

## 2 Obskure NPOs

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

dieser Art Organisation schnell dazu, ihren Typ über empirische Aufzählungen herzuleiten. Ein Ziel dieser Untersuchung ist die systematische und methodische Erarbeitung distinkter Charakteristika (vgl. Kap. 8). Trotzdem muss die Erklärung einer Grundgesamtheit dieser Organisationen im Sinne eines einheitlichen Idealtyps versucht werden. Die bereits genannten Organisationen sind der breiten Öffentlichkeit häufig nicht unbekannt oder treten nur bei außergewöhnlichen Anlässen öffentlich in Erscheinung (wie beispielsweise die Zünfte am Karneval<sup>3</sup> oder die Serviceclubs bei Spendensammlungen). Anders sieht es bei großen, prestigeträchtigen Organisationen aus, die aber ähnliche Attribute aufweisen. Es folgt ein kurzer Überblick über mögliche obskure NPOs:

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

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

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

---

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

<sup>4</sup> Berufsassociationen und Geschäftsverbände sind hier nicht gemeint, sondern werden als einer Marktlogik folgend eingeordnet, vgl. Kap. 5.1.

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

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

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

## 2.1 Die Heterogenität von Drittsektor-Organisationen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Konkurrierende Drittsektor-Logiken

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

---

<sup>5</sup> Mehr zu Webers Wertsphären und seiner Differenzierung zwischen instrumenteller Rationalität und Wertrationalität folgt in Kapitel 11.4.

## Weshalb obskure Organisationen des Dritten Sektors?

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

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

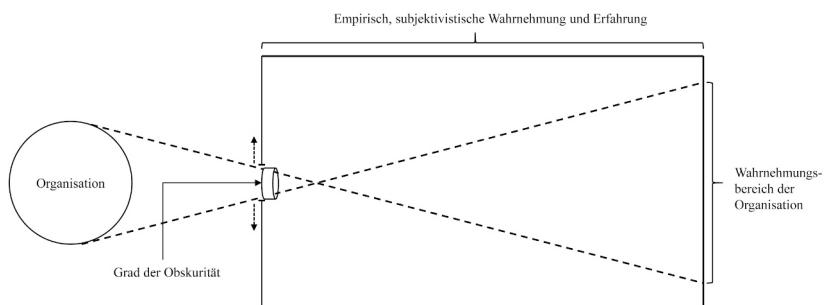
## 2.2 Zur Terminologie von Obskurität

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

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

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

Abb. 1: Die Camera obscura als Metapher



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

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

Ein aufgeklärter Obskulant,  
Und weder Hengst noch Stute!

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

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

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

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

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

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

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

## 2.3 Sichtbarkeit von obskuren Organisationen

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.4 Der Männerbund als Form obskurer NPOs

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>14</sup> Die kompletten neuen Faktoren, die mittels Faktorenanalyse gefunden wurden, sind:

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

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

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

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

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

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

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

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

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