

3 Organisation ohne Umwelt?

Eine Organisation ohne Umwelt kann es nicht geben. Soweit sind sich zumindest die meisten Organisationstheorien einig. Die Frage nach der Organisation ohne Umwelt zielt vielmehr in die Richtung, was passiert, wenn nicht klar ist, welche Umwelteinflüsse verhüllende, obskure Organisationen überhaupt erreichen und welche von diesen (an-)erkannt werden.

Obskure Organisationen sind nicht *per se* geheim und nicht alle sind gleichermaßen öffentlichkeitsscheu. Einige sprechen eine bestimmte Öffentlichkeit an, wenn es beispielsweise um Spendensammlungen geht, andere bei historischen Anlässen oder traditionellen Bräuchen. Es handelt sich um Mitgliedschaftsorganisationen, wobei die Neumitglieder von etablierten Mitgliedern rekrutiert werden. Man wird angefragt, und zwar aufgrund spezieller Selektionskriterien. Es wird klar, dass das Verhältnis von Organisation zu Umwelt hier speziell gelagert ist.

Die Frage nach der Interdependenz zwischen Organisation und Umwelt wirft unmittelbare Folgefragen auf: Was ist die Organisation und was ist die Umwelt? Aus heutiger Sicht sind Organisationen ubiquitäre Systeme, die sich in praktisch allen Lebensbereichen verbreitet haben und als primäre Form von Koordination und Kooperation nicht hinterfragt werden. Sie haben sich institutionalisiert. Perrow spricht in diesem Zusammenhang von einer Organisationsgesellschaft (1991; vgl. auch Schimank 2005), was auch bis zum heutigen Stand kaum bestritten wird, wenn auch mit zunehmender Vorliebe von Netzwerken statt Organisationen gesprochen wird, ohne dabei stringent zwischen diesen beiden Formen zu unterscheiden (Ahrne 2018: 172–188). Historisch gesehen sind Organisationen ein junges Phänomen. Formale Organisationen waren keineswegs schon immer die vorherrschende Form gesellschaftlicher Lebensbereiche, sondern sind vergleichsweise spät in der Menschheitsgeschichte entstanden. In größerer Verbreitung existieren sie erst seit gut 200 Jahren (Kieser 2010: 4). Entsprechend hat sich auch die Betrachtungsweise von Organisationen über die Jahre und vor allem mit Einsetzen einer Professionalisierung, wie Organisationen zu führen und zu erforschen sind, verändert. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war die Organisation eine Blackbox, und die Menschen, die mit und in ihr zu tun hatten, wurden betrachtet wie Bestandteile eines komplexen Uhrwerkes, bei dem die feinen Zahnräder beständig und akkurat ineinandergreifen. Ein stetiger, kausaler Fluss an Organisationsprozessen, strukturiert durch eine feingliedrige Mechanik organisationaler Federn, Wellen,

Räder und Ankern. Dass es sich bei Organisationen allerdings nicht um atomisierte¹⁷ Einheiten handelt, war auch den frühen Organisationstheoretikern wie Fayol oder Taylor bewusst. Dennoch: Die für Organisationen relevante Umwelt zu theoretisieren war damals und bleibt bis heute schwierig. Hall und Fagen (1956) kommen zum Schluss, dass die Umwelt von Organisation immer eine Frage der Betrachtung ist. Damit kommt es darauf an, ob die Organisation im Fokus steht und die Umwelt damit als Residualkategorie gilt und alles einschließt, was in dem Moment nicht Organisation ist. Alternativ kann die Organisation als ein Konglomerat an Umwelteinflüssen gesehen werden, die erst durch Umwelt zu dem wird, was sie zu sein scheint. Die Untersuchung von Organisation und Umwelt ist folglich komplex und abhängig von der Position des Betrachters. Dennoch gibt es Versuche einer Systematik. So unterscheiden beispielsweise Aldrich und Mindlin (1978) zwischen Ansätzen, die Umwelt hauptsächlich als Informationsquelle ansehen (Unsicherheit ist der Zustand, vgl. Kap. 2.2), und solchen, die sich vor allem für die Ressourcenzufuhr interessieren (Pfeffer/Salancik 1978; vgl. Kap. 2.1). Andere frühe Konzepte wählten alternative Analyseebenen und unterschieden beispielsweise zwischen sozialen, psychologischen, strukturellen oder ökologischen Ebenen oder dann zwischen dem Zuschnitt der je nach dem das Feld (vgl. exemplarisch Bourdieu 1985; DiMaggio/Powell 1983), das Netz (Aldrich 1979; White 1992), Set (Blau/Scott 1962) oder die Population (Hannan/Freeman 1977) als Umweltgröße definiert. Es ist nicht angebracht, jede dieser Perspektiven auf Organisation und ihre Umwelt im Detail zu besprechen. Zumal es sich bei diesen Konzeptionen zwar um wegweisende, aber mittlerweile auch in die Jahre gekommene Ansichten von organisationaler Umwelt handelt. Zu betonen ist, dass es sich beim Organisation-Umwelt-Problem um einen fundamentalen Diskurs handelt, der weit in verschiedene Subdisziplinen hineinreicht und bis dato andauert. Das Ziel dieser Abhandlung kann deshalb nicht die vollständige Wiedergabe dieses Diskurses sein. Stattdessen sollen die als hilfreich erscheinenden, theoretischen Instrumente in Position gebracht werden, um schließlich die Spezifität obskurer Organisationen zu diskutieren.

3.1 Die rationale, natürliche oder offene Perspektive

Organisationen stellen eine besondere Form von Kollektivität dar, die mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder. Coleman (1974) schlägt den Begriff des korporierten Akteurs vor: Organisationen bestehen demnach nicht aus Personen, sondern aus Positionen und Rollen. Individuen, die Mitglied der Organisation sind, gehen nicht völlig in derselben auf. Scott (2003) unterscheidet drei Perspektiven auf Organisationen:

1. Organisationen als rationale Systeme,
2. Organisationen als natürliche Systeme und
3. Organisationen als offene Systeme.

17 Die Metapher der Atomisierung ist irreführend, wie Krasner klarstellt. Atome werden zusammengehalten von elektrostatischen Kräften. Sie bilden Moleküle und bestehen ihrerseits aus Neutronen und Protonen (1984: 228).

Im historischen Verlauf wurde die organisationale Umwelt zunächst vor allem technisch-funktional betrachtet.¹⁸ Die frühen Organisationsspezialisten wie Fayol (1949), Taylor (1911) oder Urwick (1943) verstanden Organisation als Koordinationsprinzip, das höchstmögliche Effizienz in Bezug auf die Erreichung des Organisationsziels, Arbeits- und Abstimmungsprozesse und Güterallokation versprach. Funktional in verschiedene Abteilungen differenzierte Firmen waren ein verhältnismäßig junges Phänomen und wurden gehandelt als eine, dem Markt überlegene, Form von Koordination (Coase 1937). Es war diese Frühphase der Organisationstheorie, die bis heute bewirkt, dass Organisation etwas Maschinelles, Entmenschlichendes unterstellt wird und Organisationen in Rechtfertigungsdruck bringt (Hasse 2003b: 51). Auch Max Weber ist daran nicht unschuldig, lieferte er doch mit seinen Theorien der okzidental Rationalisierung und Bürokratie das Fundament für diese Assoziationen, doch dazu später mehr. Zentrales Element der rationalen Systemperspektive ist, dass Organisationen für exakt formulierte und eigenständig gewählte Ziele eintreten und sich beim Versuch, diese Ziele zu erreichen, eine meist hierarchische Formalstruktur zulegen (Simon 1945). Relevante Denkschulen, die sich daraus entwickelt haben, sind beispielsweise die wissenschaftliche Betriebsführung von Taylor, der mittels Experimenten und der Planung jedes einzelnen Aspekts des Produktionsprozesses maximale Effizienz erreichen wollte (Spender/Kijne 1996). Frühe Verwaltungswissenschaftler wie der französische Industrielle Fayol (1949) betonten indes die Wichtigkeit von Kontrollinstanzen und dem Befehlsprinzip. In frühen Koordinationsmodellen aus den industriellen Zeiten des *Scientific Managements* von Taylor und Fords Fließbandproduktion war die Trennung von Planung und Ausführung von Arbeit noch Kernmerkmal von Unternehmen.

Gemeinsam ist den Vertretern des rationalen Systems, dass der organisationalen Umwelt, sei sie technischer, symbolischer oder kultureller Art, kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dies führte dazu, dass aus der Kritik am rationalen System eine Fülle an Theorien und Studien erwuchs, die Organisationen zunehmend als »natürliche Systeme« betrachteten.

Theoretiker des natürlichen Systems stammen in erster Linie aus dem verhaltenswissenschaftlichen Kontext und kontrastieren die Formalstruktur und Zielsetzung von Organisationen mit dem tatsächlichen Verhalten der Organisationsmitglieder und der Unterstellung, dass Organisationen in erster Linie versuchen, zu überleben (Gouldner 1955). Damit wird eine Perspektive eröffnet, die auch den Blick hinter rationale Gegebenheiten erlaubt und Normen, Erwartungen und Umwelteinflüsse in die Betrachtung von Organisation miteinbezieht (Selznick 1949; Etzioni 1961; Parsons 1960). Von Webers Bürokratiemodell ausgehend, wurde versucht nachzuweisen, dass Verwaltungseinheiten keineswegs in der idealtypischen Manier, wie Weber sie vorschlägt, funktionieren, sondern tatsächlich mit begrenzter Rationalität und chaotischen Entscheidungsfindungsprozessen kämpfen, Bürokratie also immer auch Dys-

18 Obschon die verschiedenen Perspektiven ziemlich stringent in eine zeitliche Abfolge eingeteilt werden können, sind sie analytisch und nicht etwa sich gegenseitig ablösend zu verstehen. Auch heute gibt es beispielsweise Forschungsgemeinschaften, die Organisationen als rationale Systeme betrachten. Außerdem sind die Grundlagen der verschiedenen Perspektiven eng miteinander verknüpft, wie nur schon das Beispiel von Webers Rationalisierungsthese zeigt, die in allen drei genannten Perspektiven eine wichtige Rolle spielt.

funktionen mit in sich birgt. Erst in einer zweiten Welle fanden die neuen Theorien auch Anwendung bei Wirtschaftsorganisationen (vgl. exemplarisch dazu Stinchcombes Modell der *craft administration* [1959]). Die Hawthorne-Studien nahmen erstmals informelle Faktoren in die Untersuchung auf (Mayo 1933; Roethlisberger/Dickson/Wright 1939)¹⁹ und werden vielfach als direkte Antwort auf das rational ausgelegte *Scientific Management* angeschaut. Von nun an spielten informelle Hierarchien, angemessenes Gruppenverhalten, Identifizierung mit der Firma und generell das Arbeitsklima eine besondere Rolle (Engwall/Kipping/Usdiken 2016).

Das natürliche Systemverständnis erweitert also das rationale System um die Komponente der Menschlichkeit und damit auch menschlicher Fehlbarkeit (verstanden vor dem Kontrast einer perfekt geölten Maschine des rationalen Systems), informelle Strukturen und die Grundfiguren des Strukturfunktionalismus. Demnach müssen Organisationen Systemerwartungen erfüllen, um ihr Überleben zu sichern (Parsons 1960). Umwelt spielt für die Betrachtung von Organisation als natürliches System demzufolge eine wichtige Rolle, dennoch wird der Determinismus von Umwelteinflüssen begrenzt, indem Organisationen als starke Akteure, die ihrer Umwelt in der Tendenz widerstehen (müssen), verstanden werden. Diesem Systemverständnis ist auch der sogenannte alte Institutionalismus zuzurechnen, der in Kapitel 4 vertieft betrachtet wird.

Einen Schritt weiter gehen die Verfechter von Organisationen als offenen Systemen. Sie legen den Fokus in erster Linie auf die anhaltende und maßgebende Interdependenz von Organisation und Umwelt. Demnach besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Beschaffenheit der Umwelt und dem Innern von Organisationen. Damit wird die empirische Komplexität in Form kultureller und symbolischer Faktoren auch konzeptionell berücksichtigt (Meyer/Scott 1983: 13; Pondy/Mitroff 1979: 7). Die Perspektive offener Systeme hat eine ganze Reihe an verschiedenen Ansätzen hervorgebracht. Die Kontingenztheorie oder auch situativer Ansatz hebt hervor, dass es *no one best way* gibt (Thompson 2008; Lawrence/Lorsch 1986). Das heißt, es gibt keine beste Organisationsmethode und nicht jede Organisationsmethode ist gleich effektiv (Galbraith 1973: 2). Planungsentscheidungen hängen von Umweltbedingungen ab. Die beste Art zu organisieren ist folglich jene, die die Beschaffenheit der relevanten Umwelt miteinkalkuliert. Die Kontingenztheorie²⁰ übernimmt Ansätze des natürlichen Systemverständnisses, indem Organisationen auf unterschiedliche äußere Gegebenheiten unterschiedlich reagieren müssen und erweitert diese um die Aspekte der Informations- und Unsicherheitsverarbeitung (Child 1972 und 1997; Mintzberg 1979; Giddens 1984). Weitere Ansätze, die Organisationen grundsätzlich als offene Systeme sehen wie der soziologische Neoinstitutionalismus, die Populationsökologie oder der Ressourcenansatz werden in den Kapiteln 2.1 und 5 eingehender besprochen. Die gro-

19 Die Hawthorne-Studien gelten heute als Meilenstein in der Organisationsforschung. Dennoch werden immer wieder Stimmen laut, die die Ergebnisse von damals kritisch aufnehmen (Perrow 1993). Häufiger wird der methodologische Zuschnitt der Studien bemängelt (vgl. dazu exemplarisch Levitt/List 2011).

20 Die Namensgebung leitet sich aus dem Englischen ab: *constraints* und *contingencies* aus der organisationalen Umwelt bedingen demnach das Wesen der Organisation (Thompson 2008: 24). Auf Deutsch wird in diesem Zusammenhang oft auch vom »Situativen Ansatz« gesprochen, der die situationsabhängige Modellierung von Organisation betont.

ße Gemeinsamkeit ist, dass Umwelt als elementare Quelle für notwendige Ressourcen, Energien und Informationen gilt und damit das Fortbestehen von Organisationen ermöglicht.

Gleichwohl ist dem Konzept offener Systeme ein Distinktionsproblem inhärent. Wenn zwischen Organisation und Umwelt von einer Interdependenz, also einer sich gegenseitig bedingenden und beeinflussenden Wechselwirkung, ausgegangen wird, was ist dann Organisation und was ist Umwelt? Eine Organisation, die auf und mit ihrer Umwelt reagiert, muss als Teil eben dieser Umwelt betrachtet werden und bildet somit eine Gesamtheit (Hall/Fagen 1956). Eine Teillösung für dieses Problem liegt in der Schärfung des Umweltbegriffes. Die Vorschläge sind divers: Konfliktfelder (Hoffman 1999), sozialer Raum (Bourdieu/Schwibs/Delsaut 2016) oder Populationen (Hannan/Freeman 1977). Aus institutioneller Sicht hat sich das Konzept des organisationalen Feldes (das die vorweg genannten Konzepte bis zu einem gewissen Grad miteinschließt) deutlich durchgesetzt (DiMaggio/Powell 1983; Powell/DiMaggio 1991). Indes spielt es immer eine Rolle, welche Organisation Ausgangspunkt der Betrachtung ist. Die Umwelt einer Organisation ohne Kenntnis der Organisation objektiv zu beschreiben, ist nicht möglich. Die Interdependenz von Organisation und Umwelt ist damit zwingend gegeben.

Mit der kognitiven Wende (*cognitive turn*), die die Hinwendung zu einer impliziten, nicht bewussten Sicht von Handlungskoordination einschlug, kam schließlich die Berücksichtigung normativ-symbolischer Umweltdimensionen dazu. Organisationstheoretisch manifestierte sich dieser Paradigmenwechsel auch über empirische Anschauungsfälle: Während zu Beginn Fabriken und Unternehmen im Fokus der ersten Organisationstheorien standen, interessierten sich Verwaltungswissenschaftler wie Merton und seine Schüler vor allem eben für Verwaltungen (was zu einem gewissen Teil auch wieder auf Webers Bürokratietheorie zurückzuführen ist, die es empirisch zu widerlegen galt). Die kognitive Wende führte in einem ersten Schritt auch zu einem gesteigerten Interesse an Drittsektor-Organisationen, da angenommen wurde, dass diese, verglichen mit Unternehmen und Industrieorganisationen, ihrer normativ-symbolischen Umwelt stärker ausgeliefert sind (Walgenbach/Meyer 2008: 68 ff.). Das verstärkte Interesse an institutionell-symbolischen Umwelten (Meyer/Scott/Deal 1983) löste die Vorstellung vom technischen Organisationskern (Thompson 1967)²¹ als relevante Größe zunehmend ab.²² Dennoch gehen nach wie vor viele Organisationstheorien von Webers bürokratischem Organisationsverständnis aus, sei dies, um es zu widerlegen, oder dann, um es weiterzuentwickeln. Entsprechend lag der Fokus der Organisationsforschung häufig auf einer bestimmten Art von Organisationen: Angefangen bei bürokratisch-administrativen Organisationen, über Unternehmen, hin zu NPOs und modernen Formen wie etwa die Hyper-, Hybrid- oder Plattformorganisation. Wichtig ist zu beachten, dass jeder Typ von Organisation Eigenheiten mit sich bringt, die auch die darauf gerichtete Perspektive beeinflussen. In diesem Sinne muss *a priori* zwischen verschiedenen Formen von Organisation unterschieden werden, wie

21 Thompson bezieht sich bei seiner Distinktion verschiedener Umwelten maßgeblich auf die von Parsons (1960) entwickelte Triage: technische Umwelten, institutionelle Umwelten und unternehmerische (engl. *managerial*) Umwelten (1976).

22 Ab den 1990er-Jahren galt zunehmend die institutionelle Umwelt als die fundamentale Umwelt, die auch technische Anforderungen beeinflusste (Powell 1991).

dies etwa Ouchi mit seiner Distinktion von Märkten, Bürokratien und Klans tut (1980). Die hier zentrale Form der obskuren Organisation ist den Klans sehr ähnlich und verlangt deshalb nach einer entsprechenden Forschungsperspektive.

Die neoinstitutionalistische Idee, nach Legitimität statt Effizienz zu fragen, brachte schließlich und zunächst vor allem nicht profitorientierte Organisationen ins Spiel (Powell/DiMaggio 1991: 11 ff.; Hasse 2003b: 61). Die Erkenntnis, dass auch Unternehmen stark auf normativ und symbolisch relevante Erwartungen reagieren, markierte den ›Durchbruch‹ des Neoinstitutionalismus als etablierte Theorieströmung innerhalb der Organisationstheorie (Meyer/Zucker 1989; Fligstein 1990; vgl. vertiefend dazu Kap. 5). Das Fundament dieser interpretativen Tradition, für die die Welt an sich eigentlich nie wirklich zugänglich ist, reicht zurück zu den phänomenologischen und wissenssoziologischen Werken von Husserl, Schütz und auch dem sich an Idealtypen orientierenden Weber und später Berger und Luckmann. Geteilte Glaubenssysteme und relationale Strukturen bedingen sich gegenseitig, mal sich verstärkend, mal sich zuwiderlaufend (Meyer/Scott 1983: 15). Diesem Paradigma zufolge sind Institutionen nicht hinterfragte, übergreifende Erwartungszusammenhänge, die sich in normative und kognitive Erwartungen unterscheiden lassen. Institutionen leiten und strukturieren soziales Handeln in Situationen, dadurch reduzieren sie Unsicherheit, schaffen Bedeutung und verleihen einer Aktion und Situation Stabilität (Scott 2014: 56; Hasse/Krücken 2005a: 64). Sozialkonstruktivistisch erwachsen Institutionen aus reziprok typisierten, habitualisierten Handlungen, denen eine zeitliche Komponente inhärent ist (Berger/Luckmann 2016: 58), vgl. vertieft dazu Kapitel 5. Es gilt die Annahme, dass Organisationen sich in stark institutionalisierten Umwelten bewegen, in welchen sie vor allem durch die Befolgung äußerlicher Regeln und Erwartungen Legitimität generieren und weniger daran interessiert sind, in der Produktion ihres Outputs effizient zu sein (Meyer/Rowan 1977), solange die Art und Weise der Zielverfolgung als angemessen und sinnvoll beurteilt wird.

Verschiedentlich haben neuere Ansätze den Versuch gestartet, die rationale, natürliche und offene Perspektive miteinander zu vereinen. So argumentieren Lawrence und Lorsch kontingenztheoretisch, dass die unterschiedlichen Perspektiven auf unterschiedliche Typen von Organisationen verweisen. Damit sprechen sie sich für ein übergeordnet offenes Systemverständnis aus, das aber, je nachdem, ob die Umwelt einer Organisation es verlangt oder nicht, Organisationen als rationale, das heißt hochformalisierte, zentralisierte und effiziente Systeme versteht oder dann als mehr oder weniger wild zusammengewürfelte Haufen von Individuen, die kaum Konsens finden, widersprüchlich in ihrer Zielsetzung sind und über flache Beziehungsstrukturen interagieren (1986). Thompson hingegen plädiert für differenzierte Systemperspektiven je nach organisationaler Ebene, also beispielsweise zwischen technischer, institutioneller und entscheidungsrelevanter Ebene unterscheidend (1967: 12). Zusammengefasst lautet Thompsons Modell, dass Organisationen ihren Kern durchaus effizient und rational bewirten, dieser Kern allerdings durch äußere, institutionelle Einflüsse gefährdet ist. Als Reaktion dichtet die Organisation ihren Kern ab und antwortet ihrer spezifischen Umwelt auf institutioneller Ebene mit Symbolik. Damit leistet Thompson den wichtigen Beitrag, dass er die Dualität von Flexibilität und Vorhersagbarkeit organisationaler Handlung herausarbeitet, das heißt einerseits eine latente Offenheit und

auch Abhängigkeit von Umwelterwartungen und zugleich die konstante Bewahrung des organisationalen Kerns.²³

Die Darstellung verschiedener Perspektiven auf Organisationen ist wichtig, um zu vermeiden, dass der Idealtyp der obskuren Organisation vorschnell als ein rationales, geschlossenes System oder ein natürliches, geschlossenes System abgefertigt wird. Dadurch würden nämlich *a priori* wichtige Wechselwirkungen mit der Umwelt obskurer Organisationen aus dem Blick fallen, die nur die Perspektive von Organisationen als offene Systeme gewährleistet. Gerade weil es sich bei obskuren Organisationen um Gebilde handelt, die formal geschlossen sind und die sich generellen Umwelterwartungen entziehen, ist es wichtig, eine Perspektive der offenen Systeme einzunehmen, um diesen speziellen Umgang mit Umwelt zu verstehen, zumal bestimmte institutionelle Masterrends gesellschaftsweit Wirkung haben (mehr dazu in Kap. 5.3). Die Umweltfrage von Organisation war und ist Thema zahlreicher Debatten und variiert je nach Lage der Heuristiken verschiedener Theorietraditionen stark.²⁴ Dass bis dato keine der Perspektiven sich endgültig durchsetzen konnte, liegt daran, dass sie sich gegenseitig nicht widerlegen und damit keine eindeutige Kommensurabilität gegeben ist:

Die Gegensätzlichkeit der wichtigen Organisationskonzepte ist wesentlich in unvereinbaren Theoriepositionen begründet – und zum Teil auch darin, dass man verschiedene Organisationen vor Augen hat und eine unzulässige Generalisierung betreibt. So macht es einen Unterschied, ob man Verwaltungen oder Wirtschaftsunternehmen, ob man multinationale Konzerne, mittelständische Industrieunternehmen oder bestimmte Dienstleister als Modellsystem moderner Organisation zugrunde legt. (Hasse 2003b: 53)

Ein vielversprechender Ansatz entstammt der Populationsökologie. Angelehnt an darwinistische, evolutionstheoretische Konzepte wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Organisationen optimal an ihre jeweiligen Nischen angepasst sind. Das Überleben hängt dann entweder von positiver oder negativer Selektion ab (Tacke/Drepper 2018: 88). Als bald eine Population wächst, steigert sich die Legimitation der Organisationen innerhalb der Population. Damit wächst auch die Wahrscheinlichkeit, dass neue Organisationen in der Population entstehen. Durch diesen Kreislauf kommt es zu erhöhtem Wettbewerb zwischen den Organisationen der Population. Dieser wirkt sich wiederum negativ auf die Gründungswahrscheinlichkeit neuer Organisationen aus. Die Anzahl Organisationen in einer Population X zum Zeitpunkt t wird von Hannan und Freeman als Populationsdichte bezeichnet (1977). Übersteigt diese einen

23 Nach der Aufschlüsselung, wie Organisationen je nach theoretischer Perspektive hinsichtlich ihrer Umwelt gesehen werden, gibt es auch spezifische Umweltkonzepte. Diese lassen sich im Wesentlichen ebenfalls in drei übergeordnete Perspektiven einteilen: funktional (Meyer 2008), interpretativ (Meyer 1996) und netzwerkartig (Powell/Oberg 2018).

24 Die Differenzen dieser drei verschiedenen Perspektiven werden unterschiedlich verortet. So könnte es sein, dass sich die verschiedenen Forschungstraditionen lediglich mit stark unterschiedlichen Organisationstypen befassen haben (Industrie- und Staatsbetriebe *versus* NPOs oder Dienstleistungsbetriebe) oder die persönlichen Lebenshintergründe der Forscher selbst (Ingenieure *versus* Wissenschaftler) für unterschiedliche Perspektiven gesorgt haben (vgl. Scott/Herkommer 1986: 146 f.).

kritischen Wert, sinkt auch der Legitimationseffekt und damit die Überlebenswahrscheinlichkeit der Organisationen in der Population. Nicht nur von den jungen und neu Gegründeten, sondern auch der Etablierten. Gemäß der Nischentheorie haben Organisationen, die im Gegensatz zu generalisierten Organisationsformen Nischen besetzen, eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit (ebd.: 947). Spezialisierung wirkt sich positiv auf den Anpassungslevel einer Organisation aus, da sie nicht auf der kompletten Umweltbreite funktionieren muss.

The niche of a population consists of combinations of resource abundances and constraints in which organizations of a form can arise and persist. Niche structure can be summarized by a fitness function, which is a rule relating levels of environmental conditions to growth rates of the population. (Hannan/Freeman 1986: 57)

Spezialisierte Organisationen bevorzugen vor allem stabile Umwelten. Hauptaussage der Nischentheorie ist jedoch, dass generalisierte Organisationen nicht immer die optimalste Ausgangslage in unsicheren Umwelten haben. Weiter zeigt die Nischentheorie, weshalb es in verschiedenen Industrien Variationen bezüglich Organisationsstruktur gibt.

Aus der Perspektive der Populationsökologie sind obskure Organisationen vergleichbar mit Tierchen, die in abgeschotteten, für zahlreiche andere Teilnehmer der Nahrungskette unerreichbaren, abgeschlossenen Ökosystemen leben. Man wage den gedanklichen Vergleich von obskuren Organisationen und Halobakterien im Toten Meer. Die Namensgebung des Gewässers verrät, dass hier für Pflanzen und Tiere kein Leben möglich ist. Der extrem hohe Salzgehalt ist die Ursache. Dennoch gibt es Leben im Toten Meer: Salzliebende Bakterien, sogenannte Halophile der Gattungen *Halo*bacterium, *Halofax* und *Halococcus*, sind an die hohe Salzkonzentration im Gewässer angepasst und können diese Lebensnische ungehindert besetzen.

Die Nische im Sinne der Populationsökologen wäre demnach die Verfolgung der Ziele im Kreise exklusiver Mitglieder mit einer Extraportion Diskretion. Umwelt spielt dann aber weiterhin eine wichtige Rolle, da sich Nische erst in Abgrenzung zur Masse versteht. Kommt dazu, dass sich obskure Organisationen dann gegenseitig als Wettbewerber um die knappe Ressource Mitglieder betrachten müssten, was sie aber nicht tun. Für den Moment wird deshalb davon ausgegangen, dass obskure Organisationen keine Nische besetzen, zumindest nicht im Sinne der klassischen populationsökologischen Texte.

Die Beantwortung der Frage, wie Organisationen eines bestimmten Typs auf Umweltstimuli reagieren, nicht reagieren, gar keine Stimuli erhalten oder selber Stimuli an ihre Umwelt aussenden, verlangt deshalb einerseits nach einer genuinen Deklaration über die Reichweite unterschiedlicher Organisations- und Institutionentheorien und andererseits nach einer klaren Benennung organisationsspezifischer Charakteristiken. Zunächst sollen aber drei Aspekte der Organisation-Umwelt-Relation aus Sicht obskurer Organisationen gesondert besprochen werden: Ressourcen, Agentchaft und Organisationsgrenzen. All diese Aspekte sind den meisten organisations- und institutionentheoretischen Ansätzen in einer Form enthalten und verweisen explizit auf das Vorhandensein von für Organisationen relevanten, externen Faktoren. Für den weiteren Verlauf der theoretischen Forschungsstrategie sei die Annahme gegeben, dass es sich bei obskuren Organisationen um Organisationen handelt, die

nicht über eine klar definierbare Umwelt verfügen und dieser Umwelt verschleiert gegenüberstehen. Inwiefern dies zutrifft, wird im zweiten und dritten Teil dieses Buches empirisch erschlossen.

3.2 Ressourcen und Abhängigkeiten

Den meisten Ansätzen der Organisations- und Institutionenforschung ist gemein, dass sie Organisationen eine permanente Abhängigkeit von Ressourcen zuschreiben. Dies ist auch bei Modellen der Fall, die Organisationen als rationale Systeme betrachten. Organisationen sind demnach nie atomisierte Entitäten, auch wenn einige Theorien Umweltbeziehungen oder Ressourcenbeschaffung nicht explizit thematisieren.

Ressourcenbasierte Theorieansätze sehen in Organisationen in erster Linie Gefüge, die sich in ihrem spezialisierten Umgang mit Ressourcen entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen können. Unter Ressourcen wird in diesem Zusammenhang ein Bündel expliziter und impliziter Anlagen verstanden wie beispielsweise die Vermögenswerte und Besitztümer einer Organisation, aber auch Managementfähigkeiten, Wissensbestand und Routinen (Barney/Wright/Ketchen 2001). Vor allem die impliziten Anlagen stellen einen Kontrast zum Modell der ökonomischen Neoklassik dar, welches Ressourcen als elastische Größe versteht, die zum richtigen Preis jederzeit verfügbar sind (Scott 2014: 37). Gemäß dieser Lesart verfügen alle Organisationen, also auch obskure Organisationen, über Ressourcen.

Wenn die Organisation weder technische Ziele im Sinne von Produktion oder Vertrieb von Gütern oder das Anbieten von Dienstleistungen verfolgt und auch wenig regulativen und normativen Auflagen einer übergeordneten Instanz wie dem Staat unterliegt, bleibt aber schnell nur noch wenig potenzieller Umwelteinfluss. Von kognitiv-kulturellen Erwartungszusammenhängen, die Organisationen unter Druck setzen, wird später die Rede sein. Ressourcentechnisch sind obskure Organisationen ganz auf sich selbst zurückgeworfen. Das heißt, was die Organisation leistet und leisten kann, muss von ihren Mitgliedern selbst erbracht werden. Dies steht im Konflikt mit der basalen Annahme der Ressourcenabhängigkeitstheorie.

Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit schließt sich den Axiomen der offenen Systemperspektive an und lehnt die Vorstellung ab, dass Organisationen als autonome Einheiten eigens festgelegte Ziele verfolgen (Pfeffer/Salancik 1978). Stattdessen sind Organisationen von ihrer Umwelt, genauer von den Ressourcen aus ihrer Umwelt, abhängig und bemühen sich ständig darum, die Ressourcenversorgung aufrechtzuerhalten. Angelehnt an Weicks Konzept des ›Enactment‹ (1979) werden Organisationen als gleichzeitige umwelterfahrende wie auch umwelterzeugende Akteure angesehen. Diese Rückkoppelung macht auf den ersten Blick Sinn, wird aber spätestens dann schwierig, wenn die Kompetenzfrage aufgeworfen wird, doch dazu im nächsten Kapitel mehr. Das Verdienst der Ressourcenabhängigkeitsvertreter liegt darin, dass Umwelt nicht als abstrakte Größe wahrgenommen wird, sondern als ein klar benennbares Konglomerat relevanter Institutionen und Organisationen, die zum Ressourcenbedarf einer Organisation beisteuern. Damit erübrigt sich aus dieser Sicht auch die Frage danach, welche Organisationen welchem Feld zugehörig sind. Das bestimmende und

zugrunde liegende Element ist dabei die Macht, die diesen Austauschbeziehungen inhärent ist (Fligstein 2011).²⁵

Die Tatsache, dass obskure NPOs nicht *per se* ressourcenabhängig sind, zumindest nicht im Sinne einer Abhängigkeit von außerorganisational verfügbaren Ressourcen, ist ein Kernaspekt dieser Organisationen. Man könnte etwas salopp formuliert auch fragen: Was, wenn das ›Geld‹ nicht das Problem ist? Geld wird dabei als Platzhalter für eine dringend benötigte Ressource verwendet. Mit dem Fehlen von Ressourcenströmen fehlt gleichzeitig auch das wichtige Element von Überprüfbarkeit und damit im weiteren Sinne auch die Erwartung beteiligter Drittparteien nach Effizienz (Zulieferer, Investoren, Geschäftspartner). Was Autoren wie Thompson (1967) mit dem Begriff eines technischen Kerns von Organisationen beschreiben, geht letztlich auf den produktiven Kernbereich einer Organisation zurück. Dafür sind, wie weiter oben beschrieben, technische Umwelten relevant, die das Funktionieren dieses technischen Kerns gewährleisten. Obskure Organisationen sind aber, wie viele NPOs, vor allem vom gesellschaftlichen Goodwill abhängig, das heißt von institutionellen Umwelten, die ihr Dasein und Handeln legitimieren (oder nach Weick, ihnen Sinn verleihen). Serviceclubs betreiben Wohltätigkeitsprojekte, die über Spenden der Mitglieder und den erweiterten Kreis der Mitglieder finanziert werden. Logen halten ihre Mitglieder zunächst an, an sich selbst zu arbeiten und als Vorbilder zu einer Verbesserung von Welt beizutragen. Burschenschaften und Zünfte sehen sich mal als Bewahrer lokaler Traditionen, mal als Vermittler kultureller Gepflogenheiten.

Im Kontrast zu Umweltschutzorganisationen, Wohltätigkeitsorganisationen oder Freizeitvereinen fehlt der technische Kern bei obskuren NPOs. Drittsektor-Organisationen sind zwar zunehmend Ökonomisierungsprozessen ausgesetzt, die zur Folge haben, dass erfolgreiche Modelle aus dem wirtschaftlichen Sektor kopiert werden, um die Legitimität dadurch zu steigern (Hasse/Schmidt 2010). Ressourcen werden aber im Falle von Mitgliedschaftsorganisationen zum größten Teil von diesen Mitgliedern selbst in Form eines Mitgliederbeitrags oder unbezahlt verrichteter Arbeit erbracht. Clark und Wilson sprechen in diesem Zusammenhang von Solidaranreizen für die Organisationsmitglieder. Das heißt, die Mitglieder leisten ihre Arbeit und Beiträge für immaterielles Entgelt wie beispielsweise Geselligkeit, Statussteigerung oder aus Gründen der Identifikation mit der Organisation (1961). Solche Solidarorganisationen sind vor allem freiwillige Hilfsorganisationen und Vereine. Die Aufgabe der Organisationsführung ist dann die Aufrechterhaltung des guten Gemeinschaftsgeistes, der Geselligkeit oder des Statusprestiges (Etzioni 1961).

Andere verknüpfen Ressourcenzufuhr stärker mit dem Verhältnis von Organisationsziel und Umwelt. In diesem Fall sind alle Aspekte der Umwelt von Bedeutung, die für das Erreichen des formalen Organisationsziels potenziell von Bedeutung sind (Dill 1958: 410). Unterschieden wird zwischen vier Gruppen: Produktabnehmer, Ressourcenlieferanten, Konkurrenten und Regulatoren. Es wird unterstellt, dass keine Organisation autark, also auf sich alleine gestellt, operieren kann. Konkurrenten und Regulatoren spielen dennoch zu einem gewissen Grad eine Rolle. Dies und auch wie

25 Wie genau sich Machtbeziehungen ergeben und bestehen, wird von der Ressourcenabhängigkeitstheorie wenig thematisiert (vgl. zur Kritik Casciaro/Piskorski 2005). Die Theorie bleibt deshalb, ob schon ein Meilenstein in der Betrachtung von Organisationen und ihrer Umwelt, auf Input-Output-Modelle beschränkt.

Mitgliederressourcen genau aussehen, wird im empirischen Teil in Kapitel 9 eingehend diskutiert.

Neben dem Ressourcengewinn über Mitglieder sind obskure Organisationen auf Räumlichkeiten angewiesen, in denen sie ihre häufigen Treffen abhalten. Auch dies wird von Organisation zu Organisation unterschiedlich gehandhabt. In vielen Fällen gibt es historisch übertragene, von einem Mitglied geschenkte oder vererbte Immobilien. In anderen Fällen wird auf eine eigene Lokalität wegen fehlender Geldmittel verzichtet oder man mietet sich an geeigneten Orten wie beispielsweise Gemeindezentren oder Restaurants ein. In diesem Sinne verhält es sich mit obskuren Organisationen ähnlich wie mit profanen Mitgliedschafts- und Freizeitorganisationen: Die Mitglieder sind die Ressource und gleichzeitig Ressourcenlieferanten. Das bedeutet aber nicht, dass obskure Organisationen Mitgliederwachstum um jeden Preis anstreben, um dadurch mehr Ressourcen zu generieren. Stattdessen ist das Wachstum bewusst begrenzt, der Ressourcenbedarf überschaubar (vgl. Kap. 12.1).

Der kaum vorhandene Ressourcenbedarf ist bereits eine Teilerklärung für die erfolgreiche Abkapselung obskurer Organisationen von ihrer Umwelt, allerdings bleibt offen, inwiefern sich dies von einem wenig obskuren Verein unterscheidet, der ebenfalls keinen oder nur wenig Bedarf an Ressourcen außerhalb der Mitgliederbeiträge hat. Obskure Organisationen können den Organisationsbetrieb und die Zielverfolgung ohne zusätzliche Ressourcen aufrechterhalten. Die Frage ist, weshalb sie dann auf Selektionsmechanismen und Heimlichkeit setzen. Sind es die selbstformulierten Organisationsziele, die mal Wohltätigkeit, mal lokale Traditionsbewahrung oder dann Aufklärung und Wissensvermehrung (im abgeschlossenen Rahmen *notabene*) verfolgen? Das selbstbegrenzte Organisationswachstum, die hochselektive Aufnahme neuer Mitglieder und die Abriegelung interner Praktiken vor der Außenwelt machen wenig Sinn in Zeiten, die als zunehmend rationalisiert beschrieben werden. Sind dies bewusst getroffene Entscheidungen von obskuren Organisationen oder funktionieren sie vielmehr gemäß unhinterfragten, historisch gewachsenen Institutionen? Die Diskussion des Problems organisationaler Agentschaft drängt sich auf.

3.3 Akteur und Agentschaft

Ob und wenn ja wie stark Organisationen bewusst in ihre Umwelt einwirken, an ihrer eigenen Identität feilen und inwieweit Organisationen als mündige, reflexive Akteure betrachtet werden können, ist Gegenstand ausufernder Theoriedebatten, die in dieser Bearbeitung lediglich überblickshaft zur Diskussion gestellt werden. In Bezug auf die Systemtypologie nach Scott kann festgehalten werden, dass rationale und natürliche Systeme Organisationen grundsätzlich Mündigkeit und Reflexion unterstellen. Schwieriger ist die Frage aus der Perspektive der offenen Systeme. Vorschnell werden Organisationen als *cultural dopes* bezeichnet. Deswegen soll die Frage nach organisationaler Agentschaft mit der Perspektive des offenen Systemverständnisses diskutiert werden.

Die Frage nach Akteurskompetenz ist an sich bereits funktionalistisch gestellt und enthält die Unterstellung, dass Organisationen durchaus bewusst Ziele verfolgen. Spätestens mit den Modellen der begrenzten Rationalität und dem Entscheidungs-mülleimer-Modell (Simon 1956; Cohen/March/Olsen 1972) und der Erkenntnis, dass or-

ganisationale Entscheidungsprozesse mitunter chaotisch verlaufen und Lösungsstrategien oftmals zufällig sind, fand die Entmündigung der organisationalen Akteure eine entscheidende Stärkung. Fortan oszillierte die Debatte über die Reflexivität und Handlungskompetenz von korporierten, aber auch individuellen Akteuren zwischen den beiden Extrempolen der Sozialkonstruktivisten und der Rationalisten, mit zahlreichen Theorielinien dazwischen (vgl. Wrong 1961; Williamson 1975; Granovetter 1985; Powell/Colyvas 2008: 277).

Die vorgängig besprochene Kategorisierung von Organisationen in rationale, natürliche oder offene Systeme korrespondiert mit verschiedenen Ansätzen in der Institutionentheorie. Der phänomenologische Institutionalismus, der realistische (rationale) Institutionalismus, die Weltgesellschaftstheorie, der Skandinavische Institutionalismus oder der alte Institutionalismus, sie alle verfügen über unterschiedliche Vorstellungen von Akteur und Agentschaft.

Im neuen Institutionalismus gibt es betreffend Akteurskonzept verschiedene Denklinien, die sich auch in der Perspektive unterscheiden (Beckert 1999: 789²⁶). So geht die Weltgesellschaftstheorie (Bromley/Meyer 2014; Meyer et al. 1997; Drori 2016; Drori/Meyer/Hwang 2006) in erster Linie von Nationen als Empfänger und multinationalen Organisationen als Treiber global wirkender Institutionen wie beispielsweise den Menschenrechten aus. Aus dieser Makroperspektive sind Akteure tatsächlich vor allem von Umwelteinflüssen determinierte *dopes*. Weiterentwicklungen wie die Übersetzung und Zirkulation von Ideen (Walgenbach/Drori/Höllerer 2017; Sahlin/Wedlin 2013) versuchen dieser Theorie, die die Kulturhegemonie westlicher Nationen betont, die Schärfe zu nehmen.

Demgegenüber steht die Fraktion jener, die dem Neoinstitutionalismus ein *people*-Problem unterstellt (Hallett/Ventresca 2006). Der Vorwurf betrifft die Übergehung von Menschen als Akteure mit Agenda und Strategie. Die Folgen waren Ideen wie jene der *institutional entrepreneurs* (Hardy/Maguire 2008) und *institutional work* (Lawrence/Suddaby 2006; Lawrence/Suddaby/Leca 2009; DiMaggio 1988). Beide Konzepte legen das Interesse vermehrt auf Routinen und Sprache und leisten damit einen Beitrag zur Mikrofundierung des Neoinstitutionalismus.

Werden Organisationen als offene Systeme gesehen, die in andauernder und dynamischer Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen, also ihre Umwelt und damit wiederum auch sich selbst bedingen, ergibt das ein zirkuläres Modell von sozialem Wandel. Das Problem bleibt aber bestehen: Wie kann eine Organisation Ergebnis von Wandel sein und selbst Wandel initiieren (vgl. Hasse 2003: 81)? Diesem Problem zugrunde liegt ein diffuses und verzettelt Akteur-Umwelt-Verständnis verschiedener Ansätze des Neoinstitutionalismus, das Akteuren zum Teil Rationalität im Umgang mit institutioneller Arbeit zuschreibt, gleichzeitig aber von Umwelteinflüssen globaler Kraft ausgeht (vgl. Hasse/Schmidt 2010: 22 f.).

Daher weicht das Akteurverständnis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie deutlich ab von jenen, die Akteuren Rationalität zuschreiben, obschon Rati-

26 Beckert seinerseits stellt die Frage, wie strategisches Management vor dem Hintergrund massiver Umwelteinflüsse auf Organisation und Management möglich sind. Er greift bei seinem Lösungsvorschlag auf die schumpetersche Distinktion von Entrepreneur (kreativ, weitsichtig) und Manager (routiniert, kurzfristig) zurück und verortet das Vorkommen beider Formen, unter Berücksichtigung von genereller Unsicherheit, in der organisationalen Führung.

onalität auch im Neoinstitutionalismus eine wichtige Rolle als Symbol und Mythos spielt. Diese werden von reflexiven Akteuren im guten Glauben an ihre Wirkung implementiert. Ansätze wie die strategische Managementtheorie sind also nur insofern kompatibel, wenn im Hintergrund anleitende Institutionen und Erwartungen mitgedacht werden (Walgenbach/Meyer 2008: 129 f.). Strategische Resistenzstrategien wie sie beispielsweise Oliver (1991) vorschlägt, sind deshalb vor dem Hintergrund einer institutionentheoretischen Betrachtung mit Vorsicht zu bewerten. Dennoch muss im Falle obskurer Organisationen von einer organisationalen Agenda ausgegangen werden. Aber auch diese organisationale Agenda basiert, und das ist der springende Punkt, auf nicht hinterfragten, geteilten Erwartungen, Praktiken und Strukturen, kurz Institutionen (vgl. Scott 2001: 140).

A sociological theory of action needs to take rational actor views seriously in the sense that actors do pursue interests and aggressively engage in strategic interaction. But it must sociologize them by making actors collective and motive their actions by having them orient their strategic behaviour to groups (Fligstein 2001: 110).

Es handelt sich also um soziale Phänomene. Zugrundeliegende kulturelle Einflüsse und gruppenspezifische Überzeugungen sind wichtig (exemplarisch dazu Strang/Meyer 1993, die auf Geschlechterrollen in unterschiedlichen Kulturen verweisen). In Bezug auf obskure Organisationen ist auffällig, dass es sich hierbei in den meisten Fällen um alte Organisationen handelt. Diese funktionieren heute zwar nicht mehr so wie zu Zeiten ihrer Gründung, haben aber zahlreiche historisch gewachsene Eigenheiten, die an diese Vergangenheit erinnern. Entscheide wie die Nichtaufnahme von Frauen oder die Verslossenheit basieren auch auf diesen gruppenspezifischen Überzeugungen. Diese wirken wie eine Art Mikroinstitution (im Sinne von: »So haben wir das schon immer gemacht«, im »Geiste« der Organisation). Als Nächstes ist es wichtig, die Grenze der Wirkmächtigkeit dieser Mikroinstitutionen zu bestimmen.

3.4 Formale Organisationsgrenzen

Wo die Organisation formal endet, ist im Paradigma der offenen Systeme schwierig. Die Frage, was Umwelt und was Organisation ist, rückt zugunsten eines sich konstant gegenseitig bedingenden und verschmelzenden Systemverständnisses in den Hintergrund. Dies stellt insbesondere bei formal geschlossenen, obskuren Organisationen ein Problem dar. Nur schon bei »herkömmlichen« Organisationen ist die Zuordnung, was noch Organisation ist und was mit der Organisation in Verbindung stehende äußere Faktoren sind, problematisch. Sind Individuen, die ein gesellschaftliches Ziel verfolgen, das dem Ziel einer Organisation identisch ist, sphärisch gesehen Teil dieser Organisation? In der Regel werden Organisationsgrenzen formal gezogen. Das heißt, die formale Mitgliedschaft entscheidet darüber, wer dabei ist und wer nicht. Mit dieser Mitgliedschaft einher geht ein Kodex, ein Regelwerk oder Handbuch, das für hinreichend angepasstes und gewünschtes Verhalten der Mitglieder sorgt.

Wie die meisten Kollektive unterscheiden obskure Organisationen zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern, indem bestimmte Kriterien festgelegt werden, die bestimmen, ob jemand zunächst überhaupt potenziell als Mitglied infrage kommt oder

ex ante ausgeschlossen wird (Scott/Herkommer 1986: 247). Aus rationaler Perspektive beruhen Organisationsgrenzen vor allem auf Selektionskriterien. Das Prinzip ist Taylors *Scientific Management* entlehnt: jeder Arbeiter an der für ihn passenden Stelle. Selektivität ist selbstredend auch heute bei Organisationen aller Arten ein wichtiges Element: Schulen müssen staatlich geprüfte Lehrer anstellen, Pflegeheime suchen geeignete Verwalter und Finanzinstitute brauchen amtlich zugelassene Wirtschafts- und Steuerprüfer (vgl. Scott/Herkommer 1986: 251). Mit Blick auf moderne Organisationen fällt auf, dass die Selektionskriterien eher Mythen und Erwartungsnarrative statt tatsächliche Anforderung an eine zu besetzende Stelle darstellen. Bewerbungsschreiben sind generell gehalten, beschreiben einen idealtypischen Bewerber und richten sich vor allem nach quantifizierbaren Merkmalen der Bewerber. Indes nimmt die Rigidität der Selektion vor allem bei statusniedrigen Positionen ab.

Obskure Organisationen lassen sich in den meisten Fällen hauptsächlich durch den gezielten Ausschluss von Personen mit bestimmten Merkmalen beschreiben. Welche Gruppe ausgegrenzt wird, hängt von der Organisation ab: Personen, die entweder zu jung oder zu alt sind, wahlweise Frauen in Männerorganisationen und Männer in Frauenorganisationen, Personen mit üblem Ruf, Menschen mit einer Behinderung, ethnische Minderheiten, nicht Ortsansässige, politisch Andersdenkende oder sexuelle Minderheiten wie Homosexuelle und Transgender, wie es jüngst bei der Scout-Vereinigung in den USA der Fall war (vgl. Müller-Mees 1990: 48; Online 8).

Aus rationaler Warte spielen die organisationsexternen Identitäten der Mitglieder keine große Rolle. Im Gegenteil: Es wird darauf verwiesen, dass es ein Leben inner- und außerhalb der Organisation gibt. Was die fragliche Person in ihrer ›Freizeit‹ treibt, ist so gesehen irrelevant.²⁷ Auf die Spitze treiben es Organisationen, die externe Identitäten ihrer Mitglieder richtiggehend auszuschalten versuchen. Totale Institutionen wie etwa Gefängnisse oder psychiatrische Einrichtungen investieren in die gezielte Beschränkung des Selbst (Goffman 1973: 25).

Aus einer offenen Systemperspektive wird hingegen versucht, den verschiedenen Facetten der Mitglieder Beachtung zu schenken. Auch hier drängt sich folglich eine offene Systemperspektive auf. Die Mitglieder obskurer Organisationen werden aufgrund ihres Berufes, ihres Status, ihren Kontakten, ihrer Herkunft und ihres Habitus auserwählt. Das heißt, die externen Identitäten sind für das Bestehen der Organisation von zentralster Bedeutung. Die sorgfältige Auswahl der Mitglieder ist für die meisten Organisationen aus symbolischen und technischen Gründen wichtig. Im Falle hochselektiver Mitgliedschaftsorganisationen mit Drittsektor-Zielen sind außerorganisationale Attribute der Mitglieder aber ein besonders wichtiger Faktor für die Konstituierung der Organisation. Dies wird im empirischen Teil dieses Buches näher betrachtet, wenn das Wechselspiel intraorganisationaler und interorganisationaler Netzwerke in und durch obskure Organisationen in den Fokus rückt (ab Kap. 9).

Das Besondere bei obskuren Organisationen ist, dass rigide Selektionskriterien auf alle organisationalen Rollen und Positionen angewandt werden und nicht nur auf eine elitäre Auswahl. Überdies wird die Selektivität obskurer Organisationen auch darin begründet, nur Personen zu rekrutieren, die eine passende Denk- und Lebensweise mitbringen. Also entstammen die Mitglieder oft einem relativ klar definierba-

27 Davon ausgenommen sind Professionen und Organisationsrollen, die explizit mit der Person als Ganzes verbunden sind, wie es beispielsweise bei Politikerinnen und Politikern der Fall ist.

ren Milieu. Dieser Umstand tangiert auch die formalen Organisationsgrenzen. Ein Missverhalten führt zu Tadel, vielleicht sogar zum Ausschluss aus der Organisation. Diese Sanktionen haben auch Effekte in der außerorganisationalen Welt, da sich Mitglieder ähnlich sind, in den gleichen Gegenden wohnen, Gewohnheiten und weitere Vereinsmitgliedschaften in der Umgebung teilen. Die Organisationsgrenzen verfließen also zugunsten einer geteilten Alltagswirklichkeit, in der Interaktion nicht nur im gesonderten Rahmen, sondern auch außerhalb der obskuren Organisation stattfindet. Sanktionen wegen Fehlverhaltens haben also einen weitreichenderen Effekt, als die formalen Grenzen der Organisation implizieren.

Die Distinktion zwischen Mitglied und Nichtmitglied kann mit dem Vokabular des Heimischen und Fremden gleichgesetzt werden. So macht das neu aufgenommene Mitglied eine Krisis im Sinne von Alfred Schütz durch (1972: 69 f.). Diese Krisis resultiert zur Hauptsache aus der Unwissenheit bestehender Rituale, Praktiken und Rangsysteme und aus einer, wie Simmel es nennt, »Einheit von Nähe und Ferne« (1992: 765). Durch gezielte Sozialisation wird die Ferne Stück für Stück abgebaut, der Fremde sozusagen eingebürgert. Dieser Anfangsphase ist eine gewisse Ambiguität inne, da das Neumitglied zwar *in* der Gruppe, jedoch noch kein vollwertiger *Teil* der Gruppe ist.²⁸ In verschiedenen obskuren Organisationen wird diese Novizenphase unterschiedlich genannt: Fuchse bei Burschenschaften, Lehrlinge bei den Logen, Gesellen oder Neuzünfter bei den Zünften, Aspiranten in paramilitärischen Gruppen. Die Phase endet mit dem erfolgreichen Bestehen einer Prüfung oder eines Initiationsrituals.

Es ist die Aufgabe der Institutionentheorie, Organisationen gesamthaft, das heißt unter Berücksichtigung ihrer Umwelt, zu analysieren (Scott 2014). Wie gezeigt, gibt es grundverschiedene Ansichten darüber, wie Organisationen von ihrer Umwelt geprägt und beeinflusst werden. Die alten Institutionalisten (und Institutionenökonomien) gehen davon aus, dass Organisationen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung eine zeitlich anhaltende und inerte Prägung erhalten (*imprinting*). Demgegenüber steht das Verständnis der Neoinstitutionalisten und Vertretern der neuen Wirtschaftssoziologie von Organisationen als in ihre Umwelt eingebettete, soziale Strukturen (*embeddedness*), die einem kontinuierlichen und dynamischen Einfluss ausgesetzt sind.²⁹ Es ist das Verdienst des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus, dass auch symbolische Organisationspraktiken als Antwort auf Umwelterwartungen verstanden werden und das Bild jenseits technischer Ressourcen und Effizienzmythen geschärft wurde. Damit verweist der Neoinstitutionalismus auf ein wichtiges Element, nämlich, dass Organisationen sich von den impliziten und expliziten Erwartungen ihrer Umwelt nach innen entkoppeln können. Zwischen diesen beiden theoretischen Ansätzen gibt es Berührungspunkte, aber auch Unvereinbarkeiten, die dazu führten, dass der alte und neue Institutionalismus wie Gegensatzpaare gehandelt werden. Das dies nicht der Fall sein muss und durchaus die Möglichkeit einer Symbiose besteht, sollen die nächsten zwei Kapitel zeigen. Zuerst wird der alte Institutionalismus vor allem an-

28 Anders als Simmel, der den Fremden als Beobachter einer ihm fremden Kultur versteht, betont Schütz die Immigration des Fremden, also das prozesshafte Angleichen der heimischen und fremden Sinnhorizonte (vgl. auch Nassehi 1999).

29 Die Einbettung von Organisationen geht maßgeblich auch auf Parsons' strukturfunktionalistischen Ansatz zurück, der Organisationen als offene Systeme verstand, die aus Subsystemen bestehen und gesamthaft in einer größeren Gemeinschaft eingebettet sind (Parsons/Smelser 1956).

hand der zwei Konzepte der Wertinfusion (*value infusion*) und der Prägung (*imprinting*) besprochen.