

## 5 Der Neoinstitutionalismus

---

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.1 Rationalisierung als Umwelterwartung

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

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

In Bezug auf obskure Organisationen ist die Frage, ob diese über bürokratische Strukturen im Sinne Webers verfügen oder vielmehr einem traditionellen System der Herrschaft folgen, nicht ganz einfach zu beantworten. Weber (1980) unterscheidet von der Bürokratie, die er als höchste Form der legalen Herrschaft charakterisiert, die traditionale und charismatische Herrschaft. Auch hier gilt es, Webers idealtypische, verstehende Soziologie ernst zu nehmen. Das heißt, in Organisationen können empirisch durchaus Elemente traditionaler, charismatischer und bürokratischer Herrschaft nebeneinander existieren.<sup>44</sup> Webers Herrschaftsverständnis ist damit nicht historisch akkurat verankert, geschweige denn als Synonym für Organisation und Rationalisierung zu verstehen (Mayntz 1968: 28 f.). Folglich ist Bürokratie eher als ein Strukturprinzip zu verstehen, dessen konstitutive Elemente wie Regelgebundenheit, Hierarchie oder die Verbeamtung durchaus in Organisationen vorkommen, allerdings immer nur bis zu einem gewissen Grad. Dass Webers verstehende Soziologie idealtypisch vorgeht, wird spätestens dann klar, wenn nach informellen Elementen, qualitativen Unterschieden in Beziehungen<sup>45</sup> oder Umweltbeziehungen und -inflüssen gefragt wird.<sup>46</sup> Ob idealtypisch oder nicht, Webers Rationalisierungsthese, die er eng mit seiner Bü-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2 Transparenz als institutioneller Mastertrend

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5.3 Organisationale Resistenzstrategien

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

