele Organisationstheorien von Webers bürokratischem Organisationsverständnis aus, sei dies, um es zu widerlegen, oder dann, um es weiterzuentwickeln. Entsprechend lag der Fokus der Organisationsforschung häufig auf einer bestimmten Art von Organisationen: Angefangen bei bürokratisch-administrativen Organisationen, über Unternehmen, hin zu NPOs und modernen Formen wie etwa die Hyper-, Hybrid- oder Plattformorganisation. Wichtig ist zu beachten, dass jeder Typ von Organisation Eigenheiten mit sich bringt, die auch die darauf gerichtete Perspektive beeinflussen. In diesem Sinne muss *a priori* zwischen verschiedenen Formen von Organisation unterschieden werden, wie

21 Thompson bezieht sich bei seiner Distinktion verschiedener Umwelten maßgeblich auf die von Parsons (1960) entwickelte Triage: technische Umwelten, institutionelle Umwelten und unternehmerische (engl. *managerial*) Umwelten (1976).

22 Ab den 1990er-Jahren galt zunehmend die institutionelle Umwelt als die fundamentale Umwelt, die auch technische Anforderungen beeinflusste (Powell 1991).

dies etwa Ouchi mit seiner Distinktion von Märkten, Bürokratien und Klans tut (1980). Die hier zentrale Form der obskuren Organisation ist den Klans sehr ähnlich und verlangt deshalb nach einer entsprechenden Forschungsperspektive.

Die neoinstitutionalistische Idee, nach Legitimität statt Effizienz zu fragen, brachte schließlich und zunächst vor allem nicht profitorientierte Organisationen ins Spiel (Powell/DiMaggio 1991: 11 ff.; Hasse 2003b: 61). Die Erkenntnis, dass auch Unternehmen stark auf normativ und symbolisch relevante Erwartungen reagieren, markierte den ›Durchbruch‹ des Neoinstitutionalismus als etablierte Theorieströmung innerhalb der Organisationstheorie (Meyer/Zucker 1989; Fligstein 1990; vgl. vertiefend dazu Kap. 5). Das Fundament dieser interpretativen Tradition, für die die Welt an sich eigentlich nie wirklich zugänglich ist, reicht zurück zu den phänomenologischen und wissenssoziologischen Werken von Husserl, Schütz und auch dem sich an Idealtypen orientierenden Weber und später Berger und Luckmann. Geteilte Glaubenssysteme und relationale Strukturen bedingen sich gegenseitig, mal sich verstärkend, mal sich zuwiderlaufend (Meyer/Scott 1983: 15). Diesem Paradigma zufolge sind Institutionen nicht hinterfragte, übergreifende Erwartungszusammenhänge, die sich in normative und kognitive Erwartungen unterscheiden lassen. Institutionen leiten und strukturieren soziales Handeln in Situationen, dadurch reduzieren sie Unsicherheit, schaffen Bedeutung und verleihen einer Aktion und Situation Stabilität (Scott 2014: 56; Hasse/Krücken 2005a: 64). Sozialkonstruktivistisch erwachsen Institutionen aus reziprok typisierten, habitualisierten Handlungen, denen eine zeitliche Komponente inhärent ist (Berger/Luckmann 2016: 58), vgl. vertieft dazu Kapitel 5. Es gilt die Annahme, dass Organisationen sich in stark institutionalisierten Umwelten bewegen, in welchen sie vor allem durch die Befolgung äußerlicher Regeln und Erwartungen Legitimität generieren und weniger daran interessiert sind, in der Produktion ihres Outputs effizient zu sein (Meyer/Rowan 1977), solange die Art und Weise der Zielverfolgung als angemessen und sinnvoll beurteilt wird.

Verschiedentlich haben neuere Ansätze den Versuch gestartet, die rationale, natürliche und offene Perspektive miteinander zu vereinen. So argumentieren Lawrence und Lorsch kontingenztheoretisch, dass die unterschiedlichen Perspektiven auf unterschiedliche Typen von Organisationen verweisen. Damit sprechen sie sich für ein übergeordnet offenes Systemverständnis aus, das aber, je nachdem, ob die Umwelt einer Organisation es verlangt oder nicht, Organisationen als rationale, das heißt hochformalisierte, zentralisierte und effiziente Systeme versteht oder dann als mehr oder weniger wild zusammengewürfelte Haufen von Individuen, die kaum Konsens finden, widersprüchlich in ihrer Zielsetzung sind und über flache Beziehungsstrukturen interagieren (1986). Thompson hingegen plädiert für differenzierte Systemperspektiven je nach organisationaler Ebene, also beispielsweise zwischen technischer, institutioneller und entscheidungsrelevanter Ebene unterscheidend (1967: 12). Zusammengefasst lautet Thompsons Modell, dass Organisationen ihren Kern durchaus effizient und rational bewirten, dieser Kern allerdings durch äußere, institutionelle Einflüsse gefährdet ist. Als Reaktion dichtet die Organisation ihren Kern ab und antwortet ihrer spezifischen Umwelt auf institutioneller Ebene mit Symbolik. Damit leistet Thompson den wichtigen Beitrag, dass er die Dualität von Flexibilität und Vorhersagbarkeit organisationaler Handlung herausarbeitet, das heißt einerseits eine latente Offenheit und

auch Abhängigkeit von Umwelterwartungen und zugleich die konstante Bewahrung des organisationalen Kerns.²³

Die Darstellung verschiedener Perspektiven auf Organisationen ist wichtig, um zu vermeiden, dass der Idealtyp der obskuren Organisation vorschnell als ein rationales, geschlossenes System oder ein natürliches, geschlossenes System abgefertigt wird. Dadurch würden nämlich *a priori* wichtige Wechselwirkungen mit der Umwelt obskurer Organisationen aus dem Blick fallen, die nur die Perspektive von Organisationen als offene Systeme gewährleistet. Gerade weil es sich bei obskuren Organisationen um Gebilde handelt, die formal geschlossen sind und die sich generellen Umwelterwartungen entziehen, ist es wichtig, eine Perspektive der offenen Systeme einzunehmen, um diesen speziellen Umgang mit Umwelt zu verstehen, zumal bestimmte institutionelle Masterrends gesellschaftsweit Wirkung haben (mehr dazu in Kap. 5.3). Die Umweltfrage von Organisation war und ist Thema zahlreicher Debatten und variiert je nach Lage der Heuristiken verschiedener Theorietraditionen stark.²⁴ Dass bis dato keine der Perspektiven sich endgültig durchsetzen konnte, liegt daran, dass sie sich gegenseitig nicht widerlegen und damit keine eindeutige Kommensurabilität geben ist:

Die Gegensätzlichkeit der wichtigen Organisationskonzepte ist wesentlich in unvereinbaren Theoriepositionen begründet – und zum Teil auch darin, dass man verschiedene Organisationen vor Augen hat und eine unzulässige Generalisierung betreibt. So macht es einen Unterschied, ob man Verwaltungen oder Wirtschaftsunternehmen, ob man multinationale Konzerne, mittelständische Industrieunternehmen oder bestimmte Dienstleister als Modellsystem moderner Organisation zugrunde legt. (Hasse 2003b: 53)

Ein vielversprechender Ansatz entstammt der Populationsökologie. Angelehnt an darwinistische, evolutionstheoretische Konzepte wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Organisationen optimal an ihre jeweiligen Nischen angepasst sind. Das Überleben hängt dann entweder von positiver oder negativer Selektion ab (Tacke/Drepper 2018: 88). Als bald eine Population wächst, steigert sich die Legimitation der Organisationen innerhalb der Population. Damit wächst auch die Wahrscheinlichkeit, dass neue Organisationen in der Population entstehen. Durch diesen Kreislauf kommt es zu erhöhtem Wettbewerb zwischen den Organisationen der Population. Dieser wirkt sich wiederum negativ auf die Gründungswahrscheinlichkeit neuer Organisationen aus. Die Anzahl Organisationen in einer Population X zum Zeitpunkt t wird von Hannan und Freeman als Populationsdichte bezeichnet (1977). Übersteigt diese einen

23 Nach der Aufschlüsselung, wie Organisationen je nach theoretischer Perspektive hinsichtlich ihrer Umwelt gesehen werden, gibt es auch spezifische Umweltkonzepte. Diese lassen sich im Wesentlichen ebenfalls in drei übergeordnete Perspektiven einteilen: funktional (Meyer 2008), interpretativ (Meyer 1996) und netzwerkartig (Powell/Oberg 2018).

24 Die Differenzen dieser drei verschiedenen Perspektiven werden unterschiedlich verortet. So könnte es sein, dass sich die verschiedenen Forschungstraditionen lediglich mit stark unterschiedlichen Organisationstypen befassen haben (Industrie- und Staatsbetriebe *versus* NPOs oder Dienstleistungsbetriebe) oder die persönlichen Lebenshintergründe der Forscher selbst (Ingenieure *versus* Wissenschaftler) für unterschiedliche Perspektiven sorgte haben (vgl. Scott/Herkommer 1986: 146 f.).

kritischen Wert, sinkt auch der Legitimationseffekt und damit die Überlebenswahrscheinlichkeit der Organisationen in der Population. Nicht nur von den jungen und neu Gegründeten, sondern auch der Etablierten. Gemäß der Nischentheorie haben Organisationen, die im Gegensatz zu generalisierten Organisationsformen Nischen besetzen, eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit (ebd.: 947). Spezialisierung wirkt sich positiv auf den Anpassungslevel einer Organisation aus, da sie nicht auf der kompletten Umweltbreite funktionieren muss.

The niche of a population consists of combinations of resource abundances and constraints in which organizations of a form can arise and persist. Niche structure can be summarized by a fitness function, which is a rule relating levels of environmental conditions to growth rates of the population. (Hannan/Freeman 1986: 57)

Spezialisierte Organisationen bevorzugen vor allem stabile Umwelten. Hauptaussage der Nischentheorie ist jedoch, dass generalisierte Organisationen nicht immer die optimalste Ausgangslage in unsicheren Umwelten haben. Weiter zeigt die Nischentheorie, weshalb es in verschiedenen Industrien Variationen bezüglich Organisationsstruktur gibt.

Aus der Perspektive der Populationsökologie sind obskure Organisationen vergleichbar mit Tierchen, die in abgeschotteten, für zahlreiche andere Teilnehmer der Nahrungskette unerreichbaren, abgeschlossenen Ökosystemen leben. Man wage den gedanklichen Vergleich von obskuren Organisationen und Halobakterien im Toten Meer. Die Namensgebung des Gewässers verrät, dass hier für Pflanzen und Tiere kein Leben möglich ist. Der extrem hohe Salzgehalt ist die Ursache. Dennoch gibt es Leben im Toten Meer: Salzliebende Bakterien, sogenannte Halophile der Gattungen Halobacterium, Halofax und Halococcus, sind an die hohe Salzkonzentration im Gewässer angepasst und können diese Lebensnische ungehindert besetzen.

Die Nische im Sinne der Populationsökologen wäre demnach die Verfolgung der Ziele im Kreise exklusiver Mitglieder mit einer Extraportion Diskretion. Umwelt spielt dann aber weiterhin eine wichtige Rolle, da sich Nische erst in Abgrenzung zur Masse versteht. Kommt dazu, dass sich obskure Organisationen dann gegenseitig als Wettbewerber um die knappe Ressource Mitglieder betrachten müssten, was sie aber nicht tun. Für den Moment wird deshalb davon ausgegangen, dass obskure Organisationen keine Nische besetzen, zumindest nicht im Sinne der klassischen populationsökologischen Texte.

Die Beantwortung der Frage, wie Organisationen eines bestimmten Typs auf Umweltstimuli reagieren, nicht reagieren, gar keine Stimuli erhalten oder selber Stimuli an ihre Umwelt aussenden, verlangt deshalb einerseits nach einer genuinen Deklaration über die Reichweite unterschiedlicher Organisations- und Institutionentheorien und andererseits nach einer klaren Benennung organisationsspezifischer Charakteristiken. Zunächst sollen aber drei Aspekte der Organisation-Umwelt-Relation aus Sicht obskurer Organisationen gesondert besprochen werden: Ressourcen, Agentchaft und Organisationsgrenzen. All diese Aspekte sind den meisten organisations- und institutionentheoretischen Ansätzen in einer Form enthalten und verweisen explizit auf das Vorhandensein von für Organisationen relevanten, externen Faktoren. Für den weiteren Verlauf der theoretischen Forschungsstrategie sei die Annahme gegeben, dass es sich bei obskuren Organisationen um Organisationen handelt, die

nicht über eine klar definierbare Umwelt verfügen und dieser Umwelt verschleiert gegenüberreten. Inwiefern dies zutrifft, wird im zweiten und dritten Teil dieses Buches empirisch erschlossen.

3.2 Ressourcen und Abhängigkeiten

Den meisten Ansätzen der Organisations- und Institutionenforschung ist gemein, dass sie Organisationen eine permanente Abhängigkeit von Ressourcen zuschreiben. Dies ist auch bei Modellen der Fall, die Organisationen als rationale Systeme betrachten. Organisationen sind demnach nie atomisierte Entitäten, auch wenn einige Theorien Umweltbeziehungen oder Ressourcenbeschaffung nicht explizit thematisieren.

Ressourcenbasierte Theorieansätze sehen in Organisationen in erster Linie Gefüge, die sich in ihrem spezialisierten Umgang mit Ressourcen entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen können. Unter Ressourcen wird in diesem Zusammenhang ein Bündel expliziter und impliziter Anlagen verstanden wie beispielsweise die Vermögenswerte und Besitztümer einer Organisation, aber auch Managementfähigkeiten, Wissensbestand und Routinen (Barney/Wright/Ketchen 2001). Vor allem die impliziten Anlagen stellen einen Kontrast zum Modell der ökonomischen Neoklassik dar, welches Ressourcen als elastische Größe versteht, die zum richtigen Preis jederzeit verfügbar sind (Scott 2014: 37). Gemäß dieser Lesart verfügen alle Organisationen, also auch obskure Organisationen, über Ressourcen.

Wenn die Organisation weder technische Ziele im Sinne von Produktion oder Vertrieb von Gütern oder das Anbieten von Dienstleistungen verfolgt und auch wenig regulativen und normativen Auflagen einer übergeordneten Instanz wie dem Staat unterliegt, bleibt aber schnell nur noch wenig potenzieller Umwelteinfluss. Von kognitiv-kulturellen Erwartungszusammenhängen, die Organisationen unter Druck setzen, wird später die Rede sein. Ressourcentechnisch sind obskure Organisationen ganz auf sich selbst zurückgeworfen. Das heißt, was die Organisation leistet und leisten kann, muss von ihren Mitgliedern selbst erbracht werden. Dies steht im Konflikt mit der basalen Annahme der Ressourcenabhängigkeitstheorie.

Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit schließt sich den Axiomen der offenen Systemperspektive an und lehnt die Vorstellung ab, dass Organisationen als autonome Einheiten eigens festgelegte Ziele verfolgen (Pfeffer/Salancik 1978). Stattdessen sind Organisationen von ihrer Umwelt, genauer von den Ressourcen aus ihrer Umwelt, abhängig und bemühen sich ständig darum, die Ressourcenversorgung aufrechtzuerhalten. Angelehnt an Weicks Konzept des ›Enactment‹ (1979) werden Organisationen als gleichzeitige umwelterfahrende wie auch umwelterzeugende Akteure angesehen. Diese Rückkoppelung macht auf den ersten Blick Sinn, wird aber spätestens dann schwierig, wenn die Kompetenzfrage aufgeworfen wird, doch dazu im nächsten Kapitel mehr. Das Verdienst der Ressourcenabhängigkeitsvertreter liegt darin, dass Umwelt nicht als abstrakte Größe wahrgenommen wird, sondern als ein klar benennbares Konglomerat relevanter Institutionen und Organisationen, die zum Ressourcenbedarf einer Organisation beisteuern. Damit erübrigt sich aus dieser Sicht auch die Frage danach, welche Organisationen welchem Feld zugehörig sind. Das bestimmende und

zugrunde liegende Element ist dabei die Macht, die diesen Austauschbeziehungen inhärent ist (Fligstein 2011).²⁵

Die Tatsache, dass obskure NPOs nicht *per se* ressourcenabhängig sind, zumindest nicht im Sinne einer Abhängigkeit von außerorganisational verfügbaren Ressourcen, ist ein Kernaspekt dieser Organisationen. Man könnte etwas salopp formuliert auch fragen: Was, wenn das ›Geld‹ nicht das Problem ist? Geld wird dabei als Platzhalter für eine dringend benötigte Ressource verwendet. Mit dem Fehlen von Ressourcenströmen fehlt gleichzeitig auch das wichtige Element von Überprüfbarkeit und damit im weiteren Sinne auch die Erwartung beteiligter Drittparteien nach Effizienz (Zulieferer, Investoren, Geschäftspartner). Was Autoren wie Thompson (1967) mit dem Begriff eines technischen Kerns von Organisationen beschreiben, geht letztlich auf den produktiven Kernbereich einer Organisation zurück. Dafür sind, wie weiter oben beschrieben, technische Umwelten relevant, die das Funktionieren dieses technischen Kerns gewährleisten. Obskure Organisationen sind aber, wie viele NPOs, vor allem vom gesellschaftlichen Goodwill abhängig, das heißt von institutionellen Umwelten, die ihr Dasein und Handeln legitimieren (oder nach Weick, ihnen Sinn verleihen). Serviceclubs betreiben Wohltätigkeitsprojekte, die über Spenden der Mitglieder und den erweiterten Kreis der Mitglieder finanziert werden. Logen halten ihre Mitglieder zunächst an, an sich selbst zu arbeiten und als Vorbilder zu einer Verbesserung von Welt beizutragen. Burschenschaften und Zünfte sehen sich mal als Bewahrer lokaler Traditionen, mal als Vermittler kultureller Gepflogenheiten.

Im Kontrast zu Umweltschutzorganisationen, Wohltätigkeitsorganisationen oder Freizeitvereinen fehlt der technische Kern bei obskuren NPOs. Drittsektor-Organisationen sind zwar zunehmend Ökonomisierungsprozessen ausgesetzt, die zur Folge haben, dass erfolgreiche Modelle aus dem wirtschaftlichen Sektor kopiert werden, um die Legitimität dadurch zu steigern (Hasse/Schmidt 2010). Ressourcen werden aber im Falle von Mitgliedschaftsorganisationen zum größten Teil von diesen Mitgliedern selbst in Form eines Mitgliederbeitrags oder unbezahlt verrichteter Arbeit erbracht. Clark und Wilson sprechen in diesem Zusammenhang von Solidaranreizen für die Organisationsmitglieder. Das heißt, die Mitglieder leisten ihre Arbeit und Beiträge für immaterielles Entgelt wie beispielsweise Geselligkeit, Statussteigerung oder aus Gründen der Identifikation mit der Organisation (1961). Solche Solidarorganisationen sind vor allem freiwillige Hilfsorganisationen und Vereine. Die Aufgabe der Organisationsführung ist dann die Aufrechterhaltung des guten Gemeinschaftsgeistes, der Geselligkeit oder des Statusprestiges (Etzioni 1961).

Andere verknüpfen Ressourcenzufuhr stärker mit dem Verhältnis von Organisationsziel und Umwelt. In diesem Fall sind alle Aspekte der Umwelt von Bedeutung, die für das Erreichen des formalen Organisationsziels potenziell von Bedeutung sind (Dill 1958: 410). Unterschieden wird zwischen vier Gruppen: Produktabnehmer, Ressourcenlieferanten, Konkurrenten und Regulatoren. Es wird unterstellt, dass keine Organisation autark, also auf sich alleine gestellt, operieren kann. Konkurrenten und Regulatoren spielen dennoch zu einem gewissen Grad eine Rolle. Dies und auch wie

25 Wie genau sich Machtbeziehungen ergeben und bestehen, wird von der Ressourcenabhängigkeitstheorie wenig thematisiert (vgl. zur Kritik Casciaro/Piskorski 2005). Die Theorie bleibt deshalb, ob schon ein Meilenstein in der Betrachtung von Organisationen und ihrer Umwelt, auf Input-Output-Modelle beschränkt.

Mitgliederressourcen genau aussehen, wird im empirischen Teil in Kapitel 9 eingehend diskutiert.

Neben dem Ressourcengewinn über Mitglieder sind obskure Organisationen auf Räumlichkeiten angewiesen, in denen sie ihre häufigen Treffen abhalten. Auch dies wird von Organisation zu Organisation unterschiedlich gehandhabt. In vielen Fällen gibt es historisch übertragene, von einem Mitglied geschenkte oder vererbte Immobilien. In anderen Fällen wird auf eine eigene Lokalität wegen fehlender Geldmittel verzichtet oder man mietet sich an geeigneten Orten wie beispielsweise Gemeindezentren oder Restaurants ein. In diesem Sinne verhält es sich mit obskuren Organisationen ähnlich wie mit profanen Mitgliedschafts- und Freizeitorganisationen: Die Mitglieder sind die Ressource und gleichzeitig Ressourcenlieferanten. Das bedeutet aber nicht, dass obskure Organisationen Mitgliederwachstum um jeden Preis anstreben, um dadurch mehr Ressourcen zu generieren. Stattdessen ist das Wachstum bewusst begrenzt, der Ressourcenbedarf überschaubar (vgl. Kap. 12.1).

Der kaum vorhandene Ressourcenbedarf ist bereits eine Teilerklärung für die erfolgreiche Abkapselung obskurer Organisationen von ihrer Umwelt, allerdings bleibt offen, inwiefern sich dies von einem wenig obskuren Verein unterscheidet, der ebenfalls keinen oder nur wenig Bedarf an Ressourcen außerhalb der Mitgliederbeiträge hat. Obskure Organisationen können den Organisationsbetrieb und die Zielverfolgung ohne zusätzliche Ressourcen aufrechterhalten. Die Frage ist, weshalb sie dann auf Selektionsmechanismen und Heimlichkeit setzen. Sind es die selbstformulierten Organisationsziele, die mal Wohltätigkeit, mal lokale Traditionsbewahrung oder dann Aufklärung und Wissensvermehrung (im abgeschlossenen Rahmen *notabene*) verfolgen? Das selbstbegrenzte Organisationswachstum, die hochselektive Aufnahme neuer Mitglieder und die Abriegelung interner Praktiken vor der Außenwelt machen wenig Sinn in Zeiten, die als zunehmend rationalisiert beschrieben werden. Sind dies bewusst getroffene Entscheidungen von obskuren Organisationen oder funktionieren sie vielmehr gemäß unhinterfragten, historisch gewachsenen Institutionen? Die Diskussion des Problems organisationaler Agentschaft drängt sich auf.

3.3 Akteur und Agentschaft

Ob und wenn ja wie stark Organisationen bewusst in ihre Umwelt einwirken, an ihrer eigenen Identität feilen und inwieweit Organisationen als mündige, reflexive Akteure betrachtet werden können, ist Gegenstand ausufernder Theoriedebatten, die in dieser Bearbeitung lediglich überblickshaft zur Diskussion gestellt werden. In Bezug auf die Systemtypologie nach Scott kann festgehalten werden, dass rationale und natürliche Systeme Organisationen grundsätzlich Mündigkeit und Reflexion unterstellen. Schwieriger ist die Frage aus der Perspektive der offenen Systeme. Vorschnell werden Organisationen als *cultural dopes* bezeichnet. Deswegen soll die Frage nach organisationaler Agentschaft mit der Perspektive des offenen Systemverständnisses diskutiert werden.

Die Frage nach Akteurskompetenz ist an sich bereits funktionalistisch gestellt und enthält die Unterstellung, dass Organisationen durchaus bewusst Ziele verfolgen. Spätestens mit den Modellen der begrenzten Rationalität und dem Entscheidungs-mülleimer-Modell (Simon 1956; Cohen/March/Olsen 1972) und der Erkenntnis, dass or-

ganisationale Entscheidungsprozesse mitunter chaotisch verlaufen und Lösungsstrategien oftmals zufällig sind, fand die Entmündigung der organisationalen Akteure eine entscheidende Stärkung. Fortan oszillierte die Debatte über die Reflexivität und Handlungskompetenz von korporierten, aber auch individuellen Akteuren zwischen den beiden Extrempolen der Sozialkonstruktivisten und der Rationalisten, mit zahlreichen Theorielinien dazwischen (vgl. Wrong 1961; Williamson 1975; Granovetter 1985; Powell/Colyvas 2008: 277).

Die vorgängig besprochene Kategorisierung von Organisationen in rationale, natürliche oder offene Systeme korrespondiert mit verschiedenen Ansätzen in der Institutionentheorie. Der phänomenologische Institutionalismus, der realistische (rationale) Institutionalismus, die Weltgesellschaftstheorie, der Skandinavische Institutionalismus oder der alte Institutionalismus, sie alle verfügen über unterschiedliche Vorstellungen von Akteur und Agentschaft.

Im neuen Institutionalismus gibt es betreffend Akteurskonzept verschiedene Denklinien, die sich auch in der Perspektive unterscheiden (Beckert 1999: 789²⁶). So geht die Weltgesellschaftstheorie (Bromley/Meyer 2014; Meyer et al. 1997; Drori 2016; Drori/Meyer/Hwang 2006) in erster Linie von Nationen als Empfänger und multinationalen Organisationen als Treiber global wirkender Institutionen wie beispielsweise den Menschenrechten aus. Aus dieser Makroperspektive sind Akteure tatsächlich vor allem von Umwelteinflüssen determinierte *dopes*. Weiterentwicklungen wie die Übersetzung und Zirkulation von Ideen (Walgenbach/Drori/Höllerer 2017; Sahlin/Wedlin 2013) versuchen dieser Theorie, die die Kulturhegemonie westlicher Nationen betont, die Schärfe zu nehmen.

Demgegenüber steht die Fraktion jener, die dem Neoinstitutionalismus ein *people*-Problem unterstellt (Hallett/Ventresca 2006). Der Vorwurf betrifft die Übergehung von Menschen als Akteure mit Agenda und Strategie. Die Folgen waren Ideen wie jene der *institutional entrepreneurs* (Hardy/Maguire 2008) und *institutional work* (Lawrence/Suddaby 2006; Lawrence/Suddaby/Leca 2009; DiMaggio 1988). Beide Konzepte legen das Interesse vermehrt auf Routinen und Sprache und leisten damit einen Beitrag zur Mikrofundierung des Neoinstitutionalismus.

Werden Organisationen als offene Systeme gesehen, die in andauernder und dynamischer Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen, also ihre Umwelt und damit wiederum auch sich selbst bedingen, ergibt das ein zirkuläres Modell von sozialem Wandel. Das Problem bleibt aber bestehen: Wie kann eine Organisation Ergebnis von Wandel sein und selbst Wandel initiieren (vgl. Hasse 2003: 81)? Diesem Problem zugrunde liegt ein diffuses und verzettelt Akteur-Umwelt-Verständnis verschiedener Ansätze des Neoinstitutionalismus, das Akteuren zum Teil Rationalität im Umgang mit institutioneller Arbeit zuschreibt, gleichzeitig aber von Umwelteinflüssen globaler Kraft ausgeht (vgl. Hasse/Schmidt 2010: 22 f.).

Daher weicht das Akteurverständnis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie deutlich ab von jenen, die Akteuren Rationalität zuschreiben, obschon Rati-

26 Beckert seinerseits stellt die Frage, wie strategisches Management vor dem Hintergrund massiver Umwelteinflüsse auf Organisation und Management möglich sind. Er greift bei seinem Lösungsvorschlag auf die schumpetersche Distinktion von Entrepreneur (kreativ, weitsichtig) und Manager (routiniert, kurzsichtig) zurück und verortet das Vorkommen beider Formen, unter Berücksichtigung von genereller Unsicherheit, in der organisationalen Führung.

onalität auch im Neoinstitutionalismus eine wichtige Rolle als Symbol und Mythos spielt. Diese werden von reflexiven Akteuren im guten Glauben an ihre Wirkung implementiert. Ansätze wie die strategische Managementtheorie sind also nur insofern kompatibel, wenn im Hintergrund anleitende Institutionen und Erwartungen mitgedacht werden (Walgenbach/Meyer 2008: 129 f.). Strategische Resistenzstrategien wie sie beispielsweise Oliver (1991) vorschlägt, sind deshalb vor dem Hintergrund einer institutionentheoretischen Betrachtung mit Vorsicht zu bewerten. Dennoch muss im Falle obskurer Organisationen von einer organisationalen Agenda ausgegangen werden. Aber auch diese organisationale Agenda basiert, und das ist der springende Punkt, auf nicht hinterfragten, geteilten Erwartungen, Praktiken und Strukturen, kurz Institutionen (vgl. Scott 2001: 140).

A sociological theory of action needs to take rational actor views seriously in the sense that actors do pursue interests and aggressively engage in strategic interaction. But it must sociologize them by making actors collective and motive their actions by having them orient their strategic behaviour to groups (Fligstein 2001: 110).

Es handelt sich also um soziale Phänomene. Zugrundeliegende kulturelle Einflüsse und gruppenspezifische Überzeugungen sind wichtig (exemplarisch dazu Strang/Meyer 1993, die auf Geschlechterrollen in unterschiedlichen Kulturen verweisen). In Bezug auf obskure Organisationen ist auffällig, dass es sich hierbei in den meisten Fällen um alte Organisationen handelt. Diese funktionieren heute zwar nicht mehr so wie zu Zeiten ihrer Gründung, haben aber zahlreiche historisch gewachsene Eigenheiten, die an diese Vergangenheit erinnern. Entscheide wie die Nichtaufnahme von Frauen oder die Verslossenheit basieren auch auf diesen gruppenspezifischen Überzeugungen. Diese wirken wie eine Art Mikroinstitution (im Sinne von: »So haben wir das schon immer gemacht«, im »Geiste« der Organisation). Als Nächstes ist es wichtig, die Grenze der Wirkmächtigkeit dieser Mikroinstitutionen zu bestimmen.

3.4 Formale Organisationsgrenzen

Wo die Organisation formal endet, ist im Paradigma der offenen Systeme schwierig. Die Frage, was Umwelt und was Organisation ist, rückt zugunsten eines sich konstant gegenseitig bedingenden und verschmelzenden Systemverständnisses in den Hintergrund. Dies stellt insbesondere bei formal geschlossenen, obskuren Organisationen ein Problem dar. Nur schon bei »herkömmlichen« Organisationen ist die Zuordnung, was noch Organisation ist und was mit der Organisation in Verbindung stehende äußere Faktoren sind, problematisch. Sind Individuen, die ein gesellschaftliches Ziel verfolgen, das dem Ziel einer Organisation identisch ist, sphärisch gesehen Teil dieser Organisation? In der Regel werden Organisationsgrenzen formal gezogen. Das heißt, die formale Mitgliedschaft entscheidet darüber, wer dabei ist und wer nicht. Mit dieser Mitgliedschaft einher geht ein Kodex, ein Regelwerk oder Handbuch, das für hinreichend angepasstes und gewünschtes Verhalten der Mitglieder sorgt.

Wie die meisten Kollektive unterscheiden obskure Organisationen zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern, indem bestimmte Kriterien festgelegt werden, die bestimmen, ob jemand zunächst überhaupt potenziell als Mitglied infrage kommt oder

ex ante ausgeschlossen wird (Scott/Herkommer 1986: 247). Aus rationaler Perspektive beruhen Organisationsgrenzen vor allem auf Selektionskriterien. Das Prinzip ist Taylors *Scientific Management* entlehnt: jeder Arbeiter an der für ihn passenden Stelle. Selektivität ist selbstredend auch heute bei Organisationen aller Arten ein wichtiges Element: Schulen müssen staatlich geprüfte Lehrer anstellen, Pflegeheime suchen geeignete Verwalter und Finanzinstitute brauchen amtlich zugelassene Wirtschafts- und Steuerprüfer (vgl. Scott/Herkommer 1986: 251). Mit Blick auf moderne Organisationen fällt auf, dass die Selektionskriterien eher Mythen und Erwartungsnarrative statt tatsächliche Anforderung an eine zu besetzende Stelle darstellen. Bewerbungsschreiben sind generell gehalten, beschreiben einen idealtypischen Bewerber und richten sich vor allem nach quantifizierbaren Merkmalen der Bewerber. Indes nimmt die Rigidität der Selektion vor allem bei statusniedrigen Positionen ab.

Obskure Organisationen lassen sich in den meisten Fällen hauptsächlich durch den gezielten Ausschluss von Personen mit bestimmten Merkmalen beschreiben. Welche Gruppe ausgegrenzt wird, hängt von der Organisation ab: Personen, die entweder zu jung oder zu alt sind, wahlweise Frauen in Männerorganisationen und Männer in Frauenorganisationen, Personen mit üblem Ruf, Menschen mit einer Behinderung, ethnische Minderheiten, nicht Ortansässige, politisch Andersdenkende oder sexuelle Minderheiten wie Homosexuelle und Transgender, wie es jüngst bei der Scout-Vereinigung in den USA der Fall war (vgl. Müller-Mees 1990: 48; Online 8).

Aus rationaler Warte spielen die organisationsexternen Identitäten der Mitglieder keine große Rolle. Im Gegenteil: Es wird darauf verwiesen, dass es ein Leben inner- und außerhalb der Organisation gibt. Was die fragliche Person in ihrer ›Freizeit‹ treibt, ist so gesehen irrelevant.²⁷ Auf die Spitze treiben es Organisationen, die externe Identitäten ihrer Mitglieder richtiggehend auszuschalten versuchen. Totale Institutionen wie etwa Gefängnisse oder psychiatrische Einrichtungen investieren in die gezielte Beschränkung des Selbst (Goffman 1973: 25).

Aus einer offenen Systemperspektive wird hingegen versucht, den verschiedenen Facetten der Mitglieder Beachtung zu schenken. Auch hier drängt sich folglich eine offene Systemperspektive auf. Die Mitglieder obskurer Organisationen werden aufgrund ihres Berufes, ihres Status, ihren Kontakten, ihrer Herkunft und ihres Habitus auserwählt. Das heißt, die externen Identitäten sind für das Bestehen der Organisation von zentralster Bedeutung. Die sorgfältige Auswahl der Mitglieder ist für die meisten Organisationen aus symbolischen und technischen Gründen wichtig. Im Falle hochselektiver Mitgliedschaftsorganisationen mit Drittsektor-Zielen sind außerorganisationale Attribute der Mitglieder aber ein besonders wichtiger Faktor für die Konstituierung der Organisation. Dies wird im empirischen Teil dieses Buches näher betrachtet, wenn das Wechselspiel intraorganisationaler und interorganisationaler Netzwerke in und durch obskure Organisationen in den Fokus rückt (ab Kap. 9).

Das Besondere bei obskuren Organisationen ist, dass rigide Selektionskriterien auf alle organisationalen Rollen und Positionen angewandt werden und nicht nur auf eine elitäre Auswahl. Überdies wird die Selektivität obskurer Organisationen auch darin begründet, nur Personen zu rekrutieren, die eine passende Denk- und Lebensweise mitbringen. Also entstammen die Mitglieder oft einem relativ klar definierba-

27 Davon ausgenommen sind Professionen und Organisationsrollen, die explizit mit der Person als Ganzes verbunden sind, wie es beispielsweise bei Politikerinnen und Politikern der Fall ist.

ren Milieu. Dieser Umstand tangiert auch die formalen Organisationsgrenzen. Ein Missverhalten führt zu Tadel, vielleicht sogar zum Ausschluss aus der Organisation. Diese Sanktionen haben auch Effekte in der außerorganisationalen Welt, da sich Mitglieder ähnlich sind, in den gleichen Gegenden wohnen, Gewohnheiten und weitere Vereinsmitgliedschaften in der Umgebung teilen. Die Organisationsgrenzen verfließen also zugunsten einer geteilten Alltagswirklichkeit, in der Interaktion nicht nur im gesonderten Rahmen, sondern auch außerhalb der obskuren Organisation stattfindet. Sanktionen wegen Fehlverhaltens haben also einen weitreichenderen Effekt, als die formalen Grenzen der Organisation implizieren.

Die Distinktion zwischen Mitglied und Nichtmitglied kann mit dem Vokabular des Heimischen und Fremden gleichgesetzt werden. So macht das neu aufgenommene Mitglied eine Krisis im Sinne von Alfred Schütz durch (1972: 69 f.). Diese Krisis resultiert zur Hauptsache aus der Unwissenheit bestehender Rituale, Praktiken und Rangsysteme und aus einer, wie Simmel es nennt, »Einheit von Nähe und Ferne« (1992: 765). Durch gezielte Sozialisation wird die Ferne Stück für Stück abgebaut, der Fremde sozusagen eingebürgert. Dieser Anfangsphase ist eine gewisse Ambiguität inne, da das Neumitglied zwar *in* der Gruppe, jedoch noch kein vollwertiger *Teil* der Gruppe ist.²⁸ In verschiedenen obskuren Organisationen wird diese Novizenphase unterschiedlich genannt: Fuchse bei Burschenschaften, Lehrlinge bei den Logen, Gesellen oder Neuzünftler bei den Zünften, Aspiranten in paramilitärischen Gruppen. Die Phase endet mit dem erfolgreichen Bestehen einer Prüfung oder eines Initiationsrituals.

Es ist die Aufgabe der Institutionentheorie, Organisationen gesamthaft, das heißt unter Berücksichtigung ihrer Umwelt, zu analysieren (Scott 2014). Wie gezeigt, gibt es grundverschiedene Ansichten darüber, wie Organisationen von ihrer Umwelt geprägt und beeinflusst werden. Die alten Institutionenökonomien gehen davon aus, dass Organisationen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung eine zeitlich anhaltende und inerte Prägung erhalten (*imprinting*). Demgegenüber steht das Verständnis der Neoinstitutionenökonomien und Vertretern der neuen Wirtschaftssoziologie von Organisationen als in ihre Umwelt eingebettete, soziale Strukturen (*embeddedness*), die einem kontinuierlichen und dynamischen Einfluss ausgesetzt sind.²⁹ Es ist das Verdienst des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus, dass auch symbolische Organisationspraktiken als Antwort auf Umwelterwartungen verstanden werden und das Bild jenseits technischer Ressourcen und Effizienzmythen geschärft wurde. Damit verweist der Neoinstitutionalismus auf ein wichtiges Element, nämlich, dass Organisationen sich von den impliziten und expliziten Erwartungen ihrer Umwelt nach innen entkoppeln können. Zwischen diesen beiden theoretischen Ansätzen gibt es Berührungspunkte, aber auch Unvereinbarkeiten, die dazu führten, dass der alte und neue Institutionalismus wie Gegensatzpaare gehandelt werden. Das dies nicht der Fall sein muss und durchaus die Möglichkeit einer Symbiose besteht, sollen die nächsten zwei Kapitel zeigen. Zuerst wird der alte Institutionalismus vor allem an-

28 Anders als Simmel, der den Fremden als Beobachter einer ihm fremden Kultur versteht, betont Schütz die Immigration des Fremden, also das prozesshafte Angleichen der heimischen und fremden Sinnhorizonte (vgl. auch Nassehi 1999).

29 Die Einbettung von Organisationen geht maßgeblich auch auf Parsons' strukturfunktionalistischen Ansatz zurück, der Organisationen als offene Systeme verstand, die aus Subsystemen bestehen und gesamthaft in einer größeren Gemeinschaft eingebettet sind (Parsons/Smelser 1956).

hand der zwei Konzepte der Wertinfusion (*value infusion*) und der Prägung (*imprinting*) besprochen.

4 Der alte Institutionalismus

Weil die Suche nach Antworten auf die Frage nach dem Wechselspiel zwischen Organisation und Umwelt unweigerlich auch auf die Anfänge der Organisations- und Institutionentheorie zurückführt, macht die Berücksichtigung von Webers Bürokratietheorie als Ausgangspunkt einer generellen gesellschaftlichen Rationalisierung Sinn. Denn: Rationalisierung von Organisation, Organisationsprozessen, Akteuren jeder Art, aber auch von und durch Umwelt geht eben nicht ohne Umwelt. Der alte Institutionalismus knüpft direkt kritisch und hinterfragend an Webers Soziologie an und auch der neue Institutionalismus bezieht sich direkt auf Webers Idee rational agierender, stahlharter, bürokratischer Organisationen.³⁰ Vor diesem Hintergrund bietet sich ein Blick auf Webers Œuvre an.

Webers Bürokratietheorie ist Gegenstand zahlreicher Weiterentwicklungen und Kritik (vgl. exemplarisch Merton 1935; DiMaggio/Powell 1983; Parson/Smelser 1956; Luhmann 1984). Webers Vorstellung von Bürokratie stellt die überlegenste legale Form von Herrschaft dar und wirkt durch formale Strukturen, fixierte Regeln, maschinelle Arbeitsprozesse und rigide Hierarchien. Assoziativ erinnert der Bürokrat an das Bild des preußischen Beamten, der Dienst nach Vorschrift und Stechuhr leistet, derweilen seine Handlungen wenig hinterfragt und nur auf Anweisung reagiert.³¹

Das von Weber gezeichnete Bild des idealen Beamten ist leicht verständlich, wurde aber vielseitig kritisiert, weil es empirisch kaum zu beobachten sei. Das Modell war von Weber auch zu keinem Zeitpunkt empirisch angelegt. Der Typ des idealen Beamten ist genau das: ein Idealtyp. Weber erhebt mit dieser Figur keinen Anspruch auf einen tatsächlichen Realitätsbeschreibung, sondern zeichnet vielmehr einen Umriss eines in seiner Charakteristik maximal ausgeprägten Typs von Herrschaft und Rolle.

Max Webers idealtypische Idee der Rationalisierung wurde ab den 1950er-Jahren vor allem von Management- und Organisationstheoretikern kritisch und deshalb ertragreich aufgenommen. Maßgeblich waren es Schüler von Talcott Parsons, allen voran Robert Merton und wiederum dessen Schüler, die auf das stahlharte Gehäuse der Bürokratie und durch sie ausgelöste Rationalisierungsprozesse Bezug nahmen. Parallel zur aufkeimenden Human-Relation-Bewegung, die informale Beziehungen in Organisationen betonte, begannen Merton und Nachfolger wie Gouldner die Prämissen

30 Wobei Weber den Begriff des stahlharten Gehäuses (*iron cage*) selber nie verwendet hat. Stattdessen verwies er in Bezug auf Bürokratien auf eherne Gehäuse der Hörigkeit (1964: 1060).

31 Zeitlich hat Max Webers Bruder Alfred Weber sich zuerst für das Beamtentum interessiert und in seiner Betrachtung des Deutschen Beamten für Max Weber wegweisende Erkenntnisse geliefert (2000).

und Effekte bürokratischer Strukturen kritisch zu beleuchten. Sie identifizierten Bereiche, in welchen empirisch deutliche Abweichungen zu Webers Idealtyp beobachtbar waren (vgl. Hinings/Meyer 2018b: 36 ff.).

Gouldner fand bei seiner Beobachtung einer Gipsmine in den USA ein Muster der Nachsicht, das sich im gemäßigten Umgang mit Hierarchie, loser Überwachung der Arbeit, poröser Formalstrukturen und dadurch erhöhter Identifikation der Minenarbeiter mit dem Unternehmen äußerte (1954a). Dieses soziale Gefüge wurde jedoch gestört durch die Erwartung höherer Effizienz und Arbeitsleistung, personifiziert durch einen neuen Minenmanager, was letztlich zu einem Streik und damit zu Organisationsversagen führte (1954b).

In diesem Sinne legte Gouldner Fragmente des Fundaments für den späteren soziologischen Neoinstitutionalismus, der schließlich die These vertritt, dass Formalstrukturen nicht zwingend gleichbedeutend mit Effizienz sind und oft auch gar nicht zu diesem Zweck implementiert werden (vgl. Meyer/Rowan 1977). Auch Philip Selznick, Bürokratieforscher unter Merton, produzierte für den soziologischen Neoinstitutionalismus wesentliche Einsichten und wird als einer der Hauptrepräsentanten des sogenannten alten Institutionalismus gehandelt. Sein Interesse richtet sich auf die intraorganisationale Verschachtelung von formalen und informalen Strukturen, die mit Wert aufgeladen (im Original: *infused*) werden und so im Organisationsalltag einen Selbstzweck entwickeln. Es ging im alten Institutionalismus, in den Worten Arthur Stinchcombes, um Leute, die *vorsätzlich* in die Entstehung, den Erhalt und die Verbreitung von Institutionen investierten (1997: 2, vgl. auch Hallet/Ventresca 2006).³² Umwelt spielt damit auch in der alten Institutionentheorie eine Rolle, allerdings eine selektive: Umwelt wird aus Sicht von Organisationen als störende Quelle von Unannehmlichkeiten und Problemen angesehen. Der alte Institutionalismus interessiert sich dafür, wie Organisationen sich vor diesem Ärger schützen und damit ihr Überleben sichern (Scott/Herkommer 1986: 145). Im Zuge dessen sind zunächst vor allem nichtgewinnorientierte Organisationen erforscht worden. Selznick hat seine Begriffe der organisationalen Führung und Kooptation am Beispiel des wohlfahrtstaatlichen Megaprojects TVA (Tennessee Valley Authority) geschärft (1966). Perrow hat ein von Freiwilligen geführtes Krankenhaus befocht (1960). Zald und Denton interessierten sich für die erfolgreiche Transformation eines evangelisch geprägten YMCAs zu einer zivilgesellschaftlichen Einrichtung (1963). Clark beschäftigte sich mit Bildung in Community Colleges (1960) und Gusfield überprüfte Michels' Gesetz der ehernen Oligarchie am Beispiel einer Abstinenzbewegung (1955). Diesen Studien liegt das geteilte Verständnis zugrunde, dass Organisationen von Menschen geführt sind, die an die Institutionen und Werte, die der Organisation zugrunde liegen, glauben. Drei zentrale Konzepte dreier Autoren helfen dabei, dieses strategische Akteursverständnis besser zu verstehen, und werden im Folgenden besprochen.

32 Stinchcombe schlägt sich in seinem Aufsatz von 1997 auf die Seite der Institutionenökonomien und stichtel gegen die Soziologie. Er hätte bei den Ökonomen niemals die Chance erhalten, von seiner Forschung leben zu können.

4.1 Wertinfusion und Führung

Oft wird das Paradigma des alten Institutionalismus vor allem mit einem Autor verbunden: Philip Selznick. Thematisch knüpft auch Selznick kritisch an Webers Bürokratiemodell an. Inspiriert durch Arbeiten der Human-Relations-Bewegung von Autoren wie Barnard (1938) oder den Hawthorne Studien (Roethlisberger/Dickson/Wright 1939; Mayo 1933) interessiert sich Selznick als einer der Ersten für eine Neuverhandlung, was das Bild von Organisation als rationale Systeme angeht. Mit seiner Feststellung, dass Organisationen an sich zu Institutionen werden (können), schuf Selznick das Fundament für eine eigentliche Institutionentheorie.³³

Selznick hebt hervor, dass Organisationen ihrer Struktur nach zwar der effizienten Erfüllung ihrer Ziele nachstreben, allerdings darin oft scheitern.³⁴ Stattdessen entwickeln sie intern, aber auch durch externen Einfluss Eigendynamiken und Selbstzwecke (vgl. Kraatz 2009). Organisationen, obwohl Selznick sie durchaus als Instrumente zur Erfüllung ihres Zwecks versteht, verfügen demnach auch über ein Eigenleben (1949: 10).

Every formal organization [...] attempts to mobilize human and technical resources as means for the achievement of its ends. However, the individuals within the system tend to resist being treated as means. They interact as wholes, bringing to bear their own special problems and purposes. (Ebd. 1966: 251)

Überdies ist jede Organisation Teil einer institutionellen Matrix und deshalb Forderungen der relevanten Umwelt ausgesetzt, denen sie im Interesse ihrer Legitimität und Überlebensfähigkeit zu entsprechen hat. Informale Strukturen sind das Resultat verschiedener exogener und indogener Ansprüche. Organisieren bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem das Vermitteln von Werten. Selznick spricht von einer Wertinfusion, also einer Verabreichung und Weitergabe von Idealen, die über Führung auf allen Ebenen funktioniert. Dass Selznicks Idee von Führung auch Einflüsse von Webers Herrschaftstypologie aufweist, ist kaum zu übersehen.³⁵ Führung fängt da an, wo Messung und Bürokratie aufhören. Institutionelle Masterrends wie die Erwartung nach Gleichberechtigung und Fairness spiegeln sich strukturell in Stellen wie Gleichberechtigungsbeauftragten oder Praktiken wie dem Diversity Management, ethische Grundsätze werden Corporate Social Responsibility genannt und gesteigerte Transparenzerwartungen führen zu internen Whistle Blower Hotlines (mehr dazu in Kap. 5.2).

33 Eine Würdigung des gesamten Oeuvres von Selznick würde hier zu weit führen. Stattdessen werden für die vorliegende Bearbeitung relevante Kernüberlegungen von Selznicks Frühwerk in angemessener Weise besprochen (vgl. weiterführend Krygier 1994, 2012; Selznick 2008).

34 Ein gewisser Realismus ist Selznicks theoretischen Überlegungen nicht abzusprechen und korrespondiert auch mit einem zugrunde liegenden Hobbesianismus (vgl. Krygier 2015), gepaart mit (ideologisch gefärbten) Frühwerken aus der Organisationstheorie wie Michels (1911) oder Barnard (1938). Dennoch gilt Selznick als Wegbereiter für im Kern sozialkonstruktivistische Konzepte, wie seine Ideen über Gruppenidentitäten, Werte und Führung zeigen (vgl. Raffaelli/Glynn 2015).

35 So differenziert Weber zwischen der religiösen, ökonomischen, wissenschaftlichen, erotischen, ästhetischen und politischen (Wert-)Sphäre. Die Politik folgt demnach einer Logik der Werte und Normen, während Bürokratie beispielsweise normativ indifferent funktioniert und einer Logik der Routine folgt (Weber 1988a u. 1988b, vgl. Kap. 12.2).

Diese Entwicklung läuft Selznicks These zugegebenermaßen entgegen. Gerade in Anbetracht wenig responsiver, obskurer Organisationen kann sich aber ein Blick durch die selznicksche Brille durchaus wieder lohnen, zumal seine Grundkonzeption von nachfolgenden Theorien der Organisationsführung und Organisationskultur aufgenommen wurden (vgl. exemplarisch Schein 1992).

Anders als die frühen Organisationstheoretiker plädiert Selznick nicht für ein Verständnis von Handlung und Entscheidung ihrer vorangestellten Ursache und Absicht zufolge, sondern anhand der (unintendierten) Konsequenzen von Handlungen (1966: 253). Damit greift er eine frühe Idee von Merton wieder auf (1935). Diese Entscheidungsirrationalität berücksichtigend, verweist Selznick auf das Zusammenspiel formaler (technischer) Strukturen, die maßgeblich umweltbedingt zustande kommen, und das genuin Menschliche, das Organisationsmitglieder in die Organisation einbringen. Mit menschlich ist damit die Unsicherheit von Akteuren, Missgeschicke, Missverständnisse, Versäumnis, Konzentrationsfehler und so weiter gemeint. Selznick schließt damit an den Diskurs um die organisationale Informalität der Human-Relations-Bewegung an und ergänzt diese um ideologische und politische Konzepte wie jenes der Kooptation (Hinings/Meyer 2018a). Mit Kooptation wird ein Vorgang beschrieben, bei dem externe Komponenten in die organisationalen Strukturen und Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Bei Selznick ist dies exemplarisch am Beispiel des dezentralisierten und wohlfahrtstaatlichen Aufwertungsprogramms in der US-Tennessee-Region der Fall, wo lokale Behörden und Wortführer partizipativ eingebunden wurden. Kooptation bedeutet also im Wesentlichen eine Teilung der Macht unter verschiedenen Interessengruppen (1966: 259).

Wie stark eine Organisation über Institutionen geprägt ist, hängt davon ab, wie viel Spielraum technische Erfordernisse lassen. »The more precise an organization's goals, and the more specialized and technical its operations, the less opportunity will there be for social forces to affect its development« (Selznick 1957: 16). Institutionelle Führung spielt vor allem in jenen Organisationen eine sehr wichtige Rolle, wo viel Spiel- und Freiraum vorhanden ist. Das heißt insbesondere bei Organisationen, die über keinen eigentlichen technischen Kern verfügen.³⁶ Wenn Selznick von Wertinfusion, institutioneller Führung und informellen Prozessen spricht, nimmt er bereits zentrale Konzepte des *enactment*-Konzepts von Weick vorweg. Werte sind »objects of desire that are capable of sustaining group identity. This includes any set of goals or standards that can form the basis of shared perspectives and group feeling« (1957: 121). Wertevermittlung bedeutet bei Selznick vor allem Identitäts- und Gruppenbildung, mit eigenen Normen, Sanktionen und Zielen.

Die Frage nach dem Zweck treibt Selznick an und weniger die Frage nach den Mitteln. Organisationen sind Instrumente zur effizienten Erreichung ihrer formalen Ziele. Institutionalisierung beschreibt hingegen den kognitiv ausgehandelten Konsens der beteiligten Personen. Es gibt eine Distinktion zwischen effizientem Manage-

36 Institutionelle Führung bedeutet nicht automatisch interpersonelle Führung. Selznick unterscheidet stark zwischen diesen beiden Formen. Erstere dient der sinnhaften und identitären Konstruktion der Organisation, während Letztere ein Element des technisch-strukturellen Apparates darstellt. Institutionelle Führung ist denn auch nicht *per se* abhängig von der hierarchischen Stellung oder Autorität der ausübenden Person. Vielmehr kann es mehrere institutionelle Führer in einer Organisation geben (1957: 22 ff.).

ment und institutioneller Führung. Letztere hat die Aufgabe, Werte zu vermitteln und damit eine Identität zu konstruieren. Selznick sieht in Institutionalisierung die Geschichtsschreibung der Organisation. Dieser Prozess findet also viel mehr von innen heraus statt und ist historisch evolutionär zu verstehen. Damit betont Selznick organisationspezifische Institutionen, die zwar auch nicht verschont bleiben von Umwelteinflüssen, in erster Linie aber eingeschlossen sind und außerhalb der Organisation an Bedeutung verlieren.

Selznick betonte dabei nicht nur die Unterscheidung informeller Aspekte und rationaler Handlung, sondern auch die Trägheit informeller, sozialer Struktur, die den Fortbestand der Organisation einerseits sichert andererseits aber auch bedroht (1948: 25). In Bezug auf den hier fokalen Typ von Organisationen, namentlich alte, sich modernen Umwelteinflüssen widersetzen und im Verborgenen agierende Organisationen, ist diese Feststellung von großem Interesse. Selznick versteht die Umwelt zwar als strukturierende Größe, allerdings nicht in einem abstrakten Sinne, sondern als konkrete Gruppe von Akteuren, die ein Interesse an der Beeinflussung und Mitgestaltung der Organisation hat (vgl. Cotterell 2004).

Die Arbeiten von Selznick, obwohl über 50 Jahre zurückliegend, sind jüngst wieder vermehrt auf Interesse gestoßen (Krygier 2012; Kraatz 2015). Dies mag zum einen daran liegen, dass der Bruch zwischen altem und neuem Institutionalismus tatsächlich weniger dramatisch ausfällt, als noch im späten 20. Jahrhundert dargestellt wurde. Der zeitliche Abstand nach der theoretischen Abnabelung in den 1980er-Jahren und dem Erwachsenwerden des Neoinstitutionalismus erlaubt demnach nun eine Rückkehr zu den Ideen der alten Institutionentheorie. Zum anderen liefert Selznick mit seinen Konzepten der Wertinfusion und Führung in Organisationen Anregungen, die einen Blick jenseits der Rationalitäts- und Effizienzdebatte auf Organisationen erlauben (1957).

Im Kern steht ein Organisationsverständnis, das von Entscheidungen ausgeht. Das Konglomerat dieser Entscheidungen resultiert über einen längeren Zeitraum in einer für die Organisation spezifischen Charakteristik (ebd.). Diesen Prozess beschreibt Selznick als Institutionalisierung. Ein Prozess der bewusst getroffene Entscheidungen der Organisation und von innen heraus getroffene Entscheidungen umfasst.

Institutionalization is a process. It is something that happens to an organization over time, reflecting the organization's own distinctive history, the people who have been in it, the groups it embodies and the vested interests they have created, and the way it has adapted to its environment [...]. In what is perhaps its most significant meaning, »to institutionalize« is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand. (Selznick 1957: 16 f.)

Selznick spricht hier schon vieles an, was auch später von den frühen Neoinstitutionalisten übernommen wird. In einem Rückblick hält Stinchcombe (1997) fest, dass die Unterschiede zwischen altem und neuem Institutionalismus gar nicht so groß seien. Indes ist die Betonung eine ganz andere: Selznick hebt die Bedeutung der Individuen und der organisationalen Geschichte hervor, während das formale Konstrukt der Organisation nach wie vor rationalen Gesichtspunkten untergeordnet ist. Institution ist ein »natural product of social needs and pressures« (1957: 5). Auch Meyer und Rowan sehen in Formalstruktur eine Rationalität, allerdings eine scheinhafte, wie in Kapitel

5 näher besprochen wird. Was bei Selznick noch tatsächlich rational ist und auch sein soll, wird bei ihnen ersetzt durch Rationalitätsmythen, die keinen wirklichen Ertrag an Effizienz bewirken.

Während Selznicks TVA-Studie zweifellos zu den großen Klassikern der Organisationstheorie gehört, gibt es an seinen weiteren Schriften teils erhebliche Kritik. Diese muss an dieser Stelle in kurzer Form aufgegriffen werden, um klarzumachen, welche Ansätze Selznicks für die vorliegende Untersuchung von Interesse sind und welche, der Kritik folgend, eher vernachlässigt werden. Selznicks Aufsatz *Leadership in Administration* (1957) provozierte Perrow mit seinem elitären Verständnis von Organisationsführung (Perrow/Reiss/Wilensky 1995: 169 ff.). Perrow wirft Selznick einen latent normativen Blick vor, was in Anbetracht des amerikanischen Zeitgeists und entsprechender sozialistischer Feindbilder zu Selznicks Zeiten nachvollziehbar ist. So sind valide Werte eines institutionellen Führers bei Selznick undiskutabel liberale, westliche Werte. Selznick mag für ein Publikum außerhalb der einschlägigen Organisationstheorie geschrieben haben, seine Führungsidee eines *statesman* ist dennoch klar gefärbt.

Selznicks Institutionalisierungsbegriff betont also vor allem die Wertaufladung von Prozessen und Strukturen und vor allem jenseits der technischen Erfordernisse der zu leistenden Arbeit (1957: 17). Dabei ist Historizität, also das Wissen um die Geschichte der Organisation, methodologisch und auch theoretisch wichtig, da sich strukturelle Merkmale und Programme der Organisation im Laufe der Zeit in Reaktion auf die Umstände zwar ändern, aber dies nur sehr langsam beziehungsweise träge tun. Genau diesem Umstand hat sich ein weiterer Vertreter des alten Institutionalismus gewidmet: Arthur Stinchcombe.

4.2 Prägung und Trägheit

Stinchcombe wählt zur Erklärung, warum Organisationen entstehen, eine eher utilitaristisch-funktionale Perspektive. Demnach sind Organisationen unter speziellen Bedingungen die ideale Lösung. Unter Berücksichtigung äußerer Faktoren, wie beispielsweise der Geldwirtschaft, kann es zur Entstehung von Organisationen kommen, da diese Vorteile gegenüber anderen sozialen Formen bieten. Diese Vorteile können entweder der erleichterte Zugang zu Ressourcen, die Antizipation von zukünftiger Unsicherheit oder der vereinfachte Umgang mit Entscheidungen sein, weil Risiko auf mehrere ›Schultern‹ verteilt werden kann (1965: 146 ff.). Diesem Denken liegt die Annahme zugrunde, dass Einzelpersonen sich Vorteile von Organisationen versprechen, die sie zur Teilnahme am organisationalen Projekt motivieren. Gleich mitgedacht wird dabei, dass sich der Aufwand des Organisierens lohnen muss. Das heißt, das Überleben der Organisation erhält Wichtigkeit.

Stinchcombe spricht sich dafür aus, dass eine Organisation, ist sie einmal entstanden, dazu neigt, die Merkmale, die sie zur Zeit der Gründung prägten, beizubehalten. Die Organisation erhält sozusagen einen Stempel aufgedrückt. Als Beispiele dienen Stinchcombe regionale Industrien, die seit jeher aus eng verflochtenen Kleinbetrieben bestehen und dieses strukturelle Merkmal weiterhin pflegen (wie beispielsweise das Industriegebiet im italienischen Emilia-Romagna) oder Familienbetriebe, die ihren familiär verbundenen Angestellten keine Bezahlung zukommen lassen (müssen). Stinchcombe nennt diese anhaltende Prägung aus Gründungszeiten *imprinting*.

Springender Punkt ist, dass Merkmale aus der Gründungszeit deshalb ausgeprägt sind, weil sie der Organisation zu jener Zeit Konkurrenzvorteile verschafften. Tradition und Gewöhnung sind schließlich die eine Erklärung für die Trägheit dieser Prägung, mangelnder Druck wegen zu wenig Wettbewerb die andere:

For example textiles have been manufactured in the United States much longer than have automobiles. It turns out that textiles (and other industries developed about the same time) have quite a different social structure in their average firm than do automobile plants (and other industries founded during the twentieth century). These differences are quite systematic and orderly. (Stinchcombe 1965: 407)

Der inerten Prägung liegt das Verständnis von Organisationen als historischen Gebilden zugrunde. Deren Geschichte spielt eine Rolle und manifestiert sich in derselben. Insbesondere staatliche Regulierungen und Ressourcenverfügbarkeit zur Zeit der Organisationsgründungen sorgen für anhaltende Strukturen, die auch mit dem Wandel der entsprechenden äußeren Bedingungen anhalten. Dennoch will Stinchcombe Organisationen nicht als ausgelieferte Konstrukte verstanden wissen, die, nachdem einmal geprägt, nicht mehr anders können, als träge vor sich hin zu dümpeln. Stattdessen spricht er sich für die Berücksichtigung der Träger und Bewahrer von Traditionen und Bräuchen aus. Die modernere Imprinting-Forschung hat auf Basis dessen die Rolle des institutionellen Entrepreneurs vorgeschlagen (vgl. exemplarisch Johnson 2007; Marquis/Tilcsik 2013). Nicht hinterfragten organisationalen Praktiken wie Ritualen, Bräuchen oder Traditionen wird also eine besondere Bedeutung beigemessen.

Die Lesart von Institutionen impliziert in den meisten Fällen, dass es sich dabei um eher langsam wandelnde, soziale Muster handelt. Die institutionelle Trägheit stellt eine Art Pleonasmus dar. Dies ist bei Vertretern des alten Institutionalismus freilich noch weniger der Fall als bei moderneren Konzeptionen. Dennoch herrscht weitgehend Einigkeit, dass Institutionen tendenziell zäh und träge sind.³⁷ Bei den alten Institutionalisten sind Institutionen aber noch viel stärker an explizites (menschliches) Handeln gekoppelt. Stinchcombe definiert Institution als »a structure in which powerful people are committed to some value or interest« (1968: 107). In Bezug auf die Trägheit und Resistenz obskurer Organisationen lohnt sich ein Blick auf Stinchcombes identifizierte Motive, die überhaupt zur Gründung einer Organisation führen:

- Die Gründer versuchen, Dinge besser und effizienter zu erreichen durch die Organisation.
- Die Gründer glauben, dass sich die Gründung der Organisation zukünftig auszahlt und der Initialaufwand gedeckt wird.
- Die Gründer identifizieren sich stark als eine distinkte soziale Gruppe und erhoffen sich durch die Organisationsgründung Vorteile.

37 Eine Einsicht, die auch von nicht explizit dem Institutionenparadigma angehörenden Forschern geteilt wird. So schreibt beispielsweise Bourdieu seinem Konzept des Habitus eine ähnliche Trägheit zu. Bourdieus Überlegungen zu sozialem Feld, Lebensstil und Geschmack gelten als maßgebliche Einflüsse der Anfangstexte des soziologischen Neoinstitutionalismus (insbesondere DiMaggio/Powell 1983, wenngleich auch ohne Zitation Bourdieus).

- Die Gründer können die Ressourcen, Anstrengung und Legitimität aufbringen, um eine Organisation zu gründen.
- Die Gründer können Widersachern und Konkurrenten besser entgegentreten (vgl. 1965: 414).

In all diesen Fällen wird die Organisationsgründung zunächst als ein aufwendiger Akt verstanden, der Ressourcen und Anstrengung bedarf und sich deshalb letztlich auch in irgendeiner Form auszahlen muss. Weiter bedeutet die Gründung einer Organisation immer auch Einsparung an Koordinationsleistung. Die Interaktion zwischen Mitgliedern wird vereinfacht, und die Ziele der sich zusammenschließenden Individuen erhalten eine neue Legitimität, die losgelöst von einzelnen Mitgliedern als etwas höher Gestelltes wahrgenommen wird. Konsequenterweise müssen Organisationen diese Merkmale aufrechterhalten, um bestehen zu können. Dies fällt etablierten, alten Organisationen leichter als jungen Organisationen. Mit der *liability of newness* verweist Stinchcombe auf den Umstand, dass in neuen Organisationen Routinen, Rollen und Erfahrungen von neuen Organisationsmitgliedern zuerst neu gelernt werden, während sie bei etablierten Organisationen von den früheren Organisationsmitgliedern vorgegeben werden. Neue Mitglieder werden dann durch die Organisation sozialisiert (Johnson/Powell 2017: 7). Ein Umstand, der vor allem mit Blick auf Familiarität, Blutlinie und Patensystem interessant ist. Außerdem finden sich bei etablierten, älteren Organisationen bereits eingespielte, vertrauensvolle Netzwerke zu relevanten anderen Akteuren aus der Umwelt wie beispielsweise Abnehmer oder Zulieferer. Letzteres bezieht sich einmal mehr auf die Vorannahme, dass Abhängigkeiten und Ressourcenbedarf bestehen. Dieses *sunk cost*-Argument hält bei obskuren Organisationen nicht stand. Stinchcombes Argument der Lösungs- und Informationshegemonie von erfolgreich überlebenden Organisationen zufolge liefern obskure Organisationen seit langer Zeit erfolgreich eine Lösung, die von keiner anderen Organisation erbracht wird. Die Frage ist, welche Lösung das sein soll (wohl kaum bloß der zivilgesellschaftliche Einsatz, den viele andere Organisationen gleichermaßen anbieten). Wieso bleiben obskure Organisationen die Lösung, wenn sich die Probleme verändert haben? Dass hierbei institutionelle Resistenz eine Rolle spielt, liegt nahe. Gleichzeitig scheint eine Zweck- und Sinnverschiebung stattgefunden zu haben (vgl. Zilber 2002). Wie also stiften in diesen Organisationen relevante (Mikro-)Institutionen Sinn? Und wenn sie keinen Sinn stiften würden, weshalb hören die Organisationen nicht auf zu existieren?

Ausgehend von kontingenztheoretischen Überlegungen (Woodward 1965, Lawrence/Lorsch 1986),³⁸ ergänzt der späte Stinchcombe (1990) das Verhältnis von Organisationsstruktur und Umwelt um einen funktionalistischen Aspekt. So verfügen Organisationen über unterschiedlich gelagerte Unsicherheiten in verschiedenen Bereichen zur selben Zeit. Dies führt zu einer umweltbedingten Binnendifferenzierung zwischen verschiedenen ›Unsicherheitseinheiten‹, denen Organisationsstrukturen funktional entgegenhalten werden. Stinchcombe (1959) löst sich von Webers strikter

38 Die Kontingenztheorie (oder auch der situative Ansatz) geht von Umweltbeziehungen aus, die hauptsächlich aus organisationalen Abhängigkeiten besteht. So interessieren vor allem die Akquise, Verarbeitung und Generierung von Ressourcen und Materialien, die für den technischen Kern einer Organisation notwendig sind. Organisationen werden als von ihrer Umwelt abhängige Systeme verstanden (vgl. Hasse 2003b: 59).

Kopplung von Bürokratie und rationalisierender Umwelterwartung, indem er dem theoretischen Modell mehr Spielraum erlaubt. Damit knüpft er auch an seine frühere konzeptionelle Erweiterung und Kritik des Bürokratiemodells an, in der er neben der bürokratischen, zentralisierten Verwaltung auch eine gewerbliche Variante betont, welche administrativ dezentralisiert über Professionen funktioniert (vgl. auch ders. 2001). Diese Administration ist rund um den technischen Kern einer Organisation aufgebaut. Mit Blick auf Zünfte, die in diesem Buch eine wichtige Rolle spielen werden, ist die Idee einer gewerblichen Verwaltungslogik interessant. Das Problem, das sich bei obskuren Organisationen stellt, ist die Frage, inwiefern diese überhaupt über einen technischen Kern verfügen und woraus dieser allenfalls besteht. Ein vertiefter Blick auf technische Organisationskerne drängt sich deshalb auf.

4.3 Technischer Kern

Die Problematik, die sich aus dem Widerspruch offener, unsicherheitsbelasteter Systeme und rationalitätssteigernden, geschlossenen Systemen ergibt, hat Thompson motiviert, dieses Paradox konzeptionell zu integrieren (1967: 159 ff.). Thompsons Lösung: Der rational funktionierende, technische Kern einer Organisation wird von einer Pufferzone, die Unsicherheiten und Veränderungen der Umwelt abfedert, geschützt. Das zentrale Problem ist die Koordination dieser zwei organisationalen Bereiche.³⁹ Steht dieses Gleichgewicht einmal, verfügen Organisationen aber durchaus über Flexibilität. So haben technische Organisationen Spielraum bei der Gestaltung der organisationsinternen Prozesse und relevanter, nach außen gerichteter Grenzstellen. Diese Indifferenz erlaubt Organisationen, Entscheidungen im Bereich der Mitgliedschaft und Machtverteilungen vorsätzlich und strategisch zu treffen (wohlgemerkt unter der Prämisse begrenzter Rationalität, vgl. Simon 1959). Die Sache mit obskuren Organisationen ist: Es gibt keinen technischen Kern im Sinne Thompsons und Stinchcombes, der zu schützen wäre. Bevor dieses Argument weitergedreht wird, stellt sich die Frage: Was, wenn der technische Kern nicht in jedem Fall technologischer Art beziehungsweise dem Innern einer Organisation entsprechen muss? Ohnehin ist die Ansicht, Organisationen verfügten über einen technischen Kern, den sie vor Umwelterwartungen schützen und der die eigentliche *Raison d'Être* der Organisation bildet, in erster Linie auf Wirtschafts- und Dienstleistungsorganisationen anwendbar. Eine Eingrenzung, die in Zeiten, in denen die sektoralen Dimensionen zunehmend verschwimmen, wenig Sinn macht.⁴⁰ Die Frage muss also erlaubt sein: Haben auch nichtgewinnorientierte Organisationen mit Wohltätigkeits- und Traditionszielen einen technischen Kern? Und wenn ja, was wäre dieser?

Formal betrachtet, muss zunächst nach dem offiziellen Zweck der Organisation gefragt werden. Dieser ist bei obskuren Organisationen in Bereichen wie Wohltätigkeit, Traditionserhalt oder kulturelle Vermittlung von lokalen oder idealistischen

39 Als rational gilt eine Organisation dann, wenn sie die Maxime der minimalen Koordinationskosten einhält (vgl. Thompson 1967: 12).

40 Der organisationale Kern wird hier sehr eng und in starker Anlehnung an Thompsons Definition betrachtet. In diesem Sinne haben obskure Organisationen Kernbereiche, allerdings nicht technischer Natur.

Werten. Eine NPO, die sich für den Klimaschutz einsetzt, nimmt demnach Teil am entsprechenden Diskurs, gibt Studien in Auftrag oder führt sie selber durch und sorgt durch Informationskampagnen für öffentliche Aufmerksamkeit für die eigenen Anliegen. Obskure Organisationen verschließen sich der Öffentlichkeit weitgehend, einzelne zeremonielle Aktivitäten bilden die Ausnahme. Die Verfolgung des Zwecks scheint daher nicht gemäß technischem Kern ausgerichtet, den es abzupuffern gilt. Viel mehr ist der abzupuffernde Bereich die organisationale Gemeinschaft an sich. Diskretion und Verbundenheit einer ausgewählten Gruppe von Individuen sind Werte, die den Kern dieser Organisationen bilden. Das bedeutet, dass diese Organisationen mitunter andere Zwecke verfolgen als den formal festgelegten. Inwiefern diese These sich erhärtet, wird in den beiden folgenden empirischen Teilen dieses Buches diskutiert. Zunächst werden diese theoretischen Grundlagen der alten InstitutionalistInnen nun einer Theorie entgegengestellt, die Umwelteinflüsse stärker gewichtet. Der Neoinstitutionalismus hebt besonders die Bedeutung symbolischer und institutioneller Umwelt hervor. Beide Aspekte sind von großer Bedeutung für obskure Organisationen, gerade wegen des fehlenden technischen Kerns.

5 Der Neoinstitutionalismus

In Übereinstimmung mit den meisten Ansätzen der Organisationsforschung nimmt der soziologische Neoinstitutionalismus an, dass Organisationen konstanter Zufuhr an Ressourcen bedürfen und Anstrengungen unternehmen, ihr Dasein zu legitimieren. Diese Annahme führt zu der Erwartung, dass Organisationen sehr responsiv auf ihre Umwelt reagieren und sich an ihren institutionellen und technischen Umwelten orientieren. In diesem Zusammenhang wurde die Isomorphie als Angleichungsprozess beschrieben, der vor allem bei Organisationen auftritt, die sich in einem hochkompetitiven und unsicherheitsbelasteten Umfeld bewegen (Hasse/Krücken 1996). Diese Angleichungsprozesse werden als Hauptantrieb für organisationalen Wandel angesehen (DiMaggio/Powell 1983). Anhaltende Heterogenität oder Variation wurde deshalb häufig durch spezifische Umwelten und spezifische Umwelterwartungen oder dem Konflikt mit anderen organisationalen Feldern erklärt.

Was eine Organisation ist beziehungsweise wie sie ist und was sie nicht ist, wird maßgeblich von ihrer Umwelt und Zuschreibungen beeinflusst. So eine Grundprämisse des soziologischen Neoinstitutionalismus: »Institutional analysis is based on the plain assumption that context and history matter« (Hasse 2018: 190). Eine Firma gilt als Firma, wenn sie institutionalisierte Erwartungsmuster erfüllt, die an Firmen im Allgemeinen, aber auch an die konkrete Firma im Spezifischen gestellt werden. Beispielsweise, dass sie Mitarbeiter anstellt und diese bezahlt, dass sie Profitziele verfolgt oder dass sie Produkte herstellt und diese dann rentabel absetzt. Dasselbe Prinzip gilt für den Freizeitverein, die Protestbewegung, staatliche Betriebe oder gar das Verbrechersyndikat. Aus phänomenologischer Perspektive sind diese Zuschreibungen in kognitiven und erkenntnistheoretischen Sphären verankert. Die Konstituierung durch Typisierung, Habitualisierung und Institutionalisierung bedarf in jedem Fall ein erkennendes Gegenüber. Dieses muss dabei nicht zwingend auch der Adressat von Handlung sein, sondern kann auch eine metaphysische Form eines signifikanten Anderen einnehmen (Mead 1967).⁴¹ Ganz so, wie sich der Schauspieler Tom Hanks in seiner Rolle als Schiffsbrüchiger im Film *Cast Away* einem Volleyball anvertraut und diesen schließlich auf Wilson tauft, ihm damit eine Identität gibt (2000). Auch Berger und Luckmann, die als Wegbereiter des soziologischen Neoinstitutionalismus gelten, beziehen sich in ihrem Buch *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* (1977) auf

41 Meads Identitätskonzept auf Individualebene fand auch Beachtung in Theorien der organisationalen Identität. Hier geht man allerdings von mannigfaltigen, konfligierenden Identitäten aus (vgl. Kirchner 2012). Organisationale Identität ist demnach schwer zu operationalisieren.

die Figur eines Individuums auf einer einsamen Insel, namentlich Robinson Crusoe. Sie illustrieren daran anschaulich, wie Typisierung und Erwartungsmuster entstehen.

Der Vorgang der Menschwerdung findet in Wechselwirkung mit einer Umwelt statt. Die Feststellung gewinnt besondere Bedeutung, bedenkt man, dass diese Umwelt sowohl eine natürliche als auch eine menschliche ist. Das heißt, der sich entwickelnde Mensch steht in Verbindung nicht nur mit einer besonderen natürlichen Umwelt, sondern auch mit einer besonderen kulturellen und gesellschaftlichen Ordnung, welche ihm durch »signifikante Andere« vermittelt wird, die für ihn verantwortlich sind. [...] Vom Augenblick seiner Geburt an ist die organische Entwicklung des Menschen, ja, weitgehend seine biologische Existenz überhaupt, dauernd auch dem Eingriff gesellschaftlich bedingter Faktoren ausgesetzt. (Berger/Luckmann 2016: 51)

Mit diesem Zitat wird die Spannweite des sozialkonstruktivistischen Paradigmas erkennbar. Der Mensch wird als hochgradig in seine technische und kulturelle Umwelt eingebettet betrachtet. Akteure sind damit immer beeinflusst von Umwelteinflüssen. Nun stellt sich die Frage, was passiert, wenn die Umwelt eines Akteurs (beziehungsweise einer Organisation) nicht klar erkennbar ist oder im abstrakten Sinne vermeintlich nicht existiert. Im Falle illegaler Geheimorganisationen wie der Mafia ist der Fall eindeutiger. Der Gesetzgeber beziehungsweise der Staat nimmt die Rolle des Sanktionierers wahr, den es für verbrecherische Organisationen zu umgehen gilt. Trotz Abwesenheit spielt dieser Akteur in diesem organisationalen Feld der organisierten Kriminalität eine wichtige Rolle. Im Falle obskurer Organisationen ist der Fall etwas komplexer. Bei Berger und Luckmann geht Institutionalisierung auf Gewöhnung zurück. Damit sind Routinen gemeint: »Jede Handlung, die man häufig wiederholt, verfestigt sich zu einem Modell, welches unter Einsparung von Kraft reproduziert werden kann und dabei vom Handelnden als Modell aufgefasst wird« (2016: 56).⁴² Ob etwas institutionalisiert ist oder nicht, hängt folglich nicht unbedingt von Gruppengröße und Reichweite ab:

Prevalence within a social category does not entail a quantitatively wide spread of a form or practice if only a few actors are classified as belonging to this category, no matter how deeply taken for granted and widely shared the institution might be. Hence, neither is the absence of wide diffusion indicative of the concept's lack of legitimacy, nor is the spread an indicator for the size of the institutional field. (Meyer 2008: 529)

Demzufolge sind Institutionen für alle Mitglieder einer bestimmten Gruppe, Klasse oder Gesellschaft zugänglich, gar handlungsleitend, aber eben auch nicht zwingend

42 Bemerkenswerterweise ist dieser Grundkonzeption von Gewöhnung und Habitualisierung auch ein Ressourcendenken inhärent, welches entfernt an die ökonomische Neoklassik erinnert. Gewöhnung erlaubt die Einsparung von Kraft und ist deswegen sinnvoll. Berger und Luckmann sprechen aber nicht von Agentschaft. Dennoch hat dieser Aspekt von Gewöhnung und damit verbundener Ressourcensparnis vor allem in der neuen Institutionenökonomie Wichtigkeit erhalten (North 1991; Williamson 1998). Auch vorangehende Werke wie Coases *The Nature of the Firm* (1937) gehen davon aus, dass Formalstruktur oder eben Hierarchie Koordinationsmechanismen darstellen, die Transaktionskosten beziehungsweise Ressourcen schonen.

zugänglich für jene, die nicht Teil dieser Gruppen sind.⁴³ Im Sinne von Alfred Schütz und seinem Konzept der mannigfaltigen Wirklichkeiten muss also vielmehr auch von mannigfaltigen Institutionen die Rede sein (1971: 237 ff.). Diese können einander überhaupt nicht tangieren und völlig eigenständig nur in einer jeweils abgeschlossenen Gruppe Gültigkeit haben oder aber in Wettbewerb zueinanderstehen. Letzteres wurde von der Theorielinie der institutionellen Logiken (Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 2008) und institutioneller Komplexität (Lounsbury 2007) aufgenommen. Demnach sind Situationen komplexe soziale Konstruktionen, die nicht geradlinig einer einzelnen Logik folgen, sondern vielmehr eine dynamische Mischung verschiedener institutioneller Welten darstellen, wobei in den meisten Situationen einige dieser institutionellen Welten dominanter wirken als andere und der Situation dadurch ihre Bedeutung verleihen. »The social construction of reality is a power struggle over the definition of the situation with some interpretations succeeding over others« (Meyer 2008: 524).

Dabei ist wichtig zu betonen, dass Institutionen eine Komponente der Objektivität anhaftet. Sie werden als »schon immer dagewesen« wahrgenommen und verarbeitet, wobei die Spannweite dieser Verarbeitung von bewusster, reflektierter Art bis hin zu unbewusster, reflexartiger Interpretation reicht (Hasse/Krücken 2005a: 67). Bereits zu Beginn der Entstehung des soziologischen Neoinstitutionalismus verwies Zucker auf die Mikrofundierung jener zunächst vor allem auf makro- und mesozoiologischer Ebene angesiedelter Theorie (1977). Die Mikrobetrachtung von Institutionen hat daraufhin lange ein Nischendasein geführt, obschon der Diskurs konstant gefüttert wurde (Zucker 1983; Greif 1998; Powell/Colyvas 2008; Hasse/Schmidt 2010). Die jüngste Hinwendung zur multimodalen Betrachtung verschiedenster mikroinstitutioneller Phänomene wie Bilder (Jancsary/Meyer/Höllerer/Boxenbaum 2018), Sprache (Alvesson/Kärreman 2000) oder auch Architektur (Boxenbaum/Daudigeos/Pillet/Colombero 2018; Boxenbaum/Jones/Meyer/Svejenova 2018) bringt aber Bewegung in die Mikrofundierung des Neoinstitutionalismus. Mikroinstitutionen spielen im weiteren Verlauf dieses Buches eine besondere Rolle, da diesen eine intraorganisational stabilisierende Funktion zugeschrieben wird, die maßgeblich an der erfolgreichen Umweltwidersetzung obskurer Organisationen Anteil hat. Powell und Colyvas (2008) erläutern in diesem Zusammenhang, inwiefern lokal situierte Veränderungen des Sprachgebrauchs, also Veränderungen »im Kleinen«, letztlich Großes bewirken können:

Language and vocabulary [...] are the protocols that people use to engage in dialogue and achieve mutual understanding and intersubjective awareness. [...] As these »accounts« of performance or activity take hold, they become reified, that is, received and accepted as normal by their participants and adopted and emulated by others who were not a part of their initial creation. In this sense, local measures become »natural«. Once natural, they become public, as the measures redefine and reinterpret history, and evolve into models that others aspire to, and are recognized as guideposts of accomplishment. (2008: 292)

43 Diesbezüglich sind vor allem die Gedanken Durkheims zu Kollektiven und Gruppenidentitäten interessant, die prominent von Douglas (1985) auf moderne Organisationen angewandt wurden.

Diese Darstellung von institutionalistischer Mikrofundierung steht also in engem Verhältnis zum traditionellen, phänomenologischen Verständnis von Institutionen, wie sie Berger und Luckmann vorgeschlagen haben. Die Krux liegt dabei in der ›Metaphysik‹, aus der sich Sprache und Vokabular ableiten und sie gleichzeitig mitkonstituieren, die letztlich auch die institutionellen Vorgänge in Organisationen oder Nationen und nationenübergreifenden multinationalen Korporationen mitprägen. Auszumachen, wo der Ausgangspunkt nicht hinterfragter, weitgehend gültiger Institutionen wie etwa Mythen der Rationalität liegt, ist demnach schwierig (Überlegungen zur Emergenz von Institutionen und Organisationen liefern unter anderem Padgett/Powell 2012).

Der Neoinstitutionalismus kritisiert und ergänzt Webers These der Rationalisierung um den Aspekt der umweltlichen Einbettung von Organisationen und ihrer Anpassung an gesellschaftlich institutionalisierte Erwartungen. Folglich sind Organisationen oftmals weniger getrieben von tatsächlicher Effizienzsteigerung als der gesellschaftlichen Legitimität, die aus der Implementation von Erwartungen in die Organisationsstrukturen hervorgeht:

[O]rganizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures« (Meyer/Rowan 1977: 340).

Diese rationalisierten Konzepte, wie etwa die Vorstellung einer rationalen Steuerung, systematisch ermittelter Ressourcenbedarf, Innovationsplanung, Sicherheitskalkulationen und optimal ausgebildete Mitarbeiter, bilden einen in der westlichen Gesellschaft stark verankerten Mythos (Meyer/Drori/Hwang 2006).

Mit Blick auf Organisationsgrenzen propagiert der Neoinstitutionalismus deshalb eine Aufweichung derselben. Indem formale Grenzen nämlich der Legitimitätssicherung dienen, orientieren sich diese maßgeblich an Erwartungen aus der Umwelt. Starre organisationale Grenzen, wie sie bei obskuren Organisationen vorkommen, werden im Gegensatz dazu von innen heraus ›erarbeitet‹ und konstituiert. Dies hat mit der gesellschaftlichen Idee und Vorstellung einer obskuren Organisation selbst zu tun, die ihrerseits in verschiedenen Formen institutionalisiert ist. Ein Geheimbund lebt von dem verbreiteten Bild eines Geheimbundes, welches die Mitglieder selbst bestärken und umsetzen. Die Idee ist also ebenso an eine Art von Erwartung von außen wie von innen geknüpft. Es wäre somit zu einfach, schlicht von intraorganisational konstituierten Organisationsgrenzen auszugehen. Vielmehr spielt Umwelt hier eine wichtige Rolle, indem ein symbolisch-institutionalisiertes Bild von Obskurität *enacted* wird. Deutlich wird dies vor allem dann, wenn es zu sogenannten *overspill*-Effekten kommt, da sich Organisationsmitglieder auch außerhalb der Organisation in ähnlichen Milieus bewegen.

5.1 Rationalisierung als Umwelterwartung

Der soziologischen Institutionenradition geht Durkheims Interesse an Institutionen voraus, der die Soziologie gar als Wissenschaft der Institutionen hieß. Nicht weniger markant ist allerdings der Einfluss Webers auf die Institutionentheorie. Die Werke der zuvor referierten alten Institutionisten und auch der soziologische Neoinstitutionalismus setzen konkret bei Webers Konzeption von Organisationen als stahlharten Gehäusen an. Es war also Webers idealtypische Betrachtung der Bürokratie und Hierarchie, die Institutionentheoretiker von Selznick bis Meyer inspirierte.

Der Rückgriff auf die Bürokratiethorie nach Weber war in der klassischen Organisationstheorie noch stark mit der Frage nach der organisationalen Selbsterhaltung verknüpft (Mayntz 1968: 19). In diesem Sinne wurde organisationale Stabilität häufig mit der Rigorosität bürokratischer Strukturen gleichgesetzt. Je stärker bürokratische Strukturen in Organisationen sind, desto stabiler wird sich die Organisation über die Zeit halten können. Dieser kausale Zusammenhang zwischen Bürokratie und Selbsterhaltung ist mit dem Aufkommen neuer Sichtweisen, wie etwa jener, wonach Organisationen sich aus Legitimitätsgründen und weniger aus Effizienzgründen an Erwartungsstrukturen ihrer Umwelt orientieren (Meyer/Rowan 1977), zunehmend in den Hintergrund gerückt.

In Bezug auf obskure Organisationen ist die Frage, ob diese über bürokratische Strukturen im Sinne Webers verfügen oder vielmehr einem traditionellen System der Herrschaft folgen, nicht ganz einfach zu beantworten. Weber (1980) unterscheidet von der Bürokratie, die er als höchste Form der legalen Herrschaft charakterisiert, die traditionale und charismatische Herrschaft. Auch hier gilt es, Webers idealtypische, verstehende Soziologie ernst zu nehmen. Das heißt, in Organisationen können empirisch durchaus Elemente traditionaler, charismatischer und bürokratischer Herrschaft nebeneinander existieren.⁴⁴ Webers Herrschaftsverständnis ist damit nicht historisch akkurat verankert, geschweige denn als Synonym für Organisation und Rationalisierung zu verstehen (Mayntz 1968: 28 f.). Folglich ist Bürokratie eher als ein Strukturprinzip zu verstehen, dessen konstitutive Elemente wie Regelgebundenheit, Hierarchie oder die Verbeamtung durchaus in Organisationen vorkommen, allerdings immer nur bis zu einem gewissen Grad. Dass Webers verstehende Soziologie idealtypisch vorgeht, wird spätestens dann klar, wenn nach informellen Elementen, qualitativen Unterschieden in Beziehungen⁴⁵ oder Umweltbeziehungen und -einflüssen gefragt wird.⁴⁶ Ob idealtypisch oder nicht, Webers Rationalisierungsthese, die er eng mit seiner Bü-

44 Ohnehin ist Herrschaft bei Weber immer verbunden mit Verwaltung. Die Bürokratie markiert im Vergleich zur charismatischen und traditionellen Herrschaft aber die rationalste (effizienteste) Form.

45 Weber zu unterstellen, er wäre blind gewesen für die Mannigfaltigkeit menschlicher Beziehungen, ist verfehlt. Beweise für die Komplexität menschlicher Beziehungen lieferte ihm sein eigenes Leben zur Genüge, wie etwa seine Beziehung zu seinem Bruder Alfred Weber, die mit Alfred geteilte Liebschaft zu Else Jaffé (geboren von Richthofen), das Verhältnis mit Mina Tobler oder seine Ehe mit Marianne Weber zeigen (Kaube 2014).

46 Dies bedeutet nicht, dass sich Weber nicht über die Bedeutung von Umwelt im Klaren gewesen wäre. Seine ganze Soziologie beruht auf der Prämisse eines zentralisierten Nationalstaates. Bürokratie ist in diesem Zusammenhang als tiefgreifendes Ordnungsprinzip zu begreifen, das in der politisch-sozialen Ordnung einer Gesellschaft anker (Mayntz 1968: 33).

rokratietheorie verknüpft, hat bis heute weitreichende Folgen. Weber unterscheidet dabei drei Dimensionen: die Rationalisierung der individuellen Lebensführung, der Glaubenssysteme und der Institutionen (vgl. Gabriel 1979). Rationalisierung bedeutet nach Weber nicht bloß eine Entwicklung hin zu effizienteren Steuerungsmodellen und technisch-rationalen Strukturen, sondern ist der Grundidee bürokratischer Strukturen und damit Organisationen inhärent. Eine Organisationsgesellschaft ist in diesem Sinne zwingend eine Gesellschaft der Rationalisierung (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000; Meyer/Drori/Hwang 2006). Rationalisierung ist ein gesamtgesellschaftlicher Vorgang, der sich auf verschiedenen, ineinandergreifenden Größenebenen abspielt: auf abstrakter Ebene der Weltbilder und Glaubenssysteme, der Ebene der individuellen Lebensführung und auf Ebene der Institutionen. Damit wird klar, dass Rationalisierung keineswegs bloß auf effizientere Marktgestaltung und kompetitive Positionierung reduziert werden kann, sondern dass es sich dabei um einen tiefgreifenden, kulturellen Prozess handelt (Walgenbach/Meyer 2008: 17). Dies wurde von Weber mit seiner protestantischen Ethik belegt, indem er die Genese des modernen Kapitalismus maßgeblich aus calvinistischen Glaubensgrundsätzen ableitet. Auf der Organisationsebene ist Bürokratie die dominierende Kraft der Rationalisierung. Damit einher geht die gesteigerte Bedeutung berechenbarer Elemente und formaler Zielformulierungen. Auf Ebene des Individuums sieht Weber Rationalisierung vor allem im Prozess der Individualisierung und der individuellen Autonomie, auf Ebene des Glaubens und der Weltideologien spricht er von ›Entzauberung‹ (Hinings/Meyer 2018b: 14 f.). Letztere habe sich zunächst in der abendländischen Zuwendung zu monotheistischen Religion(en) und der Abwendung polytheistischer Gotteswelten gezeigt, zunehmend aber auch in dem rationalisierten, naturwissenschaftlichen Denken, das gesamtgesellschaftliche Verantwortung immer mehr dem Irdischen überträgt, die Theodizee wird verdrängt durch eine Technodizee (Poser 2011). Aber auch die Wissenschaft, der vermeintliche Verdränger, ist ein Opfer dieser Wandlung. In seiner Rede im Jahr 1917 zur Wissenschaft als Beruf betont Weber (2018) die Gefahr, die vom Verlust einer Perspektive, in der es prinzipiell keine geheimnisvollen, unberechenbaren Mächte mehr gibt, ausgeht. Webers Prognosen, wenn auch vage gehalten, sind größtenteils eingetroffen: Rationalisierte Mythen verbreiten sich in allen Sektoren moderner Gesellschaften: Digitale Buchhaltungssysteme, CSR-Abteilungen, PR-Abteilungen, Compliance-Abteilungen, Lizenz- und Zeugnisssysteme oder die Messbarmachung individueller, gesundheitlicher Lebensbereiche (vgl. Scott/Herkommer 1986: 200). Daneben bildet die hierarchisch stratifizierte Form nach wie vor die verbreitetste Struktur in Organisationen.

Gerade obskure Organisationen betonen die Wichtigkeit von Rängen und Hierarchien und verfügen in den meisten Fällen über ein Oberhaupt, das die Geschicke der Organisation und die mal mehr oder weniger stark symbolische Führung übernimmt. Bei Zünften ist der Zunftmeister gar das Aushängeschild der Organisation. Seine Rolle hat eine Innen- und Außenwirkung, wie später noch gezeigt wird. Serviceclubs sind profaner organisiert und verfügen über einen Organisationspräsidenten, der wiederum mit Präsidenten benachbarter Clubs (sogenannte Chapters und Districts) im Kontakt steht. Logen verfügen über ein komplexes Rangsystem, an der Spitze steht aber immer ein Meister des Stuhls (so zumindest die Bezeichnung bei den Freimaurern), der die anstehenden Geschäfte anleitet. Im Übrigen besteht eine Aufgabenteilung, indem der Zeremonienmeister oder andere untere Grade für bestimmte

Zwecke eingesetzt werden, beispielsweise zur Einhaltung von Kleidungsnormen oder der Aufnahme und Beförderung von Mitgliedern. Es handelt sich hierbei aber nicht um Adaptionen an umweltliche Rationalitätsmythen, wie sie an herkömmliche NPOs herangetragen werden. Diese Mythen sind organisationspezifisch und folgen der institutionalisierten Idee der Mitglieder, wie eine obskure Organisation auszusehen hat (ohne die Organisation dabei als obskur zu benennen, versteht sich).

Rationalisierungsprozesse beschreiben nicht *per definitionem* eine zunehmend komplexer werdende Gesellschaft, wie es etwa Emery und Trist prognostizierten (1965) oder auch von Luhmanns Systemtheorie hochgehalten wird (1997).⁴⁷ Dennoch wird hier die Auffassung von funktionaler Differenzierung übernommen, dass moderne Gesellschaften sich im Allgemeinen zunehmend komplexer gestalten: »The more modernized the society, the more extended the rationalized institutional structure in given domains and the greater the number of domains containing rationalized institutions« (Meyer/Rowan 1977: 345). Der Unterschied, der hier betont werden soll: Nicht bei allen gesellschaftlichen Mythen handelt es sich um Rationalitätsmythen (vgl. vertieft Kap. 8.2, für einen breiteren Mythenbegriff vgl. Westerlund/Sjöstrand 1981).

Der eigentliche Dreh des Neoinstitutionalismus ist, dass institutionelle Erwartungen der Effizienz tatsächlich in sogenannten Rationalitätsmythen resultieren und nicht nur als Legitimationsgrundlage umgesetzt werden, sondern häufig die eigentliche Ursache für die Schaffung von organisationalen Strukturen sind. Meyer und Rowan stellen folgende These auf: »Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy and increase their resources and survival capabilities« (1977: 352). Diesen Gedanken weiterentwickelt, gehen Vertreter der neoinstitutionalistischen Weltgesellschaftstheorie gar von global gültigen Mythen und Erwartungen aus (Meyer 2004; Hasse/Krücken 2005b und c; Nee 2005; Thomas/Meyer/Ramirez/Boli 1987; Meyer et al. 1997; Wobbe 2000).

Ziele und Handlung von Akteuren sind also, wenn auch vermeintlich individuell und einzigartig, eben nicht einzigartig und individuell, sondern folgen standardisierten Skripten und kollektiven Erwartungen. Die Fähigkeit zur Agentschaft ist folglich genauso konstruiert wie auch der Akteur an sich. Genauso verhält es sich mit den Mythen der Rationalisierung, die sich gesellschaftlich in nahezu allen Bereichen eingestrichelt haben. »Rationalization, understood to be a core component of social and organizational modernization or development, is the explicit organization of clearly defined social entities and their roles, relationships, and activities around clear and general rules and toward clear and general purposes« (Drori/Jang/Meyer 2006: 206). Diese Definition ist eng an Weber (1968) angelehnt.

Der Weltgesellschaftsansatz zeigt dabei gleichzeitig einen wunden Punkt im makrosoziologischen Paradigma des soziologischen Neoinstitutionalismus auf. Durch das besondere Interesse an multinationalen Korporationen, Unternehmen und staatsnahen Betrieben ergibt sich eine Homogenität, die nicht zwingend in alle Gesellschaftsbereiche diffundiert. Der soziologische Neoinstitutionalismus interessiert sich seit

47 Wobei Luhmann einerseits klar an Weber (und entsprechend auch Parsons) anschließt und damit auch explizit der Idee einer sich zunehmend rationalisierenden Gesellschaft Recht gibt und weiter vor allem in seinen frühen Schriften von einer komplexen und vor allem von Unsicherheit gezeichneten Gesellschaft ausgeht, in der »erfolgreiche« Kommunikation an sich bereits als unwahrscheinlich gelten muss – wie mit dem Konzept der doppelten Kontingenz verdeutlicht wird (1964).

seiner Grundlegung für die verblüffende Ähnlichkeit von Organisationen (DiMaggio/Powell 1983), vergisst dabei aber, nach Abweichungen und Unterschieden zu fragen (vgl. Abrutyn/Turner 2011: 300). Dieser Umstand wurde später vielfach kritisiert und Konzepte wurden entsprechend weiterentwickelt, indem der kulturellen Vielfalt mehr Wichtigkeit eingeräumt wurde wie beispielsweise mit dem Konzept der Übersetzung oder auch dem Ansatz verschiedener, konkurrierender institutioneller Logiken (vgl. exemplarisch Alford/Friedland 1991; Thornton/Ocasio 2008). Dass frühere Institutionentheoretiker mit ihrem Institutionsverständnis, das die Organisation fokussierte, diesbezüglich interessante Forschungsansätze präsentieren, geriet weitgehend in Vergessenheit (vgl. als Ausnahme Dobbin 1994).

Während mit Rationalisierung über lange Zeit vor allem die von Weber geprägte Bürokratie und die ihr zugeschriebenen Attribute gemeint waren, rückt der Rationalisierungsbegriff seit den 1980er-Jahren zunehmend in die Nähe einer ökonomischen Sphäre. Im Anschluss an Weber waren es vor allem Verwaltungswissenschaftler, die sich für bürokratische Strukturen in Verwaltungen, später auch Großbetrieben (Gouldner 1954a und b; Bahrdt 1959), interessierten.⁴⁸ Mit der Öffnung des Organisationsbegriffes rückten schließlich zunehmend Unternehmen in den Fokus, mit dem Effekt, dass Unternehmen und rationale messbare Ziele bald als Generalfolie für Organisationen aller Art hinhalten mussten, so beispielsweise bei der Ökonomisierung von NPOs (Zimmer/Simsa 2014) und dem New Public Management bei Verwaltungen (Hood 1995).

Ökonomisierung meint [...], dass immer mehr Gesellschaftsbereiche zu Objekten kapitalistischen Wirtschaftens werden und dass zunehmend mehr Gesellschaftsbereiche nach deren Logik ausgestaltet werden. Andere Bereiche wie Politik, Wissenschaft und Familie sind der Argumentation zufolge starkem Anpassungsdruck ausgesetzt, um erforderliche Leistungen für das Wirtschaftssystem zu erfüllen und um auf wirtschaftlichen Wandel zu reagieren. (Hasse 2010: 94)⁴⁹

Dieser Argumentationslinie folgend, dürfte der fokale Organisationstyp nicht (mehr) existieren. Dennoch gibt es diese Organisationsformen, die sich im Laufe ihrer Geschichte den genannten Rationalisierungsprozessen nur selektiv gestellt haben. So gibt es auch in Zünften PR-Verantwortliche, in Serviceclubs Rechnungsführer und Vereinsstatuten für Freimaurer. Formalisierung ist eine Grundbedingung für die Organisationswerdung. Inwiefern sich moderne Organisationen schließlich von premodernen Organisationen (oder »older social structures« gemäß Meyer/Bromley 2013: 367) trotzdem unterscheiden, zeigt sich bei einer Auswahl von Organisationstypspezifika: Mitgliederzulassung und Selektion, Bewährungsproben, Geschlechterungleichheit, Heimlichkeit *versus* Transparenz, Messbarkeit und Accounting und lose Kopplung zwischen Organisationszweck und tatsächlichen Praktiken. Jeder der

48 Die im Jahr 1956 von Thompson mitbegründete Zeitschrift *Administrative Science Quarterly* ist Resultat dieser Fokussierung auf verwaltungssoziologische Wissenschaft (vgl. Hasse 2010: 97).

49 Im Unterschied zu modernen Ökonomisierungsthesen verweist Hasse weiter darauf, dass die soziologischen Klassiker wie Durkheim und Weber viel mehr nach den sozialen Ursachen, die die vermeintliche Hegemonie des wirtschaftlichen Systems begünstigen, gefragt haben (2010: 94).

vorgenannten Punkte verstößt gegen global prosperierende Institutionen und Modelle und stellt diesen eigene Kategorien gegenüber.⁵⁰

Exemplarisch für einen Rationalisierungstrend, der nahezu alle Gesellschaftsbereiche erreicht hat und deshalb als eine Art gesellschaftlicher Mastertrend gehandelt werden kann, wird im folgenden Kapitel die Transparenz als institutionalisierte Gesellschaftserwartung thematisiert. Auch die institutionalisierte Erwartung nach organisationaler Transparenz entspringt in erster Linie dem wirtschaftlichen Sektor. Eine Verweigerung gegenüber Transparenzerwartungen steigert das gesellschaftliche Misstrauen und kann zu Absatz- und Imageproblemen führen. So zeigen Drori, Jang und Meyer, wie auch Transparenz- und Antikorruptionsbemühungen durchaus als Rationalisierungsprozesse verstanden werden können (2006: 212). Obskure Organisationen verweigern sich durch die selbstaufgelegte Heimlichkeit direkt diesem gesellschaftlichen Mastertrend.⁵¹

5.2 Transparenz als institutioneller Mastertrend

Das sozial- und organisationstheoretische Interesse an organisationaler Visibilität ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen (für einen Überblick vgl. Garsten/de Montoya 2008). Transparenz wurde deshalb zu einem Idiom, das für erhöhte Effizienz und Legitimität steht und in vielen Fällen auch von dieser Warte aus betrachtet wird (Bernstein 2012; Berglund 2014; Danker 2013). Andere kritisieren just diesen präskriptiven Kausalzusammenhang und sprechen sich für eine kritische Betrachtung von Transparenz aus (Birchall 2011; Christensen 2002; Christensen/Cornelissen 2015; Christensen/Cheney 2015; Hansen 2015; Hansen/Flyverbom 2015). Einig sind sich die verschiedenen Forschungsströme darin, dass Transparenz mehr denn je eine nicht hinterfragte, symbolisch-institutionelle Erwartungsgröße darstellt, die Organisationen unter Anpassungs- und Reaktionsdruck setzt (vgl. exemplarisch Ringels Untersuchung zu Transparenzbemühungen der deutschen Piratenpartei im Bundestag [2018]).

Transparency and secrecy are not either/or conditions. As ideals, they represent two ends of a continuum. What we are seeing now is a rapidly evolving shift of consensus among observers and actors worldwide about where states and corporations should be on that continuum. For corporations, the point of balance is moving away from an emphasis on privacy to agreement on financial transparency and corporate social responsibility. For nation-states, the shift is occurring between old ideas of sovereignty, which allowed states to keep the world out of their domestic matters, and a new standard that they must explain their actions to the world. (Florini 1998: 50)

50 Vgl. demgegenüber die Charakteristiken kontemporärer Organisationen nach Meyer/Bromley 2013, wo vor allem die Souveränität, die Bürgerschaft und Kontrolle und Informationsmanagement von Organisationen in den Fokus gerückt werden (379).

51 Was nicht bedeuten soll, dass nicht auch andere Mastertrends wie Geschlechtergleichbehandlung bei obskuren Organisationen Gegenstand einer Widersetzung sind. Die Erwartung nach Transparenz tangiert allerdings den Kernbereich von obskuren Organisationen. Dagegen finden sich zunehmend obskure Organisationen, die auch Frauen den Beitritt gewähren, wenn auch zögerlich (vgl. Kap. 8.6).

Aus theoretischer und konzeptueller Perspektive gestaltet sich der Überblick über die Transparenzliteratur zunehmend schwierig, zumal das Phänomen verzettelt zu sein scheint. Visibilität und Invisibilität können von zwei Enden angegangen werden: komplette Transparenz *versus* komplette Geheimhaltung. Empirisch sind beide Extreme kaum zu beobachten. Folglich kann der Diskurs über Transparenz und Geheimhaltung als unübersichtlich und unpräzise bezeichnet werden (Williams 2005). Dies mindert die Aktualität der Thematik nicht.

Im Jahr 2018 stimmte der zur Mehrheit ländliche und konservativ geprägte Kanton Schwyz in der Schweiz überraschend für die Offenlegung von Partei- und politischer Kampagnenfinanzierung und folgte damit einer Initiative der Jungsozialisten. Dies illustriert, wie das Interesse nach im Verborgenen stattfindenden politischen Prozessen und Finanzströmen steigt und mit der Forderung nach öffentlich zur Verfügung gestellten Aufzeichnungen von parlamentarischen Ratsdebatten korrespondiert. Ähnliche Forderungen wurden in der Finanzwelt und Industrie gestellt. Nach Jahren des Widerstandes fiel im Jahr 2014 das Schweizer Bankgeheimnis unter dem Druck internationaler Steuerfahnder. Zuvor führten unter anderem intransparente und verschachtelte Finanzprodukte zur Sublimekrise und später zur global umgreifenden Finanzkrise (Sorkin 2009). Korruptionsaffären aus der Industrie wie etwa bei Siemens im Jahr 2006 (Volz/Rommerskirchen 2009; Weidenfeld 2011) oder der Automobilbranche wie beim Abgasskandal von Volkswagen führten zur Verbreitung neuer organisationaler Formen wie Compliance-Abteilungen, Whistleblower-Policies und vermehrter formaler, externer Inspektionen.

Auch in der Welt des Sports und der Unterhaltung erklingt der Ruf nach Transparenz und Aufdeckung. Der Weltfußballverband FIFA sorgte 2015 mit der intransparenten Vergabe der Weltmeisterschaftsausgangsorte für einen Skandal. Vor den Olympischen Winterspielen 2018 in Südkorea wurden russische Sportler des Dopings überführt und Russland deswegen als Nation von der Teilnahme ausgeschlossen (nicht gesperrte Athleten nahmen als Delegation mit dem Namen »Olympische Athleten aus Russland« teil). US-Amerikanische und europäische Schauspielerinnen kritisierten unter dem Hashtag #MeToo den in der Branche weit verbreiteten Sexismus und erhoben gravierende Missbrauchsvorwürfe. Kritisiert wurde im Zuge dessen die Kultur des Wegschauens und der Verdeckmantelung. Dazu kam die Kritik an den drastischen Einkommensunterschieden zu männlichen Schauspielkollegen. Bereits zuvor war die Verleihung des prestigeträchtigsten Filmpreises der *Oscar-Academy* in den Verruf geraten, undurchsichtige und rassistisch motivierte Preisvergaben abzuhalten. Auch die wissenschaftliche Welt ist vor Vorwürfen der Intransparenz und Heimlichtuerei nicht gefeit. Das schwedische Nobelpreiskomitee sah sich seit jeher mit Vorwürfen der Seilschaften und Nepotismus konfrontiert, da die Stimmen für nominierte Kandidaten nicht öffentlich abgegeben wurden. Diese Aufzählung hat keine repräsentative Aussagekraft und soll lediglich die gesellschaftliche Bandbreite von Transparenz und Intransparenz als Institutionen illustrieren. Tatsächlich weisen alle Arten von Organisation verschiedener sozialer Welten unterschiedlich stark ausgeprägte Elemente von Opazität auf.

Postmoderne Geschichte ist auch eine Geschichte von stetig steigender Transparenzexpectation (vgl. Vattimo 1992). Der Zug von Transparenz als erstrebenswerter Zustand nahm, wie so manches, mit der Französischen Revolution Fahrt auf. Das Bild von moralischem und vernünftigen Verhalten im Sinne von Kants kategorischem

Imperativ bröckelt mit jedem neuen Unternehmensskandal, den damit verbundenen Sensationsnachrichten und der verschwörerischen Annahme, was hinter verschlossenen Türen stattfindet, sei ohnehin verwerflich. Transparenz erobert sich in einer sich rationalisierenden Gesellschaft immer mehr den Status einer anstrebenswerten Qualität (Bovens 1998; Tapscott/Ticoll 2003; Bennis et al. 2008; Hood 2006; Florini 2007; Tsoukas 1997; Strathern 2000). Das gilt für den Geschäftssektor (Lord 2006) wie auch den Dritten Sektor (Piotrowski 2010).

Im 16. und 17. Jahrhundert entwickelte sich ein Credo der Geheimhaltung, was Wissen und Information anging, das vor allem Geistlichkeit und wissenschaftliche Informationen betraf und von einer Gelehrtenkaste praktiziert wurde (Horn 2011). Die Folge war die Gründung diverser Geheimgesellschaften und Logen, wie auch die Freimaurer und Druiden, welche als Gefäße für vertrauliche Gespräche unter dem Ausschluss der Öffentlichkeit dienten. Regeln und Praktiken des öffentlichen Dienstes waren Studenten vorbehalten. Auch Gerichtsurteile wurden nicht öffentlich verlesen, es sei denn, die Veröffentlichung hätte einem bestimmten Zweck, beispielsweise der Abschreckung gedient. Hintergrund dieser Praktiken war die Hoch- und Instandhaltung von Autoritäten (Wegener 2006). Ab dem 18. Jahrhundert, begünstigt durch technisch immer leistungsfähigere Medien und Informationsdistribution und die zunehmende Alphabetisierung der Bevölkerung, nahm die Publizität öffentlicher Belange zu. Die Aufklärung weckt schließlich terminologisch jene Assoziationen, die auch heute noch mit Transparenz in Verbindung gebracht werden. Sätze und Tätigkeitswörter wie ›Licht ins Dunkel bringen‹, etwas ›beleuchten‹, ›offenbaren‹ oder ›enthüllen‹ folgen dem semantischen Muster der Erleuchtung beziehungsweise dem Gewinn von Wissen.⁵²

Wenn vom Transparenzdiskurs die Rede ist, sind Diskurse rund um die Begriffe der Visibilität, Offenheit oder Durchlässigkeit ebenso mitgemeint. Der Diskurs hat seither zahlreiche Wendungen und Umdeutungen mitgemacht. In den meisten Fällen wird Transparenz mit einem normativ positiven Zustand assoziiert. Transparenz gilt als positive Beschreibung oder als Verbesserung des Status quo und ist daher ein wünschens- und erstrebenswertes Ziel. Weder war dies in der Geschichte des Transparenzbegriffes immer so noch kam die Forderung nach Transparenz immer von gleicher Seite (vgl. dazu beispielsweise den Schweizer Fichenskandal Ende der 1990er-Jahre und die damit verbundene Forderung nach staatlicher Transparenz der hauptsächlich linken Zielpersonen, die vom Staat fichiert wurden gegenüber der aktuellen Forderung nach Offenlegung der Parteien- und Wahlkampffinanzierung von linker Seite; Online 9 und 10). Dennoch gibt es frühe historische Belege, welche die normativ positive Prägung von Sichtbarkeit und Offenheit belegen, wie beispielsweise die Beichtpraktiken der katholischen Kirche, wo Vergebung nur durch Offenlegung der begangenen Sünden erreicht werden konnte oder das Geständnis begangener Verbrechen mit nachfolgenden Reuebekenntnissen (Ringel 2017: 33 f.). Moderne Beispiele für die um sich greifende Erwartung nach Transparenz sind etwa das Publizieren von unternehmerischen Jahresberichten und Finanzreports, die der Umwelt versichern, dass man als Unternehmen nichts zu verheimlichen hat. Michel Foucault war unter den Ersten, die den normativen Begriff der Transparenz in Machtbeziehung und Dis-

52 Noch deutlicher wird dies mit dem englischen Ausdruck *enlightenment* oder dem französischen *lumières*.

ziplinarpraktiken aufdröselte (2017). »A fear haunted the latter half of the eighteenth century: the fear of darkened spaces of the pall of gloom which prevents the full visibility of things, men and truths« (1980: 153).

Diese Angst vor dem Verborgenen äußerte sich im zunehmenden Bestreben, Verborgenes und Heimliches sichtbar zu machen. Florini (1998) liefert ein Narrativ, welches beispielhaft den Aufstieg der Transparenzerwartung in der Moderne zeigt. Nach dem Ersten Weltkrieg wurden den Verlierermächten Deutsches Reich, Italien und Österreich-Ungarn und ihren Verbündeten neben Reparationszahlungen auch die Abrüstung und Entmilitarisierung vorgeschrieben. Die Einhaltung des Versailler Friedensvertrags sollte, vor allem auf Drängen Frankreichs, mit internationalen Inspektionen überprüft werden. Maßnahmen, die den USA und Großbritannien sauer aufstießen. Die Einmischung in souveräne Staaten, auch wenn diese als Aggressoren galten, war umstritten, worauf die Inspektionstätigkeit mit der Zeit fallengelassen wurde. Rund 80 Jahre später marschieren die USA, Großbritannien und weitere Verbündete im Irak ein, um die Inspektion potenzieller Massenvernichtungswaffen durchzusetzen. Die internationale Staatengemeinschaft, obwohl mehrheitlich gegen militärisches Eingreifen eingestellt, unterstützte die Inspektionsmaßnahmen.

Heute ist die Erwartung von Transparenz tief in westlichen Gesellschaften verankert und äußert sich in vielfältiger Weise:⁵³ Öffentlichkeitsabteilungen bei Unternehmen, CCTV in urbanen Räumen oder Smartphoneapplikationen, die dem Besitzer und den Krankenkassen einen gesunden Lebensstil attestieren. Dazu kommt der Trend der Selbstoptimierung, indem eigene Leistung messbar gemacht und entsprechend gesteigert wird.⁵⁴ Wie im vorhergegangenen Kapitel erläutert, können diese Trends als Prozesse der Rationalisierung auf allen Ebenen betrachtet werden. Transparenz bedeutet also auch Rationalisierung. Konzeptionell lässt sich die Transparenzforschung in zwei distinkte Analyseebenen einteilen: Zum einen steht der Überprüfbarkeitsansatz für die Offenlegung von Information und daraus resultierenden Vorteilen für Organisationen. Diesem Ansatz liegt eine klar normative Dimension zugrunde. Transparenz wird eine in Bezug auf Effizienz und Legitimität steigernde Wirkung zugeschrieben. Zum anderen thematisieren Performativitätsansätze Transparenz als ein Gemenge sozialer Prozesse aus einer sozialkonstruktivistischen Perspektive (vgl. Albu/Flyverbom 2016). Einig sind sich die verschiedenen Ansätze darin, dass moderne Gesellschaften und ihre Akteure immer häufiger, immer stärkeren Transparenzerwartungen ausgesetzt sind.

Transparenz ist demnach ein globaler Mastertrend, der Organisationen aller Art unter Zugzwang setzt. Aus Perspektive der institutionalistischen Weltgesellschaftstheorie sind Organisationen generell dem Druck ausgesetzt, sich von alten Formen zu lösen und sich in moderne, effizienzgesteuerte Organisationen zu transformieren (Hasse/Krücken 2005b; Boli/Thomas 1999; Suarez/Bromley 2016). Die Annahme beruht im Kern darauf, dass Akteure (hier vor allem auch Nationalstaaten) auf verschiede-

53 Vgl. auch Powers Denkfigur der Audit-Gesellschaft und damit zusammenhängenden Transparenzerwartungen und Kontrollen auf Organisationsebene (vgl. 1997 und 2005).

54 Mitunter wächst die Zahl an Ratgeber- und Lifecoach-Videos auf Videoplattformen rasant an. Beliebte Bereiche sind Lifestyle, Sport, Work Productivity oder Food. Zum Tragen kommen dabei sehr oft sogenannte Selbstexperimente, die die eigene Leistung steigern sollen (wie beispielsweise das Steuern eines möglichst effizienten Schlafrhythmus, vgl. Reckwitz 2018; Nassehi 1999).

nen Ebenen durch global wirkende Institutionen geprägt sind. Dies äußert sich in den Formalstrukturen von multinationalen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen, die für die Erfüllung dieser gesellschaftlichen Mastertrends eintreten. Beispiele sind Probleme der sozialen Ungleichheit, Menschenrechte im Allgemeinen, der Meinungsfreiheit, moralischer, politischer und finanzieller Verantwortlichkeiten oder eben der Einhaltung von Transparenzerwartungen (Meyer et al. 1997).

Vor allem Drittsektor-Organisationen sind responsiv, was die Adaption gesellschaftlicher Mastertrends angeht. Dies hat eine strukturelle Isomorphie von NPOs gleicher organisationaler Felder und damit einen hohen Grad an organisationaler Homogenität zur Folge (DiMaggio/Powell 1983; Bromley/Meyer 2014). Wie bereits erwähnt, streben NPOs noch stärker nach Legitimierung durch die zeremonielle Implementierung institutioneller Trends, weil sie oft über einen weit schwächeren technischen Kern verfügen als gewinnorientierte, produzierende Unternehmen und sich daher vor allem an ihrer institutionellen Umwelt orientieren. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass Organisationen, die bemüht sind, gesellschaftliche Glaubwürdigkeit auszustrahlen, ein gewisses Maß an Transparenz anstreben. Das tun sie mit verschiedenen Techniken, die häufig dem Modus der Berechenbarkeit folgen. So werden Zahlen zur Geschäftstätigkeit präsentiert, Bemühungen zur fairen Behandlung von Mitarbeitern und Stakeholdern kundgetan oder das zivil- oder umweltpolitische Engagement der Organisation betont. Illegale Organisationen widersetzen sich *per definitionem* dieser gesellschaftlichen Erwartung, da sie sich in einer Art Parallelwelt bewegen und deren Alltäglichkeiten dem normativ Nichterlaubten angehören. Interessanter ist der Fall von Organisationen, die sich nicht in der Unter- oder Schattenwelt bewegen, gesellschaftlich legitime Zwecke verfolgen und dennoch ein hohes Maß an Verschwiegenheit und Geheimhaltung aufweisen. Diese Organisationen befinden sich sozusagen im Auge des Hurrikans zwischen Transparenz und Geheimhaltung.

Transparenz, Geheimhaltung und Vertrauen hängen in vielfältiger Weise zusammen und bedingen sich gegenseitig. Transparenz bedarf Vertrauen und kann definitiv nur in Abgrenzung zu Verborgenen entstehen. Einerseits kann argumentiert werden, dass der Heimlichkeitsaspekt zwingendes Kriterium für die Konstitution obskurer Organisationen und ihrer Mitgliedergefüge ist, weil erst dadurch die Voraussetzung dafür geschaffen wird, dass sich ein hohes Maß an intraorganisationalem, generalisiertem Vertrauen bildet. Dieser Punkt findet auch in der Beschreibung verschwiegener Gruppen und Führungszirkel immer wieder Erwähnung. Im Falle von Serviceclubs wird argumentiert, dass Diskretion letztlich der Effizienz des organisationalen Handelns diene. Das heißt, Zwischentöne, die aus einer allfälligen Offenlegung der Clubtreffen erwachsen könnten, würden die effiziente Zielverfolgung bedrohen. Konträr kann andererseits argumentiert werden, dass sich die transparente Einordnung in gesellschaftlich legitimierte Formen positiv auf die Wahrnehmung und damit auf das entgegengebrachte Vertrauen auswirkt. Dies ist beispielsweise dann zu beobachten, wenn sich Organisationen ideellen Verbänden anschließen, sich für den Umweltschutz oder Wohltätigkeit engagieren und dann für die gute Tat mit Vertrauen und Legitimität belohnt werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Entscheidung des japanischen Telekommunikationsunternehmens Nippon, sich freiwillig in der amerikanischen und britischen Börse listen zu lassen, weil diese mehr Transparenz und die Einhaltung bestimmter Standards einforderten als die japanische Börse (Florini 1998: 57).

Auch obskure Organisationen können sich Rationalisierungs- und damit Transparenzerwartungen nicht gänzlich entziehen. Daher ist der Terminus des Widerstehens (*resist*) besser geeignet als jener der Abschottung, Abstoßung oder Abkoppelung (*reject*). Die wichtigen begrifflichen Nuancen, die beispielsweise mit dem Begriff des ›Sich-Sträubens‹ assoziativ geweckt werden, gehen bei absoluteren Begriffen wie jenem der Loslösung verloren. Simmel zeigt am Beispiel der Freimaurer nach 1700, wie sich die maurerische Geheimgesellschaft zunehmend gegenüber universellen Werten und Ideen geöffnet hat:

Das Freimaurertum betont, dass es die allgemeinste Gesellschaft sein will, der Bund der Bünde, der einzige, der jeden Sonderzweck und mit ihm alles partikularistische Wesen ablehnt und ausschließlich das allen guten Menschen Gemeinsame zu seinem Material machen will. Und Hand in Hand mit dieser, immer entschiedener werdenden Tendenz wächst die Vergleichültigung des Geheimnischarakters für die Logen, seine Zurückziehung auf die bloßen formalen Äußerlichkeiten. (1908: 289)

Dasselbe Prinzip ist bei Zünften und vor allem Serviceclubs zu beobachten (um nur jene zu nennen, die für diese Untersuchung die empirische Basis bilden). Die meisten obskuren Organisationen verfügen über Präsenz im Internet. Einige betreiben sogar eigene Apps, die den Mitgliedern Kalendereinträge erlauben und Informationen über deren Mitglieder (unter anderem Beruf und Vorname der Lebenspartnerin) vermitteln. Demnach handelt es sich bei obskuren Organisationen nicht schlicht um Reminiszenzen aus früheren Zeiten, die irgendwie überlebt haben, sondern um responsive Organisationen, die sich der technischen Möglichkeiten der Moderne bedienen. Die Obskürtheit und Resistenz gegenüber generellen Umwelterwartungen bleiben aber bestehen und sind demnach Resultate reflektiert getroffener Entscheide.

5.3 Organisationale Resistenzstrategien

Obskure Organisationen können sich bestimmten generellen Umwelterwartungen, sogenannten Mastertrends, weitgehend widersetzen. Die Frage nach dem Handlungsproblem sozial konstruierter Akteure bleibt jedoch: Sind obskure Organisationen strategisch resistent oder resultiert ihre Umweltresistenz aus ebenso nicht hinterfragten institutionalisierten Praktiken, die diesen Organisationen historisch zugeschrieben werden können? Geht es also um institutionalisierte Resistenz oder um Resistenz gegenüber Institutionen?

Der Neoinstitutionalismus betont strukturelle Inkonsistenzen, die dann auftreten, wenn Organisationen besonders stark von institutionalisierten Regeln abhängig sind. Diese Inkonsistenzen treten zutage, wenn zwischen der zeremoniellen Umsetzung institutioneller Erwartungen und den tatsächlichen technischen Erfordernissen einer Organisation Konflikte bestehen. »Formal structures that celebrate institutionalized myths differ from structures that act efficiently« (Meyer/Rowan 1977: 355). Aus Sicht effizienzsteigernder Maßnahmen erscheinen viele organisationale Praktiken als Kosten, die keinen eigentlichen Gewinn erbringen. Als Reaktion auf konfligierende Erwartungen und Erfordernisse schlagen Meyer und Rowan vier (partielle) Lösungen vor (356 ff.):

1. Organisationen können sich der zeremoniellen Adaption rationalisierter Mythen widersetzen. Die Gefahr dabei ist, dass die Glaubwürdigkeit der Organisation, im Bestreben ihre Effizienz zu signalisieren, leidet. Außerdem werden die organisationale Stabilität und Ressourcenzufuhr aufs Spiel gesetzt.
2. Organisationen können sich bewusst isolieren. Damit wird zwar der zeremonielle Aufwand nach außen beseitigt, allerdings auch die Möglichkeit, sich mit außerorganisationalen Erwartungen auseinanderzusetzen. Dies ist deshalb schwerwiegend, weil intraorganisationale Institutionen ebenso in ihrer Wirkung bestätigt und geglaubt werden müssen, wie Erwartungen, die von außen an die Organisation herangetragen werden. Durch den Weg der Isolation fällt diese externe Bestätigungsinstanz weg.
3. Organisationen können zynisch eingestehen, dass ihre Struktur mit den generell im Raum stehenden Erwartungen nicht kompatibel ist. Resultat ist ein Verlust an Legitimität.
4. Organisationen können Inkonsistenzen eingestehen und Reformversprechungen abgeben. Im Gegensatz zum vorherigen Punkt wird die Erfüllung auf die Zukunft verschoben. Die organisationale Glaubwürdigkeit leidet also zum gegenwärtigen Zeitpunkt, wird aber von der Hoffnung auf Besserung getragen. Diese Strategie führt, bei sich wiederholenden Reformversprechen ohne tatsächliche Anwendung, unweigerlich zu Zynismus und damit den gleichen Effekten, wie unter Punkt 3 festgehalten.

Anstelle dieser vier Resistenzlösungen betonen Meyer und Rowan allerdings zwei anderweitige Konzepte, die außerdem stärker gewichtet werden:⁵⁵ Lose Kopplung und Logik des Vertrauens und guten Glaubens. Letzteres soll hier nicht weiter beschäftigen. Das Konzept der losen Kopplung muss aber im Sinne einer Abgrenzung kurz besprochen werden.

Im klassischen Sinne versteht man unter dem Begriff der losen Kopplung oder der kompletten Entkopplung eine Abweichung tatsächlicher Praktiken von Formalstrukturen. Hasse (2003b) weist darauf hin, dass dieser Abweichung ein teilweise rationales Verständnis von Handlung und Strategie zugrunde liegt (vgl. auch Weick 1995): Entkopplung als teilbewusst gewählte Lösung bei Harmonieproblemen zwischen Organisation und institutioneller Erwartung.⁵⁶ Inwiefern es sich dabei auch um ein Implementationsproblem handelt, nämlich, dass eine Organisation bestimmte Erwartungen gar nicht umsetzen *kann*, bleibt offen.⁵⁷

55 Tatsächlich sind die partiellen Lösungen zu organisationaler Resistenz nach Meyer und Rowan weitgehend in Vergessenheit geraten.

56 Damit wird auch klar, dass es sich bei den von Meyer/Rowan hervorgehobenen Alltagspraktiken einer Organisation nicht zwingend um informale Prozesse handeln muss. Auch diese Praktiken können hochgradig formalisiert und institutionalisiert sein, sind aber nicht an nach außen dargestellte Zeremonien beziehungsweise offiziell-formale Zwecke (*policies*) gekoppelt.

57 Seibel (1991) bespricht drei Fälle von, wie er es in Anlehnung an Meyer/Zucker 1989 nennt, erfolgreich scheiternden Organisationen. Diese Organisationen würden sich entgegen der Effizienzannahme nicht überlebensfähig verhalten. Ihre Prozesse sind hochgradig ineffizient, intransparent und wirtschaftlich nicht profitbringend. Seibel illustriert sein Beispiel, weshalb solche Organisationen dennoch überleben, an Werkstätten für geistig Behinderte, an Frauenhäusern und an der Deutschen Krankenhausfinanzierung. Die betrachteten Organisationen überleben demnach, weil ihre Ineffizi-

So wie Meyer und Rowan Entkopplung verstehen, nämlich als einen Prozess, der Differenz zwischen Formalstrukturen einer Organisation und tatsächlichen Praktiken schafft, kann die Resistenz obskurer Organisationen gegenüber institutionellen Umwelterwartungen nicht erklärt werden. Vielmehr geht es um mehr oder weniger vorsätzliche Verweigerung und Vermeidung als Strategie. Auch bei der Verweigerungs- und Abkapselungsstrategie, die Meyer und Rowan als Alternativen zur losen Kopplung ins Feld führen, muss es sich nicht zwingend um eine bewusst gewählte Strategie der Organisationsleitung handeln. Stattdessen ist auch hier denkbar, dass eine Organisation bestimmte Erwartungen nicht erfüllen *kann*. In Bezug auf obskure Organisationen, deren Selbstverständnis, wie wir sehen werden, auf dem Mythos einer auserwählten Mitgliedschaft basiert, ist die Implementation von Erwartungen wie beispielsweise nach Transparenz, Chancengleichheit und Geschlechtsneutralität *a priori* schwierig. Assoziativ erinnert die Entkopplungsthese an das orwellsche Idiom des Doppeldenks aus dem dystopischen Roman 1984. Demnach sollen Mitglieder einerseits an die zeremoniellen Rationalitätsmythen glauben, nur um gleichzeitig im Alltag lose gekoppelten Aktivitäten nachzugehen.⁵⁸

Von der Formalstruktur entkoppelte Praktiken werden oft vorschnell mit informellen Praktiken gleichgesetzt. In vielen Fällen erhält Informalität erst dann Aufmerksamkeit, wenn formale Prozesse nicht mehr funktional sind, also die erforderlichen Mittel nicht zum gewünschten Ziel führen. Damit bleibt der Fokus sehr stark auf Störungen und nicht standardisierte Sonderfälle ausgerichtet. Kooperationsbeziehungen stoßen in ihrer Formalisierbarkeit schnell an ihre Grenzen. Dadurch entsteht eine Kluft zwischen den formalen Regeln und Strukturen sowie den gleichzeitig auftretenden situativen Erfordernissen, die sich im Zuge der »normalen« Arbeitspraktiken ergeben (Suchman 1987; Kumbruck 1998 und 1999). Verdeckte Strukturen sind deshalb notwendig, damit Kooperation in Organisationen überhaupt stattfinden kann. Diese sind nicht freiwillig oder *best practice*, sondern gehören untrennbar zum organisationalen Ganzen dazu.⁵⁹ Damit wird vollends klar, dass Informalität und Formalität gleichermaßen zwingend konstitutive Elemente von Organisation sind. Formale Strukturen müssen demnach immer mit »individueller Abweichung, so dass die in Stellenbeschreibungen explizit gemachten formalen Strukturen durch opake Strukturen ergänzt werden, die der situativen Anpassung dienen« (Kumbruck 1998: 234), ver-

enz Stabilität garantiert (in Form von Einflussphäre wichtiger Stellen, Kreditgeber, Krankenkassen oder sonstiger öffentlicher Einrichtungen). Bei »effizientem« Handeln würden sie diese Stabilität riskieren.

58 Ohnehin wird das Konzept der losen Kopplung nicht unkritisch betrachtet. So wird angezweifelt, ob langfristige Entkopplung in einer Organisation überhaupt möglich sei (vgl. Scott 2001). Auch dass sich relevante Andere, also beispielsweise Anspruchsgruppen, Regulierer oder Geschäftspartner, quasi an der Nase herumführen lassen, wird bezweifelt (Hilmer/Donaldson 1996).

59 Dies zeigen Bensman und Gerver (1963) eindrucksvoll in ihrer Studie zu abweichendem Verhalten bei der Montage von Flugzeugteilen in einer amerikanischen Fabrikation. Kern des abweichenden Verhaltens bildet die Verwendung von Gewindebohrern, deren Einsatz aus Sicherheitsgründen eigentlich verboten ist, um langwierige Produktionswartezeiten und die damit verbundene Senkung der Produktionsrate zu vermeiden. Es handelt sich hier um einen Konflikt zweier konfligierender Logiken innerhalb derselben Organisation (Sicherheit *versus* Effizienz).

standen werden.⁶⁰ »Weil formale Strukturen innerhalb von Organisationen nicht alles abbilden können, sind opake, d. h. undurchsichtige, verdeckte, im Schatten der offiziellen Strukturen existierende Strukturen notwendig. Die Menschen nutzen hierzu Nischen und füllen Beschreibungslücken aus« (ebd.: 234).

Neben Abweichungen von formalen Vorgaben kann Informalität auch zu strategischen Zwecken eingesetzt werden (Neuberger 1998). Diese Ausführungen zu informellen Strukturen und der losen Koppelung von Alltagspraktiken und Formalstruktur im Sinne von Meyer und Rowan sollen hier lediglich verdeutlichen, dass es sich bei obskuren Organisationen eben nicht um Entkoppelungsprozesse handelt. Stattdessen verfügen die Organisationen über opake Formalstrukturen, die sich nicht an generellen Umwelterwartungen orientieren.⁶¹

Kurz zusammengefasst reagieren Organisationen gemäß Meyer und Rowan also auf drei Arten auf Organisation-Umwelt-Inkonsistenzen: Adaption, lose Kopplung oder Abweisung. Im Falle von obskuren Organisationen werden keine zynischen Eingeständnisse und keine Reformbemühungen beobachtet, stattdessen aber eine deutliche Widersetzung. Damit müsste obskuren Organisationen eigentlich ein Legitimitätsproblem drohen, das sich empirisch aber nur bedingt zeigt. Selektiv betrachtet haben gewisse obskure Organisationen einen schlechten Ruf, wie etwa rechtsnationale Burschenschaften oder verschwörerische Geheimlogen, was die Organisationen aber nicht in ihrer Existenz bedroht oder behindert.

Die Resistenzdebatte ist breit gefächert. Dennoch beziehen sich die meisten Arbeiten hierzu auf einen Konsens, nämlich Organisationen, die *sine qua non* auf ihre Umwelt entweder angewiesen sind oder doch mindestens in einer mehr oder weniger starken Interdependenz stehen. Hirschmann (1970) unterscheidet zwischen zwei generellen Arten, wie Distanzierung zwischen Organisation und Umwelt vorstattgehen kann: Rückzug und Einsprache. Die beiden Möglichkeiten sind einleuchtend, bei Unzufriedenheit können sich beispielsweise Kunden eines Unternehmens entweder zurückziehen oder Einsprache erheben. Im Fall obskurer Organisationen gibt es keine Kunden, aber Mitglieder. Durch das Fehlen eines technischen Kernbereichs im Sinne von Thompson fallen auch weitere Anspruchsgruppen erst mal weg.

Oliver (1991) schlägt, stärker von einer Managementperspektive geprägt, fünf basale Strategien von Organisationen vor, die in Bezug auf das Organisation-Umwelt-Verhältnis zum Einsatz kommen: Fügung, Kompromiss, Vermeidung, Bekämpfung und Manipulation. Sie erweitert und vertieft damit das Spektrum an Strategien im Vergleich zu Meyer und Rowan und Hirschmann.⁶² Die Vermeidungsstrategie basiert

60 Eine formale Regel kann demnach als entschiedene Regel angesehen werden, während der Ursprung informeller Regeln unbekannt ist. Informale Regeln werden in Anlehnung an Ahrne (2018: 180) fortan mit dem Normbegriff beschrieben.

61 Es ist dennoch nicht ausgeschlossen, dass eine lose Kopplung zwischen obskurer Formalstruktur und Alltagspraktik besteht. Dies kann durchaus sein. Denkbar wäre beispielsweise, dass bestimmte Mitglieder über informellen Einfluss und Status verfügen, der sich in der für Außenstehende obskuren Formalstruktur nicht spiegelt. Dieses Hinterbühnenargument hat einen für Organisationen generell gültigen Überrolleffekt. Ist aber nicht vordergründiges Thema dieser Arbeit. Das Argument wird im zweiten empirischen Teil dennoch aufgenommen, wenn es darum geht, die Vernetzung der Mitglieder zu analysieren (vgl. Kap. 10).

62 In der Management- und Praktikerliteratur wird ansonsten häufig der Begriff der Resilienz bemüht, wobei dabei vor allem der Umgang mit organisationalen Krisen (vgl. Manyena 2006) oder desaströ-

demnach auf Taktiken der Verheimlichung, des Pufferns oder der Flucht. So können Organisationen, die sich den Erfordernissen institutioneller Prozesse verweigern, mit Nonkonformität verschleiern, ihre institutionellen Banden lösen oder schlicht und einfach ihre Ziele und Aktivitäten ändern und damit die Flucht ergreifen (1991: 152).

Auf den Transparenzdiskurs zurückgreifend, fällt auf, dass gegenwärtig vor allem Olivers Strategien zur Erklärung (insbesondere jene der Vermeidung) von organisationaler Transparenzresistenz herangezogen werden (Alexander 2018; Neyland 2007). Allerdings geht keiner der Fälle soweit, die Verweigerung von Transparenz als entscheidendes und definierendes Organisationsmerkmal zu bezeichnen, was bei obskuren Organisationen aber der Fall ist. Grundlegend ist die Annahme, dass Organisationen die Erwartung einer bestimmten Offenheit und Transparenz erfüllen mit dem Ziel, die Legitimität ihres Daseins und Handelns zu steigern. Signalisiert wird: Wir haben nichts zu verstecken. Wobei die Erwartungen an eine Organisation erstens von unterschiedlichen Interessengruppen und Anteilshabern ausgehen können und zweitens auch von der Organisation selber als unterschiedlich wichtig eingestuft werden.⁶³

Im Unterschied zu obskuren Organisationen werden meist unerwartete Konsequenzen von Transparenzbemühungen beschrieben – wie Überbürokratisierung (Anchiarico/Jacobs 1996), Effizienzverlust (Bernstein 2012) oder Entkoppelung (Heimstädt 2017). Selten wird allerdings darauf verwiesen, dass Organisationen aufgrund strategischer Überlegungen oder eigener, organisationspezifischer Prägung auf die Implementierung entsprechender Strukturen verzichten. In diesem Sinne, anknüpfend an Stinchcombes Konzept der anhaltenden Prägung, muss eher von einer Intransigenz als einer Resistenz ausgegangen werden. Einen solchen Fall von Intransigenz gegenüber gesellschaftsweiten Mastertrends bilden beispielsweise die amerikanischen Pfadfinder. So wurde die Mitgliedschaft homosexuellen Männern und Knaben lange Zeit verweigert, bis die Organisation im Jahr 2014 unter dem gesellschaftlichen Druck eingeknickt ist. Dieser Mechanismus der Mitgliederselektion ergibt eine homogene Mitgliedergruppe, die ihrerseits die Selektionskriterien und organisationale Grenzziehung zwischen Mitglied und Nichtmitglied zementiert (vgl. Tschirhat 2006: 525; mehr dazu in Kap. 8.6).⁶⁴ Das gängige Verständnis von Organisationen ist, dass diese eine vergleichsweise junge Koordinationsform sind, die aber, einmal etabliert, zunächst die westliche Welt rasant erobert hat, sodass heute ein Wegdenken der Or-

sen Umweltbedingungen (vgl. Wildavsky 1991) thematisiert wird. Resilienz wird dann meist als wünschenswerte Eigenschaft verstanden, die der Organisation in stürmischen Zeiten zu Standhaftigkeit verhilft (vgl. zur Übersicht Kantur/Iseri-Say 2012; Coutu 2002 und Weick 2001).

63 In vielen Ländern, in welchen beispielsweise eine allgemeine Wehrpflicht besteht, gibt es auch Gruppen, die sich aktiv für eine Aufhebung derselben einsetzt. Die Erwartungen, die dieses Publikum an die Organisation, in diesem Falle die Armee, stellt, werden aber ignoriert. Dies funktioniert deshalb, weil diese Gruppen zu wenig Einfluss auf den generellen Erwartungsdiskurs ausüben können. Das Geflecht von Gesellschaftserwartung und Adaption dieser Erwartungen hat also auch viel mit Position und Macht zu tun (vgl. diesen Ansatz vertiefend Fligstein 2011).

64 Obschon die meisten obskuren Organisationen Männerorganisationen sind, taucht die idealtypische Form auch bei reinen Frauengesellschaften auf. Ein Beispiel ist die Organisation The Daughters of the American Revolution (DAR). Die Mitgliedschaft erfordert einen Herkunftsnachweis. So sind nur Mitgliederinnen zugelassen, die direkte Nachfahren einer Person sind, die im amerikanischen Unabhängigkeitsbestreben eine Rolle gespielt hatten. Die Organisation versteht sich als NPO und verfolgt gemäß eigenen Aussagen Ziele in Bildung, Patriotismus und Erhalt historischer Traditionen (Online 12).

ganisation kaum mehr vorstellbar ist und deshalb als gegeben wahrgenommen wird (Zucker 1977). Zucker betont in diesem Zusammenhang ebenfalls die Persistenz institutionalisierter Formen über die Zeit:

First, for cultural persistence, transmission from one generation to the next must occur [...]. Second, once transmission has taken place, maintenance of the culture must occur [...]. Third, once maintenance has occurred, cultural persistence depends on the resistance to attempts to change. (727)

Damit wird einmal mehr die Temporalität hervorgehoben, die für Institutionalisierung (in und außerhalb von Organisationen) von großer Bedeutung ist. Daneben spielt es eine Rolle, ob sozialer Wandel, hier im Sinne einer Öffnung, von der Organisation gewünscht wird oder nicht. Die vorangegangenen Ausführungen zum alten und neuen Institutionalismus und die entsprechend fokalen Konzepte sollen im folgenden Kapitel zu einer Forschungssynthese zusammengeführt werden.

6 Synthese: ein Forschungsrahmen

Nach ausführlicher Besprechung der Prämissen zentraler Konzepte des alten und neuen Institutionalismus bleibt das theoretische Kernproblem im Raum:

Die Crux aller Anpassung: Wie kann ein System sich an etwas anpassen, ohne sich selbst folgenreich zu ändern, reproduziert sich in der Differenz von Umwelt- und Selbstanpassung. Auf diese Weise verwickeln sich Organisationen in einen Strukturwandel, der seine eigenen Fortsetzungsbedingungen generiert [...]. (Hasse/Japp 1997: 158)

Organisationen müssten demnach eher als Verstärker institutioneller Mastertrends fungieren, statt als Blocker. Der Wurm steckt im Akteurs- und Handlungsverständnis der verschiedenen Theorietraditionen. Zugespitzt und am Idealtyp der obskuren Organisation orientiert, lässt sich festhalten, dass die hier fokalen Organisationen:

- keine Ressourcenabhängigkeiten aufweisen (nach Pfeffer/Salancik 1978),
- über keinen technischen Kern verfügen (nach Thompson 1967; Brunsson 1989) und
- keine eigene Umweltische besetzen (nach Hannan/Freeman 1977).

Jeder einzelne dieser Punkte mag in seiner Zuspitzung überraschen. So ist klar, dass auch obskure Organisationen über Ressourcen wie Häuser, Kapital oder Insignien verfügen, die sie über ihre Mitglieder generieren, was eben genau diese zu wichtigen Lieferanten und damit Ressourcenzulieferern macht. Auch die Behauptung eines fehlenden technischen Kerns ist strikt im Sinne eines produktionsorientierten, technischen Kerns zu verstehen, wie er von Thompson beschrieben wurde. Damit ist nicht gesagt, dass in obskuren Organisationen keine Kernaktivitäten stattfinden. Zuletzt kann argumentiert werden, dass obskure Organisationen in ihrer Spezifität, die sich eben beispielsweise in der eigenwilligen Ressourcenzufuhr zeigt, eben doch Nischen besetzen, die andere Organisationen mit ähnlichen Zielen nicht im selben Maße verfolgen können. Auch wenn diese Voraussetzungen nicht in ihrer ganzen Härte zum Tragen kommen, bleibt die Frage, weshalb und wie obskure Organisationen institutionalisierten Rationalitätserwartungen widerstehen?

Grundsätzlich gilt in dieser Untersuchung das Bild von Organisationen als offenes, sich mit der Umwelt in stetigem Kontakt befindenden Systemen. Damit müssen Rationalisierungsprozesse und institutionelle Mastertrends, wie sie oft und detailliert beschrieben wurden, ernst genommen werden. Erst durch diese Kontrastierung wird die Frage nach der Widerspenstigkeit obskurer Organisationen interessant. Mithil-

fe eines Rückgriffs auf die alte Institutionentheorie kann an ein Umweltverständnis angeschlossen werden, das sich von jenem des Neoinstitutionalismus unterscheidet. Umwelt wird als notwendiges Übel betrachtet, dem Organisationen zunächst eher zurückhaltend, gar feindlich gegenüber treten (Selznick 1949; Stinchcombe 1965). Ausschlaggebender Akteur ist die mit Werten und Normen ›aufgeladene‹ Organisation. Diese stärker gewichteten, intraorganisationalen Elemente wie Führung, Werte und Identität und das prägende, anhaltende Gründungsmoment sollen den Bezugsrahmen für eine genuine Organisationsbeschreibung vorgeben. Davon handelt der erste empirische Teil dieser Arbeit. Der zweite empirische Teil hat schließlich die paradoxe Symbiose von Abkapselung und Einbettung zum Thema. Mithilfe von Zeremonien und dem Verhältnis intraorganisationaler und interorganisationaler Multilevel-Netzwerk-Überlegungen wird aufgezeigt, wie obskure Organisationen institutionellen Master-trends trotzen und welche Implikationen dies mit sich bringt.

Dieses Kapitel geht folgendermaßen vor: Ziel ist ein Nexus aus zentralen Konzepten des alten und des Neoinstitutionalismus. Dazu werden zunächst grundlegende Gemeinsamkeiten und Unterschiede hervorgehoben, bevor die zentralen Modelle (Organisationsführung, Wertinfusion, Prägung und Resistenz) zu einem spezifischen Forschungsansatz kombiniert werden.

6.1 Nexus alter und neuer Institutionalismus

Das oben gestreifte Problem unterschiedlicher Akteurs- und Handlungskonzepte bei den zwei Institutionalismen wird nun nochmals aufgerollt. Zunächst muss festgehalten werden, dass eine gewisse Linearität zwischen altem und neuem Institutionalismus besteht. Nur schon, weil sich die Hauptautoren immer wieder auf Weber als Ausgangslage beziehen (in den meisten Fällen, um ihn zu wiederlegen⁶⁵). Historisch gesehen, ist es der *cognitive* und *cultural turn*, der den Paradigmenwechsel von alt zu neu markiert.

Tab. 1: Konzepte alter und neuer Institutionalismus

	Alter Institutionalismus	Neoinstitutionalismus
Locus der Institutionalisierung	Organisation	Feld/Gesellschaft
Umweltkonzept	Konflikt, Macht	Kultur und Kognition
Organisationskonzept	Natürliches System	Offenes System
Struktureller Fokus	Informale Strukturen	Symbolische Rolle von Formalstruktur
Schlüsselformen Kognition	Werte, Normen, Verhalten	Kategorien, Routinen, Skripts
Organisationale Einbettung	Lokale Gemeinschaft	Feld/Gesellschaft

65 Abweichung von Webers Bürokratiethorie münden entweder in der Erklärung, dass Organisationsstrukturen der Erfüllung einer technischen Funktion dienen (Woodward 1965; Perrow 1970), dass sie Antworten auf gesellschaftliche Umwelterwartungen technischer Art sind, also der Akkumulation von Ressourcen dienen beispielsweise (Lawrence/Lorsch 1986) oder dann, dass es sich um symbolische Strukturen von Organisationen handelt, um Umwelterwartungen zu befriedigen und dadurch Legitimität zu gewinnen (Meyer/Rowan 1977).

Dynamik	Wandel	Stabilität
---------	--------	------------

Tabelle angelehnt an Powell/DiMaggio 1991: 12 und Scott 2014: 51 f.; zu Weiterentwicklungen vgl. Greenwood/Hinings 1996 und Hirsch/Lounsbury 1997

Einer der Unterschiede des alten und neuen Institutionalismus liegt im Verständnis formaler Strukturen. Während der Neoinstitutionalismus die These vertritt, dass es sich bei formalen Strukturen vornehmlich um Legitimation erzeugende Mythen und Zeremonien handle, versteht der alte Institutionalismus unter Formalstrukturen einen sozialen Prozess, der durch Interaktion ent- und besteht (vgl. Stinchcombe 2001). Aber der wohl fundamentalste Unterschied der beiden Theorien ist die Konzeption von Umwelt an sich. Der alte Institutionalismus sieht Organisationen als in lokale, durchaus räumlich begrenzte Gemeinschaften eingebettet, die durch persönliche Beziehungen und direkte Interaktion konstituiert sind und deren organisationale Identität maßgeblich mit den Leuten in der Organisation zu tun hat (Gouldner 1954a; 1954b; Clark 1960a und b). Der Neoinstitutionalismus betont hingegen Felder als Betrachtungsgröße, wo abstrakte Größen wie Professionen eine Rolle spielen. Die Umwelt wird subtiler verstanden. Organisationen sind in diesem Sinne in ihrer Umwelt eingebettet (Powell/DiMaggio 1991: 13; Granovetter 1985).

Selznicks Organisationsbild hebt Informalitäten, unterschiedliche Werte und Normen in der gleichen Organisation hervor. Er zeichnet ein chaotisches Inneres von Organisationen, das alles andere als rational funktioniert (vgl. Scott/Herkommer 1986: 134). Organisationsmitglieder werden in der Organisation durch spezifische Werte und Normen »infundiert«. Diese Werte und Normen können dabei in sich geschlossene, verselbstständige Ziele und Zwecke begünstigen (Selznick 1957: 17).

Dagegen betont der Neoinstitutionalismus kognitive und kulturelle Prozesse (Zucker 1983: 25) und zeichnet ein Bild des stetigen Flusses. »Panta rei – hieß es von Heraklit 500 Jahre vor Christus. Die Welt wird dabei als in einem ständigen Prozess der Veränderung verstanden. Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen – so die Metapher – es ist nicht mehr das gleiche Wasser und auch der Mensch hat sich beim zweiten Mal bereits wieder verändert. Interessanterweise betonen die Neoinstitutionalisten vor diesem Hintergrund gerade die Stabilität von Organisationen und Gesellschaften, die sie wegen ihrer hohen Unwahrscheinlichkeit erstaunt.

Auch das Verständnis von Institutionen ist anders gelagert: »Not norms and values but taken-for-granted scripts, rules, and classifications are the stuff of which institutions are made. Rather than concrete organizations eliciting affective commitment, institutions are macrolevel abstractions« (Powell/DiMaggio 1991: 14 f.).

Der alte Institutionalismus hat bezogen auf den untersuchten obskuren Organisationstyp eine stärkere Erklärungsleistung, weil Organisationen an sich stärker im Fokus des Paradigmas stehen. Subtile, Makrolevel-Abstraktionen, wie sie die Neoinstitutionalisten betonen, werden von obskuren Organisationen bewusst ignoriert. Sie widersetzen sich allgemeingültigen gesellschaftlichen Institutionen. Dies bringt einige theoretische Probleme zum Vorschein: Zum einen können gesellschaftliche Mastertrends nicht in dem Maße als natürlich gegeben (*taken for granted*) wahrgenommen werden, wie dies die neoinstitutionalistische Konzeption vorsieht, weil sich obscure

Organisationen sehr bewusst gegen entsprechende Anpassungen wehren.⁶⁶ Zum anderen sind die Normen, Werte und Regeln in obskuren Organisationen eingeschlossen (*encapsulated*).⁶⁷ Sie basieren also auf einer Art kognitiver Binnenwelt, einer spezifischen Wirklichkeit (Schütz 1971a). Mitglieder dieser Wirklichkeit sind sich dieser Abgeschlossenheit durchaus bewusst, entsprechend wird zwischen einem Leben in der Organisation und außerhalb der Organisation unterschieden. Es gelten andere, teilweise mit der Außenwelt konkurrierende Normen und Werte. Diese können dabei durchaus den Status von Institutionen haben, werden sie doch genauso wenig hinterfragt und funktionieren als Skripts, die über Typisierung und Erwartungsmuster, die organisationale Identität kognitiv und strukturell prägen. Aufgrund der Abgeschlossenheit bietet sich der Begriff der Mikroinstitutionen zur Kennzeichnung an. Dieser Begriff soll nicht bedeuten, dass diese Institutionen weniger Validität oder Bedeutung hätten, sondern lediglich den Wirkungsgrad dieser Institutionen kennzeichnen, der sich auf die entsprechende Organisation beschränkt.

Zum Umwelt-Organisation-Verhältnis können zwei grundlegende Ansichten differenziert werden: Die eine Sicht ist in Anlehnung von Stinchcombe (1965) jene, die Organisationen als historisch nachhaltig geprägt ansieht. Die Bedingungen zur Gründungszeit sind demnach für die Organisationscharakteristik ausschlaggebend und verleihen der Organisation eine gewisse Trägheit. Demgegenüber steht der Einbettungsgedanke des soziologischen Neoinstitutionalismus (der auch in der neueren Wirtschaftssoziologie und Netzwerkanalyse bestimmend ist). Die These hier lautet, dass Organisationen unter konstantem Einfluss umweltlicher Bedingungen stehen und diesen gleichzeitig auch mitkonstituieren (vgl. prominent dazu Granovetter 1985; Padgett/Powell 2012).

Umwelt und Legitimität sind eng verzahnt im Paradigma des Neoinstitutionalismus. Die Frage bleibt aber, ob alle Organisationen gleichermaßen auf Legitimität angewiesen sind, um überleben zu können. Da Organisationen nicht alle Erwartungen erfüllen können, weil dies teilweise aufwendiger Manöver bedürfte oder sie sich gar widersprechen (Alford/Friedland 1991), werden Umwelterwartungen selektiv erfüllt (Brunsson 1989). Damit bleibt Organisationen meist gar nichts anderes übrig, als die symbolische Anerkennung von Umwelterwartungen von ihrem Kernbereich zu entkoppeln. Dieser Umstand ist von großer Bedeutung für obskure Organisationen. Diese verfügen zwar über keinen eigentlichen technischen Kern, dafür aber über eine Gemeinschaft, die sich über wichtige Merkmale wie Intimität und Diskretion von innen heraus definiert.

Beide Ansätze gehen davon aus, dass Institutionalisierung organisationale Rationalität beschränkt. Wo sie die Gründe dafür verorten, divergiert aber. Selznick und Co.

66 Diese Feststellung folgt der Annahme, dass Institutionen eben nicht allgemeine Gültigkeit haben, sondern von »larger or smaller groups of people (Jepperson 1991) als natürlich gegeben angeschaut werden. Damit haben Institutionen vor allem in spezifischen Milieus Bedeutung. Ausgenommen davon sind sogenannte Master trends, die sich sehr weit verbreitet haben und situationsübergreifend Gültigkeit haben.

67 Unter Norm wird hier nicht die Parsons-Version verstanden, sondern eine an Kognition orientierte Form von Norm, wie sie beispielsweise Garfinkel (1967) oder Berger/Luckmann (1967) vorschlagen. Normen werden verstanden als kognitive Leitsysteme und Regelanleitungen, die von Akteuren flexibel und reflektierend, einer Logik der Angemessenheit folgend (March/Simon 1993), angenommen werden.

betonen politische Machtkämpfe, Allianzbildung und Konflikte, während die Neo-institutionalisten den Zusammenhang von Stabilität und Legitimität starkmachen, also subtilere, selten explizit ausgesprochene Faktoren (Zucker 1983: 5). Stinchcombe bringt in einer Rückschau die unvereinbaren Differenzen zwischen altem und neuem Institutionalismus folgendermaßen auf den Punkt:

Institutions [...] shaped the creation and functions of units in market and the relations between them. But unlike the institutions of modern institutionalism, people ran these institutions by organizing activities on their behalf. Institutions were, in the first instance, created by purposive people in legislatures and international unions, and in pamphlets of business ideologists in Northern England. Modern institutionalism, to create a caricature, is Durkheimian in the sense that collective representations manufacture themselves by opaque processes, are implemented by diffusion, are exterior and constraining without exterior people doing the creation or the constraining. (1997: 2).

Den meisten Abhandlungen über Umwelt und Organisation ist, vielleicht mit Ausnahme einiger rationaler Organisationstheorien, gemeinsam, dass Organisationen im Kontakt oder gar unter Einfluss und Druck ihrer Umwelt stehen, *weil* sie von dieser *abhängig* sind. Dieses Grundverständnis beschränkt sich nicht nur auf die Theorie der offenen Systeme, sondern findet sich auch wieder bei den Arbeiten der alten Institutionisten, Populationsökologen, Institutionenökonomien, Verhaltens- und Kontingenztheoretikern und Sozialkonstruktivisten. Verschiedene Theorien sprechen diese Abhängigkeit direkt an, wie beispielsweise die kurz erläuterte Ressourcenabhängigkeitstheorie. Was aber weitgehend unbeantwortet bleibt, ist der Sonderfall, der eintritt, wenn eine Organisation nur von ihren Mitgliedern abhängig ist, um überleben zu können. Funktional betrachtet muss die obskure Organisation ihren Mitgliedern etwas bieten, denn diese nehmen Aufwand und Mitgliederbeiträge auf sich, um Teil der Organisation zu sein. Das erklärte, symbolische Ziel der Wohltätigkeit wäre einfacher und oft auch öffentlich wirksamer zu erreichen als in einer obskuren Organisation.

Es wurde gezeigt, dass die Bandbreite der Institutionentheorie groß ist, was das Verständnis des Wechselspiels von Organisation und Umwelt angeht. Der alte Institutionalismus gesteht Akteuren eine Agenda zu, versteht sie als reflexiv und vorsätzlich handelnd. Der alte Institutionalismus fokussiert die historische Prägung, die eine Organisation bei ihrer Gründung erhält und sich hartnäckig hält. Daneben werden organisationsspezifische Werte und Führung (auch im traditionellen Sinne Webers) thematisiert. Der alte Institutionalismus hat Stärken bei der Erklärung organisationaler Identität und intraorganisationalen Wertesystemen, wie sie in Organisationen vorkommen. Dabei spielen die Bedingungen, zu welchen die Organisation entstanden ist, eine wesentliche Rolle, da diese (Umwelt-)Bedingungen nachhaltig auf Organisationen einwirken und prägend sind.⁶⁸ Gleichzeitig führt diese Prägung vor allem bei Organisationen, die sich nicht in hochkompetitiven Sphären bewegen, dazu, dass eine Trägheit einsetzt, die organisationalen Wandel behindert. Diese Perspektive leidet allerdings daran, dass institutionellen Umwelterwartungen und kognitiv-kulturellen

68 Auch dieses vermeintlich alte Konzept erregt unter dem Begriff der *poisedness* jüngst wieder vermehrt Aufmerksamkeit (Croidieu/Soppe/Powell 2017; Johnson/Powell 2017).

Prozessen nicht genügend Bedeutung zugeschrieben wird, zumal Umwelterwartungen als Übel betrachtet werden.

Dem soziologischen Neoinstitutionalismus ist es zu verdanken, dass symbolische Formen und Glaubenssysteme in den Fokus gerückt sind. Demnach sind Umwelterwartungen von fundamentaler Bedeutung wie beispielsweise die Vorstellung effizienter Organisationsführung. Dieser Rationalitätsmythos führt zu Strukturangleichung zwischen Organisationen in einem Feld, das von Unsicherheit und Benchmarking geprägt ist (DiMaggio/Powell 1983). Diese Perspektive vernachlässigt allerdings die Widersetzung als mögliches (gar wahrscheinliches) Szenario im Kontext von sozialem Wandel als eine meist aktiv modellierte Form von Wandel. Institutionentheoretisch stellt der Mythos anachronistischer, sich widersetzender, alter Organisationen ein wenig beforschtes Gebiet dar. Im nächsten Kapitel werden die für diese Bearbeitung zentralen Konzepte aus beiden Theorietraditionen kombiniert.

6.2 Konzeptsynthese

Zum Tragen kommen in diesem Buch die Konzepte der Führung, Wertinfusion, Organisationscharakter und -identität, die vor allem von Selznick starkgemacht wurden. Ergänzt durch die Idee historischer Prägung und Trägheit, hauptsächlich vertreten von Stinchcombe. Diese alten Institutionalismuskonzepte sollen vor dem Hintergrund einer generell angenommenen Rationalisierung, wie sie Vertreter des Neoinstitutionalismus postulieren, kontrastiert werden.

Organisationsführung und intraorganisationale Werte

Das eigentlich bemerkenswerte an Selznicks Führungsbegriff ist die Abgrenzung zu technischen, formalen Strukturen und institutioneller Führung. Bei Selznick sind organisationale Formalstrukturen noch effizientes Mittel zur Zweckerreichung (Meyer und Rowan verwerfen diese zugunsten von Rationalitätsmythen). Hier bietet sich im Falle obskurer Organisationen eine Zwischenform an: So sind zwar die meisten internen Gruppen, Hierarchiegrade und Ämter nicht öffentlich zugänglich, folgen aber dennoch einer eigentlich rationalen Logik im Sinne Webers Bürokratietheorie (exemplarisch: Arbeitsteilung, Regelgebundenheit, Trennung von Rolle und Person etc.). Die Implementierung von Medienbeauftragten, Öffentlichkeitskommissionen oder gar Webmastern hingegen dürfte der Logik von Meyer und Rowan folgen, indem so Erwartungsstrukturen der so genannt profanen Welt kopiert werden.

Selznicks Konzeption des organisationalen Führers haftet eine ideologische Komponente an, die sich teils durch philosophische Einflüsse (Hobbes, Dewey, Kant) teils historisch (Zweiter Weltkrieg und Nachkriegszeit) erklären lässt. So wird der institutionelle Führer auch als Staatsmann beschrieben: »The executive becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership« (1957: 4). Die zentrale Aufgabe des Leaders ist demnach, dass Werte infundiert werden. Wo genau die Wertinfusion stattfindet, bleibt Selznick schuldig. Sein Organisationsverständnis gründet aber auf dem realistischen Verständnis, das Organisationen in erster Linie als Verbund von Personen versteht, entsprechend liegt die Annahme, dass Mitglieder selbst mit Wert infundiert werden, nahe (ebd.: 28).

Allerdings liefert Selznick mit seiner TVA-Studie keine passgenaue Antwort darauf, wie Organisationen sich Umwelterwartungen widersetzen. Stattdessen schlägt er eine Form von Adaption vor: Kooptation. Selznicks Ideen bezüglich Führung werden zwar in der Institutionenforschung jüngst wieder vermehrt rezipiert (vgl. Raffaelli/Glynn 2015; Besharov/Khurana 2015). Benachbarte Forschungsdisziplinen, allen voran die *Managementstudies*, haben das Thema aber zunehmend für sich beansprucht. Dabei geht es oftmals um die Suche nach möglichst effizienten Gruppenkonstellationen (Parry/Bryman 2006; Dinh et al. 2014), verbindenden Idealen und Zielen (Chrobot-Mason et al. 2016; Haslam/Reicher/Platow 2011; Ospina/Sorenson 2006; Reicher/Haslam/Hopkins 2005; Stam/Lord/Knippenberg/Wisse 2014) oder optimale Formen von Kollaboration zwischen Subeinheiten (Powell/Koput/Smith-Doerr 1996). Entgegen diesen eher rationalen Führungsmodellen gibt es Ansätze, die, eher in Selznicks Sinne, Führung losgelöst von hierarchischer Position verstehen. Stattdessen wird sie kokonstruiert durch Individuen, die Leitung und Befolgung an Rollen und Rollenzuschreibungen koppeln und reziprok konstituieren (DeRue/Ashford 2010; Raelin 2011).

Was Werte eigentlich genau sind und wie sie sich empirisch äußern, wird bei der Lektüre von Selznicks Werken und auch den nachfolgenden *revisited*-Artikeln (vgl. Kraatz/Flores 2015) nicht restlos geklärt. Grundsätzlich wird unter organisationalen Werten eine ziemlich alltägliche Form von Wert (Dinge, die es sich zu haben, tun oder sein lohnt) verstanden.

Institutionalisierung geht über die Infusion von Werten vonstatten. Es geht darum, weshalb sich eine Gruppe von Akteuren in einem bestimmten Kontext gegenseitig versteht und wie dieses Verstehen und das daraus folgende Handeln möglich wird. Für Selznick bedeutet Institutionalisierung und Werteinfusion deshalb vor allem Stabilität. Weiter wird der spezifische Kontext betont. Werte werden nicht aufoktroiert, sondern erfahren (1992: 19), was wiederum der Lesart der sozialkonstruktivistischen Vorreiter Berger/Luckmann nicht zuwiderläuft. Selznicks dennoch eher unscharfes Wertverständnis wird mittels eines Rückgriffs auf die Literatur der institutionellen Logiken (vgl. Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 1999; Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012) operationalisiert (mehr dazu im folgenden Kapitel).

Es muss abschließend erwähnt werden, dass Selznicks Verankerung nebst den bereits erwähnten hobbesianischen Zügen auch eine klar kantianische, damit gegebenenmaßen normative Sichtweise anhaftet. Dies verträgt sich auf den ersten Blick nicht mit dem Theorieparadigma des Sozialkonstruktivismus, ist aber tatsächlich für die Welt obskurer Organisationen ein sehr passender Zugang. Das Motiv des ehrbaren Kaufmanns, wie es Kant in seiner Moraltheorie zeichnet (Allison 2011), spiegelt sich in der Weltsicht der untersuchten Organisationen. Dieser Aspekt wird empirisch im Kapitel 8.5 Weltsicht und Politik weiterverfolgt. Die Perspektive Selznicks (und Kants) ist deshalb vielleicht sozialkonstruktivistisch kritisch zu betrachten, liefert aber durch die ideologische Färbung für die organisationsinterne Wertevermittlung und -konstituierung wertvolle Einsichten.

Charakter und Identität

Der organisationale Charakter und die organisationale Identität werden hier als synonyme Begriffe verwendet. Es handelt sich dabei um historisch verankerte Produkte (einer Prägung entstammend), die der Organisation funktional integriert sind (Selz-

nick 1957: 38 f.). Grundsätzlich geht es um die Institutionalisierung von Organisation, allerdings mit einem Aktivelement (so hat die TVA aktiv versucht, dem Programm einen Grass-Roots-Charakter zu implementieren,⁶⁹ ähnlich wie heute Großunternehmen versuchen, sich den Start-up-Charakter mit Risikokapitaleinlagen zu erkaufen (vgl. Online 13). Charakter und Identität spielen auf verschiedenen organisationalen Ebenen eine Rolle: Einzelne Subgruppen der Organisation können eigene Identitäten entwickeln, während die Organisation als Ganzes eine komplett andere Charakteristik nach außen transportiert.

Historische Prägung und Trägheit

Bei obskuren Organisationen handelt es sich in den meisten Fällen um alte Organisationen. Eine bestimmte Langlebigkeit und Zähigkeit ist von daher schon mal gegeben. Die »Kinder-Sterblichkeit« im Sinne der *liability of newness* wurde überwunden (Stinchcombe 1965: 117; Hannan/Freeman 1977: 959). Dennoch leben diese Organisationen von einem selbstverschriebenen Anachronismus, der dem Zeitgeist ihrer Gründungszeiten entstammt. Inwiefern dieser tatsächlich einer anhaftenden Prägung entspricht oder nicht vielmehr ein stetig neu konstruiertes Narrativ darstellt, wird sich in der empirischen Betrachtung zeigen. Stinchcombes Feststellung, dass sich die historische Prägung langfristig auf die Organisation auswirkt, ist also auf den ersten Blick am Beispiel von Zünften, Logen oder Serviceclubs zutreffend.

Rationalisierung, partielle Lösungen und Zeremonien

Obskure Organisationen beweisen Resistenz in einer an sich stark vernetzten, komplexen Welt. Die Annahme der Neoinstitutionalisten, dass Organisationen hoch responsiv auf symbolische, regulative und kognitive Elemente ihrer Umwelt reagieren, wird also klar befürwortet. Umso mehr drängt sich die Frage auf, wie sich obskure NPOs generellen Umwelterwartungen entziehen.

Dazu werden drei Faktoren ins Feld geführt: Erstens verfügen obskure Organisationen über eine starke Ausprägung der obengenannten, organisationsinternen Punkte. Zweitens kann eine Entkoppelung der Organisation vom Organisationszweck angenommen werden, das heißt, es gibt eine Zielverschiebung. Welche Ziele diese Organisationen (vielleicht auch unbewusst), neben den offiziell verlauteten, verfolgen, lässt sich nur vermuten. Klar ist aber, dass die formale Zielverfolgung die Organisationen nur partiell betrifft. Obskure Organisationen investieren in Zeremonien, um jene Umwelterwartung zu erfüllen, der sie sich sozusagen freiwillig mit dem selbstaufgelegten Organisationszweck ausliefern. Ähnlich wie Thompson (1967) eine Abpufferung des unternehmerischen Handelns von anderen öffentlichen Belangen postuliert, kann bei obskuren Organisationen von einer intern folgenlosen Anpassung mittels zeremonieller Aktivitäten gesprochen werden (Hasse/Japp 1997: 142). Es handelt sich hier um Entkoppelung im Sinne Brunssons (1989: 27), wobei die *talk*-Komponente wohl durch

69 Das heißt nicht, dass Selznick den Organisationscharakter als etwas Steuerbares sieht. Im Gegenteil: »character-defining choices are not made verbally, they may not even be made consciously« (1957: 55). Die TVA hat sich denn auch nicht Grass-Roots-mäßig entwickelt, sondern zu Kooptationsprozessen geführt.

action ersetzt werden müsste: eine Entkoppelung zwischen externgerichteter *action* einerseits und interner *action* andererseits.

In Übereinstimmung mit Batesons (1972: 334) plädierte Weick für ein prozesshaftes Verständnis von Organisation (wohingegen Selznick vor allem Institutionalisierung als Prozess wahrnimmt, während Organisation starr und technisch gedacht ist [1957: 19]):

Das Wort Organisation ist ein Substantiv und ein Mythos zugleich. Sieht man sich nach einer Organisation um, findet man keine. Was man findet, sind miteinander verknüpfte Geschehnisse, Vorgänge, die innerhalb fester Mauern ablaufen, und diese Vorgänge oder Abläufe, ihre Bahnen, ihre zeitliche Koordination sind die Formen und Formalitäten, aus denen wir fälschlich Inhalte machen, wenn wir von einer Organisation sprechen. (Weick 1974: 358)

Die Vermeidung des Substantivs »Organisation« und stattdessen die Hinwendung zum Verb »organisieren« wird unter anderem von Ahrne und Brunsson aufgenommen. Sie verweisen mit ihrem Konzept der Metaorganisation und später der *partial organization* auf die Organisation im Umfeld und Umwelt von Organisationen (2005; 2009). Statt Organisationen über Formalstruktur, Zweck, Hierarchie und Arbeitsteilung zu verstehen, definieren sie Organisation als eine *entschiedene* Ordnung, die sich erst danach in Formalstrukturen manifestiert. Weiter wird argumentiert, dass Organisation (in einem handlungstheoretischen Sinn) auch außerhalb von Organisationen vorkommt. Begrifflich wird die Unterscheidung im Englischen klarer, wenn zwischen *organization* und *organizing* unterschieden wird, wobei die Autoren dies selbst nicht tun. Wahrscheinlich sollte die Organisation nicht zur Handlung außerhalb formaler Organisationen degradiert werden und stattdessen den Rang eines übergeordneten Koordinationsprinzips erhalten (das auch global zum Einsatz kommt und gleichbedeutend mit Netzwerk- und institutionellen Koordinationsprinzipien zu handhaben ist). Den Autoren geht es letztlich auch darum, das Organisieren als Prinzip moderner Gesellschaften (wieder) zu schärfen und Akteuren, ob individuell oder korporiert, wieder mehr Handlungsmacht zuzuschreiben. Obskure Organisationen sind formal strukturiert, verfügen über Mitglieder, Hierarchien und Sanktionierungsmöglichkeiten. Sie entsprechen also jenen kompletten Organisationen, wie sie Ahrne und Brunsson beschreiben. Ein interessanter Punkt ist aber der *overspill*, der aus diesen Vernetzungsorganisationen (hier verstanden als Networking im individuellen, ressourcensteigernden Sinn) entsteht, was dem Konzept partieller Organisation (oder eben des Organisierens) entspricht. Da außerhalb der formalen Organisationen Möglichkeiten zur Koordination geschaffen werden, die ohne die Organisation nicht bestehen würden, diese dann aber auch nicht mehr im gleichen Maße abhängig sind von all den formalen Elementen, welche die komplette Organisation ausgemacht hatte. Dieser Effekt wird im zweiten empirischen Teil zum Thema werden, wenn es darum geht, das Zusammenspiel intraorganisationaler Netzwerke und interorganisationaler Netzwerke zu beleuchten. Als Nächstes werden aber die hier vorgestellten Konzepte und dem spezifisch eingeführten Begriff der eingeschlossenen Mikroinstitutionen zusammengebracht.

6.3 Eingeschlossene Mikroinstitutionen

Das Attribut der Eingeschlossenheit mag verwirren und soll nicht das Bild abgeschlossener, eingegrenzter Organisationen bemühen. Grenzen spielen allerdings eine wichtige Rolle für obskure Organisationen, auch wenn sie von innen heraus, einer Idee folgend, durch die Mitglieder konstruiert werden und damit ebenso auf Mythen basieren, wie auch die von Neoinstitutionalismus starkgemachten Rationalitätsmythen. Das Attribut eingeschlossen meint, dass diese Mikroinstitutionen ihre Wirkung ausschließlich in der Organisation selbst entfalten (und in ihrem entsprechenden Halo, wie später gezeigt wird). Zwei Aspekte sind dabei besonders wichtig:

1. Eingeschlossene Mikroinstitutionen basieren auf intraorganisational konstruierten Werten, die spezifischen Organisationscharakteristika dienen.
2. Eingeschlossene Mikroinstitutionen haben ausschließlich Bedeutung für die Mitglieder der Organisation. Nichtmitgliedern bleibt der Zugriff auf diese Institutionen strategisch durch Selektion und Geheimhaltung verwehrt.

Nun kann eingewendet werden, dass dieses Verständnis dem *taken for granted*-Aspekt von Institutionen zuwiderläuft. Im Gegensatz zu Selznicks These einer Wertinfusion durch institutionelle Führer wird die Rolle des Führers hier konzeptionell verstanden. Der Führer ist demnach nicht eine Person, die politisch-strategisch handelt und Werte vermittelt. Stattdessen fungiert institutionelle Führung über ein komplexes Zusammenspiel des organisationalen Selbstverständnisses, des Selbstverständnisses ihrer Mitglieder, dem Verhältnis der Mitglieder untereinander und der organisationalen Geschichte und institutionalisierten Narrative. Eingeschlossene Mikroinstitutionen sind demnach für eine spezifische Gruppe institutionalisiert und verlieren für Außenstehende ihre Bedeutung beziehungsweise werden nicht verstanden. Die Organisation als Ganzes kann als institutionalisiert im Sinne Selznicks (aber auch Meyer und Rowan oder Zucker) verstanden werden. Die Art und Weise, wie die Organisation aber wahrgenommen wird, ändert sich je nachdem, ob man Teil der Organisation ist oder nicht.⁷⁰

Die untersuchten obskuren Organisationen weisen ähnliche Mikroinstitutionen, also ähnliche Praktiken, Rituale, Normen und Werte, auf. Das lässt vermuten, dass es sich hier um eine weiter gefasste Institution handelt, die von den Mitgliedern von innen heraus aktiviert wird. Diese Institution ist die Vorstellung, wie eine obskure Organisation auszusehen und zu funktionieren hat und entspricht nicht einer eingeschlossenen Mikroinstitution, obschon sie mit diesen korrespondiert, sondern ist gesellschaftsweit verbreitet. Im Gegensatz zum Neoinstitutionalismus verorten die alten Institutionen die Quelle von Institutionalisierung nicht zwingend auf Ebene des organisationalen Feldes oder der Umwelt (vgl. Wooten/Hoffman 2017: 55), sondern durchaus in der Organisation selber (vgl. Selznick 1949; Hallet/Ventresca 2006). Diese Perspektive ist aber weitgehend in Vergessenheit geraten (vgl. Greenwood/Diaz/Li/Lorente 2010).

⁷⁰ Eingeschlossene Mikroinstitutionen sind also kein neues Konzept, sondern im Wesentlichen gruppenspezifische Institutionen. Die begriffliche Eingrenzung dient aber dem Fokus dieser Untersuchung und schärft den Institutionenbegriff.

Tab. 2: Modifizierte institutionelle Logiken

Institutionelle Logik	Markt	Korporation	Profession	Staat	Familie	Religion	Gemeinschaft
Logik angewandt auf obskure Organisation	Geschäftliches	Heimlichkeit & Diskretion	Homophilie	Politisches	Intimität	Hierarchie	Selektivität
Strukturelle/Symbolische Manifestierung (Beispiel)	Regionale Geschäftskluster	Geheime Mitgliederlisten	Häufigkeit von Professionen	Milizpolitiker als Mitglieder	Blutlinie	Stratifizierte Rollen	Formale Selektion
Normative Manifestierung (Beispiel)	Zurückweisung von Flitzvorwürfen	Vermeidung von Publizität	Ausschluss bestimmter Professionen	Ideologie	Vertrauen als Norm	Befehlsgewalt nach Rang	Generalisierte Reziprozität
Kognitive Manifestierung (Beispiel) (e.g.)	Effizienz in formaler Zweckerfüllung	Distinktion in 'in & out'	Glaube an Gleichheit	Spezifische Weltansicht	Bruderschaft	Unterwürfigkeit und Obedienz	Glaube an Auserwähltheit

Diese Untersuchung folgt einer explorativen, phänomenorientierten Forschungsstrategie. Aus den gesammelten empirischen Kodes wurden in einem ersten Schritt aggregierte, übergeordnete Kategorien gefiltert. Um die Bandbreite der Daten in einen möglichst umfassenden, aber dennoch überzeugenden Rahmen zu fassen, wurde dazu die Literatur der institutionellen Logiken als analytisches Instrument zur Hilfe gezogen (Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 1999 und 2008; Scott et al. 2000; Thornton 2002). Entsprechend wurden Themen wie Kleidungsregeln, sprachliche Muster wie Anreden oder Erkennungszeichen einer offenen Kodierungsstrategie nach Gioia et al. (2012) verschiedenen Dimensionen zugewiesen. Diese Dimensionen basieren auf Thorntons Weiterentwicklung der institutionellen Logiken (2004: 44 f.; Thornton et al. 2012): Markt, Korporation, Profession, Staat, Familie, Religion und Gemeinschaft. In Bezug auf idealtypische, obskure Organisationen wurden daraus folgende Charakteristika abgeleitet: Heimlichkeit, Selektivität, Intimität, Hierarchie, Politik, Homophilie und Geschäftliches. Diese Charakteristika werden als durchlässige und verzahnte Beschreibung struktureller, normativer und symbolisch-kognitiver Manifestierungen in obskuren Organisationen verstanden.

Das Konzept der institutionellen Logiken liefert einen Rahmen, um distinkte Organisationsmerkmale nach Gruppen benennen zu können. Die eher allgemein gehaltenen Logiken von Thornton et al. (2012) wurden allerdings in Bezug auf obskure Organisationen modifiziert (vgl. Tab. 2). Der Ansatz der institutionellen Logiken macht Unterschiede zwischen und in Organisationen stark und läuft damit der neoinstitutionalistischen Prämisse organisationaler Homogenität entgegen (DiMaggio/Powell 1983). Der Logikansatz schafft es also, sich vom starken Mimetisierungsgedanken zu distanzieren und lässt institutionelle Vielfalt und Komplexität zu (vgl. Friedland 2009b). »Such a view has allegedly brought agency back into institutional analysis, the Achilles' heel of new institutionalism« (Klein Jr 2015: 327).

Markierte die Geburt der Idee der institutionellen Logiken also zunächst vor allem eine Korrekturbewegung in Richtung reflexiver Akteure, nahm der Diskurs rund um institutionelle Logiken bald eine davon losgelöste Eigendynamik an. Alford und Friedland sahen Logiken in erster Linie als Erklärungsmodell, das gegen die Perspektive atomisierter Akteure der neoklassischen Wirtschaftslehre stand. Der Markt wurde entsprechend als »institutionally specific cultural system for generating and measuring values« (1991: 234) gesehen, wobei Situationen vor allem von Widersprüchen und Konflikten gezeichnet sind (ebd: 249). Schließlich galt beispielsweise die Institutionslogik des Marktes als eine Logik unter mehreren. Was zählt, sind die zugrunde liegenden Werte, welche die Logik zusammenhalten. Das zentrale Verdienst liegt also darin, dass aufgezeigt wurde, wie institutionell komplex und widersprüchlich Organisationen in ihrem Innern sind. Eine Tatsache, die auch Weber und seiner Idee verschiedener Wertesphären nicht verborgen blieb, auf die sich Friedland später rückbesann: »Individuals competing and negotiating, organizations in conflict and coordination, and institution in contradiction and interdependency« (2018: 240 f.).

Fortan wird auf den Begriff der Logik nicht weiter eingegangen.⁷¹ Stattdessen werden Muster identifiziert, die sich einer übergeordneten Charakteristik zuordnen

71 Friedland selbst distanzierte sich später vom akteursbetonenden Logikbegriff und sprach sich für die Berücksichtigung von Werten aus. Damit setzt er sich für eine Fortführung der selznickschen Perspektive ein: »While value was fundamental to the institutional aspect of an organization in Philip

lassen. Oder in anderen Worten: Die Logikperspektive kommt als methodisches Forschungsinstrument zum Zuge, nicht aber als theoretisches Modell.⁷² Entgegen der ursprünglichen Konzipierung durch Friedland und Alford (1991) interessieren bei obskuren Organisationen nicht in erster Linie supraorganisationale Gebilde, die Verhalten und Struktur modellieren, sondern eingeschlossene Mikroinstitutionen, die keine Bedeutung für Nichtmitglieder haben. Damit lässt sich das Konzept der Mikroinstitutionen auch von bereits besprochenen Grundfiguren der Organisationsforschung wie organisationaler Trägheit und umweltlicher Prägung abgrenzen. Zum einen, weil dem Institutionbegriff *per se* eine Trägheit inhärent ist und zum anderen weil die Prägung weniger über Umweltbedingungen, sondern vielmehr aus dem inkorporierten Innen der Organisationen herführt.

Den aus den institutionellen Logiken abgeleiteten Dimensionen liegen Werte zugrunde, die sich in Objekten und Praktiken manifestieren: Verträge, Zeremoniale, Roben, Ringe oder Einrichtungsgegenstände. Die Dimensionen sind aber selbst auch Wertungen:

An institutional logic is a valuation, but this valuation is not just a qualification of ›things‹ in practice, as in Saussurian linguistics where the sign is exterior to the referent. In the case of institutional objects, like profit or equity, there is a practical co-constitution of value and object, of goods and things [...]. (Friedland 2017: 20)

Damit ergibt sich ein zirkuläres Modell von Wert und Wertung, die sich gegenseitig bedingen und konstituieren. Die in Tabelle 2 dargestellten Ableitungen dieser Dimensionen und Werte basieren ihrerseits auf Beobachtungen, Werten, Objekten, Waren und Geschichten in obskuren Organisationen. Bemerkenswert scheint, dass sich aus allen bekannten Logiken charakteristische Merkmale in obskuren Organisationen ableiten lassen. Zurückzuführen ist dies auf die Eigenart obskurer Organisation an sich, keinem Bereich eindeutig zuordenbar zu sein. So sind obskure Organisationen zwar nicht profitorientiert, verfügen aber über hohe Selektionsmechanismen in Bezug auf ihre Mitglieder. Die Berufe der Mitglieder sind überdies Zeichen einer klaren Marktzuordnung, wie im zweiten Teil dieses Buches gezeigt wird. Ähnliches gilt für die Logik des Staates, der Profession oder Familie, die allesamt in obskuren Organisationen identifizierbar sind. Dennoch sind die beiden wichtigsten Charakteristiken für die Typologie obskurer Organisationen Selektivität und Heimlichkeit. Generell unterscheiden sich obskure Organisationen demnach von anderen Organisationen anhand aller identifizierten Dimensionen, allerdings offenbaren sich im Vergleich beachtliche Unterschiede innerhalb der beobachteten Organisationen (vgl. Kap. 8) mit Ausnahme der beiden genannten Hauptdimensionen, die empirisch erstaunlich ähnlich auftreten.

Der Intermediärcharakter obskurer Organisation ist eine Erklärung für diese Schneidung über verschiedene Ordnungen. Das andere ist die Methodologie des Logikkonzepts selber, das von supraorganisationalen, weitreichenden Institutionen ausgeht (Alford/Friedland 1991: 233). Es ist nicht erstaunlich, dass sich diese weitrei-

Selznick's foundational institutional analyses [...] the question of value has been largely absent from later strands of institutional theory – by design« (2017: 14).

72 Ein Vorschlag, den bereits Thornton und Ocasio selber formulierten, jedoch weitgehend unbeachtet blieb (vgl. 2008: 99).

chenden Ordnungen in nicht genau zuordenbaren Organisationen demnach stärker manifestieren. Tatsächlich orientiert sich die ursprüngliche Logikidee stark an den Prämissen der alten Institutionalisten. In Verbindung zu den oben besprochenen Modellen Selznicks lassen sich die aggregierten Dimensionen so zuordnen:

Tab. 3: Konzeptsynthese

Führung/Wertinfusion	Intimität	Bruderliebe, Emotionalität, Lebenslänglichkeit
	Selektivität	Auserwähltheit, generalisierte Reziprozität, Gegenseitigkeit
	Hierarchie	Ränge und Rollen, Unterwürfigkeit, Respekt
	Homophilie	Prägung, Gleichheit, Verbundenheit
Charakter und Identität	Geteilte Weltsicht	Politik, Ideologie, Sozialisation
	Heimlichkeit	Diskretion, Verschwiegenheit
	Geschäftliches	Filzvorwürfe, Moral, Ehrbarkeit, Ethik

Was hier daherkommt wie eine trennscharfe Zuordnung, fließt tatsächlich ineinander. Kapitel 9.1 thematisiert das Zusammenspiel dieser Mikroinstitutionen mit Blick auf Selznicks Konzepte von Charakter, Führung und Wertinfusion. Die Mikroinstitution an sich ist das übergeordnete Prinzip. Konstituiert durch Gruppennormen und Werte (vgl. Homans 1960).

Diese Mikroinstitutionen, die obskure Organisationen charakterisieren, befinden sich im Konflikt. Ein konstanter Wettbewerb beispielsweise zwischen Intimität und Hierarchie führt dazu, dass hochgradige institutionelle Komplexität herrscht (Greenwood et al. 2011). Diese Komplexität zeigt sich empirisch in der graduellen Variation der Ausprägung einzelner Charakteristika bei verschiedenen Organisationen. Obwohl der eben vorgestellte Rahmen den empirischen Resultaten gerecht wird, muss hervorgehoben werden, dass es Unterschiede gibt. Die analytisch scharf getrennte Theorie ist also, wie so oft, empirisch chaotisch und abhängig von spezifischer Situation, Kontext und einer Logik der Angemessenheit (Friedland 2002: 383). Das hier vorgestellte Konzept eingeschlossener Mikroinstitutionen soll ein Instrument zur Untersuchung interner Prozesse obskurer Organisationen bieten. Es versteht sich weder als abgeschlossen noch kompromisslos gegenüber ähnlich gelagerten Theorien und methodischen Instrumenten.⁷³

73 Es gibt Überlappungen zur Theorielinie der institutionellen Arbeit (*institutional work*, vgl. Lawrence/Suddaby/Leca 2009). So spielen unterschiedliche Grade der Verständlichkeit (Lawrence/Suddaby 2006: 234) eine wichtige Rolle: Hohe Verständlichkeit ist zur Aufrechterhaltung des formalen Regelsystems notwendig. Am anderen Ende des Spektrums geht es um die Reproduktion von Normen und Überzeugungen. All dies sind mehr oder weniger intendierte Formen institutioneller Arbeit. Nimmt man Bezug auf eine schematische Differenzierung von Meyer, der das institutionalistische Denken in einem Kontinuum »from more realist to more phenomenological models« (Meyer 2010: 3) ansiedelt, so ist die *institutional work*-Perspektive eher im realistischen Spektrum institutionalistischen Denkens zu verorten (zu dieser Differenzierung vgl. ausführlich Meyer 2009).

Der vorgestellte Zuschnitt lautet zusammengefasst: Eingeschlossene Mikroinstitutionen können als Legitimations- und Identitätsgrundlage für Organisation dienen. Sie sind eng an Tradition und eine historische Prägung der Organisation gekoppelt. Vorweggenommen lautet die These demnach: Je stärker eine Organisation durch eingeschlossene Mikroinstitutionen geprägt ist, desto eher kann sie gesellschaftlichen Mastertrends trotzen.

7 Beschreibung der Untersuchungsfälle

Bestimmte Eigenschaften des fokalen Organisationstyps wurden bereits vereinzelt vorweggenommen: Obskure Organisationen, die aus formalen Gesichtspunkten dem Dritten Sektor zugeordnet werden können, weisen Elemente der Heimlichkeit auf und differenzieren stark zwischen transparenten, öffentlich sichtbaren Organisationsmerkmalen und unter Verschluss gehaltenen Merkmalen wie beispielsweise Mitgliederlisten oder Aufnahme ritualen. Diese Differenzierung entspricht einer rigiden Grenzziehung mit inkludierendem und exkludierendem Effekt, je nachdem, ob man Mitglied ist oder nicht. Bevor die extrahierten Charakteristika der Untersuchungsfälle im Detail besprochen werden, wird als Nächstes ein knapp umrissener Überblick über die Entstehung und die Geschichte von Zünften, Logen und Serviceclubs gegeben. Sofern nichts anderes vermerkt ist, beziehen sich die Aussagen auf die beforschten Organisationen aus der Schweiz, also den Rotary Club Switzerland und einzelne lokale Rotary Clubs, die Schweizer Logen der Freimaurer und der Druiden und die zwei Schweizer Zünfte.

Zünfte, Logen und Serviceclubs verfolgen kulturelle oder wohltätige Zwecke. Es handelt sich formal um Non-Profit-Vereine. Außerdem sind sie formal gesehen keine Interessengruppen oder professionelle Vereinigungen im Sinne eines Branchenverbandes. Gemäß Statuten und Zweck verfolgt keine der Organisationen Geschäftsinteressen. Die Mitglieder treffen sich häufig, zwischen ein- bis mehrmals wöchentlich. Die Vereine sind strukturiert in verschiedene Untergruppen und verfügen über Vorstände, Rechnungsführer, Vereinsführung und weitere spezifische Ämter.

Die Tatsache, dass sich das Organisationsleben unter Ausschluss der Öffentlichkeit abspielt, lässt vermuten, dass die Organisationen implizit und explizit auch andere Ziele verfolgen und sei es, dass die Organisation als Mittel zum Zweck zum Zweck an sich geworden ist (vgl. Kap. 11.1).

Obskure Organisationen, wie sie hier beschrieben werden, bedienen sich partiell Heimlichkeitspraktiken, die illegalen, verbrecherischen Organisationen zugeschrieben werden. Wie sich zeigen wird, ist des Weiteren auch die basale Vernetzung der Mitglieder ähnlich angelegt; mithilfe starker Symbolik, Riten und Zeremonien werden Beziehungen gestärkt und Verbindlichkeiten geschaffen.

Um zu verstehen, wie einige dieser alten Organisationen entstanden sind, ist es nötig, das Rad der Zeit ein wenig zurückzudrehen und die Bedingungen zu berücksichtigen, die zu den unterschiedlichen Entstehungszeiten geherrscht haben. Zünfte, Logen und Serviceclubs waren in ihrer Geschichte mit der Veränderung ihres ursprünglichen Zwecks konfrontiert. Mit Zweckveränderung ist dabei eine Veränderung

der organisationalen Zielverordnung und Selbstbeschreibung gemeint. Zugrunde liegt diesen Organisationstypen eine traditionalistische Basis, die bei Zünften auf dem vermeintlichen Handelsmonopol in lokalen Märkten beruht, bei Logen auf der Formierung »quasireligiöser«, humanistischer Bruderschaften und bei den Serviceclubs auf der Verbesserung des eigenen ökonomischen und sozialen Status mittels Vernetzung mit anderen Berufsvertretern. Dabei spielen Mythen und Zeremonien rund um den Gründungsursprung, aber auch deren aktuelle Aufrechterhaltung eine wichtige Rolle. Die besagten Organisationen mussten sich im Lauf ihrer Geschichte die Frage stellen, ob ihre Zwecke noch begründbar und daher legitim sind. Den Zünften wurden ihre Monopolstellungen und die Machtbefugnisse mit der Einführung der Handelsfreiheit und dem Ende des Ancien Régimes entzogen. Heute liegt der Organisationszweck bei der Aufrechterhaltung traditionaler und kultureller Werte und dem wohlthätigen Einsatz für die Gemeinschaft. Logen hatten seit jeher weniger deutlich vorformulierte Organisationsziele und sahen sich vordergründig vor allem Idealen verpflichtet. Entsprechend stehen sie heute vor wegweisenden organisationalen Entscheidungen, die Diskussionen rund um die Ziele der Organisation erfordern, wie in etwa, wer Teil ist und wer nicht und wie sich die intraorganisationale Konstituierung gestaltet. Serviceclubs haben ihren Fokus bereits vor längerer Zeit weg von der berufs- und geschäftsorientierten Vernetzung hin zur Wohltätigkeit verlegt. Das eigentliche Gründungsmoment wird in der Retrospektive entsprechend umgedeutet (vgl. Charles 1993).

7.1 Zünfte⁷⁴

Organisationstheoretisch wurden Zünfte⁷⁵ von Kieser prominent als Vorform von Organisationen tituliert. Wenn man Kieser folgt, waren Zünfte soziale Gesellschaftsschichten und Verwandtschaftsgeflechte archaisch-primitiver Gesellschaften (Kieser 1989, Coleman 1974). Die Zunft war eher »die Schicht bestimmter Handwerker – als eine Produktionsorganisation. Sie war eine Gesellschaft in der Gesellschaft« (Kieser/Walgenbach 2010: 4).⁷⁶

Bei den Ausführungen Kiesers sind zwei Dinge zu berücksichtigen. Erstens: Kieser geht von Zünften als formal noch sehr unausgereiften Gebilden aus und bezieht sich dabei auf historische Quellen über Zünfte, die heute in der Zunftforschung zum Teil anders interpretiert werden. Zweitens und das ist der wichtigere Punkt: Kiesers Organisationsverständnis ist angeleitet von einem spezifischen Freiheitsbegriff. Demnach

74 Die folgenden allgemeineren Ausführungen zu Zünften konzentrieren sich vornehmlich auf zentral- und mitteleuropäische Gebiete, allen voran den deutschsprachigen Raum.

75 Zünfte werden in verschiedenen Kontexten auch Gilden genannt. Der Unterschied zwischen diesen zwei Begriffen ist in erster Linie ein geografischer (vgl. Schulz 2010: 41). Der Gildenbegriff wurde vor allem im nördlichen Europa für Kaufleute- und Handwerkergruppen verwendet. Dieselben wurden dagegen im Südwesten Europas als Zünfte bezeichnet. Der Zunftbegriff hat sich schließlich auch bis in den Norden ausgebreitet (vgl. ebd.). Ein wesentlicher inhaltlicher Unterschied besteht nicht. Die englische Bezeichnung *guilds* erinnert derweilen noch an die nördliche Begrifflichkeit.

76 Die Anfangszeiten der Zünfte sind nicht sehr detailliert dokumentiert, was daran liegt, dass verbreitete Schriftlichkeit erst später kam. Wichtige Abläufe wurden in Ritualen, Zeremonien und Symbolen festgehalten und so über die Jahre weitergegeben (vgl. Kieser 1989: 52).

ermöglichen Organisationen ihren Mitgliedern den freiwilligen Ein- und Austritt und sind nicht lebensbestimmend, insbesondere nicht in den über die Organisation hinausreichenden Lebensbereichen. Die Zünfte, wie sie Kieser beschreibt, waren totale Organisationen (im goffmanschen Sinne), die über Heiratspolitik, politische Einflussnahme und kartellartige Gewereregulierung alle Bereiche des mittelalterlichen Handwerkslebens beeinflusst, wenn nicht gar gesteuert haben. Von Freiheit kann da keine Rede sein. Zeugnis davon liefert nicht zuletzt auch der Begriff des *Zunftzwanges*. Zünften dabei gleich organisationale Merkmale abzusprechen ist aber zu weit gegriffen. Tatsächlich waren diese mittelalterlichen, vormarktlischen Koordinationsformen in vielen Bereichen die Vorläufer moderner Organisationen.⁷⁷ »Zünfte, Ämter, Gilden oder Innungen hießen die Zusammenschlüsse der Meister jeweils eines Handwerks einer Stadt, die all das regelten und organisierten, was die Möglichkeit eines einzelnen Haushalts überstieg« (Zerwas 1990: 34). Zünfte werden heute vorschnell als Schlagwort verwendet, um mittelalterliche Marktkoordination zu beschreiben. Dabei ist es wichtig, zwischen verschiedenen Arten dessen zu unterscheiden, was gemeinhin als Zunft verstanden wird. »Zunft ist eine nach der Art der Berufsarbeit spezialisierte Vereinigung von Handwerkern: sie funktioniert, indem sie zwei Dinge in Anspruch nimmt: Regelung der Arbeit nach innen und Monopolisierung nach außen« (Weber 1924: 127). Außerdem verweist Weber auf die Ähnlichkeit religiöser Einigungen und Zünften. Es gibt aber weitere Differenzierungen: die gewerbliche Zunft (*handtwerck*), die politische Zunft (*zunfft*), die Zunft als Bruderschaft (*stobengesellschaft*) und die Zunft als militärische Einheit. Zwischen diesen organisationalen Entitäten gibt es Überlappungen. Entscheidend ist außerdem, zu welcher Zeit man sich auf Zünfte bezieht; haben diese doch selbst einen erheblichen Wandel durchgemacht. Heute ist man sich einig: Entgegen der lange verbreiteten Annahme waren Zünfte keine Monopole. »Guilds were local labor-market monopsonists with limited regulatory powers« (Richardson 2001: 220).

Heute sind Zünfte nicht profitorientierte Organisationen, die sich dem lokalen Traditionserhalt verschrieben haben (meist im Zusammenhang mit der baulichen Pflege von Altstadtbauten oder Karnevalsaktivitäten). Die historische Einordnung ist dennoch wichtig und zielführend, weil sich viele Organisationsmerkmale über die Jahrhunderte hinweg gehalten haben. Die Meinung ist dennoch nicht, dass es sich bei den modernen Zünften im deutschsprachigen Raum oder in England um prämoderne Entitäten handelt, die für sie disruptive Zeiten überlebt haben. Die modernen Gegenstücke sind in Erscheinung, Form und Zweck nicht dieselben Organisationen wie mittelalterliche und frühneuzeitliche Zünfte.

Normabweichungen wurden historisch bei Zünften je nach Kontext, Zeit und Art der Abweichung unterschiedlich unter Strafe gestellt. Aufzeichnungen aus Zunftbüchern zeigen, dass vor allem Abweichungen im Bereich der Marktregelungen, also bei

77 Die Ausnahme(n) bestätigt die Regel: Mit Untersuchungen zu sogenannten totalen Institutionen, die sich auch in Organisationsformen manifestieren, werden geschlossene Systeme beschrieben, die durchaus weitreichende Macht auf Häftlinge, Patienten oder Insassen ausüben (vgl. exemplarisch Goffman 1973; Foucault 2017). Wobei der Einwand berechtigt ist, dass es sich hierbei ebenso um institutionalisierte Rollen, eben beispielsweise jene des Häftlings, handelt, deren Institutionalisierung aber weitreichendere Folgen hat als beispielsweise die Rolle eines Beamten in einer bürokratischen Organisation.

der vereinbarten Warenqualität, Arbeiterbeschäftigung, Monopolstellung, Mengenkontrolle oder Versiegelung, Strafen bezahlt werden mussten.

Entgegen der heute weitläufigen Meinung, dass Zünfte die Einhaltung von Produktstandards sicherstellten, gibt es aus kontemporären Zeitzeugnissen Belege, dass zunftinterne Inspektionen eher Gefälligkeitsdienste waren und auch so wahrgenommen wurden (Ogilvie 2004a: 295). Das Netz zwischen Inspektion und Marktakteur war zu eng geknüpft, Abhängigkeiten waren zu groß, die reziproken Erwartungen eine nicht endende Geschichte. Die rationalisierte Form von Sanktionen sollte erst später umfassend greifen. Ein verwandtes Beispiel aus der heutigen Zeit, das im medialen Diskurs zum Spottbild erklärt wurde, ist die interne Untersuchung von Bestechungs- und Korruptionsvorwürfen durch die Ethikkommission des Weltfußballverbands Fifa oder die Begünstigungspolitik der Siemensspitze nach 2006, die zunächst lediglich intern geführte Untersuchungen zur Folge hatte.

Tatsächlich kam es bei Zünften häufig zu adverser Produktselektion (Akerlof 1970), weil die Produzenten und Zunftmitglieder wegen des festgesetzten Preismonopols wenig Anreiz hatten, qualitativ hervorragende Ware zu produzieren oder mit neuen Stoffen und Techniken zu experimentieren (Ogilvie 2004a: 299). Das Argument der Zünfte als Informationsüberbrücker und Aushebler von Informationsasymmetrien wird damit weitgehend entkräftet. Denn auch Käufer wussten, dass sie bei den Zünften nicht unbedingt die beste Warenqualität erhielten.⁷⁸

Die historische Literatur zu Zünften ist reichhaltig. Ihnen werden unter verschiedenen Bezeichnungen unterschiedliche Funktionen und Rollen zugewiesen. Der Konsens lässt sich an drei übergeordneten Punkten aufzeigen: Zünfte als Wettbewerbskoordinatoren, Zünfte als klassenspezifischer Zusammenhalt und Zünfte als Macht- und Einflussinstrumente.

In den vergangenen Jahren ist das Forschungsinteresse an den Wettbewerbskoordinationsmechanismen, denen Zünfte in ihrer Hochblüte nachgekommen sind, rasant gestiegen. Zünfte waren maßgeblich beteiligt an Besteuerung, Krediten und anderen Ertrageinkünften der lokalen Handwerksanbieter (Lindberg 2010; Ogilvie 2011 und 2014), entlasteten oder ersetzten die öffentliche Verwaltung in Fragen der Administration, Marktsupervision oder der Verteilung öffentlicher Güter (Gustafsson 1987; Hickson/Thompson 1991; Prak 2006). Dass diese Aufgaben von Handwerksverbänden überhaupt wahrgenommen werden konnten, bedingte Aushandlungen mit den damaligen Feudalherren, die nach wie vor das politische Zepter führten (Dolejsi 2017). Geschicktes Taktieren und Ablasszahlungen stärkten mit der Zeit den legalen Kartellcharakter der Zünfte.

Nicht selten wird das Beispiel der Zünfte verwendet, um die generelle Entwicklung der westlichen Welt weg vom Feudalismus hin zu kapitalistischen Frühformen zu beschreiben. In der historischen Betrachtung von Zünften gab es bislang zwei Sichtweisen. Die wirtschaftshistorische Betrachtung interessierte sich vor allem für den Kartellcharakter von Zünften. Mit zunehmender Marktöffnung und technischen Innovationen fiel es den Zunftkartellen demnach immer schwerer, ihre Monopolstellung zu halten. Die sozialhistorische Betrachtung setzte die gesamtgesellschaftlichen Prozesse, die Zünfte übernahmen, in den Fokus und damit vor allem den Aspekt der

78 Vgl. vertiefend zu historischen Sanktionen bei Fehlverhalten in Zünften Ogilvie 1997 und Schweinekörper 1985.

Solidarität unter Marktteilnehmern.⁷⁹ Jüngere Forschungsansätze verstehen Zünfte zunehmend als effiziente Problemlöser verschiedenster Bereiche: um Informationsasymmetrien zu überbrücken (Pfister 1998; Gustafsson 1987; Epstein/Prak 2008), Arbeitsmärkte zu koordinieren (Epstein 1998: 688 ff.) und technologische Innovation zu fördern (ebd.: 693 ff.). Zünfte werden als effiziente Generatoren von Sozialkapital (im generalisierten Sinne nach Putnam 2002) und wirtschaftlichem Profit verstanden.⁸⁰ Mit dieser simplifizierten Perspektive fallen allerdings viele zivilgesellschaftliche Ein-satzbereiche der Zünfte zwangsläufig aus dem Betrachtungs-raster (Ogilvie 2004a: 288).

Typologisch kann zunächst zwischen Händlerzünften und Handwerkszünften unterschieden werden. Händlerzünfte unterschieden sich von Handwerkszünften durch die weiträumigere Vernetzung, was dem Naturell von Handel entspricht. Prominentes Beispiel ist der Deutsche Hansestädte-Verbund. Auch die Form der Verbunde variierte von Ort zu Ort und war abhängig vom lokalen Kontext, der Größe und Bedeutung der Region oder Stadt.⁸¹ Meist waren Zünfte lokal organisiert, innerhalb eines bestimmten (Herrschafts-)Gebietes, dessen Grenzen durch die lokalen Machthaber, die im feudalen Mitteleuropa zunächst selten selbst Zünftler waren, gesetzt waren. Erst mit der Zeit kam es zu Verflechtung von Wirtschaft und Politik, indem es die Zunftmitglieder selbst waren, die die Geschicke einer Stadt lenkten (Ogilvie 2011). Tatsächlich waren früh- und spätmittelalterliche Zünfte eher so organisiert, dass man sie aus heutiger Perspektive als Netzwerke bezeichnen würde: lose Verbände von unabhängigen Produzenten, die stark lokal verankert waren (Deakin 2006; Speck/Müller 1982). Die Zunftgemeinschaft war traditional-paternalistisch organisiert. Änderungen und Neumitgliederaufnahmen folgten dem Einstimmigkeitsprinzip. Diese Bedingungen führten vielerorts zu einem Exklusivstatus der Zünfte: »Thus all of these rules had the purpose of maintaining professional honor, distinguishing the guild from the outside world, and protecting the solidarity of guild members« (Kieser 1989: 552). Diese *in or out*-Distinktion ist auch heute ein wichtiges Merkmal obskurer Organisationen und wird von innen heraus konstituiert.

Unterschieden werden müssen Zünfte indes von frühmodernen, weitreichenden Handelskorporationen wie die *English* oder *Dutch East India Companies*, welche grundlegend anders aufgebaut waren als Zünfte. Letztere zeichneten sich hauptsächlich durch die rigidere Mitgliederselektion aus.⁸² Obschon Zünfte ihren Orten und Städten oftmals Gewinne und Wohlstand bescherten, waren sie keine Garanten für wirtschaftlichen Aufschwung. Zünfte lieferten vor allem ihren Mitgliedern Profite und konnten dadurch mittels Ablasszahlungen und der Übernahme von militärischen und administrativen Aufgaben ihre gesellschaftliche Stellung verteidigen. Dass mittelalterliche und frühmoderne Zünfte wenig bis keine Effekte auf die lokale Wirtschaft

79 Zur Debatte vgl. Ehmer 1998; Ogilvie 2004b; Pfister 1998 und Gustafsson 1987.

80 Richardson/McBride 2009 sahen religiöse Motive als das Triebwerk der Zünfte. Desmet/Parente 2014 wiederum fokussieren die erfolgreiche Entwicklungs- und Technikresistenz der Zünfte als zeitweiliges Erfolgsmodell, die aber schließlich auch zum Niedergang geführt hat.

81 Dazu kommen Unterschiede zwischen ruralen und urbanen Gebieten. Rurale Gebiete waren häufiger Horte von landwirtschaftlichen Allmenden und Kooperationen (Blickle/Fuhrmann/Würgler 1998), wohingegen in urbanen Gebieten Händler- und Handwerkszünfte vorherrschend waren (Greif 2006).

82 Für einen fundierten Vergleich frühmoderner Handelsgesellschaften und Zünften (vgl. Ogilvie 2011).

hatten und vor allem den eigenen Mitgliedern Vorteile verschafften, zeigt auch die Betrachtung der Hansestädte Lübeck und Danzig, die im frühmodernen Europa, dessen urbane Zentren zunehmend vernetzt waren, nur noch eine marginale Rolle spielten. Die strikte Verweigerung der lokalen Zünfte gegenüber auswärtigen Händlern und Nichtmitgliedern führte zwar zunächst zu starker Sozialkapitalzunahme der Mitglieder, mit der Zeit aber zu Stagnation (Lindberg 2009). Auf einen ähnlichen Effekt verweist Grabher am Beispiel des Ruhrgebiets, wo im 20. Jahrhundert die enge Vernetzung von Prinzipalen und Agenten zu Stillstand und Innovationsfeindlichkeit geführt hat (1993).

Zünfte waren also nicht immer die Monopolhalter, wie von Wirtschaftsgeschichtsschreibern gerne transportiert. Der Fehler besteht darin, dass Monopole in ihrer Bedeutung vielfältig sind und je nach Perspektive eine andere Bedeutung erhalten. Man kann grob zwischen drei Wellen der Zunftforschung unterscheiden: In der ersten Phase, zwischen dem 19. und frühen 20. Jahrhundert, amtierten die Datensammler, die sich vor allem Rohdaten und Originalaufzeichnungen von Mittelalterzünften sicherten. Die darauf folgende Welle, andauernd während des 20. Jahrhunderts, interpretierte die zusammengetragenen Daten ihrer Vorgänger, allerdings mit neuem theoretischen Blick. Die dritte Welle synthetisierte darauf diese Interpretationen und kontrastierte sie mit dem weiteren historischen Kontext der Zeit (Richardson 2001).⁸³

Das gesteigerte Forschungsinteresse an Zünften bleibt hauptsächlich historisch orientiert. Das ist nicht verwunderlich, da der Konsens grundsätzlich darin besteht, dass Zünfte, je nach Region zwischen dem 16. und spätestens 19. Jahrhundert ausgestorben sind (Haupt 2002). Nur wenige Untersuchungen beschäftigen sich mit Nachfolgeorganisationen, Rechtsnachfolgern oder ähnlichen Organisationen, welche die Lücke, die die Zünfte hinterlassen haben, gefüllt haben. Die Tatsache, dass Zünfte dem Namen nach vereinzelt tatsächlich immer noch oder wieder existieren, wird kaum erwähnt und auch nicht, dass diese Organisationen distinkte Merkmale eines obskuren Typs von Organisation aufweisen.

Je nach Region bestand eine Zunft aus Meistern, von denen jemand als Zunftmeister amtierte und die über ein volles Zunftrecht verfügten. Gesellen, Lehrlinge oder Angestellte konnten zwar meist Mitglied werden, verfügten aber über beschränkte Rechte. Der bruderschaftliche Aspekt, der von religiösen Affiliationen und dem oftmals klösterlichen Hintergrund der Zünfte herkommt, wurde im gemeinschaftlichen Essen und Trinken (*convivium*) und in der solidarischen Unterstützung bei Krankheit, Erwerbsausfall oder Todesfall gelebt. Die Trinkstubenordnung war ein Mittel der sozialen Kontrolle: Fluchen und Spielen waren verboten, ebenso Messerzücken und vorwärtlicher Weinkonsum.

Anders als häufig dargestellt, stellten Zünfte nicht etwa die informellen Herren auf Platz dar, sondern waren durchaus der regionalen Verwaltung und Herrschaft ausgeliefert. Dennoch verfügten mittelalterliche Zünfte über militärische Aufgaben in Konfliktfällen, aber auch in Friedenszeiten, wenn es darum ging, den Stadtfrieden zu bewahren (von Heusinger 2010). Je nach Zunft gab es unterschiedliche Anforderun-

83 Inwiefern Zünfte nicht die Monopolisten waren, wie man es sich aus heutiger Zeit vorstellen würde, zeigt Richardson am Beispiel dieser wissenschaftlichen Wellenbewegungen und dem sich verändernden Begriff des Monopols, das bei Historikern und Ökonomen unterschiedlich interpretiert wird (2001).

gen, um aufgenommen zu werden. So mussten die Anwärter neben dem Zunft- und Bürgerrecht auch den Harnisch erwerben. Eine Eisenrüstung, welche für die zunftfeigen Bürgerwehren notwendig war und auf die militärische Konnotation der Zünfte verweist (vgl. Schulz 2010: 55).

Zur Konstitution mittelalterlicher und spätmittelalterlicher Zünfte ist es wichtig zu erwähnen, dass die rigide Mitgliederselektion nur partiell der Sicherung und Steigerung von organisationalem Sozialkapital diene (Ogilvie 2004a und b). Vielmehr funktionierten die damaligen Zünfte in Abhängigkeit der Feudalherren, die dem Kuhhandel zustimmten: die Duldung marktmächtiger Handels- und Handwerkskorporationen gegen Geld, Einfluss- und Gebietsicherung. Den Zünften wurde dabei nicht nur die Marktmacht zugestanden, sondern auch die Festlegung von Produktionskriterien (Standards) und Sanktionen bei Fehlverhalten anderer Marktteilnehmer, ob Zünftler oder nicht. Entsprechend verstärkt wurden Klassenunterschiede zwischen dem sich formierenden Bürgertum und der mehr oder weniger ausgelieferten Arbeiterklasse.

Obwohl die Debatte darüber, was Zünfte wirklich bewirkten und inwiefern sie Vorreiter gewisser industrieller Entwicklungen oder gerade Hemmer derselben waren, lebhaft geführt wird, lässt sich keine abschließende Behauptung herauskristallisieren. Ziemlich klar ist: Zünfte waren (vor-)marktliche Koordinationsakteure, regelten Marktzugänge für auswärtige und lokale Händler und Handwerker und hatten manchmal Züge von Kartellen, indem sie Mindest- und Höchstpreise und Löhne, Arbeitszeiten, Betriebsgrößen und Herstellungsverfahren festlegten. Sie waren damit auch für Qualitätsstandards zuständig und dienten der Legitimierung von Wertschöpfungsprozessen und Waren (vgl. Merges 2004; Müller/Schmid/Tissot 2011; Kieser 1989).

Die ersten Zünfte dürften während des 12. und 13. Jahrhunderts entstanden sein, wobei die schriftliche Quellenlage eher dünn ist. Der älteste Nachweis liefert ein Wormser Bischof aus dem Jahr 1106, der den Wormser Fischhändlern erlaubte, ihr Amt als Fischhändler zu vererben (vgl. Schulz 2010: 42). Meist entstanden die Zünfte aus religiösen Bruderschaften, die im Umfeld von Klöstern für zunehmende Urbanisierung sorgten und so Handwerker und Händler aus dem Umland anlockten. Dem Geist der Bruderschaften entsprechend ordneten die Zünfte die Marktteilnehmer in zugehörig und nicht zugehörig ein. Wer bei einer Zunft dabei sein wollte, hatte sich einzubringen, und zwar »by investing all their resources, by bringing their personalities in toto into the guild« (Kieser 1989: 540). Die Zulassung zum Handwerksmarkt war wohl das stärkste Motiv für damalige Zunftaspiranten. Dieser Zunftzwang war das Machtinstrument europäischer, mittelalterlicher Städte schlechthin (vgl. Schulz 2010: 53).

Der Niedergang der Zünfte

In den meisten Forschungstraditionen werden hauptsächlich die Herausbildung moderner Staats- und Regierungsstrukturen, die Diffusion bürokratischer Strukturen und von privaten Korporationen losgelöstes, öffentliches Steuerrecht als die Hauptgründe für den Niedergang der Zünfte in Zentraleuropa gehandelt (Hickson/Thomson 1991; Johnson/Koyama 2017). Zünften haftete zunehmend etwas »Gestriges« an, da sie sich rechtlichen Reformen, der Einführung von Privatbesitz und dem wachsenden Zeitgeist des Individualismus« widersetzten (vgl. Moor 2008: 181).

Die mittelalterlichen Strukturen, die sich die Zünfte in ihrer Entstehungszeit angeeignet haben, wurden mit den Jahrzehnten fortentwickelt; teilweise kamen neue Elemente dazu, insgesamt gab es aber keinen grundlegenden Wandel der zünftigen Gesellschaften. Im Gegensatz dazu fanden auf den Gebieten der Politik und Verfassung wichtige Änderungen bezüglich Obrigkeit und Staatlichkeit statt. Während mittelalterliche Staaten oft auf die Grundpfeiler Freiheit und Selbstbestimmung setzten, wurden diese ab dem 16. Jahrhundert immer mehr eingeschränkt (vgl. Schulz 2010: 262). Dadurch erhielten die Zünfte immer weniger Raum zur Entfaltung. Im 19. Jahrhundert spitzte sich die Situation der Zünfte immer weiter zu. Das Wirtschaftsleben wandelte sich durch die industrielle Entwicklung grundlegend. Die maschinelle Fertigung der Güter steigerte die Produktion in bis dahin unvorstellbarem Maße (vgl. Ess 1982: 11). Die Zünfte hatten diesen Neuerungen in der Regel nichts entgegenzusetzen und betrieben das Zunft Handwerk im Wesentlichen weiter wie bisher, die ursprüngliche Betriebs- und Produktionsstruktur beibehaltend. Die meisten Zünftler hatten kleine Handwerksbetriebe mit, wenn überhaupt, wenigen Angestellten (vgl. Schulz 2010: 266 f.).

Am 19. Oktober 1798 hob die helvetische Regierung den Zunftzwang auf und führte damit die Gewerbefreiheit in der Schweiz ein. In einem Rückblick der heutigen Zuger Zünfte heißt es dazu:

Dadurch wurde die Zunftgemeinschaft gesprengt, sie verlor ihre wichtigste Aufgabe, jedem Zunftgenossen die Möglichkeit zu verschaffen, unbeschwert von den andern Genossen für seine und seiner Familie Unterhalt ein genügendes Auskommen zu verdienen; der Schutz vor Konkurrenz und Tiefpreisen fiel für den Handwerker dahin und für den Konsumenten fehlte jetzt die bisher gewährleistete Qualitätsgarantie. (Ess 1982: 10)

Hier wird nichts verheimlicht: Der allumfassende Wirkungsbereich von Zünften war klar gewollt und gegeben, mit allen Wettbewerbsindikatoren. Der liberal-bürgerliche Ton ist dabei bis heute ähnlich geblieben: Selbstverwaltung statt staatlicher Einmischung.

Drei verschiedene Faktoren führten dazu, dass Zünfte in Europa aufgelöst wurden: Zunächst erschütterte die Französische Revolution von 1798 das Zunftsystem nachhaltig in mehreren Städten. Danach kam es zum Fall der Zünfte in jenen Staaten, die sich in Zeiten der Restauration und des Wirtschaftsliberalismus für die Gewerbefreiheit entschieden. Zu diesen Staaten gehörte auch die damalige Schweiz. Die dritte Gruppe der Staaten waren schließlich jene, die sich im Zuge der Industrialisierung in der Mitte des 19. Jahrhunderts modernisierten (vgl. Haupt 2002: 8). Das Ende des Ancien Régimes bezeichnete folglich auch weithin das Ende der Zunftordnung. Vertrags- und Gewerbefreiheit ersetzten die alten Strukturen. Zünfte galten fortan als innovationsfeindlich und hinderlich für die kapitalistische Entwicklung. Sie waren beharrende, geschlossene Systeme: ein Überbleibsel aus vergangenen Zeiten (vgl. ebd.). In diesem Sinne ist durchaus von einer Prägung die Rede, fraglich bleibt, ob sie bis heute anhält (vgl. Kap. 12.2).

Dieser Wandel bedeutete zwar das Ende der Zünfte als öffentlich-rechtliche Institutionen, aber nicht das endgültige Ende der Zünfte als Organisationsform. Die Symbole und Rituale der Zünfte lebten in der Arbeiter- und Handwerkerbewegung

des 19. Jahrhunderts fort. Die Motive dieser Klasse blieben dieselben wie bei den Zünften und änderten sich auch durch deren formale Beseitigung nicht grundlegend. Jene Zünfte, die sich halten konnten, tauchten im Folgenden immer dann auf, wenn es darum ging, die berufliche Selbstorganisation der Kaufleute, Meister und Händler, die Kontrolle des Arbeitsmarktes und die Qualität der Waren zu organisieren (ebd.: 37). Heute gibt es in vielen größeren Schweizer Städten Zünfte, aber auch in ruralen Gebieten. Es muss dabei aber zwischen Karnevalsziünften und ernsthafteren Zünften unterschieden werden. Einen detaillierten Einblick in eine Schweizer Zunft gibt der zweite empirische Teil dieser Arbeit, wo es darum geht, die Art der Mitgliedervernetzung und ihre Folgen zu beleuchten. Die Wurzeln der fokalen Zunft reichen zurück ins Mittelalter, diese Organisation schreibt sich selbst die Rechtsnachfolge einer historischen Zunft zu. Der Abschnitt zu den Zünften wurde bewusst detaillierter besprochen als die beiden nachfolgenden Blöcke zu den Serviceclubs und den Logen. Der Grund ist, dass im zweiten Teil dieses Buches der Fokus auf eine Zunft eingegrenzt wird, um die eher allgemeinen Prämissen aus dem ersten Teil konkret auf eine Organisation anwenden zu können. Auch deshalb spielen Gründungsphase und Niedergang eine wichtige Rolle, vor allem mit Blick auf die Prägung und Umweltresistenz obskurer Organisationen.

7.2 Serviceclubs

Serviceclubs sind der jüngste Organisationstyp in der Auswahl dieses Buches. Ihre Gründung fällt in den Beginn des 20. Jahrhunderts.⁸⁴ Die bekanntesten Serviceclubs sind der Rotary Club, der Lions Club und die Kiwanis. Der Rotary Club, der in dieser Untersuchung als Fallbeispiel dient, zählt weltweit rund 1,2 Millionen Mitglieder (vgl. Gradinger 2009). Gegründet wurde Rotary als Netzwerkorganisation mit Profitzielen. Es ging um die Begünstigung der Mitglieder. Erst mit der Zeit kam die Idee auf, ökonomische Interessen mit einer ethischen Zielsetzung zu verbinden und dabei auch noch neue Freunde zu finden (vgl. Charles 1993). Eine Kombination aus Selbstinteresse und Gemeinschaftsdenken war die Grundintention (vgl. Zimmer 2002). Die Clubs sind autonom organisiert und selbstkonstitutiv. Es gibt zwar internationale Dachverbände und Länderniederlassungen, die sich wiederum in sogenannte regionale *Districts* unterteilen, der einzelne Club bleibt aber souverän in seiner Gestaltung. Die Clubs verpflichten sich aber zur Einhaltung der rotarischen »Fragen« und des Wertekodexes. Die vier Fragen lauten: Ist es wahr? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen? Der Wertekodex lässt sich direkt daraus ableiten, demnach sollen Mitglieder: Freundschaft pflegen, indem sie sich Anderen nützlich erweisen, ethische Grundsätze im Privat- und Berufsleben und den Wert für die Allgemeinheit nützlicher Tätigkeiten anerkennen, private, geschäftliche und öffentliche Betätigung aller Rotarier fördern und den guten Willen zur Verständigung und zum Frieden unter den Völkern durch eine Weltgemeinschaft berufstätiger Personen pflegen, geeint im Ideal des Dienens (vgl. Rotary Basiswissen 2009: 3).

84 Die Gründungsdaten der größten Serviceclubs sind: Rotary International 1905, Kiwanis International 1915, Lions International 1917, Zonta International 1919, Soroptomists 1922.

Gegründet wurde Rotary im Jahr 1905 durch den Rechtsanwalt Paul Harris. Dieser stammte aus einer ländlichen Gegend in Illinois. Um Zugang zur Geschäftswelt Chicagos zu erhalten, rief Harris mit Kollegen, die aus einem ähnlichen Milieu kamen, den Rotary Club ins Leben. Das Prinzip war simpel: In rotierendem Turnus traf man sich bei einem der Mitglieder zu informellen, geselligen Gesprächen über Geschäfte. Die Organisation hatte Erfolg und wuchs schnell, bald entstanden diverse Ableger und ähnliche Clubs,⁸⁵ wie beispielsweise der Lions Club, heute der größte Serviceclub weltweit (vgl. Arndt/Wegner 1992; Heinrich 1996). Üblicherweise wurden jedem Clubmitglied zehn Minuten eingeräumt, in denen Waren und Dienstleistungen angepriesen werden konnten. In den Clubräumen wurden außerdem Musterobjekte ausgestellt (Wieland/Dobbins 2010: 39 f.). Daraus entwickelten sich Erwartungshaltungen, was den Vertrieb der Waren über Clubmitglieder anging:

Ein Herrenausstatter, der Mitglied im Club Oakland war, verließ während der Meetings die Versammlung und kontrollierte in der Garderobe die Hüte seiner rotarischen Freunde daraufhin, wo sie gekauft worden waren. Nachdem er feststellen musste, dass nicht wenige bei seinem nicht rotarischen Wettbewerber erstanden worden waren, stürmte er empört zurück in das Meeting und verkündete seinen Clubaustritt. (Ebd.: 39)

Auch in Deutschland war die Gründungsphase spektakulär, bis die Nationalsozialisten den Club verboten. Die internationale Vernetzung der lokalen Eliten schien zu suspekt (vgl. Erdmann 2018). Damit haben auch die Rotarier in Europa eine Geschichte der Verfolgung und Verbote erlebt, wie sie auch Logen kennen.⁸⁶ Die Intention der Gründer der nordamerikanischen Vorläufer der Serviceclubs war also die Durchsetzung der ökonomischen Interessen ihrer mittelständischen Mitglieder gegen die damals herrschenden Machtverhältnisse. Die industrielle Entwicklung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts verlief schnell und führte zu sozialen Spannungen, vor allem in urbanen Ballungszentren (vgl. Blazek 1999: 216). Die Gründer der Serviceclubs kamen demnach scheinbar aus jener Schicht, die auch Weber in seiner protestantischen Ethik beschreibt. Sie waren Kinder einer vom Calvinismus geprägten Zeit (ebd.: 217).

Gradinger schreibt Serviceclubs vier Prinzipien zu, die Serviceclubs von herkömmlichen NPOs unterscheiden sollen: Berufsgruppenprinzip, Freundschaftsprinzip, Solidaritätsprinzip und Vorschlagsprinzip (2009: 141–148). Vor allem das Berufsgruppenprinzip ist eine Besonderheit von Serviceclubs. Das Ziel ist die Durchmischung verschiedener Professionen, da sich die Mitglieder so maximale Informationsvorteile versprechen. Auch die geschäftliche und gesellschaftliche Position, die die Mitglieder innehatten, spielte und spielt eine große Rolle. Angestellte waren nicht erwünscht. Man musste in einer Position mit Verantwortung und Entscheidungsgewalt sein, um Rotarier werden zu können (vgl. Müller-Mees 1990: 50).

Die Selektion neuer Mitglieder funktioniert über die Anwerbung und den Vorschlag des Mitglieds durch ein bereits bestehendes Mitglied. Man kann sich nicht von

85 Nur fünf Jahre später gab es in den USA bereits 16 Rotary-Clubs. Ende der 1970er-Jahre wurden weltweit Clubs im 24-Stunden-Takt gegründet (vgl. Spiegel 1983: 56).

86 Diese Verfolgungslegende ist indes mit Vorsicht zu behandeln. Dem Verbot ging offenbar eine vierjährige Phase der Anbiederung deutscher Rotarier bei den regierenden Nationalsozialisten voraus, wobei Juden teilweise prompt ausgeschlossen wurden (vgl. ebd.: 69).

selbst für die Mitgliedschaft bewerben. Das Prinzip der Mitgliederwerbung gilt zum einen als Privileg der Mitglieder – sie sind es, die am Erhalt der auserwählten und würdigen Gesellschaft maßgeblich beteiligt sind – zum anderen ist die Mitgliederanwerbung auch Pflicht. Das Verfahren ist überraschend ähnlich wie bei der Mitgliederaufnahme in Zünften und Logen: Der Neuling muss von einem bestehenden Mitglied, das als Pate fungiert, vorgeschlagen werden. Danach werden Ausschüsse aktiv, die die Aufnahmewürdigkeit des Aspiranten prüfen. Der Berufsklassenausschuss prüft, ob der Beruf des Anwärters im Club bereits hinreichend abgedeckt ist oder nicht. Der Mitgliedschaftsausschuss prüft weitergehend vier Kriterien: Charakter und Ruf, gesellschaftliche und ökonomische Stellung, Zahlungsfähigkeit und Ruf des Unternehmens, dem der Anwärter angehört (vgl. Blazek 1999: 219 f.).

1943 wurde die Vierfrageprobe als offizielle Doktrin bei Rotary eingeführt. Der Entwickler dieser vier Fragen, Herbert Taylor, formulierte die Fragen, um sicher zu gehen, dass sein eigenes wirtschaftliches Handeln mit den rotarischen ethischen Prinzipien im Einklang steht (vgl. Wieland/Dobbins 2010: 42).

Das Gründungsmoment bei Serviceclubs beinhaltet also ideologische Komponenten, die mit Rechtschaffenheit, Exzellenz im Sinne der beruflichen Qualifikation und Auserwähltheit zu tun hatten. Die ökonomische Verbandelung war dabei gewollt und wurde gezielt herbeigeführt. Der Rotary Club war als Organisation nie nur ein privater Club von Freunden, sondern schon immer ein Akteur der lokalen wirtschaftlichen Landschaft (vgl. ebd.: 67). Dabei wurde vor allem nach dem Wandel zu einer an Wohltätigkeit orientierten Servicegesellschaft an den zentralen Werten der Organisation gearbeitet. In der *Declaration of Rotarians in Businesses and Professions* aus dem Jahr 1989 wird das erwartete Verhalten der Mitglieder im Geschäftsumfeld wie folgt beschrieben: Der Beruf soll als Gelegenheit betrachtet werden, Menschen zu unterstützen. Das Vorgehen soll sich dabei an den ethischen Regeln des Berufsfeldes, den Gesetzen des Landes und dem allgemein moralischen Standard richten. Fairness und Aufrichtigkeit gegenüber den Anspruchsgruppen wie Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Kollegen, Konkurrenten, Kunden und Öffentlichkeit gilt als das höchste Gebot. Die geschäftliche Interaktion soll überdies immer respekt- und ehrvoll gehalten werden. Der Nachwuchs muss gefördert und in die Wertegemeinschaft eingeführt werden. Abschließend heißt es, dass von rotarischen Freunden bei Geschäften kein Privileg oder Vorteil erwartet werden darf und im Gegenzug soll man auch selbst keine Gefälligkeiten ausführen, die man nicht auch anderen gewähren würde. Gerade dieser letzte Punkt mutet doch etwas seltsam an, betrachtet man den Aufwand, den Organisationen wie Rotary auf sich nehmen, um geeignete Mitglieder zu rekrutieren.

Ein etwas älterer Ethikkodex aus dem Jahr 1905 betont die geschäftlichen Praktiken noch deutlich stärker als sein späteres Äquivalent. So heißt es, die Mitglieder sollen sich im Klaren darüber sein, dass man ein Geschäftsmann ist und die Ambition hat, erfolgreich zu sein; aber dass man zuallererst ein ethischer Mensch ist und keinen Erfolg wünscht, der nicht auf der Grundlage höchster Gerechtigkeit und Moralität erwächst. Von den elf Punkten, die den Kodex ausmachen, beziehen sich alle in unmittelbarer Form auf die Vereinbarkeit von Geschäftsleben und Moral. Geschäftliches Handeln ist demgemäß ethisches Handeln, ansonsten ist man kein würdiger Rotarier. Der ausführliche Wertekodex der Rotarier fußt klar auf calvinistisch-bürgerlichen Überzeugungen. Das Bild des Geschäftsmannes ist stark geprägt von der Vorstellung eines ehrbaren Kaufmannes, wie ihn Kant vorgeschlagen hat und auf den sich auch

spätere, einflussreiche Ökonomen wie Smith berufen. So schimmert auch im Kodex von 1915 die Rationalität als Leitmotiv durch. Rotarier sollen sich bemühen:

[k]einen persönlichen Erfolg als legitim oder ethisch zu betrachten, der gewonnen wurde aus unfairer Vorteilsnahme aus bestimmten [...] offenen Möglichkeiten in der gesellschaftlichen Ordnung, die Anderen völlig vorenthalten bleiben, und des Weiteren auch keinen Vorteil aus Möglichkeiten zu ziehen, materiellen Erfolg zu erreichen, die Andere aufgrund einer damit verbundenen fragwürdigen Moralität nicht wahrnehmen würden

und

[d]ass man einem rotarischen Bruder nicht mehr verpflichtet ist als jedem Anderen in der Gesellschaft; denn der Genius von Rotary liegt nicht im Wettbewerb, sondern in der Kooperation; Provinzialismus kann in einer Institution wie Rotary keinen Platz haben, und Rotarier bestehen darauf, dass die Menschenrechte sich nicht auf Rotary-Clubs beschränken, sondern dass sie so weit und so tief reichen wie die Menschheit selbst; es ist diese hohe Zielsetzung, um deren wegen Rotary existieren und über die sie alle Menschen und Institutionen unterrichten möchte. (Auszug wir-Tage 2012: Präsentation; Rotary als Inspiration).

Mittlerweile sind die ethischen Grundsätze aus dem ehemaligen Kodex zugunsten sogenannter rotarischer Dienstzweige gewichen. Diese sind allgemeiner gehalten und beinhalten beispielsweise den Gemeindienst, den internationalen Dienst oder den Jugenddienst. Im Jahr 1980 wurde der Ethikkode schließlich vollständig aus den rotarischen Satzungen gelöscht, da er als nicht mehr zeitgemäß empfunden wurde (Online 14). Lange Zeit war der Beitritt in die Serviceclubs nur Männern vorbehalten, Frauen hatten mit der Zonta- und der Soroptomistorganisation ihre eigenen Serviceclubs. Im Mai 1987 hat der Oberste Gerichtshof der USA einen während zehn Jahren schwelenden Rechtsstreit zugunsten der Frauen und zugunsten ihrer Aufnahme in den Rotary-Serviceclub beendet. Der Ausschluss von Frauen sei nicht vereinbar mit den Organisationszwecken, die Freundschaft und Dienstleistung propagieren.⁸⁷ Seither ist es Frauen weltweit formal gestattet, Rotary Clubs beizutreten, gehandhabt wird dies allerdings von jedem Serviceclub autonom. Die Rotary Clubs, die in dieser Untersuchung eine Rolle spielen, lassen mittlerweile alle Frauen als Mitglieder zu. Gemäß Selbstbeschreibung steht Rotary für ein globales Wertesystem, das sich an westlichen Normen und Formen orientiert. Man sieht sich als eine Gemeinschaft engagierter Mitglieder, die über außergewöhnliche Fähigkeiten verfügen und diese in den Dienst von Frieden und humanitärer Arbeit stellen wollen. Überdies soll dadurch das geistige Klima einer Region nachhaltig beeinflusst werden (vgl. Wieland/Dobbins 2010: 9). Diese Werte haben drei Hauptfunktionen: Sie sind Orientierungshilfen für die Mitglieder und geben die Normen an, wie man sich zu verhalten hat. Zweitens steuern sie die Wahrnehmung und Bewertung von sich selbst, der Organisation, aber auch der Öffentlichkeit. Drit-

87 In Deutschland wurde der Rechtsspruch indes umgedeutet: Die Vereinigungsfreiheit sei höher zu gewichten als die Gleichberechtigung der Geschlechter, so ein Professor für Öffentliches Recht (Müller-Mees 1990: 60).

tens stiften geteilte Werte die Basis für eine gemeinsame Identität. Werte sind damit wichtige Grundlagen für soziale Interaktionen.

7.3 Logen

Die meisten Logen Gründungen datieren zur Zeit der Aufklärung im 18. Jahrhundert (Mahmud 2012; Kaplan 2014). Die bekanntesten Logen sind die Freimaurer, die Odd Fellows und die Druiden. Die größte davon, die Freimaurerloge, zählt weltweit rund sechs Millionen Mitglieder. In der Schweiz gehen Schätzungen von rund 3 500 Mitgliedern aus. Die Logen haben sich einem humanistisch-spirituellen Lebensstil verschrieben. Ziele sind die Vergrößerung des persönlichen Wissens und die Weitergabe dieses Wissens an »Suchende«, also Logenbrüder.

Der Mythos der Entstehung der Freimaurer reicht zurück zu den alten Steinmetzen, obschon die formale Gründungszeit der Logen, wie sie heute existieren, erst im späten 18. Jahrhundert liegt (Rapp/Rapp-Wimberger 2017; Popielarz 2016). Im 19. und 20. Jahrhundert sahen sich Logen zunehmend der Verfolgung und Anfeindung ausgesetzt. Die Deutschen Nationalsozialisten verboten die Logenmitgliedschaft. Auch Abgrenzungsversuche der katholischen Kirche führten dazu, dass die Logen sich noch stärker in die Heimlichkeit flüchteten. Diese Heimlichkeit hatte historische Ursprünge. Zu Zeiten der Aufklärung waren es die Sozietäten und Cafés, in denen Leute mit revolutionären Ideen aufeinandertrafen und für Argwohn bei den herrschenden Klassen sorgten. Bünde wie die Freimaurer und die Druiden entwickelten sich fortan im Geheimen. Dennoch leisteten die Logenmitglieder einen entscheidenden Beitrag zur Institutionalisierung organisationaler Formen, indem sie freiwillige und formalisierte Vereinigungen bildeten. Neu war, dass sich in den Logen Vertreter verschiedener gesellschaftlicher Klassen trafen. Nicht etwa die Armen, aber immerhin fanden das Bürgertum und der Adel in diesen diskreten Gesellschaften Zugang zueinander (vgl. Kieser 1998).

Logen, als soziale Kategorie betrachtet, betonen ihren intimen Zusammenhalt und setzen auf affektiv-überhöhte Begeisterung. Sie folgen dabei einem Gemenge traditionalistischer und charismatischer Herrschaft (Doppler 2005: 156 f.). Die Dualität von Führung und Gefolgschaft ist zentral bei Logen, aber auch anderen Repräsentanten obskurer Organisationen. Die Wurzeln der Freimaurer reichen zurück bis ins Jahr 1376. Dort findet sich die älteste Nennung der Berufsbezeichnung der *freemasons* in einer Londoner Urkunde. Noch älter ist der Begriff der Loge, der die Werkstatt und Aufenthaltsräume der Bauhandwerker beschrieb. Im Unterschied zu Zünftern waren die Maurer damals privilegiert, da sie Rechte wie beispielsweise die Reisefreiheit genossen (vgl. Blazek 1999: 207). Wie es das Narrativ will, war der Maurerstand um die Wahrung seiner Handwerkskunst bemüht. Die Geheimnisse der Mauererei sollten vor nicht Eingeweihten geschützt werden. Daraus entwickelte sich ein nur für eingeweihte und freie Maurer zugängliches Erkennungssystem, das aus Symbolen (Hammer und Winkelmaß), Zeichen und Handgriffen bestand (ebd.: 208). Auch hier handelt es sich also um ein möglicherweise prägendes Gründungselement.

Gegen Ende des 17. Jahrhunderts begannen sich die Freimaurerlogen auch gegenüber anderen Berufsgruppen zu öffnen. Die eigentliche Geburtsstunde der »modernen« Freimaurerei war 1717 in London. Zu dieser Zeit trafen sich die Mitglieder noch

vierteljährlich. Der Gleichheits- und Brüderlichkeitsgedanke war aber von Beginn an ein wichtiges Prinzip, zumal sich in den neu gegründeten Logen Adel und Handwerker vermeintlich auf Augenhöhe begegnen konnten. Hierarchisch gliedern sich die Mitglieder früher wie heute in drei Kategorien, die wiederum eigene Abstufungen haben: Lehrling, Geselle und Meister.

Die Aufnahmebedingungen waren und sind: männliches Geschlecht, Einstimmigkeit über die Aufnahme der bestehenden Mitglieder und Bestehen der Aufnahmeprüfung (vgl. Blazek 1999: 211). Wie genau diese Prüfungsverfahren aussehen, wird geheim gehalten. In der Literatur wird aber übereinstimmend von einer Art symbolischem Geburtsvorgang berichtet (Rapp/Rapp-Wimberger 2018), auch genannt werden Mutproben, die zu bestehen sind, und Demütigungsrituale (Mellor 1967: 301 ff.). »Zum Zeichen der Bekräftigung seines Gelöbnisses küsst der Kandidat dreimal die Bibel. Sodann wird ihm die Binde von den Augen genommen, und er sieht das Licht, Symbol der inneren Erleuchtung, die mit der Einweihung verbunden sein soll« (ebd.: 338). Nach erfolgreichem Absolvieren der Prüfung wird der Neuling in die Grußworte und Erkennungsgesten der Mitglieder des ersten Grades eingewiesen. Er verfügt nun bereits über Identitäts- und Erkennungshilfen.

Als Ziel geben die modernen Freimaurer an, humanistische Ideale der Gleichheit anzustreben, und zwar indem jedes Mitglied dazu angehalten ist, an sich selbst zu arbeiten, sich zu verbessern. In der symbolischen Sprache der Freimaurer heißt dies, an seinem rauhen Stein zu arbeiten, sodass dieser immer glatter wird. Dies steht metaphorisch für das eigene Menschsein und die Arbeit am Selbst. Die Symbolik entstammt, wie die meiste freimaurerische Symbolik, dem Jargon der mittelalterlichen Steinmetze. Freimaurersymbolik lässt sich grob zusammengefasst in Symbole der Reinheit, des Lichts, der Verbrüderung und der Arbeit aufteilen. Wichtige Elemente sind dabei symbolische Erfahrung der Erleuchtung, der Wiedergeburt, der Gleichheit im Menschsein, also Mannsein, und der Arbeit an sich selbst. Logen sind trotz Brüderlichkeitsbeteuerungen hierarchisch aufgebaut. Die Brüder sind Mitglieder lokaler Logen, die wiederum untereinander über ihre Mitgliedschaft bei einer Großloge verbunden sind. Der interne Aufbau ist streng hierarchisch. Es gibt einen Großmeister, Vorsteher und andere Beamtete, die verschiedene symbolische Grade tragen.

Es geht bei den Logen einerseits um bedingungslose Hingabe zu den Logenbrüdern und ihren tiefsten Seelenwelten. Diese wahre Freundschaft, die der Verbund der Freimaurer hervorbringt, äußert sich bereits in historischen Zeitzeugnissen im expressiv verwendeten Vokabular⁸⁸ und war auch ein bedeutendes Element, das bei der Betrachtung der modernen Schweizer Freimaurer und Druiden zu beobachten war, vor allem dann, wenn es um die Beschreibung der Beziehung zu den anderen Brüdern geht. Die Freimaurer bezeichnen sich daher auch als Gemeinschaft unter Fremden. Dem Ritual kommt dabei die Aufgabe der Verbrüderung und kohäsiver, sozialer Nähe zu. Was die Konstitution dieser Intrabeziehungsnetzwerke angeht, erstaunt dieser

88 So schreibt ein französischer Freimaurer in der Mitte des 18. Jahrhunderts in einem Brief an einen Logenbruder, er könne es kaum erwarten, »to emprace you, to swear to you that I love you, that I adore you, to swear to you an eternal steadfastness« (Loiselle 2015: 7).

brüderliche Charakter, da die Logenmitglieder durch rigid abgegrenzte und hierarchische Grade geteilt werden.⁸⁹

Die generelle Bedeutung der europäischen und amerikanischen Freimaurerei wird je nach Kontext unterschiedlich gewichtet und gedeutet (vgl. zur Übersicht Holtorf 1993; Binder 1988; Hoffman 2007; Dumont 2005; Harland-Jacobs 2003). Einigkeit besteht darüber, dass die Freimaurerlogen wichtige Netzwerke zur Mobilisierung heterogener Gruppen im Zuge revolutionärer Bewegungen darstellten. So wird beispielsweise die Französische Revolution auf das Zusammenspiel von Vordenkern wie Voltaire oder Rousseau in Logen, Sozietäten oder Salons zurückgeführt. Netzwerkstudien zur Vernetzung der aufrührerischen Amerikaner gegen die britische Besatzungsmacht haben gezeigt, dass Schlüsselfiguren wie Paul Revere oder Joseph Warren über eine überdurchschnittliche *betweenness centrality* verfügten, das heißt, sie waren durch ihre Mehrfachmitgliedschaften in Logen und Clubs stärker vernetzt und konnten so Gefolgschaft und Ressourcen mobilisieren (Ferguson 2018).

Freemasonry furnished the Age of Reason with a powerful mythology, an international organizational structure and an elaborate ritual calculated to bind initiates together as metaphorical brothers. [...] European stonemasons had certainly organized themselves into lodges in the Middle Ages, and had (like other medieval crafts) distinguished between apprentices, journeymen and masters, but these organizations were not greatly formalized before the late fourteenth century. (Ebd.: 121)

Dass sich die amerikanischen und europäischen Logen unterscheiden, hat auch Simmel zu Beginn des 20. Jahrhunderts festgestellt. Demnach sind es die amerikanischen Logen, die den höchsten Grad an Uniformität und Einheitlichkeit der Rituale und Organisationsprozesse in den Logen anstrebten. Dies vor dem Hintergrund der eigentlich größten politischen Freiheit und Selbstbestimmung, die damals den amerikanischen Staat kennzeichneten. Dagegen war es Logen in Deutschland freigestellt, wie die Arbeit in der einzelnen Loge gestaltet werden soll (1908a: 293).

Folglich gibt es auch heute große Unterschiede zwischen europäischen und angloamerikanischen Logen, was beispielsweise die Selbstdarstellung und Offenheit angeht: So findet man von englischsprachigen Logen Youtube-Videos, die Erklärungen und Kontaktmöglichkeiten anbieten und Google-Maps-Weganeleitungen, die den Standort der Loge anzeigen.⁹⁰ Verglichen mit Schweizer Logen, bei denen zwar meist noch die Adresse des Logenheims zu finden ist, treten amerikanische und englische Freimaurer mit ihrem Gesicht und ihrer Identität in Erscheinung. Die Protagonisten dieser Videos sind dann auch jung, sportlich und gutaussehend. Ihr Auftritt dient offensichtlich dem Ziel, neue Mitglieder anzuwerben, was dem ursprünglichen Prinzip der Selektion und Nomination von Mitgliedern eigentlich zuwiderläuft. So geben sich gewisse Logen in den USA modern, weltoffen und wohlwollend. Sie kopieren damit das Serviceclubmodell, aber die rituellen Aspekte der Freimaurerei werden weitgehend ausgeklammert. Neumitglieder könnten davon abgeschreckt werden. Heute spielt der

89 Zu den verschiedenen Hierarchiegraden in der sogenannten Johannisfreimaurerei und verschiedenen Hochgradsystemen vgl. Reinalter 2000; Kiszely 2009. Je nach dem gibt es bis zu 33 verschiedene Hochgrade (schottischer Ritus).

90 Vgl. Online 15 und 16.

Ort einer Loge eine große Rolle, was die breite Perzeption und öffentliche Meinung angeht. Logen in den USA geben sich weit offener und nahbarer als ihre Gegenstücke in Europa. Dies hat historische Gründe. Wie bereits erwähnt, hatten die europäischen Logen eine Geschichte der Verfolgung und Diskreditierung. Im Gegensatz dazu war das Mutterland der Vereine, die USA, Logen gegenüber offen eingestellt. Logen waren eine zivilgesellschaftliche Einrichtung unter vielen, was auch die hohe Zahl der US-Präsidenten, die Mitglied einer Loge waren, verdeutlicht.

Dass die moderne Freimaurerei sich zuweilen schwertut mit Öffentlichkeit, hat auch mit ihrer Vergangenheit zu tun. Thomas Mann lässt den reaktionären, nihilistischen und jesuitischen Charakter Naphtha in seinem Roman *Der Zauberberg* Folgendes zum mysteriösen Freimaurerbund sagen:

Die Idee des Bundes überhaupt ist untrennbar und schon in der Wurzel verbunden mit der des Unbedingten. Folglich ist sie terroristisch, das heißt: antiliberal. Sie entlastet das individuelle Gewissen und heiligt im Namen des absoluten Zweckes jedes Mittel, auch das blutige, auch das Verbrechen. Man hat Anhaltspunkte, dass auch in Maurerlogen ehemals der Bruderbund symbolisch mit Blut besiegelt wurde. Ein Bund ist niemals etwas Beschauliches, sondern immer und seinem Wesen nach etwas in absolutem Geist Organisatorisches [...].

Freilich handelt es sich bei dieser Passage um Fiktion. Sie trifft aber den Kern der Anfeindungen, die Logen kennen. Logen waren seit der Zeit ihrer Gründung immer wieder Ziel von Verleumdung und Verfolgung. Die Kirche betrachtete die Geheimbünde mit Argwohn, und auch die adeligen Machthaber witterten Gefahr von den aufklärerischen, humanistischen Idealen, die in den Logen zelebriert wurden. Den Negativhöhepunkt stellte das Regime der Nationalsozialisten vor und während dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland dar, die die Logenarbeit verbot und Logenmitglieder der jüdischen Weltverschwörung bezichtigte und deshalb brutal verfolgte.

Zu den untersuchten Schweizer Logen lässt sich Folgendes festhalten: Die Mehrheit der Schweizer Freimaurer und Druiden befindet sich im gehobenen Alter. Die Rekrutierung von Nachwuchs harzt. Das Logenleben findet mehrheitlich abgeschieden und von der Öffentlichkeit abgekapselt statt. Die Mitglieder treffen sich ein- bis zweimal wöchentlich. Zuerst halten sie einen rituellen Teil ab, gefolgt von einem Vortrag eines Logenmitgliedes über ein beliebiges, meist aber intellektuelles oder spirituelles Thema. Danach wird gemeinsam gegessen und getrunken. Es herrscht ein grundsätzlich harmonisches Miteinander der Mitglieder. Jüngere Mitglieder, sogenannte Gesellen, sind allerdings eher zurückhaltend. Sie haben Aufgaben zu erledigen wie etwa das Servieren der Gänge. Bei den Treffen mehrerer Meister verschiedener Logen geht es hitziger zu und her. Es wurde über strategische Entscheide diskutiert: Wie umgehen mit dem Nachwuchsproblem? Sollen die Logen sich der Öffentlichkeit öffnen oder nicht?⁹¹ Sollen Frauen zukünftig zugelassen werden? Diese Fragen spiegelten sich auch in der Fragebogenumfrage wider, die an alle Schweizer Freimaurer und Logenmitglie-

91 Diese Frage wurde vereinzelt auch in der Vergangenheit aufgeworfen. Die Freimaurerei ist sich diesbezüglich also bereits seit Längerem nicht einig. So sprach sich ein deutscher Großmeister im Spiegel (vom 10. April 1963) für eine klare Öffnung der Logen und ihrer Mitgliederverzeichnisse aus (vgl. Mellor 1967: 467).

der versandt wurde (vgl. Methodischer Anhang). Die Schweizer Logen befinden sich zurzeit also in einer Phase des Umbruchs.

TEIL I

8 Charakteristiken obskurer Organisationen

Gemeinschafts- und Wohltätigkeitsorganisationen haben eine lange Geschichte interorganisationaler Kooperation (Rogers/Mulford 1982). In vielen Fällen wurde nachgewiesen, dass sich lokale Eliten und Entscheidungsträger über die Mitgliedschaft in Vorständen und Gremien solcher Organisationen vernetzen (Zald 1970; Baltzell 1979). Es ging um zivilgesellschaftliche Ziele, deren Erreichung vom Wohlwollen diverser Akteure abhing. Seit den 1980er-Jahren ist eine deutliche Hinwendung zur Geschäftswelt zu erkennen. Das bedeutete unter anderem: professionalisiertes Rechnungswesen, Marketing, Personalplanung oder strategische Ausrichtung (Ruef/Scott 1998; Salamon 2002). Diese Rationalisierungsprozesse deuten darauf hin, dass sich NPOs zunehmend zu unternehmensähnlichen Organisationen wandeln (Galaskiewicz/Bielefeld/Dowell 2006). Damit verbunden sind die Maxime von Wachstum und Ausdifferenzierung. Obskure Organisationen zeigen sich wenig reaktiv auf Wandlungsprozesse. Zum einen interessieren sich die Organisationen nicht für Wachstum um jeden Preis, sondern streben eine nachhaltige Mitgliederrekrutierung an, die den Bestand in etwa gleich groß hält (vgl. Kap. 12.2). Zum anderen orientiert sich die organisationale Ausdifferenzierung stark an historischen Gegebenheiten (vgl. Kap. 12.1). Komitees wie der Berufsgruppenausschuss, Subgruppen wie das Ehrkomitee oder Rollen wie der Zeremonienmeister zeugen davon. Wie also lassen sich obskure Organisationen kategorisch charakterisieren?

Bevor die einzelnen Kategorien kapitelweise besprochen werden, soll an dieser Stelle noch mal kurz zusammengefasst werden, wie eine idealtypische, obskure Organisation funktioniert: Die Mitglieder treffen sich mehrmals monatlich, in gewissen Organisationen wöchentlich, in anderen mindestens einmal im Monat. Dazu kommen Anlässe, die außerhalb des regulären Treffzyklus stattfinden wie beispielsweise Generalversammlungen oder Subgruppentreffen. Die Treffen folgen in der Regel einem formalen Protokoll und finden abends (Zünfte und Logen) oder mittags (Serviceclubs) statt. Sie dauern im Schnitt rund drei bis vier Stunden. Außerordentliche Veranstaltungen können auch mal ein ganzes Wochenende in Beschlag nehmen. An den Treffen informiert die Vorsteherschaft über getroffene Entscheide und anstehende Veranstaltungen. Wie stark sich ein Mitglied einbringen muss, hängt von der hierarchischen Stellung ab.

Von den identifizierten Charakteristiken ist die Mitgliederselektivität jene, die bei allen Fällen ähnlich stark ausgeprägt ist. Die Rekrutierungsprozesse in Zünften, Logen und Serviceclubs sind beinahe identisch. Die Ausprägungen gemeinsamer Merkmale von obskuren Gesellschaften müssen ansonsten aber graduell verstanden werden. Die eine Organisation ist öffentlich sichtbarer als die andere, einige obsku-

re Organisationen sind weniger rigide in ihrem hierarchischen Aufbau, andere mehr. Dennoch lassen sich Codes gut in sieben verschiedene Dimensionen einteilen und ergeben ein ziemlich klares Bild einer idealtypischen, obskuren Organisation.

Die Tatsache, dass sieben übergeordnete Kategorien in allen Fällen auf die eine oder andere Weise beobachtbar waren, macht zugrunde liegende Regelmäßigkeiten und Muster dieses Typs von Organisation wahrscheinlich. Mit dem Konzept eingeschlossener Mikroinstitutionen wurde ein Untersuchungsinstrument hergeleitet, das dabei hilft, diesen Mustern auf den Grund zu gehen. Es handelt sich um Mikroinstitutionen, die sich in Selektionsprozessen, der Mitgliederkohäsion aus politischer und geschäftlicher Sicht und der Heimlichkeit, mit der sich obskure Organisationen umgeben, manifestiert. Viele Aspekte sind dabei historisch verankert, haben aber Gültigkeit bis heute. Damit werden die Möglichkeiten, wie obskure Organisationen sich präsentieren können, minimiert. Radikaler Wandel wie etwa die organisationale Öffnung und Reaktion auf eine gesamtgesellschaftliche Transparenzerwartung sind daher schwierig, weil sie den Kern obskurer Organisationen und ihrer Institutionen bedrohen.

8.1 Mythos der Selektivität

Bei der Selektivität weisen obskure Organisationen die größte Übereinstimmung auf, was die bereits erwähnte graduelle Ausprägung angeht. Prozesse der Mitgliedere Auswahl und die Aufnahme ritten neuer Mitglieder ähneln sich stark bei den untersuchten Organisationen. Das zeigt, dass die Selektivität einen relevanten Punkt zur ganzheitlichen Konstituierung obskurer Organisationen darstellt. Zusammenfassend können drei verschiedene Prinzipien unterschieden werden, die bei der Selektion neuer Mitglieder zum Tragen kommen: das Vorschlags-, Paten- und Bewährungsprinzip.

Vorschlagsprinzip

Das formale Prozedere verläuft in allen untersuchten Organisationen ähnlich: Interessierte Mitglieder füllen auf Einladung ein zur Verfügung gestelltes Formular aus und geben darin Informationen über sich preis wie etwa den Beziehungs- und Familienstand, die politische Einstellung, Beruf und berufliche Stellung, Wohnort, Freizeitaktivitäten und ob bereits andere Mitglieder der Familie Teil dieser Organisation waren. Dazu kommt ein Motivationsschreiben. Spezifische Anforderungen sind beispielsweise: Wohnort in der Nähe der Organisation (Zünfte), eine bürgerliche politische Parteizugehörigkeit oder eine nachweisbar bürgerliche Einstellung (Zünfte)¹, eine gehobene berufliche Stellung (Serviceclubs) oder geistige Interessen (Logen). In der Regel wird die Bewerbung formal abgehandelt. Sollten aber entsprechende vorgeknüpfte Banden zu Mitgliedern fehlen, ist Bewerben keine gute Idee:

¹ Dieser Nachweis kann beispielsweise daraus bestehen, dass es in der Familie des Aspiranten bürgerliche Milizparlamentarier gibt, man sich in entsprechenden zivilgesellschaftlichen Komitees und Initiativen engagiert oder gar selbst politisch aktiv ist.

Sich zu bewerben ist die Kardinalsünde Nummer eins. Wenn man nicht Mitglied werden will, dann bewirbt man sich. Man tut das nicht, man wird angefragt. Das ist nicht wie in Amerika, wo sie Inserate schalten, in unserem Club ist es ganz anders. [...] Das ist der Beginn vom Ende, wenn sich jemand bewirbt. (Rotary-Mitglied A)²

Nach Eingang der formellen Bewerbung werden die Interessierten von einer Aufnahmekommission vorgeladen. Diese Kommission konstituiert sich aus langjährigen Mitgliedern in hohen Positionen und setzt sich aus mehreren Personen zusammen. Diese befragen die Bewerber und prüfen die charakterliche, geschäftliche und soziale Eigenschaft:

Einige haben sich beim Vorstellungsgespräch verplappert: »Ja, ich will für meine Firma schauen.«—»Dann sind Sie am falschen Ort«, habe ich daraufhin gleich gesagt. Das gab es schon zwei, drei Mal. (Die Bewerber) müssen immer in eigenen Worten erklären, wieso sie in die Zunft wollen und wenn sie's dann selber formulieren müssen, erwischt man sie manchmal, dass sie einen Satz rauslassen, den sie besser nicht gesagt hätten und das ist eben gut. Deshalb werden solche Fragen gestellt, um herauszufinden, wie ernst das jemand meint. Und wenn einen dann sechs Leute befragen, kann man das dann schon so beschleunigen, dass sie nicht lange studieren können, was sie sagen wollen. Da wird man schon etwas gegrillt. Aber man will ja auch wissen, ob das passt oder nicht. (Zunftmitglied A)

Rotary hat in der Clubsatzung fünf wesentliche Punkte festgehalten, die zu berücksichtigen sind: Charakter und Ruf, Ansehen der Firma, Dienstbereitschaft, Bonität und zeitliche Ressourcen (vgl. Müller-Mees 1990: 61). Als spezifisches Merkmal verfügt Rotary außerdem über einen Berufsklassenausschuss, der sicherstellt, dass das Berufsfeld des Bewerbers nicht bereits hinreichend durch bestehende Mitglieder abgedeckt ist. Die Idee dahinter ist eine der professionellen Exzellenz. Serviceclubs sind aus ihrer Entstehungszeit utilitaristisch geprägt. Der Wohltätigkeitsaspekt, der heute im Vordergrund steht, war zunächst unbedeutend. Viel wichtiger war die personelle Vernetzung aufstrebender Geschäftsleute unterschiedlicher Branchen. Das freimaurerische Aufnahmeprozeder hat sich seit der Gründungszeit der Logen bis heute nicht verändert. Zukünftige Mitglieder mussten nominiert und einstimmig akzeptiert werden, bevor sie als Aspiranten Zugang zu den Logen erhielten. Außerdem mussten Verschwiegenheit und das Einverständnis mit den vorgesehenen Chargen in den Statuten³ glaubhaft gemacht werden. Die formalen Kriterien halten sich dabei noch in Grenzen. Mitglieder mussten »good and true men, free-born, and of mature and discreet age, no bondmen, no women, no immoral or scandalous men, but of good report« (Ferguson 2018: 122) sein. Einmal etabliert, was meist zeremonieller gefeiert wird, gelten die Organisationsmitglieder als gleichwertige Brüder, obwohl natürlich formale Grade und informale Hierarchien weiterbestehen. Aus historischer Perspek-

2 Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch geführt und zwecks Verständlichkeit an die Schriftdeutsche Sprache angepasst.

3 Mit Statuten ist hier auch das wegweisende Freimaurerbuch *The Constitutions of the Free-Masons* (1723) von James Anderson gemeint, welches ab seiner Erscheinung als eigentliches Leitmedium für die Freimaurerei gehandelt wurde (vgl. zur Vertiefung Ferguson 2018).

tive wird dieser Maxime der Gleichheit besondere Aufmerksamkeit geschenkt, weil argumentiert wird, dass dadurch heterogene Kontakte zwischen Vertretern der Ober-, Mittel und sogar Unterschicht geknüpft werden konnten, was ohne die Logen zu jener Zeit nicht ohne Weiteres möglich gewesen wäre.

Patenprinzip

Eine besondere Funktion fällt den Bürgen oder Paten zu. In allen untersuchten Organisationen ist die Selektion nach Vorschlagsprinzip organisiert. Die Bewerber müssen eine oder manchmal zwei Personen angeben, die bereits akzeptierte Mitglieder sind. Diese verbürgen sich für den Kandidaten. Oft sind es jene Mitglieder, die ein neues Mitglied vorgeschlagen haben, die fortan als Pate wirken. Der Pate hat die Aufgabe, das neue Mitglied in die Gemeinschaft einzuführen und mit den Bräuchen bekannt zu machen. Mitglieder sind demnach bereits vor einem Eintritt durch gemeinsame Bekanntschaften und Interessen mit der Organisation verbunden. Dazu kommt die Verpflichtung, neue passende Mitglieder anzuwerben. Mitunter herrscht ein reger Wettbewerb darum, wer wie viele Mitglieder neu in die Organisation gebracht hat (vgl. Heinrich 1996). Der Serviceclub Lions vergibt Schlüsselauszeichnungen, den Mitgliederschlüssel für zwei neue Lions, den Monarchenschlüssel für 150 neue Lions und den 300-Mitgliederschlüssel für 300 neue Mitglieder (vgl. Lions Mitgliedschaftsbestimmungen). Interne Ehrungen wie diese stellen einen wichtigen Bestandteil der Wertevermittlung dar. Dazu kommt, dass im Sinne des Bruderschaftsgedankens schnellstmöglich Bande geknüpft werden sollen. Die Paten helfen ihren Zöglingen beim Eintritt in die Organisation, aber auch bei der weiteren Organisationskarriere. So sind bei Zünften beispielsweise die Eintrittsjahrgänge an den jeweils amtierenden Zunfmeister gebunden. Die Paten machen also nicht nur Personenvorschläge, sondern sind auch maßgeblich an der Wertinfusion in neuen Kohortenstrukturen beteiligt.

Bewährungsprinzip

Neumitglieder werden sehr sorgfältig ausgesucht und sind erst nach der erfolgreichen Absolvierung einer Bewährungsfrist als vollwertige Mitglieder zugelassen. Während dieser Bewährungsphase, die je nach Organisation unterschiedlich lange dauert, lernen die Neumitglieder die organisationalen Regeln, die impliziten Normen und geltenden Hierarchien. Es geht im Wesentlichen um eine Art organisationale Sozialisation. Gemäß Selznick wird eine Organisation institutionell mit Werten infundiert. Das heißt konkret, dass bestimmte Rollen und Verhaltensweisen den Werten der Organisation entsprechen und andere nicht. Diese Sozialisation dient demnach dem Erlernen der Werte und der organisationalen Identität im selznickschen Sinne.

Die Mitgliedschaft und das Vertrauen der übrigen Mitglieder muss erarbeitet werden und hat deshalb einen Wert. Das System lässt sich am besten als eine Form des Kreditsystems beschreiben (vgl. zur Rolle von relationalem Vertrauen und generalisiertem Vertrauen in Kreditmärkten Moulton 2007, Carruthers/Kim 2011): Die Bewährungsfrist dient dem Vertrauensbeweis. In vielen Fällen wird sie abgeschlossen durch eine Form der Mutprobe, wobei dies eher in den archaischeren obskuren NPOs wie Burschenschaften und Logen vorkommt als in Zünften und Serviceclubs.

Ist das Männerbund-Elixier Alkohol in ausreichenden Mengen im Männerhaus – dem Wirtshaus der Zechgemeinschaft – vorhanden, wird der Neuling dem Initiationsritual, der »Burschentaufe« unterworfen. Als Vorspiel dieser Aufnahme-prozedur findet meist eine Art Männlichkeitsprüfung statt: »Es werden vorher Mut und Kraft getestet und die Trink- und Sangesfestigkeit. Die Neuen müssen Spott und Hänseleien über sich ergehen, sich anschmieren lassen [etwa mit Schuhcreme] und – symbolische – Schläge einstecken«. In manchen Orten erweitert sich die Zeremonie zu einer Burschentaufe. Dabei wird dem Täufling ein Glas Wein über den Kopf geschüttelt. (Blazek 1999: 93).

Gewiss sind die Burschenschaftsrituale auch die Rituale adoleszenter, spätpubertierender Männer. Sie unterscheiden sich in der Heftigkeit deutlich von den Ritualen, die von den untersuchten Organisationen gepflegt werden. Das grundsätzliche Prinzip bleibt aber das gleiche. Nach der Aufnahme gilt das Mitglied als verlässlich und vertrauenswürdig. Eine nachkommende Generation an Neumitgliedern übernimmt die niederen Aufgaben. Das vollwertige Mitglied kann sich nun als in der Gemeinschaft aufgenommen betrachten. Max Weber beschreibt dieses System des Erkennens und Anerkennens am Beispiel der Baptisten:

Mir erzählte ein deutscher Nasenspezialist, dass sein erster Kunde in Cincinnati vor Beginn der Behandlung ihm sagte: »Ich gehöre der First Baptist Church in der soundsovielten Street an.« Was das mit dem Nasenleiden zu tun habe, konnte der betreffende Arzt nun nicht einsehen. Es bedeutete aber gar nichts anderes als: Ich bin ein patentierter Gentleman und zahle gut und prompt. Der Zweite, der zu ihm kam, zeigte ihm als erstes eine Art von Ehrenlegionsrosette im Knopfloch. Der Arzt erkundigte sich und erfuhr, dass das ein bestimmter Klub sei, in den man nach sorgsamem Recherchen über die Persönlichkeit hineinballotiert würde; wenn man dem nun angehörte, so war man eben als Gentleman legitimiert. (2016: 441)

So wirkt auch die offen zur Schau gestellte Zunft- oder Serviceclubmitgliedschaft als Zertifizierung gegen außen, indem signalisiert wird, dass die hochselektive Organisation die eigene Mitgliedschaft zulässt und damit die Person aus geschäftlicher und normbasierter Sicht für tauglich erklärt. Dieses Legitimierungsmerkmal äußert sich beispielsweise bei der prominenten Platzierung des Zunftwappens oder Serviceclublogos auf der Internetseite des eigenen Unternehmens oder indem die Firmenfiliale mit einer Fahne ausgeflaggt wird. Andere, subtilere Erkennungszeichen sind Rever-skнопfe in Form des Zunftwappens, Clublogos oder Logenerkennungszeichen oder spezielle Grußformen. Die Bewährungsfrist dauert zwischen einem und drei Jahren. Die Neumitglieder werden während dieser Periode Neuzünftler, Aspiranten, Lehrlinge oder Novizen genannt und bilden eine Eintrittskohorte, die mit Servier- und Dienstleistungen beauftragt ist. In Bezug auf Logen bedeuten die Eintrittsgrade auch, dass die neuen Mitglieder noch keinen Zugang zu dem rituellen Geheimwissen haben. Erst mit der Zeit und der erfolgreichen Bewährung wird dieses geheime Wissen weitergegeben. Die Neulinge tragen bei Festivitäten die Gänge auf, servieren Getränke oder sorgen für theatralische Unterhaltung. Serviceclubs hingegen kennen diese formelle Bewährungsfrist nicht oder nur vereinzelt. Hier geht es mehr darum, dass sich neue Mitglieder möglichst schnell mit ihrem Engagement bei Projekten und sogenannten Sponsorships, also finanziellen Beiträgen, beweisen.

Nach der Zulassung und Bestätigung als vollwertiges Mitglied geht die Selektion in der Organisationskarriere weiter. Von den Mitgliedern wird erwartet, dass sie sich entweder in einer spezifischen Subgruppe der Organisation engagieren oder Ämter übernehmen. In Logen werden höhere Grade erreicht, indem ritualisierte Prüfungen bestanden werden. Höhere Ränge verfügen demnach über anderes Wissen und organisationale ›Geheimnisse‹ als niedrigere Grade.

Die [...] gradweise Einweihung des Mitgliedes [...] gehört einem sehr weitgreifenden soziologischen Formgebiet an, innerhalb dessen die geheimen Gesellschaften sich in besonderer Weise markieren: es ist das Prinzip der Hierarchie, der stufenmäßigen Glieder der Elemente einer Gesellschaft. Die Feinheit und Systematik, mit der gerade geheime Gesellschaften ihre Arbeitsteilung und die Graduierung ihrer Mitglieder durchführen, hängt mit ihrem nachher zu erläuternden Zug zusammen: mit der starken Bewusstheit ihres Lebens, das die organisch instinktiven Kräfte durch fortwährend regulierenden Willen, das Wachstum von innen her durch konstruierende Zweckmäßigkeit ersetzt. (Simmel 1908: 290)

Analog dazu steigen die Einflussmöglichkeiten und Verantwortung, die das Mitglied hat. Auch diesbezüglich sind Serviceclubs näher bei herkömmlichen Organisationen. Rituale und Symbole haben weniger Gewicht als bei Logen und Zünften. Obschon auch bei den Rotariern das Logo an den Lokalen angebracht ist und eine Kopie davon im Knopfloch getragen wird. Generell wird gleichermaßen erwartet, dass die Mitglieder sich in Ausschüssen, Gremien oder Eventkomitees engagieren. So beschreibt ein Zunftmitglied seine Zeit als Zunftnarr und Subgruppenvorsteher:

Mein Aufwand war unglaublich groß. Ich habe das vielleicht auch ein wenig »gesucht«. Wenn ich etwas mache, will ich es gut machen. [...] Das war schon ein enormer Aufwand. Mir fällt das aber relativ einfach. Trotzdem überarbeitet man immer wieder die Reden und so weiter. Das ist schon ziemlich aufwändig. Wie gesagt, ich habe eine Familie, die hinter mir steht und mir geholfen hat, wenn irgendetwas war. Das ist sehr, sehr wichtig. Wenn ich beispielsweise gesagt habe: »Wir brauchen eine ausgestopfte Gans«, dann ist meine Frau gerannt. Ohne Unterstützung hat man keine Chance. Darum wollte ich auch unbedingt einen [Nachfolger], der eine Frau hat, die wirklich da ist. (Zunftmitglied B)

Obschon Simmels vorangegangene Aussage über 100 Jahre zurückliegt, zeichnen sich zeitgenössische obskure Organisationen noch immer durch eine kleinteilige und hierarchisch abgestufte Gliederung aus, die häufig im Zusammenhang mit ehrenhaften Titeln und Symbolen steht. Man ist spontan an den Hofstaat unter dem Sonnenkönig Louis XIV. erinnert, den Lakaien, Diener, Experten, Konkubinen und Gesellschafter von morgens bis abends umschwirrten. Diese Praxis impliziert vielerlei. Zum einen deutete sie auf die große Wichtigkeit der betreffenden Person und ihre Rolle hin, zum anderen wurden dadurch zahlreiche Gesellschaftsbereiche (von Wäsche über Nahrung zu Dienstleistung) in den royalen Alltag miteingebunden, mit der Gewissheit, Teil von etwas Wichtigem zu sein.

Auch bei Firmen, staatlichen Einrichtungen und hoch-professionalisierten NPOs gibt es Selektivität. In diesen Fällen orientiert sich die Selektion aber an objektivierten und erwerbbaaren Kriterien wie Qualifikation, Bildung und Fähigkeiten. Selektions-

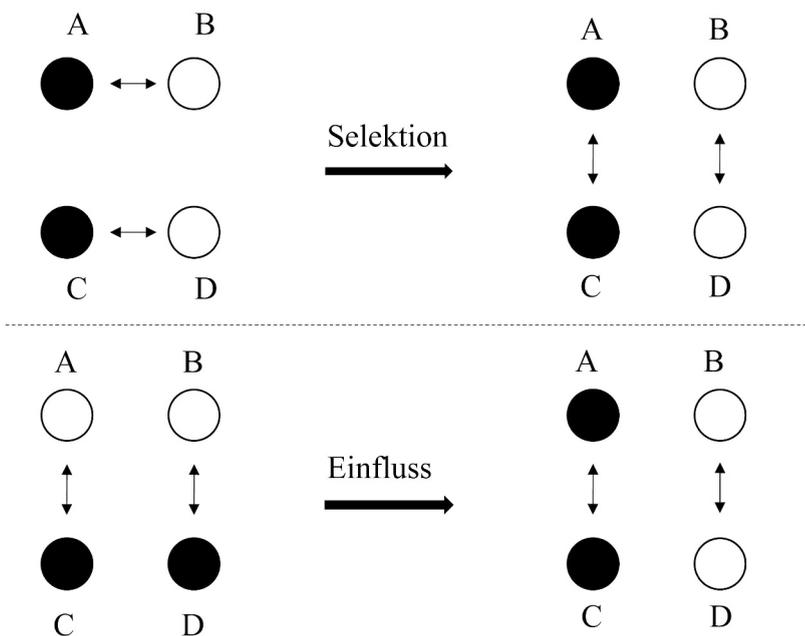
kriterien werden so sinnhaft begründet. Zudem gelten für unterschiedliche Rollen innerhalb der Organisation unterschiedliche Selektionsanforderungen. Dies trifft bei obskuren NPOs nicht zu. Mitglieder werden aufgrund ihrer Attribute und anhand der Personen, die sie kennen, ausgewählt. Dies ist eine mögliche Erklärung für die Intransparenz dieses Vorgangs, da er mit der institutionalisierten Form von Selektion nicht kompatibel ist. Moderne Gesellschaften zeichnen sich über meritokratische Selektion aus. Auswahl nach Leistung und Funktion, nicht aber nach Gutdünken und individueller Passung. Zumindest ist das die verbreitete, legitimierte Form. Vor allem für einfache Angestellte beziehen sich Arbeitsverträge auf eine Rolle und nicht auf die einzelne Person, die den Vertrag unterschreibt. Moderne Formen der Organisation führen also zur Ausbildung spezifischer Rollen (Stinchcombe 1990). Im Gegensatz zu diesen regulären Selektivitätsprozessen bei hauptsächlich höher gestelltem Personal geht es in obskuren Organisationen zunächst nicht um die Besetzung einer Rolle in der Organisation, sondern nur um die Frage: Mitglied oder kein Mitglied? Mit der Mitgliedschaft geht das Selbstverständnis einher, einem auserwählten Kreis anzugehören. Die Aufnahmebehörde ist das eine, das andere ist, sich den organisationalen Werten anzupassen und die Übernahme der organisationalen Identität in das Selbst zu demonstrieren. Mitglieder, die zu oft an Anlässen fehlen, oder allgemein zu wenig Engagement zeigen, fallen schnell auf. Dies gilt insbesondere für die Jahre unmittelbar nach dem Eintritt:

Man wird vor allem gefragt, ob man [...] sich auch über den zeitlichen Einsatz in dem Jahr bewusst ist. Ich finde das auch etwas ganz Zentrales. Das ist auch das, was mich manchmal beim Einen oder Anderen stört, weil ich finde, das muss man leisten und es geht nicht nur darum, dass man seine Arbeit macht, sondern darum, wie man sich gegenüber seinen Kollegen verhält, also mit denen, die in der gleichen Kohorte sind. Weiter ist es auch eine hervorragende Gelegenheit, die Zunft kennenzulernen. [...] Es gibt Einzelne, bei denen fehlt mir manchmal das Engagement. Die setzen einfach die Prioritäten in diesem Jahr zu wenig bei der Zunft. Das stört mich dann, ja. (Zunftmitglied E)

Es gibt einen wichtigen Unterschied zwischen Selektion und Beeinflussung, wenn es um die Infusion von Werten in Gruppen geht. Selektion funktioniert über Auswahl. Wenn Person A raucht, wird sie sich, um zu rauchen, Person C, die ebenfalls raucht, suchen und nicht Person B oder D, die beide Nichtraucher sind (vgl. Abb. 2). Beeinflussung funktioniert, wie es der Name verrät, über die bewusste Veränderung einer Person, um sie hinsichtlich entscheidender Merkmale *passend* zu machen. Auf das vorherige Beispiel angewandt, würde Person A dann vielleicht Person B davon überzeugen, mit dem Rauchen anzufangen, während es denkbar wäre, dass Person D Person C dazu bewegt, mit dem Rauchen aufzuhören. Weshalb diese Unterscheidung? Die beiden Praktiken werden üblicherweise einander gegenübergestellt, wenn es darum geht, zu prüfen, wie Homophilie in Organisationen entstehen kann (vgl. dazu Kap. 8.6). Üblicherweise sind beide Praktiken zu beobachten. Die Mitglieder werden zunächst nach eingehender Prüfung als Neumitglieder zugelassen (Selektion), bevor sie dann die normbasierten Praktiken und Mikroinstitutionen innerhalb der obskuren Organisation erlernen und übernehmen, außer sie wollen Sanktionen riskieren (Beeinflussung). Dem könnte man entgegenhalten, dass es den Mitgliedern freisteht, sich für eine Mitgliedschaft in der Organisation zu bewerben und dass damit Beeinflussung

auch erwünscht ist, weil es zur Sozialisation als Organisationsmitglied dazugehört. Dieser Vorwurf hat Berechtigung, allerdings muss beachtet werden, dass die diskrete, quasiheimliche Art dieser Organisationen verhindert, dass Interessierte vor ihrem Eintritt überhaupt abschätzen können, worauf sie sich genau einlassen und dann, einmal drin, mittels Eintrittskohorte schnell ein Wirgefühel entsteht, das einen sofortigen Austrittsgedanken verdrängt. Zumal die bereits etablierten Organisationsmitglieder zu ähnlichen gesellschaftlichen Kreisen gehören, in denen man auch außerhalb der obskuren Organisation verkehrt und ein Wiedersehen nach sofortigem Austritt unangenehme Folgen haben könnte. Die Selektion in obskuren Organisationen ist so angelegt, dass sie in Bezug auf die Vielfältigkeit des beruflichen Spektrums ihrer Mitglieder möglichst breit und kompatibel zueinander angelegt ist, in Bezug auf übrige Merkmale allerdings im Zeichen der Homophilie steht. Das heißt, zum einen wird darauf geachtet, einen passenden Berufsmix zu gewährleisten (mehr dazu im zweiten empirischen Teil), zum anderen sollen die Mitglieder so gut zueinander passen, dass die erforderlichen Intimitätslevel und die Vertrauensbasis gegeben sind. Letzteres wird meist zeremoniell implementiert, wie dieser Auszug aus einem Zunfizeremonial zeigt: »Der Zunftrat erhebt sich mit aufgesetzten Zunfthüten. Das Licht wird dabei im Saal abgedunkelt und die Kerzen entzündet. Nach drei Hammerschlägen gibt der Zunftmeister den verbindlichen Dreivorschlag bekannt« (Zunfizeremonial, Artikel 15).

Abb. 2: Selektion und Einfluss



Quelle: eigene Darstellung

Die rigide Selektivität konstituiert einerseits intraorganisational wichtige Orientierungspunkte wie Regeln, Normen und Sanktionen, ist gleichzeitig aber auch Resultat derselben. Die rigide Selektivität hat sich innerhalb obskurer Organisationen so institutionalisiert, dass Mitglieder von einem Gefühl der Auserwähltheit sprechen. Wer die Hürden des Eintritts meistert, ist demnach Teil einer speziellen Gruppe. Andererseits kann, wer den Anforderungen genügt (also beispielsweise männlich ist) und unbedingt Teil einer obskuren Organisation werden will, dies auch tun. Vertreter von Aufnahmekommissionen haben bestätigt, dass Anfragen selten abgelehnt werden, und noch seltener kommt es zur Nichtbestätigung eines Aspiranten nach der Bewährungsfrist. Es bietet sich daher an, von einem Mythos der Selektivität zu sprechen.⁴ Dies ist einerseits auf die angesprochene Präselektion zurückzuführen und andererseits sind obskure Organisationen simpel gesagt nicht so anspruchsvoll, wie sie sich gerne geben. Vor allem Logen leiden an einem Überalterungseffekt, Zünfte sind durch ihre lokale Orientierung in Personalfragen eingeschränkt und sogar Serviceclubs beklagen sich über mangelndes Interesse:

Vor 20 oder 10 Jahren war das möglicherweise noch interessant, über Montagmittag einen gescheiterten Vortrag zu hören, dann ist man sitzen geblieben bis um drei Uhr [nachmittags], hat noch eine Zigarre geraucht und dann ist man wieder gegangen. Das ist aber nicht mehr die Wirtschaft von heute und es besteht auch kein Bedürfnis mehr, einen gescheiterten Vortrag zu hören, weil diese Leute, die in ihren speziellen Funktionen tätig sind, gar nicht wissen wo sie hinkommen mit der Zeit. Wenn sie einen Vortrag hören wollen, dann gehen sie auf YouTube. Das hat sich so verändert. Darum glaube ich eben auch ... und jetzt komme ich zu einem Trend, den ich glaube ausmachen zu können, auch in anderen Clubs. Ich denke, dass der Serviceclub heute vor allem eine Berechtigung hat, wenn er dazu dient, den Austausch zu fördern oder Freundschaften zu pflegen. (Rotary-Mitglied A)

Dieser Mythos von Auserwähltheit basiert auf eingeschlossenen Mikroinstitutionen. In diesem Falle wird die Basis für die Praktiken der harten Selektivität, der zeremoniellen Inaugurationen, Gemeinschaftslieder oder Manifeste gelegt, wo die Identität und Besonderheit der Organisation und ihrer Mitglieder betont werden. In einigen Fällen wird aus dem Mythos der Auserwähltheit auch ein Mythos der Elite. Dies hängt damit zusammen, dass nicht selten der berufliche oder gesellschaftliche Status über die Aufnahme in die Organisation entscheidet. Die Praktik, gesellschaftlich einflussreiche Mitglieder anzulocken, ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der Tatsache, dass auch Unternehmen Personen nach bestimmten Merkmalen aussuchen, weil diese der Organisation Legitimität verleihen und das Vertrauen in die Organisation steigern. Dazu müsste die Mitgliederliste öffentlich verfügbar sein oder gar beworben werden.

4 Unter Mythen werden hier »imaginative patterns, networks of powerful symbols that suggest particular ways of interpreting the world« (Midgley 2004: 1) verstanden. Mythen sind starke Überzeugungen und im Gegensatz zu beispielsweise Traditionen nicht zwingend von Historizität abhängig. Mythen können vergleichsweise jung sein und leben von ihrer routinierten Reaktivierung. Abweichung und Unglauben von organisationalen Mythen bedrohen die Identität der Organisation. Deshalb wird streng darauf geachtet, dass Routinen, Praktiken und Rituale in immer gleicher Weise durchgeführt werden.

Dies ist aber nicht der Fall. Im Gegenteil wird die Teilnahme prominenter Mitglieder eher extra diskret behandelt. Wie aber in Kapitel 11 gezeigt wird, handelt es sich bei obskuren Organisationen nicht *per se* um Eliteorganisationen.

8.2 Mythos der Heimlichkeit

Die Debatte rund um Fragen, wie transparent eine Organisation ihrer unmittelbaren Umwelt gegenüber sein muss und wie viel Heimlichkeit Organisationen vertragen, ist eng assoziiert mit Fragen der Legitimität, der ethnischen Normen und Informationsungleichgewichten. Weil die Diskussion häufig in normativ motivierte Argumentationsmuster abdriftet (wie viel Transparenz ist gut, wie viel Heimlichkeit darf noch sein?),⁵ soll hier in wenigen Sätzen der Standpunkt, den dieses Buch in dieser Frage einnimmt, skizziert werden.

Üblicherweise wird Organisationen, die transparent sind im Sinne nachvollziehbarer Entscheidungslinien, klarer organisationaler Strukturen, offen kommunizierter Agenda und deutlich deklariertes Organisationsziele, eine erhöhte Legitimität und damit eine gestärkte Marktposition zugeschrieben (Ghauri/Hadjikhani/Pahlberg 2015). Heimlichkeit wird in diesem Kontext auch häufig mit Geheimhaltung, Klandestinität oder Opazität gleichgesetzt.

Es gibt die Bestrebung, Organisationen an sich in ihrer dynamischen, aber auch strukturellen Ontologie vom Standpunkt der Heimlichkeit zu untersuchen (Parker 2009 und 2016; Stohl/Stohl 2011). Meist aber wird das Wechselspiel von Heimlichkeit und Transparenz zugunsten des Verhältnisses von Transparenz und Korruption vernachlässigt (Cuervo-Cazurra 2015), womit wieder illegales Verhalten betrachtet wird.

Während bei zahlreichen geheimen oder heimlichen Organisationen Einigkeit über die Uneinigkeit bezüglich der Organisationsstruktur herrscht (am Beispiel der El Kaida vgl. Kahler 2009a: 4f.), sind die hier besprochenen, obskuren Drittssektororganisationen deutlich als solche auszumachen. Von einigen existieren öffentliche Organigramme oder sogar Mitgliederlisten, andere verfügen über Internetauftritte oder führen öffentliche Anlässe durch, die der Neumitgliederrekrutierung dienen. Im Gegensatz zu fluiden Netzwerkorganisationen wie El Kaida, Schlepperbanden oder die Mafia können Organisationsgrenzen hier auch aus der Perspektive eines unbeteiligten Betrachters meist klar gezogen werden.

Über verschiedenste wissenschaftliche Disziplinen hinweg wurde versucht, »geheime« Organisationen zu charakterisieren, beispielsweise als Untergrundorganisationen (Varon 2004), verdeckte Netzwerke (Carley 2006), dunkle Netzwerke (Arguilla/Ronfelt 2000), illegale Netzwerke (Eilstrup-Sangiovanni/Jones 2008), Schattenstaaten (Reno 1995) oder Geheimgesellschaften (Simmel 1908). In anderem Kontext wird unter Heimlichkeit eher eine Strategie als eine organisationale Eigenschaft verstanden. Erickson und Flynn beschreiben den Fall, wie die Polizei von Kansas City aufgrund einer zunehmend unsicherheitsbelasteten Umwelt im Zuge eines politischen Kongresses 1976 auf verschiedene, teils gegenläufige Strategien setzte, diese aber allesamt geheim hielt und nur Schlüsselpersonen in die jeweiligen Entscheidungen, in welcher

⁵ Vgl. beispielsweise einen Überblick zu Studien bezüglich Transparenz (Berton/Salanie 2003) oder Opazität (Ackert et al. 2007; Hyytinen/Pajarinen 2008).

Situation welche Strategie eingesetzt wird, einweihete (1980). Mithilfe dieser Verheimlichungstaktik gelang es der Polizei, Demonstranten so zu verunsichern, dass die Ausschreitungen und Konfrontationen im Zuge des Kongresses unter Kontrolle gebracht werden konnten.

Aus soziologischer Perspektive ist Geheimhaltung ein weitläufiger Begriff. Heimlichkeit weckt nicht dieselben Assoziationen wie Privatheit. Letzteres wird gemeinhin als grundlegendes Recht jedes Individuums angesehen. George Orwells Roman 1984 kontrastiert diese zwei Begriffe lebhaft: zum einen die autoritäre Big-Brother-Regierung, die definiert, was die Bürger zu sehen bekommen und zu denken haben, während der gesamte Regierungsapparat selbst im Dunkeln bleibt; zum anderen der unheilvolle Versuch des Romanhelden Smith, der für Privatsphäre, Selbstbestimmung und gegen den gläsernen Bürger kämpft. Im Wort Geheimnis schwingt die Bedeutung mit, dass etwas von öffentlichem Wert bewusst versteckt wird. Es ist das Gegenstück von Offenheit. Nur eine Minderheit hat Zugriff auf dieses versteckte Etwas. Im Alltag äußert sich dieses Geheimnisvolle vor allem in organisationalen Erkennungszeichen: Zünfter und Rotary-Mitglieder haben Reversanstecker, flaggen ihre Geschäfte aus oder markieren Hauseingänge mit symbolischen Messingplatten, auf denen das Emblem der Organisation angebracht ist. Logenmitglieder investieren in aufwendige Wandmalereien, deren Bedeutung sich nur jenen erschließt, die über die Logensymbolik Bescheid wissen. Freimaurersymbole beispielsweise können nicht gelehrt werden, heißt es (Anonym: Zürcher Logen 1922: 27). Sie müssten erlebt werden. Dass damit all jene *a priori* ausgeschlossen werden, die *per definitionem* keinen Zutritt zu den Logen haben, muss so hingenommen werden, auch wenn dies mit dem Ideal der Vervollkommnung des Menschengeschlechts durch eine geistige Wiedergeburt und eine geistige Erneuerung kollidiert. Die vermeintliche Geheimhaltung erwächst aus einem Set an eingeschlossenen Mikroinstitutionen wie etwa der Bewahrung von Geheimwissen (Logen), antiker Schätze (Zünfte) oder Effizienz durch berufliche Exzellenz (Serviceclubs).

Der zuvor beschriebene Mythos der Auserwähltheit hängt stark zusammen mit der Idee von Heimlichkeit und vor allem Diskretion. Beide Werte basieren auf der institutionalisierten Überzeugung der Exklusivität und Besonderheit. Im Gegensatz zu den Selektivitätsprozessen weisen die fokalen Organisationen in Bezug auf Sichtbarkeit und Heimlichkeit aber starke graduelle Unterschiede auf. Logen bewegen sich im ›dunkelsten‹ Bereich. Wer kein Insider ist, weiß in der Regel nicht, wo die Logenheime der Freimaurer und Druiden sind. Manchmal weist ein Logensymbol an der Tür auf den speziellen Mieter hin oder eine symbolträchtige Wandmalerei, meistens jedoch sind die Eingänge nicht besonders gekennzeichnet. Nur wer Bescheid weiß, findet den Weg in die Loge. Zünfte besitzen häufig alte, historische Bauten, die aus dem Zunftwesen hervorgegangen sind und die heute als Veranstaltungsräume oder Restaurants vermietet werden oder historische Insignien beherbergen. Diese Besitztümer sind transparent. Es gibt die Möglichkeit öffentlicher Führungen und Tage der offenen Tür. Serviceclubs verfügen nicht immer über eigene Räumlichkeiten, da sich die Mitglieder meist in angemieteten, wechselnden Etablissements wie Hotels, Restaurants oder Golfclubs treffen. Beherbergung und Anschrift sind also bei allen Organisationen herauszufinden, zumal alle Organisationen über eigene Internetseiten mit Kontaktan-

gaben verfügen.⁶ Hier herrscht also Transparenz, wie sie bei jedem Unternehmen zu erwarten wäre: Teilweise sind Statuten aufgeschaltet, die Organisation stellt sich vor und erklärt, was deren Ziele sind. Nicht transparent ist meist, wer die Mitglieder sind und über welchen Aufbau die Organisation verfügt. In einigen Fällen ist die Organisationsführung mit Namen und Bild erwähnt. Andere verfügen über Kontaktinformationen.

Jede Organisation weist Elemente von Transparenz und Heimlichkeit auf. Einerseits ist ein Mindestmaß an Transparenz in jedem Fall notwendig, damit überhaupt eine Form der Anschlusskommunikation von der und über die Organisation und damit letztlich überhaupt ihr Existieren möglich ist. Andererseits ist jede Organisation im funktionalen Sinne so komplex, dass komplette Transparenz nicht möglich und für Organisationen auch nicht erstrebenswert ist (Bushee/Noe 2000). Der zweite Punkt ist eng verknüpft mit der These einer entkoppelten und äußerlich wahrnehmbaren Organisationsstruktur und davon abweichenden intraorganisationalen Praktiken. Transparenz und Heimlichkeit bilden bei der Betrachtung von Organisationen eine Dualität, die zwar in ihren Polen unterschiedlich ausgeprägt sein kann, allerdings immer beide vorkommen.⁷ Transparenz und Opazität werden hier also als zwei gegenüberliegende Pole eines durchgehenden Kontinuums verstanden, die eng mit den konzeptuellen Gegensätzen von Vertrauen/Misstrauen, Legalität/Illegalität und Legitimität/Illegitimität verknüpft sind. So sind obskure NPOs zwar opak, was die Außendarstellung angeht, nach innen aber umso transparenter, wie sich in detaillierten Mitgliederverzeichnissen im Falle der Zünfte und Serviceclubs mit Foto, Status- und Titelangabe, Berufsbezeichnung, Wohnort, Kontaktadresse und zuweilen sogar dem Vornamen der Ehepartner*in⁸ zeigt. Dazu kommen intraorganisationale Verdienste wie Auszeichnungen und Ehrungen. Gleiches gilt für die Serviceclubs, die ebenfalls über detaillierte und nur für Mitglieder zugängliche Mitgliederlisten verfügen, wobei zuweilen auch die politische Affiliation und Mitgliedschaften in anderen Interessenverbänden aufgeführt sind.

Hinzu kommt ein Aspekt von Heimlichkeit: Die Heimlichkeit, die von Verfolgung und Bedrohung ausgeht, sollte nicht mit elitärer Heimlichkeit oder Verschlossenheit verwechselt werden. So kann die Technik des Verschleierns auch als Schattentaktik von ungeliebten Regierungen, Terrornetzwerken oder anderen agitatorischen Gruppen angesehen werden, um Verwundbarkeit zu kaschieren und Größe und Macht vorzuspielen (vgl. Hazelrigg 1969: 328). In Bezug auf gegenwärtige obskure Organisationen ist dieser Aspekt aber im Zuge der Zweckveränderung in den Hintergrund gerückt. Im Gegenteil ist eine solche Taktik eher in der Welt internationaler Diplomatie oder Politik zu vermuten.

6 Solche Selbstdarstellung ist unter anderem auf der Internetseite der Freimaurerloge Fiat Lux Luzern zu finden: Diese ist in nüchternem Farbton gehalten. Die verwendeten Bilder zeigen Ingenieure, Zirkel und moderne architektonische Baupläne. Es wird darauf verzichtet, okkulte Assoziationen zu wecken (Online 17).

7 Vgl. dazu eine Studie zum Wechselspiel von Transparenz und Opazität zwischen multinationalen Unternehmen und politischen Akteuren von Ghauri/Hadjikhani/Pahlberg 2015.

8 Interessanterweise geben die meisten Männer der Rotarier den Vornamen ihrer Partnerin an, während die wenigen Frauen oft den vollen Namen inklusive Titel ihres Partners angeben.

Was für alle der beforschten Organisationen gilt: Sie sind nicht komplett geheim, sondern viel eher in einen Schleier gehüllt. Diese Obskürität kann verschiedenen Gründen dienen, beispielsweise dem kontrollierten Fluss heikler Informationen in einer diskreten Umgebung, dem Vertrauensaufbau zwischen den Mitgliedern oder als Sicherheitsmaßnahme. Letzteres ist bekannt von illegalen Organisationen wie Terrornetzwerken oder Verbrecherorganisationen, die weitgehend dokumentlos funktionieren (Balsamo/Carposi 1997: 436). Die Mafia steht beispielhaft für die Funktionsweise von obskuren Organisationen, im Vergleich zu herkömmlichen, transparenten und legal operierenden Organisationen. Die Mafia hinterlässt keine Spuren, macht keinen Lärm, es gibt keine Dokumente, keine geschriebenen Organigramme, Mythos und tatsächliche Praktik sind eng verwoben. Als Bernardo Provenzano, Kopf der sizilianischen Corleonesi, im Jahr 2006 verhaftet wurde, fand man bei ihm 163 fingernagelgroße Papierfetzen (*pizzini*), mit denen er aus seinem Versteck mit der Außenwelt kommuniziert hatte und die ihm schließlich zum Verhängnis wurden.

Der Ursprung der Geheimhaltung divergiert bei Zünften, Logen und Serviceclubs. Das Gründungsnarrativ der Freimaurer bezieht sich auf geheimes Maurerwissen, das nur unter Eingeweihten weitergegeben werden durfte. Im Zuge der Aufklärung operierten Logen als Horte der politischen Meinungsfindung und übten sich in demokratischen Entscheidungsprozessen. Dies war der Obrigkeit ein Dorn im Auge, weswegen die Freimaurerei immer wieder von der katholischen Kirche und von aristokratischen Gesellschaftsschichten als Gefahr eingeschätzt wurde. Zugespitzt hat sich die Umweltliche Bedrohung der Freimaurer spätestens mit dem aufkommenden Antisemitismus. Die Freimaurer und auch andere Logen wurden mit zionistischem Gedankengut in Verbindung gebracht. Unter den Nationalsozialisten kam es schließlich zu Verboten, Diffamierung und Verfolgung von Logenmitgliedern. Auch Zünfte hatten nach dem Zusammenbruch des Ancien Régimes keine Existenzberechtigung mehr. Die wenigen Zünfte, die diesen sozialen Wandel überlebt haben, gaben sich fortan als Wahrer einer vergangenen, kulturell bedeutsamen Tradition. Der Serviceclub Rotary wurde 1905 mit dem Ziel gegründet, durch gegenseitige Vernetzung Marktzugänge zu schaffen. Mit zunehmender Größe der Organisationen erstarkten auch die Vorwürfe von Nepotismus und Klüngel, woraufhin sich die Organisation im Jahr 1911 öffnete, sich zur Wohltätigkeit als Organisationszweck bekannte und damit begann, öffentliche Projekte zu unterstützen (vgl. Gradinger 2009: 17f).

Offiziell gibt es heute seitens der Organisationen kein Verbot, die eigene Mitgliedschaft öffentlich zu machen, und auch die Geheimhaltung als Schutz vor Unterdrückung ist heute hinfällig geworden. Verboten ist hingegen das Outing von Kollegen, weswegen auch Mitgliederlisten nicht öffentlich einsehbar sind. Häufig behalten Mitglieder ihr Engagement in der obskuren Organisation für sich oder zumindest im engen Kreis. In wenigen Fällen gibt es spezifische Rollen, die ein bestimmtes Maß an Öffentlichkeit verlangen wie etwa der Zunftmeister, das Logenoberhaupt oder der Präsident der lokalen Rotary-Organisation. Anlässe wie beispielsweise der Karneval, Tage der offenen Tür oder Wohltätigkeitsgalas sind oft an ein bestimmtes, distinktes Publikum gerichtet und dienen der Erfüllung spezifischer Erwartungen. Sie sind damit aber nicht repräsentativ für die üblichen Alltagsaktivitäten in den Organisationen:

Die [andere] Zunft ist eine reine Karnevalsunft. Und das war ja nicht das, was ich wollte. Ich wollte etwas, das das ganze Jahr über Berechtigung hat oder das ganze Jahr gute

Aktivitäten bietet. Und bei der [anderen] Zunft basiert alles auf dem Karneval. (Zunftmitglied D)

Das war für mich auch ein Punkt, weshalb ich in die Zunft ging. Für mich ist die Zunft nicht Karneval. Das sind zwei ganz verschiedene Sachen. (Zunftmitglied B)

Öffentliche Anlässe sind immer an das formal deklarierte Ziel der Organisation gekoppelt und deshalb mit der Außendarstellung der Organisation kohärent. Aus einer teleologischen Perspektive entsteht organisationale Heimlichkeit und Geheimhaltung im Generellen also immer durch Intention und folgt einem Ziel und Zweck. Dieser eher funktionalistische Ansatz steht im Widerspruch zu kausalen Erklärungsmodellen. Geheimhaltung ist also abhängig von der Perspektive, von der aus sie ins Visier genommen wird. Eine Grundintention zu Geheimhaltung ernst nehmend, lässt sich folgern, dass diese Intention gestützt wird durch die existenten internen Rituale und Mythen. Diese sorgen dafür, dass die Mitglieder den Geist der Diskretion und Exklusivität verinnerlichen. Für Außenstehende, die nichts über obskure Organisationen wissen, muss argumentiert werden, dass nichts verheimlicht wird, da sie nicht wissen, dass sie nicht wissen. Geheimhaltung kann also paradoxerweise erst durch Visibilität entstehen.

Überdies spielt die Tatsache, dass Organisationsmitglieder die Idee einer ›geheimen‹ oder mindestens ›diskreten‹ Organisation in die Organisation hereintragen und ihre Mitgliedschaft in der Regel als Privileg empfinden, eine wichtige Rolle. Bedeutung und Sinn entstehen demnach nicht alleine in der obskuren Organisation, sondern sind objektive soziale Fakten. Die organisationale Umwelt muss also konzeptuell nicht nur als Versorgungsgröße betrachtet werden, sondern als Quelle von Bedeutung und Sinn (vgl. Silverman 1971), die auch in obskure Organisationen hineinreicht. Zusammenfassend gelten folgende Punkte zu Heimlichkeit und Diskretion als gemeinsamer Nenner obskurer Organisationen:

- Die Mitglieder sind sich der Heimlichkeit ihres Tuns bewusst und verpflichten sich zu Verschwiegenheit bezüglich der Mitgliedschaft anderer Mitglieder und bezüglich interner Aktivitäten.
- Interne Aktivitäten und Organisationsprozesse finden abgeschlossen von jedweder Form von Öffentlichkeit statt.
- Die Organisation hinterlässt Spuren formaler oder materieller Art, die auf ihre Existenz hindeuten, und interagiert gemäß Organisationszweck mit der für sie relevanten Umwelt.
- Die Idee der Obskurität wird von innen heraus konstituiert und basiert auf einer institutionalisierten Idee der Auserwähltheit und Exklusivität.
- Diskretion und Heimlichkeit hängen demnach eng mit Selektionspraktiken und der organisational idealisierten Intimität zusammen.

Die Krux liegt darin, dass auf das Verschwiegene keinen Anspruch gestellt werden kann. Jede Organisation verfügt über Aspekte, die sie nicht öffentlich präsentiert. Wenn diese Aspekte aber problematisch werden, wie beispielsweise im Falle von Korruptions- und Missbrauchsvorwürfen, hat eine betroffene Öffentlichkeit einen Anspruch auf den Blick ins Innere. Im Unterschied zu Geheimgesellschaften, wie sie sich

Simmel vorstellt, sind obskure Organisationen aber immer auf eine Teilöffentlichkeit angewiesen. Nicht zuletzt, um die Zufuhr von Neumitgliedern aufrechtzuerhalten.

Simmel betrachtet geheime Gesellschaften als rationale, geplante Konstruktionen, die meistens über eine zentrale Befehlsgewalt und starke Kontrollmechanismen über rigide Hierarchiestufen hinweg verfügen.⁹ Der Grad an Heimlichkeit variiert dabei sehr stark. Vor allem in Feldern, wo bei Aufdeckung die eigene Identität auf dem Spiel steht, wissen selbst Organisationsmitglieder nicht viel mehr als den Namen und die Funktion voneinander oder werden gar nur mit verschiedenen Zahlen versehen. Im Falle legaler, obskurer Organisationen wie Zünften und Serviceclubs, aber auch Logen ist der Grad an Heimlichkeit verhältnismäßig klein. Der Begriff der Geheimgesellschaften ist daher nicht treffend. Was aber obskure Organisationen stark charakterisiert, ist ihre mikroinstitutionalisierte Vorstellung von Diskretion und Vertrauen.

Simmel defines the secret society as an interactional unit characterized in its totality by the fact that reciprocal relations among its members are governed by the protective function of secrecy. This central feature is established on a dual contingency: (1) members of the interactional unit are concerned with the protection of ideas, objects, activities, and/or sentiments to which they attach positive value [...]; (2) the members seek this protection by controlling the distribution of information about the valued elements. (Hazelrigg 1969: 324).

Davon ausgehend gibt es zwei Sorten geheimer Gesellschaften: jene, die das gesamte Organisationsspektrum, vom formalen Aufbau bis zu den tatsächlichen Praktiken, für geheim und demnach offiziell inexistent erklären, und jene, die sich bei der Geheimhaltung auf einzelne Aspekte wie Mitgliedschaft oder Ziele beschränken. Bei Logen und Serviceclubs reicht die Verschwiegenheit und Diskretion rund um organisationale Angelegenheiten zurück in die Zeit ihrer Entstehung. Im Sinne Stinchcombes handelt es sich um einen organisationalen Charakterzug, der, einmal geprägt, der Organisation träge anhaftet.

Reziproke Vertrauensbeweise und eine Form von generalisiertem Vertrauen werden begünstigt durch Diskretion und Heimlichkeit (Hazelrigg: 1969: 324). Sie gelten für Mitglieder innerhalb wie auch außerhalb der Organisation. Umso mehr die Ideale, Werte und Aktivitäten der Organisation von außen bedroht werden, desto stärker funktioniert die Abgrenzung nach innen beziehungsweise von innen nach außen. In diesem Zusammenhang taucht immer wieder ein beschworener Anachronismus auf. Die Mitglieder obskurer Organisationen betonten Werte, die aus ihrer Sicht im Zuge von Modernisierungsprozessen verloren gegangen sind:

Heute ist praktisch jeder Zünftler mit jedem per Du. Ich habe jedoch noch oft erlebt, dass man per Sie war, obwohl man sich gut gekannt hat. [...] wenn offiziell gesprochen wird, spricht man einander mit »ehrenwerter Zunftmeister, ehrenwerter Altzunftmeister, weiser Rat, liebe Zünftler« an (*brüllt*). So klingt das dann. Und das ist etwas

9 Dass Simmel damit stark vereinfacht, wird beispielsweise von Erickson (1981) dahingehend kritisiert, dass vor allem Geheimgesellschaften, die unter einem gewissen Risiko (Inhaftierung, Ermordung) operieren, vielfältigere Formen (mit schwachen Hierarchiestrukturen) annehmen, als von Simmel postuliert.

sehr Wertvolles, dann weiß man »aha, der spricht jetzt« und dann kann man auch sein Gespräch beenden. Das ist etwas Wichtiges. Diese Ordnung: Das ist etwas Schönes. (Zunftmitglied A)

Der gelebte Anachronismus wird kontinuierlich befeuert durch traditionell gefestigte Praktiken und mündet in einem spezifischen Weltbild. Dieses hängt wiederum damit zusammen, dass Mitglieder einem bestimmten Milieu entstammen, um sich überhaupt für eine Mitgliedschaft interessieren zu können. Andersdenkende würden, so die Meinung, gar nicht auf die Idee der Teilnahme kommen und auch nicht zur Organisation passen (mehr dazu im Kap. 8.5). Historisch gesehen war die Geheimhaltung für obskure Organisationen notwendig oder zumindest ratsam. Diese äußeren Gründe sind aber mehr und mehr weggefallen und durch innere Gründe, die für fortwährende Geheimhaltung stehen, ersetzt worden. Objektiv berechtigt bleibt die Geheimhaltung nur dann, wenn es sich bei obskuren Organisationen um mehr handelt als um Wohltätigkeitsvereine oder traditionelle, ethisch-moralische Instanzen. Dies streiten obskure Organisationen aber gerade ab. Mit dem Resultat, dass die Organisation an sich zum Geheimnis wird und somit vom Mittel der Geheimhaltung zur Geheimhaltung als Zweck rückt.

Dadurch drängt sich eine Frage besonders auf: Wozu dient Heimlichkeit oder strukturelle Geschlossenheit, wenn nicht dem Verstecken und Verdecken organisationaler Praktiken? Ein wichtiges Element ist die Vertrauensgenese unter den Mitgliedern, um die hochgehaltene Brüderlichkeit oder Freundschaft zu wahren. Daraus entstehende Verbindungen können durchaus als starke Beziehungen im granovetterischen Sinne bezeichnet werden (1973, 1974, 1985). Wie die Entstehung dieser starken Beziehungen strukturell gezielt gefördert wird, soll im nächsten Kapitel eingehender betrachtet werden.

8.3 Idealisierte Intimität

Die Beziehungsqualität spielt eine wichtige Rolle bei der Intensität, mit der die Mitglieder untereinander interagieren. Man spricht sich gegenseitig mit Bruder an und verweist auf die anderen Mitglieder als wahre Freunde. Die emotionale Intensität korreliert mit der Stärke von Ritualen und Erlebnissen in der Organisation. Es geht darum, eine gemeinsame, normative, kognitive und kulturelle Basis zu schaffen. Das Ergebnis ist ein Narrativ, das Vertrauenswürdigkeit, Brüderlichkeit und Loyalität betont. In Logen und Zünften sprechen sich die Mitglieder untereinander mit der Bezeichnung ihrer Rollen an, die sie in der Organisation ausüben. Ein Zeremonienmeister sorgt dafür, dass diese Anreden korrekt angewendet werden, insbesondere wenn es darum geht, Mitglieder mit höheren Rängen anzusprechen. Interne Dokumente und formelle Einladungen informieren darüber, was zu welchem Anlass getragen werden soll.

Wenn wir Zunftsitzung haben, tragen wir unser sogenanntes Straßenzunftabzeichen (*kramt Abzeichen aus seiner Geldbörse*) [...] Darum habe ich es immer in der Geldbörse, damit ich es nie vergesse. Oder dann haben wir unser sonstiges Zunftabzeichen (*holt Zunftabzeichen aus der Schublade*), es ist genau vorgegeben, wann man was anzieht. Wir haben eine Kleiderordnung (*kramt Faltblatt aus der Geldbörse*), die genau vorgibt, wer an

welchen Anlässen während des Jahres was anzuziehen hat. [...] Dann gibt es verschiedene Tenues: A, B, C, D. Das ist genau bestimmt in der Kleiderordnung. Im Tenue A Zunftmeister, Altzunftmeister, Zunftträt und der Zunftweibel, wer was anzieht ... Hut, Stehkragenhemd, Plastron, das ist ähnlich wie eine Krawatte, aber ein wenig breiter und läuft unten aus, Gilet, Stresemann, das sind diese schwarzgrauen Hosen mit den grauen Streifen, der Cut, das ist das mit diesen Flügeln hinten, diese Jacke, die ein wenig weiter nach unten reicht und das Einstecktuch. Und dann ist vorgegeben, wann man welche Abzeichen ansteckt. Zu meinen Aufgaben gehört es beispielsweise, zu kontrollieren, dass diese Vorschriften eingehalten wurden. (Zunftmitglied E)

Historisch gesehen haben Anrede und Grußformen erkenntnisstechnische und legitimatorische Gründe. Zu einer Zeit, in der beispielsweise Gesellen oder Lehrlinge auf Wanderjahren waren, war es notwendig, mittels handwerksspezifischem mündlichem und gestischem Zeremoniell seine Zugehörigkeit zum Handwerk zu beweisen. Für Außenstehende waren diese Grußformen geheim und deshalb für die Eingeweihten gar wichtiger als die effektive Kenntnis des Handwerks.

Was für den Lehrling im Meisterhaushalt, galt nun auch für den Gesellen in der Bruderschaft. Die Anerkennung seiner Zugehörigkeit und Mitgliedschaft und damit einen gesicherten Ort in der Welt gab es nur im Austausch gegen die Unterordnung unter die Verhaltenserwartungen und Normen der Gruppe. (Zerwas 1990: 36)

Es geht also vornehmlich um Gesten und Rituale der Gruppe als um Intimität *per se*. Dies bedeutet nicht, dass keine starken und emotional intensiven Beziehungen bestehen. Viele Mitglieder stehen einander sehr nah. Allerdings nicht in dem Maße, wie es das organisationale Narrativ der Bruderschaft (Logen, Zünfte) oder der Freundschaft (Serviceclubs) implizieren würde. Vor allem neue Mitglieder müssen sich erst beweisen. In Zünften ist das Duzen älterer Mitglieder bis heute etwas, das sich verdient werden muss. Das hierarchische Rollengeflecht (mehr dazu im nächsten Kapitel) sorgt überdies für eine Stratifizierung, die mit der beschworenen Egalität konfligiert.

Festliche Anlässe folgen einem schriftlich festgehaltenen oder mündlich überlieferten, sich identisch wiederholenden Zeremoniell. In diesem werden beispielsweise die Sitzordnung, der Ablauf des Abends, konkrete Wahlprozedere und wie sich dabei zu verhalten sei beschrieben. So war auf einer Einladung an einen Logenabend vermerkt: »Wir gestatten uns auch, Sie darauf hinzuweisen, dass wir, die Logenmitglieder, am Logenabend jeweils einen dunklen Anzug, helles Hemd und Krawatte tragen« (Einladung Logenabend).

Je nach Anlass treffen sich die Mitglieder der Organisationen in kleineren Subgruppen, die zwischen zehn und 20 Personen umfassen. Dazu kommen Anlässe, die wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich stattfinden und wo die regelmäßige Teilnahme erwartet wird. Bei einer Gruppengröße von bis zu 450 Mitgliedern bedarf dies eines verhältnismäßig großen Aufwandes. Die Rotarier lagern die Verköstigung üblicherweise an Gaststätten aus, wo sie sich einmieten, und treffen sich vor allem für Mittagessen mit anschließenden Diskussionen. Die Logen verfügen in ihren Heimen, die sie sich manchmal mit anderen Logen teilen, über Kochmöglichkeiten. Hier wurde, zumindest in einem beobachteten Fall, abgesondert von der eigentlichen Veranstaltung, von den Ehefrauen einiger Mitglieder gekocht. Die Zünftler treffen sich im

großen Rahmen in einem Zunftlokal, wo Neumitglieder und Personen, die entsprechende Ämter innehaben, die Bewirtung übernehmen. Kleinere Gruppen verköstigen sich zum Teil in einem Gastronomiebetrieb von einem der Mitglieder. Mit Blick auf die Größe, die obskure Organisationen erreichen, wird klar, dass die gepriesene Intimität und Bruderschaft zwischen Mitgliedern eher der Logik einer *idealisierten* Intimität folgt als tatsächlichen starken Beziehungen zwischen allen Mitgliedern. Kaplan beschreibt in einer Studie zu israelischen Freimaurerorganisationen, dass die einzelnen Mitglieder unmöglich Beziehungen zu den 200 Brüdern pflegen können und sich stattdessen auf einen Zirkel enger Beziehungen konzentrieren (2014).

Obwohl die Organisationen sich selbst Wachstumsgrenzen setzen, um die Interaktion und Überschaubarkeit zu gewährleisten, ist es nicht so, dass alle Mitglieder notwendigerweise in engem Kontakt stehen müssen. Dies ist bei dreistelligen Mitgliederzahlen auch kaum zu erreichen. Dennoch wird das Narrativ von brüderlicher Liebe (Logen), Vertrauen (Zünfte) und wahrer Freundschaft (Serviceclubs) zementiert. Diese Schlagwörter sind gekoppelt an organisationale Rollen und deshalb vor allem innerhalb der Organisation von großer Wichtigkeit.

Man hilft sich untereinander, wenn etwas ist. Das ist das Gute daran. Man hat die unterschiedlichsten Leute in der Zunft, vom Handwerker bis zum Jurist oder Arzt. Wenn man etwas hat, auch privat oder so, kannst du dich jederzeit an jemanden wenden. Zunftler helfen bei solchen Dingen, auch wenn man sich nicht persönlich kennt. Das ist nicht nur ein Gerede. (Zunftmitglied D)

Sprache spielt eine wichtige Rolle. Als Zeichensystem bildet sie das Gerüst für Typifikationen und institutionalisiertes Wissen. Über Sprache wird Wissen weitergegeben und Individuen sozialisieren und internalisieren Werte über Sprache und sprachliche Muster. Zudem ist Legitimierung zu allem anderen in der Hauptsache ein diskursiver Prozess (vgl. Meyer 2008: 531). So ist auffällig, dass in Dokumenten und Interviews mit Rotariern die Wörter »dienen«, »Gemeinschaft«, »Freundschaft« eine überaus zentrale Stellung einnehmen. Exemplarisch dafür stehen die beiden Leitsätze: Wer anderen dient, nützt sich selbst und Dienen geht über das eigene Ich (vgl. Blazek 1999: 220).¹⁰ Die breit angelegte Befragung der Schweizer Freimaurer ergibt Häufigkeiten bei den Begriffen der »Brüderlichkeit«, »Liebe«, »Arbeit am Selbst« (»am rauen Stein«) und der »Solidarität«.

Die Freimaurer nennen sich Brüder und sie erachten sich durch engere Bande miteinander verbunden als Freunde, nicht als Mitglieder eines beliebigen Vereins. In streng geschlossener Gesellschaft können sie sich freier gegeneinander aussprechen, als es sonst sein kann. Da lernt einer vom anderen; er erhält Einblicke in Tätigkeitsgebiete, die ihm sonst fern geblieben wären. (Zürcher Logen 1922: 55)

Die Mitgliedschaft in obskuren Organisationen versteht sich auf Lebenszeit. Während die Erwartungen an das Engagement in den Beginnerjahren noch sehr hoch sind, ist es nach erfolgreicher Inauguration und angemessenem Einsatz in Ämtern und Sub-

¹⁰ Dies spiegelt sich auch bei anderen Serviceclubs. So lautet der Leitsatz der Lions International: *We serve.*

gruppen erlaubt, sich als Mitglied zurückzuziehen. Die Organisation muss deswegen nicht verlassen werden. Wenn ein Mitglied verstirbt, erweist eine Delegation der Organisation dem Mitglied die letzte Ehre bei der Beerdigung:

[W]enn ein Zünfter stirbt, dann geht eine 3er-Delegation. Sobald jemand gestorben ist, geht bei uns ein Doodle los und dann schauen wir, dass von den 15 Mitgliedern, jene drei, denen es gerade passt, ist halt meistens sehr kurzfristig dann, an die Beerdigung gehen. So an die zwei Beerdigungen habe ich jetzt etwa im Jahr. (Zunftmitglied E)

Gemeinsame Erlebnisse sowie erfolgreiche Projekte und Arbeiten bilden den Kitt für den Mitgliederzusammenhalt und werden in Form von Anekdoten und Geschichten immer wieder referiert. Wenn der geschäftliche Teil einer Versammlung für beendet erklärt wird, sitzen die Mitglieder in geselliger Runde zusammen, trinken, rauchen und debattieren Gerüchte, Ereignisse und Geschichten der Organisation. Insiderwitze spielen eine wichtige Rolle. Das Resultat sind eingravierte, immer wieder neu erzählte Geschichten, die oft eine spielerische Note haben und auch spielerischen Wettbewerb zwischen den Mitgliedern auslösen (Wer hat den besten Unterhaltungsabend organisiert? Wessen Karnevalumzugswagen war der prächtigste? Welcher Vortrag hat am meisten fasziniert?). In diesem Zusammenhang spielen die Subgruppen als Orientierungsgröße eine wichtige Rolle:

Es gibt ja ganz viele Gruppen in der Zunft. Zum einen gibt es die drei Gruppen, die für die jungen Zünfter sind [...]. Als junger Zünfter kommt man in der Regel in eine dieser drei Gruppen. Über diese einzelnen Gruppen hat man Zugang zu Leuten. Da gibt es auch verschiedene Veranstaltungen nur für die Gruppen und man lernt auch die Älteren und Ehemaligen aus dieser Gruppe kennen. Da gibt es besonders bei uns im Ehrkomitee einen großen Zusammenhalt. Die Neuzünfter selber sind natürlich auch eine Gruppe. Das ist eigentlich die erste, in der man dabei ist. Dann gibt es die Narren-gewerkschaft: Auch all jene, die mal Zunfturnarr waren, treffen sich regelmäßig. [...] Es gibt so viele Gruppen. Und dadurch erhält man ganz unterschiedlichen Zugang. Es sind nicht nur die Gruppe[n], aber durch diese hat man natürlich einen gemeinsamen Ansatzpunkt. Wenn man mal im Ehrkomitee war, weiß man, was dort läuft und was das ist. [...] Das Aufnahmeverfahren ist sehr unterschiedlich. Im Ehrkomitee hat der Austretende ein Vorschlagsrecht, aber gewählt wird man vom Gesamtgremium. Wir haben da ein Einstimmigkeitsprinzip, also müssen alle zustimmen. Bei den Anderen ist das etwas lockerer. Ich weiß aber nicht im Detail, wie die das machen. (Zunftmitglied C)

Vor allem in Zünften und Logen wird Intimität primär in der Eintrittskohorte hergestellt. Hier haben die Mitglieder den höchsten Zeitaufwand, bevor sie in Subgruppen oder Ämter mit spezifischeren Aufgaben wechseln. Die Subgruppen haben eigene, zusätzliche Symbole und Erkennungszeichen. Ihre Aufgaben umfassen das Planen und Durchführen interner Anlässe, administrative Arbeiten oder inhaltliche Aufgaben wie die Vorbereitung bestimmter Rituale oder gar öffentlicher Anlässe. Die Rotarier investieren vergleichsweise wenig in die Intimität zwischen ihren Mitgliedern. Ihren Treffen haftet stärker ein geschäftlicher Habitus an als bei Logen und Zünften. Dennoch investieren die Mitglieder viel Zeit in und für die Organisation. Fehlendes Engagement wird sanktioniert.

Üblicherweise sind die Treffen in einen geschäftlich-formalen Teil und einen informellen, geselligen Teil unterteilt. Der formelle Teil folgt einem Protokoll und ist gekrönt von einer Rede oder einem Vortrag. Essen und Trinken spielen eine wichtige Rolle. Der Austausch ist betont familiär-freundschaftlich. Die Clubs, Logen und Zunfttreffs gelten als Refugium, wo ungestört von Externen (und Ehefrauen) gefrönt werden kann (vgl. Müller-Mees 1990: 61). Die Bedeutung von Liedern ist eminent. Sie dienen als Ritual, sind identitätsstiftend und sorgen für eine starke Gruppensolidarität. Lieder sind weit verbreitet in Armee, Burschenschaften, paramilitärisch organisierten Jugendgruppen oder Hooligangruppen. Dennoch sollte die Gesangspraktik nicht zu hoch als obskures Merkmal gewertet werden, schließlich wird auch in Jugendheimen, Kinderkrippen und Kirchenchören gesungen. Der Effekt ist indes derselbe: Zusammenhalt und Gruppenidentität. Wobei sich die Prägung in obskuren Organisationen deutlich zeigt, was Genussmittel und Frauenbild angeht, wie beispielsweise in diesem Ausschnitt des Originaltextes eines Zunftliedes (zweite Strophe), das noch immer gesungen wird:

Die Dirnen in der Schwenke
 Sie recken sich den Hals,
 und in der kleinen Schenke
 die Wirtin ebenfalls
 Sie steht im besten
 Kleide bedächtigt vor der Tür,
 holt sorgsam dann die Kreide
 aus ihrem Schrank herfür.

Der Liedtext handelt von zotigen Szenen und feuchtfröhlichen Nächten. Es ist nicht verfehlt zu sagen, dass die Trinkkultur in obskuren Organisationen auch ihren Teil zur Intimität der Mitglieder beiträgt.

Indes geht es weniger darum, wie stark die Organisationsmitglieder tatsächlich untereinander befreundet sind und wie stark das Vertrauen im Einzelnen ist, sondern mehr um eine idealisierte Form der Freundschaft und des Zusammenhalts. Diese idealisierte Form wird mithilfe von institutionalisierten Ritualen konstruiert und in stand gehalten. Effekte davon sind intraorganisational generalisiertes Vertrauen und Reziprozitätsleistungen. Zwei Punkte werden starken Beziehungen üblicherweise *a priori* unterstellt: Starke Beziehungen unterscheiden sich von Kollektivbeziehungen und die Transformation von schwacher zu starker Beziehung verläuft graduell.

Granovetter identifiziert ursprünglich vier Variablen, die sich positiv auf die Beziehungsstärke auswirken: Zeit, emotionale Intensität, Intimität (gegenseitiges Vertrauen) und Reziprozität (1973: 1361). Diese ursprüngliche Typologie von Beziehungen hat auch Schwächen. Zum einen wird, wie Granovetter (1983) selbst mit etwas zeitlichem Abstand einräumt, die Nützlichkeit schwacher Beziehungen überbetont, gerade vor dem Hintergrund, dass Beziehungen eben nicht immer in einen utilitaristischen Rahmen gepresst werden können. Granovetter verlässt sich bei der Operationalisierung von Beziehungsqualität auf sein Bauchgefühl und überlässt die Feindefinition anderen (ebd. 1973: 1361). Er setzt eine Linearität voraus, die auf dem Verhältnis der von ihm beschriebenen Kausalfaktoren wie Zeit, emotionale Intensität, Intimität und Reziprozität basiert. Diese Linearität wird schließlich von der Idee der Einbettung al-

len ökonomischen Handelns in soziale Kontexte etwas abgeschwächt (1985). Dennoch wird der spezifische Kontext, in dem Beziehungen angestrengt werden, weitgehend außer Acht gelassen.¹¹

Auch andere Ansätze wie Bourdieus Kapitalsortentheorie (1983) bilden letztlich eher ein methodologisches Konzept statt ein tatsächlich anwendbares Mess- und Untersuchungsinstrument. Die Art und Weise, wie die Stärke beziehungsweise die Qualität von Beziehungen und Knoten gemessen wird, divergiert stark und richtet sich nach der jeweiligen Fragestellung und Perspektive. Bei manchen wird schlicht zwischen starken und schwachen Beziehungen unterschieden, indem die Häufigkeiten von gemeinsamen Treffen gezählt wird oder die Anzahl Telefonminuten, die die untersuchten Personen gemeinsam haben. Eine häufig gewählte Strategie zur qualitativen Messung von Beziehungsstärke führt über den Begriff des Vertrauens. Eindeutige Aussagen wie beispielsweise, ob man seine Pflanzen, Haustiere oder Kinder einer anderen Person anvertrauen würde, lassen präzise Rückschlüsse auf die Qualität der Beziehung zu.¹² Die Vertrauensforschung kämpft ihrerseits mit diversen methodologischen Schwierigkeiten. Diese tauchen vor allem dann auf, wenn es um abstraktes Vertrauen in Staaten oder Gesellschaften geht. Das Vertrauen in andere Personen ist diesbezüglich einfacher einzuschätzen, gleichzeitig aber auch schwierig zu skalieren. Zusätzlich zum Vertrauensbegriff kann schließlich versucht werden, das (metaphysische) Vorkommen von Sozialkapital zu bemessen, also das Ressourcenvorkommen der beteiligten Akteure zu bemessen (Marsden/Campbell 1984; Levin/Cross 2004). Dadurch können Einsichten in Vor- und Nachteile und allenthalben auch über Motiv und Ziel einer Beziehung gewonnen werden (wenngleich auch diese Operationalisierung auf wackeligen Beinen steht).

Es hat sich bewährt, die Beziehungsqualität trotz methodologischer Hürden linear von schwach zu stark zu betrachten. Dieser Betrachtungsweise haftet zwar eine normative Komponente an, die aber beispielsweise von der Nützlichkeit schwacher Beziehungen (Granovetter 1973) oder der Netzwerkposition der Akteure (Burt 1992) durchbrochen wird. So lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Qualität starker Beziehungen auf einer ausgeprägten Interaktionsfrequenz basiert, wo für die Akteure wertvolle Informationen fließen. Die Natur dieser Information bestimmt die Tiefe und Intimität der Beziehung. Zudem scheinen sich Ähnlichkeit in Lebensstil und Klasse (Bourdieu 1984) beziehungsweise in Wertvorstellungen und Status (Lazarsfeld/Merton 1954) ebenfalls ›positiv‹ auf die Beziehungsqualität auszuwirken. Anhand der ursprünglichen vier Granovetter-Variablen wird deshalb im Folgenden versucht zu beweisen, dass es sich in obskuren Organisationen um eine spezielle Form der starken Beziehung handelt.

11 Die Messung und Operationalisierung von Beziehungsqualität ist umstritten (vgl. McFadyen/Cannella 2004). Weitgehend akzeptiert ist der Zusammenhang von der Tiefe und Nähe der Akteure, ihrer Intimität und der Interaktionshäufigkeit (vgl. Hansen 1999). Zur Kontrastierung und als Erweiterung des normativen Sozialkapitalbegriffes werden immer häufiger auch Negativeffekte von starken Beziehungen thematisiert (Krackhard 1992, Portes/Landolt 1996; Grabher 1993).

12 Fischer (1982) führte beispielsweise eine Befragung zu Freundschaften in Kalifornien durch anhand eines solchen Fragekatalogs.

Zeit

Die Mitglieder treffen sich regelmäßig bis häufig. In der Regel dauert ein Anlass zwischen drei und fünf Stunden, meist abends, manchmal mittags (Serviceclubs). Verglichen mit Freizeitvereinen wie Musik- oder Sportvereinen, ist das wöchentliche Treffen durchaus üblich. Verglichen mit korporatistischen Organisationen wie Branchenverbänden oder Interessengruppen, treffen sich Mitglieder obskurer Organisationen deutlich häufiger. Zusätzlich zu den allgemeinen Treffen gibt es Treffen in Subgruppen, die emotional intensiver sind. Die Interaktionshäufigkeit ist zudem abhängig von der hierarchischen Position und den Aufgaben, die mit einer bestimmten Rolle einhergehen. Zu den organisationalen Treffen kommen Treffen außerhalb der Organisation, die dem lokalen Kontext und der homogenen Mitgliederzusammensetzung obskurer Organisationen geschuldet sind. So gehört es sich, dass beispielsweise Nahrungsmittel oder Dienstleistungen bei Mitgliedern eingekauft werden, die den entsprechenden Beruf ausüben:

[E]s gibt sicher Leute, wie Coiffeure, die davon leben. Die leben mitunter von den Zünftern, die zu ihnen kommen. Und das ist auch richtig so. Wenn ich Fleisch kaufe, dann gehe ich nirgendwo anders hin als zum [Zunftmetzger]¹³. Für mich ist der [Zunftmetzger], der, der das Fleisch liefert. Und so weiter. Davon gibt es viele. Am Samstagmorgen ist das jeweils eine halbe Zunftzusammenkunft beim [Zunftmetzger]. Dann kommen alle und holen sich ihr Fleisch zum Grillen. (Zunftmitglied B)

Die Tatsache, dass oft mehrere männliche Mitglieder einer Familie derselben Organisation angehören, erhöht diese Interaktionshäufigkeit zusätzlich.

Emotionale Intensität

Die Intensität der Beziehungen in obskuren Organisationen muss differenziert betrachtet werden. Zum einen erzählen Selbstbeschreibungen Geschichten der Freundschaft und Brüderlichkeit, andererseits handelt es sich dabei um einen geglaubten Mythos, der rein zahlenmäßig kaum zu bewerkstelligen ist. Die Organisationen begünstigen allerdings die Entstehung tatsächlicher intensiver Beziehungen, was sich daran zeigt, dass Mitglieder sich auch außerhalb der Organisation zu gemeinsamen Anlässen oder Abendessen mit ihren Ehepartnerinnen treffen.

Freunde bedeuten ja immer etwas Langanhaltendes [...]. Ich weiß von meinem Paten, dass sich fast sein ganzes Umfeld mittlerweile in der Zunft abspielt. Bei ihm hat sich das extrem so eingependelt. Oder ich habe schon gehört, dass Leute, die sich in der Zunft kennengelernt haben, zu Paten von Kindern anderer Zünfter werden. (Zunftmitglied E)

Tatsächliche emotionale Intensität, also die Tiefe einer Beziehung, divergiert also in obskuren Organisationen, ist aber dennoch erklärtes Ziel. Inaugurationen und neue

13 Namen und Angaben, die Rückschlüsse auf die entsprechenden Interviewpartner oder Organisation ermöglichen, sind anonymisiert.

Rollenabschnitte werden emotional erlebt (und teilweise aufgebauscht). So beschreibt ein Zunftmeister seine Wahl:

Da ist man teilweise emotional überfahren, ab dem, was über einen hereinbricht. Das erlebt man im Alltag nie mehr. Das nimmt einen mit, bis man Augenwasser hat. Man kann das nicht vorausplanen und deshalb ist es so spontan. Der eine ist vielleicht eher verschlossen, der andere eher offen, die einen zeigen ihre Emotionen... aber betreffen tut es alle zusammen. (Zunftmitglied A)

Ehepartnerinnen werden insofern in die Organisation miteinbezogen, als dass es wichtig ist, dass diese ihre Akzeptanz der organisationalen Praktiken kundtun. Damit bleibt die weitergehende Gestaltung und Formung der obskuren Organisation überlassen.

Intimität (gegenseitiges Vertrauen)

Vertrauen wird in obskuren Organisationen im Zuge einer Bewährungsfrist neuer Mitglieder aufgebaut und getestet. Erst nach Bestehen dieser Bewährungsfrist gelten die Mitglieder als adäquat und vertrauenswürdig. In diesem Sinne fungiert das Bewährungsprinzip wie ein Kreditsystem. Die Effekte dieser generalisierten Form von Vertrauen zeigen sich auch außerhalb der Organisation, wenn zum Beispiel berufliche Verbindungen entstehen. Unredliches Verhalten würde dann weitreichende Folgen haben. Dies mag auch ein Grund sein, weshalb sich einzelne Mitglieder gar für eine komplette Trennung von Geschäftlichem und Privatem aussprechen:

Ich habe ganz wenige Kunden aus der Zunft, beziehungsweise nur ausgewählte, also nur solche, mit denen ich mich geeinigt hatte, dass man das unterscheiden kann. Für mich ist die Zunft privat und ich will nicht in die Zunft kommen und mit jemandem über seine Steuererklärung diskutieren. Das kann und will ich nicht. Jenen, die bis jetzt als Kunden zu mir kamen, habe ich gesagt: »Ja, ich mache das. Aber nur, wenn wir das ganz strikt auseinanderhalten können. Du sprichst mich nicht darauf an und ich spreche dich nicht darauf an... in der Zunft.« (Zunftmitglied B)

Öfters aber äußert sich das Grundvertrauen in die Kollegen darin, dass Gefälligkeiten und Freundschaftsdienste selbstverständlich sind. Man hilft sich gegenseitig und empfindet dies als richtig, schließlich ist man ein Bund fürs Leben eingegangen, ähnlich dem, was ein Urim-Kibbuz-Mitglied, eine ebenfalls engmaschige Gemeinschaft, in einer Studie sagt:

No doubt, if I need help from someone, I know for sure that I can trust those people, even those who aren't really friends of mine. I can pick up the phone and ask for help and they'd do whatever they could ... The Masons are always there for you, even financially. (Kaplan 2014: 85)

Intimität speist sich also stark aus Vertrautheit, interpersonellem Vertrauen und generalisiertem Vertrauen. Inwiefern dies in obskuren Organisationen speziell gehandhabt wird, ist Thema in Kapitel 9.3.

Reziprozität

Geschäftsbeziehungen, Wissensaustausch oder Mandats- und Auftragsvergabe kommen vor und werden auch nicht verheimlicht. Wenn jemand einen Auftrag hat, den ein Freund aus der Organisation erledigen kann, wird auf diesen zurückgegriffen. Argumentiert wird, dass man sich erstens nähersteht, als wenn man sich von Fremden Offerten einholen würde, und zweitens, dass man sichergehen kann, dass nicht betrogen wird:

Also bei jenen, die man kennt, da macht man das [Auftragsvergabe] eher. Bei mir sind das die aus dem Ehrkomitee (*lacht*). Ich habe gesagt: »Leute, baut mein Haus um« (*schmunzelt*). Es sind jene, zu welchen man halt persönlichen Zugang hat. Den hat man nicht zu allen gleichermaßen. Die berücksichtigt man natürlich. (Zunftmitglied C)

Preisreduktionen, Begünstigung oder gar Vetternwirtschaft spielten dabei aber keine Rolle, sagen die Mitglieder. Gemäß Selbstbeschreibung verfolgt keine der Organisationen ökonomische Ziele. Dennoch werden berufliche Stellung und Profession berücksichtigt, beispielsweise beim Berufsklassenprinzip in Serviceclubs oder dem Bewerbungsverfahren in Zünften. Dazu kommt, dass die Mitglieder durchaus einräumen, dass es zu geschäftlichen Interaktionen kommen kann:

Es kann durchaus sein, dass man einen Auftrag extra nicht jemandem gibt, den man kennt, weil man dann etwas mehr Distanz hat und das von etwas weiter weg betrachtet kann. Oder man sagt sich erst recht: »Nein, nein, wenn ich meine Küche umbauere, mache ich das nur über einen Zünftler.« Es gibt beides. (Zunftmitglied E)

Gegenleistungen im Falle einer Dienstleistung oder einer Auftragsvergabe werden nicht erwartet. Andererseits wird eine generelle Form der Reziprozität nur schon durch die Rituale befeuert, indem beispielsweise die gegenseitige Hilfestellung betont wird. Es kann demnach angenommen werden, dass komplett fehlende Gegenseitigkeit früher oder später zu Disput führt. Gewisse Rollen leben von Reziprozität, wie etwa jene des Zunftmeisters, der während seines Amtsjahres einiges an Kosten tragen muss. Dieses Amt hätte wohl Besetzungsschwierigkeiten, wenn es sich für den Amtsinhaber nicht auszahlen würde.

Üblicherweise haftet Reziprozität etwas Instrumentelles an: Der Geber gibt, weil er die explizite oder implizite Erwartung hat, dass das Gegebene vom Empfänger in vergleichbarem Wert retourniert wird. Dies ist das basale Prinzip von Gabentausch (Geertz 1978). Durkheim beschreibt in seiner Theorie der sozialen Integration die Sanktionsgewalt von Gruppenritualen (2017). Anders als beim Gabentausch identifiziert Durkheim nicht Reziprozität, sondern Zugehörigkeit zur selben Sozialstruktur als entscheidendes Kriterium. Diese strukturelle Einbettung hat zwei Konsequenzen: Erstens muss die erbrachte Leistung des Gebers nicht unbedingt vom Empfänger persönlich retourniert werden. Stattdessen kann das Kollektiv die Gegenleistung in Form von Ansehen oder Ehrung erbringen. Zweitens bildet das Kollektiv die Sanktionsinstanz und garantiert dadurch, dass Leistungen und Gaben adäquat zurückbezahlt werden (vgl. Portes 1998: 9).

Wenn fortan von einem starken Beziehungsraster in diesen Organisationen die Rede ist, ist damit nicht gemeint, dass alle Mitglieder im klassischen Sinne miteinander befreundet sind (was auch immer das bedeutet). Vielmehr geht es eben um diese idealisierte Vorstellung von Bruderschaft und Freundschaft. Es handelt sich um eine Quasiintimität, die echter Intimität aber in nichts nachsteht, geschweige denn ohne Wirkung bliebe. Dies erklärt auch, wie der Gedanke von Gleichheit mit der rigiden hierarchischen Stratifizierung vereinbar ist. Gleichheit und Brüderlichkeit ist ein nicht hinterfragtes, idealisiertes Gemeinschaftskonstrukt. Es schließt indes Rangunterschiede innerhalb dieser Gleichheit nicht aus.

Viele Versuche, Beziehungsqualität zu operationalisieren, nehmen Granovetters ursprüngliche Definition auf und erweitern diese beispielsweise wie folgt: Nähe, Länge, Häufigkeit, Umfang von Diskussionsthemen und gegenseitige Vertrauensbekundung (vgl. Marsden/Campell 1984). Demnach ist die emotionale Nähe das zentrale Merkmal für starke Beziehungen, was wiederum Abgrenzungsprobleme mit sich bringt. Gelöst werden diese über Zwischengrade von Beziehungsstärken wie *intermediate ties* oder *moderately strong ties* (vgl. Avenarius 2010: 101). Mehr zur Qualität der Beziehungen liefert ein vertiefter Blick in eine einzelne obskure Organisation (vgl. Kap. 9.3). Eine interessante Perspektive auf die Qualität von Beziehungen liefert außerdem deren Betrachtung aus der Perspektive der Anthropologie. Die maskuline Sozialität wird hier am Beispiel französischer Freimaurerlogenmitglieder aus dem Ancien Régime in zwei Formen der Freundschaft unterteilt: ritualisierte und nicht ritualisierte (Pitt-Rivers 1974; Loiseau 2015; Herman 2002). Ritualisierte Freundschaft entsteht demnach aus dem formal angeleiteten Initiationsprozess, der eine partielle Entsagung aus der profanen Welt des Aspiranten voraussetzt, welcher sein neues Leben in der Loge annimmt. Nicht ritualisierte Freundschaft resultiert dagegen erst aus der außerorganisationalen Interaktion der Mitglieder oder zumindest über Interaktion, die über das Logenleben hinausgeht, wie beispielsweise gemeinsame Freizeitgestaltung, die Ernennung zum Patenonkel oder Berufsgespräche, um nur die wesentlichsten Formen zu nennen (vgl. zum Verhältnis von Ritualen und der Beziehungsqualität Kapitel 9.2).

Wenn man sich vom Gedanken löst, dass starke Beziehungen *per definitionem* individuell unterhaltene Freundschaften bezeichnen und stattdessen eine idealisierte Form ins Zentrum stellt, fällt auf, dass der Aspekt des *community buildings*, also die Art und Weise, wie und weshalb Gemeinschaften entstehen und vor allem bestehen, berücksichtigt werden muss. Aus der politischen Theorie kennt man in diesem Zusammenhang die kommunitaristische Strömung, die dem liberalen Gedankenkonstrukt des Schleiers des Nichtwissens (Rawls 2003) die akkumulierte Geschichte sowie die Hintergründe von Individuen entgegenhält und sich deswegen, aus einer Perspektive der normativen Gerechtigkeitsfindung, für eine Rückbesinnung auf Gemeinschaftsstrukturen ausspricht (Taylor 2004; Etzioni 1995). Diese Gemeinschaftsstrukturen können Vereine, Kirchen oder jedwede Arten sozialer Bewegungen sein (da sie nicht *per se* auf Formalstrukturen angewiesen sind). Wichtig sind verbindende und identitätsstiftende Elemente, die sich im entsprechenden Alltag in Sprechgesängen, Liedern, Parolen, Chören, Rezitationen von Liturgien und Skripten, spielerischen Elementen (beispielsweise Rollenspielen biblischer Szenen), Aktionen der Nähe (beispielsweise gegenseitiges Händehalten) oder institutionalisierten Rollen (beispielsweise dem Zeremonienleiter oder schlicht dem Vortragenden) äußern.

8.4 Hierarchie

Wie die idealisierte Intimität ist auch die Hierarchie in obskuren Organisationen rolle geprägt. Das heißt aber nicht, dass andere Statusattribute wie etwa die berufliche Stellung oder ein politisches Amt nicht wichtig wären. Gemäß Selbstbeschreibung zählen diese Merkmale innerhalb der Organisation aber weniger stark.

Man hat Leute vor sich, wenn man die sonst kennen würde, würde man denken: »Oh, Direktor bei der Nationalbank. Nicht schlecht«. Und dann kommt man dahin und merkt, dass ist ein ganz Normaler, der genauso mit mir zusammenarbeitet. [...] Ich habe zu Beginn mit ihm [dem Nationalbankdirektor] gesprochen, wie er das sieht und er hat gesagt: »Ich wurde als Schreiberling, als Aktuar gewählt und das bin ich für dich. Wenn du mich rufst, komme ich«. Das war genial. Der war immer da, wenn ich etwas gebraucht habe. (Zunftmitglied B)

Die beschworenen Prinzipien mögen Gleichheit, Brüderlichkeit und Freiheit sein. Dabei sind die inneren Strukturen der Bünde und Clubs keineswegs flach und demokratisch (vgl. Holtorf 1985: 14). Gewisse Freimaurerorden kennen beispielsweise bis zu 33 verschiedene Rangabstufungen: Lehrling, Geselle und Meister bilden die Grundgrade. Danach gibt es eine Reihe von Hochgradsystemen wie der ›Ausgewählte hochwürdige schottische Andreaslehrling‹ (4. Grad), der ›Ritterkommandeur‹ (10. Grad), der ›Geheime Meister‹, der ›Souveräne Ritter vom Rosenkreuz‹ (18. Grad), bis zum ›Höchsten Allgemeinen Großinspekteur‹ (33. Grad) (vgl. Müller-Mees 1990: 49). Die Aspiranten müssen jeweils zum Verständnis der Symbolik und Erkenntnis der nächsthöheren Stufe angeleitet und angelernt werden.

Dieses Elitedenken innerhalb der Organisation ist ein typisches Merkmal von Männerbünden und speist sich aus (spielerischem) Wettkampf, dem Mythos der Ausgewähltheit und dem calvinistischen Ethos im Sinne Webers (dazu mehr im nächsten Kapitel). Die daraus abgeleitete hierarchische Organisationsstruktur spiegelt sich in übergeordneten Verbänden, wo internationale Dachorganisationen die Spitze des föderalistisch organisierten Systems ausmachen.¹⁴

Hierarchien haben vielseitige Bedeutung. Aus der Trinität der Logiken aus Markt, Hierarchie und Netzwerk abgeleitet, werden Hierarchien Koordinationsfunktionen und Machteffekte zugeschrieben. Damit gehen Grundprämissen von Organisationen einher, wie die Arbeitsteilung, divisionale Gliederung und Stratifizierung. In der Lesart von Coase sind Hierarchien in erster Linie Simplifikationen, die Transaktionen erleichtern und begünstigen (1937). Im Gegensatz dazu betont Weber (1968) die Stratifizierung von Rollen, die er mit seinen Kernbegriffen der Herrschaft, Disziplin und Macht in Beziehung setzt.¹⁵ Im Alltag äußern sich diese hierarchischen Geflechte vor allem im Respekt von Anciennität und dem Umgang junger und älterer Mitglieder:

14 Dies gilt *notabene* nicht für die lokal organisierten Zünfte.

15 Herrschaft definiert Weber als »Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden« (1980: 28), Macht als »Chance innerhalb einer sozialen Beziehung Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf die Chance beruht« (1980: 28) und Disziplin als »Chance, dank eingeübter Einstellung für einen Befehl prompten, automatischen, und schematischen Gehorsam bei einer angebbaren Vielheit von Menschen zu finden« (1980: 28).

Das gibt es höchst selten, dass sich einer, vielleicht von den ganz alten Herren, mit Sie vorstellt. Ansonsten ist man mit allen per Du. Mit denen kann man Sprüche klopfen, es ist nicht so, dass die sich abgrenzen würden. Überhaupt nicht. Klar sitzen die Altzunftmeister oft zusammen, da setzt man sich als Neuzünftler nicht einfach dazu [...]. Da gibt es schon eine gewisse Distanz, aber eine menschliche Distanz. (Zunftmitglied F)

Verstärkt werden die unterschiedlichen Hierarchiegrade durch sprachliche Hervorhebungen. Wie erwähnt sind Rollen in obskuren Organisationen wichtig. Dies manifestiert sich vor allem sprachlich:

Wir legen als historische Zunft sehr großen Wert auf die Einhaltung bestimmter Formen. Diese hatten früher, denke ich, in der Gesellschaft auch noch höheren Stellenwert. Eine Form ist beispielsweise, wenn man einen Raum betritt, schüttelt man sich die Hände. Bei unserem Zeremonial ist beispielsweise genau geregelt, welche Anrede wir verwenden. Wenn jemand an einem offiziellen Anlass der Zunft das Wort ergreift, hat er immer eine bestimmte Anrede einzuhalten: »Ehrenwerter Zunftmeister, ehrenwerter Altzunftmeister, weiser Rat, liebe Zünftler«. (Zunftmitglied E)

Im Grunde ist die Herrschaftssoziologie Webers komplementär zu seinen Werken zur Religionssoziologie und der Rationalisierung des Okzidents zu verstehen. Das erkennt man an Webers Triade in der Religionssoziologie, die sich bei den Herrschaftstypen wiederfindet (Propheten, Priester, Nichtpriester und Führer, Verwalter und Geführte). Herrschaft kann rational sein, im Glauben an die Legalität gesetzter Ordnung, sie kann traditional sein, im Glauben an die Heiligkeit geltender Tradition, oder sie kann charismatisch sein, im Glauben an die Heiligkeit und Heldenhaftigkeit einer Person und ihrer geschaffenen Ordnung. Die Ränge, mit denen sich die Organisationsmitglieder bei formellen Anlässen untereinander ansprechen, stellen heute nicht wirklich *rites de passages* dar, sondern werden vielmehr als eine Form von Respekt angesehen. Das Verleihen neuer, organisationsinterner Namen kommt in Burschenschaften und auch nicht obskuren Jugendvereinen vor. Die dort verliehenen Namen haben durchaus anhaltende Gültigkeit und begleiten ihre Träger meist ein Leben lang. In den meisten obskuren NPOs werden allerdings keine Fahrtennamen vergeben.

Hierarchien zeigen sich in der Art und Weise, wie die Mitglieder aufeinander zugehen. Je nach Position respektvoll-unterwürfig oder gebieterisch. Vorträge werden schweigend, den Vortragenden nicht unterbrechend, verfolgt. In den meisten Fällen ist heute (im Gegensatz zu früher) eine Frage- und Diskussionsrunde vorgesehen, obschon beispielsweise die Freimaurer ihrer Dogmatik entsprechend nicht über Politik, Religion und Nationalität sprechen. In Zünften sorgen die Narren für Unterhaltung und Belustigung. Ihre Aufgabe ist es, den Zünftlern den Spiegel vorzuhalten (wie es die Narrenrolle historisch vorsieht). Die Weibel begleiten ihre Zunft Herren bei deren Auftritten und sorgen sich um organisatorische und administrative Belange. Säckelmeister und Rechnungsführer verantworten finanzielle Fragen der Organisation. Aktiare, Zeugherren und Beisitzer übernehmen Controllingfunktionen. Dazu kommen diverse Ämter wie die Pflege historischer Einrichtungen und von Kostümen, Bewirtung oder Protokollschreiber. Diese Ämter haben unterschiedliche Ausstrahlung und je nach Erwartung, die in sie gesetzt wird, sind sie höher oder tiefer angesehen. In allen Fällen gilt indes, dass sich ein Amt verdient werden muss. Neumitglieder, die sich

allzu sehr in Szene setzen, sind nicht gern gesehen. Hinzu kommt, *wer* in obskuren Organisationen über Entscheidungsgewalt verfügt. Die vormoderne Prägung dieser Organisationen stärkt Hierarchien. Der Zunfttrat, das Clubpräsidium oder der Logenführer sind die maßgeblichen Entscheidungsinstanzen. Dies kann auch zu Konflikten mit Subgruppen führen, die zur Ausführung ihrer Aufgaben andere Bedürfnisse entwickeln, als die Organisationsspitze wahrhaben möchte.

Es gibt Meinungsmacher. [...] wenn der Zunfttrat etwas gut vorbereitet und gut argumentiert und im richtigen Moment bringt, dann kommen Sachen durch, die bei der Allgemeinheit eigentlich nicht gewollt wären. Es gibt viele Meinungs- und Stimmungsmacher in der Zunft. Das macht es aber auch interessant. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten. Was es nicht gibt: Dass jemand für sich persönlich profitiert. Da gibt es genügend, die aufstehen und sagen: »Jetzt mal halblang«. Aber bei gewissen Dingen, gewissen Reglementen, kann ich mich gut erinnern, musste ich eher schmunzeln. [...] Etwas ganz Berühmtes ist das sogenannte [Mitgliederzeitschrift]-Problem. [...] Früher, wurden die [Mitgliederzeitschriften] verkauft. Jeder bekam das Messer an den Hals gesetzt und musste eine kaufen. Die haben dazumal 35 Franken gekostet. Der Zunfttrat hat dann mal gesagt, dass damit Schluss sei. Das wurde schließlich dem Jahresbeitrag angerechnet, im Gegenzug hatte jeder Anspruch auf eine Zeitung. Das war eine gute Idee. Dann ging aber die Diskussion los: Das OK¹⁶ erhält doch nun diese 35 Franken. Dann hieß es: »Nein, das ist jetzt eben anders«. Daraufhin gab es ein Reglement, welches diskutiert wurde. [...] Das ist eine Never-Ending-Story zwischen Zunfttrat und OK. Da sind wir nie der gleichen Meinung. Es steht im Reglement, dass dieses Geld nicht zum OK fließt. Aber wir finden eindeutig, dass dieses Geld dem OK zusteht. (Zunftmitglied B)

Überdies werden hierarchische Unterschiede mit Kleidung, Medaillen, Ringen oder Halsketten demonstriert. Die Treffen werden von den Vorstehern angeleitet:

Diese Lunchs am Montag haben eine rigide Organisation. Da gibt es eine Präsidialglocke, die man läutet, damit die Leute sich setzen. Dann wird gegessen, dann steht man auf, dann gibt es die Informationen, dann gibt es ein Referat und dann geht man wieder nach Hause und von diesem Referat gibt es erst noch ein Protokoll. (Rotary-Mitglied A)

Andererseits betonen die Mitglieder stets die starke Verbundenheit mit der Organisation und die einzigartige Einheit, die die Mitglieder zusammenhält:

Durch das gemeinsame Arbeiten entsteht auch eine besondere Tiefe in der Beziehung. [...] Wenn man über eine gewisse Zeit mit Leuten zusammen ist, wie in einer normalen Beziehung, dann hat man einfach eine tiefere Beziehung zueinander. Dann versteht man die anderen auch besser. Bei Service-Clubs beispielsweise, gibt es Leute, die einfach ihre Präsenzen abhaken aber kaum mehr als drei, vier Sätze sprechen. Wenn man mit jemanden drei, vier Tage in der Nacht arbeiten muss, dann spricht man mehr mitei-

16 Das OK ist eine wichtige organisationale Subgruppe, die zahlreiche Anlässe organisiert und verantwortet. Auf die verschiedenen Subgruppen der Zunft A wird ab Kap. 10 vertieft eingegangen.

inander und merkt auch, dass man sich auf den anderen verlassen kann. Das ist einer der Gründe, dass dabei lebenslange Freundschaften entstehen. (Zunftmitglied A)

Das Zusammenspiel hierarchischer Positionen, Rollen und idealisierter Intimität führt zu einer speziellen Form von Gemeinschafts- und Identitätsbildung in Zünften und Logen. Weniger in Serviceclubs, da diese Organisationen weniger auf die rituelle Auslegung ihrer Praktiken angewiesen sind. Dennoch sind auch hier starke Hierarchien und Freundschaftsbekundungen zu beobachten. Zutage tritt dies deutlich, wenn es um die Rolle von Frauen bei Rotary geht:

[M]an kann sehr genderspezifische Sachen feststellen, die man auch sonst feststellt. Sie [die Frauen] machen die klassische Hierarchie nicht mit, eben diesen klassischen Zirkus von der heiligen Trinität. Sie mussten kein Militär leisten, mussten auch nicht in der Politik sein, aber man hat sie aufgenommen. Sie verhalten sich anders. Die typische Geschichte sieht man auch im Club. Sie bewerben sich nicht für ein Amt... machen die Männer ja auch nicht... aber sie drängen sich nicht in den Vordergrund. Wenn man sie anfragt, fragt man primär: »Machst du das Sekretariat?« [...]. Aber das muss nicht so sein. Wir haben auch wirklich Top-Frauen bei uns, in jeder Beziehung top. (Rotary-Mitglied A)

Die Organisationskarriere der Mitglieder ist ziemlich klar vorgegeben: Neumitglied, Subgruppenmitglied, höheres Subgruppenmitglied (mit Leitungs- und Entscheidungskompetenz), Basismitglied, Organisationskader und Veteran. Bei Rotary sind die Subgruppen weniger identitätsbasiert und stellen mehr eine Art Projektgruppe dar, die beispielsweise Benefizgolfturniere oder Wohltätigkeitsbälle organisieren. Auf jeden Fall werden die Neumitglieder strategisch mit den übrigen Mitgliedern über die organisationale Struktur vernetzt. Zunächst geschieht dies im kleineren Rahmen der Subgruppen, bevor höhere Ämter und Chargen im weiteren Zirkel infrage kommen. Jedes neue Amt ermöglicht die Erweiterung des persönlichen Netzwerks und beeinflusst damit Gruppenkohäsion und Stellung des Mitglieds.

8.5 Weltsicht und Politik

In Bezug auf politische Ämter und politische Partizipation gibt es bei der Mitgliederzusammensetzung in obskuren Organisationen Auffälligkeiten. Seien dies, wie der jüngeren Berichterstattung zu entnehmen, rechtsnationale Burschenschaften in Österreich und deren Verbandlungen mit der Regierungspartei FPÖ (Online 18) oder die untersuchten, lokal verankerten Schweizer Organisationen. Der Anteil der Milizpolitiker bei der Zunft A beträgt rund acht Prozent (36 Zünftler, allesamt sind Vertreter bürgerlicher Parteien). Darunter auch Regierungs-, National- und Ständeräte. Gäste, die zu offiziellen Veranstaltungen geladen werden, sind häufig Politiker mit konservativer Prägung, darunter auch Amtsinhaber des höchsten politischen Exekutivamtes der Schweiz, des Bundesrates. Ein Blick auf die nicht öffentlich zugängliche Mitgliederliste eines Rotary Clubs aus derselben Stadt wie Zunft A zeigt: Von den 97 Mitgliedern sind lediglich acht Frauen, dafür sind 20 Mitglieder auch in der Zunft A dabei (hinzu kommen mindestens vier Mitglieder, die der Zunft A nahestehen, da sie

entweder mit Mitgliedern verwandt oder geschäftlich verbunden sind). Dies stärkt die These der überlappenden Kreise und Mehrfachmitgliedschaften, die in den kommenden beiden Kapiteln nochmals aufgegriffen wird.

Die Altersverteilung sieht in den erfassten obskuren Organisationen ähnlich aus (vgl. Abb. 3). So bilden die 51- bis 65-jährigen Mitglieder (Stand Januar 2015) in allen untersuchten Organisationen die größte Gruppe. Die Gruppe der frisch Pensionierten ist die knapp zweitstärkste Gruppe, gefolgt von den über 75-Jährigen. Das deckt sich mit den Aussagen der Mitglieder, dass Mitglied wird, wer bereits eine bestimmte berufliche und gesellschaftliche Stellung erreicht hat. Nach erfolgreichem Beitritt gilt die Mitgliedschaft oft ein Leben lang:

[I]n der Regel geht man horizontal aus der Zunft raus ... also, wenn man stirbt. Austritte vorher sind ganz ganz selten. Aber es kann ja mal sein, dass es nicht mehr passt. Und dann ist es besser, wenn man austritt. Das ist ehrlicher. Aber das sind absolute Ausnahmen, maximal einer pro Jahr. (Zunftmitglied A)

Deutlich untervertreten sind die 20- bis 35-Jährigen. Mit Ausnahme der Zunft B sind sie überall mit Abstand die kleinste Gruppe. Zunft B verfügt über ein sehr starkes Rekrutierungssystem der Söhne bestehender Mitglieder. Dies wird sich später auch beim Ausbildungshintergrund zeigen.

Die Logenorganisationen der Freimaurer und Druiden haben eine Tendenz zur Überalterung. Zum einen fehlen ihnen die ganz jungen Mitglieder, und zum anderen sind die Mitgliederzahlen ab 66 Jahren bei ihnen höher als bei den Zünften und den Rotariern. Ein Umstand, der auch in den Umfragen oft genannt wurde und dazu führt, dass immer mehr Mitglieder nach einer Öffnung der Organisation verlangen. Bei den Rotariern zeigt sich am deutlichsten, dass die Organisation vor allem etablierte und gesetzte Persönlichkeiten sucht. Im Rotary Club A finden sich gar keine Mitglieder unter 36 Jahren, und auch in der nationalen Datenbank bilden sie eindeutig die kleinste Gruppe.

Unter ›Politisches Engagement‹ wird die offensichtliche Einmischung in den organisierten Politikbetrieb verstanden: Mitglieder, die offizielle Ämter als Nebenbeschäftigung bekleiden (Milizpolitik), hauptberufliche Exekutivpolitiker auf Gemeinde- oder Kantonebene, Interessenkomitees mit klarer politischer Färbung, Parteimitgliedschaft, offen zur Schau gestellte Unterstützung einer bestimmten politischen Couleur (beispielsweise durch Wahlkampfteiligung, Spenden oder Patronatskomitees) oder zivilgesellschaftliches Engagement, das eindeutig politisch motiviert ist.

Bei Zünften ist die politische Attitüde ein Relikt aus dem 19. Jahrhundert. Der frühe Mittelklassegeist, den die Zunftmitglieder sich von den aristokratischen Eliten abgeschaut haben und der schließlich in einer Form der lokalen Bourgeoisie mündete, war geprägt von freisinnigem und christlich-konservativem Gedankengut. Bis in die 1970er-Jahre war es bei Zunft A Usus, dass sich ein freisinniger und christdemokratischer Zunftmeister abwechselten. Heute ist lediglich eine nachweisbar bürgerliche Gesinnung Selektionskriterium für neue Mitglieder.

Ich bin kein Parteimitglied. Ich komme aus einer CVP-Familie, das hat schon gereicht. Ich würde mich auch nicht politisch genau einordnen lassen, bin auch nicht politisch aktiv. Das kommt dann vielleicht irgendwann noch. Zurzeit verfolge ich das eher am

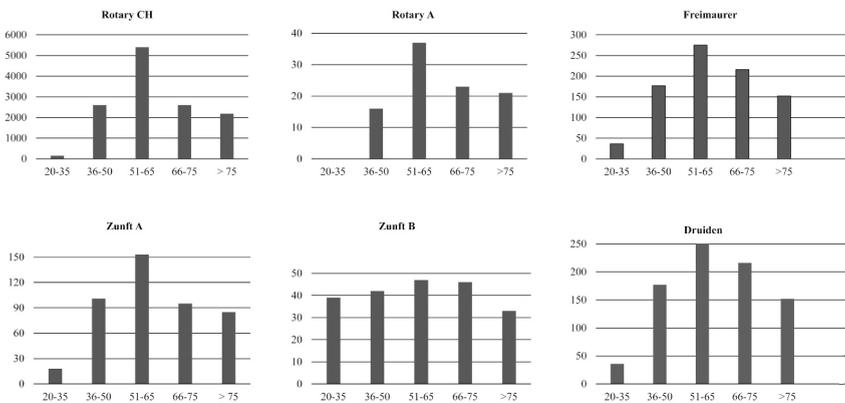
Rand. War nicht so sehr ein Thema [bei der Befragung, es gab eine Frage: »Was hast du geschrieben bei deiner politischen Ausrichtung?« – bürgerlich und dann war das erledigt. (Zunftmitglied F)

Zünfte sind bis heute nah an der Politik und bilden eine Art Reservoir für politisch engagierte und interessierte Personen aus der entsprechenden Region. Vor dem Hintergrund der überschaubaren Größe von Schweizer Städten und Mitgliederzahlen bis zu 450 Personen erscheint eine gewisse Bündelung politischer Macht plausibel. Zumal der Schweizer Föderalismus regionale Entscheidungskompetenz und Abstimmungsmacht ermöglicht. Das Spektrum ist beschränkt auf mitte-rechts. Linke oder Grüne Parteien sind nicht vertreten, was diese aus Zunftsicht auch nicht zu stören scheint:

Die Zunft hat lange als elitärer Club gegolten, was sie aber nie war. Und heute ist das eine öffentliche Institution, die man kennt. Auch wenn man nicht dabei ist, heißt es: »Okay, die geben sich Mühe und engagieren sich«. Man muss das nicht gut finden. Ich bin auch noch in der Politik tätig. Da gibt es das linke Lager, wir sind ja eine bürgerliche Zunft, die sagen: »Okay, ich verstehe das, ich sehe, was ihr macht, das ist gut«. Das war früher noch etwas anders. (Zunftmitglied A)

Diese Aussage untermauert die beschriebene Vorselektion, die in obskuren Organisationen aufgrund von Einstellung, Beruf oder Ideologie getroffen wird. Linke würden sich ohnehin nicht für einen Beitritt interessieren, deshalb ist ihr Ausschluss auch in Ordnung, so die Logik.

Abb. 3: Altersverteilung in Untersuchungsfällen (absolut)



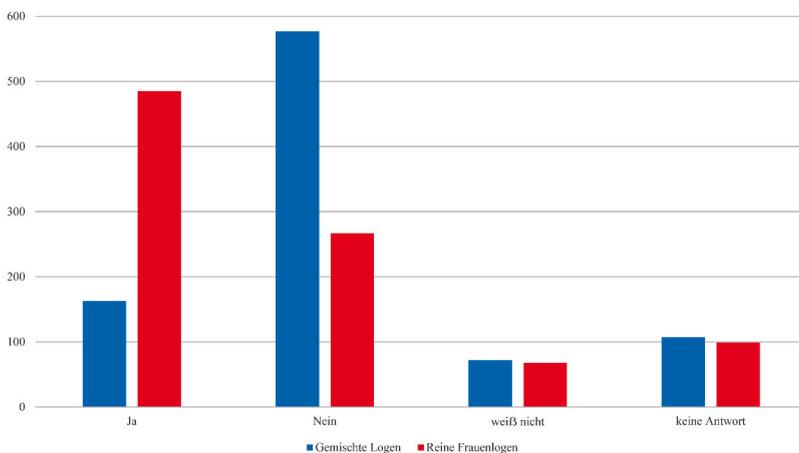
Eine Illustration politischer Affiliation ist ein Wahlkampf in einer der beiden Zunftstädte. Fünf Zunftmitglieder, die derselben bürgerlichen Partei angehörten, schalteten gemeinsam Plakatwerbung, auf der sie abgebildet waren. Für die Öffentlichkeit war nicht ersichtlich, weshalb ausgerechnet diese fünf Politiker gemeinsam kandidieren und andere Kandidaten derselben Partei nicht. Eingeweihte wussten jedoch, dass es sich hier um Zunftmitglieder handelt. In einer zweiten Plakataktion posierten die fünf Kandidaten schließlich in Karnevalsverkleidung. Dies ist ein Bei-

spiel dafür, wie die Mitglieder die Sphäre der Organisation verlassen und die geteilte Mitgliedschaft für andere Zwecke nutzen, dabei aber die Bande der obskuren Organisation nicht thematisieren.¹⁷

Logen geben sich in Bezug auf Politik betont weltoffen und tolerant, liefern aber gleichzeitig kontradiktorische Angaben zur Weltsicht. Einerseits sehen sich die Logenmitglieder als Vertreter des christlichen Abendlandes und durchaus dem Glauben und damit verbundenen Idealen verbunden. Andererseits geben sie sich offen in Bezug auf Andersartigkeit und Vielseitigkeit. Dass Frauen bis heute in den meisten Logen nicht zugelassen sind, widerspricht diesem Credo. Logenmitglieder sind sich jedoch auch in dieser Frage nicht einig.

Während die große Mehrheit geschlechtergemischte Logen ablehnt, spricht sich gleichzeitig die Mehrheit für reine Frauenlogen aus (vgl. Abb. 4). Der Anteil, der reine Frauenlogen befürwortet, ist allerdings kleiner als jener, der gemischte Logen ablehnt. Im Umkehrschluss ist der Neinanteil bei reinen Frauenlogen auch größer als der Jaanteil bei geschlechtergemischten Logen. Die Reaktionen auf die Frage nach der Zulassung von Frauen fallen teils emotional aus. Während die Befürworterfraktion argumentiert, dass auch die Freimaurerei im 21. Jahrhundert ankommen solle, drohen die Gegner zuweilen mit dem sofortigen Austritt, sollten Frauen zugelassen werden. Ein Bild, das nicht nur auf die Schweizer Logen zuzutreffen scheint (vgl. Online 19). Englische Logen lassen seit Sommer 2018 neu auch Transgender zu, allerdings nur, wenn diese als Mann beigetreten sind (vgl. Online 20, 21). In Australien hat diese neue Praktik zu Drohungen und Zerwürfnissen geführt (vgl. Online 22). Die kleinere Loge der Schweizer Druiden ist in der Frauenfrage weniger gespalten: Knapp 55 Prozent sprechen sich für die Zulassung aus, 27 Prozent sind dagegen und 18 Prozent enthalten sich.

Abb. 4: Frauen in Logen – Freimaurerbefragung (absolut)



17 Wobei es auch sein kann, dass sich die Organisationsmitglieder aus der Politik kennen und nachträglich Mitglieder in der obskuren Organisation wurden.

Die sogenannte Frauenfrage bei den Logen bietet Stoff für eine eigene Untersuchung. An dieser Stelle sollen folgende drei Kommentare aus den Fragebogen illustrieren, in welchem Spannungsfeld sich die Logen bei dieser Frage bewegen:

Bei gemischten Logen sehe ich ein größeres Risiko von Spannungen und Veränderung der Kultur. Ich finde, Logen sollten nicht gemischt sein, es könnte aber einen besseren Austausch zwischen Frauen- und Männerlogen geben.

Das Thema »Eros« würde Einzug halten (Risiko). Von Frauen lernen, Frauen als gleichgestellt behandeln (Chance).

Gemischte Logen ist ein absolutes NO-GO! Gesellschaftlich gesehen in der heutigen Zeit machen Frauenlogen durchaus Sinn; sofern sie sich der Tradition in Ritualen verpflichten!

Formal stellen Logen in Bezug auf die politische Einstellung ihrer Mitglieder keine Bedingungen. Dennoch ist eine Passung der Mitglieder in Weltsicht und Ideologie gewünscht und angestrebt: »Wir sind in politischen und religiösen Fragen frei und achten jede ehrliche Überzeugung und verwerfen Verfolgung Andersdenkender. Wir können jedoch keine Männer aufnehmen, deren Gesinnung und Lebensführung erkennen lassen, dass sie unsere Grundsätze nicht mittragen« (Schweizer Druiden-Leitbild).

Weil Zünfte, Logen und Serviceclubs sich lokal engagieren und ihre Einflusssphäre regional beschränkt ist, hängen viele der zeremoniellen Tätigkeiten mit dem politischen oder öffentlichen Leben zusammen. Zünfte kümmern sich um den Erhalt alter Gebäude, lokaler Bräuche und historischer Artefakte; Serviceclubs sammeln Geld für Notleidende, für den Kampf gegen Krankheiten oder die Bildung von Kindern in der Dritten Welt; Logen laden Interessierte zu öffentlichen Vorträgen ein. Letzteres geschieht allerdings selten, was intern auch beklagt wird. Die Mehrheit der befragten Freimaurer möchte mehr neue Mitglieder und eine Öffnung der Loge. Auch rund 60 Prozent der Druiden sprechen sich für eine Öffnung aus. Wie diese Öffnung aber aussehen soll, ist umstritten. Während sich einige für die Schaltung von Inseraten aussprechen oder die digitale Präsenz ausbauen möchten, gibt es viele, die die persönliche Anwerbung, also die bisherige Vorgehensweise, intensivieren möchten. Schließlich müssten Mitglieder auch in Zukunft passend sein. Das korrespondiert damit, dass die große Mehrheit der Mitglieder sich für eine Bewahrung der Kleidervorschriften ausspricht.

Bei Frauen der Mitglieder wird in den Zunft- und Serviceclubverzeichnissen der Nachname nicht separat aufgeführt. Für den Smalltalk ist dieser auch nicht notwendig. Der gewiefte Zünfter zückt bei einem Anlass, zu dem Begleiterinnen geladen sind, kurzerhand sein Mobiltelefon und informiert sich *via* App über den Namen seiner Gesprächspartnerin (sofern er sie denn einem Mitzünfter zuordnen kann). Andererseits ist das Weglassen des Nachnamens auch ein deutliches Indiz dafür, dass *a priori* davon ausgegangen wird, dass es sich um verheiratete Paare handelt, in denen die Frau den Namen des Mannes angenommen hat.

So lässt sich für obskure Organisationen eine bestimmte Weltanschauung ausmachen. Sie basiert auf Werten der Männlichkeit, der Überlegenheit oder der Selbstverbesserung. Mitglieder fühlen sich auserwählt, gehören einem diskreten und geschlossenen Kreis an. Sie arbeiten in klar umrissenen Berufsfeldern, die einen Teil der lokalen Gegebenheiten widerspiegeln (vgl. dazu Kap. 8.1 und Kap. 10). Diese Weltan-

schauung erklärt auch das vorherrschende Frauenbild, die Vorstellung von ehrlicher Arbeit und der Solidarität unter Gleichgesinnten. Selten tritt das geteilte Weltbild und Wertesystem so deutlich zutage wie bei der Zunft A, die eine nachweisbar bürgerliche Gesinnung von ihren Mitgliedern verlangt. Oft aber ist die erforderliche Passung subtiler. »Weltanschauen gehören dem Bereich der Werte und des Kampfs zwischen Wertsystemen an« (Rossi 1995: 157). Werte entstehen im Zuge sozialer Interaktion, Typisierung, Zuschreibung und erwartbarem Verhalten. Ihre Stabilität gewinnen sie aus der ›Belohnung‹ konformen Verhaltens und der Sanktionierung von Abweichung. Organisationsmitglieder tragen somit über Routinen stets zur Stabilisierung von Normen bei (vgl. Nee/Opper 2015: 151). In gewissem Sinne sind obskure Organisationen auch Träger eines calvinistischen Ethos, wie ihn Weber beschreibt. Die zugrunde liegende Haltung lautet: Engagiere dich und verbessere dich, dann wirst du belohnt. Bei den Logen ist dieses Element spirituell aufgeladen, bei den Rotariern klar geschäftlich, bei den Zünften geht es mehr um die gemeinschaftliche Ertüchtigung. Konstitutiv sind Werte und Mikroinstitutionen (vgl. Geser 1989; Friedland 2013).

Weltsicht umschreibt kognitive Dimensionen, die auf geteilten Kodes und Werten basieren, die ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Verhalten ermöglichen (vgl. Portes/Sensenbrenner 1993). »Inside an organization (especially a large, complex organization), a shared vision and/or a set of common values help develop this dimension of social capital, which in turn facilitates individual and group actions that can benefit the whole organization« (Tsai/Ghoshal 1998: 465). Gemeinsame Werte und Überzeugungen erleichtern das Erreichen gemeinsamer Ziele und verringern die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens (Ouchi 1980: 138). Praktiken und Rituale helfen dabei, individuelle Werte und organisationale Werte in Kongruenz zu bringen. Die Kompatibilität erfordert aber die feinkörnige Selektion von Mitgliedern, da als unpassend erachtete Mitglieder den Organisationskörper ›bedrohen‹ könnten (Tsai/Ghoshal 1998: 466).

Für Außenstehende wirkt die intraorganisationale Wirklichkeit irritierend, was auf das spezifische Wissen zurückzuführen ist, das nur in und für die Organisation gilt. Die potenziellen Stolpersteine sind – wie üblich in ritualisierten und tendenziell heiklen, sozialen Situationen – von großer Unsicherheit geprägt. Wie begrüßen sich die Mitglieder untereinander? Welche Abfolgen müssen bei gemeinsamen Mahlzeiten eingehalten werden? Welche Anstandsregeln bieten sich an? Wie hat man sich zu kleiden? Wann darf man zu wem sprechen? An welchen Tisch setzt man sich? Welche Themen sind mit welchem Gesprächspartner erlaubt? Wie stark soll man sich selber als Person einbringen oder alternativ als teilnehmender Beobachter wirken?

Ich war im Studium auch in einer Studentenverbindung aktiv. Aber da waren wir nur unter Akademikern, nur unter Studenten. In der Zunft hab' ich einen viel breiteren Zugang zu unterschiedlichen Leuten. Dieser ist völlig hierarchiefrei. Das kommt aber auch immer darauf an, wie man sich selber verhält. Wenn man sich beispielsweise, überspitzt gesagt, wie ein bornierter Akademiker gibt und meint, man sei etwas Besseres, dann kommt das zurück. Die Zunft ist sehr direkt. So wie man sich gibt und so wie man sich verhält, so wird man aufgenommen und so wird es zurückgespiegelt. (Zunftmitglied C)

Die Aussage, dass der Umgang zwischen den Zünftlern völlig hierarchiefrei sein soll, deckt sich nicht mit den übrigen Erkenntnissen aus dieser Untersuchung. Es ist wahr-

scheinlicher, dass Zunftmitglied C hier meint, dass Titel und außerorganisationaler Status in der Zunft eine geringere Rolle spielen. Es gibt aber sehr wohl eine interne Hierarchie. Wie wichtig Titel und Status sind, hängt maßgeblich von der Mitgliederzusammensetzung ab. Zunft A ist kleingewerblich geprägt, während Zunft B klar urban, kosmopolitisch geprägt ist. So weist die Zunft B auch mehr Mitglieder mit akademischen Titeln auf.

Ein besonderes Augenmerk muss daher dem institutionellen Setting solcher Organisationen gelten: Institutionen konstituieren sich aus einer Melange von Akteuren, Interessen, Beziehungen und Bedeutungen und zerrren und ziehen Aktivitäten in eine bestimmte Richtung (Djelic/Sahlin-Andersson 2006: 23). Institutionenelle Kräfte sind den Akteuren immanent, nicht äußerlich und werden als natürlicher Zustand nicht hinterfragt. Für Akteure, die sich in einem bestimmten institutionellen Kontext bewegen, werden Institutionen zunehmend unsichtbar (Douglas 1985). Obskure Organisationen leben von einem hochkomplexen und dichten institutionellen Geflecht, das dem Handeln der Organisationsmitglieder als Anleitung dient und zugrunde liegt. Dieses Geflecht oder eben die spezifischen Regeln des Spiels wird von innen heraus konstituiert. Sie werden dem Set eingeschlossener Mikroinstitutionen zugerechnet, die beeinflusst sind von bestimmten historisch bedingten, kulturellen Milieupraktiken.

Dieses umfassende Set hilft und half den Logen, Zünften und frühen Serviceclubs, das Verhalten ihrer Mitglieder zu regulieren und zu kontrollieren. In Bezug auf mittelalterliche Märkte konstatiert Moor für Zünfte und das Bürgertum: »They developed a system of market regulation in order to protect their own little world« (2008: 197). Damit ist nicht gemeint, dass Zünfte monopolistische oder gar kartellartige Positionen genossen hätten. Dafür fehlte die absolute Marktmacht. Die Unterordnung unter feudale Herrschaftsstrukturen oder klerikale Macht setzte Grenzen und Restriktionen. Profitieren konnten diese vormodernen Gemeinschaften aber von Arbeitsteilung, Qualitätssicherung, Verringerung von Unsicherheit und dem Ausbau ihres Distributionsnetzes. Dazu kam, nicht unwesentlich, eine Form sozialer Sicherheit, die sich bis heute in gewisser Form bewahrt hat. Zünfte haben Stiftungen wie etwa »Zünftler helfen Zünftlern«. Logen sind ganz aus ihrem Wesen heraus an der gegenseitigen Unterstützung interessiert, und auch das Gründungsmoment der Serviceclubs entsprach der Idee einer sich gegenseitig unterstützenden Gruppe von Geschäftsmännern.

Soziale Normen bedürfen immer eines Konsenses über ihre Wichtigkeit. Das Einverständnis muss von den Mitgliedern implizit erbracht werden, damit die Vorteile daraus für alle Beteiligten ersichtlich werden (Axelrod 1986). Traditionellerweise wurden Normen als etwas nicht Niedergeschriebenes oder aktiv Besprochenes betrachtet (Feldman 1984; Gibbs 1965). Entsprechend wird der Fokus oft darauf gelegt, welche Effekte ein Nichteinhalten der geltenden Normen mit sich bringt (Bendor/Swistak 2001; Fauchart/Hippel 2008: 188).

Die politischen Verflechtungen in obskuren Organisationen sind schwierig zu messen. Klar scheint, dass trotz der Bekräftigung, dass Politik nichts mit der Organisation zu tun hat, Personen mit politischen Zielen und Motiven angezogen werden:

Ich bin in der FDP. Ich hatte kürzlich ein Treffen mit der Kantonsratsfraktion und der Stadtratsfraktion. Von diesen 14 [Personen], die am Tisch saßen, waren sechs Zünftler. Also: Diese Leute sind auch sonst engagiert. Sie sind noch aktiv im Leben. Das ist

vielleicht der Spiegel nach außen, wenn man diese Namen anschaut »Ah der ist da und da auch noch«. Aber die waren alle mal Nobodys, als sie in die Zunft kamen. (Zunftmitglied A)

Dass die Mitglieder bei ihrem Eintritt ›Nobodys‹ sind, mag vielleicht in manchen Fällen auf die Zunft A zutreffen. Immerhin sind es ›Nobodys‹ mit Kontakten in einen hochselektiven Männerverein. Bei Serviceclubs muss das Mitglied bereits über einen beruflichen und gesellschaftlichen Palmarès verfügen, bevor es überhaupt als Kandidat berücksichtigt wird. Empirisch sind verschiedene Formen politischer Einflussnahme zu beobachten: Wahllisten mit klar bürgerlichem Einschlag, wo auch viele Organisationsmitglieder der Region partizipieren, Unterstützungs- und Unterschriftskomitees, Wahlkampagnen von Mitgliedern sowie gegenseitige und öffentliche Wahlempfehlungen (häufig via Firmen- oder Organisationskomitees), die Teilhabe am medialen Diskurs zu Themen wie Karneval und dessen politischer Regulierung, Societythemen und Wohltätigkeitsveranstaltungen mit politischer Agenda oder Meinungsartikel und Kommentare in den Mitgliederzeitschriften. Was dezidiert nicht vorkommt, sind offizielle politische Stellungnahmen der Organisationen selbst, offene Finanzierung von Abstimmungs- und Wahlkampagnen oder offiziell ausgewiesene Lobbyarbeit.

Obskure Organisationen sind nicht selten Ziel von negativen Zuschreibungen wie etwa Vetternwirtschaft, Filz, Begünstigung oder Verschwörungsvorwürfen. Die Abkapselung der Organisation von ihrer weiteren Umwelt steuert dazu bei. Lediglich partielle gesellschaftliche Erwartungen werden erfüllt. Dass die Vorwürfe durchaus ernst genommen werden, zeigt sich deutlich an einem Beispiel einer TV-Spielfilm-Produktion, in der eine der beforschten Organisationen eine tragende Rolle spielen sollte. Aufgrund von Uneinigkeiten zwischen der Produktionsfirma und der obskuren Organisation zog sich Letztere schließlich aus dem Projekt zurück. Die Begründung: Es werde ein falsches Bild gezeigt. Der Disput erzeugte lokales Medieninteresse und wird in Kapitel 9.2 näher betrachtet, weil sich daran der Umgang mit Öffentlichkeit exemplarisch zeigt.

Die Organisation-Umwelt-Interaktion zeigt sich somit punktuell und hat zereemoniellen Charakter. Etwa wenn es politisch wird, wie bei den Nutzungsverträgen für historische Bauten, die von obskuren Organisationen bewirtschaftet werden. In einem Verhandlungsprotokoll der lokalen, städtischen Baudirektion hieß es auf eine Anfrage im Stadtparlament, weshalb die Nutzungsmieten für solche historischen Objekte so niedrig seien:

[D]ie Situation bei den Zünften und Vereinen ist historisch gewachsen. Teilweise handelt es sich um sehr langfristige Vertragsverhältnisse. Dabei wurden keine marktüblichen Erträge vereinbart, sondern je nach Bedeutung der Zünfte und Vereine, der genutzten Objekte, der Finanzstärke und der Kostentragung beim Unterhalt der Objekte ein Entgelt festgelegt. Die Differenz zwischen diesen Erträgen und einem marktüblichen Entgelt ist als indirekter Beitrag zu verstehen, den die Stadt [...] an diese gesellschaftlich bedeutenden Zünfte und Vereine leistet. Diese sind nicht gewinnorientiert, sondern dienen einem gesellschaftlichen Zweck. [...] Der Zweck der [Zunft] besteht zur Hauptsache in der Förderung und Erhaltung des Brauchtums Fasnacht in den Stadtgebieten [...]. Zudem unterstützt sie wohltätige Organisationen. Besuche im Alterszentrum, in Kindergärten, beim aktiven Alter, in geschützten Werkstätten und

Wohnheimen sowie die Pflege der Kameradschaft und Geselligkeit unter den Mitgliedern gehören mit zu den Haupttätigkeiten der [Zunft.] (Verhandlungsprotokoll)

Traditionsvereine wie Zünfte, Schützenvereine, Karnevalsvereine oder Militärvereine bezahlen für die Nutzung historischer Bauten meist wenig bis gar keine Miete. Legitimiert wird diese Handhabe mit dem Verweis auf Unterhaltsleistungen, Traditionspflege und Wohltätigkeit, also den formalen Zwecken dieser Organisationen. Interessanterweise wird auch die Pflege der Kameradschaft und Geselligkeit als Haupttätigkeit der Organisation genannt, obschon dies mit dem allgemeinen Wohl wenig zu tun hat. Im Gegensatz zum mittelalterlichen Zusammenspiel von Bürgertum, Handwerkskaste und Regierung, das geprägt war von Leistung und Gegenleistung, entwickelten sich mit fortlaufender Zeit zunehmend personelle Verflechtungen, sodass die Zünftler irgendwann selber Teile der Regierung bildeten und damit politische Vertreter in ihren Reihen nicht nur begrüßten, sondern auch politische Entscheidungsprozesse selbst mitprägten. Ähnlich verhält sich dies bei den frühen Logen und Serviceclubs, die mit der Zeit derart an Einfluss gewannen, dass sich zunehmend auch politische Vertreter um Beitritte bemühten. Es scheint ein geteiltes Charakteristikum, dass diese Organisationen jeweils historisch gesehen aus einer Gegenbewegung und damit aus der Defensive entstanden sind und mit zunehmend starker Machtposition zu politischen Akteuren wurden. Dieser Aspekt bleibt bis heute haften, teils in Aufnahmebestimmungen, teils in thematischer Ausrichtung und struktureller Nähe zum Politbetrieb.¹⁸

Inwieweit politische Verstrickungen und Meinungsbildung ein festes Charakteristikum bei obskuren Organisationen ausmachen, ist schwierig abzuschätzen. Fest steht, dass obskure Organisationen durch ihre Selektionspraktiken eine homogene Gruppe bilden, die im lokalen Kreis durchaus über politisches Gewicht verfügt. Inwiefern politische Verflechtung durch die obskure Organisation eine bewusste Rolle spielt, dürfte zwischen den einzelnen Organisationen stark divergierend sein. Auch kann kaum behauptet werden, dass eine obskure Organisation besonders starke politische Affiliation und Verbandlungen im Vergleich zu anderen aufweisen würde. Dennoch ist das geteilte Weltbild, das auf intraorganisationalen Normen, Mikroinstitutionen und Mythen der Auserwähltheit und Diskretion basiert, klar gefärbt. Im nächsten Kapitel liegt der Fokus daher mehr auf einem Effekt, der aus diesen Organisationspraktiken erwächst, als auf einem eigentlichen Charakteristikum: Die Ähnlichkeit in Einstellung und Beruf führt zu einer Mitgliederhomophilie.

8.6 Homophilie

Alle Mitglieder machen dieselbe Aufnahme-prozedur durch. Dies führt zu Identifikationspunkten, wie man es aus der Rekrutierung von Armeeangehörigen kennt. Dazu kommen anderweitige Parallelen wie beispielsweise die Uniformierung der Mitglieder. Das können spezifisch für den Anlass vorgegebene Kleiderordnungen sein oder die Erwartung einer angemessen edlen Abendgarderobe. Zünftler und Rotarier ken-

¹⁸ Das zeigt sich beispielsweise bei der Auswahl der eingeladenen Gäste: Politiker sind gern gesehene Würdenträger. Wird ein eingeladenener Gast als zu wenig prestigeträchtig wahrgenommen, sorgt dies unter den Mitgliedern für Spott.

nen für die meisten Fälle keine strenge Kleiderordnung, aber der schwarze Anzug zu Vollversammlungen oder Galaabenden wird erwartet. Der hierarchische Aufbau obskurer Organisationen folgt einer Kommandologik, und das Recht, an Versammlungen zu sprechen, ist nach Anciennität und Rang geregelt.

Homophilie in Organisationen liegt dann vor, wenn überzufällige Ähnlichkeit in den Merkmalen und Einstellungen der Personen zu beobachten ist, die durch eine bestimmte Art von sozialer Beziehung verbunden sind (beispielsweise Alter, Geschlecht, Bildungsstand, ethnische Zugehörigkeit). Dass mit Fokus auf regionale Netzwerke Häufigkeiten bei ethnischer Zugehörigkeit und vielleicht auch Religionszugehörigkeit zu finden sind, ist zunächst nicht erstaunlich. Bei obskuren Organisationen kommen aber noch eine Reihe anderer Gemeinsamkeiten hinzu. Mitglieder sind tendenziell älter beziehungsweise an einem Punkt im Leben, an dem bereits eine Art berufliche und familiäre Festlegung stattgefunden hat. Überdies gehören die Männer in der Regel auch derselben ethnischen Gruppe an. Sie sind einheimisch, familiär in der Region verankert und verfügen über einen gehobenen Bildungsstand. Die Serviceclubs sind von den drei Organisationstypen jener, bei dem diese Merkmale am wenigsten auffällig sind, was nicht erstaunt, da es sich um die jüngste der drei Organisationen handelt. Weiter gleichen sich die Mitglieder in Weltsicht und Habitus. So ist bei den Zünften die politische Einstellung gar Aufnahmekriterium. Aber auch sonst kann davon ausgegangen werden, dass Mitglieder gemäß Raster (bewusst oder unbewusst) passend rekrutiert werden. Das Sprichwort »birds of feather flock together« oder zu Deutsch »gleich und gleich gesellt sich gern« lässt sich mit Blick auf obskure NPOs bestätigen (McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001: 415, zur Überlappung sozialer Kreise und Homogenität beziehungsweise Heterogenität vgl. auch Blau 1977, 1994; Krackhardt/Kilduff 1990).

Mitglieder in obskuren Organisationen sind konform in ihrem Werteverständnis. Eine Kongruenz individueller Werte mit den organisationalen Werten ist sowohl Bedingung als auch Resultat der Mitgliedschaft. Dass die Mehrheit der Mitglieder aus ähnlichen Berufszweigen stammt und der Mix an Professionen ein Cluster bildet, in dem einige Berufe deutlich übervertreten sind, während andere komplett fehlen, stärkt die Homophilie in obskuren Organisationen zusätzlich. Dazu kommt, dass auch ethnische Diversität nicht sehr ausgeprägt ist. Frauen ist der Beitritt verwehrt (zumindest in vielen Logen und Zünften), Dissidenten oder Männer mit linker politischer Einstellung finden sich nicht in obskuren Organisationen. Auf der anderen Seite betonen die Mitglieder selbst die Vielfältigkeit ihrer Organisation:

Ich schätze es als einen Hauptgewinn meiner Zugehörigkeit zur Loge, dass ich da mit Leuten verschiedenster Kreise in Berührung kam und Freundschaften schließen durfte mit Männern, denen ich im täglichen Leben gar nicht oder nur flüchtig hätte begegnen können. (Zürcher Logen 1922: 55 f.)

Diversität ist mehr ein Mythos als tatsächlich gelebte Praxis. Es mag Diversität in der Homogenität geben, doch mit einer Außenperspektive betrachtet doch eher wenig. Die Diskrepanz, wie sich die Mitglieder obskurer Organisationen in puncto Toleranz und Offenheit selbst einschätzen und wie sie als Organisation wahrgenommen werden, ist groß (exemplarisch zeigt sich dies in Zeitungsberichten, ein konkretes Beispiel wird im zweiten empirischen Teil näher ausgeführt). Die befragten Mitglieder

betonen die Wichtigkeit eines Netzwerks gleichgesinnter Personen. Dies würde gewährleisten, dass Ziele effizient erreicht werden. Dieses Narrativ erinnert zwar eher an Managementpraktiken in großen und multinationalen Korporationen, findet aber auch in obskuren Organisationen Widerhall (vor allem in Serviceclubs, deren Nähe zur wirtschaftlichen Welt am offensichtlichsten ist). Lose erinnert das Narrativ an das *Moral Maze*-Konzept, die Diffusion professioneller Standards, bestärkt durch bürokratische Prozesse (Jackall 1988). Fiss und Zajac weisen in einer Studie zur Ausbreitung internationaler Modelle von Corporate Governance darauf hin, dass Eigentümer (beziehungsweise die Teilhaber) und Manager keine homogene Gruppe darstellen, sondern unterschiedliche Glaubens- und Wertevorstellungen aufweisen. Entscheidend für das jeweilige mentale Modell ist demnach, welchen formalen Bildungsabschluss jemand hat (2004: 510).¹⁹

Die Daten von den beiden Zünften, den Freimaurern und den Druiden, zeigen bezüglich Bildungshintergrund ein fast kohärentes Bild (vgl. Abb. 5). Die meisten Mitglieder verfügen über keinen akademischen Titel. Je höher der formale Bildungsgrad desto weniger sind vertreten. Die Zunft B ist die Ausnahme. Von den vier Organisationstypen haben hier prozentual die wenigsten keinen akademischen Titel, dafür über ein Viertel einen Dokortitel. Ebenfalls erstaunlich ist die Zahl der Studenten, die nur in der Zunft B vermerkt ist. Studenten bewerben sich nicht in der Zunft A beziehungsweise erst, wenn das Studium abgeschlossen und eine Berufsposition eingenommen ist (was auch die Altersverteilung unterstützt, vgl. vorangegangenes Kapitel). Die Besonderheit der Zunft B hat mit ihrer Lokalisierung zu tun, dazu gleich mehr. Insgesamt zeigen die übrigen obskuren Organisationen eine normale gesellschaftliche Verteilung, was den Bildungshintergrund in der Schweiz angeht. Handelt es sich also um Eliten?

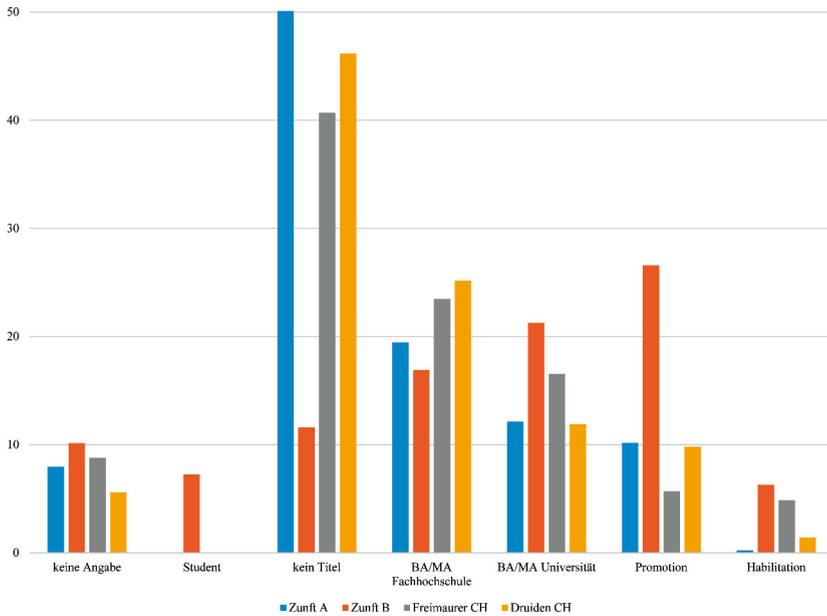
Im Zuge der Selektions- und Selektivitätsdiskussion gelangt man schnell zu Fragen der Macht und Entscheidungsgewalt. Einerseits geht es darum, wer überhaupt als Teil der Organisation infrage kommt, und andererseits warum beziehungsweise welche Erfordernisse diese Person erfüllen muss. Die Elitesoziolegie setzt hier im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners an, was die Definition von Eliten angeht: Eliten sind demnach Personen, die einen Ausleseprozess vollzogen haben und einer Minderheit angehören (Wasner 2004: 16). Weitergehende Beschreibungsversuche sehen Eliten als auf dem Leistungsprinzip basierende Erfolgsgruppen, die sich ihre Stellung erarbeitet haben, wobei diesem Aspekt mit dem Verweis auf die Inertia des Habitus (Bourdieu 1992, Rothböck/Sacchi/Buchmann 1999) und die weitreichenden Wurzeln der sozialen Herkunft auch rege widersprochen wird (Hartmann 2013 und 2004).

Vor dem Hintergrund kritischer Eliteforschung wurden Eliten lange weniger als Funktionseleiten im Sinne Webers verstanden, sondern viel mehr als eine homogene, geschlossene Machtelite, die durchaus global operiert und stark über ihre Umgangsformen und soziale Herkunft charakterisiert wird. Diesem Eliteverständnis liegt die Annahme zugrunde, dass einige Wenige über viele entscheiden und bestimmen. Im

19 DiMaggio und Powell nennen diese Angleichungsprozesse professionelle Isomorphie (1983). Die Idee kam bei einer gemeinsamen Zugfahrt, auf der sie feststellten, dass das Museum of Modern Art in New York, in dem DiMaggio arbeitete, und eine TV-Station in New York, in der Powell involviert war, zahlreiche Ähnlichkeiten in ihrer Struktur aufwiesen. Diese waren jeweils Resultat von der Beratung durch McKinsey-Consultants.

Fälle der nordamerikanischen Elite wurden diese Entscheider beispielsweise als weiß, protestantisch, männlich, städtisch und der amerikanischen Oberschicht zugehörend beschrieben (Mills 1956: 128 und 279). Elite gilt dann als Machtbegriff (Scott 2008: 430), oder nach Weber, als die Möglichkeit, seinen eigenen Willen jemandem auch gegen dessen Widerstreben zu oktroyieren (1980: 28).

Abb. 5: Bildungsstand der Mitglieder obskurer Organisation (prozentual)



Die ausgewählten Mitglieder stammen aus räumlich abgegrenzten Regionen und bilden damit lokale Gruppen. Je nach Elitebegriff kann also schon von einer bestimmten Entscheidungsmacht gesprochen werden, wenn sich beispielsweise in ländlichen Gebieten alle Landeigentümer in Korporationen organisieren (vgl. Moor 2008: 205). Im Kontrast zu Multimilliardären, die sich ein eigenes Medienimperium aufbauen und wichtige politische Positionen besetzen, wird der Elitebegriff in Bezug auf die angesprochenen Landeigentümer aber *ad absurdum* geführt.²⁰ Die jüngere Elitesozio- logie geht dann auch immer stärker von global operierenden Eliten aus, die losgelöst vom nationalen Kontext beschrieben werden müssen (Khan 2012; Zald/Lounsbury 2010). Die Mitglieder in obskuren Organisationen sind in der Mehrheit Inhaber oder Geschäftsführer von KMUs aus ihrer Region, gehören der politischen Konservativen an und haben eine solide Ausbildung, wobei die meisten über keinen akademischen Titel verfügen. Die Zunft B bildet eine Ausnahme, da ihr aufgrund ihrer Verortung viele einflussreiche Persönlichkeiten mit hohem Bildungsgrad angehören. Dies macht

20 In der Schweiz haben sich die klassischen Eliten spätestens seit den 1980er-Jahren internationalisiert – die ehemalige Trias von Militär, Wirtschaft und Politik spielt eine immer geringere Rolle (Bühlmann/David/Mach 2012). Dies stützt die hier eingenommene Sichtweise, dass es sich bei den Mitgliedern von obskuren Organisationen nicht um Eliten handelt.

durchaus Sinn, handelt es sich bei Standort B um einen der größten Schweizer Ballungsräume, mit Verankerung der nationalen und internationalen Finanzindustrie. Auffällig sind außerdem die vielen Mediziner und Akademiker, die mit dem Standort B als Universitätsstandort zusammenhängen. Der Standort der Zunft A ist provinzieller. Hier stammen die Mitglieder eher aus dem Bausektor und es gibt weniger Titelträger. Die Mitglieder obskurer Organisationen werden vor diesem Hintergrund nicht als Eliten betrachtet, da ihnen die Macht zur grundlegenden Oktroyierung von Willen fehlt. Das bedeutet nicht, dass die Mitglieder nicht einer privilegierten, gut situierten Gesellschaftsschicht angehören. Einzelne Mitglieder sind lokale Größen und einflussreiche Geschäftsleute. Dennoch ist der Begriff der Elite unangebracht, da ihnen die strategische Ausrichtung zur Ausübung der Macht auf breiter gesellschaftlicher Ebene fehlt.

Die bereits angesprochene bürgerliche Prägung manifestiert sich in rituell verankerten Gewohnheiten. Die traditionellen Speisen in Zünften beispielsweise sind oft lokale Traditionsgerichte, zubereitet von einem Mitglied selbst. Dazu kommt der Genuss von Alkoholika. Obskure Männerbünde waren von jeher Subjekt von Belustigung und Satire. Vor allem bei Zünften und Logen scheinen der Genuss und die Geselligkeit eine zentrale Rolle zu spielen. Oft werden sie als Trinkgesellschaften bezeichnet. Ein Bild, das immer wieder auch mit universitären Burschenschaften in Verbindung gebracht wird. Serviceclubs weichen diesbezüglich ab, weil sich die Mitglieder oft zu gemeinsamen Mittagessen treffen. Auch diese können sich in die Länge ziehen, stehen aber dem Arbeitsrhythmus der Mitglieder im Weg:

Eines unserer zentralen Probleme sind diese Mittags-Lunchs oder diese Präsenz am Mittag. Man ist verpflichtet, am Mittag zu kommen. Wenn man im [Universitätsklinikum] als Professor für Handchirurgie operiert, macht das wenig Spaß, am Montagmorgen früh durch die Stadt zu fahren, um mit einem alten Kollegen zu sprechen und dann wieder zurückzufahren. Wir haben einen, der das macht. Ich weiß nicht warum, aber der macht das einfach. Aber das machen natürlich wenige. Wenn einer aktiv und engagiert ist, und eigentlich war ja das auch mal das Kriterium für eine Mitgliedschaft, ist es heute praktisch nicht mehr machbar, jede Woche über Mittag am Montag hierher zu kommen. Montag ist zusätzlich ein schlechter Termin, weil dann in vielen Organisationen die internen Besprechungen stattfinden (Rotary-Mitglied A).

Geschmack und Stil sind, mit den Worten Bourdieus, Indikatoren für eine bestimmte soziale Prägung und korrespondieren mit der Weltsicht, der sich die obskuren Organisationen und damit auch ihre Mitglieder verschrieben haben. Homophilie in Status und Werten wird erzeugt über geteilte Ansichten, Überzeugungen und Attitüden (McPherson/Smith-Lovin/Cook 2001). Entsprechend fällt auch das außerorganisationale Engagement der Mitglieder aus: »Ich würde sagen, mindestens ein Drittel der Mitglieder sind auch Mitglieder in einer Zunft. [...] wir haben auch Zunftmeister bei uns im Club und die sind Mitglieder im Rotary. [...] von den Personen her gibt es auch Überschneidungen« (Rotary-Mitglied B).

So gesehen funktionieren obskure Organisationen als Träger und Amplifikatoren für die individuelle Karriere der Mitglieder:

Der Idealkandidat ist eben noch nicht zuoberst, damit wir diese Kandidaten auch zum richtigen Zeitpunkt erwischen. Es soll eine Person mit Potenzial sein, aber wir werfen niemand raus, der dann nicht Chef wird. Aber wir möchten Personen, die schon interessante Persönlichkeiten sind, die auch noch ein gewisses Potenzial haben. Und deshalb nehmen wir nicht die 60-Jährigen, bei denen wir alle wissen: »Ah der hat es geschafft«, sondern wo sich Unterschiede ergeben können und sich auch noch ein anderer Berufsweg ergeben kann (Rotary-Mitglied B).

Da Mitglieder nur über bereits etablierte Mitglieder Zugang zu der Organisation erhalten und sich mit einem Paten bewerben müssen, bestehen immer bereits vorgeknüpfte Beziehungen. Eine homogene Mitgliedschaft ist also auch deswegen wenig erstaunlich (vgl. Tschirhat 2006: 529; McPherson/Popielarz/Drobnic 1992). Eine tiefgreifende Organisationsphilosophie oder -kultur hilft dabei, eine homogene Gruppe zu etablieren und institutionelle Kontinuität zu gewährleisten (vgl. Selznick 1957: 14). Dazu kommt die Blutsverwandtschaft vieler Mitglieder. In Zünften spricht man bei einem Mitglied, dessen Vater bereits in der Zunft war, von »Auf Vaters Schild«. Damit wird klar auf die Familiarität und Kontinuität verwiesen, gleichzeitig aber auch auf die erleichterten Zugangsbedingungen aufmerksam gemacht. Eine Erbschaftsregelung, die Simmel als die Selbsterhaltung der Gruppe beschrieben hat (1923). Serviceclubs unterhalten separate Organisationen, die sich explizit an Jugendliche, in den meisten Fällen die Sprösslinge der Serviceclubmitglieder, richten.²¹ Diese Organisationen haben wenig von den obskuren Elementen, wie sie hier vorgestellt wurden. Das Motiv: Jugendliche möglichst im Umfeld der Organisation zu wissen und allenfalls später zu rekrutieren. Logen kennen keine spezifische Familiaritätsregel oder besondere Jugendveranstaltungen. Möglicherweise ist dies mitunter ein Grund, weshalb die Logen am ehesten von Nachwuchsproblem betroffen sind.

Homophilie durch Auswahl ist auf eine historische Prägung zurückzuführen, wie eine Württemberger Rechtsschrift aus dem Jahr 1780 zeigt. Die Bedingungen für eine Aufnahme in die Zunft sind bis heute ähnlich:

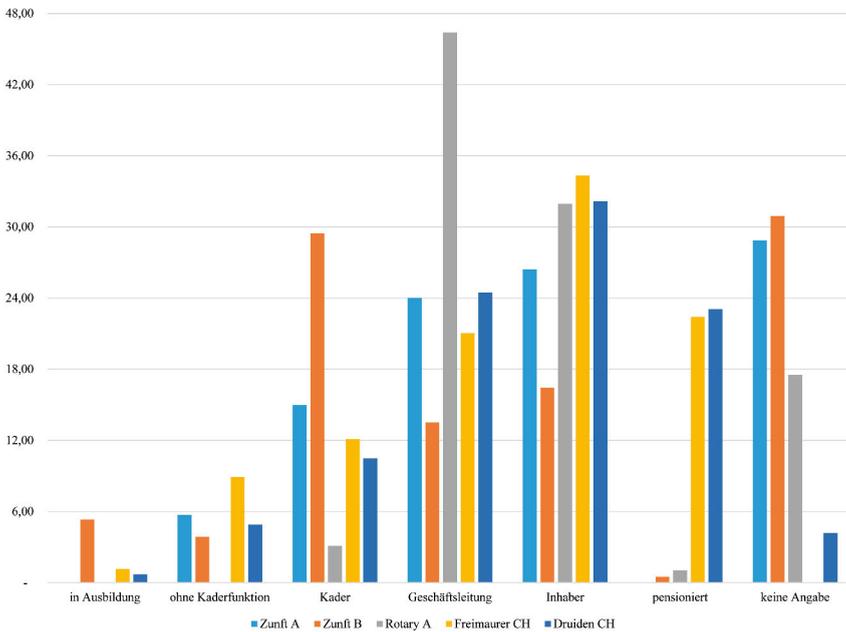
1) die eheliche Geburt. Die Ursache ist, weil aus der unehelichen Geburt *levis notae macula* [Anrührigkeit, eine Schmälerung der bürgerlichen Ehre] entsteht, diese aber die Aufnahme in ein Handwerk hindert; 2) Das männliche Geschlecht; denn ordentlicher Weise darf kein Weibsbild ein Handwerk treiben, ob sie es gleich eben so gut, als eine Mannsperson, verstünde. (Weisser 1780: 99 f.)

Nach wie vor müssen Bewerber einen einwandfreien Leumund vorweisen, wenngleich die eheliche Geburt heute kein maßgebendes Kriterium mehr darstellt. Männerbünde, wie sie obskure Organisationen oft sind, versuchen, über soziale Schließungsprozesse Vorteile und Chancen zu maximieren und monopolisieren (vgl. Doppler 2005: 159). Die Teilnahmebeschränkung führt dazu, dass es sich um geschlossene Gruppen handelt. In drastischen Fällen werden Außenstehende gar diffamiert. Bestimmte Merkmale wie etwa die politische Einstellung legitimieren den Ausschluss und lassen die Aus-

21 Auch ein Grund, dass Rotary in der Gesamtwertung fehlt, ist die Auslagerung der Jungmitglieder. Diese haben eine eigene Organisation, Rotaract, die zwar an die Mutterorganisation angeschlossen ist, dennoch eigenständig funktioniert (vgl. Online 23).

geschlossenen der Organisation unwürdig erscheinen. Es geht dann vor allem darum, die Exklusivität und das Prestige der ausschließenden Gruppe zu erhalten. Diese Distinktionstheorie ist sehr aussagestark, wenn Individuen neue soziale Kontexte betreten, wie beispielsweise eine neue Schule. Die ersten Kontakte werden sich mit Wahrscheinlichkeit anhand geteilter Charakteristiken bilden (Cheadle/Schwadel 2012). So kann der Beitritt in eine obskure Organisation auch als Versuch der Identifikation in neuer Umgebung gedeutet werden. Drastisch gewendet wird alles Abweichende, also Frauen, andere Ethnien, Andersgläubige oder Menschen aus anderen Kulturkreisen, *a priori* ausgeschlossen. Genau diese Einschränkung der Partizipationsrechte steht im extremen Gegensatz zu institutionalisierten Mastertrends, die Diversität, Transparenz, Akzeptanz und kulturelle Offenheit fordern.

Abb. 6: Geschäftsposition in obskuren Organisationen (prozentual)



Ein Blick auf die berufliche Stellung offenbart, dass in allen obskuren Organisationen die Tendenz zu gut situierten Mitgliedern herrscht (vgl. Abb. 6). Erwähnenswert ist, dass die Minderheit über keine Kaderfunktion verfügt, also in einem Angestelltenverhältnis arbeitet. Die hohe Zahl der Unternehmensinhaber ist erstaunlich, genauso wie die vielen Kader und Geschäftsleitungsmitglieder. Die Rotarier sind in Bezug auf Geschäftsleiter und Inhaber klar führend. Die Zunft B zählt nur ein Drittel der Mitglieder als Kader. An dieser Stelle sei erneut auf die jüngeren Mitglieder verwiesen, die noch nicht im oberen Bereich der Geschäftspositionen angekommen sind, sich aber wohl auf dem Weg dahin befinden. Bei den Angaben der Pensionäre ist Vorsicht geboten. Die Daten wurden so operationalisiert, dass, wenn eine Angabe zum Beruf gemacht wurde, diese auch berücksichtigt wurde. Auch bei den Rotariern und Zünftlern gibt es eine hohe Anzahl Pensionierter, die aber nicht mitgezählt wurden (die

Aufschlüsselung der Altersstatistik gibt Auskunft darüber). Oftmals handelt es sich stattdessen bei jenen, die keine Angaben machen, um Pensionäre.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Mitglieder einer obskuren Organisation sich in Status, beruflichem Hintergrund, Alter und Überzeugung ähnlich sind. Diese Ähnlichkeit wird durch eine sorgfältige Selektion erreicht. Gemäß eigenen Aussagen wird zwar Diversität angestrebt, beispielsweise über das Berufsklassenprinzip, dabei sind aber gewisse Berufe deutlich übervertreten, während andere fehlen (vgl. Kap. 8.7). »People in a social context tend to identify with others with whom they share characteristics that are relatively rare in that context« (Mehra/Kilduff/Brass 1998: 442). Dazu kommt ein geteiltes Weltbild, das geprägt ist von Inhaber- und Unternehmertum. Dieses Selbstverständnis tangiert auch andere Bereiche, wie etwa das Frauenbild. Frauen werden von diesen Organisationen ausgeschlossen. Es geht darum, dass Männer unter sich sind. Politisch sind die Mitglieder obskurer Organisationen im tendenziell konservativen Bereich zu verorten. Für die idealisierte Intimität unter den Mitgliedern helfen Ähnlichkeiten. Sie sorgen für Identifikationspunkte und eine Grenzziehung nach außen. Die Position, die die Mitglieder in der Arbeitswelt einnehmen, ist in aller Regel eine gehobene. Dieses weitere Homophilieattribut spielt mit Blick auf die Mitgliederkohäsion eine wichtige Rolle, weil das gegenseitige Erkennen dadurch erleichtert wird. Die Rolle und der Status, die das Mitglied außerhalb der Organisation einnimmt, sind sehr wichtig. Das zeigt sich darin, dass teils ehrfürchtig über diese gesprochen wird, zumal einige Mitglieder zur lokalen Prominenz gezählt werden, sei es wegen ihres politischen Amtes oder ihrer geschäftlichen Errungenschaften.

8.7 Geschäftsverbindung

Es wäre fatal, anzunehmen, dass Organisationsbildung und der Erhalt von Organisation nichts mit Einflussnahme und Macht zu tun hätten. Man sollte sich von der Frage leiten lassen, weshalb sich Organisationsforscher (aber nicht nur sie) für Organisationen interessieren, oder in den Worten Selznicks: »Why do we care about organizations?« (Kraatz 2015: 14). Interessant sind vor allem die frühen Werke, seien es Robert Michels' *Political Parties: The Oligarchical Tendencies in Modern Democracy* oder Chester Barnards *The Functions of the Executive*. Stets ging es bei der Frage, wie und warum Organisationen *sind*, auch darum, freizulegen, was dies für gesellschaftliche Macht- und Entscheidungsstrukturen *bedeutet*. Der Zusammenhang zwischen der Mitgliedschaft in obskuren Organisationen und Geschäftsmotiven ist ambivalent. Zum einen wird die Idee, von der Mitgliedschaft auch geschäftlich zu profitieren, deutlich abgelehnt:

[D]as will man nicht in der Zunft. Dass du jetzt kommst und sagst: »Ah, ich arbeite als Außendienstmitarbeiter bei der Versicherung, wo bist du versichert? Wollen wir mal zusammensitzen?« Ich glaube da geht man besser an einen Round-Table oder so ein BMI-Frühstück-Netzwerk, wo es dann wirklich nur darum geht, dass die, die im Netzwerk sind, einander Aufträge zuschanzen. Das ist in der Zunft nicht der Fall. Aber es läuft unweigerlich darauf hinaus, wenn man es gut hat miteinander (Zunftmitglied C).

Zum anderen wird ebendieses Verhalten anderen Mitgliedern vorgeworfen. Damit wird zugestanden, dass es durchaus zu geschäftlichen Kontakten und Benefits über die Organisationsmitgliedschaft kommt. Sich persönlich nimmt man davon aber aus. Zuweilen werden Geschäftskontakte dadurch legitimiert, dass man sich ohnehin freundschaftlich verbunden ist und geschäftliche Transaktionen daher als Freundschaftsdienste angesehen werden. Die Überlappung von privaten Beziehungen und Geschäftsinteressen geben nur wenige offen zu:

Wenn ich mein Haus renoviere, spreche ich als erstes mit meinem rotarischen Freund, der ein Bauunternehmer ist, und frage ihn, was kannst du da machen? Oder ich habe meinen Arzt, einen Internisten, der ist auch im Club Mitglied. Logischerweise sind das Business-Beziehungen, aber ich habe sie nicht gesucht. Und ich glaube auch die Anderen nicht, die da Mitglied sind (Rotary-Mitglied B).

Die Lokalität und der Soverän der obskuren Organisation sorgen für zusätzliche Nähe, da Mitglieder aus demselben geografischen Raum stammen und nicht über weite Distanzen vernetzt sind. Die idealisierte Intimität sorgt für solidarisches Verhalten unter den Mitgliedern, und unter Freunden hilft man sich schließlich gegenseitig, so das Narrativ:

Natürlich, wenn man jemanden kennt, dann weiß man, ob man sich auf diese Person verlassen kann oder nicht. Und wenn man das ein paar Mal testen konnte und sieht, wie sich eine Person verhält, erkennt man, ob diese Person sympathisch ist oder nicht. Das hilft natürlich, wenn man in einer beruflichen Situation steckt, in einer geschäftlichen Situation. Dass das aber einfach eine Einbahnstraße ist und sowieso privilegiert unter der Hand vergeben wird, das ist einfach nicht so (Rotary-Mitglied B).

Zwar scheint die obskure Organisation kein Selbstbedienungsladen zu sein, wo sich die Mitglieder Aufträge zuschieben, dennoch kann nicht abgesprochen werden, dass es zu Transaktionen, Stellenvermittlungen, Wissenstransfer und Gefälligkeiten kommt. »Man schaut schon zueinander. [...] Wenn man jemanden kennt, der etwas arbeitet, das ist halt so, dann geht man eher zu dem. So ist das schon in der Zunft« (Zunftmitglied D).

Wichtig ist dabei, die Regeln der Organisation und des Benehmens einzuhalten. Neue Mitglieder müssen sich mit der Anwerbung potenzieller Geschäftspartner stark zurückhalten. Zumindest bis sie ihre Sporen verdient haben. »Es geht eben nicht, einfach hinzugehen und zu sagen: ›Hey, das ist jetzt meine Verkaufsplattform!‹ Das kommt ganz schlecht an, das ist die zweite Todsünde. Die erste ist das Bewerben und die zweite ist das [plumpe Verkaufen], das geht überhaupt nicht« (Rotary-Mitglied A).

So macht die Art und Weise, wie sich die Mitglieder und ihre Dienste präsentieren, einen wichtigen Unterschied:

[D]er Weinhändler, der macht es clever, weil der [D] nie versucht hat, eine Flasche Wein zu verkaufen, seit er im Club ist. Aber er verkauft viel Wein im Club. Er hat's genau begriffen. Der hat noch nie versucht, jemandem eine Flasche Wein zu verkaufen. Natürlich spricht er übers Thema und er wird auch angesprochen. Aber er macht es so clever, dass er mit Sicherheit einen erheblichen Absatz hat (Rotary-Mitglied B).

Da obskure Organisationen in der Regel autonom organisiert sind und nur lose Vorgaben höher gestellter Assoziationen oder Verbände befolgen müssen, reflektiert sich in der Mitgliedschaft häufig ein Muster lokal ansässiger Betriebe und Organisationen. Wie bereits im vorhergegangenen Kapitel erwähnt, gibt es typische und weniger typische Berufe, die in der obskuren Organisation vertreten sind. Gleichwohl gibt es regionale Unterschiede. So ist Zunft B stärker durch den Finanz- und Banksektor geprägt als Zunft A, die mehr Kleingewerbler und Handwerker zu ihren Mitgliedern zählt. Zunft B befindet sich in einer stärker urbanisierten Region, während Zunft A in einer kleineren Stadt positioniert ist, weshalb dort vor allem Bau- und Handwerksbetriebe vertreten sind. Darüber hinaus finden sich häufig Versicherungen, Beratungs- und Marketingfirmen. Bei näherer Betrachtung lässt sich die Bau- und Handwerkssparte aufschlüsseln in Schreiner, Drucker, Maler, Sanitärtechniker, Elektriker und Metallverarbeiter. Dazu kommen Spezialisten für Licht-, Heizungs- oder Fenstertechnik. Die Mehrheit der in die Bau- und Handwerksbranche involvierten Mitglieder sind Generalunternehmen, die zu den größten regionalen Betrieben in diesem Bereich gehören. Die Mitglieder sind zudem in den meisten Fällen Inhaber oder Geschäftsleiter dieser Betriebe, zumal es sich oft um Familienbetriebe handelt. Das macht die Wege kurz:

Das wird von außen manchmal so gesehen, dass wir so ein Insiderclub seien, wo gemauschelt wird und so. Die sind ja nur dort, um sich gegenseitig die Aufträge zuzuschieben. Natürlich, man kennt sich besser. Wenn sich eine berufliche Gelegenheit ergibt, dann kennt man den Menschen bereits, das ist ein Vorteil. Besser als wenn ich mit jemandem zusammenarbeite, den ich nicht einschätzen kann. Ich kenne aber beide Seiten eines Menschen, es ist wie im Militär, man kennt sich, im Guten wie im Schwierigeren (Rotary-Mitglied A).

Wettbewerb kommt rund um und in obskuren Organisationen in vielschichtiger Weise vor. Das eine ist der Wettbewerb um geeignete Kandidaten als Mitglieder, da sich die entsprechenden Organisationen dabei in die Quere kommen können. Diese Mehrfachmitgliedschaften wirken sich schließlich auf die Wahrnehmung obskurer Organisationen als Klüngelorganisationen aus:

[B]ei uns gibt es eine hohe Überschneidung [zwischen Rotary und Zünftern]. Wobei man trifft sich auch sonst überall. Wir wurden schon kritisiert dafür, dass wir eben auch an anderen Orten seien, das sei wieder Ausdruck dieses Knüllens und so weiter. Aber das ist völlig falsch. Der falsche Ansatz. Wenn wir auch in anderen Gremien vertreten sind, dann heißt das, dass das offensichtlich Persönlichkeiten sind, die sich auch anderswo einsetzen, sei das in freiwilligen Organisationen oder sei das eben auch in anderen Berufsorganisationen. Weil das offensichtlich Personen sind, die etwas beizutragen haben. Sei es in einer Handelskammer oder anderswo. Und damit ist es auch eine Bestätigung für uns, dass wir gute Persönlichkeiten ausgewählt haben, die auch anderswo ihren Beitrag leisten. Und in diesem Sinne haben wir eine doch recht hohe Schnittmenge mit verschiedenen Organisationen im Raum [B], und das ist dann, weil wir tatsächlich Leute haben, die sich engagieren und dann offensichtlich auch von der Persönlichkeit her an verschiedene Orte passen (Rotary-Mitglied B).

Das Andere ist, dass in diesem spezifischen Milieu der interne Wettbewerb um interne Posten und Funktionen, aber auch der subtile Wettbewerb um ökonomische Aufträge und Dienstleistungen hochkomplex ist, schließlich will man es sich mit seinen Organisationsbrüdern nicht verscherzen. Vor allem Zweiteres ist eine heikle Angelegenheit, da niemand aus dem intimen Kreis brüskiert werden darf. Deshalb werden diese Interaktionen auch nicht an die große Glocke gehängt: Während die Mitgliedschaft in obskuren Organisationen früher noch die Teilnahme am Wettbewerb bedeutete (sicherlich im Falle der Zünfte und der Serviceclubs), sind die Organisationen heute offiziell keine Einrichtungen für Märkte. Dennoch helfen die Abgrenzungsprozesse dabei, sich einen Vorteil gegenüber Mitkonkurrierenden, die nicht Teil der Organisation sind, zu verschaffen (vgl. Doppler 2005: 159).

Gegenseitigkeit gehört zur Gruppenbildung und Beziehungsstabilität dazu. Manchmal wird Reziprozität sogar zum fundamentalen Prinzip der Menschwerdung erhoben (vgl. Becker 1956: 94). Zunächst kann zwischen direkter Reziprozität und generalisierter Reziprozität unterschieden werden.²² Die direkte Reziprozität ist jene Form des Austausches, die als klare Leistung und Gegenleistung zweier oder mehrerer Parteien verstanden werden kann. Die generalisierte Reziprozität unterscheidet sich von der direkten Reziprozität darin, dass sie sich nicht auf einen *tit for tat*-Prozess herunterbrechen lässt, sondern Leistungen innerhalb einer Gemeinschaft erbracht werden, ohne zu wissen, von wem genau wann eine adäquate Gegenleistung zu erwarten ist. Diese Form wird schnell in Verbindung mit generalisiertem Vertrauen (Coleman 1990), Zivilgesellschaft oder Solidarität gebracht oder mit generationenübergreifenden Gesellschaftspraktiken wie der Kindesaufsicht oder der Altenpflege. In diesem Sinne spielt die Legitimierung der Mitglieder durch die Aufnahme in einen exklusiven Kreis eine wichtige Rolle für die Vertrauensgrundlage: »Rotarier zu sein, das ist auch ein Etikett. Es gilt die Unschuldsvormutung bei den Rotariern« (Rotary-Mitglied B).

Die von der Organisation verliehene Glaubwürdigkeit funktioniert wie die Vergabe eines Bonitätszeugnisses. Es geht darum, Unsicherheiten zu reduzieren: »Ich habe mir beispielsweise kürzlich eine Wohnung gekauft und ließ dann gewisse Handwerkerarbeiten machen. Die habe ich alle von Zünftlern machen lassen. Ich kenne sie halt [...]. Da habe ich das Gefühl, die verarschen mich nicht« (Zunftmitglied C).

Die Vergabe von Aufträgen, Wissenstransfer, Beratung, Networking oder Personalvermittlung stellen komplexe Interaktionen dar, die nicht einfach unter den Schefel der Reziprozität gestellt werden können, zumal die Mitglieder selbst von erwarteten Gegenleistungen nichts wissen wollen. Stattdessen werden diese Interaktionen als Teil der Organisation gesehen. Ein Spiel unter Freunden, die sich Gutes wünschen. Es sind ritualisierte Freundschaftsdienste, die an Gabentäusche in tribalen Gesellschaften erinnern.

Der Unterschied von Gabentausch und Handel gründet unter anderem in der Reziprozität: Die Gabe darf nicht direkt erwidert werden, bedingt aber auf lange Sicht eine äquivalente Gegenleistung (vgl. Simmel 1908b: 663). Handel ist nach dem direkten Austausch von Gütern, zumindest in seiner primitivsten, definitiven Form, abgeschlossen. Dennoch muss Handel differenziert und als kulturell eingebettet betrachtet werden (Mauss 1968). Handel wird zwar dadurch erleichtert, dass die Geld-

22 Teilweise wird zusätzlich noch zwischen der Reziprozität des Standpunktes oder der Rollenreziprozität unterschieden (Schütz 1971b).

leistung von einer Erwartungserfüllung entbindet. Trotzdem ist auch beim Handel, der dem grundsätzlichsten ökonomischen Prinzip des Geld- und Warentauschs folgt, Vertrauen vonnöten (Kappelhoff 1995), und das nicht nur in Bezug auf die Transaktionspartner (insbesondere bei sich wiederholenden Transaktionen), sondern auch in generalisierter Form, die sich inter alia in Regierungs- oder Staatsvertrauen, also umfassenden Institutionen, äußert und den Handlungspartnern einen rechtlichen Raum, in dem Austausch stattfinden kann, zusichert.

Dieses generalisierte Vertrauen besteht bei obskuren Organisationen zuerst innerhalb der Organisation. Deswegen sind Sanktionen von Bedeutung:

Wenn dir irgendein Zünftler die Frau ausspannt oder irgendwas, dann machst du dem Zunfttrat Meldung und sagst: »Lasst uns den Sack rauswerfen«. Dann wird das wahrscheinlich geprüft und ich habe das Gefühl, im Endeffekt, so wie ich die Zunft kenne, wird der nicht rausgeschmissen, sondern es wird ihm nahegelegt (Zunftmitglied D).

Sanktionen sind ein wichtiges Element der Mitgliederkohäsion. Im engen Geflecht der Mitglieder ist die erste Sanktion der Verlust der Reputation. Fehlverhalten wird einerseits innerhalb der Organisation sanktioniert, wobei der Ausschluss die wohl größte Bestrafung darstellt. Andererseits ergeben sich durch den lokalen Charakter, der obskure Organisationen auszeichnet, weiterreichende Folgen im Falle eines Fehlverhaltens. Da sich die Mitglieder dieser Organisationen nicht selten auch im entsprechenden gesellschaftlichen Milieu bewegen, ist das Gesetz des Wiedersehens besonders naheliegend. Mit dem Ausschluss erfährt das Mitglied eine Ächtung seiner Person, die sich dann auf die Organisationsumwelt überträgt. So kann beispielsweise üble Nachrede oder eine Streitigkeit innerhalb der Organisation leicht zu Ächtung außerhalb der Organisation führen, zumal sich die sozialen Kreise und Milieus auch außerhalb der Organisation in vielen Fällen überlappen. Eine Ächtung in diesen Kreisen kommt einer erheblichen Schädigung der beruflichen Möglichkeiten und einem Verlust an wichtigen Kooperationspartnern gleich. Soziale Kontrolle in obskuren Organisationen ist als hoch einzustufen.

Bildlich kann dieser Effekt als Licht-Halo-Effekt beschrieben werden, wobei die obskure Organisation das Zentrum des Lichtkegels bildet und die Konsequenzen aus dem Handeln der Mitglieder untereinander wie Halokreise konzentrisch um die Organisationen herumwandern. Je weiter weg, desto weniger schimmern sie. Dieser *overspill*-Effekt ist nicht nur für Sanktionen von Bedeutung, sondern auch für die Geschäftsverbindungen der Mitglieder, da die Halokreise, resultierend aus der ursprünglichen Verbindung aus der Organisation, in andere Gesellschaftsfelder hineinreichen. Für das gegenseitige Erkennen und Anerkennen ist die Position auch aufgrund von Identifizierung wichtig. Bei einer Gruppe von Geschäftsführern kann man sagen, man sei unter sich. Man versteht die Probleme, die der Logenbruder oder Rotary-Freund hat. Beziehungen erhalten ihre Konturierung vor allem auch durch Kontrastierung, nämlich das sich selber Hervorheben und die Abgrenzung zu anderen (vgl. Powell/Oberg 2018: 462).

Dass es sich bei obskuren Organisationen um Mitgliederorganisationen handelt, die Hort vieler Gewerbler und Selbstständiger sind, zeigt sich beim Blick in die Mitgliederzeitschriften. Die jährliche Zeitschrift der Zunft A ist jeweils vollgepackt mit individualisierter Werbung von Mitgliedern, die eine Dienstleistung oder Ware anbie-

ten. Oft sind die Zünfter selbst porträtiert mit dem Verweis auf ihren Eintrittsjahrgang oder eine Rolle, die sie in der Organisation ausüben.²³ Es ist dabei auffällig, dass vor allem die Zünfter in höheren Positionen sich nicht scheuen und aufwendig produzierte Annoncen schalten. Beispielsweise indem der Kopf des Zünftlers per Photoshop in ein anderes Bild montiert wird. Auch hier geht es um Status und Anerkennung. Ein Reputationspiel, aber ausschließlich innerhalb des relevanten Feldes: »[E]s geht schon in Richtung Reputation, die eine Zunft halt mit sich bringt. Wenn ein Zünfter irgendwie schräg... so etwas ist der Zunft schon sehr wichtig. Die ganze Reputation und das Ansehen. Daher auch der Leumund und so weiter« (Zunftmitglied D).

Der Blick auf die Mitgliederzusammensetzung bei den beiden untersuchten Zünften und des Rotary-Clubs A offenbart Häufigkeiten in der Bau- und Handelsbranche (vgl. Abb. 8). Zunft B unterscheidet sich von Zunft A vor allem in der Zahl der Wissenschaftler, Mediziner und Pharmavertreter. Dazu kommt die große Gruppe der Manager und Berater, die zum größten Teil aus der Finanzbranche stammen. Wie bereits angesprochen, sind diese Unterschiede regional bedingt. Die Zünfte spiegeln in diesem Sinne die Muster der regionalen Ökonomien, in denen sie ansässig sind. Rotary A ist in derselben Stadt ansässig wie Zunft A, dennoch zeigen sich hier interessante Unterschiede. Die Verteilung der Rotarier ist ausgeglichener als in den Zünften, was auf das Berufsklassenprinzip zurückzuführen ist.

Die Mitgliedschaftskommission hat die Hauptaufgabe, sich strategisch zu überlegen, welche Berufskategorien der Club möchte. Wir wollen ja nicht 180 Banker sein. Ursprünglich war es mal so, dass es pro Berufsgattung einen hat. Aber gerade in [Stadt B] ist es etwas schwierig bei nur einem Banker, dann wird der Club nicht groß. Deshalb sind die Regeln heute so, dass man sagt, bis zu fünf pro Berufskategorie, und sonst eröffnen wir dann halt eine neue Berufskategorie, die etwas anders ist. Da ist der Verein dann wieder völlig frei. Ich bin selber in der Steuerberatung und wir hatten schon einen Steuerberater, aber der hatte nichts gegen mich (Rotary-Mitglied B).

Im Vergleich zur Zunft A sind die Rotarier aber deutlich besser vertreten in Wissenschaft und Forschung. Es muss angemerkt werden, dass es sich um prozentuale Anteile handelt. Da die Organisationen unterschiedlich viele Mitglieder zählen (Zunft A rund 450, Zunft B rund 200, Rotary A rund 100), kann es sein, dass einzelne Mitglieder bei der einen Organisation stärker ins Gewicht fallen als bei der anderen. Auf jeden Fall liefert der Rotary Club den Beweis, dass die Bau- und Handwerksbranche den Standort A stark prägt, da diese Berufsgruppen auch im Rotary Club klar am stärksten vertreten sind.²⁴

Bei den Freimaurern und Druiden wurden detailliertere Daten zu den Berufen erhoben, aus diesem Grund werden diese in einer separaten Abbildung dargestellt (vgl. Abb. 8). Erstaunlich ist der hohe Anteil der Druiden im Metall- und Baugewerbe. Dass sich Logenmitglieder nicht selten in einer Linie mit antiken Handwerkskünstlern sehen, mag ein Indiz dafür sein, dass auch heute viele Mitglieder in der Handwerks- und Bauindustrie tätig sind. Bei den Freimaurern zeigt sich indes ein anderes Bild: Die zweitgrößte Gruppe ist im Bereich Erziehung und Unterricht tätig, gefolgt von Politik

23 In der Ausgabe des Jahres 2014 zählen sich 119 Werbeanzeigen bei einem Umfang von 136 Seiten.

24 Kommt dazu, dass doch einige Mitglieder in beiden Vereinen aktiv sind, vgl. Kap. 8.5.

Abb. 7: Berufsfelder Rotary und Zünfte (prozentual)

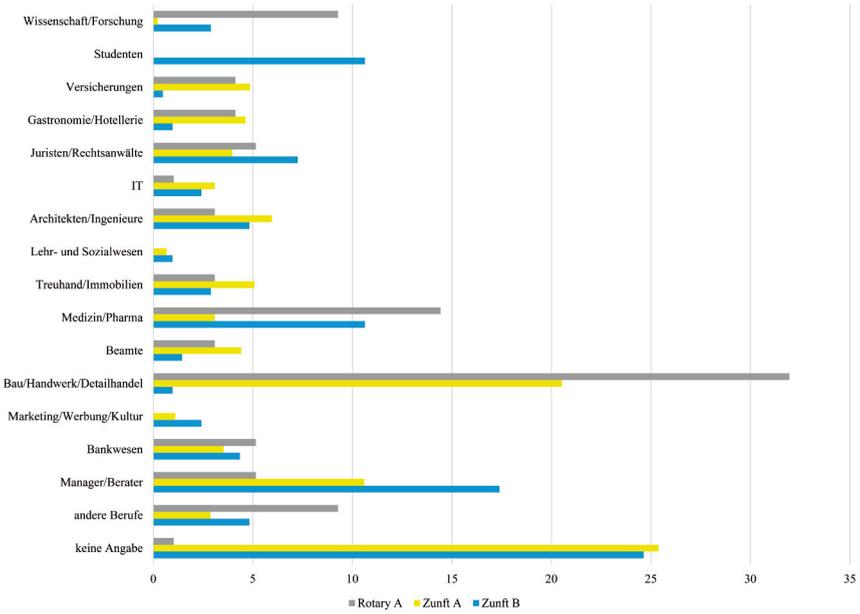
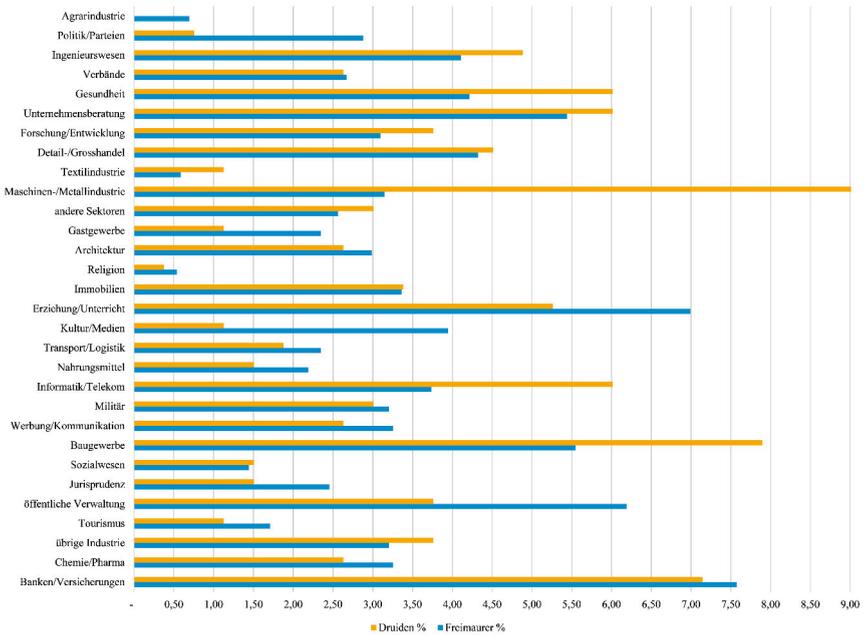


Abb. 8: Berufsfelder Druiden und Freimaurer (prozentual)



und öffentlicher Verwaltung. An der Spitze stehen Berufe aus dem Bank- und Versicherungswesen, wo auch die Druiden gut vertreten sind. Analog zur Abbildung 7 gilt auch hier die Beachtung von Verzerrungseffekten. So bemisst der Schweizer Druidenorden knapp ein Zehntel der Schweizer Freimaurergroßloge.

Mit Ausnahme der Zunft B sind alle Organisation stark im Bau- und Handwerksbereich vertreten. Viele Mitglieder sind Inhaber kleiner oder mittlerer Bau- und Handwerksbetriebe. »[D]ie meisten sind [...] Selbstständige, es hat viele [...], die Entscheidungsträger sind, die irgendwas brauchen« (Zunftmitglied F).

Vertreter großer, internationaler Konzerne sind in der Minderheit. Nicht nur, welche Berufe in den obskuren Organisationen vertreten sind, ist aufschlussreich, sondern auch welche fehlen. So finden sich nur wenige Sozialarbeiter, wenige Pädagogen, kaum Künstler, Journalisten oder generell Geistes- und Sozialwissenschaftler. Die Freimaurer bilden in diesen Branchen die Ausnahme, was wohl mit ihrem selbst auferlegten Fokus auf Humanismus und Aufklärung zusammenhängt.

Zu öffentlichen Themen wie Politik, Wahlen oder gesellschaftliche Fragen gibt es keine offiziellen Verlautbarungen von obskuren Organisationen. Es sei denn, diese betreffen den Kern der zeremoniellen Tätigkeiten der Organisation. Ansonsten bleibt die obskure Organisation diskret im Hintergrund. Erstens wird so die generell betonte Offenheit gegenüber Interessierten gewährleistet, weil niemand vor den Kopf gestoßen wird (wenn auch dies im Widerspruch zu den Selektionspraktiken und dem Mythos der Auserwähltheit steht). Zweitens wird die Organisation so zu einer Art Hinterbühne: Mitglieder handeln nach geteilten Überzeugungen und verfügen über eine Prägung, die sie in der obskuren Organisation erhalten haben, der eigentliche Geburtsort der potenziell starken, sicher aber idealisierten Beziehungen bleibt allerdings verborgen. Im folgenden Teil werden nun die gesammelten Charakteristika und empirischen Einsichten verdichtet und zueinander in Beziehung gebracht. Danach folgt ein Zoom-in in die Zunft A als Repräsentantin einer obskuren Organisation, um die Vernetzung der Mitglieder inner- und außerhalb der Organisation zu erörtern. Die Wahl dieser Eingrenzung fiel auf die Zunft A, weil es hier schlicht den besten empirischen Zugang gab, indem strukturelle Daten mittels Mitgliederverzeichnis und qualitative Daten mittels Interviews erhoben werden könnten. Diese Methodentriangulation erlaubt den vergleichsweise tiefsten Einblick in eine obskure Organisation.

TEIL II

9 Eine Gesellschaft in der Gesellschaft

Nachdem im ersten Teil gezeigt wurde, dass obskure Organisationen durch eine besonders hohe Ausprägung von sieben Charakteristiken beschrieben werden können, wird der Fokus nun auf eine einzelne Organisation dieses Typs gelegt. Die Zunft A steht fortan stellvertretend für den Typ der obskuren Organisation. Sie befindet sich in einer der größeren Schweizer Zentrumsstädte und zählt rund 450 Mitglieder. Die lokale Wirtschaft ist geprägt von kleinen und mittleren Betrieben. Zu den starken politischen Kräften im Kanton gehören bürgerliche Parteien wie die Christlichdemokratische Volkspartei (CVP), die Freisinnig-Demokratische Partei (FDP.Die Liberalen) oder die Schweizerische Volkspartei (SVP). Ausgehend von Kiesers und Walgenbachs Beobachtung, dass es sich bei Zünften in vielen Fällen um eigentliche Gesellschaften in der Gesellschaft handelte, interessiert sich dieses Kapitel für die konkrete Konstituierung einer obskuren Organisation. Es soll geklärt werden, was die Art dieser Organisation ausmacht und wie sich die organisationalen Eigenheiten auf das Verhältnis ihrer Mitglieder auswirken. Dazu hilft ein Blick in das Innere der Organisation, um zu sehen, wie sich die Organisation aufbaut, welche Dynamiken herrschen und wie Mitglieder strukturell zueinanderstehen.

Obskure Organisationen sind mit Blick auf die Intimitätsbemühungen und ihre relative Geschlossenheit Generatoren von Sozialkapital (Bourdieu 1983; Putnam 2001, 2002; Coleman 1988, 1990).¹ Sie investieren viel Energie in die Stärkung der Beziehungen ihrer Mitglieder und die organisationale Identität. Teilweise wurde bereits vorweggenommen, welche Effekte diese organisationalen Prozesse haben: Gemeinschaftsbildung und den Erhalt eines Netzwerkes, das über organisationale Grenzen, also über intraorganisationale Netzwerke hinausgeht. Der zweite Teil des Buches interessiert sich deshalb verstärkt dafür, welche Auswirkungen interne Organisationselemente auf lokale Ökonomien haben. Kurzum: Welche Effekte oder Implikationen haben intraorganisationale Netzwerke einer Domäne (Dritter Sektor) auf interorganisationale Netzwerke in einer anderen Domäne (Geschäftswelt)?

Die Sozialisierung der Mitglieder ab dem Zeitpunkt, an dem sie sich bewerben, zeigt, welche formalen und informalen Interaktionen den Mitgliedern helfen, die organisationalen Werte zu lernen (vgl. Van Maanen/Schein 1979). Über den Prozess der sozialen Interaktion lernen die Mitglieder die organisationale Sprache, Kodes,

¹ Sozialkapitalkonzepte sind oft normativ geprägt. Sozialkapital hilft demnach dabei, Dinge und Personen zu erreichen, die einem eine Verbesserung der eigenen Position versprechen. Zu Negativaspekten von Sozialkapital vgl. Levi 1996; Sterbling 1998; Fiorina 1999).

Werte und Praktiken. Gleichzeitig konstituieren sie diese auch mit und steuern neue Informationen und Werte bei. Obskure Organisationen sollten also nicht als in der Vergangenheit ›hängen geblieben‹ betrachtet werden, sondern durchaus als zeitgemäße Organisationen, mit Mitgliedern, die auf der Höhe ihrer Zeit sind. Vielmehr zeigt sich, dass anachronistisch anmutende Werte der Identifizierung und dem Knüpfen von Banden dienen, als dass sie tatsächlich geglaubt würden. So gesehen macht auch der Gebrauch von digitalen Medien wie Internetseiten und Apps Sinn. Dennoch geht es bei der Rekrutierung der Mitglieder auch darum, eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten: »By selection, socialization, controlling conditions of incumbency, and hero worship, succeeding generations of power-holders tend to regenerate the same institutions« (Stinchcombe 1968: 111).

In der Zunft werden Mitglieder, deren Väter bereits Mitglied in der Zunft waren oder sind, mit ›auf Vaters Schild‹ bezeichnet. Sie haben keine formalen Erleichterungen, was den Eintritt angeht, aber die Familienmitglieder ermöglichen eine schnellere Vernetzung und walten oft als Zunftpaten. Nicht selten sind ganze Männergenerationen einer Familie in der Zunft engagiert:

Ich erinnere mich, wie [mein Sohn] mir gesagt, hat, dass er in die Zunft kommt. Ich hatte damals eine riesengroße Freude. Ich dachte zuerst, er wolle das zweite Kind ankündigen. Er hat gesagt. »Ich habe etwas zum Anstoßen: Ich habe mich bei der Zunft angemeldet«. Das ist für den Vater etwas sehr Schönes (Zunftmitglied A).

Organisationale Subeinheiten, wie beispielsweise das Ehrkomitee mit Repräsentations- oder Zunftgruppen mit Archivaufgaben, haben oft eigene Ziele und Pläne, die mit dem übergeordneten, formalen Organisationszweck wenig zu tun haben (Tsai/Ghoshal 1998: 467). Innerhalb der Subgruppen wird bestimmt, wer dabei sein kann und wer nicht. Sie kopieren damit den allgemeinen Mythos der Auserwähltheit. Die Organisation als Ganzes reproduziert sich hier also im Kleinen:

Das Ehrkomitee ist eine eingeschworene Gesellschaft, die viel stärker verbunden ist als die anderen Gruppen. Wir haben auch viel mehr Anlässe. Wir sind praktisch an jedem Zunftanlass dabei, weil wir ja die Leibgarde des Zunftmeisters sind. Da wird schon darauf geachtet, dass eher aktive Zünftler aufgenommen werden. Die anderen Zunftgruppen würde sagen: »Das sind die, die dann noch ein Bier bestellen, wenn sie eigentlich bereits vor zwei hätten aufhören sollen«. Sie bezeichnen sich dafür als die eher Intellektuellen der Zunft und wir sind eher die Festbrüder (Zunftmitglied D).

Die lokale Verankerung der Zunft, ihre Begrenzung auf Mitglieder, die einen lokalen Wohnsitz haben und häufig politische Ämter oder gehobene Geschäftspositionen besetzen, gepaart mit von der Öffentlichkeit verborgenen Tätigkeiten und rigiden Selektionsmechanismen, führen zur Assoziation von Filz und Vetternwirtschaft. Der Zusammenhang zwischen lokalen Macht- und Einflussstrukturen und oligarchischem Klüngel wurde in der Wertheim-Studie betont (Ellwein/Zoll 2003). In dieser ersten bundesdeutschen Gemeindestudie wurde »nicht nur die enge Verflechtung zwischen Stadtrat und Vereinsvorständen aufgedeckt, sondern gleichzeitig festgestellt, dass es im Vergleich zum aufwändigen Geschäft der Parteipolitik einfacher war, mit und durch den Verein Einfluss auf die Kommunalpolitik zu nehmen« (Wollmann/Roth

1999: 257). Zu ähnlichen Schlüssen kommt etwas früher Lehmbruch, indem er ein Verwischen zwischen Lokalpartei und Vereinen aller Art feststellte (1975).

Die Tatsache, dass lokal populären Vereinen in der Vergangenheit solche Vermittlungs- und gar Klüngeleigenschaften zugeschrieben wurden, legt nahe, eine obskure Organisation diesbezüglich genauer in den Fokus zu nehmen. Zuerst werden aber die vorgestellten Charakteristika miteinander in Beziehung gesetzt. Ziel ist es, ein Modell obskurer Organisationen zu präsentieren, das die genannten Charakteristiken relational analysiert.

9.1 Ein Modell obskurer Organisationen

Die sieben vorgestellten Charakteristiken konkretisieren jeweils eine Dimension, die aus dem Set an institutionellen Logiken abgeleitet wurden (vgl. Kap. 6.3). Diese stehen zum Teil im Konflikt zueinander. Es ist ein stetiger Aushandlungsprozess, welche dieser Logiken die Deutungshoheit in einer speziellen Situation gewinnt. So stehen sich beispielsweise Intimität der Mitglieder und das hierarchische Gefüge gegenüber. In der Praxis bestehen die beiden vermeintlichen Gegensätze gut nebeneinander. Entsprechend spielt es eine Rolle, mit welchen Mitgliedern man interagiert. Sind es Zunftbrüder aus derselben Subeinheit, ist Intimität eher gegeben, als wenn sich die Zünftler *in corpore* an einem Großanlass treffen. Die sieben besprochenen Charakteristiken, die je nach Ausprägung auch Mythen darstellen, sind, wie eingangs beschrieben, idealtypisch zu verstehen. Abbildung 9 visualisiert die Charakteristiken in einem Spinnendiagramm. Die maximale Ausprägung jeder Charakteristik würde bedeuten, dass es sich um die idealtypische obskure Organisation handelt. Die Abstufungen innerhalb der Charakteristik ist nicht absolut zu verstehen, sondern verhält sich relational zu den hier präsentierten Organisationen. Die Lesart ist demgemäß: Zünfte weisen mehr Hinweise zu Geschäftsverbindungen auf als Logen, aber weniger als Serviceclubs. Diese Abstufungen wurden aufgrund der vorliegenden Datengrundlage getroffen und sollen zunächst vor allem illustrativ verstanden werden. Selektivität ist der Punkt, in dem sich Logen, Zünfte und Serviceclubs am stärksten ähneln. Die Selektionsmechanismen sind gar so ähnlich, dass die Frage naheliegt, ob sich eine Form der Mitgliederaufnahme für diesen Organisationstyp institutionalisiert hat. Die Mitgliederaufnahme scheint alternativlos über die beschriebenen Prinzipien der Paten, dem Vorschlag und der Bewährung zu funktionieren. Die Selektivität kann daher auch als Hauptcharakteristik obskurer Organisationen gelten. Im Falle der Intimität und Homophilie ist die Abstufung analog. Logen weisen die höchste Homophilie und Intimität auf, gefolgt von den Zünften. Das heißt aber nicht, dass die Logenmitglieder die homogenste Gruppe darstellen. Aus Sicht der beruflichen Tätigkeit oder der politischen Couleur sind Zünfte und Serviceclubs durchaus homogener (wie in den beiden Charakteristiken der Weltsicht und Geschäftsverbindung angezeigt), allerdings ist die Teilnahme in einer Loge, also das Mitwirken in diesem stark symbolisch operierenden Männerbund, voraussetzungsreicher als in den profaneren Organisationen wie Zünften und Serviceclubs. Die Zünfte sind aufgrund ihrer starken lokalen Verankerung Spitzenreiter, wenn es um geteilte Weltsicht und Politikaffiliation geht. Sie sind auch die einzigen der untersuchten Organisationen, die formale Bedingungen zur politischen Einstellung ihrer Mitglieder machen. Die Logen sind diesbezüglich weni-

Abb. 9: Idealtypische Charakteristiken obskurer Organisationen

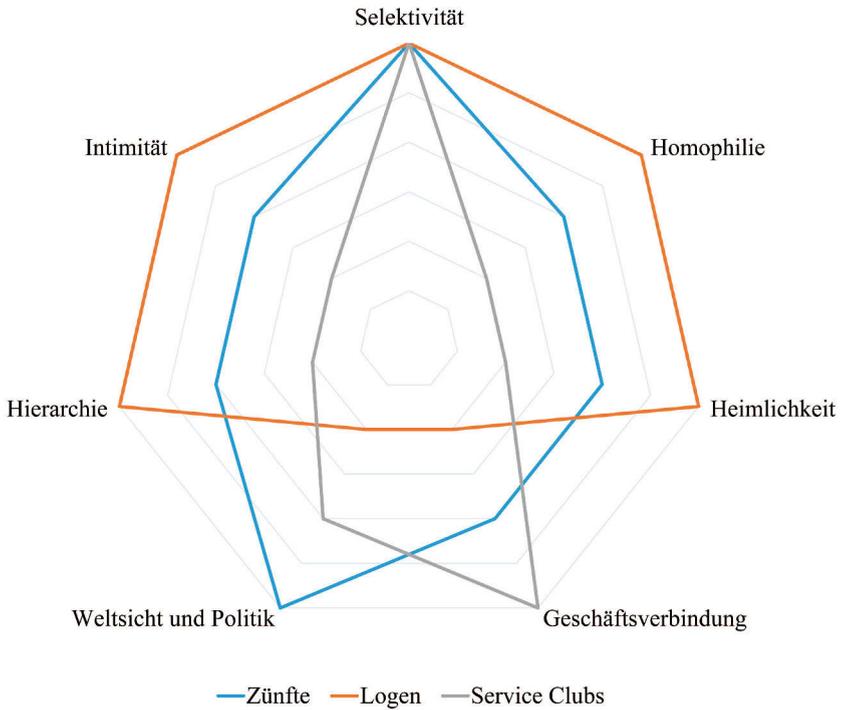
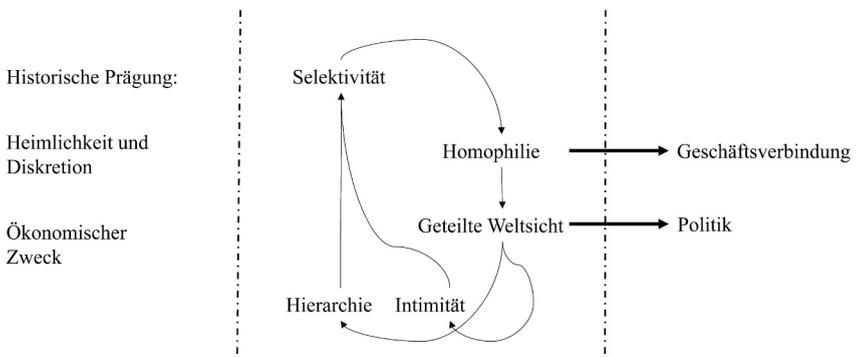


Abb. 10: Relationales Modell von Charakteristiken obskurer Organisationen



ger deutlich. Das Gleiche gilt für die Charakteristik der Geschäftsverbindungen. Hier sind die Serviceclubs führend, was mit dem rigiden Berufsklassenprinzip und dem erforderlichen Status der Mitglieder zu tun hat. Die Charakteristiken beeinflussen sich auch gegenseitig. So sind die Selektivität und Heimlichkeit Faktoren, welche die übrigen Charakteristiken überhaupt erst ermöglichen (vgl. Abb. 10). Es handelt sich bei dieser Darstellung nicht um ein Prozessmodell. Die Verbindungen zeigen nicht zwingend kausale Zusammenhänge und auch keine Funktionsbezüge.

So sind Heimlichkeit und Diskretion zwei Wertgrundlagen, die alle Prozesse der Zunft und ihre Konstituierung beeinflussen. Dazu kommt, dass Homophilie, Welt-sicht, Hierarchie und Geschäftsverbindung als Charakteristiken beschreibend sind, während Selektivität einen Vorgang betont. Es ist wichtig zu erwähnen, dass diese Dimensionen in allen Fällen Praktiken und Werte miteinbeziehen. Heimlichkeit und Diskretion sind historisch geprägte Tatsachen, die von den Mitgliedern auch heute noch mit viel Verve reproduziert werden, auch wenn die ursprünglichen Motive für rigide Selektion und Heimlichkeit heute nicht mehr notwendig sind. Ähnlich verhält es sich mit dem politökonomischen Zweck, den obskure Organisationen in ihrer Gründungszeit oftmals verfolgten und heute anderen formalen Zwecken gewichen ist, aber weiterhin als Wertprägung anhaftet. Selektivität ist der Prozess, der zu einer homogenen Gruppenzusammenstellung führt, wobei sich die Mitglieder in ihrer Sicht auf die Welt ähneln. Intimität und Hierarchie sind schließlich organisationspezifische Elemente, die, obschon vordergründig zuwiderlaufend, das Verhältnis der Mitglieder untereinander regeln. Das Modell ist rekursiv angelegt, um den stetigen Fluss zu verdeutlichen. Empirisch greifen die verschiedenen Charakteristiken ineinander. Die zwei gepunkteten Linien zeigen die Intern-extern-Distinktion an. So sind Geschäftsverbindungen und politische Belange Effekte, die aus der Interaktion in der Organisation zustande kommen.

Um sich der komplexen Umweltmoderation obskurer Organisationen anzunehmen, wird im Folgenden zwischen Ritualen als organisationsinternen Praktiken und Zeremonien als nach außen gerichteten Praktiken unterschieden. Die Unterscheidung mag begrifflich nicht ganz mit gängigen Ritualtermini oder der Idee organisationaler Zeremonien übereinstimmen. Sie dient hier aber in erster Linie der Demarkation zwischen intern und extern. Der organisationale Grenzverlauf ist von den Mitgliedern der Organisation konstruiert und so sind es auch die nach ›innen‹ gerichteten Handlungen und eben jene, die nach ›außen‹ gerichtet sind.

9.2 Rituale und Zeremonien

Rituale werden in der folgenden Ausführung als für die intraorganisationale Konstituierung relevante Praktiken betrachtet, während Zeremonien der Schauseite der Organisation dienen. Das heißt, Zeremonien sind jene Praktiken, mit welchen Umwelterwartungen entsprochen wird. Rituale sind organisationale und (mikro-)institutionalisierte Prozesse, die unhinterfragt ausgeführt werden. In manchen Fällen ist ihre Ausübung schriftlich und formal festgehalten und allen Mitgliedern zugänglich (Zünfte), in anderen Fällen ist das Wissen um die Durchführung der Rituale gewissen Hierarchiestufen vorbehalten und wird erst bei Erreichen der entsprechenden Stufe offenbart (Logen). Die wohl profanste Form von Ritualen findet sich bei den Serviceclubs. Hier sind Rituale weniger eindeutig identifizierbar, da sie sich nicht wesentlich von alltäglichen Praktiken in herkömmlichen Organisationen unterscheiden. Doch auch in Serviceclubs spielen sie eine wichtige Rolle, wenn es um Identitäts- und Charakterbildung in der Organisation geht.

Ritualen werden gemeinschaftskonstituierende Effekte zugeschrieben (Durkheim 2017). Häufig sind diese auf charismatische Herrschaftsprinzipien zurückzuführen (Weber 1980: 179). Besonders bei alten Organisationen dienten Rituale dem

formalisierten Wissenstransfer und der Generierung kollektiver Identität. Rituale sind eng mit Kultur und Gesellschaft verknüpft und wichtig für den Gruppenzusammenhalt (D'Aquili/Laughlin 1975; Turner 1969). Folgt man Tönnies' basaler Unterscheidung von Gemeinschaft und Gesellschaft, kommen starke Beziehungen vornehmlich in gemeinschaftlichen Strukturen vor. Ohne dabei konkret auf die Rolle von Ritualen einzugehen, nimmt Tönnies vorweg, dass es sich bei Ritualen vornehmlich um gemeinschaftliche Sozialpraktiken handelt, die auf Werten basieren. Im Gegensatz dazu bezeichnet Tönnies gesellschaftliche Assoziierung als geleitet von Interessen (2017). Das rituelle Symbolische wird damit dem instrumentell Utilitaristischen gegenübergestellt: die familiäre Gemeinschaft und die mechanische Gesellschaft. Goffman betrachtet Rituale eher aus einer Mikroperspektive als Benehmens- und Ehrerbietungskodex, welcher konkrete Handlungsanleitungen und Stabilität ermöglicht (2017a). Er konzentriert sich aber auch auf die verbindenden und gemeinschaftsfördernden Züge von Ritualen. Diese Lesart wird auf die Begriffe des Rituals und der Zeremonie angewandt. Die Zeremonie orientiert sich an einem gesellschaftlichen Publikum, während das Ritual in der in sich geschlossenen Gemeinschaft Anwendung findet (Marshall 2002; Baumeister 1991; Baumeister/Leary 1995). Daraus folgt, dass auch Unternehmen, also eine weit verbreitete Organisationsform, geprägt sind von ritualisierten Abläufen und Interaktionen. Ein regelmäßiges Firmenfrühstück wie bei Hewlett-Packard, Firmenfeste, Ausflüge, verbindliche Kaffeepausen oder Willkommensveranstaltungen für neue Mitarbeiter sind alles Beispiele für Organisationsrituale (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 122).

Die Dynamik zwischen Mitarbeitenden geht auf Interaktionsrituale zurück (vgl. Goffman 1959 und 2017; Van Maanen 1992). Diese Interaktionsrituale können informal (Geschäftssessen mit Kollegen), aber auch hochformal (Präsentationen und Meetings) sein. Gemeinsam ist den Ritualen Symbolik und Aufgabenorientiertheit. Diese Charakteristika führen zur Konstitution und Institutionalisierung vom Mitgliedschaftsbegriff in Feldern, konkret den Zuständen der Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit. Dabei spielt Symbolik eine wichtige Rolle: Beispielsweise ein kollektives Zeichen, das auf die geteilte Identität verweist (Merges 2004: 10). In der Zunft kommen diese Zeichen gar einer Art der Zertifizierung gleich. Unternehmer, die Mitglied in der Zunft sind, finden dank dieser Zertifizierung einen Absatzmarkt.

Rituale sorgen dafür, dass Alltagspraktiken auch in den Mikrokosmos der obskuren Organisation übertragen werden können, ohne einen Konflikt oder gar Bruch mit der Binnenlogik und Mikroinstitutionen der Organisation oder dem Selbstverständnis zu riskieren. Im Falle der Zünfte geht das strukturelle Abbild noch weiter, so ist es nämlich ein Spiegelbild der entsprechenden lokalen Ökonomie (Hazelrigg 1969: 324 f.). Gemäß Simmel brauchen Geheimgesellschaften Rituale zwingend, um eine Art Lebenstotalität zu schaffen, indem sie formgebende Strukturen rund um den Inhalt, den eigentlichen Zweck der Organisation bauen, »wie einen Körper um die Seele« (1908: 292). Um die Organisation als Entität abzurunden, werden Form und Seele der Einheit *in toto* als geheim eingestuft. Außerdem verleihen Rituale Geheimgesellschaften und Gruppen Stabilität:

Das Wesen der geheimen Gesellschaft als solcher ist Autonomie. Aber es ist eine solche, die sich der Anarchie nähert, das Heraustreten aus dem Bindungsrayon der Allgemeinheit hat für die geheime Gesellschaft leicht Wurzellosigkeit, einen Mangel an festem

Lebensgefühl und normierenden Rückhalten zur Folge. Dieses Manko nun ist es, dem die Bestimmtheit und Detailliertheit ihres Rituals zu Hilfe kommt. (Ebd.: 293).

Rituale und Bräuche sind die wohl stärkste Distinktion, die obskure Organisationen treffen, um sich von ihrer profanen Umwelt abzugrenzen. Vor dem Hintergrund des eigentlichen, formalen Zweckinhalts der Organisation erscheinen Rituale geradezu präponderant in der Art und Weise, wie sie gehütet werden und welche Geheimhaltung ihnen zukommt. Der Ritualbegriff hat eine alltagsweltliche, normative Prägung. Rituale beschreiben Sollvorschriften (vgl. Bergmann 2000: 153). Durkheim² fragt in seinen religionssoziologischen Betrachtungen: Welche Mechanismen halten Gesellschaften zusammen (2017)?

Rituale sind [...] Handlungsmuster, die zusammen mit bestimmten Denkmustern – den kollektiven Glaubensüberzeugungen – ein religiöses System bilden. [...] indem sie diejenigen, denen der Glaube an eine bestimmte symbolische Ordnung gemeinsam ist, miteinander verbinden, stärken sie das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit [...]. (Bergmann 2000: 154).

Wichtig ist dabei, dass Rituale selbst institutionalisierte Praktiken und damit Teil der Fülle an eingeschlossenen Mikroinstitutionen sind:

Für die Akteure verstehen sich die Rituale von selbst, es sind kulturelle Selbstverständlichkeiten, deren »Sinn« nicht hinterfragt wird, ja deren Sinn zu bezweifeln unsinnig ist. Dass der »ursprüngliche« Sinn eines Rituals in den meisten Fällen verloren gegangen ist, ist für die Ritualakteure ohne Belang. Für sie liegt der Sinn eines Rituals in seinem Vollzug [...]. (Ebd.: 156)

Der Vollzug seinerseits hat symbolische Qualität, steht also für etwas, das mit dem Ritual in Verbindung gebracht wird, wie etwa die gegenseitige Verpflichtung zu Solidarität.

Nicht alle organisationalen Praktiken in obskuren Organisationen sind Rituale. Unter Ritualen werden hier Praktiken verstanden, die zwei Zielen dienen: der Überzeugung (*belief*) und der Zugehörigkeit (*belonging*) (vgl. Marshall 2002). »Beliefs involve politics through and through, and since commitment demands compromise and action, beliefs just exist through the practices and rituals enacted to signify such commitments« (Klein Jr 2015: 345). Rituale beruhen dabei mehr auf Normen und Werten als alltägliche organisationale Praktiken. Sie dienen insbesondere der Sichtbarmachung dieser Normen und Werte, indem auf symbolische Art und Weise deren Bedeutung hochgehalten wird (vgl. Hazelrigg 1969: 328). Rituale dienen der internen Vermittlung von Werten (vgl. Selznick 1957). Oft werden Helden hochstilisiert wie etwa die Zunfmeister oder Personen, die Herausragendes für die Organisation geleistet haben. Jährlich werden Mitglieder für ihre besonderen Verdienste geehrt (vgl. Deal/Kennedy 1982, vertiefend dazu vgl. Kap. 10.1). Zentrale Werte, die über Rituale vermittelt werden sollen, sind die bereits besprochenen Vorstellungen von Solidarität, Gleichheit, Aus-

2 Auf Durkheims wegweisende Unterscheidung von Riten in positive, negative und Buß- und Sühneriten wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen (vgl. dazu Belliger/Krieger 2013).

erwähltheit und Diskretion. In der Zunft finden sich zwei Formen von Solidarität: interpersonale Freundschaft und kommunale Solidarität. Der Wechsel vom einen zum anderen findet über organisationale Prozesse, hauptsächlich über Rituale, statt (vgl. Kaplan 2014). Die Zunfttrituale zeigen an, dass man sich jetzt im Kreis der Eingeweihten befindet. Sei dies an einem Anlass, wo die Mitglieder mit einer besonderen Anrede begrüßt werden, oder nach der erfolgreichen Bewältigung der Probezeit.

In vielen Geheimgesellschaften und Gesellschaften mit verwandten Strukturen ist das Geheime anhand von Rängen angeordnet, sodass Novizen gar nicht die Möglichkeit haben, den geheimen Kern der Organisationen weiterzugeben. Erst mit dem Erlangen höherer Grade kommen weitere Einweihungen dazu. Auch bei Zünften ist dieses Prinzip, wenngleich in abgeschwächter Form, feststellbar. Die Verschwiegenheit gehört zum Ritualen unhinterfragt dazu, wie Simmel bereits 1908 im Falle der Freimaurerei oder des Studentenordens der Amizisten bemerkt: »Mit dem Ritual legt sich die geheime Gesellschaft freiwillig einen formalen Zwang auf, den ihre materiale Gelöstheit und Fürsichsein als Komplement fordert« (ebd.: 291). Ritualität kommt zustande, wenn eine Gemeinschaft ihren Mitgliedern konkrete Verhaltensweisen gegenüber anderen Mitgliedern oder Objekten auferlegt. Diese Verhaltensweisen sind repetitiv und werden daher als traditionell wahrgenommen, was ein gewisses Maß an Respekt verlangt (vgl. Radcliffe-Brown 1952: 123).

Ausgehend von den besprochenen Indikatoren für starke Beziehungen und der wichtigen Rolle von Ritualen, lassen sich in der empirischen Untersuchung zu Zünften rituelle Muster identifizieren, die wiederkehrend sind und deren Einhaltung von den Mitgliedern als sehr wichtig empfunden wird (vgl. Tab. 4).

In einer etwas abgewandelten Form fanden Zeremonien bei Institutionentheoretikern Beachtung. Meyer und Rowan identifizieren rationale Organisationsprinzipien, die als Zeremonien inszeniert, implementiert und demonstrativ zur Schau gestellt werden (1977). Die daraus folgende Pointe besagt, dass Anpassung an institutionelle Umwelten häufig nur auf formaler Ebene und zeremoniell geschieht, die tatsächliche Organisationsrealität allerdings davon entkoppelt, anderen Prinzipien folgt.

Unter Zeremonien werden hier jene Aktivitäten verstanden, die sich von Beginn an an ein Publikum richten, das sich außerhalb der Zunft befindet. Hier wird eine Schauseite gepflegt, um partielle gesellschaftliche Ansprüche zu befriedigen. Diese Erwartungsbefriedigung ist die eigentliche legitimatorische Basis der Zunft. Konkret ist dies die öffentliche Teilnahme an historischen Anlässen in Form eines Defilees, Karnevalsanlässe oder lokal-kulturelle Anlässe, wo auch die Zunft eine Aufwartung macht. Alle zeremoniellen Aktivitäten sind jedoch immer auf historische Bräuche und die daraus erwachsene Karnevalstradition zurückzuführen. Die Zunft pflegt dieses Bild nach außen. Was passiert, wenn das Umweltinteresse plötzlich auf das Innere der Zunft abzielt und sich weniger für die Karnevalsaktivitäten interessiert, soll der folgende Exkurs exemplifizieren.

Tab. 4: Auswahl zunftspezifischer Rituale

Rituale	Beispiel
Selektion	Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren (Aufnahmekommission, Wahl an Generalversammlung)
	Überprüfung der politischen Gesinnung. Die Zunft ist per Eigendefinition bürgerlich-konservativ (in der Schweizer Parteienlandschaft entspricht dies den Parteien CVP und FDP).
	Bürgen: Jeder Aspirant muss bei Bewerbung zwei Paten vorweisen, die als Bürgen walten.
Reziprozität	Zunftmeister tragen während ihrem Amtsjahr hohe Kosten (inoffizielle Schätzungen gehen von bis zu 200 000 Schweizer Franken aus). Die Ausgaben bestehen vor allem darin, jede Zunftsubgruppe zu einem geselligen Anlass einzuladen.
	Der Zunftmeister macht der Zunft traditionellerweise ein Geschenk (Insignien oder einen eigens komponierten Marsch beispielsweise).
	Zunftmitglieder finanzieren die Mitgliederzeitschriften, indem sie darin Inserate ihrer Firmen platzieren.
	Ein zunfteigener Fonds hilft verarmten Zünftlern im Falle von wirtschaftlicher Not aus. Allerdings darf diese Notsituation nicht leichtfertig selbst herbeigeführt worden sein.
Solidarität	Insbesondere neue Mitglieder sehen sich starken Erwartungen gegenübergestellt, was die Einsätze an Anlässen und das Engagement angeht. Wer nicht mitzieht, wird gemäßregelt.
	Zünftler helfen Zünftlern. Ist ein Mitglied in finanzieller Not, wird diesem in einem anonymisierten Verfahren geholfen.
Restriktionen	Eine informale Regel lautet, dass aggressives Werben für eigene wirtschaftliche Interessen verpönt ist. Ein Neuzünftler muss zuerst fest in der Gemeinschaft verankert sein und sich gewissermaßen die Sporen abverdient haben.
	Auf die Einhaltung bestimmter (älterer und jüngerer) Formen wird großer Wert gelegt: Anrede, Händeschütteln, Bekleidung.
Aufgaben	Es ist Usus, dass Mitglieder ihre Lebensmittel oder sonstige Waren bei anderen Mitgliedern einkaufen, die diese Waren anbieten. Ähnlich verhält sich dies mit der Vergabe von Geschäftsaufträgen. Begründet wird dieses Verhalten mit der gemeinsamen Vertrauensbasis durch die Zunft.
	Neue Mitglieder (Neuzünftler) haben die Pflicht, eine dreijährige Probezeit zu absolvieren. In dieser Zeit gibt es Pflichten, wie beispielsweise das Servieren bei Anlässen oder das Aufstellen von Infrastruktur.
Anlässe	Einmal jährlich findet eine Generalversammlung der Zünftler statt. Dort werden die Neuzünftler vorgestellt, die üblicherweise ein Theater oder Ähnliches aufführen. Dazu kommen drei bis vier weitere Großanlässe und die monatlichen Zunftsitzen, ansonsten treffen sich die Zünftler in Kleingruppen.
Identifikation	Bestimmte Anlässe erfordern spezifische Kleiderordnungen, die in Einladungsschreiben oder auf einem Merkblatt vermerkt sind.
	Einzelne Gruppen verfügen über spezifische, selbst entworfene Logos, Wappen oder Heraldik, die sie bei Anlässen präsentieren.
	Zünftler tragen Reversanstecker zur gegenseitigen Identifikation.
	Firmeninhaber dekorieren ihre Geschäftsfassaden zuweilen mit Zunftflaggen.
Kontaktdichte	Die Mitglieder treffen sich je nach Position und Hierarchiestufe durchschnittlich zwischen 1- bis 4-mal im Monat, allerdings nicht immer im Gros, sondern in kleineren Untergruppen, deren Zusammensetzung sich ändert.
Intra-Vorderbühnen	Viele Mitglieder kennen sich untereinander nicht. Es ist deshalb wichtig, dass man sich in einer Form in Szene setzen kann. Dies geschieht oft spielerisch mit Theatern oder Reden.
	Zünftler, die sich vor der versammelten Gesellschaft in Szene setzen, werden häufig mit speziellen Ämtern geehrt (der lustigste Zünftler eines Jahrgangs wird beispielsweise zum Zunftnarren).

Sprache und Objekte	Die Zünftler sprechen sich vor allem bei formellen Anlässen mit hochgestochenen Anreden an. Untereinander bezeichnen sie sich als Zunftbrüder. Auch die verwendeten Insignien und Artefakte haben spezielle Namen und verlangen eine spezielle Verwendung.
Formal/informal	Zunfttreffen sind häufig in zwei Teile gegliedert: einen formellen Teil, wo Würdenträger Reden halten und Administratives verkünden. Gefolgt von einem informellen, als gesellig bezeichneten Teil.
Story/Rollen	Zunftinterne Gruppen, separate Anlässe und ihre gesonderten Identitäten innerhalb der Organisation (Ehrkomitee, Geschichtskomitee, Karnevalskomitee)
Hierarchie	Die Zunfthierarchie ist sehr strikt. So werden altgediente Mitglieder für ihre Leistungen für die Organisation respektiert. Leistungen außerhalb der Zunft werden schon fast künstlich ausgeblendet.
Probezeit	Neue Mitglieder durchlaufen nach ihrer formalen Aufnahme eine dreijährige Probezeit, bevor sie als vollwertige Mitglieder aufgenommen werden. Ihre offizielle Aufnahme folgt einem rituellen Ablauf.
Intra-Verbindungen	Neue Mitglieder erhalten einen Obmann und sind außerdem mit dem amtierenden Zunftmeister verbunden. Innerhalb dieser loseren Verbindungen ist es den Mitgliedern selbst überlassen, wie sie diese zelebrieren. Oft ergeben sich daraus allerdings ebenfalls wiederkehrende, gruppenspezifische Aktivitäten.

Exkurs: Der Karnevalsspielfilm und die Zunft³

Vor einigen Jahren verbreitet die führende lokale Tageszeitung aus der Region der Zunft A die Nachricht, dass ein Spielfilm einer Krimireihe aus dem deutschsprachigen Raum geplant ist. Der Kriminalfall soll während des Karnevals spielen und gedreht werden. Zu diesem Zweck sind die Produktionsfirma, die Stadt und die Zunft A eine Kooperation eingegangen. Der Zunftvorstand der lokal einflussreichsten Zunft hat das Drehbuch vorab lesen können und sich zur Unterstützung bezüglich Drehorte und Requisiten bereit erklärt.

Nur wenige Wochen später folgte die Nachricht, dass die Zunft aus dem Projekt aussteige, weil die neuste Drehbuchversion, die Zunft, weitere Gesellschaften und den Karneval insgesamt in einem schlechten Licht darstellen würde. »Wird der Karneval nur auf Sex und Alkohol reduziert, können wir das nicht akzeptieren«, wird der amtierende Zunftmeister zitiert. So sei der Film mit zu vielen negativen Klischees behaftet und widerspiegle nicht den traditionellen Karneval. Auch andere Karnevalsgesellschaften unterstützten den Entscheid der Zunft: »Natürlich gehören Alkohol, Drogen und Sex dazu, aber Karneval ist mehr als nur das«, wird der Präsident des lokalen Karnevalskomitees zitiert. Die Zünfte und Gesellschaften sind eng vernetzt. Man kennt sich untereinander.

Nur einen Tag später hat die Stadtposse nationales Interesse geweckt. Der Zunftmeister doppelt in einer nationalen Tageszeitung nach: »Eine Fortführung der Kooperation kommt nur in Frage, wenn das Drehbuch wieder abgeschwächt würde. [Der Zunftmeister] erklärt, dass der Ball bei den [Filmverantwortlichen] liege: »Wir von der Zunft sind nicht auf Publicity angewiesen.« Die Produktion scheint gefährdet. Mit

3 Der Quellenverweis auf die Medienberichte hätte zur Folge, dass Region und Namen der untersuchten Akteure bekannt würden. Dadurch wären aufgrund der übrigen Informationen konkrete Rückschlüsse möglich, was dem Gebot der Anonymisierung entgegenläuft. Die entsprechenden Zitate aus den Medienberichten wurden deshalb abgeändert, ohne dabei aber die Aussage zu verändern.

dem Ausstieg der Zunft ist es jetzt gut möglich, dass sich auch kleinere Gesellschaften oder Späzünfte nicht getrauen, beim Spielfilm mitzuwirken. Die Behörden schalten sich ein und vermitteln. Eine Woche später verschicken sie eine Medienmitteilung, in der sie die Produktionsfirma und das Drehbuch in Schutz nehmen und so versuchen, die Wogen zu glätten. Die Zunft verweigert die Zusammenarbeit weiterhin.

Die Ausstrahlung, fast genau ein Jahr später, zeigt schließlich, was Probleme bereitet hatte: Die Zunft spielt eine wichtige Rolle im Kriminalfall. Die Opfer und, wie sich herausstellt auch der Täter, sind alle Mitglieder dieser fiktiven Zunft. Das Mordmotiv des Täters ist maßgeblich auf Zunftregeln zurückzuführen, die die Ernennung eines Zunftmitglieds zum Zunftmeister wegen dessen drogenabhängigen Sohns verunmöglicht hätten. Auch mit Vorwürfen des Filzes wird gespielt, so ist ein Opfer ein Vorsteher eines lokalen Bauausschusses. Es wird vermutet, dass die Vergabe von Bauaufträgen ihm Feinde eingebracht haben könnte.

Es zeigt sich also, dass der Film eben vor allem Zunftpraktiken und institutionalisierte Erwartungshaltungen wie jene der Vetternwirtschaft und rigiden Zunftregeln aufnimmt und nicht etwa, wie die Zunft ein Jahr zuvor postuliert hatte, gegen den Karneval als Ganzes zielt. Der Regisseur des Films meinte in einem Interview mit der lokalen Tageszeitung dann auch:

Das Verrückte an dieser Geschichte war, dass die Zunft ja an der Entwicklung der Story beteiligt war. Erst als der neue Zunftmeister ins Amt trat, wendete sie sich gegen das Projekt. Dabei war der Zunft immer klar, dass jeder Film eine Mischung aus Realität und Fiktion ist. Das Drehbuch ist reine Fiktion, aber im Motiv für das Verbrechen haben wir versucht, *überzeugend* und realistisch zu sein, sonst funktioniert die ganze Story nicht. Vielleicht war es blauäugig, die Zunft so stark mit einzubeziehen. So gesehen verstehe ich die Zünftler sogar, die plötzlich Realität und Fiktion nicht mehr trennen konnten. Aber wir haben uns danach alle zusammengetroffen und die verstärkte Fiktionalisierung der Zunft aus dem Drehbuch besprochen. Dass die dann begannen, Lobbyarbeit gegen die Dreharbeiten zu machen, fand ich gar nicht okay. Das war ein harter Schlag, die gleichen Personen, die ich noch als nett und zugänglich erlebt habe, haben plötzlich versucht, das Projekt zu verhindern [...].

Es handelt sich bei dieser Geschichte um eine Stadtposse. Von Medien mit nationaler Reichweite wurde das Ganze durchaus mit humorvollem Unterton aufgenommen. Für die beteiligten Akteure dürfte die Geschichte indes viel Ärger bedeutet haben, wie der Interviewausschnitt mit dem Regisseur verdeutlicht.

Dieser kurze Exkurs zeigt, dass der Zunft ihr gesellschaftliches Ansehen durchaus wichtig ist. Ein Angriff auf dasselbe wird abgewehrt, indem Kooperation und damit Öffnung abgebrochen werden. Dies *notabene* mit der Rechtfertigung, der Karneval sei nicht korrekt dargestellt. Die TV-Produktion transportiert ein Bild der obskuren Organisation, das gesellschaftlich verbreitet ist. Feuchtfröhliche Gelage unter Männern, die dabei geschäftlich mauscheln und Vetternwirtschaft betreiben. Nepotismus ist damit eine Umwelterwartung, der eben gerade nicht nachgekommen wird, weil sie negativ behaftet ist. Die Aussage des Zunftmeisters, dass die Zunft Werbung nicht brauche, offenbart, dass offensichtlich kein Ressourcenbedarf besteht beziehungsweise die Kanäle, um diesen zu decken, nicht von einer Öffnung abhängig sind. Nebst Bewahrung des Ansehens und der Deutungshoheit verdeutlicht diese Posse auch, wie

engmaschig obskure Organisationen intern, aber auch extern vernetzt sind. Beteiligte Akteure wie die Behörden, andere Gesellschaften und gar Medienschaffende kennen sich häufig persönlich. Dabei spielt es keine Rolle, dass der Karneval lediglich eine zeremonielle Aktivität der Zunft darstellt, die außerhalb der närrischen Zeit kaum Thema ist.

Auch andere obskure Organisationen kennen die zeremonielle Befriedigung von Umwelterwartungen: öffentliche Vorträge bei den Druiden, Charity-Golfturniere bei den Rotariern oder Museumskooperationen der Freimaurer. Obskure Organisationen sind in Sachen Zeremonien ganz ähnlich wie »normale« Organisationen, wie weiter oben beschrieben, dies jedoch mit dem Unterschied, dass Umwelterwartungen hochselektiv bewirkt werden. Wie auch Individuen über Haltung, Kleidung und Verhalten ein Benehmen ausdrücken, das aus zeremoniellen Verhaltenselementen besteht und ein Gesamtbild mit bestimmten erwünschten Eigenschaften darstellt (Goffman 2017b: 26), so geben sich auch obskure Organisationen einer spezifischen Umwelterwartung hin. An dieser Stelle muss vermerkt werden, dass diese Umwelterwartungen immer sehr orts- und situationsgebunden sind. Eine Zunft mit starker Karnevalsverankerung funktioniert nur, wo Karneval eine gesellschaftliche Bedeutung hat. Eine obskure Studentenverbindung funktioniert nur, wo eine solche Verbindung über historische Verankerung verfügt. Diese partielle Legitimation verläuft also häufig entlang historisch-regionaler Pfade. Interessant sind die Serviceclubs, die kaum über eine solche Historizität verfügen. Sie müssen sich vergleichsweise stark im Wohltätigkeitsbereich engagieren und diese Aktivitäten einem Publikum präsentieren.

9.3 Starke Beziehungen und Vertrauen als Kreditsystem

Eine tiefe Beziehung, die wiederkehrend angestrengt wird und über emotionale Intensität verfügt, kann als vertrauensvolle Beziehung bezeichnet werden. Eine starke Beziehung gilt demnach als vertrauensstarke Beziehung. Auch bei verhältnismäßig kleinen Organisationen mit bis zu 40 Mitgliedern ist es aber nicht möglich, dass alle Mitglieder untereinander eine genuin freundschaftliche Beziehung, wie man sie mit Freundschaftsnetzwerken assoziiert, pflegen. Stattdessen werden über Rituale quasi-starke Beziehungen konstruiert, die sich von starken Beziehungen im Sinne einer Freundschaft oder einer »echten« Bruderschaft unterscheiden. Seit Granovetters grundlegenden Ausführungen zu unterschiedlichen Beziehungsqualitäten haben sich verschiedene Disziplinen diesem Forschungsfeld angenommen (zur Übersicht vgl. McFadyen/Cannella 2004; Levin/Walter/Murnighan 2011; Marsden/Campbell 1984).

So werden zum Beispiel attributive Zuschreibungen zu den herkömmlichen schwachen beziehungsweise starken Beziehungen gemacht wie beispielsweise die Art der besonders vertrauensvollen, schwachen Beziehungen (Abrams et al. 2003; Levin/Cross 2004; Krackhardt 1992). Andere betonen die Wichtigkeit von Beziehungsnetzwerken für Lernprozesse (Lave/Wenger 1991), komplexe Problemlösungen (Hutchins 1991), Innovation (Ruef 2002; Bühler/Köhler 2004) in Organisationen oder Wertgenerierung zwischen Intra-Firm-Netzwerken (Tsai/Ghoshal 1998; Nahapiet/Ghoshal 1998). Demgegenüber stehen Studien, die auf Verklumpung bei zu viel und zu starker Vernetzung hinweisen (Grabher 1993; Uzzi 1997; Portes/Landolt 1996).

Ausgehend von Granovetters Grundthesen und der Kategorisierung von Beziehungen in starke und schwache Beziehungen, wurde in vielseitiger Weise versucht, Granovetters Konzept in Form von Fallstudien entweder zu stärken oder zu schwächen. Hansen betont die Vorteile schwacher Beziehungen zwischen organisationalen Unter-einheiten am Beispiel von Produktentwicklung, wenn es darum geht, schnell, nicht komplexes Wissen zu verbreiten. Der Nachteil liegt demgegenüber in der Verbreitung komplexer Information, die auf starke Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten angewiesen ist (1999). Levin und Cross legen den Fokus auf die vermittelnde Rolle von Vertrauen in Beziehungen, was dazu führt, dass über starke Beziehungen vermitteltes Wissen von dem Empfänger als sehr brauchbar eingestuft wurde, während die Vorteile schwacher Beziehungen wie bei Granovetter auf quantitativer Ebene beruhen (2004). Demgegenüber sehen andere den Vorteil starker Beziehung in der Diffusion tatsächlich hilfreicher Information, weil mehr Gewissheit darüber herrscht, was Vorteile bringt und was nicht (Ghoshal et al. 1994; Szulanski 1996; Uzzi 1996).

Granovetters ursprüngliche Erklärungsleistung, was die Stärke schwacher Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt anbelangt, mag von den genannten Studien abgeschwächt oder verstärkt worden sein, dennoch weisen seine Ausführungen auf ein bis dato wichtiges Feld in der Sozialforschung hin: das Zusammenspiel zwischen eigenständigen und denkenden Individuen, die jeweils in spezifische soziale Kontexte eingebettet sind, die überhaupt erst so etwas wie eine Vertrauensleistung ermöglichen.⁴ Die Kategorisierung in zwei Ausprägungen, nur starke und schwache Beziehungen, ist simplifizierend und empirisch nicht tragbar, was auch die unterschiedlichen Studienergebnisse belegen. Zu stark sind Beziehungen abhängig von Umfeld, Akteur, Branche, Zeitgeist und Momentum, als dass man diese in die Polarität von stark und schwach zwingen könnte. Aus methodischer und wissenschaftshistorischer Sicht spielt dies aber nur eine untergeordnete Rolle, haben doch Granovetters Vorarbeiten eine Reihe wegweisender Nachfolgestudien bewirkt.

Eine weitere, in der Literatur nur wenig beachtete Form der Beziehung kann als Quasibeziehung bezeichnet werden. Sie leitet sich aus der bereits beschriebenen idealisierten Intimität der Mitglieder ab und basiert auf einem geteilten Meinungs- und Erfahrungsspektrum, bedingt allerdings keine tatsächliche Beziehung von A und B. Ins Zentrum rückt stattdessen, dass sich beide in einem sehr engen und ähnlichen Wertekontext bewegen oder bewegt haben. Im empirischen Sinne ist dies so zu verstehen: Person A hatte vor 20 Jahren das Amt des Organisationskassiers inne. Es handelt sich dabei um ein sehr zentrales und prestigeträchtiges organisationales Amt und verleiht dem Inhaber des Amtes eine hohe Visibilität und entsprechendes Ansehen innerhalb der Organisation. Nun ist denkbar, dass das Amt des Kassiers mit der automatischen Mitgliedschaft in der Subgruppe aller ehemaligen Kassiers einhergeht. Solche symbolischen Quasibeziehungen sind nichts Außergewöhnliches in obskuren Organisationen. Sie leisten eine Vernetzung über die gesamte Altersstruktur und Funktionseinheiten der Organisation.

Weitere Beispiele, in denen Quasibeziehungen vorkommen, sind militärische Einheiten, in denen zu unterschiedlichen Zeiten gedient wurde, oder Studentenver-

4 Phänomenologisch und philosophisch ist dieses Problem des gegenseitigen Verständnisses und der Kooperation altbekannt und fand Beachtung in bedeutenden Werken von Husserls über Schütz bis Berger und Luckmann (vgl. Meyer 2008).

bindungen, in welchen Mitglieder zu unterschiedlichen Zeiten aktiv waren. Der Unterschied in diesen Beispielen liegt darin, dass die Beziehung nicht ohne Weiteres aktiviert werden kann, sondern erst durch Vermittlung einer Drittpartei, die das bloße Kennenlernen ermöglicht. Die intermediäre Rolle der Drittpartei kann aber auch von der formalen Organisation übernommen werden. Zentral ist der transzendente Aspekt der Mitgliedschaft als verbindendes Element, wie man es häufig bei dezentral organisierten kriminellen Organisationen wie Terrornetzwerken beobachten kann. Hier spielen Kognitionsrahmen, Symbolik und Narrative eine zentrale Rolle.

Diese Quasibeziehungen sind aber nicht schwächer als normale starke Beziehungen, zumindest so lange die Kontakte im Zunftrahmen angestrengt werden. In einer Studie zu israelischen Freimaurern bringt es ein Mitglied gut auf den Punkt:

There are some members who bond more, there are some who bond less, but we are all bonded together, no doubt about that ... you cannot break ties; look I can't sit next to everyone; I can only sit in a specific table ... there's someone on my right and someone on my left, so I can talk to them. I can't talk with a guy who sits at a distant table, but he's still my brother. (Kaplan 2014: 85)

In anderen Worten lassen sich die in Kapitel 8.3 beschriebene idealisierte Intimität und die damit zusammenhängenden Quasibeziehungen damit vergleichen, wie wenn beispielsweise ein Vereinskollege an den eigenen Geburtstag eingeladen werden »muss«, weil die übrigen Vereinsmitglieder ebenfalls eingeladen sind, obschon dieser eine Kollege vielleicht nicht unbedingt ein enger Freund ist. Die zu diesem Kollegen aufrechterhaltene Beziehung beruht auf der geteilten Mitgliedschaft in besagtem Verein. Dabei spielt es weniger eine Rolle, ob sich die beiden Personen tatsächlich nahestehen beziehungsweise über eine emotional tiefe Beziehung zueinander verfügen, solange der Organisationsrahmen sie in dieser idealisierten Form verbindet.

So wie auch Intimität folglich auf eingeschlossenen, organisationspezifischen Mikroinstitutionen beruht, ist auch das herrschende Vertrauen unter den Mitgliedern ein durch die Organisation konstituiertes Element. Hier muss allerdings zwischen dem personalen und generellen Vertrauen unterschieden werden (vgl. Kap. 8.3). Der Schwenk zu Vertrauen als maßgebender Größe, was die Qualität einer Beziehung ausmacht, ist schnell gemacht und findet auch in der verwandten Sozialkapitalforschung Beachtung (Lane et al. 2001; Szulanski et al. 2004; van Wijk/Jansen/Lyles 2008). Generell wird unterschieden zwischen zwischenmenschlichem und generalisiertem Vertrauen (Coleman 1988 1990; Putnam 2002). Zwischenmenschliches, interpersonelles Vertrauen wird definiert als »the willingness of a party to be vulnerable« (Mayer et al. 1995: 712). Vertrauensmotive sind entweder wohlwollender Art oder basieren auf dem Interaktionspartner zugeschriebenen Kompetenzen (vgl. Levin/Cross 2004: 1478). Ein Vertrauensnetzwerk, das auf starken Normen und Werten basiert wie jenes der Zunft, kombiniert beide Varianten dieser Vertrauensmotive. Der erforderliche einwandfreie Leumund, die Zunftpaten, die Bewährungsprobe, die Verbindlichkeit und die Sanktionen sind allesamt Mittel, die eine diskrete, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen. Dabei kann interpersonelles Vertrauen ohne viel Zutun gedeihen. Anstelle von Zertifikaten oder distinkten Professionszuschreibungen, die Kompetenzvertrauen erwecken würden, treten organisationale Elemente, die Vertrauen fördern. Gewissermaßen handelt es sich um eine Zwischenform des interpersonellen Vertrauens und des

generalisierten Vertrauens.⁵ Letzteres wird allerdings öfter mit ganzen Gesellschaften oder bestimmten sozialen Kreisen in Verbindung gebracht als mit Organisationen. Generalisiertes Vertrauen meint dann das Vertrauen in staatliche Einrichtungen und in die Gesellschaft als Ganzes (vgl. Gambetta/Hamill 2005). Im Fall einer Organisation wie der Zunft, die Basis für ein weitreichendes Netzwerk bietet, kommt Vertrauen allerdings mehr die Form eines Kontrollmechanismus zu (Bachmann 2001). Diskretion, Heimlichkeit und Intimität ermöglichen Vertrauen und Vertrautheit strukturell sowie kognitiv. Vertrauen ist so gesehen in jedem Fall ein relationales Konzept, das verschiedene Ebenen umfasst. Auf interpersoneller Ebene vertrauen sich die Zünftler aufgrund ihrer geteilten Mitgliedschaft und attributiven Ähnlichkeit in Weltsicht und Ideologie (vgl. Powell 1990: 296 ff.). Auf struktureller Ebene sind Sanktionen und Normen die Garanten für Vertrauen. Das Gesetz des Wiedersehens, im Fall der Zunft sogar des häufigen Wiedersehens, erleichtert den Vertrauensmechanismus zudem (vgl. Nee/Opper 2015: 151). Wobei diese Verbindlichkeit auch eine Schattenseite des Vertrauens darstellt; wer sein Fleisch nicht beim Zunftmetzger einkauft, muss sich dafür vielleicht nicht direkt rechtfertigen, bemerkt wird es aber allemal.

Die Tatsache, dass Vertrauen seit spätestens den 1970er-Jahren immer mehr an Wichtigkeit bei der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen und Gemeinschaftsgeflechten aller Art gewinnt, ist darauf zurückzuführen, dass die lange vorherrschende Perspektive rational handelnder, kalkulierender Akteure zu einem Überdruß geführt hat, der nur langsam überwunden wurde.⁶ »Bringing Men Back In« hat Homans seinerzeit seinen Aufsatz betitelt (1964) und damit auch auf menschliche Regungen wie Wohlwollen und Altruismus verwiesen.

Freimaurer und Zünftler verweisen oft darauf, dass es in ihren Reihen nicht um geschäftliche Belange jedweder Art geht. Die Begründungen lassen sich in zwei Arten einteilen: Zum einen herrschen demnach keine geschäftlichen Interessen, weil dies nicht dem Sinn der Organisation entspricht und sie andernorts viel einfacher umzusetzen wären wie beispielsweise in Berufsverbänden, Businessnetzwerken oder Serviceclubs wie Rotary. Zum anderen untergräbt die Unterstellung geschäftlicher Interessen die organisationale Identität, weil man dann offenbar nicht verstanden hat, um was es denn eigentlich wirklich geht, nämlich Solidarität, Freundschaft und gegenseitige Hilfe. Bei anderen Mitgliedern komme dies zuweilen aber schon vor. Diese Argumentationslinien lassen sich durchaus kritisch betrachten. Das immens hohe Maß an Vertrauen, das die Brüder sich gegenseitig zusprechen, kann unter anderem

5 Der Vieldeutigkeit des Begriffs Vertrauen ist es geschuldet, dass er in zahlreichen Großtheorien eine zentrale Rolle einnimmt. Luhmann sieht (System-)Vertrauen als der Welt und ihren Akteuren immanent. Eine Welt ohne Vertrauen ist für ihn nicht vorstellbar, weil jedwede Interaktion *a priori* verunmöglichlicht würde (1989: 23). Diese Präposition findet sich auch in anderen sozialen Handlungstheorien, wird da aber nicht so deutlich hervorgehoben (vgl. Barber 1983). Giddens macht institutionenbasiertes Vertrauen zum Kern (1984). Zucker wiederum betrachtet Vertrauen prozessbasiert (1986). Was der Systemtheorie, Strukturierungstheorie und den Neoinstitutionalisten gleich ist, ist die Annahme, dass Vertrauen auf einem komplexen Gewebe aus Geschichte, Institutionen, Kontext und Glauben basiert, statt auf purer Berechnung (wie dies die Vertreter der Rational-Choice-Perspektive sehen würden). Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass Vertrauen Unsicherheit in sozialen Situationen reduziert. Unterschiede gibt es vor allem beim Fokus: System- und Strukturierungstheoretiker interessieren sich für system- und strukturimmanentes Vertrauen und klammern Akteure zunächst aus.

6 Für einen generellen Überblick zu verschiedenen Kategorien des Vertrauens vgl. Möllering 2006.

nur deswegen hochgehalten werden, weil es nicht von persönlichen Interessen überschattet wird. Die Gemeinschaft oder zumindest das gemeinschaftliche Ziel muss in diesem Sinne an erster Stelle stehen. Gleichzeitig sorgt das Vertrauensmaß aber auch dafür, dass risikofrei Geschäftsinteressen nachgegangen werden kann. Das zugrunde liegende Narrativ ändert sich dabei aber: Statt von Geschäftsinteressen spricht man von brüderlicher Hilfe. Das geschäftliche Element tritt zugunsten eines persönlichen Elements in den Hintergrund, wobei das persönliche Wohlergehen der Brüder selbstredend auch mit deren finanzieller und geschäftlicher Situation zusammenhängt. Diese Neubewertung der Situation ist eine genuin organisatorische Leistung obskurer Organisationen.

Vertrauen war schon zu den Hochzeiten von Zünften das entscheidende Merkmal und eine Bedingung für ihr Funktionieren (vgl. Ogilvie 2011). Gerade wenn starke Gesetzesgrundlagen fehlen, wie dies in der feudalen und frühmodernen westlichen Welt noch der Fall war, musste die Einhaltung von Verträgen und Verbindlichkeiten sichergestellt werden. Verträge weisen bekanntermaßen weit mehr Komponenten auf als rechtliche Regeln (vgl. Durkheim 1992). Dieses wichtige Organisationsmerkmal hat sich über die Jahrzehnte und gar Jahrhunderte in vielfältigen Formen in den Strukturen solcher Organisationen und ihren Organisationsnachbarn und -nachfolgern festgesetzt. Die spezifische Form von intraorganisational generiertem institutionellem Vertrauen ist daher nicht eine Erfindung moderner Business- oder Golfclubs (oder ihren Äquivalenten), sondern eine frühe Errungenschaft mit anhaltender Gültigkeit, auch in hochdifferenzierten, stark geöffneten Märkten und Gesellschaften (vgl. Uzzi 1996).

In Bezug auf den sozioökonomischen Kontext und dem darin immanenten Wettbewerbsgedanken erfüllen diese Organisationen die Funktion einer Kreditratingagentur. Die Emergenz dieser Kreditvergabeorganisationen erfolgt anhand der drei Steigerungsformen: Unsicherheit, Risiko und Sicherheit (vgl. Carruthers 2013). Demnach sorgen Kreditvergabeorganisationen oder, moderner, Ratingagenturen dafür, dass durch gezielte Kategorisierung und Indexierung verschiedener Felder die zu bewertenden Aspekte so messbar gemacht werden, dass sie sich letztlich in einem kohärenten System einordnen und vergleichen lassen. Es sind diese Vergleiche und Einordnungen, die zur Vergabe verschiedener Gütelabels führen, welche wiederum einen großen Einfluss auf die Marktpositionen der betroffenen Organisationen haben. Adaptiert man den Grundgedanken der Ratingagenturen ein wenig, fällt auf, dass obskure Organisationen eine ähnliche Funktion für ihre Mitglieder wahrnehmen. Eine Aufnahme ist Garant dafür, dass das Neumitglied ›keine Leichen im Keller‹ hat, wirtschaftlich solvent ist, einem geordneten, um nicht zu sagen, bürgerlichen Lebensstil folgt und grundsätzlich eine wirtschaftlich liberale Ideologie verfolgt. Im Umkehrschluss wird der Wettbewerb durch den Ausschluss nichtpassender Akteure reduziert (vgl. Stuart 2000).

Ökonomische Unsicherheit darf im Kontext der Gründungszeit von Logen, Zünften und Serviceclubs nicht mit der Informationsunsicherheit, wie sie von der Institutionenökonomie beschrieben wird, verwechselt werden. Zu den mittelalterlichen Hochzeiten der Zünfte bedeutete Unsicherheit, klimatischen Bedingungen, Krankheiten und Seuchen und deterministischen Familienstrukturen ausgeliefert zu sein. Die Mitgliedschaft in einer organisierten Entität bedeutete deshalb in erster Linie vor allem Absicherung vor diesen Risiken. Die Bedeutung eines sozialen Netzes, das ei-

nen gegebenenfalls auffängt, stieg. »Corporate collective action in the form of commons and guilds was a suitable modus vivendi to combine participation in the market with protection against the negative side effects of that market« (Moor 2008: 207). In diesem Sinne werden historische Zünfte auch als »künstliche Familien« beschrieben, wobei »the term surrogate families would still better emphasize their difference from other societies« (ebd.). Die Unsicherheit als Ausgangslage lässt sich also nicht mit der Unsicherheit über den Zustand eines Gebrauchtwagens unterscheiden (vgl. Akerlof 1970).

Die Herausbildung rechtlich-formaler Entitäten wie eben Zunftorganisationen bedingten also eine ganze Reihe an zugrunde liegenden Institutionen, die das Marktwesen, das öffentliche Leben, das Klassenbewusstsein, Regierungsformen und Familienmodelle tangierten. Viele der im Kapitel 8 besprochenen Organisationscharakteristiken stammen aus diesen Zeiten und haben sich über die Jahrhunderte nur marginal der sich stark wandelnden Umwelt angepasst, andere kamen erst später als Antwort auf diesen Wandel zustande, vor allem jene Eigenschaften, die mit dem obskuren und diskreten Element dieser Organisationen zusammenhängen. Inwiefern die Bezeichnung der Surrogatfamilie auch heute auf obskure Organisationen zutrifft und was potenzielle Effekte der quasistarken, idealisierten Beziehungen in diesen Organisationen sind, ist im nächsten Kapitel Thema.

10 Multilevelbetrachtung obskurer Netzwerke

Das Interesse an Netzwerken in der Organisations- und Institutionentheorie ist rasant gewachsen (Oberg/Powell 2018). Dennoch gibt es Lücken beim Zusammenspiel von Mikro- und Makrolevels in Netzwerken. Forschungsansätze konzentrieren sich häufig entweder auf den einen oder den anderen Zugang (vgl. Moliterno/Mahony 2011). Die Relationalität wird oft übergangen (van Wijk et al. 2008). Konsens besteht darüber, dass Organisationen hierarchische, soziale Entitäten darstellen (March/Simon 1993), mit multiplen Handlungsebenen, eingebettet in einer spezifischen Umwelt (DiMaggio/Powell 1983). Organisationsmitglieder werden eingeteilt in Subgruppen oder Arbeitseinheiten (Granovetter 2005), die auf verschiedenen Ebenen der Hierarchieskala angesiedelt werden können (Krackhardt/Hansen 1993). Diese Subgruppenzugehörigkeit führt zu Interdependenzen zwischen den Mitgliedern (Hitt et al. 2007; Kozloski/Klein 2000; Zappa/Robins 2016).

Netzwerke werden verstanden als eine bestimmte Sozialstruktur unter vielen. Seltsamerweise wird Netzwerken in diesem Zusammenhang eine Besonderheit in Bezug auf Vertrauen und Vertrautheit zugeschrieben, die auf der Dichte von Netzwerken basiert (Powell/Koput/Smith-Doerr 1996; Bachmann 2001). Versteht man Netzwerk terminologisch aber als nicht abgeschlossenes Geflecht von Akteuren (Ahrne 2018), fällt es schwer, hier Aussagen zu Vertrauen zu treffen. Starkes, interpersonelles Vertrauen konstituiert sich in erster Linie in abgeschlossenen Gruppen. Generalisiertes Vertrauen kann indes auch ein Netzwerkcharakteristikum sein, da es sich auf abstrakte Größen wie das Vertrauen in Menschen und Institutionen generell bezieht.

Die Zunft ist einerseits ein intraorganisationales Netzwerk⁷ und gleichzeitig interorganisationales Netzwerk. Da die Mitglieder durch ihre Berufe auch Repräsentanten von Organisationen sind, stellt das Zunftnetzwerk auch ein Organisationsnetzwerk dar. Dazu kommt, dass die Zünftler in der Hauptsache Inhaber eines Unternehmens sind oder zumindest in einer gehobenen Geschäftsposition, was ihre Repräsentationsrolle zusätzlich unterstützt.

7 Die Zunft ist eine Organisation. Rein begrifflich handelt es sich hier nicht um Netzwerke im eigentlichen Sinne, da die Vernetzung der Organisationsmitglieder abgeschlossen betrachtet wird (vgl. Ahrne 2018). In diesem Sinne ist jede Organisation gleichzeitig auch intraorganisationales Netzwerk. Korrekterweise müsste es also heißen: Die Zunft ist eine Organisation, die aus netzwerkähnlichen Strukturen besteht. Oder es müsste von einem Netzwerkausschnitt beziehungsweise einem partiellen Netzwerk die Rede sein. Aus Gründen der Lesbarkeit wird aber weiterhin der Begriff des Netzwerks verwendet.

Der Wechsel von einem intraorganisationalen Netzwerk, bestehend aus Individuen, zu einem interorganisationalen Netzwerk, bei dem die Akteure Organisationen sind, die von besagten Individuen repräsentiert werden, ermöglicht eine neue Perspektive. Die Analyseebene wechselt von einer Mikroebene eines geschlossenen Organisationsnetzwerkes mit eigenen Normen, Werten und Hierarchien zu einem potenziell offenen und grenzenlosen Organisationsnetzwerk. Letzteres ist klar als Netzwerk zu bezeichnen. Ein intraorganisationales Netzwerk muss dagegen eher als besondere Form von organisationaler Sozialstruktur betrachtet werden.

Die These für den Moment lautet, dass die Zunft eine Scharnierfunktion zwischen starken und schwachen Beziehungen ausübt. Mit dem Perspektivenwechsel von einem intraorganisationalen Mitgliedernetzwerk hin zu einem interorganisationalen Organisationsnetzwerk wird aus der obskuren Mitgliederorganisation etwas, das quasi als lokaler Markt betrachtet werden kann, auch wenn auf den ersten Blick keine Marktbedingungen herrschen. Seit den 1970er-Jahren ist in der Soziologie und insbesondere in der neuen Wirtschaftssoziologie das Interesse an Märkten als einem genuin soziologischen Forschungsgegenstand neu aufgekeimt. Märkte werden zunehmend als soziale Arenen verstanden (vgl. Bögenhold 2014). Damit einher geht eine Abkehr vom Verständnis des Marktes als effizienter Angebots- und Nachfragenregler mit atomisierten Akteuren. Was interessiert sind reziproke Handlungen und Effekte, anhaltende Marktbeziehungen, die auf Werten statt Profit basieren, und die Einbettung der Akteure in ein soziales Feld (DiMaggio/Powell 1983; Hoffman 1999). Kultur spielt eine zentrale Rolle in ihrer Wirkung auf Akteure, aber auch in der Wirkung, die Akteure auf die Kultur haben (vgl. exemplarisch Zelizer 1988). Dass Marktprozesse kulturell geprägt sind, ist spätestens seit Geertz' Schriften zur Basarökonomie klar (1978). Auch andere haben auf marktprägende kulturelle Unterschiede verschiedener Gesellschaften hingewiesen (Bian 1997; Walder 1986; Cheng/Rosett 1991; Smart 1993). Die Debatte über die kulturelle Einbettung von Märkten und sozialem Handeln im Allgemeinen mag aus aktueller Perspektive und vor dem Hintergrund reichhaltiger Studien als geführt empfunden werden, der Diskurs lebt aber weiter.

In obskuren Organisationen spielen die Organisationskultur, die räumlich und historische Einbettung und das entsprechende Selbstverständnis der Organisation eine tragende Rolle, wie im vorangegangenen Kapitel detailliert ausgeführt wurde.

Eine wichtige Komponente von Multilevelnetzwerken ist Zeit (Moliterno/Mahony 2011: 458). Wandel innerhalb des Netzwerkes beeinflusst, mit Verzögerung, auch die Konstitution übergelagerter und eingesteter Netzwerke. Die Zunft operiert nicht in einem zeitlosen Raum. Auch hier kommen neue Technologien wie Applikationen zum Zug. Sie ändern indes nicht viel am Kern der Organisationen. Interessant sind in diesem Zusammenhang vor allem die Trägheit, die klassischerweise Institutionen zugeschrieben wird, und die Dynamik, die Netzwerkstrukturen charakterisieren (vgl. Kap. 12.1). Wie hängen diese beiden auf den ersten Blick gegenläufigen Zuschreibungen zusammen?

Die Dynamik, die im Wesentlichen daraus besteht, dass jährlich eine Gruppe neuer Organisationsrepräsentanten zum Netzwerk stößt, während ältere Kohorten wegsterben, ist struktureller Art. Sie ändert wenig an der kulturell-kognitiven Beschaffenheit der Organisation selbst. Eingeschlossene Mikroinstitutionen stabilisieren die Organisationen von innen heraus und orientieren sich dabei an der historischen Prägung.

Netzwerkstrukturen finden sich demnach auf verschiedenen Ebenen, innerhalb von Organisationsuntereinheiten, zwischen diesen Einheiten und schließlich auch zwischen der Organisation und anderen in Kontakt stehenden Organisationen eines organisationalen Feldes wieder (Harary/Batell 1981; Moliterno/Mahony 2011; Obstfeld 2005). Netzwerke, die beteiligten Akteure und die Beziehungen der Akteure sind also immer als in zugrunde liegende Strukturen eingebettet zu verstehen (Granovetter 1985; Kilduff/Tsai 2003).

Die Erfassung generalisierter Tausch- und Vertrauensaktionen bleibt ein schwieriges Unterfangen. Tatsächlich liegen zwar Daten eines Akteur-Event-Netzwerks einer Zunft vor, dennoch können zentrale Aussagen, die über diese Aspekte des Netzwerks hinausreichen, nur interpretativ beantwortet werden. Wichtige Fragen bleiben offen, wie beispielsweise: Wer war mit wem tatsächlich in Kontakt? Was waren der Inhalt und die Qualität des Kontaktes? Welche Effekte hatte der Kontakt? Die Berücksichtigung indirekter und kontextbedingter Beziehungen bleibt damit ein ungelöstes Problem. Die erarbeiteten, organisationalen Charakteristiken liefern aber Hinweise auf die Interaktionspalette der Mitglieder. Mithilfe eines Mitgliederverzeichnisses kann nachgezeichnet werden, welche Zünftler zu welcher Zeit in welcher Subgruppe aktiv waren. Dadurch lässt sich ein Interaktionsnetzwerk konstruieren, das den hochwahrscheinlichen Kontakt zweier Mitglieder in den Subeinheiten zeigt. Im folgenden Kapitel werden diese bipartiten Netzwerke über die geteilte Subgruppenmitgliedschaft näher betrachtet.

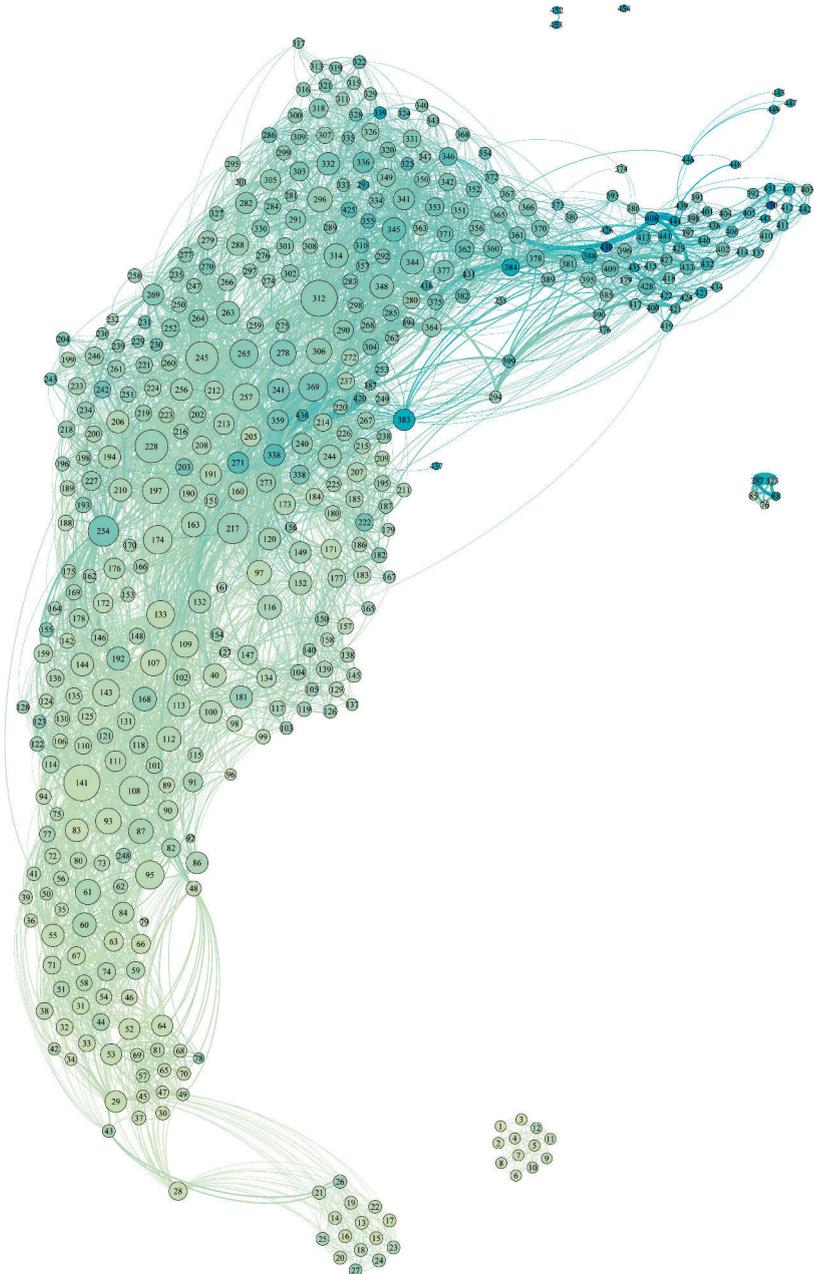
10.1 Intraorganisationale Netzwerke

Erwachsene Menschen befinden sich in zahlreichen Netzwerken und Austauschbeziehungen, dennoch werden üblicherweise nicht mehr als 200 Beziehungen tatsächlich über eine längere Zeit gepflegt (Killwort et al. 1990). Durch die Mitgliedschaft in einer zeitintensiven Organisation wie der Zunft werden dem Individuum durch standardisierte Praktiken und vorgedeutete symbolische Kategorien Lasten der Beziehungspflege abgenommen und das Erhalten von Beziehungen (insbesondere von starken Beziehungen) erleichtert. Damit bleibt unklar, ob die Mitgliedschaft in einer Mitgliederorganisation zwingend mit einer Vergrößerung des Egonetzwerks einhergeht und welche Qualität die so entstandenen Beziehungen außerhalb ihres idealisierten Kontextes haben.

Die nachfolgenden Netzwerke wurden mit Ausnahme von Graph 4 auf die gleiche Art und Weise erstellt. Die Knoten stellen die Mitglieder der Organisation dar. Ihre Verbindungen resultieren aus gemeinsam verbrachter Zeit in einer organisationalen Subeinheit. Je länger diese Zeit, desto stärker die Verbindung.⁸

8 Es ist wichtig, auf die Gefahr eines temporären Reduktionismus zu verweisen. Akteure verfügen über eine individuelle Geschichte, aber auch über eine Geschichte der Relationen zu anderen Akteuren. Durch die Teilhabe am Geschehen in organisationsinternen Gruppen und der Karriere über Ämter und Posten wächst der Pool an möglichen Kontakten, zu denen jeweils spezifische Narrative konstruiert werden konnten. Kurzum: Mit der Zeit wächst die Zahl der Beziehungen und damit verbundenen Geschichten und Erlebnisse.

Abb. 11: Graph 1 – Altersverteilung



Graph 1 (Abb. 11) zeigt einen Schnappschuss des Zunftnetzwerks im Jahr 2015, basierend auf der Mitgliederliste. Die ältesten Mitglieder befinden sich im Schweif oben rechts (dunkelblau), die tendenziell weniger stark vernetzt sind. Das hat damit zu tun, dass ihre Kohorten bereits zu Teilen weggestorben (oder ausgetreten) sind. So zeigt das Netzwerk einen Zeitablauf, der von oben rechts nach unten rechts reicht und eine Zirkulation im Uhrzeigersinn andeutet. Die neueingetretenen Mitglieder befinden

sich unten rechts (hellgrün). Die Gruppe mit den IDs 1 bis 12 ist die aktuelle Neumitgliederkohorte, die noch über keinerlei formale Vernetzung zum Rest der Zunft verfügt. Links daneben befindet sich die vorjährige Kohorte. Zwei Mitglieder (28 und 29) dieser Kohorte konnten bereits Verbindungen zu etablierten Zünftlern knüpfen, und zwar über die Informationskommission. Die Aufgaben dieser Kommission sind einerseits die Herausgabe der jährlichen Mitgliederzeitschrift, wo die Mitglieder selbst die Werbeanzeigen schalten, und die öffentlich ausgerichtete Medienarbeit. Die Mitglieder 13 bis 26 haben noch keine eigenen weiterführenden Vernetzungen. Über die zwei Kohortenmitglieder verfügen sie aber über erste strukturelle Kontaktmöglichkeiten zum Kern der Zunft. Diesen beiden Zünftlern kommt somit die Funktion von Brokern zu (Burt 1992).

Die Größe der Knoten richtet sich je nach Anzahl und Stärke der Vernetzung. Mitglieder, die mehr Zeit miteinander in einer Subeinheit verbracht haben, verfügen über stärkere Beziehungen (die Einheit steigt pro zusätzliches Jahr um den Wert $\times 1$). Die Größe der Knoten gibt auch Auskunft über die evolutionäre Entwicklung der Vernetzung. So sind Neumitglieder natürlicherweise weniger vernetzt, während die Knoten der mittelalten Zünftler im Kern des Netzwerks größer sind, bevor sie mit zunehmendem Alter der Zünftler irgendwann aus dem Netzwerk fallen. Dass die Knoten mit steigendem Alter weniger groß sind, also über einen geringeren Grad verfügen, hat damit zu tun, dass die relevanten Beziehungspartner dieser Zünftler bereits aus dem Netzwerk gefallen sind. Stellt man sich das Netzwerk als kontinuierlichen, sich selbst erneuernden Strom vor, wären auch die älteren Zünftler über lange Zeit stark vernetzt, bis schließlich die Mortalität der Knoten einsetzt. Die Knoten 452, 453 und 454 zeigen dies exemplarisch, so sind diese Zünftler kaum noch vernetzt. Eine Vorstufe davon erkennt man rund um den Knoten 449, der zwar nur noch eine schwache Verbindung zum Gesamtnetzwerk hat, aber noch über vier Verbindungspartner aus der Eintrittskohorte verfügt (445, 446, 447 und 448).⁹

Die Beziehungen sind allesamt ungerichtet, da keine Informationen zur spezifischen Qualität der Beziehungen, wie etwa wer Sender oder Empfänger von Information ist, vorhanden sind. Die abgesonderte Gruppe im rechten, freien Raum (IDs 76, 85, 88, 287 und 323) sind externe Personen, die spezielle Aufgaben der Zunft ausüben und deshalb ein Stubenrecht erhalten haben, aber nicht vollwertige Mitglieder sind. Eine Rolle ist beispielsweise die des Zunftpfarrers, der außerhalb der Zunft das Amt eines Bischofs bekleidet.

Spezifische Praktiken und Institutionen hängen mit der Position in der Zunft zusammen. Die vorgegliederte Zunftkarriere (Neumitglied, Gruppenmitglied, höheres Gruppenmitglied, Basismitglied, Kadermitglied, Altgediente) ist Indiz dafür. Die Subgruppen sind stark über die Identität der jeweiligen Gruppen und den Zusammenhalt der Mitglieder geprägt, teilweise sogar von (humorvollem) Konkurrenzdenken. Die Mitglieder werden durch die Zunftstrukturen und die Einhaltung der Praktiken und Erwartungen automatisch mit ihrer Kohorte und in einem weiteren Schritt darüber hinaus vernetzt. Ein übertriebenes »Sich-in-Szene-Setzen« ist daher kontraproduktiv.

9 Die höhere Abstoßung im Layout Force Atlas (Wert $\times 1000$) sorgt dafür, dass nicht vernetzte Knoten einander abstoßen. Das Netzwerk wird dadurch übersichtlicher. Die gar nicht vernetzten Mitglieder wären aber entsprechend weit vom Netzwerk entfernt und wurden, wie auch die Stubenrecht- und Neuzünftlergruppe, manuell näher zum Hauptnetzwerk geführt.

tiv. Dieser Kohorten- und Initiationseffekt (Turner 1968) ist besonders gut ersichtlich, wenn das Organisationsnetzwerk in die verschiedenen Modularitäten unterteilt wird (vgl. Graph 2 [Abb. 12]).

Die Graphen 2 und 3 sind beide durch einen Modularitätsalgorithmus eingefärbt. Bei Graph 2 wurde allerdings zwecks besserer Übersichtlichkeit zusätzlich das *no overlap*-Layout angewandt, sodass die einzelnen Punkte sich nicht überlappen und gut sichtbar sind. Um die Anziehung innerhalb des Netzwerks ohne diese Layoutfunktion zu illustrieren, wurde derselbe Graph ohne diese abgebildet (vgl. Graph 3 [Abb. 13]). Die Einteilung des Netzwerks in verschiedene Modularitätsgruppen ist dadurch besser nachzuvollziehen, da die tatsächliche Anziehung dargestellt wird.

Modularitätsalgorithmen betrachten die Differenz aus dem Verhältnis einzelner Strukturbestandteile eines Netzwerks zum ganzen Netzwerk. Sind sich bestimmte Geflechte von Knoten und Kanten strukturell, also in Kantendichte, Knotengrad, Position oder Attributen, ähnlich, bildet der Algorithmus daraus Gruppen, die über Schnittstellen mit anderen Gruppen aus dem Netzwerk verbunden sind (vgl. Langlois 2002).

Graph 3 zeigt acht Modularitätsgruppen, davon sind zwei allerdings sehr klein. Die beiden abgespaltenen Gruppen der Stubenrechtler (oben rechts) und der Neuzünftler (unten rechts) können deshalb vernachlässigt werden. Die Neuzünftler werden der blauen Modularitätsgruppe zugerechnet. Es handelt sich bei dieser Gruppe um die Neumitglieder, also auch jene, welche zwar schon eine Weile dabei sind, aber noch nicht im Kern des Netzwerks angekommen sind. Diese Gruppe geht schließlich in der grünen Gruppe der Subgruppenmitglieder auf. Soweit decken sich die Modularitätsgruppen, die sich nach Altersgruppen strukturieren lassen, mit dem organisationalen Narrativ. Ab der Subgruppenphase teilt sich der Zunftkern in vier Module auf: schwarz, dunkelgrün, pink und orange. Hier findet die Spezialisierung innerhalb der Zunft statt. Die einen wählen das eher ruhige Zunftleben und werden Basismitglieder (sie verfügen über weniger Vernetzung), während andere sich in einem der zahlreichen Ämter, dem Zunftvorstand, einer Kommission oder sonst wie engagieren. Der Kern der Zunft besteht also aus Kader- und Basismitgliedern, bevor schließlich alle zu altgedienten Zünftlern (violett) werden.

Gesamthaft lässt sich zum Zunftnetzwerk sagen, dass es sich um ein sehr engmaschiges Netzwerk handelt. Die durchschnittliche Netzwerkdichte beträgt 23,5, was bedeutet, dass rund ein Viertel aller maximal möglichen Beziehungen vorhanden ist. Der Grad der Vernetzung wächst mit zunehmender Netzwerkdauer. Diese Zeitlichkeit gibt einen guten Überblick, was die Konstitution des Netzwerks angeht. Offenbar ist das Netzwerk ziemlich stabil über die verschiedenen Kohorten organisiert. Strukturell hat das Netzwerk einen klaren Kern, der aus den mittelalten, etablierten Mitgliedern besteht und zwei Schweife aus jungen und alten Mitgliedern.

Die Vernetzung über gemeinsam verbrachte Zeit in Gremien sagt an sich noch nichts über die Qualität der Beziehungen zwischen den Zünftlern aus. Die identifizierten Charakteristiken der idealisierten Intimität, Hierarchie, Homophilie, Welt-sicht und Politik geben aber Aufschluss darüber, wie sich diese Beziehungen gestalten können. Derweil ist die Literatur über die Qualität von Beziehungen mannigfaltig wie auch die Art und Weise, wie die Qualität untersucht werden kann. Frühe Versuche waren sprachlich-kognitiver Art, indem Nähe und Distanz zwischen Akteuren als Teil des sozialen Prozesses betrachtet wurden, die sich in Sprachmustern niederschlugen

Abb. 12: Graph 2 – Modularitätsgruppen (no overlap)

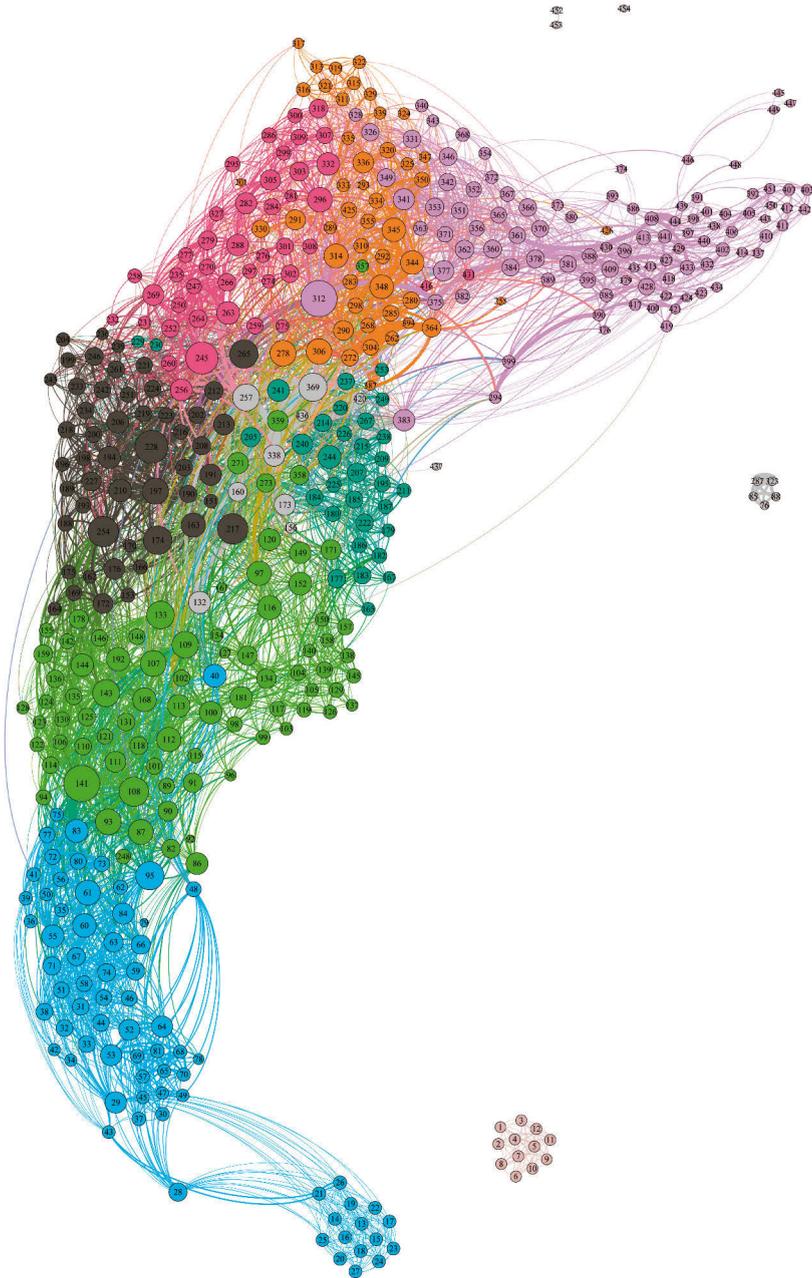
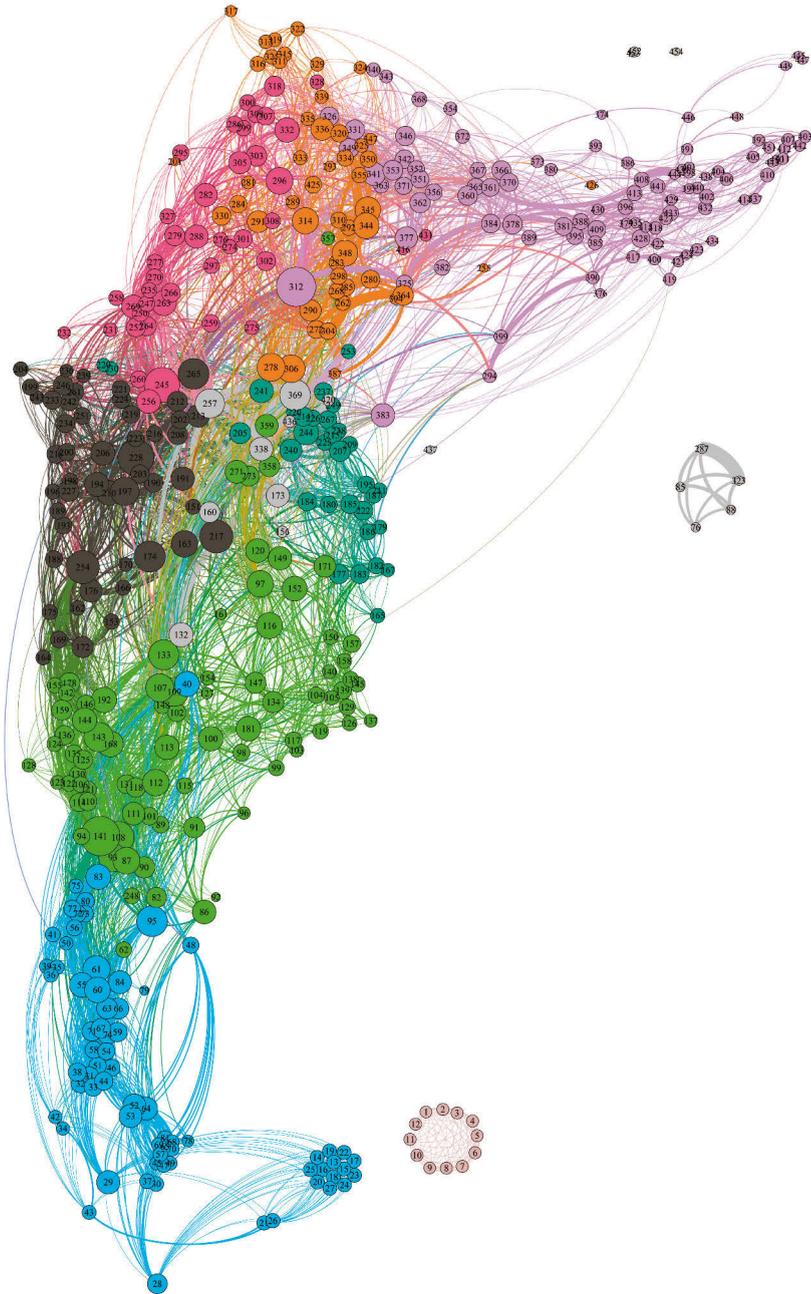


Abb. 13: Graph 3 – Modularitätsgruppen (overlap)



wie etwa ›nahe Freunde‹, ›entfernte Verwandte‹ oder ›flüchtige Bekannte‹ (von Wiese 1929). Homans kategorisierte Gruppen noch anhand der Häufigkeit ihrer Interaktion (1960). Mittlerweile wird dies kritisiert, da sich Arbeitskollegen beispielsweise sehr häufig sehen, ohne zwingend eine enge Bindung zu pflegen. Die alleinige Tatsache, dass sich die Zunftmitglieder häufig, ein- bis zweimal pro Monat, je nach Amt des

Mitgliedes, treffen, reicht also nicht, um ihnen eine spezielle Gruppeneigenschaft zuzuschreiben. Dennoch ist Interaktionshäufigkeit ein Teilchen des Zunftbeziehungs-puzzles.

Ursprünge der Überlegungen zu Qualitäten von Beziehungen reichen zurück zu affektiven Beziehungen, die Gemeinschaften konstituieren (als Gegensatz zu Gesellschaften, vgl. Tönnies [2017], und affektiven Agenten [Weber 1968], die durch Formen mechanischer Solidarität verbunden sind [Durkheim 1992]). Vor dem Hintergrund dieser frühen Versuche, komplexe Beziehungsgeflechte zu beschreiben, erscheint der Ansatz der Multilevel-Netzwerk-Analyse vergleichsweise jung (vgl. Padgett/Powell 2012; Aspers/Dodd 2015; Oh et al. 2006; Brass et al. 2004) und vielfältig in seiner Anwendung (vgl. beispielsweise zum Zusammenspiel von Wissensnetzwerken und sozialen Netzwerken Brennecke/Rank 2017; Zappa/Lomi 2016 oder zu Netzwerkandel in Bezug auf verschiedene soziale Kontexte wie Familie oder Arbeitsplatz Mollenhorst/Volker/Flap 2014). Andere Fokusse richten sich auf die Verlinkung von Einstellung, Weltsicht und sogenannter *lock in*-Effekte (im Falle deutscher Industrienetzwerke Windeler 2001) oder den Machtstrukturen im mittelalterlichen Medicinernetzwerk in Florenz (Padgett/Ansell 1993). Obschon das Forschungsfeld der Netzwerkanalyse und Beziehungsqualität in den vergangenen Jahren stark expandiert hat, bleiben offene Fragen. Insbesondere der Freundschaftsbegriff stellt nach wie vor ein definitorisches Problem dar (Fischer 1982). Methoden, um Freundschaftsnetzwerke zu messen wie etwa der Namensgenerator, Egonetzwerke (Marsden 1987; Bernard et al. 1987) oder Clustertechniken (Burt 1992) bieten zwar Startpunkte, ein kohärentes Programm der Netzwerkanalyse, das insbesondere Elemente der Kognition und Kultur miteinbezieht, fehlt aber nach wie vor. Im Folgenden werden deshalb einige Erkenntnisse aus der empirischen Betrachtung vertieft und mit Fokus auf die Zunft hervorgehoben.

Wie erwähnt, treffen sich die Organisationsmitglieder mehrmals monatlich abends zu festgelegten Sitzungszeiten, allerdings nicht immer im Gros, sondern in Untergruppen, denen die Zünftler angehören.¹⁰ Dazu kommen verschiedene Aktivitäten an Wochenenden, die nicht regelmäßig stattfinden. Daher kann für Zünfte von einer hohen Interaktionshäufigkeit gesprochen werden, insbesondere mit Blick auf die Anwesenheitspflicht neuer Mitglieder, die sich während einer dreijährigen Probezeit zeitlich besonders engagieren müssen. Des Weiteren sorgen der lokale Kontext und die homogene Mitgliederzusammensetzung dafür, dass sich gesellschaftliche Kreise, wo sich Zünftler treffen, häufig überlappen; sei dies in bürgerlichen Komitees mit gesellschaftspolitischen Zielen, Freizeitaktivitäten wie Golf oder im familiären Umfeld. Letzteres ergibt sich daraus, dass viele Organisationsmitglieder Teil einer zünftigen Familiendynastie sind und nicht selten schon Vater und Großvater Mitglied der Zunft waren. Der Organisationsbeitritt wird grundsätzlich als Lebensentscheid angesehen, welcher auch Verpflichtungen auf Lebenszeit mit sich bringt. Besonders für neue Mitglieder gelten rigide Regeln, was Engagement und Anwesenheitspflicht betrifft. Die Idee dahinter: Durch den intensiven Einsatz und Schulungen am Anfang lernen

10 Interaktionshäufigkeit als Merkmal für die Qualität von Beziehungen wurde vielfach kritisiert. Problematisch sind zwei Bereiche: 1) Empirisch zeigt sich, dass Dauer und Häufigkeit kein Garant für starke Beziehungen sind (Marsden/Campbell 1984) und 2) Konzeptionell wird häufig nicht scharf zwischen Zeiteinheit, Dauer und Zeitpunkt der Interaktion unterschieden, was zu Ungenauigkeiten führt (Levin/Walter/Murnighan 2011: 924).

neue Mitglieder die Strukturen, Formen und Persönlichkeiten kennen. Nachrückende neue Mitglieder gehen durch die gleiche Schule, sodass der hohe Arbeitseinsatz eine Form von Vorschuss an Leistung ist, der reziprok durch neue Mitglieder erbracht wird. Die Mitglieder einer Untergruppe verbindet ein gemeinsam geleisteter Einsatz. Das zugrunde liegende Weltbild mutet dabei calvinistisch-bürgerlich an: Lohn und Akzeptanz durch erbrachte Leistung. Die Tatsache, dass alle Mitglieder ähnliche Erfahrungen machen, sorgt für Identifikationspunkte, wie man es beispielsweise aus der Armee kennt. Die Mitgliedschaft auf unbegrenzte Dauer ist zudem ein wichtiger Faktor für die Entstehung starker Beziehungen, da sich die Organisationsmitglieder immer wieder sehen.

Zunftinternes Wissen, das über die Jahre in Büchern, Checklisten oder mündlich festgehalten wurde, wird an die Mitglieder weitergegeben mit dem Ziel, Praktiken und Prozesse wie Anredeformen, Kleidungsregeln oder Historie so zu halten, wie sie immer waren. Genauso wichtig sind unausgesprochene Regeln wie beispielsweise, dass Neulinge es vermeiden sollten, zu aggressiv auf Geschäftsinteressen hinzuweisen oder Respektlosigkeiten gegenüber altgedienten Zünftern. Außerorganisationale Positionen und Titel zählen offenbar weniger als zunftinterne Errungenschaften. Gleichzeitig müssen die Mitglieder darauf achten, sich nicht zu wichtig zu nehmen, wenn sie sich beispielsweise selbst aus dem Rennen für die Position des Zunftmeisters nehmen, obschon sie vielleicht gar nicht auf der Liste der möglichen Kandidaten standen.

Die Organisationsstrukturen sind darauf angelegt, dass neue Mitglieder möglichst schnell mit den Strukturen, Hierarchien und älteren Mitgliedern in Kontakt kommen, wie auch die Neuzünftlervernetzung in Graph 1 zeigt. Daneben sorgen institutionalisierte Organisationskarrieren und Verhaltenskodexe für die Bildung einer Vertrauensbasis, die kontinuierlich wächst. Zunächst innerhalb der direkten Bezugsgruppen wie den anderen Aspiranten und Paten, später über die spezialisierten Untergruppen (vgl. die Modularitätsgruppen in Graph 2).

Die Tatsache, dass Mitglieder von sich aus betonen, für immer mit den anderen Mitgliedern ihrer Subgruppen (der Eintrittskohorte oder einer Subgruppe mit anderem Zweck) verbunden zu sein, unterstützt die Annahme, dass die Beziehungsqualität steigt, wenn ein passendes Narrativ dazukommt (oder *story* wie bei White 1992). Dieses Narrativ können gemeinsame Erlebnisse sein, die die Gruppe zusammenschweißen. Auch wenn es oftmals nur Anekdotenlieferanten sind, stärken diese die Kohäsion in den Gruppen.

Dabei spielt es keine Rolle, ob man Vorsteher oder Aspirant ist. Von zentraler Bedeutung ist dabei die vorgegliederte Zunftkarriere (Neumitglied, Gruppenmitglied, höheres Gruppenmitglied, Basismitglied, Kadermitglied, Altgediente), die stark über die Identität der jeweiligen Gruppen und den Zusammenhalt der Mitglieder geprägt ist. Dazu gehört auch das humorvolle Konkurrenzdenken. Die Zünfter sind sich dieser humorvollen Aspekte bewusst. So werden Verkleidungen, Titel, Anreden, Anlässe, Mottos spielerisch ein- und umgesetzt. Wobei auch die zeremonielle Aufwartung bei einem verstorbenen Mitglied dazugehört. Nichtsdestotrotz gibt es eine klare Differenzierung von Klamauk und Ernst. So werden bestimmte Geschäfte, neue Reglemente oder Budgetbeträge heiß diskutiert. Im geselligen Teil der Anlässe sind schließlich jene Themen angebracht, die im formellen Teil keinen Platz haben: Geschäft, Leben, Familie. So ist es nicht zwingend gegeben, dass die Mitglieder außerhalb ihres Zunft-

tengagements tatsächlich über die gleichen starken Verbindungen zu ihren Kameraden verfügen wie innerhalb des Organisationskosmos. Viel wahrscheinlicher ist, dass die Zunftrolle mit den dazugehörigen institutionalisierten Erwartungen und Handlungen ein stimmiges Bild ergibt, welches außerhalb der Zunft weit schwächer wirkt. Die hohe Kontaktdichte ist demnach nicht nur Mittel zur sozialen Kontrolle, sondern dient auch der Stabilität der Organisation und der starken Beziehungen.

Wie in Kapitel 8.3 bereits vorweggenommen, stehen sich die Zünftler nah. Es handelt sich um eine Form idealisierter Intimität, die gestützt wird von organisationalen Ritualen. Man kann also von einem intraorganisationalen Netz starker Beziehungen sprechen. Das bedeutet aber nicht, dass sich alle Zünftler zwingend als enge Freunde betrachten. Sie befinden sich aber in einer organisationalen Sphäre, in der das Bild der brüderlichen Liebe, Solidarität und Freundschaft hochgehalten wird. Der hier gewählte Weg beinhaltet also die qualitative Feststellung, dass die Beziehungsqualität der Organisationsmitglieder hoch ist, gepaart mit ihrer quantitativen Vernetzung, die über das gemeinsame, formale Mitwirken in Gremien hergeleitet wird.

Die Zunft zählt insgesamt rund 50 verschiedene Subgruppen und Ämter. Graph 4 zeigt 33 Knoten dieser formalen Subgruppen und Ämter, die übrigen wurden für diese Visualisierung wegen mangelnder Relevanz weggelassen.¹¹

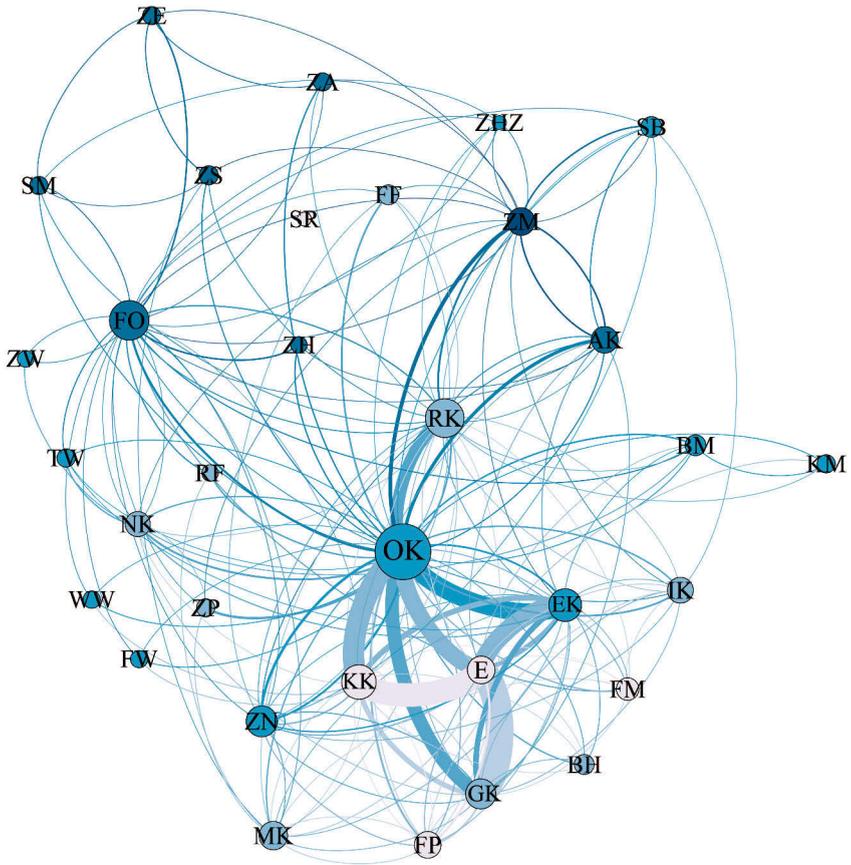
Auch hier richtet sich die Größe der Knoten nach ihrem Grad der Vernetzung. Mehr Vernetzung bedeutet einen größeren Knoten. Die Kanten sind gerichtet und zeigen ihre Richtung im Uhrzeigersinn an. Sie zeigen die Bewegung der Zünftler innerhalb der Gremien an. Der Knoten E steht für Eintritt und ist der Ursprungspunkt aller Zunftmitglieder. Von da führen vier Hauptpfade in die wichtigsten Subgruppen der Zunft: OK (das Organisationskomitee), GK (das Geschichtskomitee), EK (das Ehrkomitee) und KK (das Karnevalskomitee).¹² Die Subgruppen haben verschiedene hierarchische Levels (angezeigt durch die Helligkeit der Knoten). Die Eintrittsgruppe ist zwar eine fundamentale Gruppe und maßgeblich an der Sozialisation der Mitglieder beteiligt, dennoch keine besondere Statusgruppe, schließlich tritt jeder Zünftler über eine Kohorte ein. Auch das KK ist eine Subgruppe, die über wenig Status verfügt und entsprechend wenig selektiv bei der Auswahl ihrer Mitglieder ist. Zu ihren Aufgaben gehört die Organisation und Vorbereitung von Karnevalsutensilien und Umzugswagen, was viel Personal und gerne auch Handwerker benötigt. Das KK ist also vor allem für Neumitglieder geeignet, um sich die Sporen abzuverdienen. Mitglieder, die höhere Positionen in der Zunft anstreben, versuchen eher bei dem Ehrkomitee (EK) oder dem Geschichtskomitee (GK) unterzukommen. Beide Gruppen haben starke Identitäten, verlangen Loyalität und Einsatzbereitschaft ihrer Mitglieder. »Ich glaube, das kommt häufig vor ... diese verkleinerten Grüppchen, im gleichgesinnten Kreis, damit man wieder zwei, drei gesellige Anlässe daraus organisieren kann.« (Zunftmitglied A)

Vor allem das Ehrkomitee erhebt den Anspruch, die Elite der Zunft zu sein. Kommt dazu, dass beide Gruppen eigene Rekrutierungsmechanismen kennen, wo erneut die Mythen der Auserwähltheit und Ehre zum Tragen kommen.

11 Weggelassen wurden unter anderem: Archivkommission, die heraldisch-historische Kommission, die Interessengemeinschaft Karneval und die Zunftweibel. Diese Ämter werden von nur sehr wenigen Zünftlern über lange Zeitspannen besetzt.

12 Die Bezeichnungen der Subgruppen wurden abgeändert, um Rückschlussmöglichkeiten zu vermeiden.

Abb. 14: Graph 4 – Bewegungen der Mitglieder zwischen Subgruppen



E	Eintrittskohorte	AK	Aufnahmekommission
OK	Organisationskomitee	IK	Informationskommission
RK	Rechnungsprüfungskommission	SB, ZHZ	Stiftungen
KK	Karnevalskomitee	ZS, SM, ZE, ZA, ZH	Zunftträte
EK	Ehrkomitee	BM, KM, TW, ZW,	Funktionäre
ZM	Zunftmeister	WW, NK, FP	
GK	Geschichtskomitee	FF, FM, FW	Karnevalfunktionäre
FO	F-Orden	MK, RF, ZP	Medien, Internet, Mitgliederverwaltung
ZN	Zunftnar		
SR	Stubenrecht		

Eine der wichtigsten Subgruppen ist das OK (Organisationskomitee), das im Zentrum der Zunft steht. Bei dem OK handelt es sich um eine Art Firma innerhalb der Zunft, wie die Mitglieder es nennen. Es organisiert festliche Anlässe und die Generalversammlung inklusive Verpflegung, Dekoration, Motto und ist dabei finanziell selbsttragend. Einnahmen werden generiert über einen Teil der Mitgliederbeiträge, Werbung der Mitglieder in der Zunftzeitung oder Getränkeinnahmen bei Festen. Das OK zählt zwischen zehn und 20 Mitglieder. Diese sind während eines Jahres im Einsatz. Die Wurzeln des OKs reichen zurück ins Jahr 1879. Damals war es eine eher unpopuläre Subgruppe, da viel Zeit und Engagement von den involvierten Mitgliedern im OK abverlangt wurde. Der Zunftvorstand verhängte deshalb Strafen für Mitglieder,

die sich nicht genügend eingebracht hatten. Die Strafe betrug das Doppelte des Mitgliederbeitrags, der einmal im Jahr geleistet werden musste und, noch wichtiger, die interne Anprangerung des Mitglieds an der Generalversammlung. Heute haben diese Strafen an Wichtigkeit verloren. Das OK ist neben dem Zunftvorstand die mächtigste Zunftgruppe.

Subgruppen wie das OK, das EK oder das GK sind selbstkonstituierend. Wenn ein Mitglied die Gruppe verlässt, hat es das Privileg, seinen Nachfolger zu bestimmen. Die Subgruppe muss schließlich einstimmig dem vorgeschlagenen Nachfolger zustimmen. Diese Berufungsrituale haben mit dem Mythos der Auserwähltheit zu tun: Dadurch, dass viele Chargen und Positionen, die Entscheidungsmacht mit sich bringen, von ›oben‹ besetzt werden, erhält die Wahl an die Spitze einer Gruppe (die schließlich öffentlich und vor allen an der Generalversammlung verkündigt wird) eine besondere Bedeutung.

Das ist übrigens auch ein großer Reiz der Zunft: Dieses Überraschungsmoment. [...] Bei [der Generalversammlung] wird dann das neue OK bekannt gegeben und ganz am Schluss, wenn das OK auf der Bühne steht, verkündet der alte OKP¹³ noch den neuen OKP. Das sind schöne Momente, weil eine Spannung da ist. Man spekuliert auch viel: »Wer wird neuer Zunftmeister, wer wird neuer OKP, wer kommt ins OK?« Da wird viel spekuliert und viel geredet. (Zunftmitglied C)

Dass diese Subgruppen zunehmend an Macht und Wichtigkeit gewonnen haben, hat auch problematische Effekte. Der Zunftvorstand gerät regelmäßig in Konflikt mit dem OK wegen finanziellen Belangen oder mit dem Ehrkomitee wegen deren Trinkverhalten an semiöffentlichen Anlässen. Allgemein haben die Subgruppen die Tendenz, den Organisationszweck zugunsten des Subgruppenzwecks, ein Eigenwert, der aus Gemeinschaftlichkeit und Geselligkeit besteht, umzudeuten:

Es gibt auch immer ein Necken unter den Gruppen. Wir haben ein Rededuell am Mittag vor [der Generalversammlung]. [...] jede Gruppe versucht die andere mit Sprüchen und Schnitzelbänken über das vergangene Jahr fertigzumachen. Wir sammeln das ganze Jahr, wenn irgendeiner etwas angestellt hat oder ein Missgeschick geschehen ist. Dort geht es wirklich darum, wer am Schluss als Sieger aus diesem verbalen Gefecht hervorgeht. (Zunftmitglied D)

Der Präsident des OKs besetzt mit Blick auf die Organisationsgestaltung eine machtvoll Position. Oft werden ehemalige OK-Präsidenten deshalb auch für das Amt des Zunftmeisters (ZM) berücksichtigt, da sich dieses Amt im Palmarès einer Zunftkarriere durchaus gut macht und mit Respekt verbunden ist. Um Zunftmeister zu werden, müssen einige Bedingungen erfüllt werden: Der Zunftmeister sollte verheiratet sein, über genügend finanzielle Mittel verfügen, da er für zahlreiche Auslagen der Organisation aufkommen muss. Die Erwartung ist, dass der Zunftmeister alle Subgruppen der Organisation während seines Amtsjahres zu einem Mahl oder einer ähnlichen Aktivität einlädt. Ob es sich dabei um ein Abendessen im Edelrestaurant handelt oder um

13 »OKP« ist die Bezeichnung für den amtierenden und jährlich wechselnden Präsidenten des OKs.

einen kostengünstigeren Grillabend, ist dem Amtsinhaber überlassen.¹⁴ Wie viel die Ausgaben des Zunftmeisters tatsächlich betragen, ist, dieser Wahlfreiheit geschuldet, schwierig zu beziffern. Gerüchteweise kostet ein Amtsjahr den Zunftmeister bis zu 200 000 Schweizer Franken. Die kolportierte ›Zunftmeisterfurcht‹ gründet also auch darin, dass dieses Amt neben Zeit durchaus auch finanzielle Ressourcen erfordert. Trotzdem lehnen nur wenige das Amt ab, wenn sie gewählt werden.

Gewählt wird der Zunftmeister häufig in agitativer Manier. Eine Findungskommission präsentiert an der Generalversammlung einen Dreivorschlag. In den allermeisten Fällen stimmt dann die Versammlung für den erstgenannten Kandidaten. Dabei gibt es Fallstricke. Wer sich beispielsweise vor der Wahl des Meisters beim Wahlgremium meldet und sich aus der Wahl herausnimmt mit einer vorgeschobenen Begründung wie etwa ein Mangel an zeitlichen Ressourcen, macht sich selbst wichtig, da er von seiner eigenen Wählbarkeit ausgeht. Über solche Anekdoten mokieren sich die Mitglieder gerne. Der Druck ist demnach groß: »Wenn alle brüllen und applaudieren und der Scheinwerfer einen beleuchtet, dann geht man nach vorne und sieht die Maße. Das muss man sich sehr gut überlegen im Vorfeld, ob man das ablehnen will.« (Zunftmitglied C)

Mit Blick auf das Netzwerk der organisationalen Karriere fällt auf, dass einige Ämter und Positionen eher zum Zunftmeisteramt führen als andere. Das deckt sich mit den Aussagen der Zünftler, dass jene Mitglieder die höchsten Wahlchancen haben, die bereits OK-Präsident waren oder Teil des Zunftvorstandes sind. Dabei widerspricht das Wahlprozedere dem hochgehaltenen Ideal der Brüderlichkeit und Gleichheit. Im Ansehen tiefer gestellte Zunftfunktionäre wie Turmwärter (TM), Waffenwärter (WW) oder Kellermeister (KM) werden zwar geschätzt und mit Relikten und Artefakten honoriert, selten aber in höhere Ämter berufen. Offensichtlich erfordert das Amt des Zunftmeisters distinkte Merkmale, die nur von einigen wenigen, elitären Mitgliedern erfüllt werden können.¹⁵ Die dunkel markierten Knoten gehören der hierarchisch höchsten Stufe an, die in der Zunft erreicht werden kann. Der Zunftvorstand: die C-Suite der Zunft. Aber anstelle von »Head of Financial Affairs« heißt es Säckelmeister, anstelle von »Chief Executive Officer« heißt es Zunftmeister. Im Vorstand werden die wegweisenden Entscheide der Zunft getroffen. Er ist in diesem Sinne ein »vehicle for [...] talking about institutional problems« (Selznick 2000: 15). Der Zunftvorstand setzt sich zusammen aus zwei früheren Zunftmeistern, dem aktuellen Zunftmeister (ZM), einem Säckelmeister (SM), einem Beisitzer (ZH), einem Zunftsreiber und Zeremonienmeister (ZE), einem Zunftarchivar (ZA) und einem Mitgliederliste-Verantwortlichen (RF). Es handelt sich um die eigentliche Organisationselite (vgl. Zald/Lounsbury 2010; Svejnova/Alvarez 2017).

14 Die Mitglieder sind aber durchaus anspruchsvoll. Die wohl größte Beleidigung, die einen Zunftmeister treffen könnte, ist Knausrigkeit. Auch was die Auswahl der Ehrengäste an die Generalversammlung angeht, sind die Ansprüche hoch. Der Zunftvorstand wird getadelt, wenn es sich bei den geladenen Gästen nicht um prestigeträchtige Personen mit hohem Status handelt. Nicht selten sind deshalb beispielsweise auch Bundesräte bei den Veranstaltungen anwesend.

15 Die Pfadabhängigkeiten sollten dennoch nicht überschätzt werden. Viele der heutigen Ämter und Kommissionen sind eher jung. Ältere Zunftmeister konnten also zum Teil diese Ämter gar nicht ausgeübt haben auf ihrem Weg an die Zunftspitze.

Die Berufe der vergangenen 100 Zunftmeister zeigen überdies, dass, verglichen mit dem durchschnittlichen Wert von 27 Prozent in der Zunft, überproportional viele einen akademischen Titel hatten (37 Prozent). Auch die Berufe der nichtakademischen Zunftmeister bilden die Prägung der Zunft gut ab: Die Mehrheit war Händler, in den meisten Fällen Inhaber eines lokalen Geschäfts (27 Prozent). Der Zunftmeister ist die klar sichtbarste Person der Organisation – nach innen wie nach außen.

Ein [Zunftmeister], das ist bei uns eine echte Nummer. Der ist eine große Nummer. Eine Respektperson und eine Person, die einen enorm großen repräsentativen Wert hat innerhalb der Zunft und auch für [die lokale Stadt]. Was der alles macht, wo der überall hingehet und sein Gesicht zeigt, wo der überall Hände schüttelt und bezahlt und macht... das ist ein echter Job. (Zunftmitglied B)

Das Amt erhält lokales Medieninteresse. Da der Zunftmeister überdies mit dem jeweiligen Eintrittsjahrgang seines Amtsjahres »verknüpft« ist, ergeben sich auch Verbindungen in den »unteren« Bereich beziehungsweise den Nachwuchs der Zunft. »Der Zunftmeister von dem Jahr, in dem du in die Zunft eintrittst, ist deiner. Das ist unser Zunftmeister und der ist die Verbindung zwischen dem Jahrgang und dem aktuellen Zunftmeister... das begleitet dich ein Leben lang.« (Zunftmitglied D)

Die Kommissionen für Information und Medien (IK, MK) oder das Karnevalskomitee (KK) sind weniger prestigeträchtige Subgruppen. Ebenso die zahlreichen Funktionäre, die der Zunft im Unterhalt von Gerät- und Liegenschaften dienen. Zwei weitere Subgruppen sollten aber speziell erwähnt werden: die Aufnahmekommission (AK), die die Selektion der Neumitglieder vornimmt, und die Rechnungsprüfungskommission (RK), die die Aufsicht über finanzielle Transaktionen und Vermögen überprüft. Die RK gehört zum erweiterten Kreis des Zunftvorstandes und hat besondere Rechte, wie etwa die Mitsprache bei der Suche nach einem neuen Zunftmeister, wohl auch deshalb, weil dieser erhebliche Kosten des Zunftjahres zu tragen hat.

Ein Knoten mit hoher Zentralität im Karrierenetzwerk ist »FO«. Der F-Orden¹⁶ wird Mitgliedern verliehen, die sich durch besondere Dienste und Loyalität hervorgetan haben. Jährlich werden ein bis zwei Mitglieder mit diesem Orden geehrt. Entsprechend hoch ist die Zahl der Empfänger und damit die Zentralität dieses Knotens. Die Wege, die zu dieser Ehrung führen, können verschieden sein. Offensichtlich spielt es für diese Auszeichnung keine große Rolle, ob das Mitglied eine hohe interne Position besetzt oder nicht. Die FO-Auszeichnung hat eine ähnliche Funktion wie etwa die Ernennung eines Mitarbeiters des Monats. Auch hier spielt Selektivität eine wichtige Rolle. Sie scheint ein steter Begleiter des Zunftalltags zu sein. Ein weiteres Beispiel, um dies zu untermauern, sind die Zunftnarren (ZN), welche spielerische Elemente in die formalen Anlässe bringen. Obwohl sie eine unterhaltende Rolle einnehmen, sind sie von zentraler Bedeutung. Zum einen bringt das Amt ebenfalls große Bekanntheit innerhalb der Organisation, zum anderen bilden alle ehemaligen Narren zusammen eine weitere, informale Subgruppe. Diese Subgruppe erneuert sich nicht wie die übrigen Gruppen alle paar Jahre, sondern ist über die Jahre ein Abbild der Zunft, da sie mit ihr wächst und aus jedem Jahr jeweils ein Repräsentant vertreten ist.

¹⁶ »F« steht für einen zunftspezifischen Begriff und wird aus Gründen der Anonymisierung nicht genannt.

Die Zunft verfügt über zwei Stiftungen (SB und ZHZ). Sie werden von einigen wenigen Mitglieder geführt und unterstützen in finanzielle Not geratene Mitglieder. Diese Idee der Solidargemeinschaft kommt einmal mehr aus einer Zeit, in der Zunft sich um die Witwen und Kinder von verstorbenen Zünftern oder um Erwerbsausfälle bei Unfällen gekümmert hat. Die Stiftungen operieren, wie schon an anderer Stelle erwähnt, diskret und im Hintergrund.

Die Vernetzung über formale Subgruppen spielt eine wichtige Rolle in der Zunft. Bei Zunfttreffen richtet sich die Tischordnung anhand der Subgruppenmitgliedschaft oder der Eintrittskohorte. Es spielt eine Rolle, bei welcher Gruppe man dabei ist. Identitätskonstruktion und Wertevermittlung finden in den Gruppen statt. Die Gruppen haben eigene Führer und entwickeln, ganz im selznickschen Sinne, eine Eigenrationalität und einen Selbstzweck, der mit den eigentlichen Zielen der Organisation wenig bis gar nichts zu tun hat. Auch die Solidarität, die die Mitglieder sich gegenseitig erweisen, findet sich zuerst in den Subgruppen, wo sich die Mitglieder kennen. Beruflicher Austausch in welcher Form auch immer wird hier als freundschaftlicher Akt verstanden, wobei es nicht immer einfach ist. Gegenseitiger Respekt ergibt sich aus den Leistungen innerhalb der Organisation und des Engagements. Man beruft sich dabei auf interne Normen und Werte, die außerhalb der Organisation an Bedeutung verlieren würden – nichtsdestotrotz bleiben die geknüpften Bande innerhalb der Organisation auch im äußeren Kontext intakt. »Es sind jene, zu welchen man den persönlichen Zugang hat. Den hat man nicht zu allen gleichermaßen. Die berücksichtigt man natürlich.« (Zunftmitglied C)

Ein wichtiger Punkt sind Personalfragen. Dies fängt bei der Aufnahme in die Zunft an, wo sich die Bewerber einer Kommission stellen müssen, geprüft werden, Paten vorweisen und schließlich drei Jahre den Status von Aspiranten haben, bevor sie endgültig bestätigt werden. Aber auch danach bleiben Personalentscheide für die organisationale Karriere wichtig: Im Normalfall folgt nach der Bestätigung die Aufnahme in eine interne Gruppe, welche wiederum eigene Selektionskriterien hat und darauf geachtet wird, dass die Personalkonstellationen Sinn machen. Die Organisation verwendet also viel Zeit mit der Auswahl und Zusammensetzung der Mitglieder. »[M]an weiß, wer mit wem kann und wer vielleicht mit wem nicht so gut kann, wo es Probleme geben könnte. Wenn man weiß, dass zwei das Heu nicht auf der gleichen Bühne haben, dann sollte man die nicht bestrafen und [in die gleiche Gruppe] wählen. (Zunftmitglied C)

Die Interaktionen in den Subgruppen finden in einer Atmosphäre der Nähe und Freundschaft statt. Dominante Werte sind Solidarität, Aufrichtigkeit, Vertrauen und Diskretion. Was in den Subgruppen aber Interaktionen zwischen Privatpersonen sind, sind, mit einem Wechsel der Perspektive, immer auch Interaktionen zwischen mehrheitlich kleinen und mittleren Einzelunternehmungen. Was dies für die Zunft als Organisation bedeutet, wird im nächsten Kapitel im Detail beschrieben.

11.2 Interorganisationales Netzwerk

Der Wechsel von einem intraorganisationalen Netzwerk, bestehend aus Zunftmitgliedern, hin zu einem interorganisationalen Netzwerk, bestehend aus Repräsentanten von Organisationen, ermöglicht eine mehrdimensionale Betrachtung des faktisch

gleichen Netzwerks. Mithilfe qualitativer Daten aus der intraorganisationalen Betrachtung können Intermediäreffekte, die aus der Mitgliedschaft in der Zunft entstehen, mit Blick auf die repräsentierten Organisationen untersucht werden. In den Worten Goffmans kumulieren sich in einem Organisationsmitglied viele verschiedene Rollen, die aber im entsprechenden Organisationskontext nicht alle ihren Einsatz finden (2017b). So ist der Zünfter beispielsweise Familienvater, Milizpolitiker, Inhaber einer lokal operierenden Bauunternehmung, leidenschaftlicher Tubabläser, Sohn einer regional einflussreichen Familiendynastie und Fan des heimischen Fußballklubs und des Karnevals.

Goffmans mikroperspektivische Interaktionssoziologie verwendet das Theater als Metapher für die unterschiedlichen Rahmen, in denen sich Individuen bewegen. Andere Ansätze postulieren stattdessen situative Konventionen, strukturierende Dimensionen oder Welten, um ähnliche Phänomene zu beschreiben. Die Zünfter haben ein ambivalentes Verhältnis zu Geschäftstätigkeiten, die aus ihrer Organisationsmitgliedschaft resultieren. Auf der einen Seite lehnen sie die Vorstellung, dass sie geschäftlichen Profit aus der Vernetzung in der Zunft schlagen könnten, klar ab. Auf der anderen Seite kritisieren just jenes Verhalten anderer Mitglieder. Kurzum, sie bestätigen, dass es zu geschäftlichen Kontakten kommt, nehmen sich selbst jedoch explizit davon aus. Nur wenige geben Überlappung ihres privaten und geschäftlichen Lebens zu und sehen dies auch als unproblematisch an:

Das wird wirklich sehr geschätzt. Ich habe das gemerkt, als wir umgebaut haben: Da konnte ich mit vielen verschiedenen Zünftern zusammenarbeiten. Diesen anderen, tollen Zugang habe ich sehr geschätzt. Ich habe gesagt: »Schau, ich will das mit dir machen. Ich beschaffe mir keine Gegenofferte. Ich erwarte von dir einfach, dass du das zu einem anständigen Preis machst«. Ich hatte nie das Gefühl, dass ich damit schlecht unterwegs war. Ganz im Gegenteil, ich habe sehr viele gute Erfahrungen damit gemacht. (Zunftmitglied C)

Über 60 Prozent der Zunftmitglieder im Arbeitsalter haben eine Führungsposition inne oder sind gar Inhaber eines KMUs.¹⁷ Betrachtet man jene Mitglieder, die das Pensionsalter Stand 2014 noch nicht erreicht haben ($n = 291$), sind 88 Mitglieder Inhaber eines Unternehmens (rund 30 Prozent), 91 Mitglieder besetzen eine Geschäftsleitungsposition (rund 30 Prozent) und 56 Mitglieder haben immerhin eine Kaderstelle (rund 20 Prozent). Lediglich 23 Mitglieder sind Angestellte (rund 8 Prozent). 33 Mitglieder haben keine Angaben zu ihrer Berufsposition gemacht (rund zwölf Prozent). Berücksichtigt man den gesamten Mitgliederpool ($n = 454$), ändert sich das Bild leicht, allerdings zugunsten der Mitglieder, die keine Angaben zu Berufsposition machen. Außerdem kehrt sich das Verhältnis von Inhabern zu Geschäftsleitern um, sodass die Inhaber die größte Gruppe ausmachen (abgesehen von jenen, die keine Angaben machen). Es handelt sich hier um einen Alterungseffekt, da anzunehmen ist, dass die Wahrscheinlichkeit, Inhaber eines Unternehmens zu sein, mit zunehmendem Alter steigt. Analog dazu steigt auch die Zahl jener ohne Angaben mit dem Alter (Pensionäre).

17 Unter kleinen und mittleren Betrieben (KMU) werden Unternehmen verstanden, die weniger als 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen (vgl. Fueglistaller et al. 2014).

Tab. 5: Berufsposition der Zunftmitglieder

	Zünftler bis 65 Jahre (2014)		Gesamte Zunft (2014)	
	Absolut	Prozentual	Absolut	Prozentual
Inhaber	88	30.24	120	26.43
Geschäftsleitung	91	31.27	109	24.00
Kader	56	19.24	68	14.97
Angestellte	23	7.90	26	5.73
Keine Angaben	33	11.34	131	28.85*
Total	291	100,00	454	100,00

* Über ein Viertel der Mitglieder macht die Informationen über ihren beruflichen Hintergrund nicht öffentlich. Die meisten dieser Mitglieder sind pensioniert. Unter jenen, die sich im arbeitsfähigen Alter befinden, beträgt die Zahl lediglich rund elf Prozent. Die große Mehrheit der im Berufsleben engagierten Mitglieder macht also die Berufsinformation für die Zunftbrüder öffentlich. Dies kann auch als Indiz dafür gewertet werden, dass die Berufe der Mitglieder durchaus eine Rolle spielen.

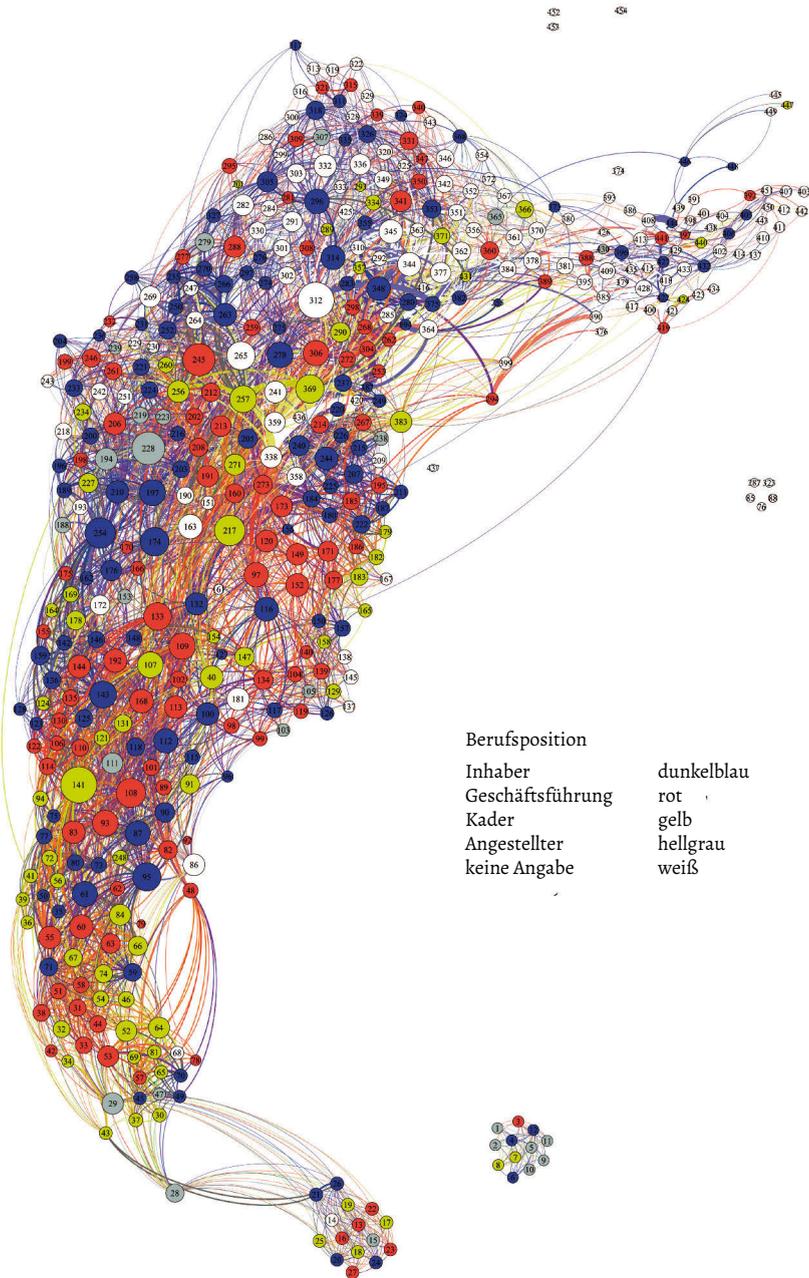
Es ist daher anzunehmen, dass die meisten Mitglieder über geschäftsrelevante Informationen ihres jeweiligen Betriebs, aber auch ihrer lokalen Branche verfügen. Wie in Kapitel 8.7 dargelegt, besteht die obskure Organisation aus einer Zusammensetzung von Mitgliedern bestimmter Branchen und Professionen. Im Fall der Zunft A zeigen sich diese Muster einerseits im Treuhandbereich, bei Versicherungs-, Gastronomie- und Beratungsunternehmen, andererseits hauptsächlich in der Handwerks- und Bauindustrie. Letztere setzt sich vor allem aus Generalunternehmen zusammen. Der Löwenanteil der Unternehmensinhaber ist vor allem im Bereich der Baubranche zu finden (18,28 Prozent). Graph 5 zeigt die Vernetzung der Inhaber (dunkelblau), der Geschäftsleitungsmitglieder (rot), der Kaderleute (gelb), der Angestellten (hellgrau) und der Zünftler ohne Angabe (weiß). Die Knotengröße ist wieder entsprechend ihrem Vernetzungsgrad modelliert.¹⁸ Interessanterweise sind mit Ausnahme weniger (ID 194, ID 228), die meisten der gut vernetzten Mitglieder, also die großen Knoten, Inhaber eines Unternehmens oder in einer leitenden Funktion.

Der Anteil jener Zünftler, die als Angestellter oder in einer Kaderfunktion arbeiten, konzentriert sich leicht zu Beginn des Netzwerkes, wenn die Mitglieder noch jünger und noch nicht lange dabei sind. Im relativ stark vernetzten Hauptteil der Zunft, also ohne den Eintritts- und Austrittsschweif jeweils rechts, finden sich zwar alle Arten von Geschäftspositionen, Inhaber und Geschäftsleitungsmitglieder sind aber deutlich stärker vertreten.

Im Falle des ›hellgrauen‹ Ballungsraumes rund um ID 228 (194, 219, 223 und 188) handelt es sich interessanterweise um eine Gruppe von Zünftlern, die entweder beim gemeinsamen Arbeitsgeber tätig sind (228 und 223) oder mit diesem im geschäftlichen Kontakt stehen. Wie wir sehen werden, handelt es sich um die Versicherungsbranche. Diese Ballung kann durchaus zufälliger Art sein. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Zünftler nicht selten Stellen in denselben größeren Unternehmen haben oder hatten (exemplarisch 6, 45 und 118, die im selben Architekturbüro gearbeitet haben, oder 52, 120 und 222, die im Management eines Energieunternehmens gewirkt

¹⁸ Sofern nichts anderes vermerkt wird, gelten Layout und Programmierung für alle kommenden Netzwerke in dieser Arbeit. Das Layout wurde so gewählt, dass das Netzwerk sich, je nachdem, welche Attribute in den Blick genommen werden, nicht verändert. So ist die Übersichtlichkeit gewährleistet.

Abb. 15: Graph 5 – Berufsposition



haben). Beispiele wie diese gibt es einige, es ist aber nicht möglich, das Ausmaß dieser Vernetzung abschließend abzuschätzen, da hierzu detailliertere und umfangreichere Informationen notwendig wären. Es kann also nur gemutmaßt werden, dass die Zunft einen Beitrag zu dieser Vernetzung leistet. Die Kausalität ist dabei keineswegs gegeben. Der Umkehrschluss ist genauso naheliegend: Die Mitglieder kennen sich aus

chitekten, Ingenieure, Immobilienfachleute, Bankiers, Rechtsanwälte und Hoteliers involviert zu sein. Schlussendlich sind auch politische Verstrickungen abgebildet: ›CVP‹, ›FDP‹, ›Die Liberalen‹, ›Kantonsrat‹, ›Großstadtrat‹. Offenbar sind auch einige der Involvierten doktoriert und pensioniert.

Zur Kontrastierung des Milieus lohnt sich ein Blick auf das Gegnerkomitee desselben Parkhausprojektes. Die Vorstände geben folgende Berufe an: Kulturschaffende, Filmemacher, Kaufmann, Pflegefachfrau, Gymnasiallehrerin für bildnerisches Gestalten, bildende Künstlerin, Sozialpädagogin, Handwerker, Leiter Institut für Umweltmedizin und Unternehmensführer.

Die Milieus erscheinen sehr unterschiedlich, zumindest was die Berufstätigkeit der involvierten Personen angeht. Auf der einen Seite die (groß-)bürgerlich, liberal-konservativ eingestellte Gruppe, bestehend mehrheitlich aus Männern in Führungspositionen mit hohem Bildungsgrad. Dagegen steht ein künstlerisch-soziales Milieu, geschlechtergemischt mit Verankerung im handwerklichen und wissenschaftlichen Feld.

Es lässt sich bei grober Betrachtung dieser außerorganisationalen Vernetzungen feststellen, dass Arbeitsplätze häufiger auch über mehrere Generationen verteilt werden, während die Mitarbeit in außerorganisationalen, gesellschaftlichen oder politischen Komitees oder die Auftragsvergabe häufig innerhalb der eigenen und benachbarten Eintrittskohorten stattfindet.

Die politische Verstrickung in der Zunft beschränkt sich auf kaum zehn Prozent aller Mitglieder. Dennoch sind Auffälligkeiten vorhanden. So gehören alle Mitglieder Parteien des bürgerlich-rechten Spektrums an. Die gut vernetzte Person 141 hat im Sommer 2018 ein offizielles Mandat als Großstadtrat von ID 83 übernommen. Diese beiden Personen sind auch über die Zunft gut vernetzt, wie im Netzwerk ersichtlich ist. ID 141 ist Bankkaufmann und arbeitet als Berater von KMU und Unternehmenskunden bei der hiesigen Regionalbank. Er wird in einer Regionálnachricht als aktiver Netzwerker, der sich in verschiedenen Vereinen und Clubs engagiert, beschrieben.

Der Perspektivenwechsel weg von den Zünftlern als Individuen hin zu den Zünftlern als Vertreter einer Organisation bringt gewisse dominierende Geschäftsfelder zum Vorschein. Häufigkeiten gibt es im Bereich der Handwerks- und Baubranche, der Gastronomie und Hotellerie, dem Treuhand- und Finanzwesen, der Immobilien- und Bauplanungsbranche (Architekten, Ingenieure) und der Versicherungsbranche (vgl. Graph 6, Tab. 6).

Tab. 6: Berufskategorien Zunft 2015

Nr.	Berufskategorie	Erklärung	Prozent
1	Manager und Berater	Alle Arten von Managern und Beratern (ausgenommen der Treuhänder und Immobilienberater)	8.37
2	Banken und Finanzbranche	Bankiers und Finanzspezialisten	3.96
3	Medien und Marketing	Journalisten, Marketing, PR-Spezialisten	2.86
4	Handwerk und Baubranche	Handwerker, Generalunternehmer, Bauunternehmer und spezialisierte Handwerke wie bspw. Fenstertechnik	18.28
5	Öffentliche Verwaltung	Alle Arten öffentlicher und staatlicher Verwaltungsberufe	4.85
6	Medizin	Ärzte, Pfleger, Sanitäter	3.08

7	Treuhänder	Allgemeine Treuhandberufsbezeichnung (Vertretungsamt)	5.73
8	Lebensmittelindustrie	Lebensmittelproduzenten	3.74
9	Architekten und Ingenieure	Architekten und Ingenieure	6.39
10	IT	Computer- und Informationstechnologie	3.08
11	Immobilien	Immobilienberater und -händler	1.32
12	Jurisprudenz	Anwälte, Richter, juristische Berater	3.74
13	Gastronomie und Hotellerie	Hotels, Restaurants, Tourismusbranche	3.74
14	Versicherungen	Alle Arten von Versicherern und Versicherungsberater (inklusive staatlicher Versicherer wie bei der Invalidenversicherung).	5.73
99	Missings	Keine Angaben	25.13

Gewissermaßen bleibt sich die Zunft bei der Komposition bezüglich der Berufe und Industriezweige historisch treu. Was früher die Handwerker und Händler waren, sind heute Treuhänder und Kleinunternehmensberater. Die zahlenmäßig stärkste Gruppe sind die Händler, Geschäftsleute und Manager (vgl. Abb. 18). Der Anteil der Handwerker hat sich, analog zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, über die Jahre verkleinert. Neue Technologien und Spezialisierung wie etwa Fenstertechnik, Solartechnologie oder Informatikeinrichtungen haben den Schreiner und Maurer teils verdrängt. Dennoch sind auch Schreiner und Maurer nach wie vor in der Zunft vertreten, ihr Anteil sinkt allerdings. Immerhin ist in den Jahren von 2005 bis 2015 ein Anstieg von knapp fünf Prozent zu verzeichnen. Baugeneralunternehmen haben die Handwerkergruppe ergänzt. Auch der Anteil der Zünftler, die als Berufsmilitärs oder Bauern arbeiten, ist deutlich gesunken. An ihre Stelle tritt die seit den 1970er-Jahren erstarkte Gruppe aus dem Bank- und Finanzsektor. Meist handelt es sich um Treuhänder. Dazu kommen Juristen, die im Bereich der Bankberatung und Versicherungen arbeiten. Dass die Zahl der Händler im Vergleich zu den über 30 Prozent im Jahr 1955 auf lediglich 3,7 Prozent gesunken ist, ist auf die moderne Ausdifferenzierung, Professionalisierung und Spezialisierung des Berufs zurückzuführen. Unglücklicherweise sind die aktuellen Daten der Berufe der Zünftler zu über einem Viertel nicht bekannt. Die Anzahl an Unternehmensinhabern hat sich im Vergleich zum späten 19. Jahrhundert ebenfalls verringert. Auch hier handelt es sich um eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung, da moderne Angestelltenmodelle als Weiterentwicklung des Gesellentums noch nicht weit verbreitet und entwickelt waren und das Zeitalter der Massen- und Fabrikproduktion und Arbeitsteilung seinen Höhepunkt erst noch erleben sollte.

Die Entstehung neuer Professionen wie etwa das Feld des Managers und Beraters sind also gesellschaftliche Prozesse, die sich in der Zunft spiegeln. Die Tatsache, dass das Handwerk nach wie vor stark vertreten ist, lässt sich darauf zurückführen, dass die Zunft dieses zu Beginn des 20. Jahrhunderts strategisch gefördert hat. Das Ziel war, Traditionsberufe zu bewahren und wichtige Familiennamen in der Zunft zu halten. Entsprechend wurden Söhne von Zunftmitgliedern, vor allem den Inhabern von Handwerksunternehmen, gezielt rekrutiert. Viele der repräsentierten Unternehmen in der Zunft stehen in Verbindung mit der Baubranche. So gibt es neben Generalbauunternehmen, spezialisierten Handwerken, Architekten, Ingenieuren und Technologydienstleistern auch Beratungsunternehmen für Bauprozesse, Immobilienhändler, Versicherungsdienstleister, Finanzierungsspezialisten, Treuhänder oder Vertreter staatlicher Immobilieneinrichtungen. Um dieses Netz einer einzelnen Branche nach-

zuzeichnen, macht es Sinn, die Unternehmen gemäß ihrer Relation zur Baubranche zu kodieren. Die Organisationen wurden dazu in fünf Gruppen eingeteilt, die Auskunft darüber geben, wie stark das Unternehmen mit dem Bau- und Planungsprozess von Immobilien zu tun hat (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Relation zur Baubranche der Zunftunternehmen

Grad	Verhältnis	Erklärung
1	Starke Relation	Organisationen, die direkt in Bauprojekte involviert sind.
2	Medium Relation	Organisationen, die abhängig sind von Bauprojekten oder Zulieferer von Bauunternehmen (wie Ressourcenlieferanten oder Transportfirmen).
3	Beratungsverhältnis	Organisationen, die in der Beratung und Planung von Bauprojekten tätig sind.
4	Kleine Relation	Regulatoren wie staatliche Verwaltungen oder Allianz und Kooperationsbranchen wie Versicherungen.

Eine starke Relation zum Baugewerbe bedeutet, dass das Unternehmen direkt in den Bau- und Planungsprozess eingebunden ist, eine mittelstarke Verbindung umfasst Zulieferer und Zweitparteien, die indirekt mit dem Baugewerbe verhandelt sind wie etwa Ressourcenlieferanten oder Transportunternehmen. Es folgen Organisationen, die sich beratend im Bauprozess einbringen wie Treuhänder, Berater *per se*, Banken und so weiter. Als Organisationen mit kleiner Verbindung zum Baugewerbe sind beispielsweise Versicherungen gemeint, die eine Lösung für die Arbeits- und Unfallversicherung anbieten können oder Arbeitsmaterial versichern. Aber auch regulative Einheiten wie etwa Behörden und Ämter, die den Bauprozess begleiten und überprüfen.

Das Bauprojekt und der Bauprozess sind komplexe Systeme, die eine Vielzahl von Akteuren in einem Feld zusammenbringen. Der Auftraggeber hat die Bauherrschaft inne und vergibt entweder einem Einzelleistungsnahmer den kompletten Auftrag, den dieser dann wiederrum an verschiedene Spezialisten wie etwa Heizungsplaner, Lüftungsplaner, Sanitärplaner, Elektroplaner, Gärtner, Möbellieferanten und so weiter auslagert. Die Behörden überwachen diese Prozesse und setzen terminliche und gesetzliche Schranken. Alternativ kann die Bauherrschaft den Auftrag an eine Planergemeinschaft vergeben, mit dem Unterschied, dass die Subunternehmen in einem gemeinsamen Vertragsverhältnis zum Auftraggeber stehen. Eine ähnliche Form bilden Generalunternehmen, die die Verantwortung gegenüber den Subunternehmen einnehmen und bei Mängeln Ansprechpartner sind (Menz 2014: 186 ff.).

Das Netzwerk mit Perspektive auf die Baubranche durchzukodieren, ist eine Variante, die Unternehmensvernetzung über die Zunft als Intermediärorganisation zu illustrieren. Gleiches würde für die Gastronomie- oder die Finanz- und Beratungsbranche gelten, allerdings ist die Baubranche aufgrund ihrer Komplementarität verschiedener Unternehmen und der historischen Verbundenheit der Zunft zum Handwerk besonders geeignet. Die eingefärbten Knoten durchziehen das Netzwerk wie ein Skelett. Knoten ohne jegliche Relation zum Baugewerbe oder ohne Informationsangabe wurden blank gelassen. Abgesehen von dem mehr oder weniger kohärenten Vorkommen von Organisationen mit Verbindungen zum Baugewerbe finden sich wenige strukturelle Auffälligkeiten. Die Tätigkeit und die Bildung formaler Subeinheiten in der Zunft richten sich demnach nicht nach beruflichen Gesichtspunkten. Dies ist vor

allem mit Blick auf die historische Prägung eine wichtige Feststellung. Position und Status spielen eine wichtigere Rolle als der Beruf. Auch der Vernetzungsgrad der einzelnen Knoten ist nicht auf die berufliche Qualifikation zurückzuführen. Stattdessen folgt die Zunft ihren eigenen Gesetzen.

Abb. 17: Graph 6 – Berufskategorien der Organisationsmitglieder

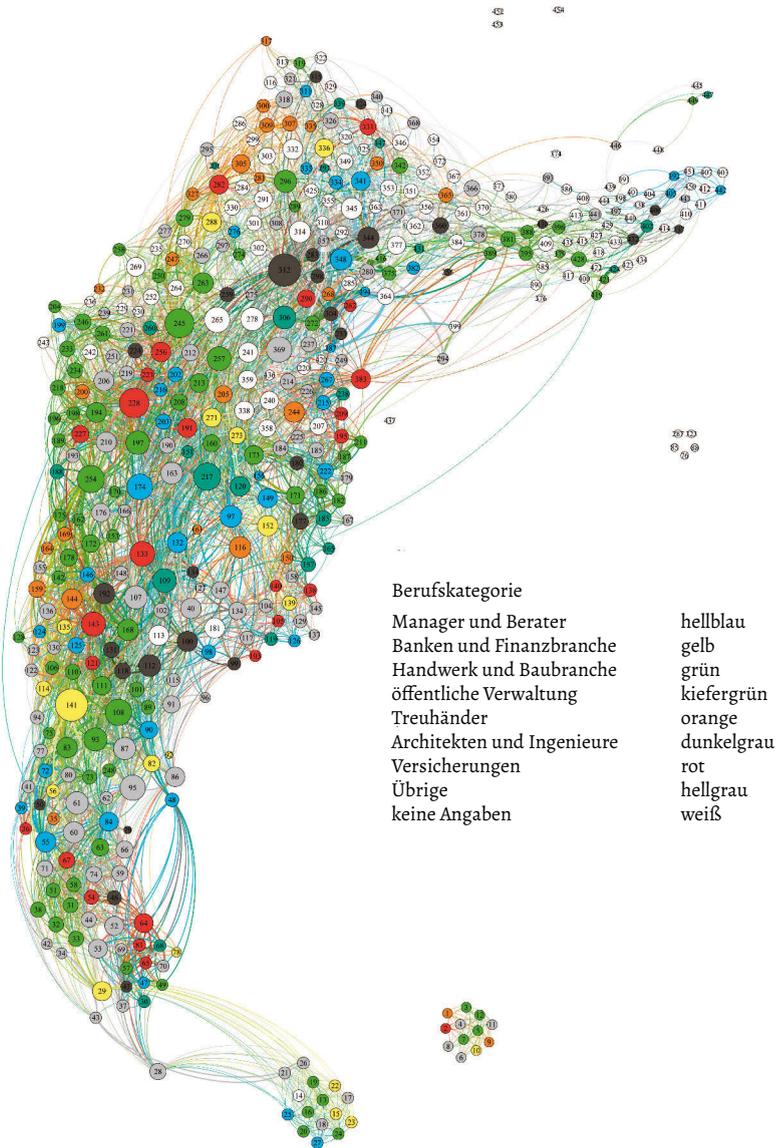
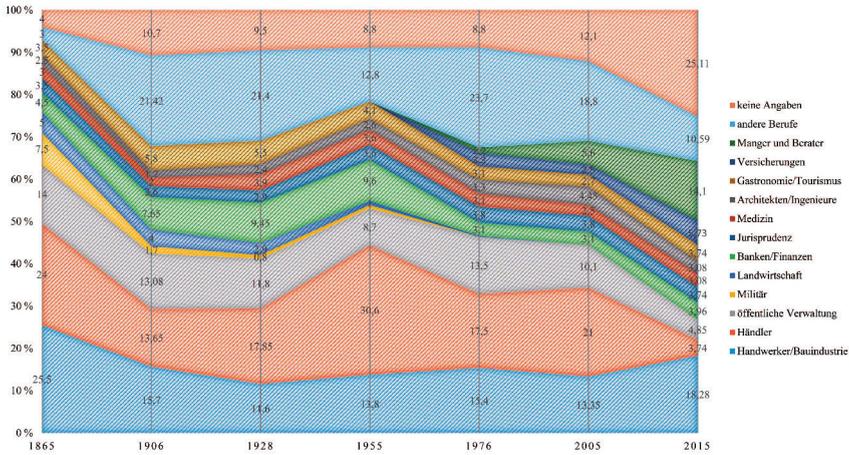


Abb. 18: Berufsanteile in der Zunft 1865–2015²¹


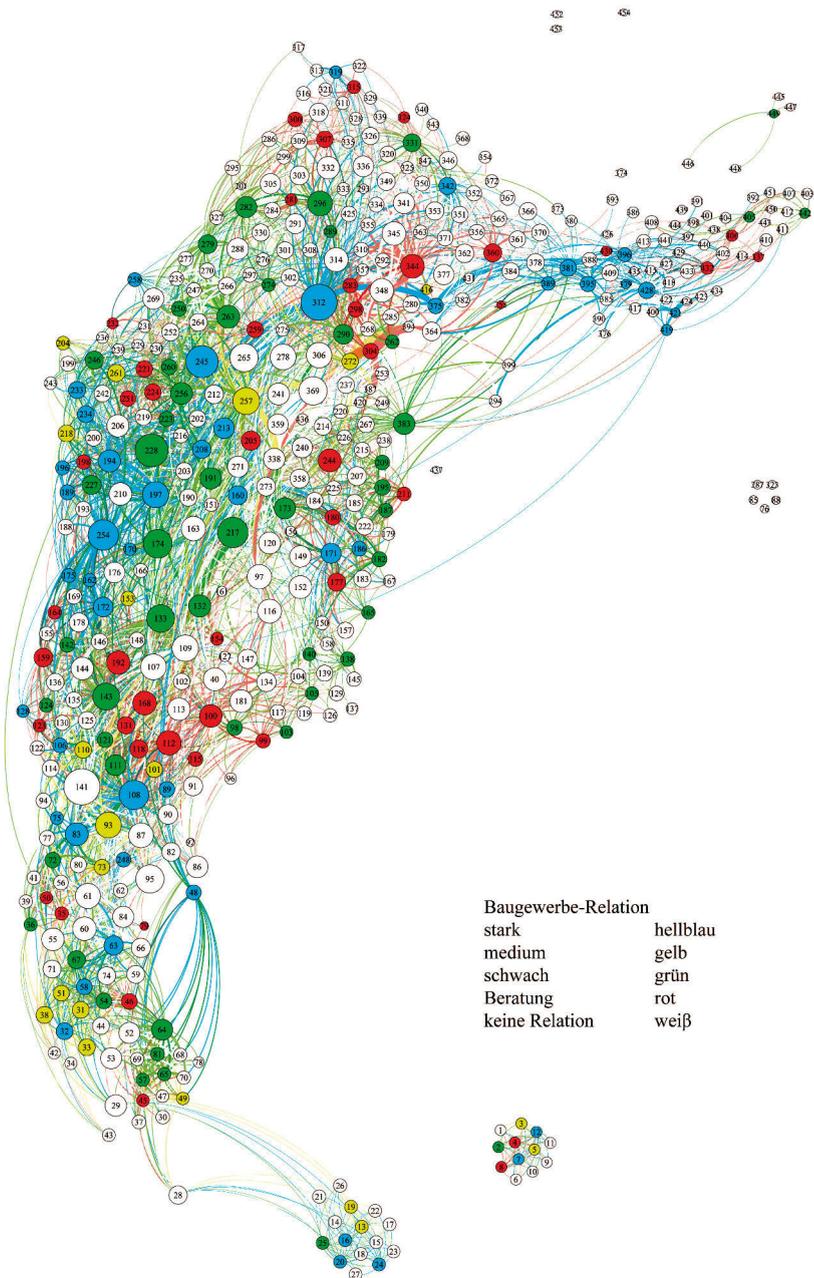
Die Hauptvernetzung läuft vor allem über die Eintrittskohorten, mit einzelnen Ausnahmen, die formal als Schlüsselstellen (*boundary spanner*, Burt 1992) angeschaut werden können. Ersichtlich ist dies gut am Beispiel der Eintrittskohorte, die bereits seit einem Jahr aktiv ist, und den beiden Mitgliedern 28 und 29, die sich bereits außerhalb der Eintrittskohorte vernetzt haben und so eine eigentliche Brücke der Eintrittskohorte bilden. Damit spiegelt sich in der Netzwerkstruktur die Wichtigkeit organisationaler Subgruppen, wie sie auch in den Interviews betonte wurde. Die Subgruppen sind wichtige Horte der Identitäts- und Intimitätskonstruktion, obschon die Mitglieder offensichtlich nicht nach ihren Berufs- oder Statusattributen in die Subgruppen rekrutiert werden. Auch was die Auftragsvergabe und die berufliche Unterstützung unter den Zünftlern angeht, gilt die Subgruppe als primäre Anlaufstelle, da man mit diesen Mitgliedern üblicherweise den engsten Kontakt pflegt. Zum informalen Austausch der Zünftler kommen formale Einrichtungen wie etwa eine Stiftung hinzu, deren Ziel die ökonomische Hilfe für Zünftler, die in finanzielle Not geraten sind, ist. Die Stiftung wird von einer Handvoll Zünftlern geführt und behandelt allfällige Unterstützungsleistungen diskret. Es geht darum, einem gescheiterten Bruder wieder auf die Beine zu helfen, ohne dies an die große Glocke zu hängen.

Um ein adäquates Bild der abgebildeten Geschäftsfelder zu erhalten, sollte auch darauf geachtet werden, was deutlich unter- beziehungsweise gar nicht vertreten ist. Berufe²² des sozialen Sektors, aus der Kunstindustrie, der Wissenschaft und dem

21 Die Zahlen von 1865 bis 2005 entstammen einer Chronik der Zunft. Die Zahlen von 2015 wurden im Rahmen dieser Untersuchung, basierend auf der Mitgliederliste, selber erhoben.

22 Die Unterscheidung zwischen Professionen und Beschäftigung zeigt sich im deutschen Sprachraum deutlich am Begriff des Berufes, welcher von *Berufung* hergeleitet wird und damit auf eine höhere Ebene, sei es metaphysisch, geistlich oder verwaltungshierarchisch, verweist. Hintergrund der professionalisierten Tätigkeit sind Webers Ausführungen zur formalisierten Bürokratie, die spezifische Ausbildungsetappen erfordert und eine hohe Loyalität der Arbeitnehmer voraussetzt und beidseitig bewirkt. Im Unterschied dazu werden unter Beschäftigten (im englischen *occupations*) jene verstanden, die auf kein spezifisches Kapital zur Vollstreckung ihrer Aufgaben angewiesen sind (vgl. Meyer/Bromley 2013: 373 f.; Wyatt/Hecker 2006).

Abb. 19: Graph 7 – Affinität zum Bausektor



Bildungssektor sind klar unterrepräsentiert. Außerdem finden sich nur wenige der regional 100 größten Unternehmen in der Zunft wieder, und bei jenen, die vertreten sind, besetzen die Mitglieder keine hohen Positionen.

Die hier beschriebene Zunft ist also nicht nur eine Organisation, wo Intimität und persönliche Freundschaften gebildet werden, sondern auch die lokal verankerten Organisationen repräsentiert werden. Traditionell sind es vor allem kleinere und

mittlere Unternehmen aus der Handwerks- und Baubranche der Region, die sich in der Zunft wiederfinden, obgleich sich die Berufskomposition über die Jahre deutlich gewandelt hat. Der Perspektivenwechsel hin zu einem interorganisationalen Netzwerk bringt zusammenfassend folgende Erkenntnisse: Es handelt sich bei der Zunft A um eine Organisation, deren Mitglieder hauptsächlich im Bereich der kleineren und mittleren Betriebe tätig sind, allerdings in hohen Geschäftspositionen. Wie bereits bekannt ist, sind viele der Mitglieder Inhaber eines Familienunternehmens oder sonst selbstständig Erwerbende. Entsprechend kann daraus ein kaufmännischer Habitus abgeleitet werden, der auch Networking und Auftragsvergabe in der obskuren Organisation vermuten lässt (vgl. Weltsicht und Homophilie). Was die Auswahl der Berufe angeht, ist die Mehrheit aus dem Handwerks- und Bausektor. Es gibt aber auch Häufungen bei sogenannten Generalisten, wie es etwa Juristen, Berater oder Finanzdienstleister oftmals sind. Weniger auffällig als die Baubranche ist die Gastronomie, obschon zahlreiche Organisationsmitglieder gastronomisch tätig sind oder im Zuliefererbereich arbeiten wie etwa Küchenbauer oder spezialisierte Nahrungsspediteure. Daneben gibt es Häufungen, wie etwa jene der Zahnmediziner, deren Erklärung nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Zunft in vielen Belangen auch als politisches Netzwerk wirkt (vgl. Kap. 8.5). Das erklärt die bürgerliche Eintrittsklausel und das hohe Vorkommen der Mitglieder bei Interessenkomitees oder Wahllisten. Eine mögliche Erklärung: Verschiedene Branchen wie der Tourismussektor, der Detailhandel, die Bau- und Handwerksbranche und Gastronomie leben davon, dass eine ihnen wohlgesinnte Politik gemacht wird. Beispielsweise mit der Festlegung der kommunalen Steuersätze für juristische Personen. Eine Recherche der Internetauftritte der Firmen der Zunftmitglieder spiegelt diese Prägung: Oft wird Bezug genommen auf Regionalität und Lokalität. Weitere Stichworte sind: »Sorgfältig ausgewählte Lieferanten«, »KMU-freundlich«, »Familienbetrieb«, »Familienunternehmen«, »traditionsreich«, »Zukunft braucht Herkunft«, »persönlich«, »freundlich«, »verankert«, »zuverlässig« oder »Heimat«. Verbindlichkeit und Vertrauen scheinen handlungsleitende Motive der Zünftler in ihrem Berufsleben zu sein (vgl. dazu Eccles 1981). Im nächsten Kapitel geht es deshalb um die Implikationen des Zunftnetzwerks für die Zunft und ihre Umwelt.

10.3 Unsichtbares, interorganisationales Beziehungsnetzwerk

Neben geselligem Austausch gibt es in der Zunft auch geschäftlichen Austausch unter Freunden. Die daraus resultierenden Geschäftsverbindungen der Mitglieder sind Resultat einer sehr spezifischen Komposition von Berufen, gesellschaftlichem Milieu und idealisierter Intimität. Die generalisierte Reziprozität wird wahrgenommen als fundamentale Hilfsbereitschaft unter den Zunftmitgliedern. Man schaut und spricht sich als Brüder an. Gefälligkeiten erscheinen daher nicht nepotistisch, wie es etwa finanzielle Begünstigung wäre, sondern als ein Akt der Solidarität. Es ist einleuchtend, dass diese im Bereich einer lokalen KMU-Wirtschaft mit einer Häufung von Bau- und Handwerksunternehmen eher zum Tragen kommt als etwa in Hochfinanz- oder Börsenunternehmen. So sind Hochfinanzspezialisten oder Börsenmakler gar nicht in der Zunft vertreten. Das mag zum einen daran liegen, dass die hier näher betrachtete Zunft an einem Standort beheimatet ist, wo internationale Finanztransaktionen eine

untergeordnete Rolle spielen, aber zum anderen auch daran, dass das lokale Netzwerk regionaler KMU-Unternehmer nicht das passende Gerüst für diese Art von Geschäftsinteressen wäre. Eine Gefälligkeit wie die Renovation des Badezimmers ist einfacher geleistet und zurückbezahlt als eine Gefälligkeit in fragilen, mit Hochrisiko behafteten Börsenmärkten.

Für Außenstehende bleiben die Zunftverbindungen diskret und neutral im Hintergrund. So bleibt die selbstproklamierte Offenheit für interessierte Mitglieder gewahrt, obschon sie eigentlich dem rigiden Selektionsmechanismus und dem Mythos der Auserwähltheit zuwiderläuft. Zumindest so lange potenzielle Neumitglieder der geforderten kulturellen Denk- und Lebensweise entsprechen. Die Organisationsstrukturen werden in dem Moment, indem Zünftler außerhalb der Zunft interagieren, zu Hinterbühnenstrukturen. Die Mitglieder verhalten sich gemäß ihrer geteilten Erfahrung und der Narrative, die sie aus der Zunft kennen. Sie sind sich quasi-intim, ohne dabei den Ursprung ihrer Intimität zu offenbaren. Der Effekt davon ist der gemeinhin erhobene Filzvorwurf, dem sich obskure Organisationen stellen müssen oder eben nicht stellen müssen, weil sie die Umwelterwartungen geschickt mit zeremoniellen Aktivitäten befriedigen. Die idealisierte und rollenabhängige Intimität und Hierarchie der Zunftbrüder in Bezug auf außerorganisationale Aktivitäten berücksichtigend, erkennt man den bereits angesprochenen Haloeffekt, der sich auf lokale Märkte überträgt. Das distinkte Muster der Berufe, die in der Zunft vertreten sind, ist dafür eine wichtige Vorbedingung.

Die Zünftler repräsentieren lokale Unternehmen und fungieren so auch als Brückenbildner für weitergehende Vernetzung (Putnam 2002; Granovetter 1973; Burt 1992). Das Zunftmitglied, in der Regel mindestens Kader oder gar in der Geschäftsleitung, verfügt mit hoher Wahrscheinlichkeit über Zugang zum Kerngeschäft seiner Unternehmung. Die Zunft hat demnach die Rolle eines Intermediären, der Triaden ermöglicht, die gemäß der granovetterschen Definition von Beziehungsformen zwingend vorkommen müssen (1973: 1363, vgl. Abb. 20).

Abb. 20: Vernetzungspotenzial durch starke Beziehungen

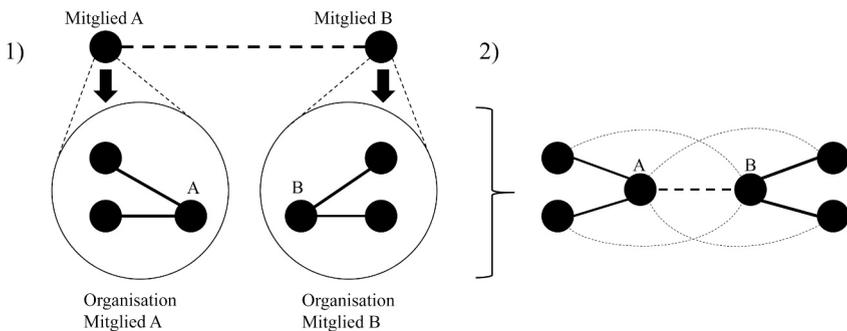


Abbildung inspiriert von Moliterno/Mahony 2008

Kurz zusammengefasst, besagt Granovetters These, dass wenn die Beziehung zwischen A und B stark ist und A und B auch stark vernetzt sind mit den Knoten aus ihren Unternehmen, es zwingend zu einer Verbindung zwischen den Knoten aus der Organisation und den Zunftmitgliedern kommt. »Once a guild member had shared his knowledge, it is very plausible that someone else might then share it with some third

party who might not even be a guild member« (Moor 2008: 205): Der abgesteckte Kreis zwischen Mitgliedern, die formalisierte, starke Beziehungen zueinander unterhalten, wird dann erweitert und eröffnet einen Pool an potenziellen schwachen Beziehungen. Ob diese Verbindung aktiviert wird beziehungsweise was aus dieser Beziehung erwächst, ist indes unklar. Fakt ist nur, dass die Beziehung aufgrund dieser Konstellation besteht. »An organization [...] often gives rise to the formation of networks among its members that may also have connections outside the organization, and the existence and reproduction of networks often depends on a decided order« (Ahrne 2018: 180). Die intermediäre Rolle, die die Zunft dabei spielt, führt also zu Beziehungen, die ohne das Zunftnetzwerk in dieser Form nicht bestehen würden. Die Qualität dieser Beziehungen ist allerdings schwer zu charakterisieren. Vor allem bei großen Gruppen spielen die beschriebenen, gruppenspezifischen Normen eine kleinere Rolle (vgl. Elster 1989; Coleman 1990), was auf die Durchsetzung und erschwerte Sanktionierung bei Nichteinhaltung der Normen wegen der schieren Gruppengröße zurückzuführen ist. Letztlich ist die Qualität einer Beziehung maßgeblich Teil der Beziehung selbst, also weniger ein Produkt »externer« Zuschreibungen und Ansprüche, sondern internalisierter Normen und Wertvorstellungen (vgl. Homans 1974: 76). Die Beziehungen bleiben erhalten, wenn beide beteiligten Parteien ohne die Beziehung schlechter gestellt wären, so die simple These (Nee/Opper 2015: 160).

Für die Zunft bedeutet dies, dass die eingeschlossenen Mikroinstitutionen außerhalb der Zunft zwar objektiv an Gültigkeit und Verbindlichkeit verlieren, dennoch aber nachhaltig wirken, weil sie von den Mitgliedern internalisiert wurden. Die Zunft ist für ihre Mitglieder in diesem Sinne ein Generator von Sozialkapital, das der eigentlichen Beziehungsstruktur des Zunftnetzwerkes inhärent ist (Coleman 1990: 302) und auf andere Kontexte übertragen werden kann. Coleman sieht zwei zwingende Kriterien für die Entstehung von Sozialkapital: Geschlossenheit und multiplexe Beziehungen. Unter Geschlossenheit versteht er die eindeutige Zuweisung von Netzwerkmitglied und Nichtmitglied. Historisch ist die Geschlossenheit bei Zünften klar gegeben, wie Ogilvie am Beispiel von Händlergilden in Württemberg zeigt (1997). Multiplexe Beziehungen bedeuten, dass, sind die Organisationszwecke einmal etabliert, die Beziehungen durchaus auch anderen Zwecken dienen können.

Members of the Wildberg worsted weavers' guild, for instance, transacted in the same factor and product markets, socialized over wine at their regular tavern, collaborated on petitions to the ruler, marched to Stuttgart to hold political demonstrations, and attended each other's weddings and funerals. These multi-stranded or multiplex relationships among guild members allowed [...] the resources of one relationship to be appropriated for use in others, making it more possible to generate effective social capital. (2004a: 323)

Der Aspekt multiplexer Beziehungen lässt sich auch bei der hier betrachteten Zunft feststellen. Wie dies allerdings von den Mitgliedern umgesetzt wird, ist variabel. Die einen profitieren aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds und ihrer Vernetzung außerhalb der Zunft viel von der Zunft als Intermediärorganisation, für andere handelt es sich bei der Zunft um eine nicht weiter relevante Freizeitbeschäftigung mit überschaubaren Folgen für die berufliche oder persönliche Entwicklung.

Geschäftstransaktionen, die über die Verbindung einer obskuren Organisation zustande kommen, folgen nicht einer Marktlogik im Sinne Polanyis (1957). Im Gegensatz zu einer Marktlogik, die Akteure am Rande ihrer Personalität kurzfristig und funktional verknüpft, basieren diese Austausche auf Reziprozitätsansprüchen, Normen und spezifischen Werten (vgl. Walzer 1983: 83). Die quasiintime Beziehung ist auf lange Frist angelegt. Sanktioniert wird zuerst normativ-rituell in der Gruppe und nicht über rechtliche Schritte. Damit ist der Clou eines Mitgliedernetzwerks wie der Zunft eben gerade, dass Transaktionen nicht einer Marktlogik folgen, sondern eine eigenständige Form der Koordination und Kooperation darstellen. Die Logik ähnelt dem, was Powell als Netzwerklogik beschrieben hat (1990), allerdings kommen Spezifika, wie in Kapitel 8 besprochen, dazu.

Der Begriff der Reziprozität wird aber je nach Disziplin und Sichtweise variabel aufgefasst (Axelrod 1984). Am einen Ende stehen die Vertreter, die Reziprozität als Äquivalenzmechanismus verstehen. Das heißt, reziproke Handlung verlangt immer nach einer äquivalenten Gegenhandlung. Im Fokus steht hier vor allem der objektive Wert der Handlung beispielsweise der Preis des gehandelten Gutes, den es zu egalieren gilt. In dieser Lesart kann Reziprozität also durchaus dem Selbstinteresse von Akteuren dienen. Sie verlieren nichts. Ihre Handlung ist nicht etwa dem Altruismus, sondern dem beidseitigen Gewinn verschrieben. Soziologisch steht häufig der Beziehungsaspekt im Vordergrund. Reziprozität meint hier die Beständigkeit von Beziehung und damit verbundene Obligationen. Dabei werden insbesondere kulturelle Aspekte und Dogmen berücksichtigt (Mauss 1968).

Im Falle der Zunft ist die Mitgliedschaft *per se* bereits eine Form von Reziprozitätsleistung. Durch den geforderten Einsatz zu Beginn der Mitgliedschaft werden sich die Sporen abverdient, um sich den Status als probates Mitglied zu verdienen. Sobald dies erreicht ist, werden Auftragsvergaben, Wissenstransfer, Gefälligkeiten und andere berufliche Überlappung vor dem Hintergrund einer Solidaritätsgemeinschaft möglich.

Die Gespräche haben ergeben, dass Tauschleistungen, die sich in Handel, Geschäftsaufträgen oder Gefälligkeiten äußern, wie beispielsweise, dass Zünftler benötigte Waren bei einem Zunftbruder kaufen oder Handwerksarbeiten von diesen ausführen lassen, zum organisationalen Alltag gehören. Allfällige Preisnachlässe sind dabei nicht ausschlaggebend, vielmehr wird das vertraute Verhältnis als entscheidender Punkt für diese Praktiken genannt. Auf Formalebene ist wirtschaftliches Weibeln dennoch verpönt. Gegenleistungen verlangen Zünftler gemäß eigenen Angaben nicht, obgleich sie vorkommen. Dies legt nahe, dass es sich bei der Reziprozität um einen Mythos handelt, an den von Zünftlern geglaubt wird, ohne diese Leistungen tatsächlich einzufordern. Bei Ritualen ist Gegenseitigkeit automatisch immer mitgedacht, die Zünftler sollen intern an einem Strang ziehen, Brüderlichkeit setzt voraus, dass man auch teilt. Es kann davon ausgegangen werden, dass das gänzliche Fehlen reziproker Leistungen irgendwann zum Disput führen würde. Daneben gibt es die formale Einrichtung, die als Drittinstantz fungiert: die Hilfsstiftung, die von wenigen Mitgliedern gesteuert wird und verschwiegen operiert. Auch Positionen sind mit Erwartungen wie Geschenken oder Gaben verknüpft, wie beispielsweise das traditionelle Zunftgeschenk des amtierenden Zunftmeisters. Deren Auslagen während des Amtsjahres sind so hoch, dass anzunehmen ist, dass sich die Investitionen direkt oder indirekt auszahlen und nicht nur dem Solidaritätsgedanken dienen.

Die Multilevelbetrachtung der Zunft als Organisation und als Netzwerk hat gezeigt, dass sich die Zunftverbindungen wie ein unsichtbares Gitter über eine bestimmte Auswahl an Unternehmen legen lässt und so Beziehungen ermöglicht, die ansonsten nicht bestanden hätten. Multilevelstudien zu organisationalen Netzwerken haben oftmals Probleme, diese verschiedenen Levels zueinander in Beziehung zu setzen (Contractor et al. 2006). Vor allem dann, wenn die Knoten selbst zu Akteuren, in diesem Falle Repräsentanten von Organisationen werden und die Verbindungen dieser Organisationen mit all ihrer Information zu Hierarchie und Intimität in diesem interorganisationalen Netzwerk für nicht Eingeweihte unsichtbar bleiben. Die Transition von einem intraorganisationalen Netzwerk, das auf Komitgliedschaft in organisationalen Subeinheiten basiert, hin zu einem regionalen Unternehmensnetzwerk ist daher gewinnbringend, weil so die Verflechtung der Mitglieder, inklusive hierarchische Position, offenbart wird. Wie weit dieses Netzwerk reicht beziehungsweise welcher Inhalt in diesen Verbindungen transportiert wird, kann nicht akkurat bemessen werden, doch die Wahrscheinlichkeit, *dass* etwas fließt, ist als groß einzuschätzen.

TEIL III

11 Ergebnisse und Diskussion

Zu Beginn des Buches wurde ein breiter Einstieg über die Typik obskurer Organisationen gegeben. Demnach sind obskure Organisationen ein Organisationstyp, der von der Organisationstheorie nie systematisch aufgenommen wurde. Es gibt benachbarte, empirische Fälle, die viele Eigenheiten obskurer Organisationen teilen. So sind illegitime, stigmatisierte Organisationen oder Verbrecherorganisationen in vielen Bereichen ähnlich beschreibbar. Auch ›herkömmliche‹ Organisationen wie etwa Unternehmen haben obskure Merkmale. Der Blick ins Innere einer Organisation ist als Nichtmitglied in jedem Fall erschwert, auch wenn institutionalisierte Transparenzerwartungen an organisationale, aber auch individuelle Akteure immer stärker werden.

Dieses Buch konzentriert sich deshalb auf den Spezialtyp der obskuren NPOs. Verblüffenderweise ist die Palette an Organisationen, die diesem Typ zugerechnet werden können, größer, als intuitiv angenommen: Alumniorganisationen, Bruder- und Schwesternschaften, Burschenschaften, Studentenvereine, rurale Korporationen, exklusive Mitgliedschaftsorganisationen und Branchenverbände, Kulturvereine, Preisverleiher, Wohltätigkeitsvereine, Umweltschutzvereine, Interessenvereine und eben auch Zünfte, Logen oder Serviceclubs.¹ Das Feld des Non-Profit-Sektors bietet sich auch an, weil die Heterogenität, die diesem Sektor zugeschrieben wird, Schärfung verträgt.

Da Obskürität das zentrale Merkmal dieses Organisationstyps ist, gilt das Interesse in erster Linie dem Umgang dieser Organisationen mit einer anspruchsvollen und erwartungsvollen Umwelt. Der soziologische Neoinstitutionalismus hebt, im Gegensatz beispielsweise zum Kontingenzansatz, die Wichtigkeit von umweltlichen Werthaltungen und Überzeugungen hervor (vgl. Hasse/Krüger 2019). Organisationsstrukturen sind gemäß dieser Perspektive nicht die effizienten Mittel zur Zielerreichung, sondern dienen der Signalisierung. Üblicherweise wird Effizienz signalisiert, um so Legitimität im Sinne von Nützlichkeit und Angemessenheit zu erlangen. Im Falle von obskuren Organisationen ist Effizienz aber nicht die höchste Maxime, stattdessen wird Konformität mit lokalen Bräuchen und Traditionen dokumentiert. Dies geschieht auf zeremonielle Art und Weise. Aus der Perspektive des soziologischen Neoinstitutionalismus gelten Organisationen als offene Systeme. Diese Einordnung und auch die Kategorisierung der Forschungsrichtung, die heute Neoinstitutionalismus bezeichnet wird,

¹ Die analytisch scharfe Trennung zwischen NPO und Interessen- und Branchenverband ist empirisch nicht immer einfach. Spillman zeigt eindrücklich, wie stark US-Branchenverbände dem hier präsentierten Zuschnitt obskurer Organisationen ähneln (2012).

sind im Nachgang erfolgt. Der frühe Neoinstitutionalismus hat sich weniger als Theorielinie verstanden, sondern bestand aus Einzelbeiträgen mit konzeptionellen Überlappungen (vgl. ebd.). Die Tatsache, dass dem Neoinstitutionalismus eine eigentliche Programmatik fehlt und sich die wegweisenden Arbeiten von Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983) und Zucker (1977) vor allem an damals prominenten Theorien abarbeiteten, erklärt die ungenügende Berücksichtigung des sogenannten alten Institutionalismus. Dabei gibt es Überlagerungen mit früheren Institutionentheorien wie den vorgängig besprochenen von Selznick oder Stinchcombe. Während der Neoinstitutionalismus von einer hohen Umweltresponsivität von Organisationen ausgeht, sehen die alten Institutionen Umwelteinflüsse als für Organisationen bedrohliche, gar feindliche Störfaktoren an, denen sich Organisationen notgedrungen und eher widerwillig stellen müssen. Die Historizität und Prägung von Organisationen spielt dabei eine bedeutende Rolle, da jeder Wandel als langwieriger und reibungsvoller Prozess verstanden wird.

Mit einer Synthese von alten und neuen Institutionenkonzepten wurde versucht, ein Rahmen für die vorliegende Untersuchung zu schaffen. Demnach spielen die institutionelle Führung und Wertinfusion in Organisationen für den organisationalen Charakter eine wichtige Rolle. Dazu kommt, dass umweltliche Einflüsse einen prägenden und langanhaltenden Effekt auf die organisationale Identität haben können. Mithilfe des Konzepts der institutionellen Logiken wurden sieben Charakteristiken abgeleitet, die den empirischen Untersuchungsrahmen für obskure Organisationen darstellten.

Dem breit angelegten, deskriptiven Teil über die sieben Charakteristika, die bemerkenswert ausgeprägt sind bei obskuren Organisationen, folgte eine Fokussierung auf eine obskure Organisation. Dadurch, dass eine Organisation herausgepickt wurde, konnten spezifische Vernetzungen zwischen den Mitgliedern und die Qualität ihrer Beziehungen thematisiert werden. Mithilfe bildgebender Netzwerkanalyseverfahren wurde aus der obskuren Organisation ein Mitgliedschaftsnetzwerk mit Implikationen für außerorganisationale Effekte.

Die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden hat ergeben, dass es sich bei obskuren Mitgliedschaftsorganisationen um Netze quasistarker Beziehungen handelt, die auf der idealisierten Vorstellung von Intimität basieren. Um das Netzwerk einer obskuren Organisation zu verstehen, ist es wichtig, die Mythen der Auserwähltheit und Diskretion in die Betrachtung miteinfließen zu lassen. Nur so machen der rigide Selektionsmechanismus, die homogene Mitgliederauswahl und die quasistarke Vernetzung der Mitglieder Sinn.

Bis hierher konnte festgestellt werden, dass obskure Organisationen die Konstruktion quasistarker Beziehungen (einer idealisierten Intimität folgend) mit normativen, kognitiven und strukturellen Mitteln ermöglichen. Obskure Organisationen sind demnach Gemeinschaften sorgfältig ausgewählter Mitglieder, die da spezielle Beziehungen schaffen, wo ansonsten nicht zwingend spezielle, also quasistarke, Beziehungen herrschen, nämlich im Geschäftsumfeld.

Im Folgenden werden die Hauptkenntnisse dieser Untersuchung diskutiert. In einem ersten Schritt wird das Phänomen der Verselbstzweckung obskurer Organisationen mit Bezugnahme auf Selznick erläutert. Dass obskure Organisationen zum Selbstzweck tendieren, mindert allerdings ihre Effekte als Gefäße für regionale Netzwerke mit Besonderheiten im wirtschaftlichen und politischen Bereich nicht.

Dies markiert den zweiten Diskussionspunkt, bevor die obskure Organisation in ihrer Rolle als Intermediärorganisation besprochen wird. Zum Schluss soll mithilfe des Konzepts eingeschlossener Mikroinstitutionen, die in einer Organisation von innen heraus konstituiert werden, geklärt werden, wie eine gewisse Umweltresistenz Resultat historischer Prägung sein kann. Alle Diskussionspunkte beziehen sich auf die Erkenntnisse dieser Untersuchung und verfolgen die Beantwortung der Fragen, wie obskure Organisationen erstens funktionieren und zweitens wie sie es schaffen, sich bestimmten Umwelttrends zu widersetzen.

11.1 Obskure Organisation als Selbstzweck

Obskure Organisationen haben seit der Zeit ihrer Entstehung in vielen Fällen eine Veränderung ihres formalen Organisationszwecks durchgemacht. Statt Marktkoordination sind Zünfte heute Karnevalsgesellschaften mit dem Ziel der Traditionspflege, statt Geschäftsnetzwerk sind Serviceclubs heute Wohltätigkeitseinrichtungen und statt konspirativer Orte der Demokratie und Gleichheit sind Logen heute obskure Selbstoptimierungsanstalten.

Diese Zweckveränderungen sind auf die sich wandelnden äußeren Umstände zurückzuführen. Sie sind damit die Lösung für ein sich wandelndes Problem, das die Existenz der Organisation bis anhin ermöglicht hatte. Schweizer Zünfte verloren ihre Daseinsberechtigung mit dem Ende des Ancien Régimes und einer politischen Neuordnung durch Napoleon, Serviceclubs mussten sich den Vorwürfen der Vetternwirtschaft beugen und Logen haben nach Dekaden der Verbote und Verleumdungen ihr Ziel einer aufgeklärten Gesellschaft erreicht und bilden bloß ein Relikt vergangener Zeiten beziehungsweise sind gar Verhinderer aufklärerischer Werte, wenn es zum Beispiel um die Geschlechtergleichheit geht. Dennoch existieren diese Organisationen noch immer. Der Organisationsalltag ist intensiv, die Mitgliedschaft exklusiv, und aus der Mitgliedschaft erwachsen dem Einzelnen potenziell geschäftliche oder politische Vorteile.

Zielgerichtetheit und Zweckbezogenheit wird in fast allen Definitionen von Organisationen als zentrales Merkmal angeschaut (Aldrich 1999; Cyert/March 1963; Barnard 1938). Hintergrund ist meist, dass gemeinsame Interessen mit einem organisationalen Zusammenschluss effizienter und damit, normativ gesprochen, besser erreicht werden können. Geregelt und konstituiert durch Satzungen und allgemein gültige Rechtsvorschriften, sind Organisationszwecke auf Dauer angelegt. Eine Zweckveränderung geschieht deshalb gerade bei nicht profitorientierten Organisationen nicht leichtfertig.

Es handelt sich hier um eine Form von Zweckmobilität (vgl. Kette 2017: 35), die beinahe unbeachtet bleibt, da obskure Organisationen wenig umweltresponsiv sind. Im Gegensatz zu Mischkonzernen wie Nokia, die sich erfolgreichen neuen Technologien wie dem Mobiltelefon zugewendet haben, ist die Zweckänderung bei obskuren Organisationen weniger augenscheinlich und nur im Kontrast zum Ursprungszweck der Organisationen ersichtlich. Der springende Punkt ist, dass die Zweckänderung sich hauptsächlich an Umwelterwartungen orientiert hat.

Interessanterweise werden Zünfte, als Beispiel einer obskuren Organisation, gerade in der Organisationsforschung als Vorformen von Organisation angesehen. Zünfte waren nicht zweck- und aufgabengebunden und hatten eine enge Verwebung religiö-

ser, jurisdiktioneller, sozialer, politischer und militärischer Aufgaben (vgl. Kieser 1987). Obschon Zünfte heute über einen formalen Organisationszweck verfügen, scheint diese historische Prägung anzuhafte (vgl. dazu Kap. 11.4).

Die formalen und selbstaufgelegten Ziel- und Zweckvorgaben erklären aber das Wesen obskurer Organisationen nur unzureichend. Weshalb müssen Mitglieder hochselektiv ausgewählt werden, wenn es um Traditionserhalt geht? Weshalb sind Ideen der Freundschaft und Bruderschaft so stark institutionalisiert? Weshalb sind die Organisationen trotzdem rigid hierarchisch organisiert?

Selznicks Konzept der Verselbstständigung der Organisation als Institution, also das Verkommen der Organisation zum Selbstzweck, liefert die Antwort.² Selznicks TVA-Studie konzentrierte sich auf die Implementation partizipativer Elemente in einem groß angelegten Bürokratiprojekt (1966). Sein Begriff der Kooptation beschreibt die organisationale Adaption an beteiligte Interessengruppen. Diese Adaption ist aber geprägt von Machtkämpfen und Politik. Diese Sichtweise erstaunt mit Blick auf Selznicks Vita nicht: Selbst ehemaliges Mitglied in einer Trotzlistischen Vereinigung, wusste Selznick, was es bedeutet, wenn organisationale Mittel zum Zweck werden. Eine Erkenntnis, die er von Michels Studie über die deutsche SPD übernahm (vgl. Selznick 1992: 247). Versteht man wie Selznick die Zielverschiebung als einen historischen Abweichungsprozess des ursprünglichen Organisationszwecks, stehen Anpassungsprozesse an eine der Organisation feindlich gesinnte Umwelt dahinter. Selznick beschreibt dies am Beispiel seiner TVA-Studie, und es wird klar, dass in diesem Fall der Kooptation viel mehr Politik und strategische Umweltentscheidungen im Spiel sind als im Falle obskurer Organisationen. Dennoch hilft sein Konzept der Erklärung, weshalb sich auch bei obskuren Organisationen Zielverschiebungen und vielmehr eine Vielzahl von Zielen ergeben haben. »In the natural community elites play a vital role in the creation and protection of values. [...] Specialized academies, selective recruiting, and many other devices help to build up the self-consciousness and the confidence of present and potential leaders« (Selznick 1957: 14). Das Problem dabei ist die Verselbstständigung dieser elitären Ziele, sodass die Organisationsführer nicht mehr im Sinne der Organisation handeln, sondern aus Eigeninteresse.³

Selznick war fasziniert von der Widerspenstigkeit von Organisationen, der Tyrannei von Formalstruktur als eigentliches Mittel zum Zweck und der Zweckverschiebung in Organisationen (vgl. Krygier 2015: 43). Diese Aufzählung liest sich fast wie die Beschreibung der idealtypischen obskuren Organisation. Umwelt wird als feindlich wahrgenommen, der mit der Stärkung und Wahrung der organisationalen Identität energisch entgegengetreten werden muss. Selznicks Sicht auf intraorganisationale Normen und Prozesse zeigt sich auch in seiner Arbeit zu kommunistischen Partei-

2 Der Befund der Zielverschiebung ist nicht alleine auf Selznick zurückzuführen. Merton betont Mittel (means), die eine Eigendynamik entwickelt und irgendwann Selbstzweck werden (1940). Analog kann diese Verschiebung auch bei organisationalen Untereinheiten vorkommen (Simon 1981). So wie die Öffentlichkeitsabteilung einer Universität ein anderes Selbstverständnis und andere Ziele hat als die Forschungsabteilung oder die Hauswarte, so können sich diese Zwecke auch verselbstständigen und zu einer eigenen Logik unter vielen (konkurrierenden) Logiken unter einem Dach werden (Cyert/March 1963).

3 Selznick verweist in diesem Zusammenhang auf die Praktik der katholischen Kirche. Diese vermeidet Selektivität bei der Wahl ihrer Führer und sorgt stattdessen für eine breite und starke Indoktrinierung bei der Ausbildung dieser potenziellen Führer (vgl. 1957: 14).

en (*The Organizational Weapon* [1952]). Mit *Leadership in Administration* liefert Selznick schließlich die Erklärung für die Verselbstständigung von Mitteln zum Zweck, indem er die Konzepte der institutionellen Führung, der Wertinfusion und organisationaler Charakter und Identität vorschlägt (1957). Institutionelle Führung setzt dort an, wo Bürokratie und rationale Planung an ihre Grenzen stoßen.⁴ Sie ist die Quelle intraorganisational konstituierter Werte, die der Organisation infundiert werden. Dies ist ein reibungsvoller und konfliktreicher Prozess.

Selznick versteht Institutionalisierung als die Historiografie der Organisation. Demgemäß betont er organisationsspezifische Institutionen, die zwar nicht von Umwelteinflüssen unberührt bleiben, aber ihre Wirkungskraft dennoch außerhalb der organisationalen Grenzen verlieren. Genauso verhält es sich mit den institutionellen Rahmenbedingungen in obskuren Organisationen, die außerhalb der Organisation erstens nicht verstanden werden und zweitens keine Grundlage haben. Selznick attestiert der organisationalen Umwelt damit einen strukturierenden Einfluss, allerdings nicht in abstrakter Form, sondern als konkrete Gruppe von Akteuren, die ein Interesse an der Einflussnahme in der betroffenen Organisation haben (1957: 16 f.). Kurzum: Selznicks Sicht auf Organisation und Umwelt ist klar politisch-normativ geprägt und basiert auf einer ideologisch-philosophischen Betrachtung von Welt. Fragen nach Konflikt, Macht und Moral sind substantielle Begleiter in Selznicks Organisations- und Institutionentheorie.⁵

Gerade vor dem Hintergrund der eindeutigen politischen und normativen Prägung obskurer Organisationen muss der Blick durch eine theoretische Brille wie jene Selznicks fallen. Obskure Organisationen als eingebettete, durch Rationalitätsmythen geformte Organisationen zu verstehen, würde bedeuten, wesentliche Aspekte zu vernachlässigen. Alle Trends, Moden und Weiterentwicklung der alten und neuen soziologischen Institutionentheorie auf einen gemeinsamen Nenner heruntergebrochen, lassen sich zwei Grundmerkmale festhalten: Akteure, Handeln, Umwelt und Entitäten sind sozial konstruiert und widersetzen sich dem Handlungsmodell rational-kalkulierender Akteure (Selznick 1996: 273). Organisationstheoretisch gibt es zwei Lager: jene, die von echten Organisationszielen ausgehen, die von Organisationen auch bewusst verfolgt werden, und jene, die Organisationsziele als strukturelle Fassade betrachten und von mannigfaltigen, informalen Zielen ausgehen. Beide Betrachtungen finden ihre empirische Berechtigung. Wie schon mehrfach angesprochen, zieht sich auch hier eine Demarkationslinie durch die theoretische Landschaft, die eng an das jeweilige Akteurs- und Handlungskonzept der Theorie gekoppelt ist. Kurzum: Organisationen, die bewusst und reflexiv handeln, können auch Ziele verfolgen, während

4 Dagegen argumentiert Hasse, dass ein halbes Jahrhundert nach Erscheinen von Selznicks *Leadership*-Konzept kaum ein gesellschaftlicher Bereich von Vermessung und Evaluation verschont geblieben ist (2018: 202).

5 Diese politisch-normative Fundierung hat vielseitige Reaktion provoziert: Perrow unterstellte Selznick ein elitäres Verständnis von organisationaler Führung nach der Lektüre seines Essays *Leadership in Administration* (1993: 169 ff.). Der Vorwurf, Selznick hätte eine normative Sicht, die den damaligen amerikanischen Zeitgeist unterstützt und Feindbilder wie den Sozialismus kritisiert. Gute institutionelle Führung basiert nach Selznick klar auf liberalen, westlichen Werten. So sei auch Selznicks Version des Staatsmannes klar von politischen Überzeugungen geprägt. Gouldner, ebenfalls ein Merton-Schüler, kritisierte seinerseits das metaphysische Pathos aus Pessimismus und Fatalismus in Selznicks TVA-Studie (1955: 498).

Organisationen, die ihre Ziele durch Umweltbedingungen ›diktiert‹ bekommen, sich bis zu einem gewissen Grad (unbewusst) davon entkoppeln.

Aus einer institutionalistischen Perspektive ist es also denkbar, dass der formale Zweck der obskuren Organisation als Tarnung für ein ›verdecktes‹ Ziel dient. Die Gründe dafür sind historisch gelagert:

So verfolgen nicht wenige Vereine des Vormärz unter unverfänglichen Namen manifeste oder latente politische Ziele, welche die Obrigkeit unter Strafe gestellt hatte. Andere Vereine wichen auf gesellige Nebenziele aus, nachdem ihre ursprünglichen Ziele erloschen oder irrelevant geworden waren (wie etwa die Schützenvereine nach Verlust ihrer Schutzfunktion. (Müller-Jentsch 2008: 486)

Im Gegensatz zu Unternehmen, welche den Zweck oder ihre Leistung bei entsprechender Nachfrage mühelos auch ändern können, sind NPOs stärker an ihren Zweck und die damit verknüpfte Legitimation gebunden. Besonders bei Unternehmen mit längerer Geschichte ist oft erstaunlich, worin die ursprünglichen Leistungen eigentlich bestanden, man denke an den ursprünglichen Holzstoffhersteller und heutigen Telekommunikationsriesen Nokia oder an den ursprünglichen Textilhändler und späteren Spielwarenhersteller Hasbro. Eine Zweckveränderung führt aber auch dazu, dass ursprüngliche Ziele ihre institutionelle Verankerung verlieren. Die Bedingungen, die dazu führen, dass die Organisation zum Selbstzweck wird, werden durch die Zweckveränderung also maßgeblich begünstigt. Wenn beispielsweise einer Zunft die Autorität zur Koordination von Marktteilnahme und Qualitätskontrolle entzogen wird und diese sich fortan für den Erhalt lokaler Traditionen einsetzt, so sind viele historische Aspekte der Zunft wie etwa die krämerische oder kleinbürgerliche Prägung vormalige Mittel, die zum Zweck werden. Dass die organisationalen Strukturen sich selbst Zweck und Mittel in einem sind, heißt nicht, dass obskure Organisationen deswegen bedeutungslos würden. Die selbst proklamierten Ziele werden verfolgt und bei Bedarf auch öffentlich verlautet. Der Mikrokosmos, der sich aus der Verselbstzweckung ergibt, hat zur Folge, dass die Organisationsgemeinschaft eng zusammenrückt. Tatsache ist, dass obskure Organisationen Personen mit bestimmten Attributen als Mitglieder zulassen und andere nicht. Diese Attribute basieren nicht auf Professionalisierung oder Ausbildung, sondern auf Weltsicht, politischer Einstellung, Beruf und Status. Damit sind die Selektionskriterien im Vergleich zu Unternehmen, die Stellen besetzen müssen, eigentlich hoch problematisch, weil sie gesellschaftlichen Mastertrends wie der Chancengleichheit, Menschenrechten oder Transparenzerwartungen entgegenlaufen. Ob die Effekte, die sich aus der Vernetzung der Mitglieder ergeben, intendiert sind oder nicht, ist dabei gar nicht so wichtig. Fakt ist, dass es Vernetzung gibt, wo ohne die obskure Organisation keine gleichwertige Vernetzung existieren würde.

11.2 Regionale Netzwerke starker Beziehungen

Die organisationale Vernetzung der Mitglieder hat Implikationen für außerorganisationale Netzwerke. Die obskure Organisation bildet die Grundlage für berufliche und politische Netzwerke. Eine homogene Berufskomposition und die hohe Anzahl an milizpolitischen Repräsentanten zeugen davon.

Das heißt nicht, dass obskure Organisationen gleichzusetzen wären mit Old-Boy-Netzwerken, wo die Profitmaximierung die höchste Maxime für die Mitglieder darstellt und die Mitgliedschaft bewusst zu einer Verbesserung des eigenen Lebensstandards führen soll:

Die Profite, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ergeben, sind zugleich Grundlage für die Solidarität, die diese Profite ermöglicht. Das bedeutet nicht, dass sie bewusst angestrebt werden – nicht einmal in den Fällen, wo bestimmte Gruppen, z. B. exklusive Clubs, offen darauf ausgerichtet sind, Sozialkapital zu konzentrieren und dadurch den Multiplikatoreneffekt voll auszunützen, der sich aus dieser Konzentration ergibt. (Bourdieu 1983: 192 f.)

Natürlich sind obskure Organisationen Horte, wo viel Sozialkapital produziert wird. Alleine die Häufigkeit der Treffen und die angestrebte Intimität zwischen den Mitgliedern sind Anzeichen dafür, dass es in diesen Organisationen darum geht, eine möglichst kohäsive Gemeinschaft zusammenzukitten. Die interorganisationale Vernetzung der Mitglieder obskurer Organisationen basiert auf idealisierten, starken Beziehungsnetzwerken, die im Verborgenen konstituiert werden. Effekte daraus sind die sehr wahrscheinliche Ausweitung der beruflichen Egonetzwerke von Mitgliedern. Die Literatur regionaler Ökonomien und informaler Ökonomien bietet interessante Ansatzpunkte, um die Merkmale solcher regionalen Wirtschaftskluster zu charakterisieren. Der Spieß wird aber gewissermaßen umgedreht: Statt von gegebenen regionalen und informalen Ökonomien auszugehen, wird das unsichtbare Mitglieder-Netzwerk obskurer Organisationen an den Anfang gesetzt. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem Einbettungs- und Normfragen.

Neben der augenscheinlichen Vernetzung der assoziierten Mitglieder einer obskuren Organisation kommt ein Element hinzu, dass die Art der Vernetzung charakterisiert, ohne dabei die Beziehungsqualität zum Gradmesser zu machen. Anders als diskrete Markttransaktionen oder administrativ-bürokratische Vorgänge wird Netzwerken eine besondere Kooperationsform zugeschrieben (Powell 1990). Diese Netzwerklogik beschreibt reziproke Austauschbeziehungen zwischen sich gegenseitig bevorzugenden Individuen. So verweist Powell darauf, dass bestimmte Industrien, ungeachtet ihres Alters, weniger durch Markt- und Hierarchielogik geprägt sind als durch eine Netzwerkkoordinationsform. Kommt dazu, dass Netzwerke, anders als Märkte oder Hierarchien, nicht Preise und Verträge als primäre Kommunikationsquelle darstellen, sondern die Qualität der Beziehungen über Inhalt und Erfolg von Interaktionen entscheiden.

Historisch setzten sich handwerkliche oder handwerksnahe Betriebe, Organisationen aus dem Verlagswesen oder der Unterhaltungsindustrie, als qualifizierte Akteure zusammen und ermöglichten so eine Kombination an Wissen und Fertigkeiten, die zu intensiven Zusammenarbeiten und tendenziell langanhaltenden Geschäftsbeziehungen führt (ebd.: 306). Das Risiko bei solchen Branchennetzwerken ist die strukturelle Nähe, die dadurch entsteht und damit die Gefahr von kartellähnlichen Strukturen, Absprachen und Begünstigung. Immer wieder auftauchende Enthüllungen zu Kartellen und Nepotismus in der Bau- und Handwerksbranche (Online 24) oder auch der Finanzbranche (Online 25) zeugen davon.

Typischerweise zeichnen sich Wirtschaftsregionen oder eben Wirtschaftscluster dadurch aus, dass Unternehmen die Nähe anderer Unternehmen suchen. Die Netzwerkbildung wird so durch die räumliche Konzentration erleichtert (Powell 1990: 309). Wichtig ist weiter, dass qualifizierte Fachkräfte (beispielsweise dank einer Bildungsstätte wie Universitäten) und Geldgeber (*Business Angels*) ebenso von der Region angelockt werden.⁶ Solchen regionalen Netzwerken werden oft strategische Kompetenzen zugeschrieben. Regionen wie die italienische Emilia Romagna, das Silicon Valley oder die Boston Bay Area sind in dieser Hinsicht vielfach erforscht (Passarge/Hasse 2010; Hasse/Passarge 2015; Rinaldi 2005; Owen-Smith/Powell 2004). Diese strategischen Unternehmensnetzwerke sind wegen ihrer koordinativen und kooperativen Rolle interessant. Obskure Organisationen wählen ihre Organisationsrepräsentanten allerdings nicht mit Blick auf die regionalen Bedingungen aus, sondern danach, was gerade in die Organisation passt beziehungsweise was fehlt. Das Spiegelbild der lokalen Ökonomie ist demnach verzerrt. Strategische Motive, die Marktmacht in der bestimmten Region anstreben würden, können ausgeschlossen werden. In gleichem Sinne handelt es sich bei obskuren Organisationen nicht um Kartelle.

Kartelle grenzen sich durch zwei wesentliche Merkmale von strategischen Unternehmensnetzwerken ab: Zum einen beschreiben Kartelle definitionsgemäß lediglich horizontale Formen der Zusammenarbeit. Netzwerke können dagegen auch vertikale und laterale Strukturen umfassen. Zum anderen werden Kartelle mit dem dominierenden Ziel der Wettbewerbsbeschränkungen gegründet. Unternehmensnetzwerke verfolgen im Gegensatz dazu vor allem Ziele wie Prozessverbesserungen, die Erlangung von Zugang zu unternehmensexternem Know-how, Technologien oder die Optimierung zwischenbetrieblicher Schnittstellen, beispielsweise bei der Produktentwicklung oder im Planungsprozess. Kartelle sind damit weitestgehend auf die Bewahrung eines Zustandes ausgerichtet, wohingegen Unternehmensnetzwerke bewusst die Leistungssteigerung in den Mittelpunkt stellen. Obskuren Organisationen fehlt das eindeutige Motiv zur Kartellbildung, obschon sie gewisse Charakteristiken mit Kartellen teilen (Selektion und Diskretion). Auch bei obskuren Organisationen spielt Wettbewerbsreduktion eine Rolle, allerdings nicht in dem gesonderten Sinne eines Kartells, zumal dazu, wie erwähnt, die Marktmacht fehlt. Dennoch ist nicht abzuspüren, dass obskure Organisationen durch ihre Komposition kartellhaften Charakter haben, der aus ihren Gründungs- und Hochzeiten herrührt. Ähnlich der Einführung der Gewerbefreiheit haben Anti-Trust-Gesetze der Kartellbildung aber rechtliche Schranken gesetzt (Hasse 2010: 101f.). Die Phase von Kartellbildung auf breiter Ebene in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde schließlich abgelöst von der Entstehung von Großunternehmen, die Prozesse vertikal und horizontal integrierten. Heute sind Unternehmen produktdiversifiziert aufgebaut und verfügen über

6 In welchem Grad die besagten Organisationen Einfluss auf ihre Umwelt ausüben und wie stark ihre Machtposition ist, differiert regional und ist abhängig von vielen Faktoren. Eine vergleichend angelegte Studie, die auf den Erkenntnissen dieses Buches aufbaut und Einflussfaktoren entsprechend operationalisiert (also beispielsweise die Familienabfolge, der Grad an Heimlichkeit oder die Verflechtung mit Politik und Verwaltung), kann hier interessante weiterführende Erkenntnisse liefern. Das Ziel war nicht die quantifizierte und vergleichende Betrachtung obskurer Organisationen, sondern die Beschreibung und die Analyse der durch sie konstituierten Beziehungsgeflechte.

multidivisionale Unternehmensformen wie etwa den Shareholder Value (vgl. Fligstein 1990).

Seit den 1980-Jahren gibt es Versuche, informale Ökonomien genauer zu beleuchten. Der Begriff stammt aus der Dritte-Welt-Forschung und fand häufig Umsetzung in ethnologisch motivierten Feldforschungen zu Märkten (für eine Übersicht: Portes/Castells/Bento 1989). Es geht um einkommensgenerierende Aktivitäten, die »unregulated by the institutions of society in a legal and social environment in which similar activities are regulated« sind (ebd.: 12). Die Autoren verschiedener Länderstudien verweisen auf teilweise abweichende Definitionen oder Operationalisierungen, was das Verständnis informaler Ökonomien angeht (Mead/Morrison 1996: 1617). Das Feld der informalen Ökonomien ist entsprechend breit gefächert: illegale Märkte, Verbrecherorganisationen, aber auch nichtgewinnorientierte Organisationen, die Wertschöpfung betreiben. Es handelt sich bei obskuren Organisationen nicht etwa um eine Schattenwirtschaft und auch nicht um wertschöpfende NPOs. Obskure Organisationen sind Vernetzer. Drittorganisationen, die relevante Akteure über die Organisationsmitgliedschaft miteinander verbinden (vgl. Ahrne/Brunsson 2005 mit ihrem Konzept der Metaorganisation). Für Außenstehende bleibt das Fundament dieser Verbindungen oft verborgen. Dennoch gibt es einige Parallelen zwischen der Funktionsweise von Organisationen in der Schattenwirtschaft und jener der hier fokalen, obskuren NPOs: »[T]here are three aspects, common to most such activities, that deserve special attention: (1) the systemic connection with the formal economy, (2) the special characteristics of labor employed in formal activities, and (3) government's attitude toward the nonregulated sector. (Portes/Castells/Bento 1989: 26)

Punkt 1 ist durch die Repräsentanz von Unternehmen durch die Zunftmitglieder eindeutig gegeben. Bei Serviceclubs ist die Professions- und Branchenzugehörigkeit gar Aufnahmebedingung, geregelt durch das Berufsklassenprinzip. Unter der formalen Ökonomie wird hier die nach geltendem Recht besteuerte Marktwirtschaft aller zugänglichen Branchen verstanden. Punkt 2 zielt auf die meist schwache sozioökonomische Stellung der Arbeiter und Angestellten und deren Benachteiligung auf dem regulären Arbeitsmarkt ab und trifft im Falle der obskuren Organisationen nicht zu. Im Gegenteil: Es handelt sich vielmehr um die Wahrung des Status quo im Sinne der machtvollen, etablierten Akteure (der *incumbents* nach Fligstein 2001) als um eine Solidarisierung der Herausforderer (ebd.: *challengers*). Dies häufig im Zusammenhang mit Familienunternehmen. Punkt 3 verweist auf die spezielle Rolle des Staates und der Politik gegenüber der Schattenwirtschaft, nämlich, dass diese oft geduldet wird. Auch dieser Punkt erhärtet sich, so gedreht, nicht in Bezug auf obskure Organisationen, beinhaltet aber interessante Implikationen. Der Staat als übergeordnetes Regulativ spielt eine wichtige Rolle und ist deshalb auch organisationsintern präsent durch Vertreter dieses Staates, also Beamte und Berufene und politisch aktive Mitglieder. Überdies übt der Staat in Bezug auf obskure Organisationen durchaus die Rolle des Sanktionierers und Gewaltausübers aus, wenn es beispielsweise zu unlauterem Wettbewerb oder Nepotismus kommen sollte und somit gegen das Recht verstoßen wird. Die vorgeschlagenen Aspekte dienen also nicht *per se* der Analyse obskurer Organisationen als Teile einer informalen Ökonomie, erlauben aber trotzdem ein brauchbares Raster für das bessere Einordnen dieser Organisationen.

Dass insbesondere NPOs eine Vermittlerrolle in regionalen Netzwerken übernehmen, ist kein Zufall (vgl. mehr zu dieser Intermediärrolle im nächsten Kapitel). Dritt-

sektor-Organisationen sind oft multifunktional ausgerichtet und zählen neben ihrem Kerngeschäft auch interessenverbandliche und assoziative Aktivitäten zu ihrem Aufgabenfeld (vgl. Backhaus-Maul/Hörnlein 2014: 117). Obskure Organisationen unterscheiden sich hiervon nicht. Ergänzend kommen aber intraorganisational konstituierte, starke Beziehungen dazu, die die Verbindlichkeit der vernetzten Marktakteure beeinflusst. In diesem Sinne wird hier die Vorstellung von Märkten als kulturellen und dynamischen Arenen unterstützt (vgl. Zelizer 1988). Wirtschaftliche Aktivitäten sind eingebettet in soziale und kulturelle Kontexte. Akteure verfügen über unterschiedliche soziokulturelle Hintergründe und demnach auch über unterschiedliche Informationsebenen, wenn es zu Markttransaktionen kommt (vgl. Granovetter 1985).

Die vorliegende Untersuchung zeigt auch auf, inwiefern die Verwischung begrifflicher Unterschiede im Falle von Netzwerken, Organisationen und Institutionen problematisch sein kann. Die Zunft ist eine obskure Organisation. Ihr können bestimmte Eigenschaften attestiert werden, die entweder kognitiv-symbolischer Art sind oder dann sozialstrukturelle Komponente wie etwa die berufliche Zusammensetzung der Mitglieder. Bis hierhin ist die Zunft eine ›normale‹ NPO. Institutionen handeln nicht selber. Aber sie rüsten Akteure mit Skripts und Handlungsanleitungen aus, die die Interaktion zwischen Akteuren in der Organisation, aber auch die Interaktion der Organisation mit anderen korporierten Akteuren erleichtert. Institutionen können aber in ihrer Reichweite und Tiefe variieren. Obskure Organisationen weisen die Eigenheit auf, dass sie über ein starkes Set an eingeschlossenen Mikroinstitutionen verfügen, die oft, aber nicht immer, historisch verankert sind und über eine gewisse Trägheit verfügen. Vielmehr werden diese Mikroinstitutionen mit Ritualen und organisations-eigenen Prozessen konstant am Leben erhalten. Dies geschieht durchaus strategisch (vgl. Ahrne 2018: 183 f.).

Netzwerken geht die Eigenschaft, Akteure gezielt und strategisch zu verbinden und Norm- und Wertestrukturen zu festigen, ab. Die Zunft ist kein Netzwerk. Erst wenn die Zunft als intermediäres Element verstanden wird, das Zunfmitglieder mit Nichtmitgliedern über triadische Verbindungen vernetzt, entsteht daraus ein Netzwerk. Es sind die drei Pfeiler Institution, Organisation und Netzwerk, die zusammenspielen, sich im stetigen Fluss zueinander befinden, analytisch aber getrennt betrachtet werden müssen. Ansonsten drohen diese theoretischen Begriffe zu verwässern.⁷

Die strukturellen Komponenten der Netzwerk Betrachtung haben gezeigt, dass das Zunfnetzwerk sehr engmaschig ist. Alleine die Operationalisierung der Beziehungen über geteilte Mitgliedschaft in Subgruppen ergab ein engmaschiges Netzwerk der Mitglieder. Dies ist nur die Spitze des Eisberges, da tatsächliche Interaktion und außerorganisationale Zusammenkommen nicht berücksichtigt wurden. Sich nur auf Kanten und Knoten zu konzentrieren, reicht indes bei der Betrachtung eines Netzwerkes in seiner Ganzheit nicht aus. Fragen der sozialen Einbettung dieses Netzwerkes (Granovetter 1985), der Qualität der Beziehungen (Levin/Cross 2004) und der Bedeutung und Sinn dieser Geflechte (Weick 1995; White 1992) müssen ebenso miteinbezogen werden (vgl. Powell/Oberg 2017: 461).

7 Damit sei nicht gesagt, dass etwa eine Organisation nicht institutionalisiert sein kann (vgl. Meyer/Rowan 1977). Gerade obskure Organisationen sind in besonderem Maße institutionalisiert, was ihr Überleben anschaulich verdeutlicht. Gerade weil es sich um institutionalisierte Organisationen handelt, können sie ihrer Umwelt in der zeremoniellen Art und Weise gegenüber treten, wie sie es tun.

Effekte der quasiintimen Vernetzung in obskuren Organisationen sind nicht immer *per se* utilitaristischer Natur. Die hochgeschätzten Funktionäre der vertieft betrachteten Zunft, die beispielsweise die Wartung von historischen Bauten übernehmen, sind keine Karrieristen. Ihre Aufgaben sind zeitintensiv und erfordern viel Aufopferung. Dies verträgt sich schlecht mit einem ausgelasteten Geschäftskalender. Diese Mitglieder finden ihre Teilnahmemotivation darin, einer selektiven und exklusiven Gesellschaft anzugehören, Zugang zu traditionell bedeutungsvollen Orten zu erhalten und aus der gelebten Geselligkeit in der Organisation. Im Umkehrschluss sind aufstrebende Inhaber von KMUs, die sich oft milizpolitisch engagieren, im engmaschigen Netz der obskuren Organisation an der richtigen Quelle, wenn es darum geht, Gleichgesinnte und mögliche Geschäftspartner zu finden. Wissenstransfer, solidarische Gefälligkeiten und Stellenvermittlung sind die am häufigsten genannten Einflussbereiche der Geschäftswelt in obskuren Organisationen.

Bei Beziehungsstudien rund um den Arbeitsmarkt und der Besetzung neuer Stellen gibt jeweils eine ähnliche Anzahl der Befragten an, dass sie Hilfe oder Unterstützung beim Suchen ihrer derzeitigen Arbeitsstelle erhielten, nämlich rund 45 Prozent (China: Bian 1997; USA: Granovetter 1974; Lin et al. 1981; Deutschland: Wegener 1991; Holland: DeGraaf/Flap 1988). Mit diesen Zahlen im Hinterkopf ist es naheliegend, dass obskure Organisationen diesbezüglich eine günstige Ausgangslage darstellen. Absolute Aussagen über solche Praktiken bleiben aber schwierig.

Die Homogenität der Mitglieder in Bezug auf Berufe, Werte und Interessen hat den Effekt, dass auch gegenseitige Erwartbarkeiten zwischen den Mitgliedern gefestigt werden können. Für erfolgreiche Interaktion muss man auch wissen, was der Kontakt wissen könnte. In einer Studie zur Wahrscheinlichkeit von erfolgreichen Telefonjokern in einer TV-Quizsendung wurde nachgewiesen, dass vor allem starke Beziehungen eine positive Wirkung mit sich brachten. Dieses Resultat konkurriert mit der These, dass schwache Beziehungen Brücken zu Kontakten schlagen, die über einen anderen Informationsstand verfügen, der nicht mit dem eigenen Informationsstand überlappt (Franzen/Pointer 2001: 86). So sind die Erkennungszeichen wichtige Signale für die Mitglieder, was die gegenseitige Erwartbarkeit angeht. Ein Beispiel ist die Glaub- und Kreditwürdigkeit eines möglichen Handelspartners. Was früher Handwerksverbände waren, die an Qualitätskontrolle und Unsicherheitsreduktion interessiert waren und Wertschöpfungsketten optimierten, sind heute oft auch Netzwerke bestimmter Berufscluster, die sich ergänzen und gegenseitig Umwelt sind. Mit der Mitgliedschaft in diesem Netzwerk erhält die eigene Unternehmung direkten und starken Kontakt zu ihrer relevanten Umwelt. Allerdings über informale Wege. Den Prozess der inneren Legitimation der Mitglieder bringt Merges (2004) gut auf den Punkt:

A classic example is a kosher food certification, granted by one of several competing organizations applying various standards of traditional Jewish food purity and preparation. The obvious parallel here with the medieval guilds is that the guilds permitted in some cases at least, individual artisans to identify themselves as the author of particular craft guilds, while the guild mark certified compliance with more generic guild standards. (10)

Übersetzt in die Moderne, handelt es sich bei der Zertifizierung nicht mehr um Produktionsgüter eines Handwerks wie zu Mittelalterzeiten, sondern um die Kredit- und

generelle Glaubwürdigkeit des Geschäftspartners, sei dies im Immobilien-, Bau-, Gastronomie-, Finanzierungs- oder Beratungsbereich. Eine Anekdote Webers zu einem Gespräch mit einem Freimaurer verdeutlicht dieses Prinzip, das sich scheinbar zeitlos hält:

Wie mir dort einmal ein Herr, der es sehr beklagte, dass er aus äußeren Gründen nicht die Stellung als Meister am Stuhl habe erlangen können, auf meine Frage: warum ihm das wichtig sei? sagte: Wenn ich Meister am Stuhl bin und auf meinen Geschäftsreisen als solcher mit dem Geheimzeichen auftreten kann, so bekomme ich alle Kunden, ich schlage jede Ware los, da von jedermann vorausgesetzt wird, ich liefere nur reelle Ware zu reellem Preise; denn wenn ich das jemals nachweislich nicht getan hätte, so würden mich die Freimaurer in ihrer Mitte nicht dulden. (1924: 443)

Nach Granovetter sind ökonomische Ziele immer begleitet von nichtökonomischen Zielen wie Geselligkeit, Anerkennung, Status und Macht (1992). Dies sind zentrale menschliche Motive, und da wirtschaftliche Aktivitäten einen großen Teil im Leben vieler Menschen einnehmen, dürfte es sich bei diesen Zielen in den häufigsten Fällen um eine diffuse Mischung verschiedener zugrunde liegender Motive handeln. Wäre das nicht der Fall, wäre das neoklassische Verständnis vom atomisierten und vollinformierten Akteur tatsächlich Realität. Allerdings verwies schon Durkheim darauf, dass diese Trennung von sozialen und ökonomischen Motiven künstlicher Art ist:

[E]ven where society rests wholly upon the division of labor, it does not resolve itself into a myriad of atoms juxtaposed together, between which only external and transitory contact can be established. The members are linked by ties that extend well beyond the very brief moment when the act of exchange is being accomplished. (1992: 173).

Hirschman (1977) hat auf die grundsätzliche Differenzierung zwischen Passionen und Interessen hingewiesen, indem er verschiedene Konzepte und Distinktionen über Jahrzehnte hinweg untersucht hat. Interessen stehen dabei für wirtschaftliche Motive und werden assoziiert mit rationalem, moralisch-wohlwollendem Verhalten konnotiert. Das solidarische Verhältnis, das Mitglieder in obskuren Organisationen pflegen, steht der Verfolgung solcher Interessen nicht im Wege.

Die Zunft dient einmal mehr als illustratives Beispiel: Kleine und mittlere Betriebe, die von Zünftern geführt und/oder besessen werden, verlangen nach konkreten Anspruchsgruppen, die entweder bei der Vollführung der täglichen Arbeit dienlich sind oder Kooperationspartner sein können. Die Form der konkreten Vernetzung (neben der organisationalen Vernetzung über die gemeinsame Mitgliedschaft in der Zunft) lässt sich durch diverse formale und informale *Linkages* nachzeichnen. So gibt es beispielsweise Stellenrochaden, Mehrfachmitgliedschaften in anderen Vereinen, politische Verstrickungen, Auftragsvergaben oder gemeinsame Anlässe wie beispielsweise Golfturniere. Daneben stärken organisationsspezifische Rituale Beziehungen in obskuren Organisationen über die formale Ebene, ohne auf die berufliche oder politische Qualifikation der Mitglieder einzugehen. Das Einzige, das zählt, sind Errungenschaften in der Organisation. Auch dies ist ein Überbleibsel aus vergangenen Zeiten (insbesondere im Falle der Logen). Interaktionen mit rituellem Charakter spielen sich immer im Kontext der Formalstruktur und traditionellen Vorgaben ab, dennoch wird sehr

wohl registriert, über welchen Status die anderen Mitglieder in der Welt außerhalb verfügen. Starke Beziehungen entstehen in diesem Kontext nicht etwa zufällig oder aufgrund von Sympathien, sondern durch gezielte Maßnahmen und Praktiken, die sich über die Zeit bewährt haben. Durkheim würde in diesem Fall von einer starken mechanischen Solidarität zwischen homogenen Mitgliedern sprechen. Obskure Organisationen streben die Schaffung starker Beziehungen explizit an. Ein Nebeneffekt davon ist, dass die starken Beziehungen vornehmlich im Kontext der Organisation bestehen, da zunftinterne Errungenschaften teilweise zu stark vom Leben außerhalb der Zunft »entkoppelt« sind. So ist es nicht gegeben, dass die Zünftler außerhalb ihres Zunftengagements tatsächlich über dieselben starken Verbindungen verfügen wie innerhalb des Organisationskosmos. Viel wahrscheinlicher erscheint, dass die Zunftrolle mit den dazugehörigen institutionalisierten Erwartungen und Handlungen ein stimmiges Bild ergibt, das außerhalb der Zunft zu zerfallen droht. Die hohe Kontaktdichte ist demnach nicht nur Mittel zur sozialen Kontrolle, sondern dient auch der Stabilität des Vertrauensgefüges. Nichtsdestotrotz gilt für jene, die die Organisationskarriere bis in höhere Sphären erklimmen, zweifellos, dass sich dieser Status auf ihre gesellschaftliche Position in und außerhalb der Zunft (positiv) auswirkt.

Aussagen über tatsächliche, messbare Effekte bleiben indes schwierig. Genauso schwierig wie beispielsweise die Antwort nach der Frage, was denn nun mehr Vorteile bringt: Nonredundante, schwache Beziehungen oder kohäsive, starke Beziehungen mit Vertrauensvorteilen (Krackhardt 1992; Podolny/Baron 1997). Abschließend festhalten lässt sich, dass es sich bei den durch obskure Organisationen gebildeten Netzwerken um starke Beziehungsgitter der Mitglieder handelt, die aus derselben Region und Kreisen kommen und in ähnlichen Berufen tätig sind. Insofern hat die obskure Organisation eine Vermittlungs- beziehungsweise Intermediärfunktion.

11.3 Intermediärfunktion und Feld

Durch die spezifische Zusammensetzung der Berufe in obskuren Organisationen ergeben sich Intermediäreffekte. Das Beispiel der Zunft hat außerdem gezeigt, dass neben Personen mit beruflichen Spezifika auch solche mit politischem Hintergrund gut vertreten sind. Es sind also auch gesellschaftliche Intermediäreffekte denkbar, die über die obskure Organisation hergestellt werden. Nicht zufällig sind obskure Organisation heute vor allem für Mitglieder mit politisch konservativer Einstellung interessant. Es waren die Mitglieder der Zünfte, Logen und auch Serviceclubs, die sich zusammenraufte und ihre individuellen Ziele verfolgten. Damit einher gehen *notabene* ein kritisches Staatsverständnis und die Idee der Marktliberalisierung. So sind Eigenverantwortung und soziales Engagement wichtige Grundwerte obskurer Organisationen. Das schwierige Verhältnis von Staat und Gemeinschaft hält auch Simmel vor einem Jahrhundert fest:

Die ältesten germanischen Gilden boten ihren Mitgliedern einen wirkungsvollen Rechtsschutz und ersetzten ihnen damit den Schutz des Staates; darum haben, auf der einen Seite, die dänischen Könige in ihnen Stützen der öffentlichen Ordnung gesehen und sie begünstigt. Auf der anderen Seite aber erschienen sie aus eben demselben Grunde gerade als Konkurrenten des Staates, die fränkischen Kapitularien verurteilten

sie deshalb, und zwar, indem sie sie als Verschwörungen bezeichneten. Die heimliche Vereinigung gilt so sehr als ein Feind der Zentralmacht, dass nun schon umgekehrt jeder politisch perhorreszierte Bund als eine solche bezeichnet wird. (1908: 304)

Als intermediäre Organisationen leisten obskure Organisationen außerdem einen Beitrag zur Diffusion institutionalisierter Ideen und Mythen, die Einfluss darauf haben, wie sich etwa ein Kleinunternehmer in lokalpolitischen Fragen zu verhalten hat. Diese Diffusionsprozesse finden statt in einem für die relevanten Professionsvertreter geschaffenen Rahmen wie eben etwa einem Serviceclub.

Problematisch ist der Begriff der Intermediärorganisation allerdings in seiner Funktionalität. Da unterstellt wird, dass durch den Intermediär irgendeine Form von Verkehr zwischen beteiligten und vernetzten Akteuren stattfinden muss, wird die Existenz obskurer Organisationen unterkomplex betrachtet. Obskure Organisationen sind nicht bloß informale Ökonomien, keine reinen Schatten- oder Filznetzwerke und auch keine speziellen Formen von Praktikergemeinschaften (vgl. Bolte/Porschen 2006; Rochlin 1989). Obskure Organisationen sind in erster Linie Selbstzweck mit einem hohen Potenzial zur Vernetzung ihrer Mitglieder über die Organisationsgrenzen hinaus.

Zünfte, Logen und Serviceclubs verfolgen den Austausch mit anderen lokalen Vereinigungen gleicher Art nur bedingt. Zünfte teilen untereinander die zeremonielle Öffentlichkeit, die je nach Lokalisierung der Zunft mit historischen Gegebenheiten oder Festlichkeiten wie dem Karneval zu tun hat. Logen sind zwar eingebettet in ein internationales Netz verschiedener Logenabteiler und teilen sich in einigen Fällen die Logenheime, versuchen aber darüber hinaus den Austausch unter ihresgleichen möglichst gering zu halten, auch weil Grenzziehung zu ähnlichen Organisationen ein wichtiges Identifikationsmerkmal ist. Ähnlich verhält es sich mit den Rotariern, die ebenso in einem internationalen Netz organisiert sind und angehalten werden, die zentral gefassten Parolen zu berücksichtigen, dies allerdings nur bedingt tun. Dies wurde sehr deutlich, als Rotary International im Jahr 1989 offiziell beschließt, Frauen als Mitglieder zuzulassen. Ob die einzelnen Sektionen und Organisationen diesen Entschluss tatsächlich umsetzen, blieb und bleibt ihnen überlassen.

Das organisationale Feld obskurer NPOs ist also anders als bei anderen Organisationen deutlich begrenzter und wird bewusst so gehalten, um die Deutungshoheit über die Organisation zu bewahren. Das bedeutet aus feldspezifischer Sicht aber nicht, dass keine Formen von Gemeinschaften entstehen. Im Gegenteil: Obskure Organisationen sind sich Organisation und Feld zugleich. Der Perspektivenwechsel im zweiten Teil dieser Arbeit, von einer intraorganisationalen Betrachtung hin zu einem interorganisationalen Blick auf die Mitglieder, macht deutlich: Eingekapselte und nach außen eingeschlossene Mikroinstitutionen sorgen für spezifische Normen, Regeln, Konventionen und Erwartungen, die die Rollen und Hierarchie in den Organisationen legitimieren. Angewandt auf das Feld der Mitgliederprofessionen, entsteht ein Feld, das durch »unsichtbare« Verbindungen zusammengehalten wird. Obskure Organisationen sind Mitgliederorganisationen. Die Mitglieder sind sich zueinander ähnlich. In der Netzwerkanalyse wird in diesem Zusammenhang von Homophilie gesprochen. Erreicht wird diese Ähnlichkeit einerseits mit verschiedenen Selektionsprozessen: Apriori, also vor dem Eintritt in die Organisation (beispielsweise: Passt der Interessierte dazu?), und zweitens nach Eintritt in die Organisation, wenn es darum geht, sich in der Organisation zu positionieren. Betrachtet man also die Organisationsmitglieder

nicht als Individuen, sondern als Repräsentanten kollektiver Akteure, dann sind die Bedingungen gegeben, die ein organisationales Feld ausmachen.⁸ Kurzum: Obskure Organisationen sind sich selbst Feld.⁹

Ein Unterschied besteht in der Agentschaft der Organisation selber. Die Vernetzung der Mitglieder und damit der Organisationen ist Ziel oder zumindest erwünschter Nebeneffekt. Es kann aber auch argumentiert werden, dass die Funktion genau diese Vernetzung ist. In diesem Sinne erfüllen diese Organisationen eine brückenbildende Intermediärfunktion.

Die Feldtheorie ist, obschon in den Sozialwissenschaften immer populärer, konzeptuell nicht messerscharf (vgl. Martin 2003). Oft werden Felder als Netzwerke zwischen Akteuren abgetan, ohne institutionelle und kulturelle Einflüsse miteinzubeziehen (Djelic/Sahlin-Andersson 2006: 19).

Kurt Lewin gilt als einer der Ersten, der das Feldkonzept in Sozialwissenschaften zum Thema gemacht hat. Soziale Felder verfügen bei Lewin bereits über die konzeptionelle Kombination aus sozialer Klasse und theoretischer Physik, was schließlich auch großen Einfluss auf Bourdieus Feldtheorie ausübte (1984). Felder gelten als die »totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent« (Lewin 1951: 240). Inspiriert von der Physik, plädiert Lewin für den Blick auf »everything that affects behavior at a given time« (241). Kritisiert wurde im Nachgang oftmals das eher starre Verständnis von Feldern. Organisationale Felder wurden wie starre, stabile (Organisations-)Landschaften (*topographies*) oder Maschinensysteme betrachtet (vgl. Emery/Trist 1965; Warren 1967). Kritiker monierten, dass dadurch der institutionellen Komplexität zu wenig Rechnung getragen würde (Djelic/Sahlin-Andersson 2006). Stattdessen seien Felder hochdynamisch, in sich interdependent und vor allem von Kraft getrieben (Wooten/Hoffman 2017). Der Aspekt von forcierten Prozessen, Zwängen und Druck, der in sozialen Feldern herrscht, wurde von Bourdieu und mit Organisationsbezug von DiMaggio und Powell aufgenommen.

Der Feldbegriff wird geöffnet. Nicht mehr nur die wettbewerbsorientierte Form zwischen vernetzten Organisationen interessiert, wie sie beispielsweise der Ansatz der Populationsökologen vorschlägt (Hannan/Freeman 1977). Neu interessieren Bedeutungssysteme, Debatten, Problembezüge und die Relationalität der Akteure (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Hoffman 2001; Meyer/Scott 1983; Scott et al. 2000).

Versucht man obskure Organisationen in einem Vendiagramm mit drei Sphären (Markt, Staat und Dritter Sektor) zu verorten, nehmen sie eine zentrierte Position ein (vgl. Abb. 14). Die Zuordnung mag künstlich erscheinen, dennoch offenbart sich die besondere Lokalisierung obskurer NPOs. Im Gegensatz zu Organisationen, die auf

8 DiMaggio und Powell verweisen zwar darauf, dass ein organisationales Feld ein anerkannter Bereich des institutionellen Lebens sei (1983: 148), was von dem obskuren Organisationsfeld nicht behauptet werden kann. Dies trifft aber auf viele organisationale Felder nicht zu, da überinstanzliche »Anerkener« oft fehlen. Es kann also durchaus argumentiert werden, dass es ausreicht, wenn sich die Organisationsmitglieder gegenseitig als potenzielle Handelspartner sehen, denn eine Beziehung besteht ja schon. Und wie die Autoren selber festhalten, muss ein organisationales Feld immer empirisch eingegrenzt werden.

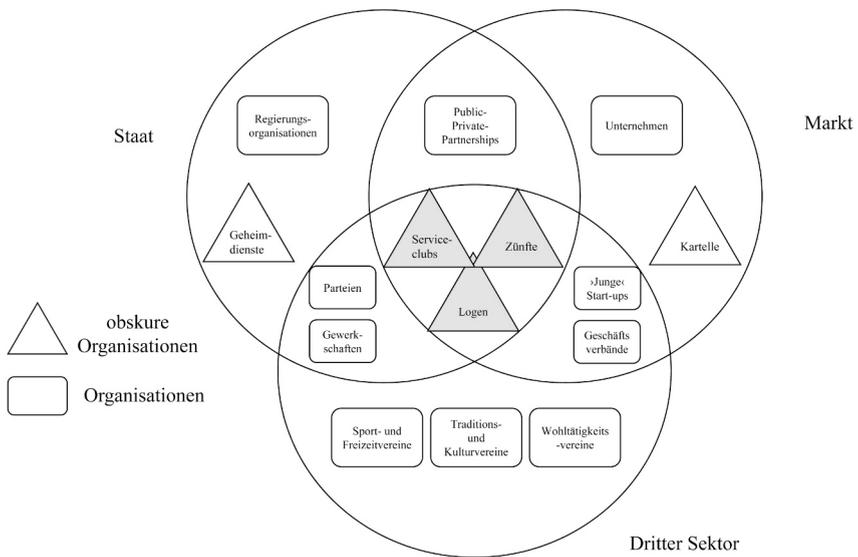
9 Sprachlich deutet dies auch der alte Begriff der »Gesellschaften« an. Diese sind sich gewissermaßen selbst genug. Es sind nicht Gemeinschaften, sondern Gesellschaften, also eine Einheit mit Gesamtanspruch.

Transparenzerwartungen reagieren, sind obskure Organisationen schon diesbezüglich Teil einer speziellen Gruppe.

Dadurch, dass obskure Organisationen wegen ihrer Mitglieder mit Politik und Wirtschaft zu tun haben, finden sich darin Einflüsse dieser Sphären. Damit sei nicht gesagt, dass etwa Unternehmen keinen Staatseinflüssen ausgesetzt sind. Die Darstellung konzentriert sich allerdings auf den Typ der Organisation und nicht ihrer Relation zu den jeweiligen Sphären. So gehört es bei einem Unternehmen nicht zur Charakteristik, dass die Unternehmensmitglieder politische Koordination wahrnehmen oder sich speziell intim wären.¹⁰

Obskure Organisationen weisen dabei die gleich umfassende Erscheinungsvielfalt wie herkömmlich transparente Organisationen auf: von hierarchisch und zentralisierten formalen Organisationen über lose verknüpfte, horizontal-dezentrale Netzwerke bis hin zu flexiblen und fluiden Hybridorganisationen. Es ist nicht ganz einfach, die Art der Verschwiegenheit und Heimlichkeit multifunktionaler NPOs von herkömmlichen obskuren Organisationen abzugrenzen.

Abb. 21: Lokalisierung obskurer NPOs



In den häufigsten Fällen kann zwischen Legalität und Illegalität unterschieden werden. Diese Unterscheidung bezieht sich aber auf die Handlungen, die der Organisation zugeschrieben werden, und nicht auf ihre bloße Existenz an sich. Die abgebildeten Organisationstypen sind, mit Ausnahme der Kartelle, allesamt rechtlich legale Formen, ob obskur oder nicht. Dabei fällt auf, dass sich in jeder Sphäre obskure Organisationen befinden. Aber nur die obskuren Organisationen sind mit Blick auf ihre Mitglieder-

10 Die Kategorie der jungen Start-ups wurde in Kapitel 2.1 kurz angeschnitten. Damit sind junge Unternehmen gemeint, die aufgrund unsicherer Finanzierung zunächst auf das Wohlwollen von Kreditgebern und Business Angels angewiesen sind.

komposition politisch und geschäftlich ambitioniert und paaren dies mit idealisierter Intimität (im Gegensatz zu Geheimdiensten oder Geschäftsverbänden).

Wenn es um die Funktion des Vermittlers geht, können obskure Organisationen demnach auch als Konkurrenten zu staatlichen Organisationen betrachtet werden. Gerade die hier beschriebenen Drittsektor-Organisationen bewegen sich nicht im herkömmlichen Non-Profit-Feld und sind in ihrer Art und Weise distinkt. Es ist dennoch bezeichnend, dass die Couleur der Mitglieder in diesen Organisationen ausschließlich bürgerlich-liberaler Färbung mit konservativem Stich ist. Übersetzt in Worte aus dem politmedialen Diskurs zu Spektren, bewegen sich die Mitglieder programmatisch alle im Bereich der Staatskritik und befürworten, zumindest parteiideologisch gesehen, freie, möglichst nicht regulierte Märkte. In diesem Sinn ist es angebracht, den Staat als größten Wettbewerber zu betrachten (wie es auch im Falle der Mafia getan wird, vgl. Parker 2009: 387). Wenngleich weniger auf einer Ebene des Marktes, denn auf einer Ebene der Entscheidungsmacht (oder in Fligsteins Worten auf einer Ebene der *incumbents*).

Die intermediäre Rolle, die obskure Organisationen erfüllen, und die Erkenntnis, dass sie sich selbst als Feld dienen, harmonieren mit der Feststellung, dass obskure Organisationen wegen und trotz ihrer Geschichte eine Tendenz zum organisationalen Selbstzweck haben. Die organisationale Identität und der Charakter dieser Organisationen ergeben sich aus den Interessen, die die Mitglieder an ihrer Organisation haben. Diese müssen hinsichtlich der kulturellen Bedingungen, die diese Interessen überhaupt ermöglichen, untersucht werden (vgl. Spillman 2012: 139). Im nächsten Kapitel werden deshalb die zentralen Werte und eingeschlossenen Mikroinstitutionen, die für obskure Organisationen Relevanz haben, diskutiert.

11.4 Werte und Mikroinstitutionen

Es sind Werte der Gemeinschaft und Kollegialität, die in obskuren Organisationen zählen (vgl. Van Maanen/Barley 1984). Im Gegensatz zu rationalen und administrativen Werten, die Unternehmen und Verwaltungen charakterisieren, spielen diese Werte in der obskuren Organisation eine untergeordnete Rolle. Der Neoinstitutionalismus, der seit jeher bei Bürokratisierungs- und Rationalisierungstheorien ansetzt, ist demnach nicht die geeignetste Theoriebrille, um die Art der obskuren Organisation zu beschreiben und zu verstehen. Stattdessen spielen traditionale Formen der Koordination, wie sie bereits Weber beschrieb, gepaart mit charismatischen Elementen, die wichtigere Rolle.

Mit Rückgriff auf Webers Herrschaftstypologie lässt sich feststellen, dass obskure Organisationen früher klar traditionalistisch organisiert waren: »Die in Regeln festgehaltene gute Praxis war [...] nicht die ökonomisch effizienteste, sondern die durch Tradition geheiligte« (Kieser 2006: 95). Die rationalisierte Form von Herrschaft, die Bürokratie, war demnach nie ein Charakteristikum der Zünfte. Dies gilt auch für Logen und weniger ausgeprägt für Serviceclubs.

Institutionelle Führung funktioniert über Rollen. Subgruppen haben Vorsteher, die die Identität der Subeinheiten prägen. Die ganze Organisation ist also infundiert mit Werten, die nicht zwingend zueinander kompatibel sein müssen. Ein Blick ins Innere einer obskuren Organisation hat gezeigt, dass Werte der Solidarität und Kame-

radschaft insbesondere in Subgruppen gelebt werden und hierarchisch höher gestellte Subgruppen wie etwa die Vorsteherschaft durchaus kritisch wahrgenommen werden.

Die spezifische Berufskomposition und die Tatsache, dass die Mehrheit der Mitglieder aus homogenen Kreisen kommen, haben außerdem flankierende Effekte. So ist es nicht erstaunlich, dass Kleinunternehmenseigentümer eine Art professionelle Identität teilen. Sie sprechen sozusagen dieselbe Sprache (vgl. Spillman 2012: 141). Obwohl die Mitglieder obskurer Organisationen dem Kleinbürgertum und damit ›konservativer‹ Wertesysteme angehören, leben sie in den bruderschaftlich organisierten Männerbünden ein kommunitaristisches Element, das dem libertären Bild des unregulierten Einzelkämpfers theoretisch zuwiderläuft. Ob sich damit die Heimlichkeit dieser Organisationen erklären lässt, indem obskure Organisation bei Transparenz aufgrund dieses Widerspruchs in Erklärungsnotstände geraten würde, ist Spekulation und etwas weit hergeholt. Viel einleuchtender ist die Tatsache, dass es wohl wertetechnisch vereinbar ist, auf übergeordneter Ebene einen Liberalismus zu fordern und auf individueller Ebene Gemeinschaft und Nähe zu finden, ohne jegliche externe Einmischung. Dazu kommt das wohlthätige Engagement, das dem eigenen Handeln und der Mitgliedschaft an sich Sinn und Legitimität verleiht und für die Befriedigung der ohnehin begrenzten Erwartungen aus der Umwelt sorgt. Der in diesem Buch verwendete Begriff der eingeschlossenen Mikroinstitutionen umfasst dabei nicht nur gegenwärtige institutionelle Trends, sondern auch Elemente, die obskuren Organisationen seit ihrer Gründung inhärent sind:

Mittelalterliche Zünfte basierten auf dem Grundprinzip einer geschworenen Einung, die satzungsrechtlich einen Bereich eigenen, autonomen Rechts schuf, der durch Selbstunterwerfung unter zuvor vereinbarte Sanktionen gesichert wurde, und die über eine eigene Gerichtsbarkeit verfügte (von Heusinger 2010: 38).

Zünfte als ein Beispiel für eine obskure Organisation waren demnach schon immer von der Gesellschaft abgekapselte, autonome Einheiten. Früher *notabene* mit einem weit breiteren Wirkungsspektrum, da sie wesentliche Aufgaben im Markt- und Regulationswesen übernahmen. Dass die untersuchten Zünfte allerdings nach wie vor diesem Prinzip folgen, kann mit Stinchcombes Idee der anhaltenden Prägung und Selznicks Vorschlag der Historizität und Trägheit von Organisationen erklärt werden.

Nun muss die Frage erlaubt sein, inwiefern obskure Organisationen sich von herkömmlichen Organisationen unterscheiden. Tun sie dies nämlich nur marginal, muss die Schlussfolgerung lauten: Jede Organisation bildet eine Art Gesellschaft in der Gesellschaft. Dass Organisationen einen Mikrokosmos darstellen, ihre Mitglieder oder Mitarbeiter zuweilen nach gesonderten Wertvorstellungen rekrutieren oder sie damit infundieren, ist unbestritten. Allerdings sind die so genannt herkömmlichen Organisationen, wie der soziologische Neoinstitutionalismus vielfach gezeigt hat, hochresponsiv, was ihre technische und institutionelle Umwelt angeht. Obskure Organisationen sind das nicht. Sie befriedigen zwar ebenso in zeremonieller Art und Weise partielle Umwelterwartungen, entziehen sich allerdings institutionellen Mastertrends, die in westlichen Gesellschaften heute starke Zugzwänge für korporierte Akteure auslösen. Die innere Beschaffung einer Organisation spielt also eine wichtige Rolle, was den zeremoniellen Austausch mit ihrer Umwelt angeht.

Da Rituale für die Konstituierung von Werten und Mikroinstitutionen zentral sind in obskuren Organisationen, lohnt sich ein kurzer Blick in den Bereich der Religionssoziologie. Nicht überraschend haben sich auch Weber und Durkheim mit der sozialen Physik von Ritualen beschäftigt und auch Friedland, als Teil des Elternduos der institutionellen Logiken, kommt von der Religionssoziologie. »Friedland is interested in how institutions, in analogy to religion, infuse materiality with meaning and constitute meaning materially, how they create institutional objects, categories, and positions that are only visible as such within the institutional practice« (Weik 2015: 304). Die Nähe zu Selznicks Idee der Wertinfusion ist deutlich erkennbar. Friedland leistet mit seinem Rückgriff auf Werte einen Brückenbau zwischen alter und neuer Institutionentheorie, da Werte als soziologische Größe im Neoinstitutionalismus vernachlässigt worden seien:

To pluralize institutional ontology and purpose, conceptualizations of institutional logic must return to value to that element in the ›old‹ institutionalism from which the new institutionalism, so fearful of consensualism and normative order, sought to flee by moving towards an institutional cognitivism (2017: 12).

Friedland schlägt sich in seinen neueren Schriften, in denen er die Bedeutung von Werten betont, auch was philosophische Bezüge angeht, auf die Seite von Selznick. Indem er sich auf Dewey und Kant bezieht, macht auch er sich für die Berücksichtigung von (normativen) Wertkomponenten und Ideologie in der Forschung stark. Subsumiert werden Werte bei ihm als institutionelle Substanz (vgl. Friedland 2009a und., 2012). »[P]ractices are enactments of substances, be they gods in matters of religion, popular sovereignty in terms of democracy, property in the case of capitalism or love in the institution of family« (Klein Jr 2015: 327).

Der Rückgriff auf Werte und eingeschlossene Mikroinstitutionen, die abgeleitet wurden aus den Logiken der entsprechenden Theorielinie, erlaubt das Zusammenbringen von altem und neuem Institutionalismus. Die Frage nach der Akteurskompetenz bleibt offen. Inwiefern obskure Organisationen beispielsweise filzhafte Vernetzung als Ziel verfolgen, kann nur vermutet werden. Mithilfe der identifizierten Werte, der tonangebenden Ideologie und den nicht hinterfragten, institutionalisierten Praktiken in obskuren Organisationen kann zumindest ein Rahmen vorgegeben werden, der die Vernetzung der Mitglieder, in welcher Qualität auch immer, fördert und stärkt.

So ist Institutionen ein enges Verhältnis von Werten und Praktiken immanent (vgl. Friedland 2017: 4). Im Zuge dieser Feststellung distanziert sich Friedland auch von Webers Konzept der Wertesphären. Weber unterschied zwischen instrumenteller Rationalität und Wertrationalität (vgl. Oakes 2008). Ersterer unterstellt Weber die beobachtbare Verfolgung funktional-utilitaristischer Interessen. Wertrationalität beschreibt hingegen die passionierte Befolgung internalisierter, nicht hinterfragter Überzeugungen (vgl. Weber 1958: 153 f.). Friedland kritisiert indes Webers Widersprüchlichkeit mit der Eigengesetzlichkeit der Wertesphären und der Rationalisierung als übergreifendem Prozess (vgl. Friedland 2017: 19). Dies außer Acht gelassen, beschreibt Weber einen Mechanismus, der Durkheims Unterscheidung mechanischer und organischer Solidarität ähnelt. Das Spezielle bei obskuren Organisationen ist nun, dass beide Formen vorkommen: instrumentell-mechanisch und organisch-wertrational. Empirisch zeigt sich das beispielsweise beim geselligen Umtrunk, der einerseits

eine Freizeitbeschäftigung mit Freunden darstellt, zum anderen auch der Ort ist, wo geschäftliche Kontakte in gleichgesinnter Runde gepflegt werden können. Dass hier Werte der Freundschaft mit Filz konfliktieren könnten, wird durch ein ausgeklügeltes System der Reziprozität, dem Gesetz des Wiedersehens und der Möglichkeit von weitreichenden Sanktionen, gekontert. Die wohl wichtigste organisationale Leistung ist indes die Umdeutung und Umbewertung der Mitglieder: von Geschäftsvertretern zu einer Solidargemeinschaft.

Entscheidend ist, dass die Werte in obskuren Organisationen vor allem für die Mitglieder große Wichtigkeit haben und außerhalb der Organisation an Bedeutung verlieren. Es handelt sich zwar um allgemein normierte, gesellschaftliche Werte. Ihre Belebung konzentriert sich aber auf den abgeschlossenen Organisationsbereich. Die gemeinsamen Erlebnisse, die Insiderwitze und die Geschichte als Anker und damit verbundene Symbole der Anerkennung und Erkennung sind dabei wichtige Bausteine für die Wertinfusion nach Selznick.

Das stärkste Element ist aber die Sprache. Sie stellt semantische Sinnzonen her, die kontinuierlich und im Mikrobereich das Wahrgenommene konstruieren. Sinn, Bedeutung, Meinung und Erfahrung sind sprachliche Prozesse (vgl. Berger/Luckmann 2016 [1977]: 39–43). Wie wichtig Sprache ist, wird beim spezifischen Jargon in obskuren Organisationen deutlich: die gegenseitige Ansprache als Brüder, die ehrvolle Ansprache von verdienten Mitgliedern, die Betonung gegenseitiger Zuneigung, die Bekräftigung der Zugehörigkeit, die Werte des Gemeinschaftlichen in den Begriffen wie Bund, Gruppe, Einheit oder Chapter. Homophilie und Gleichheit werden nicht nur über Selektion hergestellt, sondern vor allem über die Betonung des Verhältnisses des Auserwählten und seiner neuen Familie.

Eingeschlossene Mikroinstitutionen dienen demnach als interne Stabilisatoren. Sie produzieren interne Legitimität. Dennoch muss beim vorgeschlagenen Modell zur Beantwortung der Frage nach Umweltresistenz auch geklärt werden, wie stabil beziehungsweise dauerhaft die relevanten Mikroinstitutionen sind (vgl. Friedland 2009; Weik 2015). Zwar wird Institutionen generell eine Trägheit und Dauerhaftigkeit zugeschrieben, dennoch ist es gerade bei obskuren Organisationen, die sich auch Mastertrends widersetzen, wichtig zu fragen, wie die Dauerhaftigkeit ihrer Institutionen zustande kommt. Die klassischen Ausführungen von Berger und Luckmann (1967) betonen zeitliche Aspekte, die dazu führen, dass vormals bewusst und aktiv konstruierte Institutionen in den Hintergrund treten und ihr Ursprungsmoment »vergessen« geht (vgl. Meyer 2008). (Mikro-)Institutionen werden demnach von Akteuren reproduziert, die sich keine Alternative vorstellen können. Die Ideen institutioneller Prägung zu Gründungszeiten von Organisationen spielen ebenfalls in diese Richtung (Stinchcombe 1967; Johnson 2007). Ein verwandter Ansatz sieht in der Reproduktion von Institutionen vor allem eine funktionale Komponente (Powell/Colyvas 200; Meyer 2008). Demnach werden Institutionen »gebraucht«, um Sinn und Identität zu konstruieren. Auch diese funktionale Sichtweise korrespondiert durchaus mit dem Konzept eingeschlossener Mikroinstitutionen in obskuren Organisationen. Dass Institutionen, dargestellt durch Rituale, Zeremonien und habitualisierte Organisationsprozesse, ohnehin immer auch Reflexionsersparnis und kognitive Entlastung bedeuten, kommt dazu (Douglas 1987). Im kommenden Kapitel werden die theoretischen Prämissen, die vorgängig als Forschungsrahmen präsentiert wurden, nochmals aufgenommen und

in knapper Form auf den Punkt gebracht. Die vorangegangenen Ergebnisse und Analysen fließen in diese abschließende Betrachtung mit ein.

12 Umweltresistenz als historische Prägung

Die Entstehungsgeschichte heutiger obskurer Organisationen liefert Erklärungen, warum diese Organisationen heute so sind, wie sie sind. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich Zünfte, Logen und Serviceclubs einer Zweckveränderung stellen mussten, die aus einem Legitimitätsentzug resultierte. Zünften wurde mit der Gewerbefreiheit die Existenzgrundlage genommen. Die Rotarier orientieren sich aus Gründen der Filzvorwürfe neu. Logenmitglieder wurden von den machthabenden Klassen und der katholischen Kirche angefeindet und später in brutaler Weise von den Nationalsozialisten verboten und verfolgt. Papst Clemens XII. schrieb im Jahr 1738 abschätzend über die Logen:

Wir haben erfahren und das öffentliche Gerücht bestätigt es, dass gewisse Gesellschaften, Versammlungen, heimliche Zusammenkünfte, Verbindungen oder Winkelrotierungen gewöhnlich unter dem Namen Liberi Muratori oder Franc-Masons oder nach Verschiedenheit der Sprache unter anderen Benennungen weithin sich ausbreiten und täglich vermehren, in denen Menschen aller Religionen und Sekten mit dem angenommenen Scheine äußerer Rechtlichkeit zufrieden sind durch ein enges und geheimnisvolles Bündnis nach von ihnen angenommenen Gesetzen und Gebräuchen mit einander eng vereinigen und, was sie heimlich treiben, sowohl durch einen auf die h. Schrift abgelegten Eid, als durch Anhäufung schwerer Strafen mit einem unverletzlichen Stillschweigen zu verhüllen, verpflichtet werden. (Zürcher Logen 1922: 15 f.)

Es war also durchaus nicht so, dass sich obskure Organisationen zu allen Zeiten institutionellen Erwartungen und umweltlichen Anfeindungen hätten entziehen können. Zünfte hatten ihre Legitimation mit dem Aufkommen rechtlicher Reformen wie der Gewerbefreiheit und Steuerbarkeit ihre Daseinsberechtigung auf einen Schlag verloren. Ihnen wurde die Legitimität als Koordinatoren des gesellschaftlichen und ökonomischen Lebens entzogen. Bei den Serviceclubs war der Wandel von einem utilitaristischen Old-Boy-Netzwerk, bestehend aus Mittelständlern, hin zu einem Wohltätigkeitsclub weniger drastisch. Doch auch dies war letztlich eine Reaktion auf umweltlichen Druck in Form von Nepotismus- und Filzvorwürfen und damit einem Entzug der Legitimität. Die Verweigerung und Resistenz moderner institutioneller Trends wie der Geschlechtergleichheit und Transparenz erscheinen plausibler, wenn berücksichtigt wird, welche Geschichte diesen Organisationen sozusagen in die Struktur eingeschrieben ist. Das soll kein Argument für historischen Determinismus sein. Im Gegenteil: Obskure Organisationen betreiben viel Aufwand dafür, diese his-

torischen Wurzeln zu bewahren und zu bespielen und sollte der tatsächliche Bezug der Mitglieder zu diesen historischen Vorläufern auch noch so gesucht sein. Kurzum: Irgendwann in ihrer Geschichte wurde obskuren Organisationen die Legitimität entzogen oder von Beginn weg nicht erteilt, worunter diese litten. Eine Veränderung von Zweck und Aufbau der Organisation sicherte das Überleben mit dem Effekt, dass große Teile der Organisation künftig diskret und abgeschottet operierten.

12.1 Vernichtung und Wachstumsverzicht

Vor diesem Hintergrund erscheint der Ansatz der Nischentheorie (Hannan/Freeman 1977) vielversprechend. Als Reaktion auf diesen umweltlichen Legitimitätsentzug schufen sich obskure Organisationen eigene Nischen, die nur partiell mit der breiteren Umwelt in Berührung kommen. Da obskure Organisationen kein Interesse daran haben, zu wachsen und dass die Mitglieder in den meisten Fällen aus einer Gesellschaftsschicht kommen, in der (staatliche) Einmischung als störend empfunden wird und einer grundliberalen Ideologie zuwiderläuft, wird das Nischenargument weiter gestärkt. Letzteres erklärt auch, weshalb bei der Selektion neuer Mitglieder viel Wert auf Homophilie, auf Überzeugungen, politische Ansichten und Beruf gelegt wird.

Die Nischentheorie lässt allerdings offen, inwiefern sich die betroffene Organisation abkapselt oder eher einen Weg der »partial solutions« (Meyer/Rowan 1977: 356) wählt. Mithilfe zeremonieller Aktivitäten, die ganz der Lesart des Neoinstitutionalismus entsprechend für eine Abpufferung des Organisationskerns vor Umweltansprüchen sorgen, interagieren obskure Organisationen mit ihrer institutionellen Umwelt. Diese variiert je nach Organisation. Meistens handelt es sich aber um lokale Bräuche oder Gesellschaftsevents. In diesem Sinne gilt: Organisationen bleiben nur dann am Leben, wenn sie zwischen Flexibilität und Stabilität das Gleichgewicht halten können.

Die Verschleierung von Organisationsstrukturen, Mitgliedschaft und organisationaler Praktiken führt im Fall von profitorientierten Organisationen zu einem Bruch mit der Umwelt und einem Verlust von Legitimität. Zunächst kann generell davon ausgegangen werden, dass Organisationen in Abhängigkeit von ihrer Umwelt, ihrem organisationalen Feld, ihren relevanten Stakeholdern stehen (und *vice versa*). Diese Grundannahme neoinstitutionalistischer Art wird aber von obskuren Organisationen *ad absurdum* geführt. Wenn nicht bekannt ist, wofür die Organisation steht, können auch keine genauen Umwelterwartungen formuliert werden. Denn: Die Organisationen verfolgen ja durchaus formale Zwecke, die im Bereich der Wohltätigkeit, der Pflege lokaler Bräuche und Traditionen oder der Selbstoptimierung liegen. Durch die Verschleierung der eigenen organisationalen Formen und Praktiken kann aber die Erfüllung dieser Ziele, mit relevanten Ausnahmen, nicht überprüft werden. Zu oben genannten Ausnahmen zählen gezielt platzierte, öffentlich wahrnehmbare Anlässe, Aktionen, PR-Maßnahmen dieser NPOs. So engagiert sich Rotary unter anderem bei der Bekämpfung von Polio, die Zünfte stellen die Infrastruktur und das Rahmenprogramm an Feiertagen zur Verfügung, die Logen laden zu Informationsvorträgen für Interessierte ein. Diese Aktivitäten können aber ohne Weiteres auch von transparenten Organisationen wahrgenommen werden (was auch geschieht, und das nicht etwa selten). Dies führt zurück zur Frage: Warum eigentlich dieser Schleier? Die Antwort darauf lässt sich gliedern in drei zusammenspielende Teilaspekte: Widersetzen von

Umwelterwartungen, Selektion der Mitglieder und Einbettung in organisationspezifische Umweltstrukturen.

Die Widersetzung vor Umwelterwartungen lässt sich am offensichtlichsten mit der fehlenden Transparenz organisationaler Praktiken und dem Ausschluss von Frauen deklinieren. Allgemeiner formuliert, handelt es sich um die Widersetzung rationaler Mythen, die als institutionalisierte Erwartungen an Organisationen herangetragen werden. Obskure Organisationen leisten sich hier bewusste Widersetzung, die auch dank ihrer starken intraorganisationalen, mikroinstitutionellen Konstituierung funktioniert. So sagt ein Zunftmeister treffend:

[D]ie Zunft selber achtet sich schon sehr stark, dass die Geschichte und die Tradition nicht zerstört werden. In diesem Amt, das ich habe, wird man auch geschult und geführt am Anfang, so dass man bestimmte Fehler nicht macht. Und zwar nicht, weil man diese Person korrigieren will, sondern man will einfach sicherstellen, dass die Grundwerte von diesem Amt in gleicher Art weitergeführt werden und da braucht man Unterstützung. [...] Ich behaupte, der Zunftmeister 2014 ist nicht fundamental verschieden zu einem Zunftmeister von 1960. Die Grundwerte sind die gleichen. (Zunftmitglied A)

Dass Außenstehende keinen Einblick in das Innere der Organisation erhalten und über Rituale oder Gespräche Geheimhaltung geübt wird, hat indirekt mit der von innen heraus konstruierten Grenzziehung zwischen Mitglied und Nichtmitglied beziehungsweise Eingeweihten und nicht Eingeweihten zu tun. Dies entspricht einer Statusgrenzziehung, die dabei hilft, die rigiden Selektionsmechanismen argumentativ hochzuhalten.

Die Selektion der Mitglieder hängt mit dem Schleier der Organisation zusammen, weil sie den Mythos der Auserwähltheit und den Mythos der Diskretion entstehen lässt. Diese sind wichtige Grundpfeiler für die intraorganisationale Konstitution obskurer Organisationen. Die norm- und wertbasierte Eigenwelt sorgt einerseits für die passende Sozialisation neuer Mitglieder und verschafft andererseits den Mitgliedern ein verbindendes *imprinting*. Letzteres macht sich schließlich in einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl bemerkbar und manifestiert sich in sogenannt ›brüderlicher Liebe‹, geschäftlich-solidarischer Hilfeleistungen, Informationstransfer und politischer Meinungsbildung.

Mit Einbettung in organisationspezifische Umweltstrukturen ist gemeint, dass sich die Homogenität der Mitglieder auch auf das durch die obskure Organisation resultierende Feld an repräsentierten Organisationen auswirkt. Kurzum: Mitglieder, die sich in Weltsicht und Ideologie ähnlich sind, treffen sich aufgrund der lokalen Verankerung obskurer Organisation auch in spezifischen Milieus außerhalb der Organisation. Mittels zeremonieller Aktivitäten leisten obskure Organisationen allerdings einen Umweltbezug, wie er schon bei Meyer und Rowan prominent beschrieben war, allerdings nur selektiv und partiell. Dabei darf es auch Änderung, beispielsweise im formalen Zweck der Organisation, geben, die für wichtig gehaltene, interne ›Essenz‹ soll aber unberührt bleiben:

[D]ie Zunft hat gesellschaftliche Rahmenbedingungen adaptiert. Das hat sie gut gemacht. Sie hat es immer geschafft, die Essenz zu behalten und sich ansonsten zu entwickeln. [...] Ich glaube, sonst wären wir untergegangen, dann gäbe es uns nicht mehr.

Die Essenz ist die Geschichte, die Sorgfalt und die Tradition und dieses Gut in der Zeitgeschichte mitzuschleppen, aber gleichzeitig immer wieder den schwierigen Sachen auszuweichen und dabei gleichzeitig die Essenz zu behalten. (Zunftmitglied A)

Damit der Erhalt der ›Essenz‹ gelingt, wird das Organisationswachstum beschränkt. So leiden Organisationen, die stark auf einen Gemeinschaftssinn und intraorganisationale Solidarität angewiesen sind, unter zu starkem Wachstum (Geser 1982). Dazu kommt, dass obskure Organisationen mit zunehmender Größe ihre Mythen der Ausgewähltheit und Diskretion nur schwer aufrechterhalten könnten. Das heißt nicht, dass die übergeordnete Idee, der die Organisation angehört, also beispielsweise dem Freimaurertum oder Rotary International, nicht durchaus wachstumsaffin wäre, im Gegenteil. Aber für die einzelne, souverän agierende Organisation gibt es eine kritische Größe. Die Gesprächspartner waren sich einig, dass der Mitgliederzuwachs gelenkt werden müsse – das heißt eine Mindestzahl an Neumitgliedern jährlich, aber auch eine Maximalzahl. Die Größe der Zunft A hat im 20. Jahrhundert zwischen rund 200 und 400 Mitgliedern variiert. Es scheint, dass heute, auch dank technischer Errungenschaften wie EMail, mehr Mitglieder möglich sind, als noch vor gut 50 Jahren. Obskure Organisationen wachsen also nicht wie herkömmliche Organisationen. Nicht zuletzt, weil organisationale Differenzierung nicht erwünscht ist, da sie obengenannter ›Essenz‹ entgegenlaufen würde.

Obskure Organisationen verändern sich proaktiv und präventiv, um Prozessen des Wandels zuvorzukommen und so ihren eigenen Charakter wahren zu können. Frei nach den Worten Tancredis in Guiseppa Tomasi di Lampedusas Roman *Der Gattopardo*: »Wenn alles bleiben soll, wie es ist, muss sich alles ändern« (2007). Die Aussage im Roman bezieht sich auf einen Wechsel der Machtverhältnisse in Süditalien und den Untergang des sizilianischen Adels. In Bezug auf das obskure Verhältnis von Organisation Umwelt dient der Satz als Metapher für den Umgang der obskuren Organisation mit ihren anachronistischen Elementen in einer sich wandelnden Gesellschaft.

Ansell et al. schlagen dazu den Begriff *dynamic conservatism* vor und schreiben diesem vier interne Strategien zu: strategischer Rückzug, Selbstkannibalismus, Experimentation und Neupositionierung (2015: 89). Alle vier Formen sind bei den hier betrachteten Fällen beobachtbar: Logen tendieren zum strategischen Rückzug und Selbstkannibalismus. Die Frauenfrage droht, sie zu zerreißen. Sie haben außerdem die größte Mühe, geeignete neue Mitglieder zu finden, verglichen mit Zünften und Rotary. Diese lassen wiederum Elemente der Experimentation und Neupositionierung erkennen, indem sie ihre zeremoniellen Aktivitäten ausgebaut und verfeinert haben (Karneval und Charity).

Die zeremoniellen Aktivitäten sind für obskure Organisation aus Sicht ihrer Intermediärfunktion dennoch wichtig. Feldkonfigurierende Anlässe umreißen das Milieu, aus dem die Mitglieder der obskuren Organisation kommen (vgl. Lampel/Meyer 2008). Dabei werden Ereignisse und Anlässe, die rund um die Organisation stattfinden und an denen die Organisation als Akteur beteiligt ist, hervorgehoben. Die Bandbreite dieser Events ist groß: Turniere, Festivals, Lesungen, Konferenzen oder kulturelle Anlässe. Den Ereignissen wird eine maßgebliche Rolle bei der Konstituierung des organisationalen Umfelds beigemessen (vgl. Hardy/Maguire 2010).

Dasselbe Prinzip lässt sich auf interne Events anwenden. Dann wird, wie bereits erwähnt, die Organisation als Feld selbst verstanden. Für den Fall obskurer Organi-

sationen, wo diese Ereignisse nicht immer zwingend öffentlich erlebbar sind, liefern Vaccaro und Palazzo eine Studie über die klandestinen Treffpunkte der sizilianischen Mafia und wie diese zur Stabilität der bestehenden Institutionen beitragen (2015). So beobachten auch sie eine Resistenz der Institutionen gegenüber Wandel, betonen aber gleichzeitig die Wichtigkeit von Werten, die gar im unwahrscheinlichen Fall der Mafia Wandel herbeiführen können. Ähnlich argumentieren Ravasi und Schultz, die mittels Längsschnittanalyse die Wichtigkeit organisationaler Identität und Wertebasis ermitteln und die damit zusammenhängende, intern konstruierte Legitimierung organisationaler Praktiken (2006).

Wie erwähnt stellt der Gründungsmythos, also die Idee, welchen historischen Idealen die Organisationen »verpflichtet« sind und die tatsächlichen Relikte aus der Gründungszeit, die hochgehalten werden, wichtige Grundpfeiler obskurer Organisationen dar.

12.2 Historische Prägung als Mikroinstitution

Obskure Organisationen sind angewiesen auf eine Geschichte. Würde eine obskure Organisation heute neu gegründet werden, dürfte nicht nur die rechtfertigende Grundlage fehlen, sondern auch die Last der *liability of newness* schwer wiegen (Stinchcombe 1965: 417 f.; Hannan/Freeman 1977; Hannan/Burton/Baron 1996; Freeman/Carroll/Hannan 1983). Demnach haben besonders junge Organisation höhere Hürden zu bewältigen, bevor sie sich in ihrem Feld etablieren können, und daher eine erhöhte Sterblichkeit im Gegensatz zu älteren, etablierten Organisationen. Die hier besprochenen Organisationen verfügen alle über eine Geschichte, die in allen Fällen mit einer Veränderung des formalen Organisationszwecks einhergeht. Die prämoderne Prägung steht in scharfem Kontrast zu dem, was oft als postbürokratische Hyperorganisationen bezeichnet wird (Bromley/Meyer 2015). Dazu kommt, dass die finanzielle und materielle Ressourcenabhängigkeit eher schwach ist, da der Druck, den Status des Mitgliederkörpers insgesamt hochzuhalten, das Potenzial für Wachstum hemmt. Damit sind obskure Organisationen fundamental anders als Organisationen, die ohne Limit wachsen können und wollen.¹¹

Die historische Prägung von Organisationen ist ein anhaltendes Thema in der Populationsökologie, Institutionentheorie und auch der Netzwerkanalyse (Marquis/Tilcsik 2013). So wird auch Stinchcombes grundlegendes Konzept der institutionellen Prägung aus Organisationsgründungszeiten gerne regelmäßig neu debattiert (vgl. Lounsbury/Ventresca 2002). Trotz Neuinterpretationen lässt sich ein Bruch von Stinchcombes funktionalistischen Pfadabhängigkeiten zu den komplexen und subtilen Erwartungsstrukturen der neueren Neoinstitutionalistischen Schule nicht wegdiskutieren.

Empirisch liegen die Ursachen für anhaltende, historisch verankerte Prägungen bei Organisationen irgendwo in der Mitte, zwischen bewusster Aufrechterhaltung und Vermächtnisverwahrung (Burton/Beckman 2007) und unbewusst anhaltender

¹¹ Wettbewerbliche Aspekte machen hier den Unterschied aus. Würden obskure Organisationen einem Markt oder einer Liga ausgesetzt, die sie dazu zwingen, um knappe Ressourcen zu kämpfen, wären Rationalisierungstendenzen zu erwarten.

Trägheit (Hannan/Freeman 1984). Demnach gibt es mindestens zwei Arten der historischen Prägung, die obskure Organisationen auszeichnen. Die erste ist die Hochhaltung von Werten, die aus der Gründungszeit der Organisation zu stammen scheinen, aber mehr dem organisationalen Selbstbeschrieb als den historischen Tatsachen folgen. Hierzu zählen gestelzte Wahlprozedere und Rituale bei den Logenmitgliedern oder Zünftern, die gar nicht so alt sind, in ihrer Form aber Alter suggerieren. Ein anderes Beispiel sind Zunftmeistergeschenke, die obligatorisch sind: ein Krug mit Insignien, eine heraldische Analyse oder Zunftfahnen. Das moralische Geschäftsgebahren der Rotarier mag als Gegenreaktion zu einer Zeit des erstarkenden Kapitalismus mit Rockefeller, Carnegie und Co. plausibel erscheinen, doch die Intention der Gründer war in erster Linie geschäftlicher Erfolg. Die rotarischen Prinzipien kamen später dazu.¹²

Die zweite Art der historischen Prägung sind tatsächliche Relikte aus der Gründungszeit, die auch heute noch nachwirken. Ein Beispiel wäre die lokale Verankerung bei den Zünften. Mitglied kann auch heute nur jemand werden, der das Bürgerrecht der entsprechenden Gemeinde hat. Diese Form von Kleinteiligkeit macht aus heutiger Sicht keinen Sinn, schränkt sie doch die Auswahl an Personal massiv ein. Dennoch wird an dieser Regelung festgehalten. Andere Praktiken sind die Nachzüge von Familienmitgliedern. Was zu Gründungszeiten dem Erhalt des eigenen Geschlechts galt und einigermaßen natürlich vor sich ging, wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts zur aktiven Praktik, als Söhne von Zünftern der Zunft A aktiv rekrutiert wurden, um die wichtigsten Stadtgeschlechter weiterhin zu den Mitgliedern zählen zu können.

Demgemäß ist die historische Prägung auch eine organisationspezifische Mikroinstitution, die die Essenz und das historische Ideal der Organisation betont. Aus Respekt orientieren sich die Organisationen am Geist ihrer Gründer. Dies wird dadurch erleichtert, dass die Mitglieder auch heute mehrheitlich kein Problem darin sehen, ganze Gruppen auszuschließen. So handelt es sich bei der historischen Prägung vor allem um eine willentlich umgesetzte und erhaltene Prägung:

Bei meinem Amt beispielsweise, wo es sehr viel formelles Zeugs gibt, muss ich gewisse Dinge auch immer wieder nachlesen. Weil es halt anders ist als im Alltag und es hilft auch dabei, den Alltags-Schalter zu kippen, man ist einfach anders unterwegs. [...] Ich habe irgendwie sieben verschiedene Tenues. Die kenne ich auch nicht auswendig. Aber... und jetzt komme ich wieder auf den gesellschaftlichen Wandel zurück: Diese Dinge geben einem ein Gerüst und Halt. Das ist logischerweise nicht mehr so streng wie im 19. oder 18. Jahrhundert. Diese gesellschaftlichen Formen gaben auch Halt. Die Zunft hat viele dieser Formen behalten, aber sie betreibt sie nicht so stur, dass man sagen müsste: »Nein, das kann man ja nicht mehr bringen«. Es hilft einfach im Umgang untereinander. Man ist einfach sorgfältiger. (Zunftmitglied A)

12 Ein weiterer möglicher Aspekt bildet die Tatsache, dass es sich bei den hier betrachteten Organisationen um NPOs handelt. Der Dritte Sektor hat seinerseits eine vormoderne Prägung. Dieses korporationistische Modell schreibt dem Dritten Sektor die Rolle der Elitensicherung zu, um radikalen sozialreformerischen Forderungen die Basis zu entziehen (vgl. Toepfer/Anheier 2005: 54). In Anbetracht der Ökonomisierung des Dritten Sektors dürfte dieses Argument aber kaum noch tragbar sein.

Offen bleibt die Frage, weshalb sich obskure Organisationen erstaunlich stark ähneln, obschon ihre Prägung aus unterschiedlichen Zeiten stammt. Die Antwort liegt wohl darin, dass die bis heute anhaltende Prägung nicht auf die tatsächliche Gründungszeit zurückzuführen ist, sondern auf den Zeitpunkt der Zweckveränderung, also der Neupositionierung der Organisation. Das ist im Falle der Zünfte und Logen das späte 18. und 19. Jahrhundert, im Falle der Rotarier das 20. Jahrhundert. Eine mittelalterliche Prägung ist den heutigen Zünften, abgesehen von einigen Wappen und Verkleidungen, nicht anzumerken. Es sind auch nicht diese Elemente, die die sogenannte Essenz ausmachen, sondern die idealisierte Intimität, die Formen und Rituale untereinander.

12.3 Legitimität obskurer Organisation

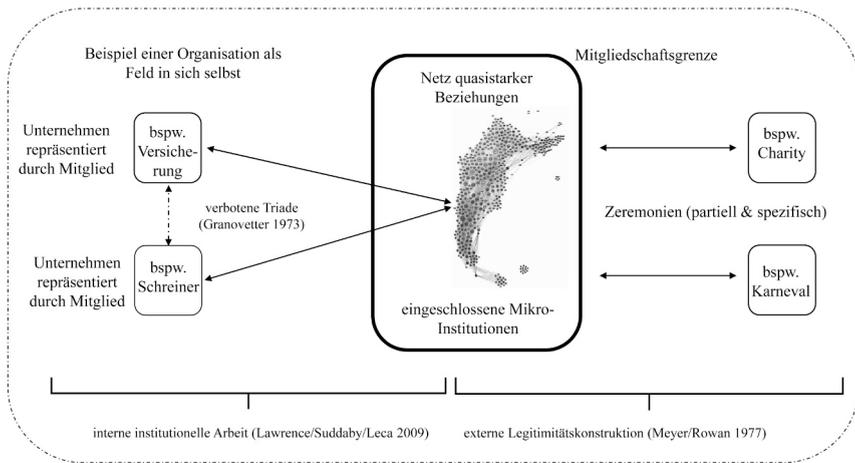
Der historische Legitimitätsentzug bei obskuren Organisationen und damit einhergehende Zweckveränderung bedeuten nicht, dass diese Organisationen auf keine externe Legitimierung angewiesen wären. Wie in Abbildung 15 dargestellt, muss im Falle obskurer Organisation zwischen interner Legitimität (basierend auf eingeschlossenen Mikroinstitutionen) und externer Legitimitätszuschreibung unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist auf alle Arten von Organisation anwendbar, für obskure Organisationen aufgrund ihrer internen Konstituierung besonders wichtig.

Legitimierung wird als starker Umwelteinfluss betrachtet, der maßgeblich mitbestimmt, wie Organisationen geführt werden, wie sie funktionieren, wie sie verstanden und evaluiert werden (vgl. Suchman 1995: 576). Interne Legitimität wird hingegen als in Organisationen konstituierte Legitimität betrachtet (Bitektine 2011). Das Zusammenspiel zwischen interner und externer Legitimitätszuschreibung (Baum/Oliver 1991; Suddaby/Greenwood 2005) war bislang kaum im Fokus organisationstheoretischer Untersuchungen (vgl. Drori/Honig 2013).¹³

In einigen Fällen wird interne Legitimitätskonstruktion gar gleichgesetzt mit externer Legitimitätszuschreibung. Das heißt, interne Legitimation kann nur aus einer externen Quelle entstehen (Zimmerman/Zeit 2002). Andersherum wird interne Legitimität der Erfüllung formaler Ziele und Aufgaben gleichgesetzt (Kostova/Roth 2002; Kostova/Zaheer 1999). »Internal legitimacy relies upon emergent ›bottom up‹ practices accorded through individual agency, as opposed to institutional logics promoted and endorsed by organizational leaders due to their expected efficiencies« (Drori/Honig 2013: 347). Dagegen wird Organisationskultur als eine von Organisationsführern von oben herab infundierte Vorgabe betrachtet, die nicht zwingend zu interner Legitimität führen muss, aber dennoch oft tut, weil sie Resultat bewährter Lösungen und Regeln ist (vgl. Schein 1983: 14). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass interne Legitimität stärker mit formaler Zielerfüllung zusammenhängt, während organisationale Identität (Charakter bei Selznick), Kultur und Führung stärker auf ideologischen Überzeugungen basieren und weniger instrumentell angelegt sind.

13 Es haben sich drei analytische Kategorien der Legitimität durchgesetzt: kognitive, pragmatische und moralische Legitimität (vgl. Suchman 1995). Der hier verwendete Legitimitätsbegriff bezieht sich in der Hauptsache auf die kognitive, nicht hinterfragte und kulturell etablierte Legitimität (vgl. Tost 2011).

Abb. 22: Modell obskurer Netzwerkeffekte



Wie gezeigt wurde, ist es im Falle obskurer Organisationen die extern zugeschriebene Legitimität, die problematisch ist (vgl. exemplarisch DiMaggio/Powell 1983; Greenwood/Suddaby/Hinings 2002). Auf exokriner Ebene leisten obskure Organisationen also nur wenig Adaption (mit Ausnahme zeremonieller Aktivitäten) und keine lose Kopplung im Sinne von Meyer und Rowan.

Damit sind bei obskuren Organisationen partielle Lösungen beobachtbar, die aber nicht etwa zynisches Anerkennen einer Organisation-Umwelt-Diskrepanz beinhalten und auch keine Reformversprechen. Stattdessen widersetzen sich obskure Organisationen institutionellem Wandel, indem sie sich versperren.

Traditionen also das enactment historischer Praktiken (Weick 1995) und eingeschlossene Mikroinstitutionen sind die Basis für Legitimität und konstituieren organisationale Identität. Dadurch leitet sich folgende These ab: Je stärker eine Organisation durch eingeschlossene Mikroinstitutionen charakterisiert ist, desto eher wird sie sich gesellschaftlichen Mastertrends widersetzen können. Das Konzept der eingeschlossenen Mikroinstitutionen schließt damit an die Idee institutioneller Arbeit an (vgl. Lawrence/Suddaby/Leca 2009, 2011). Laut dieser Idee wird die institutionelle Agentschaft über Organisationsmitglieder praktiziert. Dabei spielen Überzeugungen, Ideologie und Kultur eine prägende Rolle. Mithilfe dieser analytischen Zweiteilung einer intern konstituierten Organisation und einer nach außen gerichteten Zeremonialstruktur lässt sich an die alten InstitutionalistInnen anschließen.¹⁴ Diese haben Organisationen *a priori* eine von innen heraus geschaffene Widerspenstigkeit zugeschrieben (Krygier 2012: 95).

14 Eine Synthese zwischen internen Systemordnungen und der externen Anpassung des Systems an die gesellschaftliche Umwelt liefert auch der frühe Luhmann mit seiner Systemtheorie (1964: 111 ff.). Angelehnt an Goffmans Unterscheidung von Vorder- und Hinterbühne, betont Luhmann organisationale Grenzstellen, die für die Verständigung von außen nach innen zuständig sind (häufig besetzt durch hochspezialisierte Professionsvertreter). Wie die NeoinstitutionalistInnen geht Luhmann davon aus, dass »die interne Zweckspezifizierung [...] nicht ausreicht, um die Anpassung eines formal organisierten Systems an dessen Umwelt zu leisten« (Drepper 2003: 258).

Die sorgfältige Selektion der Aspiranten folgt fest verankerten Regeln und Normen, die dafür sorgen, dass die für gut befundenen Mitglieder als formal legitimiert gelten. So schnell geht dies aber nicht. In den häufigsten Fällen folgt nach der formellen Aufnahme eine Probezeit, die es zu bestehen gilt und die mit besonderen Ansprüchen und Erwartungen verknüpft ist. Dieses Modell erinnert einmal mehr an die Konstituierung klandestiner Organisationen, wie sie Geheimorganisationen wie die Mafia, Clubs, Rebellengruppen oder auch Geheimdienste anwenden. Das Ziel dieser Auswahlprozesse ist stets dasselbe und unterscheidet sich diesbezüglich von einem normalen Aufnahmeverfahren oder besser Bewerbungsverfahren einer großen, internationalen Firma in der Intensität und dass sie auf alle Mitglieder der Organisation angewendet wird. Es geht darum, ob die sich bewerbende und aufzunehmende Person den Anforderungen gerecht wird und zum bestehenden Pool der Mitglieder in Bezug auf Habits, Wertvorstellungen und Weltanschauung passt. Letzteres ist die saloppe Formulierung für ein an sich sehr komplexes Geflecht kultureller Gepflogenheiten, Ideale und Normen, wie man sich in welchem Kontext verhält.

Die engmaschige Vernetzung in der obskuren Organisation führt zu verbotenen Triaden im Sinne Granovetters und fungiert als Brückenbauer im Sinne Burts für weiterführende Vernetzung. In der Abbildung wird dies gekennzeichnet durch zwei vernetzte Unternehmen, die jeweils von einem Mitglied repräsentiert werden (hier beispielsweise eine Versicherung und ein Schreinerunternehmen). Diese beiden Unternehmen stehen über die personelle Vernetzung ihrer Repräsentanten in Verbindung. Diese Verbindung ist für die Außenwelt allerdings nicht sichtbar, da die organisationale Responsivität nur zeremonieller Art und Weise ist und so spezifische Umwelterwartungen erfüllt (hier beispielsweise angeführt mit Charity oder Karneval). Aus einer Perspektive der Legitimierung kommt es intern also zu institutioneller Arbeit, die Kompatibilität zum organisationalen Charakter aufweist, während externe Erwartungen in zeremonieller Art und Weise befriedigt werden, wie dies schon Meyer und Rowan vorgeschlagen haben, allerdings auf partielle und spezifische Weise.

13 Schlussbemerkungen

Zu Beginn dieses Buches wurde die Frage gestellt, wie sogenannte obskure NPOs gesellschaftsweiten, institutionellen Erwartungen, die verstärkt an Organisationen gestellt werden, widerstehen. Die Beantwortung dieser Frage führte über verschiedene Etappen. Zunächst wurde gefragt, was obskure Organisationen idealtypisch auszeichnen. Es konnten mithilfe der institutionellen Logikliteratur sieben Charakteristiken exfiltriert werden, die in ihrer starken Ausprägung distinkt sind für obskure Organisationen: Selektivität, Diskretion, Intimität, Hierarchie, Homophilie, politische Verbandelungen und wirtschaftliche Verflechtung. Diese allgemein gehaltenen Charakteristiken wurden schließlich an einem konkreten Beispiel einer Schweizer Zunft eingehend betrachtet. Die obskure Organisation ist demnach aufgebaut wie eine Gesellschaft in der Gesellschaft, allerdings mit zentralen Exkludierungselementen. Ihre interne Kohäsion wird erreicht über gemeinschaftliche Rituale, die zu generalisiertem Strukturvertrauen in die Organisation, aber auch zu idealisiertem, interpersonellem Vertrauen führen, ähnlich einem Zertifizierungs- oder Kreditsystem. Die Implikationen, die sich aus diesem intraorganisationalen Geflecht erschließen, sind vor allem mit Blick auf lokale Ökonomien interessant. So vernetzt die obskure Organisation eine spezifische Auswahl an Unternehmen ähnlicher Art auf kleinem lokalem Raum. In Anbetracht der diskreten Haltung, die die Mitglieder zu ihrer Organisationsmitgliedschaft einnehmen, gepaart mit dem Gefühl der Auserwähltheit, ergibt sich daraus ein starkes, schwer sichtbares Beziehungsnetzwerk, das wie ein informales Gitter über lokale Ökonomien gelegt werden kann.

Mit diesem breit angelegten Untersuchungsrahmen, der einerseits auf Daten verschiedener obskurer Organisationen wie Logen, Serviceclubs und Zünften basiert, andererseits eine Zunft vertieft zum Thema macht, konnten der Charakter und die Funktionsweise von diesen Organisationen freigelegt werden. Dabei zeigt sich, dass obskure Organisationen eine starke Tendenz zu historischem *Re-Enactment* haben und sich Ziel und Zweck der Organisationen im Laufe der Zeit erheblich verändert haben. Die historische Prägung dieser Organisationen spielt eine wichtige Rolle, und zwar besonders in der organisationalen Selbstbeschreibung. Dazu kommt, dass interorganisationale Einheiten wiederum eigene Subsysteme, man könnte auch sagen eigene Identitäten, ausbilden, die nicht immer mit der Organisation als Ganzes im Einklang stehen. Mit Blick auf die eingangs gestellte Forschungsfrage drängen sich vier Erklärungsansätze für die vermeintliche Resistenz obskurer Organisationen auf:

- Obskure Organisationen sind sich aus historischen Gründen Selbstzweck. Die Organisationen sind heute nicht mehr die Lösung für ihr ehemals legitimes gesellschaftliches Problem. Diese funktionalistische Betrachtung offenbart die Multifunktionalität obskurer Organisationen und die organisationale Verselbstzweckung, die bereits bei Selznick oder Michels eine wichtige Rolle gespielt haben. Ersteres wird erreicht durch hohen Zeiteinsatz, emotionale Intensität (Vertrauen), idealisierte Intimität und Reziprozität (Granovetter 1973). Gemeinschaftsbildung ist kein formales Ziel der obskuren Organisationen, weshalb es zu einer speziellen Form von Entkopplung zwischen Formalstruktur und tatsächlichen Praktiken kommt (Meyer/Rowan 1977). Der Selbstzweck speist sich dabei einerseits aus dem Mitgliederkörper, das heißt die solidarische Gemeinschaft ist Ziel und Zweck der Organisationen, und andererseits aus der historischen Prägung obskurer Organisationen.
- Obskure Organisationen haben ›unsichtbare‹ Effekte auf lokale Gesellschaften. Die Selektionspraktiken und die damit zusammenhängenden Mythen der Discretion und Auserwähltheit ermöglichen die Gemeinschaftsbildung und sind ein Produktionsort von Sozialkapital (Coleman 1990; Putnam 2002). Die Rekrutierungsprozesse sind Distinktionsprozesse, die für die Motivation der Mitglieder eine wichtige Rolle spielen. Dies manifestiert sich in der normbasierten Weltsicht der Mitglieder, die über ihre Mitgliedschaft auch außerhalb der Organisation weiterführend vernetzt sind. Die Auswahl der Mitglieder wird nicht dem Zufall überlassen, sodass distinkte Gesellschaftskreise und Geschäftsmilieus in obskuren Organisationen repräsentiert sind und andere nicht. Der Effekt ist erhöhte sozialstrukturelle Nähe in politischen und geschäftlichen Sphären.
- Obskure Organisationen nehmen die Rolle einer Intermediärorganisation wahr und sind sich gleichzeitig selbst Umwelt. Als Mitgliedschaftsorganisation vernetzt die obskure Organisation Vertreter bestimmter beruflicher Zweige. Durch den hohen Identifikationsgrad der Mitglieder mit der Organisation sind sich die vernetzten Unternehmen dadurch sehr nah, auch wenn gelegentlich von einer vermeintlichen Trennung von Berufswelt und Privatsphäre berichtet wird. Das Feld der obskuren Organisation sind demnach nicht etwa Zulieferer, Abnehmer oder Regulationsinstanzen, sondern allen voran die von den Mitgliedern repräsentierten Organisationen. Damit ist sich die obskure Organisation selbst Umwelt und gleichzeitig ein Teil ihrer selbst (Hall/Fagen 1956). Dadurch wird die Komplexität des nicht Beobachtbaren erhöht, was gleichzeitig die Transparenzforderung erschwert, da nicht klar ist, was genau gefordert werden soll.
- Obskure Organisationen konstituieren sich in der Hauptsache über intern legitimierte Praktiken, die auf eingeschlossenen Mikroinstitutionen basieren. Mithilfe von Zeremonien befriedigen obskure Organisationen partielle und spezifische Umwelterwartungen. Die organisationalen Praktiken sind demnach nicht Resultate von Adaptionsprozessen an die weiter gefasste Umwelt, sondern intraorganisationale Konstrukte. Zeremonien befriedigen jene Ansprüche, die die Organisation von sich aus zulässt und ihr die notwendige Legitimität verleihen.

Damit kombiniert diese Untersuchung verschiedene Konzepte aus teils als inkompatibel bezeichneten Theorieströmungen miteinander. Es konnte gezeigt werden, dass Konzepte des alten Institutionalismus wie Selznicks organisationaler Charakter und

Identität gut mit neuen neoinstitutionalistischen Konzepten wie den institutionellen Logiken zusammengebracht werden können. Diese Analyseeinheiten korrespondieren miteinander und ergänzen sich. Der Einbezug einer Vielzahl relevanter Konzepte ist aber bei einer Untersuchung mit breiter Perspektive wichtig. Der Begriff der eingeschlossenen Mikroinstitution ist ein Vorschlag, wie Wert- und Ideologiekonzepte aus dem alten Institutionalismus neu betrachtet und in Verbindung mit Rationalisierungstheorien des Neoinstitutionalismus gebracht werden können. Die Mythen und Praktiken sind Folgen interner Institutionen und führen ihrerseits zu Schließung und Inertia. Empirisch gibt es zwar Variation, dennoch sind die organisationalen Routinen stark von eingeschlossenen Mikroinstitutionen geprägt.

Die Frage, die bleibt, ist: Inwiefern sind obskure Organisationen in ihrer Art distinkt? Oder handelt es sich tatsächlich um ›ganz normale‹ Organisationen (vgl. Kühl 2014)? Anschlussuntersuchungen müssen deshalb versuchen, den tautologischen Kreis der obskuren Organisation zu durchbrechen, indem alle Organisationen *a priori* als obskur betrachtet werden. Schließlich sind die intraorganisationale Konstituierung und die zeremonielle Adaption an bestimmte Umwelterwartungen allgemeine und vielseitig beobachtete Phänomene. Der Ausprägungsgrad und die Kombination der einzelnen Merkmale sind bei obskuren Organisationen speziell. Es bieten sich Vergleichsstudien verschiedener Organisationstypen aus dem Non-Profit- und Profitbereich in Bezug auf Selektion und Heimlichkeit an.

Außerdem sind obskure Organisationen potente Amplifikatoren für eine besondere Form von Vertrauen, die andere Qualitäten hat als generalisiertes System- oder Institutionsvertrauen. Hier bleibt die Frage, was die konkreten Auswirkungen solcher Beziehungs- und Vertrauensgemeinschaften für lokale Märkte sind?

Methodischer Anhang

Die Datensammlung umfasst einen Mix an multiplen Datenquellen wie Archive, Feldobservationen, Mediendokumentation, interne Dokumente, historische Aufzeichnungen, Interviews nach Leitfaden und Interviews mit retrospektivischen Elementen. Dazu kommen Fragebogen, Mitgliederlisten, Parteilisten, Selbstbeschreibungen und öffentliche Quellen wie Plakate, Medienberichte oder Internetseiten. Die Daten stammen von zwei Schweizer Zünften, den Schweizer Freimaurern und den Schweizer Druiden, sowie von Ablegern des Schweizer Serviceclubs Rotary. Die Datenerhebung orientiert sich an einer *mixed methods*-Strategie (Meyer/Walgenbach 2008: 178 ff.), die aber klar einer qualitativ orientierten Methodologie folgt. Die Triangulation an Methoden erlaubt eine möglichst ganzheitliche Erfassung dieser bisher vernachlässigten Untersuchungsgegenstände. Die Bearbeitung folgt damit einer eklezistischen Methodologie, die verschiedene Parameter von Organisationen als Variablen eines Idealtyps betrachtet (vgl. Stinchcombe 1965; Lounsbury/Ventresca 2002: 8). Zunächst wird die Datenbasis genauer erläutert. Danach folgt ein Überblick über die gewählten Auswertungs- und Analysemethoden, bevor die soziale Netzwerkanalyse als bildgebendes Verfahren vertieft besprochen wird. Das Kapitel schließt mit einer genuinen Besprechung der Limitationen der Datensätze und Operationalisierung.

Datenbasis

Zünfte, Logen und Serviceclubs verfolgen heute aus formaler Sicht kulturelle oder wohltätige Ziele, ohne Profitabsichten. Sie gehören damit zu einer Grundgesamtheit an Drittsektor-Organisationen, die *per definitionem* von ökonomischen Aktivitäten entkoppelt ist. Dabei spielt es aber eine wichtige Rolle, welche Attribute wie Geschäftsposition, Bildungsgrad, politische Mandate oder Mehrfachmitgliedschaften die Mitglieder dieser Organisationen innehaben.¹ Die gewonnenen Daten dieser drei Organisationen dienen der Untersuchung als illustrative Beispiele, aus denen Gemeinsamkeiten filtriert werden, die eine Gültigkeit und Aussagekraft für die Gesamtpopulation dieser Art von NPOs haben. Inwiefern diese Organisationen von herkömmlichen Organisationen und insbesondere nicht profitorientierten Drittsek-

¹ Ganz nach Weber, der sagte: »Zunächst lohnt der systematische Versuch, von den Vereinen Auskunft darüber zu erhalten, welchen Berufen, welchen geographischen, ethnischen, sozialen Provenienzen ihre Mitglieder angehören« (1924: 447).

tor-Organisationen abweichen, ist zunächst nicht Thema dieser Untersuchung. Im Folgenden wird die Datenbasis für die drei Organisationstypen Logen, Zünfte und Serviceclubs präsentiert:

Logen

Im Zuge der Datenevaluation wurde der freimaurerischen Schweizerischen Grossloge Alpina (SGLA) ein umfassender Fragebogen zugestellt. In der Schweiz gibt es rund 3 500 Mitglieder; weltweit gehen Schätzungen von bis zu sechs Millionen Mitgliedern aus (Online 26). 919 Fragebogen wurden retourniert, das entspricht einer Rücklaufquote von über einem Viertel aller Schweizer Freimaurer. Eine genaue Prozentzahl gibt es nicht, da nicht klar ist, wie viele Freimaurer es in der Schweiz genau gibt. Es wird kein zentrales Register geführt. Die Bogen sind unterteilt in vier Sprachgruppen: 16 Bogen wurden in Englisch ausgefüllt, dabei handelt es sich wohl um *Expats*, die bei einer Schweizer Freimaurerloge zu Besuch sind. Diese internationale Vernetzung ist üblich und wird gerne auch als einer der großen Pluspunkte der Mitgliedschaft angegeben. Alternativ handelt es sich um Mitglieder, die keine der vier Schweizer Landessprachen beherrschen. 52 Bogen wurden in Italienisch, 422 Bogen in Französisch und 429 Bogen in Deutsch ausgefüllt. Die sprachliche Verteilung spiegelt mehr oder weniger die Größenverhältnisse der Schweizer Sprachregionen wider. Gegliedert war der Freimaurerfragebogen, wie auch der Druidenfragebogen, in vier Teile: Teil 1 *Allgemeines und Persönliches*, Teil 2 *Motivation und Erwartungen*, Teil 3 *Mein Beitrag zum Freimaurerbund* und Teil 4 *Vergangenheit und Zukunft*.² Analog zur Freimaurerdatenerhebung wurde dem Schweizerischen Druidenorden (SDO) ein Fragebogen zugestellt. Der Orden zählt rund 240 Mitglieder in der Schweiz, weltweit rund 50 000 (Online 27). 143 Fragebogen wurden zurückgeschickt, das entspricht einer Rücklaufquote von knapp 60 Prozent. Vier Fragebogen wurden komplett leer zurückgesendet. Auf einigen Fragebogen wurde vermerkt, dass die Anonymität der Probanden nicht gewährleistet sei, weil zahlreiche Angaben wie beispielsweise Stellung im Orden und Mitgliedsdauer zu leicht Aufschluss über die Identität des Mitglieds geben würden.³ Die vier leer zurückgeschickten Fragebogen sind folglich wahrscheinlich auch als Form des Protestes zu verstehen. Das bewusste Zurückschicken eines leeren Fragebogens geschieht kaum aus Versehen. Der Druidenfragebogen diente als Vorbild für den Freimaurerfragebogen. Beide decken dieselben Bereiche ab, unterscheiden sich aber in einzelnen Fragen und der Art der Kodierung. Von Schweizer Logen existieren bislang keine einheitlichen und zentral geführten Mitgliederverzeichnisse, die Auskunft über sozioökonomische oder bildungsspezifische Merkmale der Mitglieder hätten geben können. Die Logen sind, wenn auch einem übergeordneten Verband (SGLA und SDO) zugehörig, autonom und selbstkonstituierend. Das heißt, es kann gut sein, dass einzelne Logen Mitgliederverzeichnisse führen, der gewählte und zur Zeit der Datenerhebung einzig

2 Bestimmte Teile und einzelne Fragen dieser Gliederung waren Resultat der Absprache mit dem Präsidium der Großloge und fanden deshalb den Weg in den Fragebogen, so beispielsweise die Frage nach finanzieller Beteiligung an einem eigenen Logenheim. Die Erlaubnis der Datenerhebung war an die Aufnahme dieser Fragen in den Fragenkatalog geknüpft.

3 Sensible Fragen zu Grad und Ort des Wirkens waren ebenfalls an die Erlaubnis der Datenerhebung geknüpft, analog zu der Freimaurerdatenerhebung.

mögliche Top-Down-Ansatz über die Verbandsführung erübrigte allerdings die Frage nach einzelnen Mitgliederverzeichnissen. Die Fragebogen verfügten über einen quantitativen und qualitativen Teil und umfassten insgesamt jeweils 46 (SDO) und 74 (SGLA) Fragen, wobei 29 (SDO) und 19 (SGLA) Fragen offen gestellt waren.⁴ Zu den Fragebogen kam ein Logenbesuch einer Druidenloge hinzu, bei dem die Besichtigung des Logenheimes, das mit dem örtlichen Freimaurerverein geteilt wird, möglich war. Der rituelle Teil des Abends war den Mitgliedern vorbehalten. Am darauf folgenden Vortrag, der anschließenden Diskussion und dem darauf folgenden geselligen Teil mit Abendessen konnte teilgenommen werden. Über die teilnehmende Beobachtung bei den Logen, aber auch bei den Zünften wurde jeweils im Nachgang ein Beobachtungsprotokoll angefertigt, das ebenfalls als Datengrundlage dient (vgl. Emerson et al. 2011; Flick 2011; Silverman 2017).

Serviceclubs

Als Vertreter von Serviceclubs wurde mit Rotary Switzerland einer der größten Schweizer Serviceclubs in den Datenpool aufgenommen.⁵ Rotary Switzerland ist wie die Großlogen der übergeordnete Verband der autonom und lokal agierenden Ablegerorganisationen, allerdings gibt es bei der strukturellen Aufteilung zwischen nationalem Verband und lokaler Organisation noch einen Zwischenschritt: die Districts. Die Schweiz ist in drei Distrikte eingeteilt, von Ost nach West, mit der Grenze jeweils von Norden nach Süden verlaufend. Weltweit zählt Rotary rund 1,2 Millionen Mitglieder, 12 543 sind es in der Schweiz (Stand 2014; Gradinger 2007). Es wurden Interviews mit den Präsidenten von zwei unterschiedlichen Rotary Clubs geführt (Rotary-Mitglied A und B), die 55 und 67 Minuten dauerten. Dazu kommt eine Mitgliederliste eines Rotary Clubs A mit Angaben wie Beruf und Ausbildung der 97 Mitglieder. Serviceclubs sind, im Vergleich zu Zünften und Logen, weit weniger obskur, was den Auftritt und den Umgang mit der Öffentlichkeit angeht. So konnten zahlreiche flankierende Dokumente wie Organisationsleitlinien, Vereinsstatuten, veröffentlichte Reden und Festschriften und Interviews in die Untersuchung miteinbezogen werden (vgl. Tab. 8).

Zünfte

Zwei Schweizer Zünfte mit jeweils rund 450 (Zunft A) und 200 (Zunft B) Mitgliedern aus zwei Schweizer Städten mit rund 100 000 respektive 400 000 Einwohnern wurden untersucht. Bei beiden Zünften handelt es sich um historische Zünfte, die sich als Nachfolger ihrer mittelalterlichen Vorgänger betrachten. Obschon die Existenz beider

4 Die Unterschiede der Fragebogen ergeben sich daraus, dass nach der ersten Erhebungswelle bei den Druiden einige Anpassungen vorgenommen wurden: Die Anzahl offener Fragen wurde reduziert und auf ein Minimum beschränkt. Wo es möglich war, wurden Resultate aus den Druidenfragebogen so operationalisiert, dass den Freimaurern entsprechende Antwortkategorien vorgegeben werden konnten, wie beispielsweise bei der Frage nach der Höhe des zeitlichen Aufwandes der Mitglieder für die Organisation pro Monat. Dies hat maßgeblich mit der digitalen Einlesbarkeit der Fragebogen zu tun. Ein komplett digitaler Fragebogen war aber wegen Nutzungsschwierigkeiten der Logenmitglieder ausgeschlossen.

5 Der aktuell größte Serviceclub weltweit und in der Schweiz ist der Lions Club. Rotary ist aber der älteste Serviceclub (vgl. Gradinger 2006).

Zünfte bis ins 15. Jahrhundert zurückreicht, haben die gegenwärtigen Organisationen nicht viel mit den ursprünglichen Zünften gemein. Es handelt sich aber auch nicht um reine Spaßgesellschaften, was Zünfte heute in vielen Fällen darstellen. Der alleinige Zweck solcher Spaßgesellschaften ist die Partizipation an öffentlichen Bräuchen. Die beiden untersuchten Zünfte kommen aus dem Bereich der Handelszünfte und haben sich heute der Traditions- und Gemeinschaftspflege verschrieben. Insgesamt wurden mit Vertretern aus verschiedenen hierarchischen Positionen der Zunft acht Interviews mit einer Länge zwischen 46 und 65 Minuten geführt.

Da die Zünfte bei Traditionsanlässen und Karneval auch öffentliche Auftritte haben und die Zunftmeister, vor allem bei Zunft A, eine lokale Prominenz darstellen, kam teilnehmende Beobachtung bei manchen dieser Anlässe zum Zuge. Diese Anlässe bilden einen vom eigentlichen Kern der Organisation losgelösten Teil und stehen nicht repräsentativ für das, was die Organisationen das ganze Jahr über veranstalten. Dennoch gab die Beobachtung dieser öffentlichen Anlässe Einsichten in das zugrunde liegende Weltbild und den vorherrschenden Stil und Geschmack der Zünftler. Es ging also vornehmlich darum, zu sehen, wer dabei ist und wie sich die Zunftbrüder untereinander verhalten. Durch den Stellenwert, den die Zünftler in ihren jeweiligen Städten einnehmen, erhalten sie auch regelmäßige Präsenz in den Lokalmedien. Veröffentlichte Reportagen, Interviews oder Hintergrundartikel wurden ebenfalls in die Analyse miteinbezogen sowie interne Zunftdokumente wie etwa das Zunftzeremonial, das den rituellen Umgang der Zünftler regelt. Aus Gründen der Anonymisierung wird auf exakte Angaben zu Größe und lokale Einbindung der jeweiligen Zünfte verzichtet, weil sonst leicht von Aussagen der Organisationsmitglieder auf die jeweilige Person geschlossen werden kann. Die Aussagen werden in den Kontext, den die Rolle der aussagenden Person ergibt, gesetzt und in dieser Untersuchung immer wieder aufgegriffen und eingearbeitet.

Die untersuchten Organisationen konnten nicht immer mit den gleichen Datensamples dienen und auch die Datenerhebung und der Feldzugang unterschieden sich von Organisation zu Organisation. So wurde im Zuge der Untersuchung entschieden, dass sich die Interviews vor allem auf eine Organisation beschränken sollen, um qualitativ möglichst tief in den Kosmos einer obskuren Organisation eintauchen zu können. Aus Gründen der Zugänglichkeit fiel die Wahl auf die Zunft A. Alle Interviews wurden im Zeitraum 2014 bis und mit 2015 geführt. Die Vereine, die den übergeordneten Organisationstypen Serviceclub, Loge oder Zunft angehören, sind allesamt in der Deutschschweiz ansässig. Die relevanten übergeordneten Verbände sind derweil im Falle der Serviceclubs und der Logen national organisiert. Nicht so bei den Zünften, welche ein territoriales sehr regionales Gebiet abstecken und diese Abgrenzung auch pflegen. Mag auch die Qualität und Art der Daten unterschiedlich sein, lassen sich dennoch Muster erkennen, die obskure Organisationen charakterisieren lässt. Mithilfe eines explorativ-ethnografischen Vorgehens wurde versucht, einer qualitativ fundierten Forschungsmethodologie entsprechend, für die Organisationen relevante Werte, Identitätszüge und Ideologien freizulegen.

Tab. 8: Empirische Datensammlung

Empirisches Material	Logen: CH Freimaurer	Logen: CH Druiden	Zünfte: Zunft A	Zünfte: Zunft B	Serviceclub: CH & Rotary A
Interviews	Keine	Keine	Acht Interviews mit Personen aus verschiedenen hierarchischen Positionen.	Ein Interview mit Zünftler.	Zwei Interviews mit Clubpräsidenten zweier Rotary Clubs.
Teilnehmende Beobachtung	Keine	Logenabend. Teilnahme am formellen und geselligen Teil des Abends. Ausschluss aus dem rituellen Teil. Geführte Gespräche sind Teil des Beobachtungsprotokolls.	Teilöffentliche Karnevalveranstaltungen, gesellschaftliche Anlässe wie Wahlveranstaltungen oder Benefizveranstaltungen, an denen auch die Zunft teilgenommen hat	Keine	Keine
Fragebogen	Vierteiliger und viersprachiger Fragebogen mit 74 Fragen an alle Mitglieder in der Schweiz. Rücklaufquote bei rund 25 Prozent.	Vierteiliger und viersprachiger Fragebogen mit 46 Fragen an alle Mitglieder in der Schweiz. Rücklaufquote bei rund 60 Prozent.	Keine	Keine	Keine
Mitgliederverzeichnisse	Verfügen über kein zentral geführtes Mitgliederverzeichnis.	Verfügen über kein zentral geführtes Mitgliederverzeichnis.	Zunftrodol (gedruckt und digital). Gibt Aufschluss über geschäftliche Position, den Bildungsstand, Wohnort, Kontaktmöglichkeit, die interne Organisationskarriere und den Vornamen der Ehepartnerin. Dazu kommen Informationen über verstorbene Mitglieder und ehemalige Zunftmeister.	Zunftrodol (gedruckt und digital). Gibt Aufschluss über Mitglieder, ihre geschäftliche Position, den Bildungsstand, Wohnort, Kontaktmöglichkeit. Dazu kommen Informationen über verstorbene Mitglieder und ehemalige Zunftmeister.	Nationale Mitgliederdatenbank wurde zur Verfügung gestellt. Daten sind aber nur begrenzt verwertbar. Mitgliederliste eines Clubs gibt Aufschluss über die Berufe und geschäftliche Position der Mitglieder.
Organisationsdokumente	SBL-Internetseite (Schweizerische Großloge Alpina)	SDD-Internetseite (Schweizerischer Druidenorden)	Zeremonial, Satzungen, Internetseite Zunft A	Zeremonial, Satzungen, Internetseite Zunft B	Rotary CH-Internetseite, Chapter-Unterseiten
Zusätzliche Dokumente	Ausgewählte Medienberichte (Recherche)	Ausgewählte Medienberichte (Recherche)	Medienberichte, Mitgliederzeitschrift	Medienberichte, Mitgliederzeitschrift	Medienberichte, Der Rotarier (Mitgliederzeitschrift)

Explorativ-ethnografisches Verfahren

Die Auflistung verschiedener Aussagen, Fakten und Daten aus diesem weitläufigen Datenpool ergab rund 800 Rohkodes, die erst nach rigider Filterung auf rund 80 Rohkodes begrenzt werden konnten (vgl. Tab. 9). Viele Rohdaten konnten einfach herausgefiltert werden, da es sich meist um Wiederholung bereits elaborierter Ansichten und Meinungen handelte. Historische Fakten und Literatur wurden dabei vorerst komplett weggelassen. Einzig Daten aus dem kontemporären Querschnitt der Organisationen, Interviews und aktuell gültige Dokumente wurden miteinbezogen. Aus diesem Datenpool wurden 20 Themen extrahiert, die wiederum in sieben Dimensionen/Charakteristiken verdichtet werden konnten, indem auf die Literatur klandestiner und illegaler Organisationen aller Arten zurückgegriffen wurde (vgl. Simmel 1906; Parker 2016; Schoeneborn/Scherer 2012). Das Vorgehen ist ethnografisch und induktiv-explorativ angelegt.⁶ Die Rohdaten stammen ausschließlich aus eigenen Erhebungen. Die Kodes der ersten Ordnung entsprechen nicht den zusammengetragenen Rohkodes, sondern sind bereits Resultat einer ersten Aggregation mit dem Ziel, empirische Daten zu einer brauchbaren Anzahl an Kodes zu bündeln. Die Aggregation folgt dem Prinzip der Gioia-Methodologie (Gioia et al. 1994). Diese verfolgt einen interpretativen Ansatz. Es geht dabei um *sensemaking* und *sensegiving* in Organisationsprozessen (Weick 1995; Gioia/Chittipeddi 1991), oft mit einem intraorganisationalen Fokus auf Konstruktionsaspekte von Identität und Werten. Die Gioia-Methode sieht vor, zunächst grobe Kodes erster Ordnung aus den Rohdaten zu filtern, diese in einem zweiten Schritt übergreifenden Themen zuzuordnen und schließlich als aggregierte Dimensionen einer entsprechenden Literaturströmung zuzuordnen. Der Sinn, im Forschungsprozess zwischen Kodierungen einer ersten und einer zweiten Ordnung zu unterscheiden, liegt darin, dass so vermieden werden kann, der Empirie unpassende theoretische Konstrukte überzustülpen. Kodierungen erster Ordnung orientieren sich an Aussagen, Beobachtungen und Fakten aus informant-zentrierter Sicht. Korrespondierende Kodierungen zweiter Ordnung orientieren sich an einer forschungszentrierten Sicht, bei der Konzepte, Themen und verschiedene Dimensionen in die begriffliche Analyse miteinbezogen werden.

Die Gioia-Methode versteht sich als ein Prozess, der Praktiken hinsichtlich Sinnhaftigkeit, Legitimität, Narration und Aufmerksamkeitsfoki untersucht (vgl. Gioia et al. 2012). So wurden die Themen zweiter Ordnung nach Kategorien gewählt, die den Rohkodes als passend erscheinen, also sinngemäß zugeordnet werden können. Im dritten Schritt geht es darum, diese kategorialen Themen zu abstrahieren und daraus distinkte Dimensionen herauszufiltern. Hier wurden die sieben Dimensionen der institutionellen Logiken miteinbezogen. Diese helfen bei der umfassenden Erfassung der wichtigsten Größen.

6 Dieses Vorgehen orientiert sich am Forschungsparadigma der *Grounded Theory*, also einem Empirie- und Phänomen-geleiteten Vorgehen. Vorbild war die Gioia-Methodologie, die seit den 1990er-Jahren kontinuierlich weiterentwickelt wird und, im Gegensatz zu anderen *Grounded Theory*-Paradigmen, mehr Struktur und Transparenz im Forschungsablauf verspricht (Gioia et al. 2012; Gioia/Thomas 1996).

Tab. 9: Exzerpt der angewandten Gioia-Methode

Kodes erster Ordnung (Zusammenfassungen)*	Themen zweiter Ordnung	Aggregierte Dimensionen dritter Ordnung	Quellen
Zunftfahnen hängen vor Zunftunternehmen. Rotary-Emblems sind vor Vereinslokalen angebracht. Logosymbole verweisen auf Druiden und Freimaurer	Identität, Identifikation, Netzwerk, Erkennung, Anerkennung, Zugehörigkeit	Geschäftsverbindung, Homophilie, Selektivität	Zunft A, Zunft B, Rotary A, Druiden, Freimaurer
Mitglieder tragen Organisationsabzeichen an Kleidung (bspw. Reversknöpfe oder Pins)	Identität, Identifikation, Netzwerk	Geschäftsverbindung, Homophilie, Selektivität	Zunft A, Zunft B
Mitglieder tragen spezifische Kleidung an Events	Weltsicht, Stil, Klasse, Distinktion	Hierarchie, Weltsicht/Politik	Zunftanlässe, Logenabend
Frauenbild (Verweigerung Clubbeitritt und/oder generelles Frauenbild)	Macht, Weltsicht, Stil, Klasse, Distinktion	Hierarchie, Weltsicht/Politik	Logen-Befragung, Zunft A, Zunft B
Subgruppenidentitäten, eigene Narrative in Form von Liedern, Kostümen oder Symbolen	Identität, Geschichten, Identifikation, Zweck	Hierarchie, Weltsicht/Politik, Homophilie	Zunft A, Zunft B, Logen-Befragung
Hochgestochene Sprache in Briefen und Ansprachen	Tradition, Weltsicht, Macht, Spiel	Hierarchie, Weltsicht/Politik	Logenabend-Einladung, Vorträge, Briefe, Anreden
Mitglieder halten Rituale ab: Neuer Grad, Wahlprozedere, Initiation, Ansprachen, öffentliche Events, Trink- und Stubenordnung	Intimität, Macht, Hierarchie, Identität, Spiel, Abschluss, Erkennung	Hierarchie, Heimlichkeit	Zunft A, Zunft B, Druiden, Rotary A, Freimaurer
Bewährungsphasen für neue Mitglieder	Macht, Selektion, Hierarchie	Selektivität, Hierarchie	Zünfte, Logen, Rotary
Moratorium für die Vertretung von Geschäftsinteressen	Intimität, Macht, Hierarchie, Identität	Geschäftsverbindung, Hierarchie	Zunft A, Rotary A
Insiderwitze und spielerischer Wettbewerb	Spiel, Spaß, Intimität	Intimität	Zunft A
Interesse an Kultur, Tradition und Wohltätigkeit	Zweck, Verankerung, Philanthropie, Netzwerk	Weltsicht/Politik, Geschäftsverbindung	Zünfte, Logen, Rotary
Gemeinschaftsdienst der neuen Mitglieder (Service)	Intimität, Macht, Hierarchie, Identität	Geschäftsverbindung, Hierarchie, Selektion	Zünfte, Logen, Rotary
Beschwörung der brüderlichen Liebe	Intimität, Sprache, Anerkennung	Intimität, Homophilie	Zünfte, Logen
Bürgerliche Prägung in Politik und Weltsicht	Intimität, Macht, Hierarchie, Identität	Hierarchie, Weltsicht/Politik	Zünfte, Rotary
Diskretion und Heimlichkeit als Gebote	Netzwerk, Business, Macht	Geschäftsverbindung, Heimlichkeit	Zunft A, Rotary
Familiarität, Blütlinie, Patensystem	Familiarität, Macht, Selektion, Identität	Selektivität, Weltsicht/Politik	Zünfte, Logen, Rotary
Bestimmungsrecht bei der Nachfolge auf organisationale Positionen	Hierarchie, Macht, Selektion	Selektivität, Hierarchie	Zunft A
Statusbewusstsein bezüglich Mitgliedschaft nach außen	Selektion, Diskretion, Hierarchie, Status	Selektivität, Hierarchie, Heimlichkeit	Zunft A

Die Rohkodes wurden hier bereits zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst, um die Datensammlung zu illustrieren. Die ursprüngliche Rohdatensammlung besteht aus einzelnen Aussagen aus Interviews, Fragebogen, Selbstbeschreibungen und internen Dokumenten und ist deshalb sehr umfangreich.

Die Zuverlässigkeit der Daten kann zuweilen problematisch sein, wenn mit Aussagen von Personen gearbeitet wird: »[W]hat people say [...] bears no resemblance to their behavior« (Bernard/Killworth/Sailer 1982: 63). Das bedeutet, dass man in vielen Fällen von einer unausgesprochenen Wirklichkeit ausgehen muss, gerade wenn es um Organisationen mit obskuren Elementen geht und Werte wie Diskretion und Auserwähltheit hochgehalten werden. Außerdem ist die Bewertung einer Beziehung für Probanden immer ein schwieriges Unterfangen. Es wurde also nicht direkt nach Intensität und Emotion gefragt, sondern danach, wie sich in der Organisation typische Interaktionen gestalten. Diese Aussagen sind häufig durchaus verlässlich (vgl. Freeman et al. 1987).

Induktives Vorgehen ist häufig der Kritik ausgesetzt, dass keine generellen Aussagen über Populationen gemacht werden können, weil Individuen in einem einzigartigen Kontext agieren. Aussagen und Muster hätten deshalb nur innerhalb dieses sozialen Raumes Gültigkeit. Diesem Vorwurf der Idiosynkrasie entgegen Verfechter der Grounded Theory und ähnlichen Forschungsparadigmen, dass Resultate von Fallstudien durchaus generalisiert werden können, indem der Fokus eben auf Konzepte und aggregierte Prinzipien gelegt wird, die wiederum aus bestehender Forschung abgeleitet werden (Bansal/Corley 2011). Phänomengeleitetes Forschen macht den Namen zum Programm. Die verfügbaren Daten verlangen je nach Art und Qualität unterschiedliche Auswertungsmethoden. Dabei leidet auch die Aussagekraft qualitativ motivierter Forschung nicht. Diese Vorgehensweise richtet sich wegen der Sensibilität der Daten gegen eine positivistische Zwangsformalisierung von Forschung.

Die Phänomene, die diese Bearbeitung anregen, sind in vielfacher Hinsicht bislang wenig bis gar nicht erforscht. Zum einen geht es bei dieser Nichtbeachtung obskurer Organisationen um ein natürliches Hindernis, nämlich die geheime Art dieser Organisationen, die nur bedingt öffentlich sind. Zum anderen stehen auch deswegen wenige Daten zur Verfügung, weil die wenigen Ausarbeitungen dazu sich vorwiegend auf historische Berichte beziehen und damit das Bild einer vergangenen Welt zeichnen. Diese Vergangenheit ist zwar wichtig, um die aktuelle Form obskurer und legaler Organisationen akkurat beschreiben zu können, dennoch fehlen aktuelle und verlässliche Daten. Sie mussten eigens für diese Untersuchung erhoben werden. Die Krux bei der Erhebung von Daten aus diskreten Kreisen ist ihre Fragilität und die Gefahr von nicht bemerkbaren Datenlecks, die das Gesamtbild entscheidend verzerren können. Aus diesem Grund ist die Einordnung der beobachteten Phänomene in übergeordnete Muster und schließlich ihre sinnhafte Zuordnung in organisationstheoretische und institutionelle Theoriewelten umso wichtiger.

Wie beschrieben, werden obskure Organisationen als Idealtyp gehandelt. Webers Kritik an methodologischen Begriffen zielte auf die ziel- und formlose Verwendung abstrakter Begriffe ab, um empirische Phänomene zwar vielfältig zu beschreiben, dabei aber keinen theoretischen Überbau zu liefern. Die Wirklichkeit ist dann ein strukturloses Chaos, welcher mit Begriffen entgegnet werden muss, um zu einer Erkenntnis zu gelangen. Darin zeigt sich bereits in Ansätzen, was Weber schließlich mit seiner Lehre der Idealtypen stringent anwendet: die Beschreibung von empirischen Tatsachen mit prägnanten und konzisen Begriffen. »Im Idealtyp sind Merkmale einer sozialen Tatsache aus ihrer empirischen Mischung mit allen anderen Merkmalen herausgelöst, um ein Erkenntnisinstrument zu gewinnen, mit dem Vergleiche angestellt werden können« (Kaube 2014: 156). Vergleiche sind aber nicht zwingend wie akkurat

gegenübergestellte Muster geordnet nach Distinktionsmerkmal zu denken, sondern vielmehr als Kontrastfolie, die mal mehr, mal weniger zum Vorschein kommt. Im Fall der vorliegenden Ausarbeitung ist der Kontrast zu dem beschriebenen Idealtyp obskurer NPOs vielseitig: Einerseits sind es transparente Unternehmen (und auch dieser Dimension zugehörige NPOs), andererseits illegal operierende, heimliche Organisationen.

Soziale Netzwerkanalyse als bildgebendes Verfahren

Das Interesse an Netzwerktheorie und -analyse ist in der Organisationstheorie in den vergangenen Jahren rapid gestiegen (Borgatti et al. 2009; Tranmer et al. 2014). Der Netzwerkbegriff hat in einem solchen Ausmaß an Interesse und Bedeutung gewonnen, dass der Begriff mitunter fast schon inflationär gebraucht wird und deshalb an Aussagekraft leidet. In der sozialen oder auch soziologischen Netzwerkanalyse wird zwischen egozentrierten Netzwerken und Gesamtnetzwerken unterschieden.⁷ Erste spielen bei dieser Untersuchung keine Rolle und werden nicht weiter besprochen. Bei Untersuchungen zu Gesamtnetzwerken ermittelt man zu jedem Akteur, ob Beziehungen zu jedem anderen Akteur bestehen. Davor werden eine bestimmte Menge von Akteuren und eine bestimmte Art von Beziehungen festgelegt, die untersucht werden sollen. Wie üblich bei Forschungsmethoden bestimmen die verfügbaren Daten und die Fragen, die an sie gestellt werden, welche sozialwissenschaftlichen Methoden zum Einsatz kommen. Dies gilt auch für die soziale Netzwerkanalyse.⁸ Forschungsprogrammatisch kann man sich auf folgende Punkte einigen: Der primäre Fokus liegt auf Beziehungen zwischen Akteuren und weniger auf deren Attributen. Der Analyse geht eine systematische Erhebung von Beziehungsdaten (oder eine Bereinigung entsprechender Sekundärdaten) vor. Strukturgeflechte werden grafisch zur Offenlegung und Abbildung von Beziehungsstrukturen dargestellt. Ergänzend dazu kommen rechenbetonte Modellierungen zur Beschreibung dieser Strukturmuster zum Einsatz wie etwa die Zentralität einzelner Knoten oder die Dichte des Gesamtnetzwerkes (Freeman 2004). Die Netzwerkanalyse wird hier in erster Linie als bildgebendes Verfahren angewandt. Netzwerke werden folglich primär als eine Form von Sozialstruktur verstanden. Das soll aber nicht implizieren, dass Kennzahlen aus der Netzwerkanalyse keine Wichtigkeit hätten.

Vor diesem Hintergrund werden (intraorganisationale) Netzwerke als eine Form von Sozialstruktur mit Knoten und Kanten begriffen. Bei einer Strukturanalyse mit dem Ziel, die soziale Struktur von einem Netzwerk zu beschreiben, steht nicht unbedingt eine Kausalhypothese im Vordergrund, sondern die Strukturbeschreibung auf

7 Es werden hauptsächlich zwei netzwerkanalytische Strategien von Gesamtnetzwerken (also nicht Ego-Netzwerken) genannt: die Blockmodellanalyse und die Kohärenzanalyse. Von Letzterer wird fortan die Rede sein. Bei der Kohärenzanalyse geht es um die Verkettungen von Akteuren und in welcher Dichte und Häufigkeit diese Verkettungen innerhalb eines Netzwerkes auftreten (beispielsweise in Form von Subgruppen, Triaden oder Cliques, vgl. Diaz-Bone 2008).

8 Das Feld der Netzwerkforschung ist in den vergangenen Jahren rapid angewachsen und gilt als zunehmend unübersichtlich (Herz et al. 2015). An dieser Stelle sei zunächst auf die Unterscheidung von Netzwerktheorie und Netzwerkanalyse verwiesen.

einer aggregierten Ebene. Typische Verfahren dazu sind Cluster- und Musteridentifikation, Strukturmaßzahlen und Netzwerkvisualisierungen. Das soll nicht heißen, dass keine möglichen Kausalitäten Eingang in die Analyse finden. Mittels Attribut-Relation-Modellen können beeinflussende Faktoren in Netzwerken bestimmt werden. Mit dem Erfolg der Netzwerkanalyse⁹ kam es aber auch zunehmend zu konzeptionellen und begrifflichen Verwischungen. Was ist Netzwerk und was ist Organisation? Wo liegen die Unterschiede? Im Zuge dieser Zuspitzung grenzen Ahrne und Brunsson Organisation klar von Institution und Netzwerk ab. Dieser Abgrenzung wird auch in dieser Bearbeitung gefolgt, da insbesondere bei der Betrachtung intraorganisationaler Sozialstruktur vorschnell das Netzwerk als Erklärungsgröße verwendet wird, obwohl sich vor allem qualitative Aspekte mit einem genuine Netzwerkbegriff nicht erfassen lassen. So sind Netzwerke im Gegensatz zu intraorganisationalen Relationen strukturell nicht abgeschlossen, dynamisch und damit potenziell stetig wachsend oder schrumpfend. Drei Dimensionen werden genannt, die es bei der sozialen Netzwerkanalyse zu beachtenden gilt: Struktur (Beziehungen, Konfiguration, Organisation), Kognition (geteilte Überzeugungen, Sprache und Narrative) und Relationalität (Vertrauen, Identifikation, Normen und Werte) (vgl. Nahapiet/Ghoshal 1998: 252 ff.). Der hier gewählte Weg der bildgebenden Netzwerkanalyse konzentriert sich auf den strukturellen Teil. Aspekte der Kognition und Relationalität fließen über die qualitative Betrachtung der Daten mit ein. Bildgebende, visuelle Netzwerkverfahren sind immer mehr am Aufkommen (vgl. Schönhuth et al. 2013; Krempel 2005 und 2010). Die Visualisierung von Netzwerken dient nicht nur der Darstellung quantitativer Daten, sondern kann auf Beziehungskonstellationen aufmerksam machen, die ansonsten in der großen Datenmenge untergehen.

Mittels Entity-Relationship-Modell (ER-Modell) kann die Vernetzung der berücksichtigten Akteure der untersuchten Organisation am plausibelsten wiedergegeben werden. ER-Modelle sind eine Form der Datensatzgestaltung und finden vor allem in Informatikbereichen Berücksichtigung. Einerseits liefert das Modell bereits einiges an Erklärungsleistung zur eingenommenen Perspektive und den relevanten Akteuren. Andererseits wird bereits zu Beginn das Augenmerk auf relationale Verhältnisse zwischen den Entitäten gelegt, ohne dabei aber vorzugreifen. Der modulare Aufbau von ER-Modellen hilft dabei, das eigentlich gleiche Netzwerk von verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und zu studieren. Attributdaten und Verbindungen können dabei je nach Interesse hinzugefügt oder weggelassen werden. Daraus ergeben sich nicht zuletzt auch vielfältige Visualisierungsmöglichkeiten. Die Visualisierung der Netzwerkdaten wurde schließlich mit dem Softwareprogramm Gephi realisiert.

Ein Multilevelansatz ermöglicht die Identifizierung von Mikro-Makro-Zusammenhängen desselben Netzwerks (vgl. Buskens/Raub 2012; Coleman 1987). Dabei ergeben sich oft methodologische Hürden. So ignorieren quantitative Methoden der Verlinkung bipartiter Netzwerke oftmals qualitative Dimensionen. Vor allem im Be-

9 Die Netzwerkanalyse war lange Zeit ausschließlich ein quantitativ-strukturelles Verfahren. Qualitativ orientierte Netzwerkanalyse wurde lange Zeit ausgespart (Hollstein 2006; Herz et al. 2015). Für einen pointierten Beitrag, ob qualitative Netzwerkanalyse überhaupt möglich ist, vgl. Diaz-Bone 2008. In dieser Untersuchung wird die Netzwerkanalyse zwar als an sich quantitatives Werkzeug angewendet, kombiniert die Erkenntnisse aber konsequent mit qualitativen Daten. Ob es sich somit um qualitative Netzwerkanalyse handelt oder nicht, ist irrelevant.

reich der Organisationsforschung fällt auf, dass strukturelle Dimensionen selten mit Kultur, Normen und Werten, die in einer Organisation bestimmend sind, in Zusammenhang gebracht werden.

Stattdessen konzentrieren sich viele Studien mit einem Multilevel-Netzwerkansatz auf das Zusammenspiel von formalen Subeinheiten von Organisationen und ihren informalen Kontrapunkten. Aus organisationstheoretischer Perspektive entstammt dieses Vorgehen der Human-Relations-Schule (Mayo 1933; Roethlisberger 1941; Barnard 1938). Was diese Studien tatsächlich betrachten, sind Kopplungen, Entkopplungen oder *cross-cutting* von organisationalen Alltagspraktiken und atomisierten, formalen Subeinheiten (Zappa/Lomi 2015). Vielversprechende verbindende Elemente wie Normen (Nee/Opper 2015), Sensemaking (Weick 1976 und 1995) oder Kultur (Meyer/Rowan 1977) werden selten methodologisch berücksichtigt. Die kognitive Verschiebung, die zwischen den verschiedenen Ebenen des intraorganisationalen Netzwerks geschieht, wird daher nicht angemessen berücksichtigt (vgl. als Ausnahme Bellotti 2008). Dagegen werden Beziehungen aufgrund von Konfigurationssets operationalisiert, die eine qualitative Dimension höchstens implizieren (beispielsweise: Wie oft erscheint Muster X?). Dies ist insofern zulässig, wenn es darum geht, strukturelle Erklärungen für verflochtene Netzwerke zu finden, lässt aber Fragen nach Grenzen, Identität, Vertrauen oder Beziehungsqualität in und von Netzwerken offen. Die Netzwerkbetrachtung in dieser Untersuchung versteht sich deshalb als Teil einer *mixed strategy*, indem versucht wird, die kognitive Dimension der Mikro- und Makroverbindung der Netzwerkebenen einfließen zu lassen. Das heißt, Aussagen zu Führung, Identität, Werten und Normen in obskuren Organisationen werden kombiniert mit operationalisierten Strukturdaten, um ein möglichst ganzheitliches Bild obskurer Organisationen wiederzugeben.

Limitationen

Die via Fragebogen erhobenen Daten mussten teilweise stark bereinigt werden, weil Lücken vorhanden waren. Es gab zwei Hauptgründe für die Lücken: Der erste Grund war das tendenziell hohe Alter der Organisationsmitglieder, der zweite Grund war die fehlende Bereitschaft zur Teilnahme an einem Forschungsprojekt aus Geheimhaltungsgründen. So kam es bei den Freimaurer- und Druidenfragebogen in einigen Fällen zu ausbleibenden Antworten. Bei der Auswertung hat sich gezeigt, dass die Druiden und Freimaurer beim Ausfüllen bei bestimmten Fragen in großer Häufung keine Angaben gemacht haben, bei anderen Fragen hingegen ist die Antwortquote ziemlich hoch. Eine der am häufigsten nicht beantworteten Fragen ist die Frage nach der Einstellung der Familie/der Partnerin/des persönlichen Umfelds zur Loge. Rund 90 Prozent der Druiden ließen die Frage aus (88,81 Prozent). Interessanterweise wurden die vorhergehende Frage und die darauffolgende Frage nur von zehn bzw. elf Druiden nicht beantwortet, was prozentual knapp sieben Prozent entspricht. Diese beiden Fragen waren quantitativer Natur und bedurften lediglich eines Kreuzes, während die Frage nach der Einstellung der Familie qualitativ erfragt wurde. Denkbar, dass sich deshalb viele Logenmitglieder entschieden, den Aufwand, Sätze zu formulieren, nicht auf sich zu nehmen. Einzelne Fragen waren wohl in der vorgesehenen Art der Beantwortung zu schwierig angelegt. So wurde beispielsweise die Frage nach

dem Unterschied zwischen dem Orden und anderen Vereinen zur Hälfte nicht ausgefüllt. Die Frage hat wohl überfordert. Die Mitglieder haben Fragen zu ihrem Status innerhalb der Loge häufig nicht beantwortet, weil sie die Anonymität der Antworten nicht mehr als gewährleistet empfanden. Die größten »keine Angaben«-Häufungen gab es bei Fragen nach der aktuellen Funktion auf Landesgrößlogenebene, sonstigen Berufungen und früheren Funktionen auf Landesgrößlogenebene (85 bis 89 Prozent Enthaltungen). Die Frage nach den aktuellen und früheren Funktionen auf Logenebene wurde deutlich besser beantwortet, dort gab es lediglich 46 bis 49 Prozent Enthaltungen. Gut möglich also, dass die Landesgrößlogenebene viele Mitglieder schlicht und einfach nicht betrifft, weil sie mit ihr nichts zu schaffen haben und deshalb auch die Frage nicht beantworten konnten (obschon es diese Antwortmöglichkeit gegeben hätte). Allgemein gesehen bewegt sich die Antwortquote bei geschlossenen Fragen zwischen 90 und 95 Prozent, was sehr hoch ist, während sich die Quote bei offenen qualitativen Fragen zwischen knapp 50 und 75 Prozent bewegt (mit Ausnahme zweier Ausreißer). Dieses Resultat ist nicht überraschend, kommt es bei Fragebogen doch immer wieder zu solchen Verzerrungseffekten. Bevorzugt wurden Fragen zum Orden, dem Verhältnis der Mitglieder untereinander und zur Organisation, im Gegensatz zu persönlichen Fragen. Das Verhältnis der Brüder untereinander wurde nur in rund sieben Prozent der Fälle nicht beantwortet. Die Fülle an via Fragebogen erhobenen Daten führte schließlich zum Entscheid, die Fragebogen für den vorliegenden Rahmen als Deskriptionsquelle zu verwenden und auf statistische Rechnereien (vorerst) zu verzichten. Entsprechend wurden die qualitativen Daten aus den Fragebogen, also die offenen Antwortkategorien, im Sinne der Gioia-Methode als Rohmaterial verwendet und in die Gesamtuntersuchung miteinbezogen. Vorteil dieses Vorgehens ist die bessere Vergleichbarkeit der verschiedenen Daten der untersuchten Organisationen. Im Falle der Zünfte und Rotary wurde nicht mit Fragebogen, sondern mit Interviews und Mitgliederdatensätzen gearbeitet. Auch hier ergaben sich mit Blick auf die Aufbereitung der Daten Hindernisse. Oftmals gab es vor allem bei älteren Mitgliedern Lücken bei ihren Angaben zu Beruf, Ausbildung und Bildungsstatus. Wo möglich wurden diese Lücken durch Erfragen oder eigene Recherche gefüllt. Diejenigen Daten, die nicht eruiert werden konnten, wurden als Missings markiert. Ergänzt wurden fehlende Daten, wenn möglich, über Datenbanken, soziale Netzwerke, Karrierelisten und -plattformen, andere Mitgliederverzeichnisse von Verbänden und Vereinen, Zeitungsberichte, Medienmitteilungen und Einträge im Handelsregister. Der Zugang zum Feld war aufgrund der Verschwiegenheit und der Scheu der fokalen Organisationen nicht ganz einfach. So wird mit den Daten gearbeitet, die generiert werden konnten. Zur Darstellung der Netzwerke bleibt zu sagen, dass dieses auf vordefinierten Algorithmen der Gephi-Software basiert. So ist das gewählte Layout in allen Fällen *Force Atlas* mit einem erhöhten Abstoßungswert von 8000. Diese Algorithmen werden »spring-embedded algorithms« genannt:

These algorithms simulate the network of collaborations as a system of interacting particles, in which organizational nodes repel one another unless network ties act as springs to draw the nodes closer together. These spring-embedded algorithms iteratively locate a network representation that minimizes the overall energy of the system by reducing the distance between connected nodes and maximizing distance between unconnected ones. (Powell/Oberg 2018: 456)

Die Verwendung solcher Layoutoptionen ist an sich nicht problematisch, muss aber vermerkt werden, da sie die ›Erscheinung‹ von Netzwerken maßgeblich beeinflusst. Abschließend bleibt der Verweis auf die Schwierigkeiten und Probleme bei der Messbarkeit und Operationalisierung von Beziehungen. Granovetter begnügt sich in seinem grundsteinlegenden Text 1973 mit einem Bauchgefühl, was die Operationalisierung der Beziehungsstärke angeht, und überlässt seinen Nachfolgern die methodologische Klärung der Feinheiten (1361). Diese führen nacheinander und auf einander Bezug nehmend weitere Faktoren als die originalen vier Faktoren von Granovetter auf, wie beispielsweise die Kontaktdauer, die emotionale Unterstützung innerhalb der Beziehung (Wellman 1982), die soziale Homogenität der Knoten (Lin et al. 1981), die Überlappung von Organisationsmitgliedschaften oder sozialer Sphären der Knoten (Alba/Kadushin 1976) oder die Reichweite einer Beziehung (Burt 1983). Zuweilen spielt auch die Tiefe der Diskussionen der Beteiligten eine Rolle, wobei Gespräche über Familie, Politik und Freunde als beziehungsstärkend und Gespräche über Arbeit und Freizeit als Anzeichen für schwache Beziehungen bewertet werden (Marsden/Campbell 1984: 488 f.). Nur selten wird Beziehungsqualität mathematisch operationalisiert (Freeman 1992).

Es fällt auf, dass die Frage nach Bemessung und Operationalisierung von der Qualität einer Beziehung seit Granovetter mehrheitlich quantitativ angegangen wurde. Die vorangehend zitierten Studien sind Belege dieser Stoßrichtung und beziehen sich bei der Operationalisierung ihrer Variablen bezüglich Stärke und Schwäche einer Beziehung zwar auch auf qualitative Kategorien und Muster, die zugrunde liegende Methodologie ist aber quantitativer Art. Übergeordnete Kategorien wie Familienbeziehungen, Arbeitsbeziehungen, Freundschaften und viele weitere geben zwar grobe Anhaltspunkte, dennoch bleibt die objektiv beobachtbare Qualität einer Beziehung oberflächlich und ambivalent. Dadurch können Aussagen über eine bestimmte Gruppe oder eben ein Netzwerk getroffen werden (Größe, Reichweite, Dichte, strukturelle Löcher, Hierarchie), allerdings bleiben einzelne Verbindungen weiterhin unberücksichtigt.

So bleibt die Operationalisierung von Beziehungsqualität ein schwieriges Unterfangen. Die Qualität beziehungsweise wie stark oder schwach eine Beziehung ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Den größten gemeinsamen Nenner bildet jener der Vertrautheit und Intimität. Dieser Faktor ist zugleich der Ungenaueste. Um die Vertrautheit und Intimität einer Beziehung zu operationalisieren, muss der Fokus auf die umfassende Situation und Geschichte der Beziehung gelegt werden. Verallgemeinerungen sind nicht möglich. Ein Teenager wird sich davor hüten, seine pubertären Geheimnisse mit den Eltern zu besprechen. Dennoch unterhält er zu ihnen (in der Regel) starke Beziehungen. Um Beziehungsqualität qualitativ adäquat zu beschreiben, müssen Faktoren wie Neid, Stolz, Scham, Gier, individuelle Bedürfnisse, persönliche Geschichte oder sogar die Kraft des Moments, also Spontanität, miteinbezogen werden. Ganz im Sinne Granovetters¹⁰ müssen Beziehungen als eingebettet verstanden werden, um ihre Tragweite verstehen zu können. Natürlich erschwert dies die Operationalisierung vor allem in Bezug auf quantitative Arbeiten. Umso mehr erstaunt es,

10 Granovetter lieferte sich seinerseits einen wissenschaftlichen Diskurs mit Vertretern der neuen Institutionenökonomie und Vertretern des Transaktionskostenansatzes rund um die Problematik der Einbettung (Williamson 2000; Granovetter 1985; North 1991).

dass bislang kaum der Versuch unternommen wurde, Beziehungen aus qualitativer Warte und unter Berücksichtigung dieser schwer zu operationalisierenden Faktoren zu analysieren. Um diese qualitative Brücke zwischen Struktur und Deskriptivdaten zu schlagen, konzentriert sich der zweite Teil des Buches auf eine obskure Organisation als illustratives Beispiel. Dieses Vorgehen erlaubt zwar vertiefte Einblicke, sorgt aber bei der Generalisierbarkeit der Resultate für natürliche Grenzen. Ähnliche Probleme bieten sich bei der Operationalisierung schwierig zu fassender Größen wie ›Weltsicht‹, Vision, politische Einstellung, Vertrauen und Freundschaft. Diese Termini sind besonders anfällig für Verzerrungen im Interpretationsprozess. Dazu kommt die Analyse von Berufsgruppen, die miteinander in einer Feldbeziehung stehen, die zwar begründet werden kann, dennoch nicht zwingend in der Form begründet werden muss. Es handelt sich hierbei um bekannte Stolpersteine methodologisch-qualitativer Forschung, dennoch sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen.

Die Schwierigkeit der Operationalisierung von Beziehungsqualität zeigt sich in ähnlichem Ausmaß auch bei der Messbarkeit von Vertrauen. Im Unterschied zu Beziehungen ist Vertrauen jedoch konzeptionell und qualitativ deutlich besser erforscht. Grundsätzlich ist man sich einig, dass es zwei verschiedene Formen von Vertrauen gibt: zwischenmenschliches, persönliches Vertrauen und generalisiertes Vertrauen (Abrams et al. 2003). Ersteres bezieht sich dabei auf Vertrauen zwischen zwei oder mehr Individuen, das von zugelassener Verletzlichkeit, Informationsfluss, Transparenz und Kompetenz geprägt ist (ebd.: 65). Generalisiertes Vertrauen ist aus einer Makroperspektive zu verstehen und meint ein generelles Vertrauen in den oder die generalisierte/n Andere/n und Institutionen (vgl. Coleman 1990). Zuweilen wird generalisiertes Vertrauen auch mit dem Vorhandensein von kollektivem Sozialkapital erklärt (Putnam 2002). Die Trennlinien sind hier fließend. Deswegen sind auch Aussagen über Macht und Statusbeziehungen schwierig zu treffen (vgl. Podolny 1993; Wasserman/Faust 1994). Ein Netzwerk, das über die temporäre Vernetzung der Mitglieder in organisationalen Subeinheiten konstituiert ist, gibt keine strukturellen Auskünfte über Macht- und Einflussfragen. Diese Lücken müssen mit qualitativen Daten geschlossen werden.

Bibliografie

Alle Internetverweise wurden vor der Drucklegung geprüft.

- Abrams, Lisa C.; Cross, Rob; Lesser, Eric; Levin, Daniel Z. (2003): Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-sharing Networks. In: *Academy of Management Executive*, 17(4), 64–77.
- Abrutyn, Seth; Turner, Jonathan H. (2011): The Old Institutionalism Meets the New Institutionalism. In: *Sociological Perspectives*, 54(3), 283–306.
- Ackert, Lucy F.; Huang, Rongbing; Ramizez, Gabriel G. (2007): Information Opacity, Credit Risk, and the Design of Loan Contracts for Private Firms. In: *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 16(5), 221–242.
- Ahrne, Göran (2018): The Organization of Action. In: Leiulforsrud, Håkon; Sohlberg, Peter (Hg.): *Concepts in Action. Conceptual Constructionism*. Leiden: Brill. 172–188.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils (2005): Organization and Meta-Organization. In: *Scandinavian Journal of Management*, 21, 429–449.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils (2009): Organization Outside Organizations. The Significance of Partial Organization. In: *Organization*, 18(1), 83–104.
- Akerlof, Georg. A. (1970): The Market for »Lemons«: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 488–500.
- Alba, Richard D.; Kadushin, Charles (1976): The Intersection of Social Circles: A New Measure of Social Proximity in Networks. In: *Sociological Methods and Research*, 5, 77–102.
- Albu, Oana B.; Flyverbom, Mikkel (2016): Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. In: *Business & Society*, 58(2), 1–30.
- Aldrich, Howard E. (1979): *Organizations and Environment*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aldrich, Howard E. (1999): *Organizations Evolving*. London: Sage Publications.
- Aldrich, Howard E.; Mindlin, Sergio (1978): Uncertainty and Dependence. Two Perspectives on Environment. In: Karpik, Lucien (Hg.): *Organization and Environment*. Beverly Hills: Sage, 149–170.
- Alexander, Jeffrey C. (2018): The Societalization of Social Problems: Church Pedophilia, Phone Hacking, and the Financial Crisis. In: *American Sociological Review*, 1–30.
- Allison, Henry E. (2011): *Kant's Groundwork for the Metaphysics of Morals. A Commentary*. Oxford: Oxford University Press.
- Almond, Gabriel A.; Verba, Sidney (1963): *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press.

- Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2000): Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. In: *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.
- Anderson, James (1723): *The Constitutions of the Free-Masons Containing History, Charges, Regulations*: London.
- Anechiarico, Frank; Jacobs, James B. (1996): *The Pursuit of Absolute Integrity: How Corruption Control makes Government Ineffective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Anheier, Helmut K. (2000): Wandlungsprozesse im Dritten Sektor: Ein organisations-theoretischer Versuch. In: Schauer, Reinbert; Blümle, Ernst-Bernd; Witt, Dieter; Anheier, Helmut (Hg.): *Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 15–30.
- Anheier, Helmut K.; Seibel, Wolfgang (2001): *The Nonprofit Sector in Germany: Between State, Economy and Society*. Manchester: Manchester University Press.
- Ansell, Chris; Boin, Arjen; Farjoun, Moshe (2015): Dynamic Conservatism: How Institutions change to Remain the Same. In: Kraatz, Matthew S. (Hg.): *Institutions and Ideals. Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Bingley: Emerald, 89–119.
- Arndt, Ulrich; Wegner, Thomas (1992): *Lions. Ein Leitfaden*. Lions Clubs International District 111-Deutschland.
- Aspers, Patrik; Dodd, Nigel (Hg.): *Re-Imaging Economic Sociology*. Oxford: Oxford University Press.
- Avenarius, Christine B. (2010): Starke und schwache Beziehungen. In: Stegbauer, Christian; Häussling, Roger (Hg.): *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 99–112.
- Axelrod, Robert (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Axelrod, Robert (1986): An Evolutionary Approach to Norms. In: *American Political Science Review*, 80(4), 1095–1111.
- Bachmann, Reinhard (2001): Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. In: *Organization Studies*, 22(2), 337–365.
- Backhaus-Maul, Holger; Hörnlein, Miriam (2014): Vorstellungswelten und Steuerungsversuche – Engagement in der verbandlichen Wohlfahrtspflege. In: Zimmer, Annette; Simsa, Ruth (Hg.): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* Wiesbaden: Springer VS: 115–132.
- Badelt, Christoph (1999): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 2. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Bahrdt, Hans P. (1958): *Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten*. Stuttgart: Enke.
- Balsamo, William; Carpozi, George (1997): *The Mafia. The First 100 Years*. London: Virgin.
- Baltzell, Digby E. (1979): *Puritan Boston and Quaker Philadelphia: Two Protestant Ethics and the Spirit of Class Authority and Leadership*. New York: Free Press.
- Bansal, Pratima; Colrey, Kevin (2011): The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. In: *Academy of Management Journal*, 54(2), 233–237.
- Barber, Bernard. (1983): *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.

- Barnard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, Jay B.; Ketchen, David J.; Wright, Mike (2011): The Future of Resource-Based Theory. In: *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Baum, Joel A. C.; Oliver, Christine (1991): Institutional Linkages and Organizational Mortality. In: *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187–218.
- Baumeister, Roy (1991): *Escaping the Self: Alcoholism, Spirituality, Masochism, and Other Flights from the Burden of Selfhood*. New York: Basic Books.
- Baumeister, Roy; Leary, Mark (1995): The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. In: *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Becker, Howard P. (1956): *Man in Reciprocity: Introductory Lectures on Culture, Society, and Personality*, New York: F. Praeger.
- Beckert, Jens (1999): Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. In: *Organization Studies*, 20(5), 777–799.
- Belliger, Andréa; Krieger, David J. (2013): *Ritualtheorien. Ein einführendes Handbuch*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bellotti, Elisa (2008): What are Friends for? Elective Communities of Single People. In: *Social Networks*, 30(4), 318–329.
- Bendor, Jonathan; Swistak, Piotr (2001): The Evolution of Norms. In: *American Journal of Sociology*, 106(6), 1493–1545.
- Bennis, Warren G; Goleman, Daniel; O’Toole, James (2008): *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bensman, Joel; Gerver, Israel (1963): Crime and Punishment in the Factory. The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: *American Sociological Review*, 28(4), 588–598.
- Bentham, Jeremy (2013): *Das Panoptikum*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (2016): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie [1977]*. 26. Aufl. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berger, Peter L; Luckmann, Thomas (1967): *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
- Berglund, Tom (2014): Corporate Governance and Optimal Transparency. In: Forsbaeck, Jens; Oxelheim, Lars (Hg.): *The Oxford Handbook of Economic and Institutional Transparency*. Oxford: Oxford University Press, 359–371.
- Bergmann, Jörg (2000): Die Menschen und ihre Rituale – Rituale in Alltag, Politik und Religion. In: *Quatuor Coronati Jahrbuch*, 37, 153–160.
- Bernard, H. Russell; Johnsen, Eugene C.; Killworth, Peter D.; Robinson, Scott (1987): Estimating the Size of an Average Personal Network and of an Event Subpopulation: Some Empirical Results. In: American Statistical Association, Proceedings of the Section on Survey Research Methods.
- Bernard, Russel H.; Killworth, Peter D.; Sailer, Lee (1982): Information Accuracy in Social-Network Data V. An Experimental Attempt to Predict Actual Communication from Recall Data. In: *Social Science Research*, 11(1), 30–66.

- Bernstein, Ethan S. (2012): The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. In: *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181–216.
- Berton, Michael L.; Salanie, Francois (2003): Lobbying Under Political Uncertainty. In: *Journal of Public Economy*, 87, 2589–2610.
- Besharov, Marya L.; Khurana Rakesh (2015): Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of Leadership Research in the Sociology of Organization. In: Kraatz, Matthew S. (Hg.): *Institutions and Ideals. Philip Selznick's Legacy for organizational studies*. Bingley: Emerald, 53–88.
- Bian, Yanjie (1997): Bringing Strong Ties Back. In: *Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China*. In: *American Sociological Review*, 62(3), 366–385.
- Binder, Dieter A. (1988): *Die diskrete Gesellschaft. Geschichte und Symbolik der Freimaurer*. Graz: Styria Premium.
- Birchall, Clare (2011): Introduction to Secrecy and Transparency. The Politics of Opacity and Openness. In: *Theory, Culture & Society*, 28(7–8), 7–25.
- Bitektine, Alex (2011): Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. In: *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179.
- Blau, Peter M. (1977): *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press.
- Blau, Peter M.; Scott, W. Richard (1962): *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- Blau, Peter, M. (1994): *Structural Contexts of Opportunity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blazek, Helmut (1999): *Männerbünde. Eine Geschichte von Faszination und Macht*. Berlin: Christoph Links Verlag.
- Blickle, Peter; Fuhrmann, Rosi; Würgler, Andreas (1998): *Gemeinde und Staat im Alten Europa*. München: Oldenbourg.
- Blüher, Hans (1962): *Die Rolle der Erotik in der männlichen Gesellschaft – eine Theorie der menschlichen Staatsbildung nach Wesen und Wert*. Stuttgart: Klett Verlag.
- Bögenhold, Dieter (2014): *Soziologie des Wirtschaftlichen. Alte und neue Fragen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Boli, John, Thomas, George M. (1997): World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organization. In: *American Sociological Review*, 62(2), 171–190.
- Boli, John; Thomas, George M. (1999): *World Polity Formation since 1875. World Culture and International Non-Governmental Organizations*. Stanford: Stanford University Press.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Borgatti, Stephen P.; Mehra, Ajay; Brass, Daniel J.; Labianca, Giuseppe (2009): Network Analysis in the Social Sciences. In: *Science*, 323(5916), 892–895.
- Bourdieu, Pierre (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt (Sonderband 2)*, Göttingen: Schwartz, 183–198.

- Bourdieu, Pierre (1984): *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. London, New York: Routledge.
- Bourdieu, Pierre (1985): *Sozialer Raum und »Klassen«/Leçon sur la leçon*. Zwei Vorlesungen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1992): *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Schriften zu Politik & Kultur 1. Hamburg: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bourdieu, Pierre (2002): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. 14. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre; Schwibs, Bernd; Delsaut, Yvette (2016): *Sozialer Raum und »Klassen«*. *Leçon sur la leçon*. Zwei Vorlesungen. 4. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bovens, Mark (1998): *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boxenbaum, Eva; Daudigeos, Thibault; Pillet, Jean-Charles; Colombero, Sylvain (2018): *Multimodal Construction of a Rational Myth: Industrialization of the French Building Sector in the Period from 1945 to 1970*. In: Höllerer, Markus; Daudigeos, Thibault, Jancsary, Dennis (Hg.): *Multimodality, Meaning, and Institutions*. Bingley: Emerald Group Publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, Bd. 54B, 3–36.
- Boxenbaum, Eva; Jones, Candace; Meyer, Renate E.; Svejnova Velikova, Silviya (2018): *The Material and Visual Turn in Organization Theory: Objectifying and (Re)acting to Novel Ideas*. In: *Organization Studies*, 39(5–6), 597–616.
- Brass, Daniel J.; Galaskiewicz, Joseph; Greve, Henrich R.; Tsai, Wenpin (2004): *Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective*. In: *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Braun, Kaspar; Schneider, Friedrich (1845): *Naturgeschichte*. In: Dies. (Hg.): *Fliegende Blätter*. Band 1, Nr. 1–24. München: Braun & Schneider.
- Brennecke, Julia; Rank, Olaf N. (2017): *The Firm's Knowledge Network and the Transfer of Advice among Corporate Inventors – a Multilevel Network Study*. In: *Research Policy*, 46(4), 768–783.
- Bromley, Patricia; Meyer, John W. (2014): *»They Are All Organizations«: The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors*. In: *Administration & Society*, 1–28.
- Bromley, Patricia; Meyer, John W. (2015): *Hyper-organization. Global Organizational Expansion*. New York: Oxford University Press.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chicester: John Wiley & Sons.
- Brunsson, Nils; Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*. *Organization Studies*, 21(4), 721–746.
- Bühler, Christoph; Kohler, Hans-Peter (2004): *Der Einfluss starker Beziehungen auf die Nutzung moderner Kontrazeptiva in Kenia*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 33(1), 5–25.
- Bühlmann, Felix; David, Thomas; Mach, André (2012): *The Swiss Business Elite (1980–2000): How the Changing Composition of the Elite Explains the Decline of the Swiss Company Network*. In: *Economy and Society*, 41(2), 199–226.
- Burt, Ronald S. (1983): *Range*. In: Burt, Ronald S.; Minor, Michael J. (Hg.): *Applied Network Analysis: A Methodological Introduction*. Sage, 176–194.

- Burt, Ronald S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge.
- Burton, Diane M.; Beckman, Christine M. (2007): *Leaving a Legacy: Position Imprints and Successor Turnover in Young Firms*. In: *American Sociological Review*, 72, 239–266.
- Bushee, Brian J.; Noe, Christopher F. (2000): *Corporate Disclosure Practices, Institutional Investors and Stock Return Volatility*. In: *Journal of Accounting Research*, 38, 171–202.
- Buskens, Vincent W.; Raub, Werner (2012): *Micro-Macro Links and Microfoundations in Sociology*. London: Routledge.
- Carley, Kathleen M. (2006): *Destabilization of Covert Networks*. In: *Computational and Mathematical Organization Theory*, 12(1), 51–66.
- Carruthers, Bruce G. (2013): *From Uncertainty toward Risk: The Case of Credit Ratings*. In: *Socio-Economic Review*, 11(3), 1–27.
- Carruthers, Bruce G.; Kim, Jeong-Chul (2011): *The Sociology of Finance*. In: *Annual Review of Sociolog*, 37, 239–259.
- Casciaro, Tiziana; Piskorski, Mikolaj J. (2005): *Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependency Theory*. In: *Administrative Science Quarterly* 50, 167–199.
- Charles, Jeffrey A. (1993): *Service Clubs in American Society. Rotary, Kiwanis, and Lions*. Urbana: University of Illinois Press.
- Cheadle, Jacob E.; Schwadel, Philip (2012): *The ›Friendship Dynamics of Religion,‹ or the ›Religious Dynamics of Friendship‹? A Social Network Analysis of Adolescents who Attend Small Schools*. In: *Social Science Research*, 41(5), 1198–1212.
- Cheng, Lucie; Rosett, Arthur (1991): *Contract with a Chinese Face: Socially Embedded Factors in the Transformation from Hierarchy to Market, 1978–1989*. In: *Journal of Chinese Law*, 5(2), 143–244.
- Child, John (1972): *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. In: *Sociology*, 6, 1–22.
- Child, John (1997): *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*. In: *Organization Studies*, 18(1), 43–76.
- Christensen, Lars T. (2002): *Corporate Communication: the Challenge of Transparency*. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 162–168.
- Christensen, Lars T.; Cheney, George (2015): *Peering into Transparency: Challenging Ideals, Proxies, and Organizational Practices*. In: *Communication Theory*, 25, 70–90.
- Christensen, Lars T.; Cornelissen, Joep (2015): *Organizational Transparency as Myth and Metaphor*. In: *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132–149.
- Chrobot-Mason, Donna; Gerbasi, Alexandra; Cullen-Lester, Kristin L. (2016): *Predicting Leadership Relationships: The Importance of Collective Identity*. In: *The Leadership Quarterly*, 27(2), 298–311.
- Clark, Burton R. (1960a): *The »Cooling-Out« Function in Higher Education*. In: *American Journal of Sociology*, 65(6), 569–576.
- Clark, Burton R. (1960b): *The Open Door College: A Case Study*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, Peter B.; Wilson James Q. (1961): *Incentive Systems: A Theory of Organization*. In: *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129–166.

- Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica, New Series*, 4(16), 386–405.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Coleman, James S. (1974): *Power and the Structure of Society*. New York: Norton.
- Coleman, James S. (1987): Microfoundations and Macrosocial Behavior. In: Alexander, Jeffrey C.; Giesen, Bernhard; Munch, Richard; Smelser, Neil J. (Hg.): *The Micro-Macro Link*. Kalifornien: University of California Press, 153–173.
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *The American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coleman, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Contractor, Noshir S.; Wasserman, Stanley; Faust, Katherine (2006): Testing Multi-Theoretical Multilevel Hypotheses about Organizational Networks: An Analytic Framework and Empirical Example. In: *Academy of Management Review*, 31(3), 681–703.
- Cotterell, Roger (2004): Selznick Interviewed: Philip Selznick in Conversation with Roger Cotterell. In: *Journal of Law and Society*, 31(3), 291–317.
- Coutu, Diane L. (2002): How Resilience Works. In: *Harvard Business Review*, 80, 46–55.
- Croidieu, Grégoire; Soppe, Birthe; Powell, Walter W. (2017): CRU, GLUE, and Status: How Wine Labels Helped Ennoble Bordeaux. In: Höllerer, Markus, A.; Daudigeos, Thibault; Jancsary, Dennis (Hsrg.): *Multimodality, Meaning, and Institutions*. Emerald Publishing Limited, 37–69.
- Cuervo-Cazurra, Alvaro (2015): Transparency and Corruption. In: Forssbaek, Jens; Oxelheim, Lars (Hg.): *The Oxford Handbook of Economic and Institutional Transparency*. New York: Oxford University Press, 323–340.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Danker, Milicent (2013): Understanding Stakeholder Activism, Managing Transparency Risk. In: Crowther, David; Aras, Güler (Hg.): *The Governance of Risk*. Bradford: Emerald Group, 33–72.
- D'Aquili, Eugene; Laughlin, Charles (1975): The Biopsychological Determinants of Religious Ritual Behavior. In: *Zygon*, 10, 32–58.
- De Graaf, Nan D.; Flap, Henk D. (1988): With a Little Help from My Friends: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States. In: *Social Forces*, 67(1), 452–472.
- Deakin, Simon (2006): *The Return of the Guild? Network Relations in Historical Perspective*. Cambridge: University of Cambridge.
- Deal, Terrence E.; Kennedy, Allan A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- DeRue, Scott D.; Ashford, Susan J. (2010): Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. In: *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Desmet, Klaus; Parente, Stephen L. (2014): Resistance to Technology Adoption: The Rise and Decline of Guilds. *Review of Economic Dynamics*. 17(3), 437–458.
- Di Tomasi Lampedusa, Giuseppe (2007): *Der Gattopardo*. Roman [1959]. München, Zürich: Piper.

- Diaz-Bone, Rainer (2008): Gibt es eine qualitative Netzwerkanalyse? Review Essay: Betina Hollstein & Florian Straus (Hg.) (2006). *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*. In: *Historical Social Research*, 33(4), 311–343.
- Dill, William (1958): Environment as an Influence on Managerial Autonomy. In: *Administrative Science Quarterly*, 2(4): 409–43.
- DiMaggio, Paul J. (1988): *Interest and Agency in Institutional Theory*. Cambridge: Balinger Publishing Co.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dinh, Jessica E.; Lord, Robert G.; Gardner, William L.; Meuser, Jeremy D.; Liden, Robert C.; Hu, Jinyu (2014): Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. In: *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Djelic, Marie-Laure; Sahlin-Andersson, Kerstin (2006): *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dobbin, Frank R. (1994): Cultural Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles. In: Crane, Diana (Hg.): *The Sociology of Culture*. Oxford: Blackwell, 117–142.
- Dolejsi, David (2017): *Feudal Bargain in Central Europa: The Rise, Spread and Fall of Craft Guilds*. Unpublished Working Paper.
- Doppler, Doris (2005): *Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte*. München: Hampp.
- Douglas, Mary (1985): *Reinheit und Gefährdung. Eine Studie zu Vorstellungen von Verunreinigung und Tabu*. Berlin: Reimer, Dietrich.
- Douglas, Mary (1987): *How Institutions Think*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Drepper, Thomas (2003): *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Drori, Gili S. (2016): Global and Comparative Studies of Organization and Management: Moving from ›Sameness or Difference‹ to ›Glocalization and Orientation‹. In: Czarniawska, Barbara (Hg.): *A Research Agenda for Management and Organization Studies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 96–106.
- Drori, Gili S.; Jang, Yong Suk; Meyer, John W. (2006): Sources of Rationalized Governance: Cross-national Longitudinal Analyses, 1985–2002. In: *Administrative Science Quarterly*, 51(2): 205–229.
- Drori, Gili S.; Meyer, John W.; Hwang, Hokyū (2006): *Globalization and Organization*. New York: Oxford University Press.
- Drori, Israel; Honig, Benson (2013): A Process Model of Internal and External Legitimacy. In: *Organization Studies*, 34(3), 345–376.
- Dubofsky, Melvyn (1969): *We Shall Be All: A History of the Industrial Workers of the World*. Chicago: Quadrangle Books.
- Dumont, Paul (2005): Freemasonry in Turkey: A By-Product of Western Penetration. In: *European Review*, 13(3), 481–493.
- Durkheim, Émile (1992): *Über soziale Arbeitsteilung [1893]*. Frankfurt a. M. Suhrkamp.
- Durkheim, Émile (1997): *The Division of Labour in Society*. New York: Free Press.

- Durkheim, Émile (2017): Die elementaren Formen des religiösen Lebens [1912]. 4. Aufl. Berlin: Verlag der Weltreligionen im Insel Verlag.
- Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (2014): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.): Organisationstheorien. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eccles, Ronald (1981): The Quasifirm in the Construction Industry. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 335–357.
- Ehmer, Josef (1998): Migration und Bevölkerung. Zur Kritik eines Erklärungsmodells. In: *Tel Aviver Jahrbuch für deutsche Geschichte*, 17, 5–29.
- Eilstrup-Sangiovanni, Mette; Jones, Calvert (2008): Assessing the Dangers of Illicit Networks: Why al-Qaida May Be Less Threatening Than We Think. In: *International Security*, 33(2), 7–44.
- Ellwein, Thomas; Zoll, Ralf (2003): Die Wertheim-Studie. Teilreprint von Band 3 (1972) und vollständiger Reprint von Band 9 (1982) der Reihe ›Politisches Verhalten‹. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Elster, John (1989): *The Cement of Society: A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Emerson, Robert M.; Fretz, Rachel I.; Linda L. Shaw (2011): *Writing Ethnographic Fieldnotes*. 2. Aufl. Chicago: The University of Chicago Press.
- Emery, Frederick E.; Trist, Eric L. (1965): The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Engwall, Lars; Kipping, Matthias; Üsdiken, Behlül (2016): *Defining Management: Business Schools, Consultants, Media*. Routledge: New York.
- Epstein, Stephan R. (1998): Craft Guilds, Apprenticeship, and Technological Change in Preindustrial Europe. In: *The Journal of Economic History*, 58(3), 684–713.
- Epstein, Stephan R.; Prak, Maarten R. (2008): *Guilds, Innovation, and the European Economy, 1400–1800*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erdmann, Paul (2018): *Rotarier unterm Hakenkreuz. Anpassung und Widerstand in Stuttgart und München*. Leipzig: Salier.
- Erickson, Bonnie H. (1981): Secret Societies and Social Structure. In: *Social Forces*, 60(1), 188–210.
- Erickson, Patricia E.; Flynn, James (1980): Police Control during a National Political Convention: A four Perimeter Strategy. In: *Qualitative Sociology*, 3(4), 272–298.
- Ess, Ueli (1982): Die Umgestaltung des Zunftwesens im 19. Jahrhundert. Staatsarchiv Luzern. Historische Darstellung. In: *Zuger Zünfte damals, heute*, 10–13.
- Etzioni, Amitai (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Missions. In: *Public Administration Review*, 33(4), 314–323.
- Etzioni, Amitai (1995): Die Entdeckung des Gemeinwesens. Ansprüche, Verantwortlichkeiten und das Programm des Kommunitarismus. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Fauchart, Emmanuelle; Hippel, Eric von (2008): Norms-Based Intellectual Property Systems: The Case of French Chefs. In: *Organization Science*, 19(2), 187–201.
- Fayol, Henri (1949): *General and Industrial Management*. London: Pitman.

- Feinberg, Jonathan (2010): Wordle. In: Iliinsky, Noah P. N.; Steele, Julie (Hg.): *Beautiful Visualization. Description Based on Print Version Record*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Feld, Werner (1972): *Nongovernmental Forces and World Politics*. New York: Praeger.
- Feldman, Daniel C. (1984): The Development and Enforcement of Group Norms. In: *Academy of Management Review*, 9(1), 47–53.
- Ferguson, Niall (2017): *The Square and the Tower. Networks and Power, from the Freemasons to Facebook*. New York: Penguin Press.
- Fiorina, Morris S. (1999): Extreme Voice: A Dark Side of Civic Engagement. In: Skocpol, Theda; Fiorina, Morris S. (Hg.): *Civic Engagement in American Democracy*. Washington: Brookings Institution Press, 395–425.
- Fischer, Claude S. (1982): *To Dwell among Friends: Personal Networks in Town and City*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fiss, Peer C.; Zajac, Edward J. (2004): The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 501–534.
- Fleetwood, Steve (2005): Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. In: *Organization*, 12(2), 197–222.
- Flick, Uwe (2011): *Triangulation*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fligstein, Neil (1990): *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge: Harvard University Press.
- Fligstein, Neil (2001): Social Skill and the Theory of Fields. In: *Sociological Theory*, 19(2), 105–125.
- Fligstein, Neil (2011): *Die Architektur der Märkte*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Florini, Ann (1998): The End of Secrecy. In: *Foreign Policy*, 111, 50–63.
- Florini, Ann (2007): *The Right to Know: Transparency for an Open World*. New York: Columbia University Press.
- Foucault, Michel (1980): The Eye of Power. In: Gordon, Colin (Hg.): *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. New York: Pantheon Books.
- Foucault, Michel (2017): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses [1977]*. 20. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Franzen, Axel; Pointner, Sonja (2007): Sozialkapital: Konzeptualisierungen und Messungen. In: Franzen, Axel; Freitag, Markus (2007): *Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 66–90.
- Freeman, John; Carroll, Glenn R.; Hannan, Michael T. (1983): The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. In: *American Sociological Review*, 48(5), 692–710.
- Freeman, Linton C. (1992): The Sociological Concept of »Group«: An Empirical Test of Two Models. In: *American Journal of Sociology*, 98, 152–166.
- Freeman, Linton C. (2004): *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*, Vancouver: Empirical Press.
- Freeman, Linton C.; Kimball, Romney, A.; Freeman, Sue C. (1987): Cognitive Structure and Informant Accuracy. In: *American Anthropologist*, 89, 310–325.
- Freitag, Markus (2014): *Das soziale Kapital der Schweiz*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro.

- Friedland, Roger (2002): Money, Sex, and God: The Erotic Logic of Religious Nationalism. In: *Sociological Theory*, 20(3), 381–425.
- Friedland, Roger (2009a): Institution, Practice and Ontology: Towards a Religious Sociology. In: Meyer, Renate E.; Sahlin-Andersson, Kerstin; Ventresca, Marc; Walgenbach, Peter (Hg.): *Ideology and Organizational Institutionalism. Research in the Sociology of Organizations*. London: Emerald Group Publishing, 45–83.
- Friedland, Roger (2009b): The Endless Fields of Pierre Bourdieu. In: *Organizations*, 16(6), 1–31.
- Friedland, Roger (2012): Book Review: The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process. Thornton, Patricia H.; Ocasio, William; Lounsbury, Michael. In: *M@n@gement*, 15(5), 582–95.
- Friedland, Roger (2013): The Gods of Institutional Life: Weber's Value Spheres and the Practice of Polytheism. In: *Critical Research on Religion*, 1(1), 15–24.
- Friedland, Roger (2017): The Value of Institutional Logics. In: Krücken, Georg; Mazza, Carmelo; Meyer, Renate E.; Walgenbach, Peter (Hg.): *New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 12–50.
- Friedland, Roger; Alford, Robert R. (1991): Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 232–63.
- Fueglistaller, Urs; Fust, Alexander, Brunner, Christoph, Althaus, Bernhard (2014): Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2015. St. Gallen: OBT.
- Gabriel, Karl (1979): *Analysen der Organisationsgesellschaft. Ein kritischer Vergleich der Gesellschaftstheorien Max Webers, Niklas Luhmanns und der phänomenologischen Soziologie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Galaskiewicz, Joseph; Bielefeld, Wolfgang; Dowell, Myron (2006): Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits. In: *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 337–380.
- Galbraith, Jay (1973): *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison-Wesley.
- Gambetta, Diego (2011): *Codes of the Underworld. How Criminals Communicate*. Princeton: Princeton University Press.
- Gambetta, Diego; Hamill, Heather (2005): *Streetwise: How Taxi Drivers Establish Their Customer's Trustworthiness*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Garfinkel, Harold (1963): A Conception of, and Experiments with, 'Trust' as a Condition of Stable Coordinated Actions. In: Harvey, O. J. (Hg.): *Motivation and Social Interaction. Cognitive Determinants*. New York: Ronald Press, 187–238.
- Garsten, Christina; de Montoya, Monica L. (2008): *Transparency in a New Global Order. Unveiling Organizational Visions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Geertz, Clifford (1978): The Bazaar Economy: Information Economy: Information and Search in Peasant Marketing. In: *The American Economic Review*, 68(2), 28–32.
- Geser, Hans (1982): Gesellschaftliche Folgeprobleme und Grenzen des Wachstums formaler Organisation. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 11(2), 113–132.
- Geser, Hans (1989): Interorganisationelle Normkulturen. In: *Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des Deutsch-Österreichisch-Schweiz. Soziologentags in Zürich 1988*. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag, 211–223.

- Ghauri, Pervez N.; Hadjikhani, Amjad; Pahlberg, Cecilia (2015): Multinational Corporations' Relationship with Political Actors: Transparency versus Opacity. In: Forssbaek, Jens; Oxelheim, Lars (Hg.): *The Oxford Handbook of Economic and Institutional Transparency*. New York: Oxford University Press, 341–358.
- Ghoshal, Sumantra; Korine, Harry; Szulanski, Gabriel (1994): Interunit Communication in Multinational Corporations. In: *Management Science*, 40(1), 96–110.
- Gibbs, Jack P. (1965): Norms: The Problem of Definition and Classification. In: *American Journal of Sociology*, 70(5), 586–594.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkely/Los Angeles: University of California Press.
- Gioia, Dennis A., Thomas, James B., Clark, Shawn M.; Chittipeddi, Kumar (1994): Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. In: *Organization Science*, 5(3), 363–383.
- Gioia, Dennis A.; Chittipeddi, Kumar (1991): Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. In: *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2012): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. In: *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gioia, Dennis A.; Patvardhan, Shubha D.; Hamilton Aimee D.; Corley, Kevin G. (2013): Organizational Identity Formation and Change. In: *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
- Gioia, Dennis A.; Thomas, James B. (1996): Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. In: *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Goffman, Erving (1973): *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (2017a): *Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation*. 11. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (2017b): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. 17. Aufl. München: Piper.
- Gordon, C. Wayne; Babchuk, Nicholas (1959): A Typology of Voluntary Associations. In: *American Sociological Review*, 24, 22–29.
- Gouldner, Alvin (1954a): *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: The Free Press.
- Gouldner, Alvin (1954b): *Wildcat Strike*. Glencoe: The Free Press.
- Gouldner, Alvin W (1955): Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. In: *American Political Science Review*, 49, 496–507.
- Grabher, Gernot (1993): *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. London: Routledge.
- Gradinger, Sebastian (2006): Die Entstehung der Service Clubs in Amerika. In: *Echo*, Dezember 2004, 22–23.
- Gradinger, Sebastian (2009): *Service Clubs. Zur Institutionalisierung von Solidarität und Sozialkapital*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

- Granovetter, Mark S. (1974): *Getting a Job; a Study of Contacts and Careers*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Granovetter, Mark S. (1983): *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. In: *Sociological Theory*, 1, 201–233.
- Granovetter, Mark S. (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. In: *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.
- Granovetter, Mark S. (1992): *Problems of Explanation in Economic Sociology*. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, Boston, 25–56.
- Granovetter, Mark S. (2005): *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*. In: *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33–50.
- Greenwood, Royston; Díaz, Amalia Magán; Li, Stan Xiao; Lorente, José Céspedes (2010): *The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses*. In: *Organization Science*, 21(2), 521–539.
- Greenwood, Royston; Hinings, Christopher R. (1996): *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the old and the new institutionalism*. In: *Academy of Management Review*, 21: 1022–1054.
- Greenwood, Royston; Raynard, Mia; Kodeih, Farah; Micelotta, Evelyn R.; Lounsbury, Michael (2011): *Institutional Complexity and Organizational Responses*. *Academy of Management Annals*, 5, 317–371.
- Greenwood, Royston; Suddaby, Roy; Hinings, Christopher R. (2002): *Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields*. In: *Academy of Management Journal*, 45, 58–80.
- Greif, Avner (1998): *Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies*. In: Brinton, Mary C.; Nee, Victor (Hg.): *The New Institutionalism in Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 77–104.
- Greif, Avner (2006): *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gusfield, Joseph R. (1955): *Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union*. In: *American Journal of Sociology*, 61(3), 221–232.
- Gustafsson, Bo (1987): *The Rise and Economic Behaviour of Medieval Craft Guilds. An Economic-theoretical Interpretation*. In: *Scandinavian Economic History Review*, 35(1), 1–40.
- Habermas, Jürgen (2016): *Theorie des kommunikativen Handelns*. 10. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hall, Arthur D.; Fagen, Robert E. (1956): *»Definition of System« General Systems: The Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, 1, 18–28.
- Hallett, Tim; Ventresca, Marc J. (2006): *Inhabited Institutions. Social Interactions and Organizational Forms in Gouldner's Patterns of Industrial Behavior*. In: *Theoretical Sociology*, 35, 213–236.
- Hannan, Michael T.; Burton, Diane M.; Baron, James N. (1996): *Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms*. In: *Industrial and Corporate Change*, 5(2): 503–536.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1977): *The Population Ecology of Organizations*. In: *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.

- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John (1986): Where do Organizational Forms Come from? In: *Sociological Forum*, 1(1), 50–72.
- Hansen, Hans K. (2015): Numerical Operations, Transparency Illusions and the Datafication of Governance, 18(2), 203–220.
- Hansen, Hans K.; Flyverbom, Mikkel (2015): The Politics of Transparency and the Calibration of Knowledge in the Digital Age. In: *Organization*, 22(6), 872–889.
- Hansen, Morten T. (1999): Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. In: *Organization Science*, 13(3), 232–248.
- Harary, Frank; Batell, Mark F. (1981): What is a System? In: *Social Networks*, 3(1), 29–40.
- Hardy, Cynthia; Maguire, Steve (2008): Institutional Entrepreneurship. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Suddaby, Roy; Sahlin, Kerstin (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles: Sage, 198–217.
- Hardy, Cynthia; Maguire, Steve (2010): Discourse, Field-configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. In: *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365–1392.
- Harland-Jacobs, Jessica (2003): All in the Family: Freemasonry and the British Empire in the Mid-Nineteenth Century. In: *Journal of British Studies*, 42(4), 448–482.
- Hartmann, Michael (2004): *Elitesoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hartmann, Michael (2013): *Soziale Ungleichheit – Kein Thema für die Eliten?* Frankfurt a. M.: Campus.
- Haslam, Alexander S.; Reicher, Stephen D.; Platow, Michael J. (2011): *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. London: Psychology Press.
- Hasse, Raimund (2003a): *Wohlfahrtspolitik und Globalisierung. Zur Diffusion der World Polity durch Organisationswandel und Wettbewerbsorientierung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Hasse, Raimund (2003b): *Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Organisation, Wettbewerb und sozialer Wandel aus institutionentheoretischer Sicht*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hasse, Raimund (2010): *Ökonomisierungstendenzen bei Non-Profit, Großunternehmen und Start-ups – eine theoriegeleitete Diskussion empirischer Trends*. In: Endress, Martin; Matys, Thomas (Hg.): *Die Ökonomie der Organisation. Die Organisation der Ökonomie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 93–120.
- Hasse, Raimund (2018): *About Actors: An Institutional Perspective*. In: Leiufrud, Håkon; Sohlberg, Peter (Hg.): *Concepts in Action. Conceptual Constructionism*. Leiden: Brill, 23–41.
- Hasse, Raimund; Japp, Klaus P. (1997): *Dynamik symbolischer Organisationspolitik: Umwelt- und Selbstanpassung als Folgewirkung ökologischer Leistungserwartungen*. In: Birke, Martin; Burschel, Carlo; Schwarz, Michael (Hg.): *Handbuch Umweltschutz und Organisation: Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik*. München: Oldenbourg, 134–162.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (1996): *Was leistet der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus? Eine theoretische Auseinandersetzung mit besonderer Berücksichtigung des wissenschaftlichen Wandels*. In: *Soziale Systeme* 1, 91–112.

- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005a): *Neo-Institutionalismus*. 2. Aufl. Bielefeld: transcript.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005b): Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft. Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neoinstitutionalistischer Forschungsperspektiven. In: *Zeitschrift für Soziologie, Sonderband Weltgesellschaft*, 186–204.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005c): Organisations- und Weltgesellschaft im soziologischen Neo-Institutionalismus. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hg.): *Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 124–147.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2008): Systems Theory, Societal Contexts, and Organizational Heterogeneity. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Sahlin, Kerstin; Suddaby, Roy (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles: Sage, 519–238.
- Hasse, Raimund; Krüger, Anne K. (in Druck; 2019): *Neo-Institutionalismus. Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Paradigmas*. Bielefeld: transcript.
- Hasse, Raimund; Passarge, Eva (2015): Silicon Valley und sonst nichts Neues? Biotechnologie in der Schweiz als Beispiel für neue Organisationsformen und deren Legitimierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 44(1), 6–21.
- Hasse, Raimund; Schmidt, Lucia (2010): Unternehmertum, Arbeit, Sprache. Zur Mikrofundierung des Neo-Institutionalismus. In: *Sociologia Internationalis*, 48(1), 1–28.
- Haupt, Heinz-Gerhard (2002): *Das Ende der Zünfte. Ein europäischer Vergleich*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hazelrigg, Lawrence E. (1969): A Re-examination of Simmel's »The Secret and the Secret Society«: Nine Propositions. In: *Social Forces*, 47, 323–330.
- Heimstädt, Maximilian (2017): Openwashing: A Decoupling Perspective on Organizational Transparency. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 77–86.
- Heine, Heinrich (1972): *Werke und Briefe in zehn Bänden. Band 2*. Berlin/Weimar, 342–344.
- Heinrich, Thomas (1996): *Der menschenfreundliche Löwe aus Chicago. Historische Untersuchung der amerikanischen Wesenszüge des Lionismus. Erweiterte und berichtigte Fassung. Lions Clubs International Gesamtdistrikt 111. Schriftenreihe Heft 1*, Wiesbaden.
- Heinze, Rolf (1986): *Neue Subsidiarität: Leitidee für eine zukünftige Sozialpolitik?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heither, Dietrich (2013): *Burschenschaften*. Köln: Papyrossa Verlagsgesellschaft.
- Heither, Dietrich; Gehler, Michael; Kurth, Alexandra (1997): *Blut und Paukboden. Eine Geschichte der Burschenschaften*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Herman, Gabriel (2002): *Ritualised Friendship and the Greek City*. Cambridge: Cambridge University.
- Herz, Andreas; Peters, Luisa; Truschkat, Inga (2015): How to do qualitative strukturelle Analyse? Die qualitative Interpretation von Netzwerkarten und erzählgenerierenden Interviews. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 16(1), Artikel 9.
- Heusinger, Sabine von (2010): Von »Antwerk« bis »Zunft«: Methodische Überlegungen zu den Zünften im Mittelalter. In: *Zeitschrift für Historische Forschung*, 37(1), 37–71.

- Hickson, Charles R.; Thompson, Earl A. (1991): A New Theory of Guilds and European Economic Development. In: *Explorations in Economic History*, 28, 127–168.
- Hilmer, Frederick G.; Donaldson, Lex (1996): *Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine Corporate Performance*. New York: Free Press.
- Hinings, Christopher R.; Meyer, Renate E. (2018a): Dusty Books? The Liability of Oldness. In: *Academy of Management Review*, 43(2), 333–343.
- Hinings, Christopher R.; Meyer, Renate E. (2018b): *Starting Points. Intellectual and Institutional Foundations of Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirsch, Paul M.; Lounsbury, Michael (1997): Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of »Old« and »New« Institutionalism. In: *American Behavioral Scientist*, 40, 406–418.
- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hirschman, Albert O. (1977): *The Passions and the Interests: Political Arguments for Capitalism before its Triumph*. Princeton: Princeton University Press.
- Hitt, Michael A.; Beamish, Paul W.; Jackson, Susan E.; Mathieu, John E. (2007): Building Theoretical and Empirical Bridges across Levels: Multilevel Research in Management. In: *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
- Hoffman, Andrew J. (1999): Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. In: *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, Andrew J. (2001): *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. Stanford: Stanford University Press.
- Hoffmann, Stefan-Ludwig (2007): *The politics of Sociability. Freemasonry and German Civil Society, 1840–1918*. Ann Arbor Mich.: The University of Michigan Press.
- Hollstein, Betina (2006): Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse – ein Widerspruch? In: Hollstein, Betina; Straus, Florian (Hg.): *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 11–37.
- Holtorf, Jürgen (1993): *Die Logen der Freimaurer*. München: Heyne.
- Homans, George C. (1960): *Theorie der sozialen Gruppe*. 4. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Homans, George C. (1974): *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Überarbeitete Aufl. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hood, Christopher (1995): The »New Public Management« in the 1980s: Variations on a Theme. In: *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93–109.
- Hood, Christopher (2006): Transparency in Historical Perspective. In: Hood, Christopher; Heald, David (Hg.): *Transparency: The Key to Better Governance*. Oxford, England: Oxford University Press, 3–23.
- Horn, Eva (2011): Logics of political secrecy. In: *Theory, Culture & Society*, 28, 103–122.
- Hudson, Bryant A. (2008): Against All Odds: A Consideration of Core-Stigmatized Organizations. In: *The Academy of Management Review*, 33(1), 252–266.
- Hudson, Bryant A.; Okhuysen, Gerardo A. (2009): Not with a Ten-Foot Pole: Core Stigma, Stigma Transfer, and Improbable Persistence of Men's Bathhouses. In: *Organization Science*, 20(1), 134–153.

- Hutchins, Edwin (1991): Organizing Work by Adaptation. In: *Organization Science*, 2(1), 14–39.
- Hyttinen, Ari; Pajarinen, Mika (2007): Opacity of Young Businesses: Evidence from Rating Disagreements. In: *Journal of Banking and Finance*, 32, 1234–1241.
- Jackall, Robert (1988): *Moral Maze. The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Jancsary, Dennis; Meyer, Renate E.; Höllerer, Markus; Boxenbaum, Eva (2018): The Role of Verbal and Visual Text in the Process of Institutionalization. In: *Academy of Management Review*, 43(3), 392–418.
- Jepperson, Ronald L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 143–163.
- Johnson, Noel D.; Koyama, Mark (2017): States and Economic Growth: Capacity and Constraints. In: *Explorations in Economic History*, 64, 1–20.
- Johnson, Victoria (2007): What Is Organizational Imprinting? Cultural Entrepreneurship in the Founding of the Paris Opera. In: *American Journal of Sociology*, 113(1), 97–127.
- Johnson, Victoria; Powell, Walter W. (2017): Organizational Poisedness and the Transformation of Civic Order in 19th-Century New York City. In: Lamoreaux, Naomi; Wallis, John (Hg.): *Organizations, Civil Society, and the Roots of Development*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kahler, Miles (2009): Networked Politics: Agency, Power, and Governance. In: Ders. (Hg.): *Networked Politics. Agency, Power, and Governance*. Ithaca: Cornell University Press, 1–22.
- Kantur, Deniz; Iseri-Say, Arzu (2012): Organizational Resilience: A Conceptual Integrative Framework. In: *Journal of Management and Organization*, 18(6), 762–773.
- Kaplan, Daniel (2014): The Architecture of Collective Intimacy: Masonic Friendships as a Model for Collective Attachments. In: *American Anthropologist*, 116(1), 81–93.
- Kappelhoff, Peter (1995): Interpenetration von Rationalität und Moralität. Die verborgene Systemtheorie in der individualistischen Soziologie. In: *Ethik und Sozialwissenschaft*, 6, 57–67.
- Kaube, Jürgen (2014): *Max Weber. Ein Leben zwischen den Epochen*. 4. Aufl. Berlin: Rowohlt.
- Kette, Sven (2017): *Unternehmen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Khan, Shamus R. (2012): The Sociology of Elites. In: *Annual Review of Sociology*, 38, 361–377.
- Kieser, Alfred (1987): *Das Kapital der Ehrbarkeit. Entstehung, Entwicklung und Niedergang der Zunft*. Mannheim: Manuskriptdruck Universität Mannheim.
- Kieser, Alfred (1989): Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 540–564.
- Kieser, Alfred (1998): From Freemasons to Industrious Patriots. Organizing and Disciplining in 18th Century Germany. In: *Organization Studies*, 19(1), 47–71.
- Kieser, Alfred (2006): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2014): *Organisationstheorien*. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*. 6. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Kilduff, Martin; Tsai, Wenpin (2003): *Social Networks and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Killworth, Peter D.; Johnsen, Eugene C.; Bernard, H. Russel; Shelley, Gene Ann; McCarty, Christopher (1990): Estimating the size of personal networks. In: *Social Networks*, 12(4), 289–312.
- Kirchner, Stefan (2012): *Wer sind wir als Organisation? Organisationsidentität zwischen Neo-Institutionalismus und Pfadabhängigkeit*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Kiszely, Gabor (2009): *Freimaurer-Hochgrade. Lehrarten und Pseudoriten*. Innsbruck: Studien-Verlag.
- Klein Jr, Vitor H. (2015): Bringing Values Back In: The Limitations of Institutional Logics and the Relevance of Dialectical Phenomenology. In: *Organization*, 22(3), 326–350.
- Knoke, David (1986): Associations and Interest Groups. In: *Annual Review of Sociology*, 12(1), 1–21.
- Korff, Valeska P.; Oberg, Achim; Powell, Walter W. (2015): Interstitial Organizations as Conversational Bridges. In: *Bulletin of the Association for Information Science and Technology*, 41(2), 34–38.
- Kostova, Tatiana; Roth, Kendall (2002): Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. In: *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Kostova, Tatiana; Zaheer, Srilata (1999): Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. In: *Academy of Management Review*, 24, 64–81.
- Kozlowski, Steve W. J.; Klein, Katherine J. (2000): A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal and Emergent Processes. In: Klein, Katherine J.; Kozlowski, Steve W. J. (Hg.): *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 3–90.
- Kraatz, Matthew S. (2009): Leadership as Institutional Work: A Bridge to the Other Side. In: Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy; Leca, Bernard (Hg.): *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 59–91.
- Kraatz, Matthew S. (2015): *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Bingley: Emerald.
- Kraatz, Matthew S.; Flores, Ricardo (2015): Reinfusing Values. In: Kraatz, Matthew S. (Hg.): *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Bingley: Emerald, 353–381.
- Krackhardt, David (1992): The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In: Nohria, Nitin; Eccles, Ronald (Hg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press: Boston, 216–239.
- Krackhardt, David; Hansen, Jeffrey R. (1993): Informal Networks: The Company behind the Chart. In: *Harvard Business Review*, 71(4), 104–111.
- Krackhardt, David; Kilduff, Martin (1990): Friendship Patterns and Culture: The Control of Organizational Diversity. In: *American Anthropologist*, 92, 142–154.

- Krasner, Stephen D. (1984): Approaches to the State: Alternative Conceptions and Historical Dynamics. In: *Comparative Politics*, 16, 223–246.
- Krempel, Lothar (2005): Visualisierung komplexer Strukturen. Grundlagen der Darstellung mehrdimensionaler Netzwerke. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.
- Krempel, Lothar (2010): Netzwerkanalyse. Ein wachsendes Paradigma. In: Stegbauer, Christian (Hg.): *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 215–226.
- Krygier, Martin (1994): Walls and Bridges: A Comment on Philip Selznick's »The Moral Commonwealth«. In: *California Law Review*, 82(2), 473–486.
- Krygier, Martin (2012): Philip Selznick. Ideals in the World. Stanford: Stanford University Press.
- Krygier, Martin (2015): Selznick's Hobbesian Idealism: Its Nature and its Origins. In: Kraatz, Matthew S. (Hg.): *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Bingley: Emerald.
- Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. In: *Soziale Welt*, 58, 271–293.
- Kumbruck, Christel (1998): Tele-Kooperation und Hintergrund-Kooperation. In: Spiess, Erika (Hg.): *Formen der Kooperation*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 231–246.
- Kumbruck, Christel (1999): Angemessenheit für situierte Kooperation, Münster Lit.
- Kurth, Alexandra (2004): Männer – Bünde – Rituale: Studentenverbindungen seit 1800. Frankfurt a. M.: Campus.
- Lampel, Joseph; Meyer, Alan D. (2008): Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. In: *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025–1035.
- Lan, Luh L.; Heracleous, Loizos (2010): Rethinking Agency Theory: The View from Law. In: *Academy of Management Review*, 35(2), 294–314.
- Lane, Peter J.; Salk, Jane E.; Lyles, Marjorie A. (2001): Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. In: *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
- Langlois, Richard N. (2002): Modularity in Technology and Organization. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 49(1), 19–37.
- Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1986): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy (2006): Institutions and Institutional Work. In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Lawrence, Thomas B.; Nord, Walter R. (Hg.): *Sage Handbook Organization Studies*. 2. Aufl. London: Sage, 215–254.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy; Leca, Bernard (2009): *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy; Leca, Bernard (2011): Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. In: *Journal of Management Inquiry*, 20, 52–58.

- Lazarsfeld, Paul F.; Merton, Robert K. (1954): *Friendship as Social Process: A Substantive and Methodological Analysis*. In: Berger, Morroe; Abel, Theodore; Page, Charles H. (Hg.): *Freedom and Control in Modern Society*. New York: D. Van Nostrand Company, 18–66.
- Lehmbruch, Gerhard (1975): *Der Januskopf der Ortsparteien. Kommunalpolitik und das lokale Parteiensystem*. In: Köser, Helmut (Hg.): *Der Bürger im Staat*, Heft 1.
- Lehmbruch, Gerhard, (1979): *Der Januskopf der Ortsparteien. Kommunalpolitik und das lokale Parteiensystem*. In: Köser, Helmut (Hg.): *Der Bürger in der Gemeinde*, Hamburg: Hoffmann und Campe, 320–334.
- Levi, Margret (1996): *Social and Unsocial Capital: A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work*. In: *Politics and Society*, 24(1), 45–55.
- Levin, Daniel Z.; Cross, Rob (2004): *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer*. In: *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Levin, Daniel Z.; Walter, Jorge; Murnighan, Keith J. (2011): *Dormant Ties: The Value of Reconnecting*. In: *Organization Science*, 22(4), 923–939.
- Levin, Kurt (1951): *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Levitt, Steven D.; List, John A. (2011): *Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments*. In: *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224–238.
- Lin, Nan; Ensel, Walter M; Vaughn, John C. (1981): *Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment*. In: *American Sociological Review*, 46(4), 393–405.
- Lin, Nan; Vaughn, J.C.; Ensel, W.M. (1981): *Social Resources and Occupational Status Attainment*. In: *Social Forces*, 59(4), 1163–1181.
- Lindberg, Erik (2009): *Club Goods and Inefficient Institutions: Why Danzig and Lübeck Failed in the Early Modern Period*. In: *The Economic History Review*, 62(3), 604–628.
- Lindberg, Erik (2010): *Merchant Guilds in Hamburg and Königsberg: A Comparative Study of Urban Institutions and Economic Development in the Early-modern Period*. In: *The Journal of European Economic History*, 39(1), 33–65.
- Lipset, Seymour M. (1960): *Political Man; the Social Bases of Politics*. Garden City: Doubleday.
- Lipset, Seymour M. (1969): *Robert Michels and the Iron Law of Oligarchy*. In: Ders. (Hg.): *Revolution and Counterrevolution*. London: Heinemann, 412–435.
- Loiselle, Kenneth (2015): *Brotherly Love: Freemasonry and Male Friendship in Enlightenment France*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Lord, Kristin M. (2006): *The Perils and Promise of Global Transparency*. Albany: State University of New York Press.
- Lounsbury, Michael (2007): *A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds*. In: *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307.
- Lounsbury, Michael; Ventresca, Mark J. (2002): *Social Structures and Organizations Revisited*. In: Dies. (Hg.): *Research in the Sociology of Organizations*. 19. New York: Elsevier, 3–26.

- Luhmann, Niklas (1964): Darstellung des Systems für Nichtmitglieder. In: Ders. (Hg.): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot, 108–122.
- Luhmann, Niklas (1977): Interpenetration – Zum Verhältnis personaler und sozialer Systeme. In: Zeitschrift für Soziologie, 6(1), 62–76.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3. Aufl. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mahmud, Lilith (2012): »The world is a forest of symbols«: Italian Freemasonry and the Practice of Discretion. In: American Ethnologist, 39(2), 425–438.
- Manyena, Siambabala B. (2006): The Concept of Resilience Revisited. In: Disasters, 30(4), 433–450.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1993): Organizations. 2. Aufl. New York: Wiley.
- Marquis, Christopher; Tilcsik, András (2013): Imprinting: Toward a Multilevel Theory. In: Academy of Management Annals, 7(1), 193–243.
- Marsden, Peter V. (1987): Core Discussion Networks of Americans. In: American Sociological Review, 52(1), 122–131.
- Marsden, Peter V.; Campbell, Karen E. (1984): Measuring Tie Strength. In: Social Forces, 63(2), 484–501.
- Marshall, Douglas A. (2002): Behavior, Belonging, and Belief: A Theory of Ritual Practice. In: Sociological Theory, 20(3), 360–380.
- Martin, John L. (2003): What is Field Theory. In: American Journal of Sociology, 109(1), 1–49.
- Mauss, Marcel (1968): Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften [1923]. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Max, Weber (1988): Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Hg. von Marianne Weber. Tübingen.
- Mayer, Roger C.; Davis, James H.; Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. In: Management Review, 20(3), 709–734.
- Mayntz, Renate (1968): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Mayo, Elton (1933): The Human Problems of an Industrial Organization. New York: McMillan.
- McFadyen, M. Ann; Cannella, Albert A. (2004): Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. In: Academy of Management Journal, 47(5), 735–746.
- McPherson, J. Miller; Popielarz, Pamela A.; Drobnic, Sonja (1992): Social Networks and Organizational Dynamics. In: American Sociological Review, 57(2), 153–170.
- McPherson, J. Miller; Smith-Lovin, Lynn; Cook, James M. (2001): Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. In: Annual Review of Sociology, 27, 415–444.
- Merton, Robert K. (1936): The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action. In: American Sociological Review, 1, 894–904.
- Mead, Donald C.; Morrisson, Christian (1996): The Informal Sector Elephant. In: World Development, 24(10), 1611–1619.

- Mead, George H. (1967): *Mind, Self and Society*. Chicago: The Chicago University Press.
- Mehra, Ajay; Kilduff, Martin; Brass, Daniel J. (1998): At the Margins: A Distinctiveness Approach to the Social Identity and Social Networks of Underrepresented Groups. In: *The Academy of Management Journal*, 41(4), 441–452.
- Mellor, Alec (1967): *Logen, Rituale, Hochgrade*. Handbuch der Freimaurerei. Wien: Styria.
- Menz, Sacha (2014): *Drei Bücher über den Bauprozess*. Buch 1: Baurecht und Aquisition Buch 2: Bauökonomie und Lebenszyklen Buch 3: Planungs- und Baukompetenz. 2. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Merges, Robert (2004): From Medieval Guilds to Open Source Software: Informal Norms, Appropriability Institutions, and Innovation. *Univ. Wisconsin Law School Inst. Legal Stud. Conf. Legal Hist. Intellectual Property*, 13, 1–25.
- Merton, Robert K. (1935): *Sociological Aspects of Scientific Development in Seventeenth-Century England*. Ph.D. diss., Harvard University.
- Merton, Robert K. (1940): Bureaucratic Structure and Personality. In: *Social Forces*, 18(4), 560–568.
- Meyer, John W. (1996): Otherhood: The Promulgation and Transmission of Ideas in the Modern Organizational Environment. In: Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (Hg.): *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, 241–252.
- Meyer, John W. (2009): Reflections: Institutional Theory and World Society. In: Krücken, Georg; Drori, Gili S. (Hg.): *World Society. The Writings of John Meyer*. Oxford: Oxford University Press, 36–63.
- Meyer, John W. (2010): World Society, Institutional Theories, and the Actor. In: *Annual Review of Sociology*, 36(1), 1–20.
- Meyer, John W.; Boli, John; Thomas, George M.; Ramirez, Francisco O. (1997): World Society and the Nation-State. In: *American Journal of Sociology*, 103(1), 144–181.
- Meyer, John W.; Bromley, Patricia (2013): The Worldwide Expansion of Organization. In: *Sociological Theory*, 31(4), 366–389.
- Meyer, John W.; Jepperson, Ronald L. (2000): The »Actors« of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. In: *Sociological Theory*, 18(1), 100–120.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, John W.; Scott, W. Richard (1983): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Meyer, John W.; Scott, W. Richard; Deal, Terence E. (1983): Institutional and Technical Sources of Organizational Structure. In: Meyer, John W.; Scott, W. Richard (Hg.): *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park, 45–67.
- Meyer, Marshall W.; Zucker, Lynne G. (1989): *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park: Sage Publications.
- Meyer, Renate E. (2004): *Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext: Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs*. Wien: WUV.
- Meyer, Renate E. (2008): New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to current Debates in Institutional Research. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Suddaby, Roy; Sahlin, Kerstin (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage, 517–536.
- Meyer, Renate E.; Höllerer, Markus A. (2014): Does Institutional Theory Need Redirecting? In: *Journal of Management Studies*, 51(7), 1221–1233.

- Michels, Robert (1911): *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig: Werner Klinkhardt.
- Michels, Robert (1925): *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. 2. Aufl. Leipzig: Alfred Kröner.
- Midgley, Mary (2004): *The Myths We Live by*. New York: Routledge.
- Mill, John Stuart (2008): *Utilitarianism*. Stuttgart: Reclam.
- Mills, C. Wright (1956): *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (2015): *Rebalancing Society*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (2003): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Welt des strategischen Managements*. Frankfurt a. M.: Carl Ueberreuter.
- Moliterno, Thomas P.; Mahony, Douglas M. (2011): *Network Theory of Organization: A Multilevel Approach*. In: *Journal of Management*, 37(2), 443–467.
- Mollenhorst, Gerald; Volker, Beate; Flap, Henk D. (2014): *Changes in Personal Relationships: How Social Contexts affect the Emergence and Discontinuation of Relationships*. In: *Social Networks*, 37(1), 65–80.
- Möllering, Guido (2006): *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Amsterdam: Elsevier.
- Moor, Tine de. (2008): *The Silent Revolution: A New Perspective on the Emergence of Commons, Guilds, and Other Forms of Corporate Collective Action in Western Europe*. In: *International Review of Social History*, 53(16), 179–212.
- Moulton, Lynne (2007): *Divining Value with Relational Proxies: How Moneylenders Balance Risk and Trust in the Quest for Good Borrowers*. In: *Sociological Forum*, 22(3), 300–330.
- Müller, Margrit; Schmidt, Heinrich Richard; Tissot, Laurent (2011): *Regulierte Märkte. Zünfte und Kartelle = Marchés régulés: corporations et cartels*. Zürich: Chronos.
- Müller-Jentsch, Walther (2008): *Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie*. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), 476–502.
- Müller-Mees, Elke (1990): *Männer unter der Keule: Rotary und Lions*. In: Völger, Gisela; von Welck, Karin (Hg.): *Männerbände. Männerbünde. Zur Rolle des Mannes im Kulturvergleich*, Köln: Rautenstrauch-Joest-Museum, 59–64.
- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998): *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. In: *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nassehi, Armin (1999): *Der Fremde als Vertrauter. Soziologische Beobachtungen zur Konstruktion von Identitäten und Differenzen*. In: Ders. (Hg.): *Differenzierungsfolgen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 179–201.
- Nee, Victor (2005): *The New Institutionalism in Economics and Sociology*. In: Smelser, Neil J.; Swedberg, Richard (Hg.): *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 49–74.
- Nee, Victor; Opper, Sonja (2015): *Economic Institutions from Networks*. In: Aspers, Patrik; Dodd, Nigel (Hg.): *Re-Imaging Economic Sociology*. Oxford: Oxford University Press, 148–173.

- Neuberger, Oswald (1998): Strategische Kooperation (Mikropolitik). In: Spiess, Erika (Hg.): Formen der Kooperation. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 37–52.
- Neumann Sven (2007): Die Bedeutung des Ökonomisierungsdrucks für Nonprofit-Organisationen – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Schauer, Reinbert; Witt, Dieter (Hg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. Marktorientiertes Nonprofit-Management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Neyland, Daniel (2007): Achieving Transparency: The Visible, Invisible and Divisible in Academic Accountability Networks. In: *Organization*, 14(4), 499–516.
- North, Douglass C. (1991): Institutions. In: *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- Oakes, Guy (2003): Max Weber on Value Rationality and Value Spheres. In: *Journal of Classical Sociology*, 31(1), 27–45.
- Obstfeld, David (2005): Social Networks, the Tertius iungens Orientation, and Involvement in Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100–130.
- Ogilvie, Sheilagh (1997): State Corporatism and Proto-industry: The Württemberg Black Forest, 1580–1797. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ogilvie, Sheilagh (2004a): Guilds, Efficiency, and Social Capital: Evidence from German Proto-industry. In: *The Economic History Review*, 57(2), 286–333.
- Ogilvie, Sheilagh (2004b): The Use and Abuse of Trust: Social Capital and its Deployment by Early Modern Guilds. In: CESifo Working Paper No. 1302.
- Ogilvie, Sheilagh (2011): Institutions and European Trade: Merchant Guilds, 1000–1800. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ogilvie, Sheilagh (2014): The Economics of Guilds. In: *The Journal of Economic Perspectives*, 28(4), 169–192.
- Oh, Hongseok; Labianca, Giuseppe; Chung, Myung-Ho (2006): A Multilevel Model of Group Social Capital. In: *Academy of Management Review*, 31(3), 569–592.
- Ohne Verfasser. Freimaurerei. Worte der Aufklärung. Herausgegeben durch die Zürcher Logen. Zürich (1922): Buchdruckerei Emil Rüegg.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Olk, Thomas; Evers, Adalbert (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Olson, Mancur (1965): The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge: Harvard University Press.
- Ospina, Sonja; Sorenson, Georgia (2006): A Constructionist Lens on Leadership: Charting New Territory. In: Goethals, George R.; Sorenson, Georgia L. Jones (Hg.): The Quest for a General Theory of Leadership. Repr. Cheltenham, Edward Elgar, 188–204.
- Ouchi, William G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans. In: *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Owen-Smith, Jason; Powell, Walter W. (2004): Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. In: *Organization Science*, 15(1), 5–21.
- Padgett, John F.; Ansell, Christopher K. (1993): Robust Action and the Rise of the Medici, 1400–1434. In: *American Journal of Sociology*, 98(6), 1295–1319.

- Padgett, John F.; Powell, Walter W. (2012): *The Emergence of Organizations and Markets*. Princeton: Princeton University Press.
- Pankoke, Eckhart; Pankoke-Schenk, Monika (1986): Ehrenamtlicher Dienst und ehrenamtliche Verantwortung. Zur sozialpolitischen Bedeutung wertgebundenen Engagements. In: Deutscher Caritasverband (Hg.): *Ehrenamt und Selbsthilfe*, 44–64.
- Parker, Martin (2009): Tony Soprano on Management. The Mafia and organizational excellence. In: *Journal of Cultural Economy*, 2(3), 379–392.
- Parker, Martin (2016): *Secret Societies: Intimations of Organization*. In: *Organization Studies*, 37(1), 99–113.
- Parry, Ken W.; Bryman, Alan (2006): *Leadership in Organizations*. In: Clegg, Stewart (Hg.): *Handbook of Organization Studies*. 2. Aufl. London: Sage, 446–468.
- Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Societies*, New York: Free Press.
- Parsons, Talcott (1976): *Zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, Talcott, Smelser, Neil J. (1956): *Economy and Society*. New York: Free Press.
- Passarge, Eva; Hasse, Raimund (2010): *Wenig Markt und kaum vernetzt. Zur Hierarchie des Schweizer Biotechnologiesektors*. In: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): *Transnationale Vergesellschaftungen. Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt a. M. Wiesbaden: VS Verlag*.
- Perrow, Charles (1960): *Authority, Goals and Prestige in a General Hospital*. Diss. University of California, Berkeley.
- Perrow, Charles (1970): *Organizational Analysis. A Sociological View*. London: Tavistock Publications.
- Perrow, Charles (1991): *A Society of Organizations*. In: *Theory and Society*, 20(6), 725–762.
- Perrow, Charles (1993): *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill.
- Perrow, Charles; Reiss, Albert J.; Wilensky, Harold L. (1995): *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3. Aufl. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfister, Ulrich (1998): *Craft Guilds and Proto-Industrialization in Europa, 16th to 18th Centuries*. In: Epstein, Stephan R.; Haupt, Heinz-Gerhard; Poni, Carlo; Soly, Hugo (Hg.): *Guilds, Economy and Society*. Madrid: International Economic History Conference, 11–24.
- Piotrowski, Suzanne J. (2010): *Transparency and Secrecy*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Pitt-Rivers, Julian (1974): *The Kith and the Kin*. In: Goody, Jack (Hg.): *The Character of Kinship*. Cambridge: Cambridge University Press, 89–106.
- Podolny, Joel M. (1993): *A Status-Based Model of Market Competition*. In: *American Journal of Sociology*, 98, 829–872.
- Podolny, Joel M.; Baron, James N. (1997): *Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace*. In: *American Sociological Review*, 62(5), 673–693.
- Polanyi, Karl (1957): *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- Pondy, Louis R.; Mitroff, Ian I. (1979): *Beyond Open System Models of Organization*. In: Staw, Barry M.; Cummings, Larry L. (Hg.): *Research in Organizations*. Bd. 1. Greenwich: Jai Press, 3–39.

- Popielarz, Pamela (2016): Moral dividends: Freemasonry and Finance Capitalism in early-nineteenth-century America. In: *Business History*, 1–22.
- Portes, Alejandro (1998): Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. In: *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Portes, Alejandro; Castells, Manuel, Benton, Lauren A. (1989): *The Informal Economy*. Baltimore/London: The Johns Hopkins University Press.
- Portes, Alejandro; Landolt, Patricia (1996): The Downside of Social Capital. *American Prospect*, 26, 18–22.
- Portes, Alejandro; Sensenbrenner, Julia (1993): Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action. In: *American Journal of Sociology*, 98(6), 1320–1350.
- Poser, Hans (2011): *Von der Theodizee zur Technodizee. Ein altes Problem in neuer Gestalt*. Hannover: Wehrhahn Verlag.
- Powell, Walter W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Powell, Walter W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, 183–203.
- Powell, Walter W.; Colyvas, Jeanette A. (2008): Microfoundations of Institutional Theory. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine, Sahlin Kerstin; Suddaby, Roy; Meyer, Renate E. (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage, 276–298.
- Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul (1991.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, Walter W.; Koput, Kenneth W.; Smith-Doerr, Laurel (1996): Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. In: *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Powell, Walter W.; Oberg, Achim (2018): Networks and Institutions. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Lawrence, Thomas B.; Meyer, Renate E. (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage.
- Powell, Walter W.; Steinberg, Richard (2006): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. 2. Aufl. New Haven: Yale University Press.
- Power, Michael (1997): *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, Michael (2007): *Organized Uncertainty Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Prak, Maarten R. (2006): Corporate Politics in the Low Countries: Guilds as Institutions, 14th to 18th centuries. In: Prak, Marteen; Lis, Catharina; Lucassen, Jan; Soly, Hugo (Hg.): *Craft Guilds in the Early Modern Low Countries: Work, Power and Representation*. Ashgate: Aldershot, 74–106.
- Putnam, Robert D. (2001): *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Putnam, Robert D. (2002): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, Robert D.; Leonardi, Robert; Nonetti, Raffaella Y. (1993): *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

- Radcliffe-Brown, Alfred R. (1952): *The Study of Kinship Systems*. In: Ders. (Hg.): *Structure and Function in Primitive Society*. New York: Free Press, 1–18.
- Raelin, Joseph A. (2011): *From Leadership-as-Practice to Leaderful Practice*. In: *Leadership*, 7(2), 195–211.
- Raffaelli, Ryan; Glynn, Mary Ann (2015): *What's So Institutional about Leadership? Leadership Mechanisms of Value Infusion*. In: Kraatz, Matthew S. (Hg.): *Institutions and Ideals. Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Bingley: Emerald, 283–316.
- Rapp, Christian; Rapp-Wimberger, Nadia (2017): *300 Jahre Freimaurer. Das wahre Geheimnis*. Wien: Metroverlag.
- Ravasi, Davide; Schultz, Majken (2006): *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*. In: *The Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Rawls, John (2003): *A Theory of Justice*. 6. Aufl. Cambridge: Belknap.
- Reckwitz, Andreas (2018): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. 5. Aufl. Berlin: Suhrkamp.
- Reicher, Stephen; Haslam, Alexander S; Hopkins, Nick (2005): *Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality*. In: *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547–568.
- Reinalter, Helmut (2000): *Die Freimaurer*. München: C.H. Beck.
- Reno, William (1995): *Corruption and State Politics in Sierra Leone*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Richardson, Gary (2001): *A Tale of Two Theories: Monopolies and Craft Guilds in Medieval England and Modern Imagination*. In: *Journal of the History of Economic Thought*, 23(2), 217–242.
- Richardson, Gary; McBride, Michael (2009): *Religion, Longevity, and Cooperation: The Case of the Craft Guild*. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71(2), 172–186.
- Rifkin, Jeremy (1995): *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Rinaldi, Alberto (2005): *The Emilian Model Revisited: Twenty Years After*. In: *Business History*, 47(2), 244–266.
- Ringel, Leopold (2017): *Transparenz als Ideal und Organisationsproblem. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ringel, Leopold (2018): *Unpacking the Transparency-Secrecy Nexus: Frontstage and Backstage Behaviour in a Political Party*. In: *Organization Studies*, 1–19.
- Rochlin, Gene I. (1989): *Informal Organizational Networking as a Crisis-avoidance Strategy – US Naval Flight Operation as a Case Study*. In: *Industrial Crisis Quarterly*, 3, 159–176.
- Roethlisberger, Fritz J. (1941): *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Roethlisberger, Fritz J.; Dickson, William J.; Wright, Harold A. (1939): *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rogers, D. L.; Mulford, C. L. (1982): *The Historical Development*. In: Rogers, D. L., Whetten, D. A. (Hg.): *Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation*. Ames: Iowa State University Press, 32–53.

- Ross Sorkin, Andrew (2009): *Too big to fail*. New York: Viking Adult.
- Rossi, Pietro (1995): Weber und das Problem der Weltanschauung. In: *Revue Internationale de Philosophie*, 49(192, 2), 155–186.
- Rothböck, Sandra; Sacchi, Stefan; Buchmann, Marlis (1999): Die Rekrutierung der politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Eliten in der Schweiz. Eine explorative Studie. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 25(3), 449–458.
- Ruef, Martin (2002): Strong Ties, Weak Ties and Islands: Structural and Cultural Predictors of Organizational Innovation. In: *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 427–449.
- Ruef, Martin; Scott, W. Richard (1998): A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. In: *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.
- Sahlin, Kerstin; Wedlin, Linda (2013): Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. In: Greenwood Royston; Oliver, Christine; Sahlin, Kerstin (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage, 218–242
- Salamon, Lester M. (1987): Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 16(1–2), 29–49.
- Salamon, Lester M. (2002): The Resilient Sector: The State of Nonprofit America. In: Ders. (Hg.): *The State of Nonprofit America*: Washington: Brookings Institution, 3–61.
- Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut (1992): Toward an Understanding of the Nonprofit Sector at the International Level: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. In: *Nonprofit Management and Leadership* 2, 311–24.
- Schein, Edgar H. (1983): The Role of Founder in Creating Organizational Culture. In: *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schimank, Uwe (2005): Organisationsgesellschaft. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hg.): *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 19–50.
- Schoeneborn, Dennis; Scherer, Andreas G. (2012): Clandestine Organizations, al Qaeda, and the Paradox of (In)visibility: A response to Stohl and Stohl. In: *Organization Studies*, 33(7), 963–971.
- Schönhuth, Michael; Kronenwett, Michael; Stark, Martin; Gamper, Markus (2013): *Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge*. Bielefeld: transcript.
- Schulz, Knut (2010): *Handwerk, Zünfte und Gewerbe. Mittelalter und Renaissance*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schurtz, Heinrich (1902): *Altersklassen und Männerbünde*. Berlin: Georg Reimer.
- Schütz Alfred (1971a): Über die mannigfaltigen Wirklichkeiten. In: *Gesammelte Aufsätze*. Springer, Dordrecht.
- Schütz, Alfred (1971b): *Gesammelte Aufsätze I. Das Problem der sozialen Wirklichkeit*. Den Haag: Martinus Nijhoff.
- Schütz, Alfred ([1944] 1972): Der Fremde. Ein sozialpsychologischer Versuch. In: Ders. (Hg.): *Gesammelte Aufsätze II: Studien zur soziologischen Theorie*. Den Haag: Nijhoff, 43–69.

- Schweizer, Thomas (1990): Männerbünde und ihr kultureller Kontext im weltweiten interkulturellen Vergleich. In: Völger, Gisela; Welck, Karin (Hg.): Männerbünde Männerbünde. Zur Rolle des Mannes im Kulturvergleich. Köln: Rautenstrauch-Joest-Museum, 23–30.
- Schweineköper, Berent (1985): Gilden und Zünfte. Kaufmännische und gewerbliche Genossenschaften im frühen und hohen Mittelalter. Sigmaringen: Jan Thorbecke.
- Scott, W. Richard (2001): *Institutions and Organizations*. 2. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. Richard (2003): *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. 5. Aufl. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Scott, W. Richard (2008): *Approaching Adulthood: the Maturing of Institutional Theory*. In: *Theory and Society*, 37(5), 427–442.
- Scott, W. Richard (2014): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. Richard; Herkommer, Hanne (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Scott, W. Richard; Ruef, Martin; Mendel, Peter J.; Caronna, Carol A. (2000): *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Seibel, Wolfgang (1991): *Der Funktionale Dilettantismus. Zur politischen Soziologie von Steuerungs- und Kontrollversagen im Dritten Sektor zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Seibel, Wolfgang (2002): *Das Spannungsfeld zwischen »Mission« und »Ökonomie« im Nonprofit-Sektor – Eine organisationstheoretische Einordnung*. In: Schauer, Reinbert; Purtschert, Robert; Witt, Dieter (Hg.): *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 15–37.
- Selznick, Philip (1948): *Foundations of the Theory of Organization*. In: *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Selznick, Philip (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip (1952): *The Organizational Weapon. A Study of Bolshevik Strategy and Tactics*. Santa Monica: The Rand Corporation.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston: Row Peterson.
- Selznick, Philip (1966): *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization [1949]*. New York: Harper & Row.
- Selznick, Philip (1992): *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip (1996): *Institutionalism »Old« and »New«*. In: *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.
- Selznick, Philip (2000): *On Sustaining Research Agendas: Their Moral and Scientific Basis*. In: *Journal of Management Inquiry*, 9(3), 277–282.
- Selznick, Philip (2008): *A Humanist Science: Values and Ideals in Social Inquiry*. Stanford: Stanford University Press.
- Selznick, Philip (2009): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation [1957]*. 10. Aufl. Berkeley, California: University of California Press.

- Siewert, Hans-Jörg (1977): Verein und Kommunalpolitik, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 29, 486–510.
- Silverman, David (1971): *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. London: Heinemann.
- Silverman, David (2017): How Was It for You? The Interview Society and the Irresistible Rise of the (Poorly Analyzed) Interview. In: *Qualitative Research*, 17(2), 144–158.
- Simmel, Georg (1906): The Sociology of Secrecy and of Secret Societies. In: *American Journal of Sociology*, 11(4), 441–498.
- Simmel, Georg (1908a): Das Geheimnis und die geheime Gesellschaft. In: Ders. (Hg.): *Soziologie Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot, 256–304.
- Simmel, Georg (1908b): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Simmel, Georg (1923): Die Selbsterhaltung der sozialen Gruppe. In: Ders. (Hg.): *Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. München/Leipzig: Duncker & Humblot, 375–459.
- Simon, Herbert A. (1945): *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Simon, Herbert A. (1956): Rational Choice and the Structure of the Environment. In: *Psychological Review*, 63(2), 129–138.
- Simon, Herbert A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. In: *The American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simon, Herbert A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung [1945]*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Skocpol, Thea (2001): Das bürgergesellschaftliche Amerika – gestern und heute. In: Putnam, Robert D. (Hg.): *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Smart, Alan (1993): Gifts, Bribes, and Guanxi: A Reconsideration of Bourdieu's Social Capital. In: *Cultural Anthropology*, 8(3), 388–408.
- Smith, Adam; Recktenwald, Horst C. (2013): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. 13. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Soule, Sarah A.; King, Brayden G (2015): Markets, Business, and Social Movements. In: Porta, Donatella D.; Diani, Mario (Hg.): *The Oxford Handbook of Social Movements*. Oxford: Oxford University Press, 696–708.
- Speck, Carl; Müller, Albert (1982): Zuger Zünfte damals, heute. In *Zusammenarbeit mit den Zunftmeistern und Obmännern der fünf Zuger Zünfte*. Zug: Hg. von allen Zünften der Stadt Zug.
- Spender, J.-C; Kijne, Hugo J. (1996): *Scientific Management. Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?* Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Spillman, Lyn (2012): *Solidarity in Strategy. Making Business Meaningful in American Trade Associations*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Stam, Daan; Lord, Robert G.; van Knippenberg, Daan; Wisse, Barbara (2014): An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit. In: *Organization Science*, 25(4), 1172–1194.

- Sterbling Anton (1998): Zur Wirkung unsichtbarer Hebel. In: Berger, Peter A.; Vester, Michael (Hg.): *Alte Ungleichheiten. Neue Spaltungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 189–211.
- Stinchcombe, Arthur L. (1959): Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study. In: *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 168–187.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965): Social Structure and Organizations. In: March, James (Hg.): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, 404–539.
- Stinchcombe, Arthur L. (1968): *Constructing Social Theories*. New York: Harcourt Brace.
- Stinchcombe, Arthur L. (1990): Reason and Rationality. In: Cook, Karen S.; Levi, Margaret (Hg.): *The Limits of Rationality*. Chicago: The University of Chicago Press, 285–317.
- Stinchcombe, Arthur L. (1997): On the Virtues of the Old Institutionalism. In: *Annual Review of Sociology*, 23, 1–18.
- Stinchcombe, Arthur L. (2001): *When Formality Works. Authority and Abstraction in Law and Organizations*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Stohl, Cynthia; Stohl, Michael (2011): Secret Agencies: The Communicative Constitution of a Clandestine Organization. In: *Organization Studies*, 1–19.
- Strang, David; Meyer, John W. (1993): Institutional Conditions for Diffusion. In: *Theory and Society*, 22, 487–511.
- Strathern, Marilyn (2000): The Tyranny of Transparency. In: *British Educational Research Journal*, 26(3), 309–321.
- Stuart, Kathy (2000): *Defiled Trades and Social Outcasts: Honor and Ritual Pollution in Early Modern Germany*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suarez, David F.; Bromley, Patricia (2016): Institutional Theories and Levels of Analysis: History, Diffusion, and Translation. In: Schriewer, Jürgen (Hg.): *World Culture Re-contextualized*. New York: Routledge, 139–159.
- Suchman, Lucy (1987): *Plans and Situated Actions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, Roy; Greenwood, Royston (2005): Rhetorical Strategies of Legitimacy. In: *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Svejenova, Silviya; Alvarez, José, L. (2017): Changing the C-suite: New Chief Officer Roles as Strategic Responses to Institutional Complexity. In Krücken, Georg et al. (Hg.): *New Themes in Institutional Analysis: Topics and Issues from European Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 135–161.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. In: *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Szulanski, Gabriel; Cappetta, Rossella; Jensen, Robert J. (2004): When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. In: *Organization Science*, 15(5), 600–613.
- Tacke, Veronika (2001): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tacke, Veronika; Drepper, Thomas (2018): *Soziologie der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.

- Tapscott, Don; Ticoll, David (2003): *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. New York: Free Press.
- Taylor, Charles (2004): *Modern Social Imaginaries*. Durham, NC: Duke University Press.
- Taylor, Frederik W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thomas, George; Meyer, John W.; Ramirez, Francisco; Boli, John (1987): *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual*. Newbury Park: Sage.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, James D. (2008): *Organizations in Action*. 6. Aufl. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Thornton, Patricia H. (2004): *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, Patricia H. (2002): *The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics*. In: *The Academy of Management Journal*, 45(1), 81–101.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William (1999): *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 to 1990*. In: *American Journal of Sociology*, 105(3), 801–843.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William (2008): *Institutional Logics*. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Suddaby, Roy; Meyer, Renate E. (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 99–129.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William; Lounsbury, Michael (2012): *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford.
- Tocqueville, Alexis de (2000): *Democracy in America*. University of Chicago Press, Chicago.
- Tocqueville, Alexis de (2005): *Bericht über die Demokratie in der Schweiz*. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 15(4), 447–458.
- Toepler, Stefan; Anheier, Helmut (2005): *Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen*. In: Hopt, Klaus; Hippel, Thomas von; Walz, Rainer (Hg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck, 47–63.
- Tönnies, Ferdinand (2017): *Gemeinschaft und Gesellschaft [1887]*. Wien: Profil.
- Tost, Leigh P. (2011): *An Integrative Model of Legitimacy Judgements*. In: *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
- Tranmer, Mark; Steel, David; Browne, William J. (2014): *Multiple-Membership Multiple-Classification Models for Social Network and Group Dependences*. In: *Journal of the Royal Statistical Society*, 177(2), 439–455.
- Tsai, Wenpin; Ghoshal, Sumantra (1998): *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. In: *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Tschirhat, Mary (2006): *Nonprofit Membership Associations*. In: Powell, Walter W.; Steinberg, Richard (Hg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. 2. Aufl. New Haven: Yale University Press, 523–541.
- Tsoukas, Haridimos (1997): *The Tyranny of Light*. In: *Futures*, 29(9), 827–843.

- Turner, Victor (1969): *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Chicago: Aldine.
- Urwick, Lyndall F. (1943): *The Elements of Administration*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Uzzi, Brian (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. In: *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Uzzi, Brian (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Vaccaro, Antonino, Palazzo, Guido (2015): Values against Violence: Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime. In: *Academy of Management Journal*, 58(4), 1075–1101.
- Van Maanen, John (1992): Drinking our Troubles Away: Managing Conflict in a British Police Agency. In: Kolb, Deborah M.; Bartunek Jean M. (Hg.); *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury Park: Sage, 78–99.
- Van Maanen, John; Barley, Stephen (1984): Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. In: *Research in Organizational Behavior*, 6, 287–365.
- Van Maanen, John; Schein, Edgar H. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. In: Staw, Barry M. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Van Wijk, Raymond, Jansen, Justin P.; Lyles, Marjorie A. (2008): Inter- and Intraorganizational Knowledge Transfer: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853.
- Varon, Jeremy (2004): *Bringing the War Home: The Weather Underground, the Red Army, and Revolutionary Violence in the Sixties and Seventies*. Berkeley: University of Berkeley Press.
- Vattimo, Gianni (1992): *The Transparent Society*. Baltimore: John Hopkins Press.
- Verba, Sydney (1961): *Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership*. Princeton: Princeton University Press.
- Volz, Harmut M., Rommerskirchen, Thomas (2009): *Die Spur des Geldes. Der Fall des Hauses Siemens*. Berlin: Aufbau.
- Von Wiese, Leopold (1929): *Allgemeine Soziologie als Lehre von den Beziehungen und Beziehungsgebilden der Menschen. Teil II. Gebildelehre*. München/Leipzig: Duncker & Humblot.
- Walder, Andrew G. (1986): *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. Berkeley: University of California Press.
- Walgenbach, Peter; Drori, Gili S.; Höllerer, Markus A. (2017): Between Local Mooring and Global Orientation: A Neo-Institutional Theory Perspective on the Contemporary Multinational Corporation. In: Dörrenbächer, Christoph; Geppert, Mike (Hg.): *Multinational Corporations and Organization Theory: Post Millennium Perspectives*. Emerald Publishing Limited, 99–125.
- Walgenbach, Peter; Meyer, Renate E. (2008): *Neoinstitutionalistische Organisations-theorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walzer, Michael (1983): *Spheres of Justice. A Defense of Pluralism and Equality*, New York: Basic Books.
- Warren, Mark E. (2001): *Democracy and Association*. Princeton: Princeton University Press.

- Warren, Roland L. (1967): The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. In: *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 396–419.
- Wasner, Barbara (2004): *Eliten in Europa. Einführung in Theorien, Konzepte und Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wasserman, Stanley; Faust, Katherine (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- Weber, Alfred (2000): Der Beamte [1910]. In: *Die neue Rundschau* 21: 1321–39; neugedr. in der Alfred-Weber-Gesamtausgabe. Bd. 8: *Schriften zur Kultur- und Geschichtssoziologie*. Marburg: Metropolis, 98–117.
- Weber, Max (1924): *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Weber, Max (1958): Religious Rejections of the World and their Directions. In: Gerth, Hans H.; Mills, Charles W. (Hg.): *From Max Weber*. New York: Oxford University Press, 323–362.
- Weber, Max (1968): *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* [1922]. New York: Bedminster Press.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* [1921]. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Weber, Max (1988a): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Weber, Max (1988b): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr (Siebeck).
- Weber, Max (2016): *Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus*. Neuauflage der ersten Fassung von 1904–05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weber, Max (2018): *Wissenschaft als Beruf. Mit zeitgenössischen Resonanzen und einem Gespräch mit Dieter Henrich*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Wegener, Bernhard W. (1991): Job Mobility and Social Ties: Social Resources, Prior Job, and Status Attainment. In: *American Sociological Review*, 56, 60–71.
- Wegener, Bernhard W. (2006): *Der geheime Staat: Arkantradition und Informationsfreiheitsrecht*. Göttingen: Morango.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Weick, Karl E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading: McGraw-Hill.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2001): *Managing the Unexpected – Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weidenfeld, Ursula (2011): *Nützliche Aufwendungen? Der Fall Siemens und die Lehren für das Unternehmen, die Industrie und Gesellschaft*. München: Piper.
- Weik, Elke (2015): A Return to the Enduring Features of Institutions: A Process Ontology of Reproduction and Endurance. In: *Philosophy of the Social Sciences*, 45(3), 291–314.
- Weisser, J. F. C. (1780): *Das Recht der Handwerker nach allgemeinen Grundsätzen und insbesondere nach dem herzoglichen Württembergischen Gesetzen entworfen*: Stuttgart.

- Wellmann, Barry (1982): *Studying Personal Communities*. In: Marsden, Peter V.; Lin, Nan (Hg.): *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills: Sage, 61–103.
- Westerlund, Gunnar; Sjöstrand, Sven-Erik (1981): *Organisationsmythen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- White, Harrison C. (1992): *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton: Princeton University Press.
- Wieland, Josef; Dobbins, Michael (2010): *Rotary als globale Wertegemeinschaft. Ethik in Wirtschaft und Gesellschaft = Rotary as a Global, Values-based Community*. Hilzingen: Greuter.
- Wildavsky, Aaron (1991): *Searching for Safety*. New Brunswick, New York: Transaction Publishers.
- Williams, Cynthia C. (2005): *Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency*. In: *Business & Society*, 44(3), 357–368.
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1998): *Transaction Cost Economics. How It Works; Where It Is Headed*. In: *De Economist*, 146(1), 23–58.
- Williamson, Oliver E. (2000): *The New Institutional Economics. Taking stock, looking ahead*. In: *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595–613.
- Windeler, Arnold (2001): *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wobbe, Theresa (2000): *Weltgesellschaft: Eine Forschungsperspektive für die Soziologie*, Bielefeld:
- Wollmann, Hellmut; Roth, Roland (1999): *Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Wooten, Melissa; Hoffman, Andrew J. (2017): *Organizational Fields Past, Present and Future*. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Sahlin, Kerstin; Suddaby, Roy (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 130–148.
- Wrong, Dennis (1961): *The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology*. In: *American Sociological Review*, 26(2): 183–193.
- Wyatt, Ian; Hecker, Daniel (2006): *Occupational Changes during the 20th Century*. In: *Monthly Labor Review*, 3, 35–56.
- Zald, Mayer N. (1970): *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Zald, Mayer N.; Denton, Patricia (1963): *From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA*. In: *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 214–234.
- Zald, Mayer; Lounsbury, Michael (2010): *The Wizards of Oz: Towards an Institutional Approach to Elites, Expertise and Command Posts*. In: *Organization Studies*, 31(7), 963–996.
- Zappa, Paola; Lomi, Alessandro (2015): *The Analysis of Multilevel Networks in Organizations Models and Empirical Tests*. In: *Organizational Research Methods*, 18(3), 542–569.

- Zappa, Paola; Lomi, Alessandro (2016): Knowledge Sharing in Organizations: A Multilevel Network Analysis. In: Lazega, Emmanuel; Snijders, Tom A. B. (Hg.): *Multilevel Network Analysis for the Social Sciences. Theory, Methods and Applications*. Wiesbaden: Springer, 333–353.
- Zappa, Paola; Robins, Garry (2016): Organizational Learning across Multi-Level Networks. In: *Social Networks* 44, 295–306.
- Zelizer, Viviana A. (1988): Beyond the Polemics of the Market. In: *Sociological Forum*, 3: 614–634.
- Zerwas, Hans-Jörg (1990): Freiheit, Arbeit, Ehre. Männerbünde im Handwerk. In: Völger, Gisela; Welck, Karin (Hg.): *Männerbände Männerbünde. Zur Rolle des Mannes im Kulturvergleich*. Köln: Rautenstrauch-Joest-Museum, 33–40.
- Zilber, Tammar, B (2002): Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. In: *Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254.
- Zimmer, Annette (1995): »Entstaatlichung« des Nonprofit-Sektors? In: *Theorie und Praxis der sozialen Arbeit*, 46(11), 423–429.
- Zimmer, Annette (2002): Service Clubs heute – Tradition und Perspektiven. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor.
- Zimmer, Annette (2007): *Vereine – Zivilgesellschaft konkret*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Annette; Simsa, Ruth (2014): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmerman, Monica A.; Zeitz, Gerald J. (2002): Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. In: *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.
- Zoll, Ralf (1974): *Wertheim III. Kommunalpolitik und Machtstruktur*. München: Juventa, 147–203.
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.
- Zucker, Lynne G. (1983): Organizations as Institutions. In: Bacharach, Samuel B. (Hg.): *Research in the Sociology of Organizations, Volume 2*. Greenwich: Jai Press, 1–47.
- Zucker, Lynne G. (1986): The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920. In: Barry M. Staw; Cummings, Larry L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*. Boulder: Jai Press, 53–111.

Onlinequellen

Online 1

www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/steuern-sparen/freimaurerlogewegen-ausschluss-von-frauen-nicht-gemeinnuetzig-15133421.html

Online 2

www.tagesanzeiger.ch/ausland/europa/sexskandal-um-nobelpreiskomitee/story/26070489

Online 3

www.zentralplus.ch/de/news/kultur/5554048/%C2%ABAnd-the-Oscar-goes-to--Luzern%C2%BB.htm. Online 4

www.spiegel.de/kultur/kino/oscars-rassismus-in-hollywood-talentiert-schwarz-unerwuenscht-a-1079497.html

Online 5

<https://derstandard.at/r1326503796501/Akademikerball>

Online 6

www.duden.de/rechtschreibung/Obskurantismus

Online 7

www.woerterbuchnetz.de/Meyers?lemma=obskurantismus

Online 8

www.nytimes.com/2017/01/30/us/boy-scouts-reversing-century-old-stance-will-allow-transgender-boys.html

Online 9

www.sp-ps.ch/de/publikationen/medienmitteilungen/volksinitiative-fur-mehr-transparenz-der-politikfinanzierung

Online 10

www.nzz.ch/schweiz/ueberraschungscoup-der-juso-in-schwyz-und-in-freiburg-muessen-die-parteien-bald-ihre-grosspender-nennen-ld.1362777

Online 11

www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/damen-verbindungen/-/id=660374/did=22025674/nid=660374/72lflk/index.html

Online 12

www.dar.org

Online 13

www.nzz.ch/wirtschaft/schweizer-fintech-startups-schwimmen-im-geld-ld.1361119

Online 14

www.rghfhome.org/first100/history/headings/ethics.htm

Online 15

www.pgl-york.org.uk/aboutus/meeting-places/itemlist/category/109-york-castlegate

Online 16

www.youtube.com/watch?v=daoFZyLktLg

Online 17

www.fiat-lux.ch

Online 18

<https://mobil.derstandard.at/2000063481709/Stille-Machtergreifung-der-Burschenschaftler>

Online 19

www.bbc.com/news/uk-45030075

Online 20

www.nytimes.com/2018/08/01/world/europe/uk-freemasons-transgender.html

Online 21

www.theguardian.com/uk-news/2018/aug/01/freemasons-to-admit-women-but-only-if-they-first-joined-as-men

Online 22

www.dailymail.co.uk/news/article-6137629/Freemasons-threaten-QUIT-ancient-male-institution-chiefs-allow-transgender-men.html

Online 23

www.rotary.org/de/get-involved/rotaract-clubs

Online 24

www.republik.ch/2018/04/24/das-kartell-teil-1-der-aussteiger

Online 25

<https://panamapapers.sueddeutsche.de>

Online 26

<https://freimaurerei.ch/geschichte>

Online 27

www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/nur-fuer-maenner-basler-druiden-wollen-in-zofingen-eine-loge-gruenden-134074660

Rotary Basiswissen

www.rotary.ch/index.php?id=133

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Camera obscura als Metapher	28
Abb. 2:	Selektion und Einfluss	126
Abb. 3:	Altersverteilung in Untersuchungsfällen (absolut)	149
Abb. 4:	Frauen in Logen – Freimaurerbefragung (absolut)	150
Abb. 5:	Bildungsstand der Mitglieder obskurer Organisation (prozentual)	158
Abb. 6:	Geschäftsposition in obskuren Organisationen (prozentual)	161
Abb. 7:	Berufsfelder Rotary und Zünfte (prozentual)	168
Abb. 8:	Berufsfelder Druiden und Freimaurer (prozentual)	168
Abb. 9:	Idealtypische Charakteristiken obskurer Organisationen	176
Abb. 10:	Relationales Modell von Charakteristiken obskurer Organisationen ..	176
Abb. 11:	Graph 1 – Altersverteilung	194
Abb. 12:	Graph 2 – Modularitätsgruppen (<i>no overlap</i>)	197
Abb. 13:	Graph 3 – Modularitätsgruppen (<i>overlap</i>)	198
Abb. 14:	Graph 4 – Bewegungen der Mitglieder zwischen Subgruppen	202
Abb. 15:	Graph 5 – Berufsposition	209
Abb. 16:	Wortwolke zu den Berufen der Parkhausunterstützer	210
Abb. 17:	Graph 6 – Berufskategorien der Organisationsmitglieder	214
Abb. 18:	Berufsanteile in der Zunft 1865–2015	215
Abb. 19:	Graph 7 – Affinität zum Bausektor	216
Abb. 20:	Vernetzungspotenzial durch starke Beziehungen	218
Abb. 21:	Lokalisierung obskurer NPOs	240
Abb. 22:	Modell obskurer Netzwerkeffekte	254

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Konzepte alter und neuer Institutionalismus	84
Tab. 2: Modifizierte institutionelle Logiken	93
Tab. 3: Konzeptsynthese	96
Tab. 4: Auswahl zunftspezifischer Rituale	181
Tab. 5: Berufsposition der Zunftmitglieder	208
Tab. 6: Berufskategorien Zunft 2015	211
Tab. 7: Relation zur Baubranche der Zunftunternehmen	213
Tab. 8: Empirische Datensammlung	265
Tab. 9: Exzerpt der angewandten Gioia-Methode	267

Dank

Das vorliegende Buch ist das Resultat einer mehrjährigen Forschungsarbeit, die nur dank der vielseitigen Unterstützung verschiedener Menschen zum erfolgreichen Abschluss gebracht werden konnte. Allen voran möchte ich Raimund Hasse für die Betreuung dieser Dissertation danken, indem er mir immer wieder neue Wege und Denkrichtungen aufgezeigt, nie aber aufgedrängt hat. Überdies hat er mir gezeigt, dass nichts falsch daran ist, wenn man Spaß an und bei der Arbeit hat.

Weiterer Dank gilt Eva Passarge, die mich überhaupt auf den wissenschaftlichen Weg gebracht hat, und meinen Kolleginnen und Kollegen des soziologischen Seminars an der Uni Luzern, allen voran Hannah Mormann, Judith Nyfeler, Nadine Arnold, Sven Kette und Fabian Zoller. Renate Meyer möchte ich für ihre großzügige Gastfreundschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien und ihre immer hilfreichen Kommentare und Anregungen zu dem Projekt danken. Der von ihr vermittelte Spirit hat wesentlich zur effizienten Fertigstellung dieses Buches beigetragen. Dass Wien mir zur zweiten akademischen Heimat geworden ist, liegt auch an den damals dort wirkenden Personen, allen voran Achim Oberg, der mich wesentlich bei der Visualisierung der Netzwerke unterstützt hat. Denis Jancsary, Ines Kuric, Markus Höllerer, Niko Staudinger, Sebastian Vith, Thorsten Koch und Vivian Tapfer danke ich für kritisches Mitdenken und launige Stunden.

Zuletzt, aber nicht abschließend, danke ich der breiten Unterstützung in Form von Korrekturlesen, Redigieren, Nachfragen oder Ablenken von Cyrill Weiss, Federico Gagliano, Gregory Remez, Max Lüth, Rolf Sägesser, Rouven Perez, Sebastian Schönbacher und Simon Vonarburg. Mein größter Dank gilt meiner Familie und Lena für ihre Unterstützung, Motivation und den Rückhalt.

Soziologie



Naika Foroutan

Die postmigrantische Gesellschaft Ein Versprechen der pluralen Demokratie

2019, 280 S., kart., 18 SW-Abbildungen

19,99 € (DE), 978-3-8376-4263-6

E-Book: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4263-0

EPUB: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-4263-6



Maria Björkman (Hg.)

Der Mann und die Prostata Kulturelle, medizinische und gesellschaftliche Perspektiven

2019, 162 S., kart., 10 SW-Abbildungen

19,99 € (DE), 978-3-8376-4866-9

E-Book: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4866-3



Franz Schultheis

Unternehmen Bourdieu Ein Erfahrungsbericht

2019, 106 S., kart.

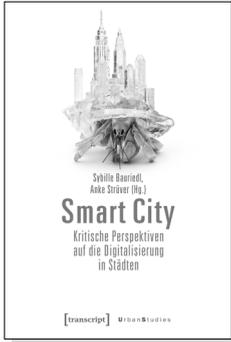
14,99 € (DE), 978-3-8376-4786-0

E-Book: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4786-4

EPUB: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-4786-0

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten
finden Sie unter www.transcript-verlag.de**

Soziologie



Sybille Bauriedl, Anke Strüver (Hg.)

Smart City – Kritische Perspektiven auf die Digitalisierung in Städten

2018, 364 S., kart.

29,99 € (DE), 978-3-8376-4336-7

E-Book: 26,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4336-1

EPUB: 26,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-4336-7



Weert Canzler, Andreas Knie, Lisa Ruhrort, Christian Scherf

ERLOSCHENE LIEBE? Das Auto in der Verkehrswende Soziologische Deutungen

2018, 174 S., kart.

19,99 € (DE), 978-3-8376-4568-2

E-Book: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4568-6

EPUB: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-4568-2



Juliane Karakayali, Bernd Kasperek (Hg.)

movements. Journal for Critical Migration and Border Regime Studies Jg. 4, Heft 2/2018

2019, 246 S., kart.

24,99 € (DE), 978-3-8376-4474-6

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten
finden Sie unter www.transcript-verlag.de**

