

## 11 Ergebnisse und Diskussion

---

Zu Beginn des Buches wurde ein breiter Einstieg über die Typik obskurer Organisationen gegeben. Demnach sind obskure Organisationen ein Organisationstyp, der von der Organisationstheorie nie systematisch aufgenommen wurde. Es gibt benachbarte, empirische Fälle, die viele Eigenheiten obskurer Organisationen teilen. So sind illegitime, stigmatisierte Organisationen oder Verbrecherorganisationen in vielen Bereichen ähnlich beschreibbar. Auch ›herkömmliche‹ Organisationen wie etwa Unternehmen haben obskure Merkmale. Der Blick ins Innere einer Organisation ist als Nichtmitglied in jedem Fall erschwert, auch wenn institutionalisierte Transparenzerwartungen an organisationale, aber auch individuelle Akteure immer stärker werden.

Dieses Buch konzentriert sich deshalb auf den Spezialtyp der obskuren NPOs. Verblüffenderweise ist die Palette an Organisationen, die diesem Typ zugerechnet werden können, größer, als intuitiv angenommen: Alumniorganisationen, Bruder- und Schwesternschaften, Burschenschaften, Studentenvereine, rurale Korporationen, exklusive Mitgliedschaftsorganisationen und Branchenverbände, Kulturvereine, Preisverleiher, Wohltätigkeitsvereine, Umweltschutzvereine, Interessenvereine und eben auch Zünfte, Logen oder Serviceclubs.<sup>1</sup> Das Feld des Non-Profit-Sektors bietet sich auch an, weil die Heterogenität, die diesem Sektor zugeschrieben wird, Schärfung verträgt.

Da Obskürität das zentrale Merkmal dieses Organisationstyps ist, gilt das Interesse in erster Linie dem Umgang dieser Organisationen mit einer anspruchsvollen und erwartungsvollen Umwelt. Der soziologische Neoinstitutionalismus hebt, im Gegensatz beispielsweise zum Kontingenzansatz, die Wichtigkeit von umweltlichen Werthaltungen und Überzeugungen hervor (vgl. Hasse/Krüger 2019). Organisationsstrukturen sind gemäß dieser Perspektive nicht die effizienten Mittel zur Zielerreichung, sondern dienen der Signalisierung. Üblicherweise wird Effizienz signalisiert, um so Legitimität im Sinne von Nützlichkeit und Angemessenheit zu erlangen. Im Falle von obskuren Organisationen ist Effizienz aber nicht die höchste Maxime, stattdessen wird Konformität mit lokalen Bräuchen und Traditionen dokumentiert. Dies geschieht auf zeremonielle Art und Weise. Aus der Perspektive des soziologischen Neoinstitutionalismus gelten Organisationen als offene Systeme. Diese Einordnung und auch die Kategorisierung der Forschungsrichtung, die heute Neoinstitutionalismus bezeichnet wird,

---

<sup>1</sup> Die analytisch scharfe Trennung zwischen NPO und Interessen- und Branchenverband ist empirisch nicht immer einfach. Spillman zeigt eindrücklich, wie stark US-Branchenverbände dem hier präsentierten Zuschnitt obskurer Organisationen ähneln (2012).

sind im Nachgang erfolgt. Der frühe Neoinstitutionalismus hat sich weniger als Theorielinie verstanden, sondern bestand aus Einzelbeiträgen mit konzeptionellen Überlappungen (vgl. ebd.). Die Tatsache, dass dem Neoinstitutionalismus eine eigentliche Programmatik fehlt und sich die wegweisenden Arbeiten von Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983) und Zucker (1977) vor allem an damals prominenten Theorien abarbeiteten, erklärt die ungenügende Berücksichtigung des sogenannten alten Institutionalismus. Dabei gibt es Überlagerungen mit früheren Institutionentheorien wie den vorgängig besprochenen von Selznick oder Stinchcombe. Während der Neoinstitutionalismus von einer hohen Umweltresponsivität von Organisationen ausgeht, sehen die alten Institutionenisten Umwelteinflüsse als für Organisationen bedrohliche, gar feindliche Störfaktoren an, denen sich Organisationen notgedrungen und eher widerwillig stellen müssen. Die Historizität und Prägung von Organisationen spielt dabei eine bedeutende Rolle, da jeder Wandel als langwieriger und reibungsvoller Prozess verstanden wird.

Mit einer Synthese von alten und neuen Institutionenkonzepten wurde versucht, ein Rahmen für die vorliegende Untersuchung zu schaffen. Demnach spielen die institutionelle Führung und Wertinfusion in Organisationen für den organisationalen Charakter eine wichtige Rolle. Dazu kommt, dass umweltliche Einflüsse einen prägenden und langanhaltenden Effekt auf die organisationale Identität haben können. Mithilfe des Konzepts der institutionellen Logiken wurden sieben Charakteristiken abgeleitet, die den empirischen Untersuchungsrahmen für obskure Organisationen darstellten.

Dem breit angelegten, deskriptiven Teil über die sieben Charakteristika, die bemerkenswert ausgeprägt sind bei obskuren Organisationen, folgte eine Fokussierung auf eine obskure Organisation. Dadurch, dass eine Organisation herausgepickt wurde, konnten spezifische Vernetzungen zwischen den Mitgliedern und die Qualität ihrer Beziehungen thematisiert werden. Mithilfe bildgebender Netzwerkanalyseverfahren wurde aus der obskuren Organisation ein Mitgliedschaftsnetzwerk mit Implikationen für außerorganisationale Effekte.

Die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden hat ergeben, dass es sich bei obskuren Mitgliedschaftsorganisationen um Netze quasistarker Beziehungen handelt, die auf der idealisierten Vorstellung von Intimität basieren. Um das Netzwerk einer obskuren Organisation zu verstehen, ist es wichtig, die Mythen der Auserwähltheit und Diskretion in die Betrachtung miteinfließen zu lassen. Nur so machen der rigide Selektionsmechanismus, die homogene Mitgliederauswahl und die quasistarke Vernetzung der Mitglieder Sinn.

Bis hierher konnte festgestellt werden, dass obskure Organisationen die Konstruktion quasistarker Beziehungen (einer idealisierten Intimität folgend) mit normativen, kognitiven und strukturellen Mitteln ermöglichen. Obskure Organisationen sind demnach Gemeinschaften sorgfältig ausgewählter Mitglieder, die da spezielle Beziehungen schaffen, wo ansonsten nicht zwingend spezielle, also quasistarke, Beziehungen herrschen, nämlich im Geschäftsumfeld.

Im Folgenden werden die Haupteckdaten dieser Untersuchung diskutiert. In einem ersten Schritt wird das Phänomen der Verselbstzweckung obskurer Organisationen mit Bezugnahme auf Selznick erläutert. Dass obskure Organisationen zum Selbstzweck tendieren, mindert allerdings ihre Effekte als Gefäße für regionale Netzwerke mit Besonderheiten im wirtschaftlichen und politischen Bereich nicht.

Dies markiert den zweiten Diskussionspunkt, bevor die obskure Organisation in ihrer Rolle als Intermediärorganisation besprochen wird. Zum Schluss soll mithilfe des Konzepts eingeschlossener Mikroinstitutionen, die in einer Organisation von innen heraus konstituiert werden, geklärt werden, wie eine gewisse Umweltresistenz Resultat historischer Prägung sein kann. Alle Diskussionspunkte beziehen sich auf die Erkenntnisse dieser Untersuchung und verfolgen die Beantwortung der Fragen, wie obskure Organisationen erstens funktionieren und zweitens wie sie es schaffen, sich bestimmten Umwelttrends zu widersetzen.

## 11.1 Obskure Organisation als Selbstzweck

Obskure Organisationen haben seit der Zeit ihrer Entstehung in vielen Fällen eine Veränderung ihres formalen Organisationszwecks durchgemacht. Statt Marktkoordination sind Zünfte heute Karnevalsgesellschaften mit dem Ziel der Traditionspflege, statt Geschäftsnetzwerk sind Serviceclubs heute Wohltätigkeitseinrichtungen und statt konspirativer Orte der Demokratie und Gleichheit sind Logen heute obskure Selbstoptimierungsanstalten.

Diese Zweckveränderungen sind auf die sich wandelnden äußeren Umstände zurückzuführen. Sie sind damit die Lösung für ein sich wandelndes Problem, das die Existenz der Organisation bis anhin ermöglicht hatte. Schweizer Zünfte verloren ihre Daseinsberechtigung mit dem Ende des Ancien Régimes und einer politischen Neuordnung durch Napoleon, Serviceclubs mussten sich den Vorwürfen der Vetternwirtschaft beugen und Logen haben nach Dekaden der Verbote und Verleumdungen ihr Ziel einer aufgeklärten Gesellschaft erreicht und bilden bloß ein Relikt vergangener Zeiten beziehungsweise sind gar Verhinderer aufklärerischer Werte, wenn es zum Beispiel um die Geschlechtergleichheit geht. Dennoch existieren diese Organisationen noch immer. Der Organisationsalltag ist intensiv, die Mitgliedschaft exklusiv, und aus der Mitgliedschaft erwachsen dem Einzelnen potenziell geschäftliche oder politische Vorteile.

Zielgerichtetheit und Zweckbezogenheit wird in fast allen Definitionen von Organisationen als zentrales Merkmal angeschaut (Aldrich 1999; Cyert/March 1963; Barnard 1938). Hintergrund ist meist, dass gemeinsame Interessen mit einem organisationalen Zusammenschluss effizienter und damit, normativ gesprochen, besser erreicht werden können. Geregelt und konstituiert durch Satzungen und allgemein gültige Rechtsvorschriften, sind Organisationszwecke auf Dauer angelegt. Eine Zweckveränderung geschieht deshalb gerade bei nicht profitorientierten Organisationen nicht leichtfertig.

Es handelt sich hier um eine Form von Zweckmobilität (vgl. Kette 2017: 35), die beinahe unbeachtet bleibt, da obskure Organisationen wenig umweltresponsiv sind. Im Gegensatz zu Mischkonzernen wie Nokia, die sich erfolgreichen neuen Technologien wie dem Mobiltelefon zugewendet haben, ist die Zweckänderung bei obskuren Organisationen weniger augenscheinlich und nur im Kontrast zum Ursprungszweck der Organisationen ersichtlich. Der springende Punkt ist, dass die Zweckänderung sich hauptsächlich an Umwelterwartungen orientiert hat.

Interessanterweise werden Zünfte, als Beispiel einer obskuren Organisation, gerade in der Organisationsforschung als Vorformen von Organisation angesehen. Zünfte waren nicht zweck- und aufgabengebunden und hatten eine enge Verwebung religiö-

ser, jurisdiktioneller, sozialer, politischer und militärischer Aufgaben (vgl. Kieser 1987). Obschon Zünfte heute über einen formalen Organisationszweck verfügen, scheint diese historische Prägung anzuhafte (vgl. dazu Kap. 11.4).

Die formalen und selbstaufgelegten Ziel- und Zweckvorgaben erklären aber das Wesen obskurer Organisationen nur unzureichend. Weshalb müssen Mitglieder hochselektiv ausgewählt werden, wenn es um Traditionserhalt geht? Weshalb sind Ideen der Freundschaft und Bruderschaft so stark institutionalisiert? Weshalb sind die Organisationen trotzdem rigid hierarchisch organisiert?

Selznicks Konzept der Verselbstständigung der Organisation als Institution, also das Verkommen der Organisation zum Selbstzweck, liefert die Antwort.<sup>2</sup> Selznicks TVA-Studie konzentrierte sich auf die Implementation partizipativer Elemente in einem groß angelegten Bürokratiprojekt (1966). Sein Begriff der Kooptation beschreibt die organisationale Adaption an beteiligte Interessengruppen. Diese Adaption ist aber geprägt von Machtkämpfen und Politik. Diese Sichtweise erstaunt mit Blick auf Selznicks Vita nicht: Selbst ehemaliges Mitglied in einer Trotzlistischen Vereinigung, wusste Selznick, was es bedeutet, wenn organisationale Mittel zum Zweck werden. Eine Erkenntnis, die er von Michels Studie über die deutsche SPD übernahm (vgl. Selznick 1992: 247). Versteht man wie Selznick die Zielverschiebung als einen historischen Abweichungsprozess des ursprünglichen Organisationszwecks, stehen Anpassungsprozesse an eine der Organisation feindlich gesinnte Umwelt dahinter. Selznick beschreibt dies am Beispiel seiner TVA-Studie, und es wird klar, dass in diesem Fall der Kooptation viel mehr Politik und strategische Umweltentscheide im Spiel sind als im Falle obskurer Organisationen. Dennoch hilft sein Konzept der Erklärung, weshalb sich auch bei obskuren Organisationen Zielverschiebungen und vielmehr eine Vielzahl von Zielen ergeben haben. »In the natural community elites play a vital role in the creation and protection of values. [...] Specialized academies, selective recruiting, and many other devices help to build up the self-consciousness and the confidence of present and potential leaders« (Selznick 1957: 14). Das Problem dabei ist die Verselbstständigung dieser elitären Ziele, sodass die Organisationsführer nicht mehr im Sinne der Organisation handeln, sondern aus Eigeninteresse.<sup>3</sup>

Selznick war fasziniert von der Widerspenstigkeit von Organisationen, der Tyrannei von Formalstruktur als eigentliches Mittel zum Zweck und der Zweckverschiebung in Organisationen (vgl. Krygier 2015: 43). Diese Aufzählung liest sich fast wie die Beschreibung der idealtypischen obskuren Organisation. Umwelt wird als feindlich wahrgenommen, der mit der Stärkung und Wahrung der organisationalen Identität energisch entgegengetreten werden muss. Selznicks Sicht auf intraorganisationale Normen und Prozesse zeigt sich auch in seiner Arbeit zu kommunistischen Partei-

2 Der Befund der Zielverschiebung ist nicht alleine auf Selznick zurückzuführen. Merton betont Mittel (means), die eine Eigendynamik entwickelt und irgendwann Selbstzweck werden (1940). Analog kann diese Verschiebung auch bei organisationalen Untereinheiten vorkommen (Simon 1981). So wie die Öffentlichkeitsabteilung einer Universität ein anderes Selbstverständnis und andere Ziele hat als die Forschungsabteilung oder die Hauswarte, so können sich diese Zwecke auch verselbstständigen und zu einer eigenen Logik unter vielen (konkurrierenden) Logiken unter einem Dach werden (Cyert/March 1963).

3 Selznick verweist in diesem Zusammenhang auf die Praktik der katholischen Kirche. Diese vermeidet Selektivität bei der Wahl ihrer Führer und sorgt stattdessen für eine breite und starke Indoktrinierung bei der Ausbildung dieser potenziellen Führer (vgl. 1957: 14).

en (*The Organizational Weapon* [1952]). Mit *Leadership in Administration* liefert Selznick schließlich die Erklärung für die Verselbstständigung von Mitteln zum Zweck, indem er die Konzepte der institutionellen Führung, der Wertinfusion und organisationaler Charakter und Identität vorschlägt (1957). Institutionelle Führung setzt dort an, wo Bürokratie und rationale Planung an ihre Grenzen stoßen.<sup>4</sup> Sie ist die Quelle intraorganisational konstituierter Werte, die der Organisation infundiert werden. Dies ist ein reibungsvoller und konfliktreicher Prozess.

Selznick versteht Institutionalisierung als die Historiografie der Organisation. Demgemäß betont er organisationsspezifische Institutionen, die zwar nicht von Umwelteinflüssen unberührt bleiben, aber ihre Wirkungskraft dennoch außerhalb der organisationalen Grenzen verlieren. Genauso verhält es sich mit den institutionellen Rahmenbedingungen in obskuren Organisationen, die außerhalb der Organisation erstens nicht verstanden werden und zweitens keine Grundlage haben. Selznick attestiert der organisationalen Umwelt damit einen strukturierenden Einfluss, allerdings nicht in abstrakter Form, sondern als konkrete Gruppe von Akteuren, die ein Interesse an der Einflussnahme in der betroffenen Organisation haben (1957: 16 f.). Kurzum: Selznicks Sicht auf Organisation und Umwelt ist klar politisch-normativ geprägt und basiert auf einer ideologisch-philosophischen Betrachtung von Welt. Fragen nach Konflikt, Macht und Moral sind substanzielle Begleiter in Selznicks Organisations- und Institutionentheorie.<sup>5</sup>

Gerade vor dem Hintergrund der eindeutigen politischen und normativen Prägung obskurer Organisationen muss der Blick durch eine theoretische Brille wie jene Selznicks fallen. Obskure Organisationen als eingebettete, durch Rationalitätsmythen geformte Organisationen zu verstehen, würde bedeuten, wesentliche Aspekte zu vernachlässigen. Alle Trends, Moden und Weiterentwicklung der alten und neuen soziologischen Institutionentheorie auf einen gemeinsamen Nenner heruntergebrochen, lassen sich zwei Grundmerkmale festhalten: Akteure, Handeln, Umwelt und Entitäten sind sozial konstruiert und widersetzen sich dem Handlungsmodell rational-kalkulierender Akteure (Selznick 1996: 273). Organisationstheoretisch gibt es zwei Lager: jene, die von echten Organisationszielen ausgehen, die von Organisationen auch bewusst verfolgt werden, und jene, die Organisationsziele als strukturelle Fassade betrachten und von mannigfaltigen, informalen Zielen ausgehen. Beide Betrachtungen finden ihre empirische Berechtigung. Wie schon mehrfach angesprochen, zieht sich auch hier eine Demarkationslinie durch die theoretische Landschaft, die eng an das jeweilige Akteurs- und Handlungskonzept der Theorie gekoppelt ist. Kurzum: Organisationen, die bewusst und reflexiv handeln, können auch Ziele verfolgen, während

4 Dagegen argumentiert Hasse, dass ein halbes Jahrhundert nach Erscheinen von Selznicks *Leadership*-Konzept kaum ein gesellschaftlicher Bereich von Vermessung und Evaluation verschont geblieben ist (2018: 202).

5 Diese politisch-normative Fundierung hat vielseitige Reaktion provoziert: Perrow unterstellte Selznick ein elitäres Verständnis von organisationaler Führung nach der Lektüre seines Essays *Leadership in Administration* (1993: 169 ff.). Der Vorwurf, Selznick hätte eine normative Sicht, die den damaligen amerikanischen Zeitgeist unterstützt und Feindbilder wie den Sozialismus kritisiert. Gute institutionelle Führung basiert nach Selznick klar auf liberalen, westlichen Werten. So sei auch Selznicks Version des Staatsmannes klar von politischen Überzeugungen geprägt. Gouldner, ebenfalls ein Merton-Schüler, kritisierte seinerseits das metaphysische Pathos aus Pessimismus und Fatalismus in Selznicks TVA-Studie (1955: 498).

Organisationen, die ihre Ziele durch Umweltbedingungen ›diktiert‹ bekommen, sich bis zu einem gewissen Grad (unbewusst) davon entkoppeln.

Aus einer institutionalistischen Perspektive ist es also denkbar, dass der formale Zweck der obskuren Organisation als Tarnung für ein ›verdecktes‹ Ziel dient. Die Gründe dafür sind historisch gelagert:

So verfolgen nicht wenige Vereine des Vormärz unter unverfänglichen Namen manifeste oder latente politische Ziele, welche die Obrigkeit unter Strafe gestellt hatte. Andere Vereine wichen auf gesellige Nebenziele aus, nachdem ihre ursprünglichen Ziele erloschen oder irrelevant geworden waren (wie etwa die Schützenvereine nach Verlust ihrer Schutzfunktion. (Müller-Jentsch 2008: 486)

Im Gegensatz zu Unternehmen, welche den Zweck oder ihre Leistung bei entsprechender Nachfrage mühelos auch ändern können, sind NPOs stärker an ihren Zweck und die damit verknüpfte Legitimation gebunden. Besonders bei Unternehmen mit längerer Geschichte ist oft erstaunlich, worin die ursprünglichen Leistungen eigentlich bestanden, man denke an den ursprünglichen Holzstoffhersteller und heutigen Telekommunikationsriesen Nokia oder an den ursprünglichen Textilhändler und späteren Spielwarenhersteller Hasbro. Eine Zweckveränderung führt aber auch dazu, dass ursprüngliche Ziele ihre institutionelle Verankerung verlieren. Die Bedingungen, die dazu führen, dass die Organisation zum Selbstzweck wird, werden durch die Zweckveränderung also maßgeblich begünstigt. Wenn beispielsweise einer Zunft die Autorität zur Koordination von Marktteilnahme und Qualitätskontrolle entzogen wird und diese sich fortan für den Erhalt lokaler Traditionen einsetzt, so sind viele historische Aspekte der Zunft wie etwa die krämerische oder kleinbürgerliche Prägung vormalige Mittel, die zum Zweck werden. Dass die organisationalen Strukturen sich selbst Zweck und Mittel in einem sind, heißt nicht, dass obskure Organisationen deswegen bedeutungslos würden. Die selbst proklamierten Ziele werden verfolgt und bei Bedarf auch öffentlich verlautet. Der Mikrokosmos, der sich aus der Verselbstzweckung ergibt, hat zur Folge, dass die Organisationsgemeinschaft eng zusammenrückt. Tatsache ist, dass obskure Organisationen Personen mit bestimmten Attributen als Mitglieder zulassen und andere nicht. Diese Attribute basieren nicht auf Professionalisierung oder Ausbildung, sondern auf Weltsicht, politischer Einstellung, Beruf und Status. Damit sind die Selektionskriterien im Vergleich zu Unternehmen, die Stellen besetzen müssen, eigentlich hoch problematisch, weil sie gesellschaftlichen Mastertrends wie der Chancengleichheit, Menschenrechten oder Transparenzerwartungen entgegenlaufen. Ob die Effekte, die sich aus der Vernetzung der Mitglieder ergeben, intendiert sind oder nicht, ist dabei gar nicht so wichtig. Fakt ist, dass es Vernetzung gibt, wo ohne die obskure Organisation keine gleichwertige Vernetzung existieren würde.

## 11.2 Regionale Netzwerke starker Beziehungen

Die organisationale Vernetzung der Mitglieder hat Implikationen für außerorganisationale Netzwerke. Die obskure Organisation bildet die Grundlage für berufliche und politische Netzwerke. Eine homogene Berufskomposition und die hohe Anzahl an milizpolitischen Repräsentanten zeugen davon.



Das heißt nicht, dass obskure Organisationen gleichzusetzen wären mit Old-Boy-Netzwerken, wo die Profitmaximierung die höchste Maxime für die Mitglieder darstellt und die Mitgliedschaft bewusst zu einer Verbesserung des eigenen Lebensstandards führen soll:

Die Profite, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe ergeben, sind zugleich Grundlage für die Solidarität, die diese Profite ermöglicht. Das bedeutet nicht, dass sie bewusst angestrebt werden – nicht einmal in den Fällen, wo bestimmte Gruppen, z. B. exklusive Clubs, offen darauf ausgerichtet sind, Sozialkapital zu konzentrieren und dadurch den Multiplikatoreffekt voll auszunützen, der sich aus dieser Konzentration ergibt. (Bourdieu 1983: 192 f.)

Natürlich sind obskure Organisationen Horte, wo viel Sozialkapital produziert wird. Alleine die Häufigkeit der Treffen und die angestrebte Intimität zwischen den Mitgliedern sind Anzeichen dafür, dass es in diesen Organisationen darum geht, eine möglichst kohäsive Gemeinschaft zusammenzukitten. Die interorganisationale Vernetzung der Mitglieder obskurer Organisationen basiert auf idealisierten, starken Beziehungsnetzwerken, die im Verborgenen konstituiert werden. Effekte daraus sind die sehr wahrscheinliche Ausweitung der beruflichen Egonetzwerke von Mitgliedern. Die Literatur regionaler Ökonomien und informaler Ökonomien bietet interessante Ansatzpunkte, um die Merkmale solcher regionalen Wirtschaftskluster zu charakterisieren. Der Spieß wird aber gewissermaßen umgedreht: Statt von gegebenen regionalen und informalen Ökonomien auszugehen, wird das unsichtbare Mitglieder-Netzwerk obskurer Organisationen an den Anfang gesetzt. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem Einbettungs- und Normfragen.

Neben der augenscheinlichen Vernetzung der assoziierten Mitglieder einer obskuren Organisation kommt ein Element hinzu, dass die Art der Vernetzung charakterisiert, ohne dabei die Beziehungsqualität zum Gradmesser zu machen. Anders als diskrete Markttransaktionen oder administrativ-bürokratische Vorgänge wird Netzwerken eine besondere Kooperationsform zugeschrieben (Powell 1990). Diese Netzwerklogik beschreibt reziproke Austauschbeziehungen zwischen sich gegenseitig bevorzugenden Individuen. So verweist Powell darauf, dass bestimmte Industrien, ungeachtet ihres Alters, weniger durch Markt- und Hierarchielogik geprägt sind als durch eine Netzwerkkoordinationsform. Kommt dazu, dass Netzwerke, anders als Märkte oder Hierarchien, nicht Preise und Verträge als primäre Kommunikationsquelle darstellen, sondern die Qualität der Beziehungen über Inhalt und Erfolg von Interaktionen entscheiden.

Historisch setzten sich handwerkliche oder handwerksnahe Betriebe, Organisationen aus dem Verlagswesen oder der Unterhaltungsindustrie, als qualifizierte Akteure zusammen und ermöglichten so eine Kombination an Wissen und Fertigkeiten, die zu intensiven Zusammenarbeiten und tendenziell langanhaltenden Geschäftsbeziehungen führt (ebd.: 306). Das Risiko bei solchen Branchennetzwerken ist die strukturelle Nähe, die dadurch entsteht und damit die Gefahr von kartellähnlichen Strukturen, Absprachen und Begünstigung. Immer wieder auftauchende Enthüllungen zu Kartellen und Nepotismus in der Bau- und Handwerksbranche (Online 24) oder auch der Finanzbranche (Online 25) zeugen davon.

Typischerweise zeichnen sich Wirtschaftsregionen oder eben Wirtschaftskluster dadurch aus, dass Unternehmen die Nähe anderer Unternehmen suchen. Die Netzwirkbildung wird so durch die räumliche Konzentration erleichtert (Powell 1990: 309). Wichtig ist weiter, dass qualifizierte Fachkräfte (beispielsweise dank einer Bildungsstätte wie Universitäten) und Geldgeber (*Business Angels*) ebenso von der Region angezogen werden.<sup>6</sup> Solchen regionalen Netzwerken werden oft strategische Kompetenzen zugeschrieben. Regionen wie die italienische Emilia Romagna, das Silicon Valley oder die Boston Bay Area sind in dieser Hinsicht vielfach erforscht (Passarge/Hasse 2010; Hasse/Passarge 2015; Rinaldi 2005; Owen-Smith/Powell 2004). Diese strategischen Unternehmensnetzwerke sind wegen ihrer koordinativen und kooperativen Rolle interessant. Obskure Organisationen wählen ihre Organisationsrepräsentanten allerdings nicht mit Blick auf die regionalen Bedingungen aus, sondern danach, was gerade in die Organisation passt beziehungsweise was fehlt. Das Spiegelbild der lokalen Ökonomie ist demnach verzerrt. Strategische Motive, die Marktmacht in der bestimmten Region anstreben würden, können ausgeschlossen werden. In gleichem Sinne handelt es sich bei obskuren Organisationen nicht um Kartelle.

Kartelle grenzen sich durch zwei wesentliche Merkmale von strategischen Unternehmensnetzwerken ab: Zum einen beschreiben Kartelle definitionsgemäß lediglich horizontale Formen der Zusammenarbeit. Netzwerke können dagegen auch vertikale und laterale Strukturen umfassen. Zum anderen werden Kartelle mit dem dominierenden Ziel der Wettbewerbsbeschränkungen gegründet. Unternehmensnetzwerke verfolgen im Gegensatz dazu vor allem Ziele wie Prozessverbesserungen, die Erlangung von Zugang zu unternehmensexternem Know-how, Technologien oder die Optimierung zwischenbetrieblicher Schnittstellen, beispielsweise bei der Produktentwicklung oder im Planungsprozess. Kartelle sind damit weitestgehend auf die Bewahrung eines Zustandes ausgerichtet, wohingegen Unternehmensnetzwerke bewusst die Leistungssteigerung in den Mittelpunkt stellen. Obskuren Organisationen fehlt das eindeutige Motiv zur Kartellbildung, obschon sie gewisse Charakteristiken mit Kartellen teilen (Selektion und Diskretion). Auch bei obskuren Organisationen spielt Wettbewerbsreduktion eine Rolle, allerdings nicht in dem gesonderten Sinne eines Kartells, zumal dazu, wie erwähnt, die Marktmacht fehlt. Dennoch ist nicht abzusprechen, dass obskure Organisationen durch ihre Komposition kartellhaften Charakter haben, der aus ihren Gründungs- und Hochzeiten herrührt. Ähnlich der Einführung der Gewerbefreiheit haben Anti-Trust-Gesetze der Kartellbildung aber rechtliche Schranken gesetzt (Hasse 2010: 101 f.). Die Phase von Kartellbildung auf breiter Ebene in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde schließlich abgelöst von der Entstehung von Großunternehmen, die Prozesse vertikal und horizontal integrierten. Heute sind Unternehmen produktdiversifiziert aufgebaut und verfügen über

6 In welchem Grad die besagten Organisationen Einfluss auf ihre Umwelt ausüben und wie stark ihre Machtposition ist, differiert regional und ist abhängig von vielen Faktoren. Eine vergleichend angelegte Studie, die auf den Erkenntnissen dieses Buches aufbaut und Einflussfaktoren entsprechend operationalisiert (also beispielsweise die Familienabfolge, der Grad an Heimlichkeit oder die Verflechtung mit Politik und Verwaltung), kann hier interessante weiterführende Erkenntnisse liefern. Das Ziel war nicht die quantifizierte und vergleichende Betrachtung obskurer Organisationen, sondern die Beschreibung und die Analyse der durch sie konstituierten Beziehungsgeflechte.



multidivisionale Unternehmensformen wie etwa den Shareholder Value (vgl. Fligstein 1990).

Seit den 1980-Jahren gibt es Versuche, informale Ökonomien genauer zu beleuchten. Der Begriff stammt aus der Dritte-Welt-Forschung und fand häufig Umsetzung in ethnologisch motivierten Feldforschungen zu Märkten (für eine Übersicht: Portes/Castells/Bento 1989). Es geht um einkommensgenerierende Aktivitäten, die »unregulated by the institutions of society in a legal and social environment in which similar activities are regulated« sind (ebd.: 12). Die Autoren verschiedener Länderstudien verweisen auf teilweise abweichende Definitionen oder Operationalisierungen, was das Verständnis informaler Ökonomien angeht (Mead/Morrison 1996: 1617). Das Feld der informalen Ökonomien ist entsprechend breit gefächert: illegale Märkte, Verbrecherorganisationen, aber auch nichtgewinnorientierte Organisationen, die Wertschöpfung betreiben. Es handelt sich bei obskuren Organisationen nicht etwa um eine Schattenwirtschaft und auch nicht um wertschöpfende NPOs. Obskure Organisationen sind Vernetzer. Drittorganisationen, die relevante Akteure über die Organisationsmitgliedschaft miteinander verbinden (vgl. Ahrne/Brunsson 2005 mit ihrem Konzept der Metaorganisation). Für Außenstehende bleibt das Fundament dieser Verbindungen oft verborgen. Dennoch gibt es einige Parallelen zwischen der Funktionsweise von Organisationen in der Schattenwirtschaft und jener der hier fokalen, obskuren NPOs: »[T]here are three aspects, common to most such activities, that deserve special attention: (1) the systemic connection with the formal economy, (2) the special characteristics of labor employed in formal activities, and (3) government's attitude toward the nonregulated sector. (Portes/Castells/Bento 1989: 26)

Punkt 1 ist durch die Repräsentanz von Unternehmen durch die Zunftmitglieder eindeutig gegeben. Bei Serviceclubs ist die Professions- und Branchenzugehörigkeit gar Aufnahmebedingung, geregelt durch das Berufsklassenprinzip. Unter der formalen Ökonomie wird hier die nach geltendem Recht besteuerte Marktwirtschaft aller zugänglichen Branchen verstanden. Punkt 2 zielt auf die meist schwache sozioökonomische Stellung der Arbeiter und Angestellten und deren Benachteiligung auf dem regulären Arbeitsmarkt ab und trifft im Falle der obskuren Organisationen nicht zu. Im Gegenteil: Es handelt sich vielmehr um die Wahrung des Status quo im Sinne der machtvollen, etablierten Akteure (der *incumbents* nach Fligstein 2001) als um eine Solidarisierung der Herausforderer (ebd.: *challengers*). Dies häufig im Zusammenhang mit Familienunternehmen. Punkt 3 verweist auf die spezielle Rolle des Staates und der Politik gegenüber der Schattenwirtschaft, nämlich, dass diese oft geduldet wird. Auch dieser Punkt erhärtet sich, so gedreht, nicht in Bezug auf obskure Organisationen, beinhaltet aber interessante Implikationen. Der Staat als übergeordnetes Regulativ spielt eine wichtige Rolle und ist deshalb auch organisationsintern präsent durch Vertreter dieses Staates, also Beamte und Berufene und politisch aktive Mitglieder. Überdies übt der Staat in Bezug auf obskure Organisationen durchaus die Rolle des Sanktionierers und Gewaltausübers aus, wenn es beispielsweise zu unlauterem Wettbewerb oder Nepotismus kommen sollte und somit gegen das Recht verstoßen wird. Die vorgeschlagenen Aspekte dienen also nicht *per se* der Analyse obskurer Organisationen als Teile einer informalen Ökonomie, erlauben aber trotzdem ein brauchbares Raster für das bessere Einordnen dieser Organisationen.

Dass insbesondere NPOs eine Vermittlerrolle in regionalen Netzwerken übernehmen, ist kein Zufall (vgl. mehr zu dieser Intermediärrolle im nächsten Kapitel). Dritt-

sektor-Organisationen sind oft multifunktional ausgerichtet und zählen neben ihrem Kerngeschäft auch interessenverbandliche und assoziative Aktivitäten zu ihrem Aufgabenfeld (vgl. Backhaus-Maul/Hörnlein 2014: 117). Obskure Organisationen unterscheiden sich hiervon nicht. Ergänzend kommen aber intraorganisational konstituierte, starke Beziehungen dazu, die die Verbindlichkeit der vernetzten Marktakteure beeinflusst. In diesem Sinne wird hier die Vorstellung von Märkten als kulturellen und dynamischen Arenen unterstützt (vgl. Zelizer 1988). Wirtschaftliche Aktivitäten sind eingebettet in soziale und kulturelle Kontexte. Akteure verfügen über unterschiedliche soziokulturelle Hintergründe und demnach auch über unterschiedliche Informationsebenen, wenn es zu Markttransaktionen kommt (vgl. Granovetter 1985).

Die vorliegende Untersuchung zeigt auch auf, inwiefern die Verwischung begrifflicher Unterschiede im Falle von Netzwerken, Organisationen und Institutionen problematisch sein kann. Die Zunft ist eine obskure Organisation. Ihr können bestimmte Eigenschaften attestiert werden, die entweder kognitiv-symbolischer Art sind oder dann sozialstrukturelle Komponente wie etwa die berufliche Zusammensetzung der Mitglieder. Bis hierhin ist die Zunft eine ›normale‹ NPO. Institutionen handeln nicht selber. Aber sie rüsten Akteure mit Skripts und Handlungsanleitungen aus, die die Interaktion zwischen Akteuren in der Organisation, aber auch die Interaktion der Organisation mit anderen korporierten Akteuren erleichtert. Institutionen können aber in ihrer Reichweite und Tiefe variieren. Obskure Organisationen weisen die Eigenheit auf, dass sie über ein starkes Set an eingeschlossenen Mikroinstitutionen verfügen, die oft, aber nicht immer, historisch verankert sind und über eine gewisse Trägheit verfügen. Vielmehr werden diese Mikroinstitutionen mit Ritualen und organisations-eigenen Prozessen konstant am Leben erhalten. Dies geschieht durchaus strategisch (vgl. Ahrne 2018: 183 f.).

Netzwerken geht die Eigenschaft, Akteure gezielt und strategisch zu verbinden und Norm- und Wertestrukturen zu festigen, ab. Die Zunft ist kein Netzwerk. Erst wenn die Zunft als intermediäres Element verstanden wird, das Zunftmitglieder mit Nichtmitgliedern über triadische Verbindungen vernetzt, entsteht daraus ein Netzwerk. Es sind die drei Pfeiler Institution, Organisation und Netzwerk, die zusammenspielen, sich im stetigen Fluss zueinander befinden, analytisch aber getrennt betrachtet werden müssen. Ansonsten drohen diese theoretischen Begriffe zu verwässern.<sup>7</sup>

Die strukturellen Komponenten der Netzwerk Betrachtung haben gezeigt, dass das Zunftnetzwerk sehr engmaschig ist. Alleine die Operationalisierung der Beziehungen über geteilte Mitgliedschaft in Subgruppen ergab ein engmaschiges Netzwerk der Mitglieder. Dies ist nur die Spitze des Eisberges, da tatsächliche Interaktion und außerorganisationale Zusammenkommen nicht berücksichtigt wurden. Sich nur auf Kanten und Knoten zu konzentrieren, reicht indes bei der Betrachtung eines Netzwerkes in seiner Ganzheit nicht aus. Fragen der sozialen Einbettung dieses Netzwerkes (Granovetter 1985), der Qualität der Beziehungen (Levin/Cross 2004) und der Bedeutung und Sinn dieser Geflechte (Weick 1995; White 1992) müssen ebenso miteinbezogen werden (vgl. Powell/Oberg 2017: 461).

7 Damit sei nicht gesagt, dass etwa eine Organisation nicht institutionalisiert sein kann (vgl. Meyer/Rowan 1977). Gerade obskure Organisationen sind in besonderem Maße institutionalisiert, was ihr Überleben anschaulich verdeutlicht. Gerade weil es sich um institutionalisierte Organisationen handelt, können sie ihrer Umwelt in der zeremoniellen Art und Weise gegenüber treten, wie sie es tun.

Effekte der quasiintimen Vernetzung in obskuren Organisationen sind nicht immer *per se* utilitaristischer Natur. Die hochgeschätzten Funktionäre der vertieft betrachteten Zunft, die beispielsweise die Wartung von historischen Bauten übernehmen, sind keine Karrieristen. Ihre Aufgaben sind zeitintensiv und erfordern viel Aufopferung. Dies verträgt sich schlecht mit einem ausgelasteten Geschäftskalender. Diese Mitglieder finden ihre Teilnahmemotivation darin, einer selektiven und exklusiven Gesellschaft anzugehören, Zugang zu traditionell bedeutungsvollen Orten zu erhalten und aus der gelebten Geselligkeit in der Organisation. Im Umkehrschluss sind aufstrebende Inhaber von KMUs, die sich oft milizpolitisch engagieren, im engmaschigen Netz der obskuren Organisation an der richtigen Quelle, wenn es darum geht, Gleichgesinnte und mögliche Geschäftspartner zu finden. Wissenstransfer, solidarische Gefälligkeiten und Stellenvermittlung sind die am häufigsten genannten Einflussbereiche der Geschäftswelt in obskuren Organisationen.

Bei Beziehungsstudien rund um den Arbeitsmarkt und der Besetzung neuer Stellen gibt jeweils eine ähnliche Anzahl der Befragten an, dass sie Hilfe oder Unterstützung beim Suchen ihrer derzeitigen Arbeitsstelle erhielten, nämlich rund 45 Prozent (China: Bian 1997; USA: Granovetter 1974; Lin et al. 1981; Deutschland: Wegener 1991; Holland: DeGraaf/Flap 1988). Mit diesen Zahlen im Hinterkopf ist es naheliegend, dass obskure Organisationen diesbezüglich eine günstige Ausgangslage darstellen. Absolute Aussagen über solche Praktiken bleiben aber schwierig.

Die Homogenität der Mitglieder in Bezug auf Berufe, Werte und Interessen hat den Effekt, dass auch gegenseitige Erwartbarkeiten zwischen den Mitgliedern gefestigt werden können. Für erfolgreiche Interaktion muss man auch wissen, was der Kontakt wissen könnte. In einer Studie zur Wahrscheinlichkeit von erfolgreichen Telefonjokern in einer TV-Quizsendung wurde nachgewiesen, dass vor allem starke Beziehungen eine positive Wirkung mit sich brachten. Dieses Resultat konkurriert mit der These, dass schwache Beziehungen Brücken zu Kontakten schlagen, die über einen anderen Informationsstand verfügen, der nicht mit dem eigenen Informationsstand überlappt (Franzen/Pointer 2001: 86). So sind die Erkennungszeichen wichtige Signale für die Mitglieder, was die gegenseitige Erwartbarkeit angeht. Ein Beispiel ist die Glaub- und Kreditwürdigkeit eines möglichen Handelspartners. Was früher Handwerksverbände waren, die an Qualitätskontrolle und Unsicherheitsreduktion interessiert waren und Wertschöpfungsketten optimierten, sind heute oft auch Netzwerke bestimmter Berufscluster, die sich ergänzen und gegenseitig Umwelt sind. Mit der Mitgliedschaft in diesem Netzwerk erhält die eigene Unternehmung direkten und starken Kontakt zu ihrer relevanten Umwelt. Allerdings über informale Wege. Den Prozess der inneren Legitimation der Mitglieder bringt Merges (2004) gut auf den Punkt:

A classic example is a kosher food certification, granted by one of several competing organizations applying various standards of traditional Jewish food purity and preparation. The obvious parallel here with the medieval guilds is that the guilds permitted in some cases at least, individual artisans to identify themselves as the author of particular craft guilds, while the guild mark certified compliance with more generic guild standards. (10)

Übersetzt in die Moderne, handelt es sich bei der Zertifizierung nicht mehr um Produktionsgüter eines Handwerks wie zu Mittelalterzeiten, sondern um die Kredit- und

generelle Glaubwürdigkeit des Geschäftspartners, sei dies im Immobilien-, Bau-, Gastronomie-, Finanzierungs- oder Beratungsbereich. Eine Anekdote Webers zu einem Gespräch mit einem Freimaurer verdeutlicht dieses Prinzip, das sich scheinbar zeitlos hält:

Wie mir dort einmal ein Herr, der es sehr beklagte, dass er aus äußeren Gründen nicht die Stellung als Meister am Stuhl habe erlangen können, auf meine Frage: warum ihm das wichtig sei? sagte: Wenn ich Meister am Stuhl bin und auf meinen Geschäftsreisen als solcher mit dem Geheimzeichen auftreten kann, so bekomme ich alle Kunden, ich schlage jede Ware los, da von jedermann vorausgesetzt wird, ich liefere nur reelle Ware zu reellem Preise; denn wenn ich das jemals nachweislich nicht getan hätte, so würden mich die Freimaurer in ihrer Mitte nicht dulden. (1924: 443)

Nach Granovetter sind ökonomische Ziele immer begleitet von nichtökonomischen Zielen wie Geselligkeit, Anerkennung, Status und Macht (1992). Dies sind zentrale menschliche Motive, und da wirtschaftliche Aktivitäten einen großen Teil im Leben vieler Menschen einnehmen, dürfte es sich bei diesen Zielen in den häufigsten Fällen um eine diffuse Mischung verschiedener zugrunde liegender Motive handeln. Wäre das nicht der Fall, wäre das neoklassische Verständnis vom atomisierten und vollinformierten Akteur tatsächlich Realität. Allerdings verwies schon Durkheim darauf, dass diese Trennung von sozialen und ökonomischen Motiven künstlicher Art ist:

[E]ven where society rests wholly upon the division of labor, it does not resolve itself into a myriad of atoms juxtaposed together, between which only external and transitory contact can be established. The members are linked by ties that extend well beyond the very brief moment when the act of exchange is being accomplished. (1992: 173).

Hirschman (1977) hat auf die grundsätzliche Differenzierung zwischen Passionen und Interessen hingewiesen, indem er verschiedene Konzepte und Distinktionen über Jahrzehnte hinweg untersucht hat. Interessen stehen dabei für wirtschaftliche Motive und werden assoziiert mit rationalem, moralisch-wohlwollendem Verhalten konnotiert. Das solidarische Verhältnis, das Mitglieder in obskuren Organisationen pflegen, steht der Verfolgung solcher Interessen nicht im Wege.

Die Zunft dient einmal mehr als illustratives Beispiel: Kleine und mittlere Betriebe, die von Zünftern geführt und/oder besessen werden, verlangen nach konkreten Anspruchsgruppen, die entweder bei der Vollführung der täglichen Arbeit dienlich sind oder Kooperationspartner sein können. Die Form der konkreten Vernetzung (neben der organisationalen Vernetzung über die gemeinsame Mitgliedschaft in der Zunft) lässt sich durch diverse formale und informale *Linkages* nachzeichnen. So gibt es beispielsweise Stellenrochaden, Mehrfachmitgliedschaften in anderen Vereinen, politische Verstrickungen, Auftragsvergaben oder gemeinsame Anlässe wie beispielsweise Golfturniere. Daneben stärken organisationsspezifische Rituale Beziehungen in obskuren Organisationen über die formale Ebene, ohne auf die berufliche oder politische Qualifikation der Mitglieder einzugehen. Das Einzige, das zählt, sind Errungenschaften in der Organisation. Auch dies ist ein Überbleibsel aus vergangenen Zeiten (insbesondere im Falle der Logen). Interaktionen mit rituellem Charakter spielen sich immer im Kontext der Formalstruktur und traditionellen Vorgaben ab, dennoch wird sehr

wohl registriert, über welchen Status die anderen Mitglieder in der Welt außerhalb verfügen. Starke Beziehungen entstehen in diesem Kontext nicht etwa zufällig oder aufgrund von Sympathien, sondern durch gezielte Maßnahmen und Praktiken, die sich über die Zeit bewährt haben. Durkheim würde in diesem Fall von einer starken mechanischen Solidarität zwischen homogenen Mitgliedern sprechen. Obskure Organisationen streben die Schaffung starker Beziehungen explizit an. Ein Nebeneffekt davon ist, dass die starken Beziehungen vornehmlich im Kontext der Organisation bestehen, da zunftinterne Errungenschaften teilweise zu stark vom Leben außerhalb der Zunft »entkoppelt« sind. So ist es nicht gegeben, dass die Zünftler außerhalb ihres Zunftengagements tatsächlich über dieselben starken Verbindungen verfügen wie innerhalb des Organisationskosmos. Viel wahrscheinlicher erscheint, dass die Zunftrolle mit den dazugehörigen institutionalisierten Erwartungen und Handlungen ein stimmiges Bild ergibt, das außerhalb der Zunft zu zerfallen droht. Die hohe Kontaktdichte ist demnach nicht nur Mittel zur sozialen Kontrolle, sondern dient auch der Stabilität des Vertrauensgefüges. Nichtsdestotrotz gilt für jene, die die Organisationskarriere bis in höhere Sphären erklimmen, zweifellos, dass sich dieser Status auf ihre gesellschaftliche Position in und außerhalb der Zunft (positiv) auswirkt.

Aussagen über tatsächliche, messbare Effekte bleiben indes schwierig. Genauso schwierig wie beispielsweise die Antwort nach der Frage, was denn nun mehr Vorteile bringt: Nonredundante, schwache Beziehungen oder kohäsive, starke Beziehungen mit Vertrauensvorteilen (Krackhardt 1992; Podolny/Baron 1997). Abschließend festhalten lässt sich, dass es sich bei den durch obskure Organisationen gebildeten Netzwerken um starke Beziehungsgitter der Mitglieder handelt, die aus derselben Region und Kreisen kommen und in ähnlichen Berufen tätig sind. Insofern hat die obskure Organisation eine Vermittlungs- beziehungsweise Intermediärfunktion.

### 11.3 Intermediärfunktion und Feld

Durch die spezifische Zusammensetzung der Berufe in obskuren Organisationen ergeben sich Intermediäreffekte. Das Beispiel der Zunft hat außerdem gezeigt, dass neben Personen mit beruflichen Spezifika auch solche mit politischem Hintergrund gut vertreten sind. Es sind also auch gesellschaftliche Intermediäreffekte denkbar, die über die obskure Organisation hergestellt werden. Nicht zufällig sind obskure Organisation heute vor allem für Mitglieder mit politisch konservativer Einstellung interessant. Es waren die Mitglieder der Zünfte, Logen und auch Serviceclubs, die sich zusammenraufte und ihre individuellen Ziele verfolgten. Damit einher gehen *notabene* ein kritisches Staatsverständnis und die Idee der Marktliberalisierung. So sind Eigenverantwortung und soziales Engagement wichtige Grundwerte obskurer Organisationen. Das schwierige Verhältnis von Staat und Gemeinschaft hält auch Simmel vor einem Jahrhundert fest:

Die ältesten germanischen Gilden boten ihren Mitgliedern einen wirkungsvollen Rechtsschutz und ersetzten ihnen damit den Schutz des Staates; darum haben, auf der einen Seite, die dänischen Könige in ihnen Stützen der öffentlichen Ordnung gesehen und sie begünstigt. Auf der anderen Seite aber erschienen sie aus eben demselben Grunde gerade als Konkurrenten des Staates, die fränkischen Kapitularien verurteilten

sie deshalb, und zwar, indem sie sie als Verschwörungen bezeichneten. Die heimliche Vereinigung gilt so sehr als ein Feind der Zentralmacht, dass nun schon umgekehrt jeder politisch perhorreszierte Bund als eine solche bezeichnet wird. (1908: 304)

Als intermediäre Organisationen leisten obskure Organisationen außerdem einen Beitrag zur Diffusion institutionalisierter Ideen und Mythen, die Einfluss darauf haben, wie sich etwa ein Kleinunternehmer in lokalpolitischen Fragen zu verhalten hat. Diese Diffusionsprozesse finden statt in einem für die relevanten Professionsvertreter geschaffenen Rahmen wie eben etwa einem Serviceclub.

Problematisch ist der Begriff der Intermediärorganisation allerdings in seiner Funktionalität. Da unterstellt wird, dass durch den Intermediär irgendeine Form von Verkehr zwischen beteiligten und vernetzten Akteuren stattfinden muss, wird die Existenz obskurer Organisationen unterkomplex betrachtet. Obskure Organisationen sind nicht bloß informale Ökonomien, keine reinen Schatten- oder Filznetzwerke und auch keine speziellen Formen von Praktikergemeinschaften (vgl. Bolte/Porschen 2006; Rochlin 1989). Obskure Organisationen sind in erster Linie Selbstzweck mit einem hohen Potenzial zur Vernetzung ihrer Mitglieder über die Organisationsgrenzen hinaus.

Zünfte, Logen und Serviceclubs verfolgen den Austausch mit anderen lokalen Vereinigungen gleicher Art nur bedingt. Zünfte teilen untereinander die zeremonielle Öffentlichkeit, die je nach Lokalisierung der Zunft mit historischen Gegebenheiten oder Festlichkeiten wie dem Karneval zu tun hat. Logen sind zwar eingebettet in ein internationales Netz verschiedener Logenabteiler und teilen sich in einigen Fällen die Logenheime, versuchen aber darüber hinaus den Austausch unter ihresgleichen möglichst gering zu halten, auch weil Grenzziehung zu ähnlichen Organisationen ein wichtiges Identifikationsmerkmal ist. Ähnlich verhält es sich mit den Rotariern, die ebenso in einem internationalen Netz organisiert sind und angehalten werden, die zentral gefassten Parolen zu berücksichtigen, dies allerdings nur bedingt tun. Dies wurde sehr deutlich, als Rotary International im Jahr 1989 offiziell beschließt, Frauen als Mitglieder zuzulassen. Ob die einzelnen Sektionen und Organisationen diesen Entschluss tatsächlich umsetzen, blieb und bleibt ihnen überlassen.

Das organisationale Feld obskurer NPOs ist also anders als bei anderen Organisationen deutlich begrenzter und wird bewusst so gehalten, um die Deutungshoheit über die Organisation zu bewahren. Das bedeutet aus feldspezifischer Sicht aber nicht, dass keine Formen von Gemeinschaften entstehen. Im Gegenteil: Obskure Organisationen sind sich Organisation und Feld zugleich. Der Perspektivenwechsel im zweiten Teil dieser Arbeit, von einer intraorganisationalen Betrachtung hin zu einem interorganisationalen Blick auf die Mitglieder, macht deutlich: Eingekapselte und nach außen eingeschlossene Mikroinstitutionen sorgen für spezifische Normen, Regeln, Konventionen und Erwartungen, die die Rollen und Hierarchie in den Organisationen legitimieren. Angewandt auf das Feld der Mitgliederprofessionen, entsteht ein Feld, das durch »unsichtbare« Verbindungen zusammengehalten wird. Obskure Organisationen sind Mitgliederorganisationen. Die Mitglieder sind sich zueinander ähnlich. In der Netzwerkanalyse wird in diesem Zusammenhang von Homophilie gesprochen. Erreicht wird diese Ähnlichkeit einerseits mit verschiedenen Selektionsprozessen: Apriori, also vor dem Eintritt in die Organisation (beispielsweise: Passt der Interessierte dazu?), und zweitens nach Eintritt in die Organisation, wenn es darum geht, sich in der Organisation zu positionieren. Betrachtet man also die Organisationsmitglieder



nicht als Individuen, sondern als Repräsentanten kollektiver Akteure, dann sind die Bedingungen gegeben, die ein organisationales Feld ausmachen.<sup>8</sup> Kurzum: Obskure Organisationen sind sich selbst Feld.<sup>9</sup>

Ein Unterschied besteht in der Agentschaft der Organisation selber. Die Vernetzung der Mitglieder und damit der Organisationen ist Ziel oder zumindest erwünschter Nebeneffekt. Es kann aber auch argumentiert werden, dass die Funktion genau diese Vernetzung ist. In diesem Sinne erfüllen diese Organisationen eine brückenbildende Intermediärfunktion.

Die Feldtheorie ist, obschon in den Sozialwissenschaften immer populärer, konzeptuell nicht messerscharf (vgl. Martin 2003). Oft werden Felder als Netzwerke zwischen Akteuren abgetan, ohne institutionelle und kulturelle Einflüsse miteinzubeziehen (Djelic/Sahlin-Andersson 2006: 19).

Kurt Lewin gilt als einer der Ersten, der das Feldkonzept in Sozialwissenschaften zum Thema gemacht hat. Soziale Felder verfügen bei Lewin bereits über die konzeptionelle Kombination aus sozialer Klasse und theoretischer Physik, was schließlich auch großen Einfluss auf Bourdieus Feldtheorie ausübte (1984). Felder gelten als die »totality of coexisting facts which are conceived of as mutually interdependent« (Lewin 1951: 240). Inspiriert von der Physik, plädiert Lewin für den Blick auf »everything that affects behavior at a given time« (241). Kritisiert wurde im Nachgang oftmals das eher starre Verständnis von Feldern. Organisationale Felder wurden wie starre, stabile (Organisations-)Landschaften (*topographies*) oder Maschinensysteme betrachtet (vgl. Emery/Trist 1965; Warren 1967). Kritiker monierten, dass dadurch der institutionellen Komplexität zu wenig Rechnung getragen würde (Djelic/Sahlin-Andersson 2006). Stattdessen seien Felder hochdynamisch, in sich interdependent und vor allem von Kraft getrieben (Wooten/Hoffman 2017). Der Aspekt von forcierten Prozessen, Zwängen und Druck, der in sozialen Feldern herrscht, wurde von Bourdieu und mit Organisationsbezug von DiMaggio und Powell aufgenommen.

Der Feldbegriff wird geöffnet. Nicht mehr nur die wettbewerbsorientierte Form zwischen vernetzten Organisationen interessiert, wie sie beispielsweise der Ansatz der Populationsökologen vorschlägt (Hannan/Freeman 1977). Neu interessieren Bedeutungssysteme, Debatten, Problembezüge und die Relationalität der Akteure (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Hoffman 2001; Meyer/Scott 1983; Scott et al. 2000).

Versucht man obskure Organisationen in einem Vendiagramm mit drei Sphären (Markt, Staat und Dritter Sektor) zu verorten, nehmen sie eine zentrierte Position ein (vgl. Abb. 14). Die Zuordnung mag künstlich erscheinen, dennoch offenbart sich die besondere Lokalisierung obskurer NPOs. Im Gegensatz zu Organisationen, die auf

8 DiMaggio und Powell verweisen zwar darauf, dass ein organisationales Feld ein anerkannter Bereich des institutionellen Lebens sei (1983: 148), was von dem obskuren Organisationsfeld nicht behauptet werden kann. Dies trifft aber auf viele organisationale Felder nicht zu, da überinstanzliche »Anerkennung« oft fehlen. Es kann also durchaus argumentiert werden, dass es ausreicht, wenn sich die Organisationsmitglieder gegenseitig als potenzielle Handelspartner sehen, denn eine Beziehung besteht ja schon. Und wie die Autoren selber festhalten, muss ein organisationales Feld immer empirisch eingegrenzt werden.

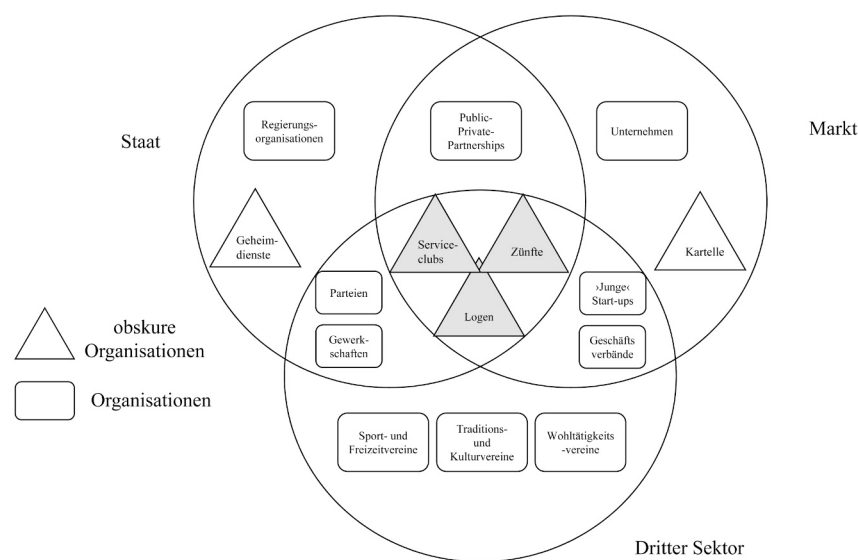
9 Sprachlich deutet dies auch der alte Begriff der »Gesellschaften« an. Diese sind sich gewissermaßen selbst genug. Es sind nicht Gemeinschaften, sondern Gesellschaften, also eine Einheit mit Gesamtheitsanspruch.

Transparenzerwartungen reagieren, sind obskure Organisationen schon diesbezüglich Teil einer speziellen Gruppe.

Dadurch, dass obskure Organisationen wegen ihrer Mitglieder mit Politik und Wirtschaft zu tun haben, finden sich darin Einflüsse dieser Sphären. Damit sei nicht gesagt, dass etwa Unternehmen keinen Staatseinflüssen ausgesetzt sind. Die Darstellung konzentriert sich allerdings auf den Typ der Organisation und nicht ihrer Relation zu den jeweiligen Sphären. So gehört es bei einem Unternehmen nicht zur Charakteristik, dass die Unternehmensmitglieder politische Koordination wahrnehmen oder sich speziell intim wären.<sup>10</sup>

Obskure Organisationen weisen dabei die gleich umfassende Erscheinungsvielfalt wie herkömmlich transparente Organisationen auf: von hierarchisch und zentralisierten formalen Organisationen über lose verknüpfte, horizontal-dezentrale Netzwerke bis hin zu flexiblen und fluiden Hybridorganisationen. Es ist nicht ganz einfach, die Art der Verschwiegenheit und Heimlichkeit multifunktionaler NPOs von herkömmlichen obskuren Organisationen abzugrenzen.

Abb. 21: Lokalisierung obskurer NPOs



In den häufigsten Fällen kann zwischen Legalität und Illegalität unterschieden werden. Diese Unterscheidung bezieht sich aber auf die Handlungen, die der Organisation zugeschrieben werden, und nicht auf ihre bloße Existenz an sich. Die abgebildeten Organisationstypen sind, mit Ausnahme der Kartelle, allesamt rechtlich legale Formen, ob obskur oder nicht. Dabei fällt auf, dass sich in jeder Sphäre obskure Organisationen befinden. Aber nur die obskuren Organisationen sind mit Blick auf ihre Mitglieder-

10 Die Kategorie der jungen Start-ups wurde in Kapitel 2.1 kurz angeschnitten. Damit sind junge Unternehmen gemeint, die aufgrund unsicherer Finanzierung zunächst auf das Wohlwollen von Kreditgebern und Business Angels angewiesen sind.

komposition politisch und geschäftlich ambitioniert und paaren dies mit idealisierter Intimität (im Gegensatz zu Geheimdiensten oder Geschäftsverbänden).

Wenn es um die Funktion des Vermittlers geht, können obskure Organisationen demnach auch als Konkurrenten zu staatlichen Organisationen betrachtet werden. Gerade die hier beschriebenen Drittsektor-Organisationen bewegen sich nicht im herkömmlichen Non-Profit-Feld und sind in ihrer Art und Weise distinkt. Es ist dennoch bezeichnend, dass die Couleur der Mitglieder in diesen Organisationen ausschließlich bürgerlich-liberaler Färbung mit konservativem Stich ist. Übersetzt in Worte aus dem politmedialen Diskurs zu Spektren, bewegen sich die Mitglieder programmatisch alle im Bereich der Staatskritik und befürworten, zumindest parteiideologisch gesehen, freie, möglichst nicht regulierte Märkte. In diesem Sinn ist es angebracht, den Staat als größten Wettbewerber zu betrachten (wie es auch im Falle der Mafia getan wird, vgl. Parker 2009: 387). Wenngleich weniger auf einer Ebene des Marktes, denn auf einer Ebene der Entscheidungsmacht (oder in Fligsteins Worten auf einer Ebene der *incumbents*).

Die intermediäre Rolle, die obskure Organisationen erfüllen, und die Erkenntnis, dass sie sich selbst als Feld dienen, harmonisieren mit der Feststellung, dass obskure Organisationen wegen und trotz ihrer Geschichte eine Tendenz zum organisationalen Selbstzweck haben. Die organisationale Identität und der Charakter dieser Organisationen ergeben sich aus den Interessen, die die Mitglieder an ihrer Organisation haben. Diese müssen hinsichtlich der kulturellen Bedingungen, die diese Interessen überhaupt ermöglichen, untersucht werden (vgl. Spillman 2012: 139). Im nächsten Kapitel werden deshalb die zentralen Werte und eingeschlossenen Mikroinstitutionen, die für obskure Organisationen Relevanz haben, diskutiert.

## 11.4 Werte und Mikroinstitutionen

Es sind Werte der Gemeinschaft und Kollegialität, die in obskuren Organisationen zählen (vgl. Van Maanen/Barley 1984). Im Gegensatz zu rationalen und administrativen Werten, die Unternehmen und Verwaltungen charakterisieren, spielen diese Werte in der obskuren Organisation eine untergeordnete Rolle. Der Neoinstitutionalismus, der seit jeher bei Bürokratisierungs- und Rationalisierungstheorien ansetzt, ist demnach nicht die geeignetste Theoriebrille, um die Art der obskuren Organisation zu beschreiben und zu verstehen. Stattdessen spielen traditionale Formen der Koordination, wie sie bereits Weber beschrieb, gepaart mit charismatischen Elementen, die wichtigere Rolle.

Mit Rückgriff auf Webers Herrschaftstypologie lässt sich feststellen, dass obskure Organisationen früher klar traditionalistisch organisiert waren: »Die in Regeln festgehaltene gute Praxis war [...] nicht die ökonomisch effizienteste, sondern die durch Tradition geheiligte« (Kieser 2006: 95). Die rationalisierte Form von Herrschaft, die Bürokratie, war demnach nie ein Charakteristikum der Zünfte. Dies gilt auch für Logen und weniger ausgeprägt für Serviceclubs.

Institutionelle Führung funktioniert über Rollen. Subgruppen haben Vorsteher, die die Identität der Subeinheiten prägen. Die ganze Organisation ist also infundiert mit Werten, die nicht zwingend zueinander kompatibel sein müssen. Ein Blick ins Innere einer obskuren Organisation hat gezeigt, dass Werte der Solidarität und Kame-

radschaft insbesondere in Subgruppen gelebt werden und hierarchisch höher gestellte Subgruppen wie etwa die Vorsteherschaft durchaus kritisch wahrgenommen werden.

Die spezifische Berufskomposition und die Tatsache, dass die Mehrheit der Mitglieder aus homogenen Kreisen kommen, haben außerdem flankierende Effekte. So ist es nicht erstaunlich, dass Kleinunternehmenseigentümer eine Art professionelle Identität teilen. Sie sprechen sozusagen dieselbe Sprache (vgl. Spillman 2012: 141). Obwohl die Mitglieder obskurer Organisationen dem Kleinbürgertum und damit »konservativer« Wertesysteme angehören, leben sie in den bruderschaftlich organisierten Männerbünden ein kommunitaristisches Element, das dem libertären Bild des unregulierten Einzelkämpfers theoretisch zuwiderläuft. Ob sich damit die Heimlichkeit dieser Organisationen erklären lässt, indem obskure Organisation bei Transparenz aufgrund dieses Widerspruchs in Erklärungsnotstände geraten würde, ist Spekulation und etwas weit hergeholt. Viel einleuchtender ist die Tatsache, dass es wohl wertetechnisch vereinbar ist, auf übergeordneter Ebene einen Liberalismus zu fordern und auf individueller Ebene Gemeinschaft und Nähe zu finden, ohne jegliche externe Einmischung. Dazu kommt das wohlthätige Engagement, das dem eigenen Handeln und der Mitgliedschaft an sich Sinn und Legitimität verleiht und für die Befriedigung der ohnehin begrenzten Erwartungen aus der Umwelt sorgt. Der in diesem Buch verwendete Begriff der eingeschlossenen Mikroinstitutionen umfasst dabei nicht nur gegenwärtige institutionelle Trends, sondern auch Elemente, die obskuren Organisationen seit ihrer Gründung inhärent sind:

Mittelalterliche Zünfte basierten auf dem Grundprinzip einer geschworenen Einung, die satzungsrechtlich einen Bereich eigenen, autonomen Rechts schuf, der durch Selbstunterwerfung unter zuvor vereinbarte Sanktionen gesichert wurde, und die über eine eigene Gerichtsbarkeit verfügte (von Heusinger 2010: 38).

Zünfte als ein Beispiel für eine obskure Organisation waren demnach schon immer von der Gesellschaft abgekapselte, autonome Einheiten. Früher *notabene* mit einem weit breiteren Wirkungsspektrum, da sie wesentliche Aufgaben im Markt- und Regulationswesen übernahmen. Dass die untersuchten Zünfte allerdings nach wie vor diesem Prinzip folgen, kann mit Stinchcombes Idee der anhaltenden Prägung und Selznicks Vorschlag der Historizität und Trägheit von Organisationen erklärt werden.

Nun muss die Frage erlaubt sein, inwiefern obskure Organisationen sich von herkömmlichen Organisationen unterscheiden. Tun sie dies nämlich nur marginal, muss die Schlussfolgerung lauten: Jede Organisation bildet eine Art Gesellschaft in der Gesellschaft. Dass Organisationen einen Mikrokosmos darstellen, ihre Mitglieder oder Mitarbeiter zuweilen nach gesonderten Wertvorstellungen rekrutieren oder sie damit infundieren, ist unbestritten. Allerdings sind die so genannt herkömmlichen Organisationen, wie der soziologische Neoinstitutionalismus vielfach gezeigt hat, hochresponsiv, was ihre technische und institutionelle Umwelt angeht. Obskure Organisationen sind das nicht. Sie befriedigen zwar ebenso in zeremonieller Art und Weise partielle Umwelterwartungen, entziehen sich allerdings institutionellen Master trends, die in westlichen Gesellschaften heute starke Zugzwänge für korporierte Akteure auslösen. Die innere Beschaffung einer Organisation spielt also eine wichtige Rolle, was den zeremoniellen Austausch mit ihrer Umwelt angeht.

Da Rituale für die Konstituierung von Werten und Mikroinstitutionen zentral sind in obskuren Organisationen, lohnt sich ein kurzer Blick in den Bereich der Religionssoziologie. Nicht überraschend haben sich auch Weber und Durkheim mit der sozialen Physik von Ritualen beschäftigt und auch Friedland, als Teil des Elternduos der institutionellen Logiken, kommt von der Religionssoziologie. »Friedland is interested in how institutions, in analogy to religion, infuse materiality with meaning and constitute meaning materially, how they create institutional objects, categories, and positions that are only visible as such within the institutional practice« (Weik 2015: 304). Die Nähe zu Selznicks Idee der Wertinfusion ist deutlich erkennbar. Friedland leistet mit seinem Rückgriff auf Werte einen Brückenbau zwischen alter und neuer Institutionentheorie, da Werte als soziologische Größe im Neoinstitutionalismus vernachlässigt worden seien:

To pluralize institutional ontology and purpose, conceptualizations of institutional logic must return to value to that element in the ›old‹ institutionalism from which the new institutionalism, so fearful of consensualism and normative order, sought to flee by moving towards an institutional cognitivism (2017: 12).

Friedland schlägt sich in seinen neueren Schriften, in denen er die Bedeutung von Werten betont, auch was philosophische Bezüge angeht, auf die Seite von Selznick. Indem er sich auf Dewey und Kant bezieht, macht auch er sich für die Berücksichtigung von (normativen) Wertkomponenten und Ideologie in der Forschung stark. Subsumiert werden Werte bei ihm als institutionelle Substanz (vgl. Friedland 2009a und., 2012). »[P]ractices are enactments of substances, be they gods in matters of religion, popular sovereignty in terms of democracy, property in the case of capitalism or love in the institution of family« (Klein Jr 2015: 327).

Der Rückgriff auf Werte und eingeschlossene Mikroinstitutionen, die abgeleitet wurden aus den Logiken der entsprechenden Theorielinie, erlaubt das Zusammenbringen von altem und neuem Institutionalismus. Die Frage nach der Akteurskompetenz bleibt offen. Inwiefern obskure Organisationen beispielsweise filzhafte Vernetzung als Ziel verfolgen, kann nur vermutet werden. Mithilfe der identifizierten Werte, der tonangebenden Ideologie und den nicht hinterfragten, institutionalisierten Praktiken in obskuren Organisationen kann zumindest ein Rahmen vorgegeben werden, der die Vernetzung der Mitglieder, in welcher Qualität auch immer, fördert und stärkt.

So ist Institutionen ein enges Verhältnis von Werten und Praktiken immanent (vgl. Friedland 2017: 4). Im Zuge dieser Feststellung distanziert sich Friedland auch von Webers Konzept der Wertesphären. Weber unterschied zwischen instrumenteller Rationalität und Wertrationalität (vgl. Oakes 2008). Ersterer unterstellt Weber die beobachtbare Verfolgung funktional-utilitaristischer Interessen. Wertrationalität beschreibt hingegen die passionierte Befolgung internalisierter, nicht hinterfragter Überzeugungen (vgl. Weber 1958: 153 f.). Friedland kritisiert indes Webers Widersprüchlichkeit mit der Eigengesetzlichkeit der Wertesphären und der Rationalisierung als übergreifendem Prozess (vgl. Friedland 2017: 19). Dies außer Acht gelassen, beschreibt Weber einen Mechanismus, der Durkheims Unterscheidung mechanischer und organischer Solidarität ähnelt. Das Spezielle bei obskuren Organisationen ist nun, dass beide Formen vorkommen: instrumentell-mechanisch und organisch-wertrational. Empirisch zeigt sich das beispielsweise beim geselligen Umtrunk, der einerseits

eine Freizeitbeschäftigung mit Freunden darstellt, zum anderen auch der Ort ist, wo geschäftliche Kontakte in gleichgesinnter Runde gepflegt werden können. Dass hier Werte der Freundschaft mit Filz konfligieren könnten, wird durch ein ausgeklügeltes System der Reziprozität, dem Gesetz des Wiedersehens und der Möglichkeit von weitreichenden Sanktionen, gekontert. Die wohl wichtigste organisationale Leistung ist indes die Umdeutung und Umbewertung der Mitglieder: von Geschäftsvertretern zu einer Solidargemeinschaft.

Entscheidend ist, dass die Werte in obskuren Organisationen vor allem für die Mitglieder große Wichtigkeit haben und außerhalb der Organisation an Bedeutung verlieren. Es handelt sich zwar um allgemein normierte, gesellschaftliche Werte. Ihre Belebung konzentriert sich aber auf den abgeschlossenen Organisationsbereich. Die gemeinsamen Erlebnisse, die Insiderwitze und die Geschichte als Anker und damit verbundene Symbole der Anerkennung und Erkennung sind dabei wichtige Bausteine für die Wertinfusion nach Selznick.

Das stärkste Element ist aber die Sprache. Sie stellt semantische Sinnzonen her, die kontinuierlich und im Mikrobereich das Wahrgenommene konstruieren. Sinn, Bedeutung, Meinung und Erfahrung sind sprachliche Prozesse (vgl. Berger/Luckmann 2016 [1977]: 39–43). Wie wichtig Sprache ist, wird beim spezifischen Jargon in obskuren Organisationen deutlich: die gegenseitige Ansprache als Brüder, die ehrvolle Ansprache von verdienten Mitgliedern, die Betonung gegenseitiger Zuneigung, die Bekräftigung der Zugehörigkeit, die Werte des Gemeinschaftlichen in den Begriffen wie Bund, Gruppe, Einheit oder Chapter. Homophilie und Gleichheit werden nicht nur über Selektion hergestellt, sondern vor allem über die Betonung des Verhältnisses des Auserwählten und seiner neuen Familie.

Eingeschlossene Mikroinstitutionen dienen demnach als interne Stabilisatoren. Sie produzieren interne Legitimität. Dennoch muss beim vorgeschlagenen Modell zur Beantwortung der Frage nach Umweltresistenz auch geklärt werden, wie stabil beziehungsweise dauerhaft die relevanten Mikroinstitutionen sind (vgl. Friedland 2009; Weik 2015). Zwar wird Institutionen generell eine Trägheit und Dauerhaftigkeit zugeschrieben, dennoch ist es gerade bei obskuren Organisationen, die sich auch Masterrends widersetzen, wichtig zu fragen, wie die Dauerhaftigkeit ihrer Institutionen zustande kommt. Die klassischen Ausführungen von Berger und Luckmann (1967) betonen zeitliche Aspekte, die dazu führen, dass vormals bewusst und aktiv konstruierte Institutionen in den Hintergrund treten und ihr Ursprungsmoment »vergessen« geht (vgl. Meyer 2008). (Mikro-)Institutionen werden demnach von Akteuren reproduziert, die sich keine Alternative vorstellen können. Die Ideen institutioneller Prägung zu Gründungszeiten von Organisationen spielen ebenfalls in diese Richtung (Stinchcombe 1967; Johnson 2007). Ein verwandter Ansatz sieht in der Reproduktion von Institutionen vor allem eine funktionale Komponente (Powell/Colyvas 200; Meyer 2008). Demnach werden Institutionen »gebraucht«, um Sinn und Identität zu konstruieren. Auch diese funktionale Sichtweise korrespondiert durchaus mit dem Konzept eingeschlossener Mikroinstitutionen in obskuren Organisationen. Dass Institutionen, dargestellt durch Rituale, Zeremonien und habitualisierte Organisationsprozesse, ohnehin immer auch Reflexionersparnis und kognitive Entlastung bedeuten, kommt dazu (Douglas 1987). Im kommenden Kapitel werden die theoretischen Prämissen, die vorgängig als Forschungsrahmen präsentiert wurden, nochmals aufgenommen und



in knapper Form auf den Punkt gebracht. Die vorangegangenen Ergebnisse und Analysen fließen in diese abschließende Betrachtung mit ein.

