

4 Der alte Institutionalismus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 Wertinfusion und Führung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Prägung und Trägheit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Technischer Kern

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

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

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

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

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