

## 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 Kodes 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 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)<sup>1</sup>, 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:

<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup>

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 Statuten<sup>3</sup> 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 Mitgliedschlüssel für zwei neue Lions, den Monarchenschlüssel für 150 neue Lions und den 300-Mitgliedschlüssel 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 Zunftmeister 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 Neuzünfter, 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 erwerbbaren Kriterien wie Qualifikation, Bildung und Fähigkeiten. Selektions-

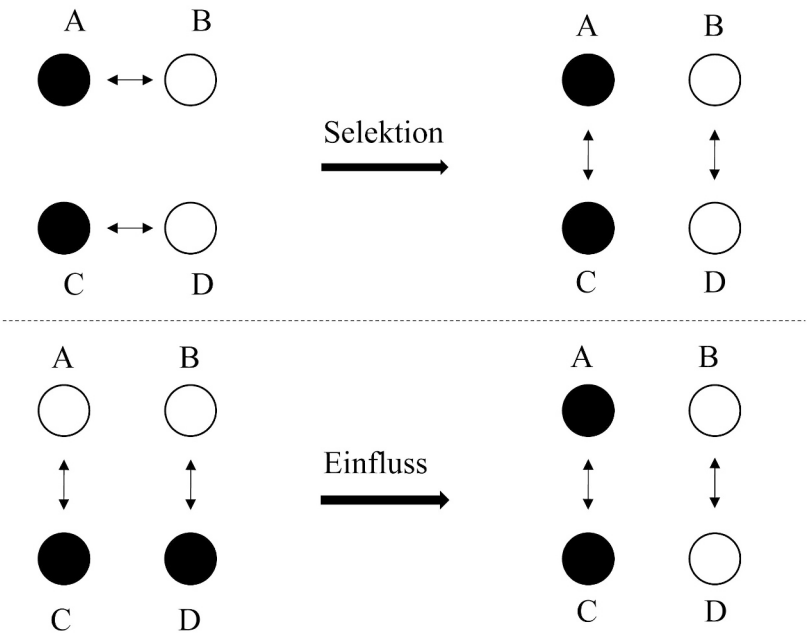
kriterien werden so sinnhaft begründet. Zudem gelten für unterschiedliche Rollen innerhalb der Organisation unterschiedliche Selektionsanforderungen. Dies trifft bei obskuren NPOs nicht zu. Mitglieder werden aufgrund ihrer Attribute und anhand der Personen, die sie kennen, ausgewählt. Dies ist eine mögliche 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 Aufnahmehürde 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 Zunftzeremonial zeigt: »Der Zunfttrat erhebt sich mit aufgesetzten Zunftthüten. Das Licht wird dabei im Saal abgedunkelt und die Kerzen entzündet. Nach drei Hammerschlägen gibt der Zunftmeister den verbindlichen Dreivorschlag bekannt« (Zunftzeremonial, 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.<sup>4</sup> 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?),<sup>5</sup> 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 deklarerter 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: 4 f.), sind die hier besprochenen, obskuren Drittsektor-Organisationen 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; Hyttinen/Pajarinen 2008).

Situation welche Strategie eingesetzt wird, einweihte (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 Vervollkommenung 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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\*in<sup>8</sup> 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 Verslossenheit 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 Obskurit t 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 herkommlichen, 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 fingernagelgro e 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 Gr ndungsnarrativ 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 bten 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 R gimes 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 Kl ngel, 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 Pr sident der lokalen Rotary-Organisation. Anlässe wie beispielsweise der Karneval, Tage der offenen Tür oder Wohlt tigkeitsgalas 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 Karnevalszunft. 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 abgeschieden 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.<sup>9</sup> 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 Tenu 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. Zünftler 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).<sup>10</sup> 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-

<sup>10</sup> 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 Zunftherr 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 Hooliangruppen. 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 bedächtig 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 instand 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.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup> 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 Zünftlern, die zu ihnen kommen. Und das ist auch richtig so. Wenn ich Fleisch kaufe, dann gehe ich nirgendwo anders hin als zum [Zunftmetzger]<sup>13</sup>. 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 Zünftler 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; Loisele 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 rol-  
lengeprägt. 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, Di-  
rektor 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 ge-  
sagt: »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. Da-  
bei sind die inneren Strukturen der Bünde und Clubs keineswegs flach und demokra-  
tisch (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 ›Gehei-  
me Meister‹, der ›Souveräne Ritter vom Rosenkreuz‹ (18. Grad), bis zum ›Höchsten All-  
gemeinen Großinspekteur‹ (33. Grad) (vgl. Müller-Mees 1990: 49). Die Aspiranten müs-  
sen 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 Aus-  
erwähltheit 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 fö-  
deralistisch organisierten Systems ausmachen.<sup>14</sup>

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 Organisatio-  
nen 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 Stra-  
tifizierung von Rollen, die er mit seinen Kernbegriffen der Herrschaft, Disziplin und  
Macht in Beziehung setzt.<sup>15</sup> 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 Per-  
sonen 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 Diszi-  
plin als »Chance, dank eingeübter Einstellung für einen Befehl prompten, automatischen, und schema-  
tischen 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 Zunftherren bei deren Auftritten und sorgen sich um organisatorische und administrative Belange. Säckelmeister und Rechnungsführer verantworten finanzielle Fragen der Organisation. Akteure, 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 OK<sup>16</sup> 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 miteinander.

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 Verbandelungen 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 Wahlkampfeteiligung, 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

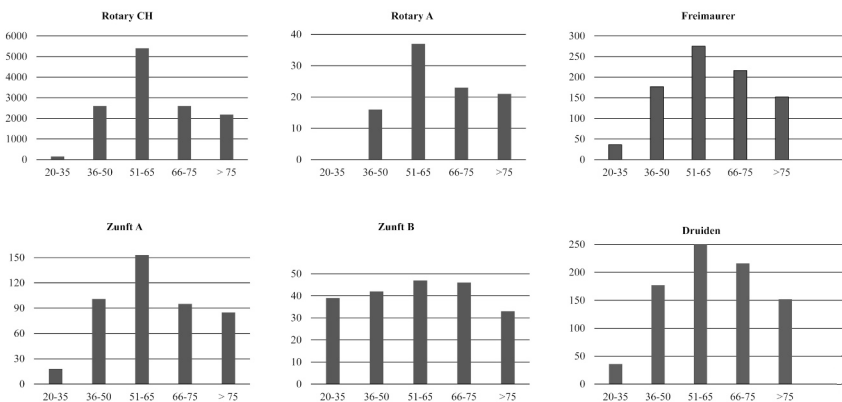
Rand. War nicht so sehr ein Thema [bei der Befragung, es gab eine Frage: »Was hast du geschrieben bei deiner politischen Ausrichtung?« – bürgerlich und dann war das erledigt. (Zunftmitglied F)

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 Zunft-sicht 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)



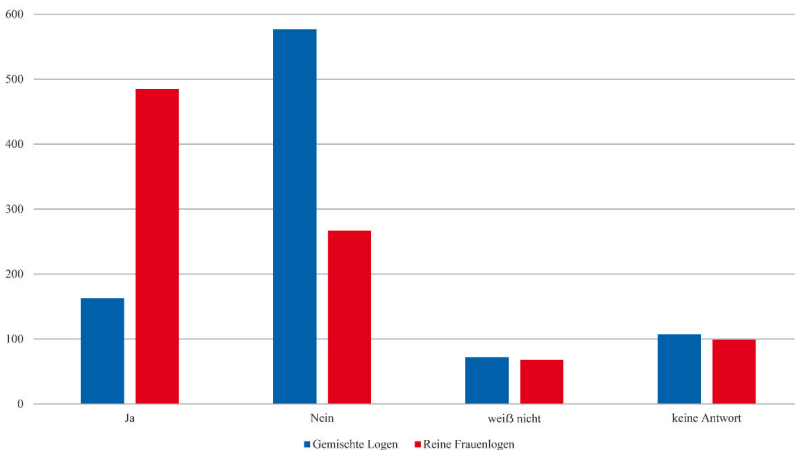
Eine Illustration politischer Affiliation ist ein Wahlkampf in einer der beiden Zunftstädte. Fünf Zunftmitglieder, die derselben bürgerlichen Partei angehörten, schalteten gemeinsam Plakatwerbung, auf der sie abgebildet waren. Für die Öffentlichkeit war nicht ersichtlich, weshalb ausgerechnet diese fünf 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.<sup>17</sup>

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 Gottesglauben 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 zerren 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 bemessen. 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.<sup>18</sup>

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 Verbandelungen 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 Armeeeingehörigen 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).<sup>19</sup>

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?

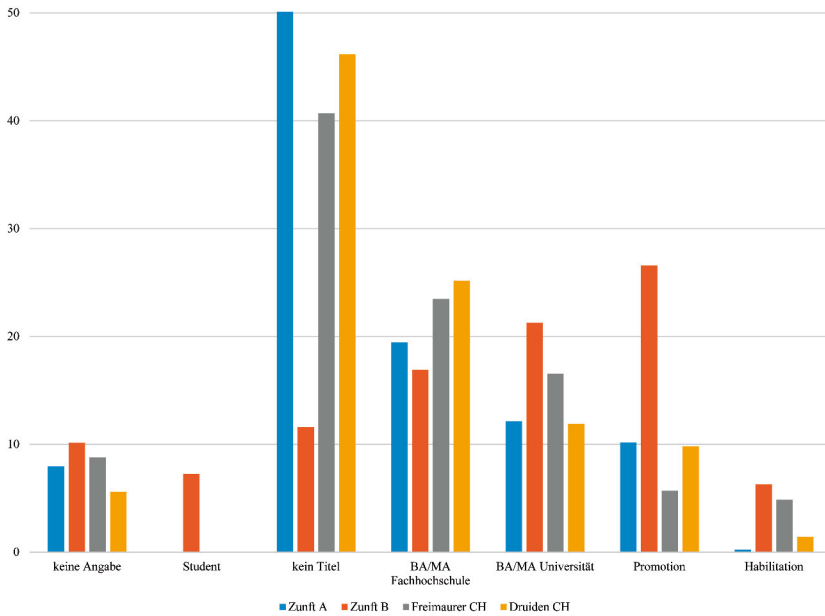
Im Zuge der Selektions- und Selektivitätsdiskussion gelangt man schnell zu Fragen der Macht und Entscheidungsgewalt. Einerseits geht es darum, wer überhaupt als Teil der Organisation infrage kommt, und andererseits warum beziehungsweise welche Erfordernisse diese Person erfüllen muss. Die Elitesozioologie 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.<sup>20</sup> 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 [Universitätsspital] 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 und das geht [...]. 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.<sup>21</sup> 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:

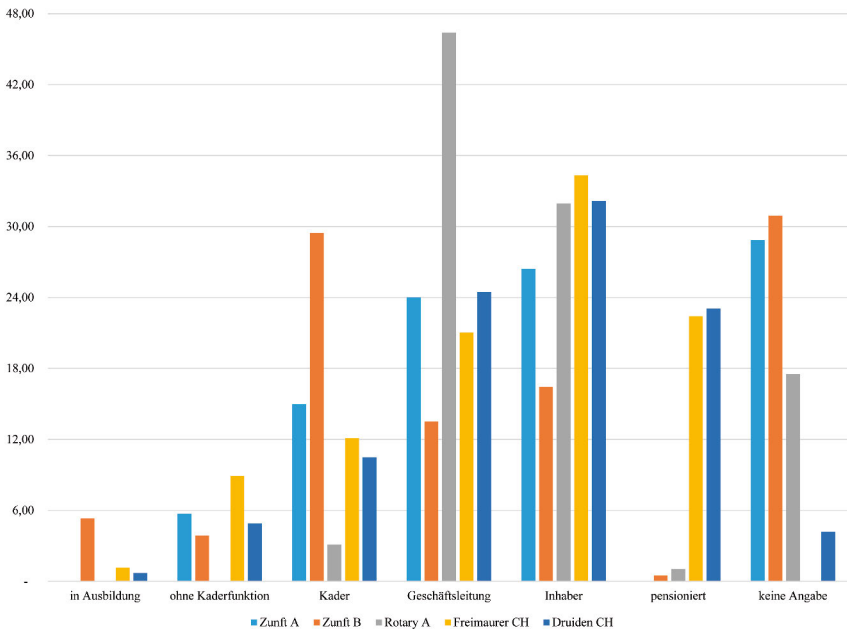
1) die eheliche Geburt. Die Ursache ist, weil aus der unehelichen Geburt *levis notae macula* [Anrückigkeit, eine Schmälerung der bürgerlichen Ehre] entsteht, diese aber die Aufnahme in ein Handwerk hindert; 2) Das männliche Geschlecht; denn ordentlicher Weise darf kein Weibsbild ein Handwerk treiben, 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 Souverän 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 noch 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 gemau-schelt 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.<sup>22</sup> 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, definitorischen 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 Zunftrat 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.<sup>23</sup> 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 Reputationsspiel, 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.<sup>24</sup>

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)

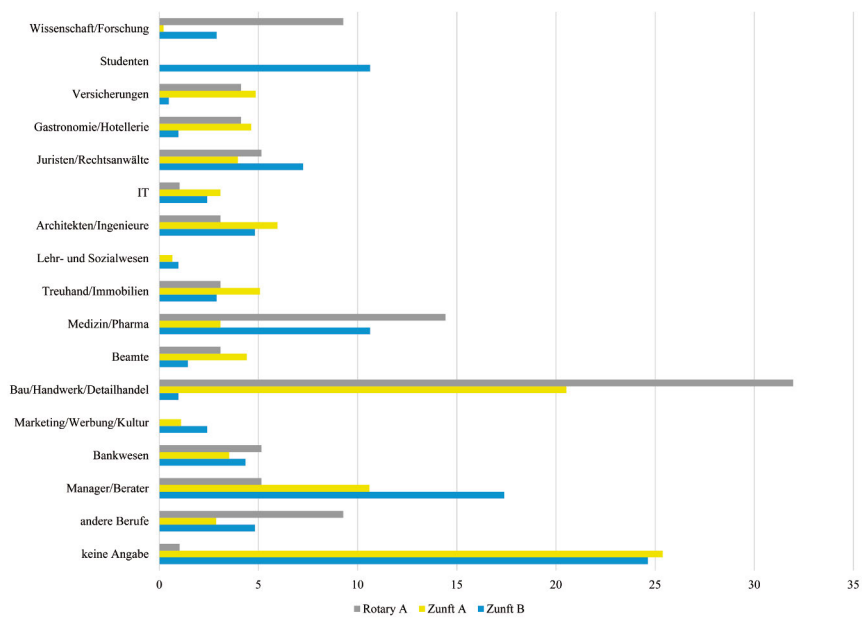
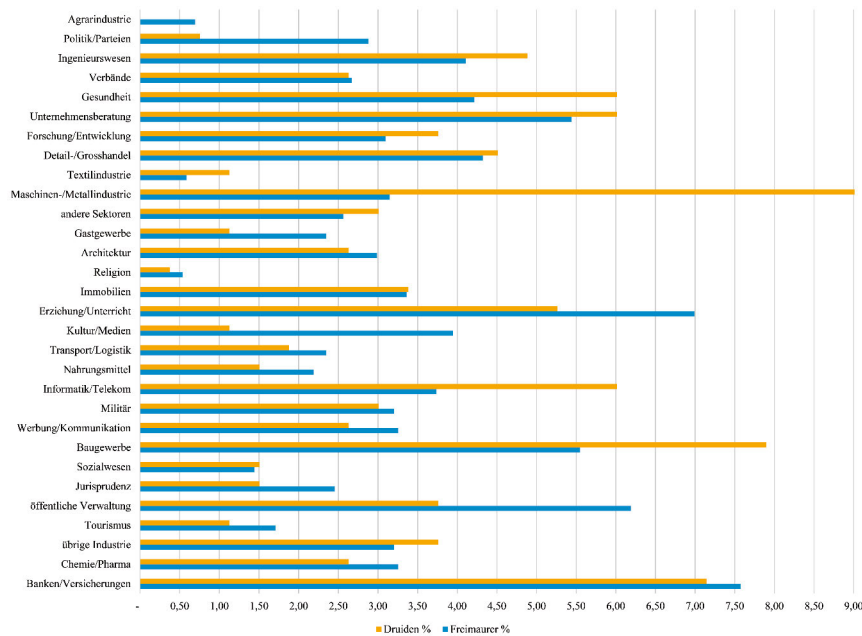


Abb. 8: Berufsfelder Druiden und Freimaurer (prozentual)



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.

