

6 Synthese: ein Forschungsrahmen

Nach ausführlicher Besprechung der Prämissen zentraler Konzepte des alten und neuen Institutionalismus bleibt das theoretische Kernproblem im Raum:

Die Crux aller Anpassung: Wie kann ein System sich an etwas anpassen, ohne sich selbst folgenreich zu ändern, reproduziert sich in der Differenz von Umwelt- und Selbstanpassung. Auf diese Weise verwickeln sich Organisationen in einen Strukturwandel, der seine eigenen Fortsetzungsbedingungen generiert [...]. (Hasse/Japp 1997: 158)

Organisationen müssten demnach eher als Verstärker institutioneller Mastertrends fungieren, statt als Blocker. Der Wurm steckt im Akteurs- und Handlungsverständnis der verschiedenen Theorietraditionen. Zugespitzt und am Idealtyp der obskuren Organisation orientiert, lässt sich festhalten, dass die hier fokalen Organisationen:

- keine Ressourcenabhängigkeiten aufweisen (nach Pfeffer/Salancik 1978),
- über keinen technischen Kern verfügen (nach Thompson 1967; Brunsson 1989) und
- keine eigene Umweltische besetzen (nach Hannan/Freeman 1977).

Jeder einzelne dieser Punkte mag in seiner Zuspitzung überraschen. So ist klar, dass auch obskure Organisationen über Ressourcen wie Häuser, Kapital oder Insignien verfügen, die sie über ihre Mitglieder generieren, was eben genau diese zu wichtigen Lieferanten und damit Ressourcenzulieferern macht. Auch die Behauptung eines fehlenden technischen Kerns ist strikt im Sinne eines produktionsorientierten, technischen Kerns zu verstehen, wie er von Thompson beschrieben wurde. Damit ist nicht gesagt, dass in obskuren Organisationen keine Kernaktivitäten stattfinden. Zuletzt kann argumentiert werden, dass obskure Organisationen in ihrer Spezifität, die sich eben beispielsweise in der eigenwilligen Ressourcenzufuhr zeigt, eben doch Nischen besetzen, die andere Organisationen mit ähnlichen Zielen nicht im selben Maße verfolgen können. Auch wenn diese Voraussetzungen nicht in ihrer ganzen Härte zum Tragen kommen, bleibt die Frage, weshalb und wie obskure Organisationen institutionalisierten Rationalitätserwartungen widerstehen?

Grundsätzlich gilt in dieser Untersuchung das Bild von Organisationen als offenes, sich mit der Umwelt in stetigem Kontakt befindenden Systemen. Damit müssen Rationalisierungsprozesse und institutionelle Mastertrends, wie sie oft und detailliert beschrieben wurden, ernst genommen werden. Erst durch diese Kontrastierung wird die Frage nach der Widerspenstigkeit obskurer Organisationen interessant. Mithil-

fe eines Rückgriffs auf die alte Institutionentheorie kann an ein Umweltverständnis angeschlossen werden, das sich von jenem des Neoinstitutionalismus unterscheidet. Umwelt wird als notwendiges Übel betrachtet, dem Organisationen zunächst eher zurückhaltend, gar feindlich gegenübertreten (Selznick 1949; Stinchcombe 1965). Ausschlaggebender Akteur ist die mit Werten und Normen ›aufgeladene‹ Organisation. Diese stärker gewichteten, intraorganisationalen Elemente wie Führung, Werte und Identität und das prägende, anhaltende Gründungsmoment sollen den Bezugsrahmen für eine genuine Organisationsbeschreibung vorgeben. Davon handelt der erste empirische Teil dieser Arbeit. Der zweite empirische Teil hat schließlich die paradoxe Symbiose von Abkapselung und Einbettung zum Thema. Mithilfe von Zeremonien und dem Verhältnis intraorganisationaler und interorganisationaler Multilevel-Netzwerk-Überlegungen wird aufgezeigt, wie obskure Organisationen institutionellen Master-trends trotzen und welche Implikationen dies mit sich bringt.

Dieses Kapitel geht folgendermaßen vor: Ziel ist ein Nexus aus zentralen Konzepten des alten und des Neoinstitutionalismus. Dazu werden zunächst grundlegende Gemeinsamkeiten und Unterschiede hervorgehoben, bevor die zentralen Modelle (Organisationsführung, Wertinfusion, Prägung und Resistenz) zu einem spezifischen Forschungsansatz kombiniert werden.

6.1 Nexus alter und neuer Institutionalismus

Das oben gestreifte Problem unterschiedlicher Akteurs- und Handlungskonzepte bei den zwei Institutionalismen wird nun nochmals aufgerollt. Zunächst muss festgehalten werden, dass eine gewisse Linearität zwischen altem und neuem Institutionalismus besteht. Nur schon, weil sich die Hauptautoren immer wieder auf Weber als Ausgangslage beziehen (in den meisten Fällen, um ihn zu wiederlegen⁶⁵). Historisch gesehen, ist es der *cognitive* und *cultural turn*, der den Paradigmenwechsel von alt zu neu markiert.

Tab. 1: Konzepte alter und neuer Institutionalismus

	Alter Institutionalismus	Neoinstitutionalismus
Locus der Institutionalisierung	Organisation	Feld/Gesellschaft
Umweltkonzept	Konflikt, Macht	Kultur und Kognition
Organisationskonzept	Natürliches System	Offenes System
Struktureller Fokus	Informale Strukturen	Symbolische Rolle von Formalstruktur
Schlüsselformen Kognition	Werte, Normen, Verhalten	Kategorien, Routinen, Skripts
Organisationale Einbettung	Lokale Gemeinschaft	Feld/Gesellschaft

65 Abweichung von Webers Bürokratietheorie münden entweder in der Erklärung, dass Organisationsstrukturen der Erfüllung einer technischen Funktion dienen (Woodward 1965; Perrow 1970), dass sie Antworten auf gesellschaftliche Umwelterwartungen technischer Art sind, also der Akkumulation von Ressourcen dienen beispielsweise (Lawrence/Lorsch 1986) oder dann, dass es sich um symbolische Strukturen von Organisationen handelt, um Umwelterwartungen zu befriedigen und dadurch Legitimität zu gewinnen (Meyer/Rowan 1977).

Dynamik	Wandel	Stabilität
---------	--------	------------

Tabelle angelehnt an Powell/DiMaggio 1991: 12 und Scott 2014: 51 f.; zu Weiterentwicklungen vgl. Greenwood/Hinings 1996 und Hirsch/Lounsbury 1997

Einer der Unterschiede des alten und neuen Institutionalismus liegt im Verständnis formaler Strukturen. Während der Neoinstitutionalismus die These vertritt, dass es sich bei formalen Strukturen vornehmlich um Legitimation erzeugende Mythen und Zeremonien handle, versteht der alte Institutionalismus unter Formalstrukturen einen sozialen Prozess, der durch Interaktion ent- und besteht (vgl. Stinchcombe 2001). Aber der wohl fundamentalste Unterschied der beiden Theorien ist die Konzeption von Umwelt an sich. Der alte Institutionalismus sieht Organisationen als in lokale, durchaus räumlich begrenzte Gemeinschaften eingebettet, die durch persönliche Beziehungen und direkte Interaktion konstituiert sind und deren organisationale Identität maßgeblich mit den Leuten in der Organisation zu tun hat (Gouldner 1954a; 1954b; Clark 1960a und b). Der Neoinstitutionalismus betont hingegen Felder als Betrachtungsgröße, wo abstrakte Größen wie Professionen eine Rolle spielen. Die Umwelt wird subtiler verstanden. Organisationen sind in diesem Sinne in ihrer Umwelt eingebettet (Powell/DiMaggio 1991: 13; Granovetter 1985).

Selznicks Organisationsbild hebt Informalitäten, unterschiedliche Werte und Normen in der gleichen Organisation hervor. Er zeichnet ein chaotisches Inneres von Organisationen, das alles andere als rational funktioniert (vgl. Scott/Herkommer 1986: 134). Organisationsmitglieder werden in der Organisation durch spezifische Werte und Normen »infundiert«. Diese Werte und Normen können dabei in sich geschlossene, verselbstständige Ziele und Zwecke begünstigen (Selznick 1957: 17).

Dagegen betont der Neoinstitutionalismus kognitive und kulturelle Prozesse (Zucker 1983: 25) und zeichnet ein Bild des stetigen Flusses. »Panta rei« – hieß es von Heraklit 500 Jahre vor Christus. Die Welt wird dabei als in einem ständigen Prozess der Veränderung verstanden. Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen – so die Metapher – es ist nicht mehr das gleiche Wasser und auch der Mensch hat sich beim zweiten Mal bereits wieder verändert. Interessanterweise betonen die Neoinstitutionalisten vor diesem Hintergrund gerade die Stabilität von Organisationen und Gesellschaften, die sie wegen ihrer hohen Unwahrscheinlichkeit erstaunt.

Auch das Verständnis von Institutionen ist anders gelagert: »Not norms and values but taken-for-granted scripts, rules, and classifications are the stuff of which institutions are made. Rather than concrete organizations eliciting affective commitment, institutions are macrolevel abstractions« (Powell/DiMaggio 1991: 14 f.).

Der alte Institutionalismus hat bezogen auf den untersuchten obskuren Organisationstyp eine stärkere Erklärungsleistung, weil Organisationen an sich stärker im Fokus des Paradigmas stehen. Subtile, Makrolevel-Abstraktionen, wie sie die Neoinstitutionalisten betonen, werden von obskuren Organisationen bewusst ignoriert. Sie widersetzen sich allgemeingültigen gesellschaftlichen Institutionen. Dies bringt einige theoretische Probleme zum Vorschein: Zum einen können gesellschaftliche Mastertrends nicht in dem Maße als natürlich gegeben (*taken for granted*) wahrgenommen werden, wie dies die neoinstitutionalistische Konzeption vorsieht, weil sich obskure

Organisationen sehr bewusst gegen entsprechende Anpassungen wehren.⁶⁶ Zum anderen sind die Normen, Werte und Regeln in obskuren Organisationen eingeschlossen (*encapsulated*).⁶⁷ Sie basieren also auf einer Art kognitiver Binnenwelt, einer spezifischen Wirklichkeit (Schütz 1971a). Mitglieder dieser Wirklichkeit sind sich dieser Abgeschlossenheit durchaus bewusst, entsprechend wird zwischen einem Leben in der Organisation und außerhalb der Organisation unterschieden. Es gelten andere, teilweise mit der Außenwelt konkurrierende Normen und Werte. Diese können dabei durchaus den Status von Institutionen haben, werden sie doch genauso wenig hinterfragt und funktionieren als Skripts, die über Typisierung und Erwartungsmuster, die organisationale Identität kognitiv und strukturell prägen. Aufgrund der Abgeschlossenheit bietet sich der Begriff der Mikroinstitutionen zur Kennzeichnung an. Dieser Begriff soll nicht bedeuten, dass diese Institutionen weniger Validität oder Bedeutung hätten, sondern lediglich den Wirkungsgrad dieser Institutionen kennzeichnen, der sich auf die entsprechende Organisation beschränkt.

Zum Umwelt-Organisation-Verhältnis können zwei grundlegende Ansichten differenziert werden: Die eine Sicht ist in Anlehnung von Stinchcombe (1965) jene, die Organisationen als historisch nachhaltig geprägt ansieht. Die Bedingungen zur Gründungszeit sind demnach für die Organisationscharakteristik ausschlaggebend und verleihen der Organisation eine gewisse Trägheit. Demgegenüber steht der Einbettungsgedanke des soziologischen Neoinstitutionalismus (der auch in der neueren Wirtschaftssoziologie und Netzwerkanalyse bestimmend ist). Die These hier lautet, dass Organisationen unter konstantem Einfluss umweltlicher Bedingungen stehen und diesen gleichzeitig auch mitkonstituieren (vgl. prominent dazu Granovetter 1985; Padgett/Powell 2012).

Umwelt und Legitimität sind eng verzahnt im Paradigma des Neoinstitutionalismus. Die Frage bleibt aber, ob alle Organisationen gleichermaßen auf Legitimität angewiesen sind, um überleben zu können. Da Organisationen nicht alle Erwartungen erfüllen können, weil dies teilweise aufwendiger Manöver bedürfte oder sie sich gar widersprechen (Alford/Friedland 1991), werden Umwelterwartungen selektiv erfüllt (Brunsson 1989). Damit bleibt Organisationen meist gar nichts anderes übrig, als die symbolische Anerkennung von Umwelterwartungen von ihrem Kernbereich zu entkoppeln. Dieser Umstand ist von großer Bedeutung für obskure Organisationen. Diese verfügen zwar über keinen eigentlichen technischen Kern, dafür aber über eine Gemeinschaft, die sich über wichtige Merkmale wie Intimität und Diskretion von innen heraus definiert.

Beide Ansätze gehen davon aus, dass Institutionalisierung organisationale Rationalität beschränkt. Wo sie die Gründe dafür verorten, divergiert aber. Selznick und Co.

66 Diese Feststellung folgt der Annahme, dass Institutionen eben nicht allgemeine Gültigkeit haben, sondern von »larger or smaller groups of people (Jepperson 1991) als natürlich gegeben angeschaut werden. Damit haben Institutionen vor allem in spezifischen Milieus Bedeutung. Ausgenommen davon sind sogenannte Master trends, die sich sehr weit verbreitet haben und situationsübergreifend Gültigkeit haben.

67 Unter Norm wird hier nicht die Parsons-Version verstanden, sondern eine an Kognition orientierte Form von Norm, wie sie beispielsweise Garfinkel (1967) oder Berger/Luckmann (1967) vorschlagen. Normen werden verstanden als kognitive Leitsysteme und Regelanleitungen, die von Akteuren flexibel und reflektierend, einer Logik der Angemessenheit folgend (March/Simon 1993), angenommen werden.

betonen politische Machtkämpfe, Allianzbildung und Konflikte, während die Neo-institutionalisten den Zusammenhang von Stabilität und Legitimität starkmachen, also subtilere, selten explizit ausgesprochene Faktoren (Zucker 1983: 5). Stinchcombe bringt in einer Rückschau die unvereinbaren Differenzen zwischen altem und neuem Institutionalismus folgendermaßen auf den Punkt:

Institutions [...] shaped the creation and functions of units in market and the relations between them. But unlike the institutions of modern institutionalism, people ran these institutions by organizing activities on their behalf. Institutions were, in the first instance, created by purposive people in legislatures and international unions, and in pamphlets of business ideologists in Northern England. Modern institutionalism, to create a caricature, is Durkheimian in the sense that collective representations manufacture themselves by opaque processes, are implemented by diffusion, are exterior and constraining without exterior people doing the creation or the constraining. (1997: 2).

Den meisten Abhandlungen über Umwelt und Organisation ist, vielleicht mit Ausnahme einiger rationaler Organisationstheorien, gemeinsam, dass Organisationen im Kontakt oder gar unter Einfluss und Druck ihrer Umwelt stehen, *weil* sie von dieser *abhängig* sind. Dieses Grundverständnis beschränkt sich nicht nur auf die Theorie der offenen Systeme, sondern findet sich auch wieder bei den Arbeiten der alten Institutionisten, Populationsökologen, Institutionenökonomien, Verhaltens- und Kontingenztheoretikern und Sozialkonstruktivisten. Verschiedene Theorien sprechen diese Abhängigkeit direkt an, wie beispielsweise die kurz erläuterte Ressourcenabhängigkeitstheorie. Was aber weitgehend unbeantwortet bleibt, ist der Sonderfall, der eintritt, wenn eine Organisation nur von ihren Mitgliedern abhängig ist, um überleben zu können. Funktional betrachtet muss die obskure Organisation ihren Mitgliedern etwas bieten, denn diese nehmen Aufwand und Mitgliederbeiträge auf sich, um Teil der Organisation zu sein. Das erklärte, symbolische Ziel der Wohltätigkeit wäre einfacher und oft auch öffentlich wirksamer zu erreichen als in einer obskuren Organisation.

Es wurde gezeigt, dass die Bandbreite der Institutionentheorie groß ist, was das Verständnis des Wechselspiels von Organisation und Umwelt angeht. Der alte Institutionalismus gesteht Akteuren eine Agenda zu, versteht sie als reflexiv und vorsätzlich handelnd. Der alte Institutionalismus fokussiert die historische Prägung, die eine Organisation bei ihrer Gründung erhält und sich hartnäckig hält. Daneben werden organisationsspezifische Werte und Führung (auch im traditionellen Sinne Webers) thematisiert. Der alte Institutionalismus hat Stärken bei der Erklärung organisationaler Identität und intraorganisationalen Wertesystemen, wie sie in Organisationen vorkommen. Dabei spielen die Bedingungen, zu welchen die Organisation entstanden ist, eine wesentliche Rolle, da diese (Umwelt-)Bedingungen nachhaltig auf Organisationen einwirken und prägend sind.⁶⁸ Gleichzeitig führt diese Prägung vor allem bei Organisationen, die sich nicht in hochkompetitiven Sphären bewegen, dazu, dass eine Trägheit einsetzt, die organisationalen Wandel behindert. Diese Perspektive leidet allerdings daran, dass institutionellen Umwelterwartungen und kognitiv-kulturellen

68 Auch dieses vermeintlich alte Konzept erregt unter dem Begriff der *poisedness* jüngst wieder vermehrt Aufmerksamkeit (Croidieu/Soppe/Powell 2017; Johnson/Powell 2017).

Prozessen nicht genügend Bedeutung zugeschrieben wird, zumal Umwelterwartungen als Übel betrachtet werden.

Dem soziologischen Neoinstitutionalismus ist es zu verdanken, dass symbolische Formen und Glaubenssysteme in den Fokus gerückt sind. Demnach sind Umwelterwartungen von fundamentaler Bedeutung wie beispielsweise die Vorstellung effizienter Organisationsführung. Dieser Rationalitätsmythos führt zu Strukturangleichung zwischen Organisationen in einem Feld, das von Unsicherheit und Benchmarking geprägt ist (DiMaggio/Powell 1983). Diese Perspektive vernachlässigt allerdings die Widersetzung als mögliches (gar wahrscheinliches) Szenario im Kontext von sozialem Wandel als eine meist aktiv modellierte Form von Wandel. Institutionentheoretisch stellt der Mythos anachronistischer, sich widersetzender, alter Organisationen ein wenig beforschtes Gebiet dar. Im nächsten Kapitel werden die für diese Bearbeitung zentralen Konzepte aus beiden Theorietraditionen kombiniert.

6.2 Konzeptsynthese

Zum Tragen kommen in diesem Buch die Konzepte der Führung, Wertinfusion, Organisationscharakter und -identität, die vor allem von Selznick starkgemacht wurden. Ergänzt durch die Idee historischer Prägung und Trägheit, hauptsächlich vertreten von Stinchcombe. Diese alten Institutionalismuskonzepte sollen vor dem Hintergrund einer generell angenommenen Rationalisierung, wie sie Vertreter des Neoinstitutionalismus postulieren, kontrastiert werden.

Organisationsführung und intraorganisationale Werte

Das eigentlich bemerkenswerte an Selznicks Führungsbegriff ist die Abgrenzung zu technischen, formalen Strukturen und institutioneller Führung. Bei Selznick sind organisationale Formalstrukturen noch effizientes Mittel zur Zweckerreichung (Meyer und Rowan verwerfen diese zugunsten von Rationalitätsmythen). Hier bietet sich im Falle obskurer Organisationen eine Zwischenform an: So sind zwar die meisten internen Gruppen, Hierarchiegrade und Ämter nicht öffentlich zugänglich, folgen aber dennoch einer eigentlich rationalen Logik im Sinne Webers Bürokratietheorie (exemplarisch: Arbeitsteilung, Regelgebundenheit, Trennung von Rolle und Person etc.). Die Implementierung von Medienbeauftragten, Öffentlichkeitskommissionen oder gar Webmastern hingegen dürfte der Logik von Meyer und Rowan folgen, indem so Erwartungsstrukturen der so genannt profanen Welt kopiert werden.

Selznicks Konzeption des organisationalen Führers haftet eine ideologische Komponente an, die sich teils durch philosophische Einflüsse (Hobbes, Dewey, Kant) teils historisch (Zweiter Weltkrieg und Nachkriegszeit) erklären lässt. So wird der institutionelle Führer auch als Staatsmann beschrieben: »The executive becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership« (1957: 4). Die zentrale Aufgabe des Leaders ist demnach, dass Werte infundiert werden. Wo genau die Wertinfusion stattfindet, bleibt Selznick schuldig. Sein Organisationsverständnis gründet aber auf dem realistischen Verständnis, das Organisationen in erster Linie als Verbund von Personen versteht, entsprechend liegt die Annahme, dass Mitglieder selbst mit Wert infundiert werden, nahe (ebd.: 28).

Allerdings liefert Selznick mit seiner TVA-Studie keine passgenaue Antwort darauf, wie Organisationen sich Umwelterwartungen widersetzen. Stattdessen schlägt er eine Form von Adaption vor: Kooptation. Selznicks Ideen bezüglich Führung werden zwar in der Institutionenforschung jüngst wieder vermehrt rezipiert (vgl. Raffaelli/Glynn 2015; Besharov/Khurana 2015). Benachbarte Forschungsdisziplinen, allen voran die *Managementstudies*, haben das Thema aber zunehmend für sich beansprucht. Dabei geht es oftmals um die Suche nach möglichst effizienten Gruppenkonstellationen (Parry/Bryman 2006; Dinh et al. 2014), verbindenden Idealen und Zielen (Chrobot-Mason et al. 2016; Haslam/Reicher/Platow 2011; Ospina/Sorenson 2006; Reicher/Haslam/Hopkins 2005; Stam/Lord/Knippenberg/Wisse 2014) oder optimale Formen von Kollaboration zwischen Subeinheiten (Powell/Koput/Smith-Doerr 1996). Entgegen diesen eher rationalen Führungsmodellen gibt es Ansätze, die, eher in Selznicks Sinne, Führung losgelöst von hierarchischer Position verstehen. Stattdessen wird sie kokonstruiert durch Individuen, die Leitung und Befolgung an Rollen und Rollenzuschreibungen koppeln und reziprok konstituieren (DeRue/Ashford 2010; Raelin 2011).

Was Werte eigentlich genau sind und wie sie sich empirisch äußern, wird bei der Lektüre von Selznicks Werken und auch den nachfolgenden *revisited*-Artikeln (vgl. Kraatz/Flores 2015) nicht restlos geklärt. Grundsätzlich wird unter organisationalen Werten eine ziemlich alltägliche Form von Wert (Dinge, die es sich zu haben, tun oder sein lohnt) verstanden.

Institutionalisierung geht über die Infusion von Werten vonstatten. Es geht darum, weshalb sich eine Gruppe von Akteuren in einem bestimmten Kontext gegenseitig versteht und wie dieses Verstehen und das daraus folgende Handeln möglich wird. Für Selznick bedeutet Institutionalisierung und Werteinfusion deshalb vor allem Stabilität. Weiter wird der spezifische Kontext betont. Werte werden nicht aufoktroziert, sondern erfahren (1992: 19), was wiederum der Lesart der sozialkonstruktivistischen Vorreiter Berger/Luckmann nicht zuwiderläuft. Selznicks dennoch eher unscharfes Wertverständnis wird mittels eines Rückgriffs auf die Literatur der institutionellen Logiken (vgl. Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 1999; Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012) operationalisiert (mehr dazu im folgenden Kapitel).

Es muss abschließend erwähnt werden, dass Selznicks Verankerung nebst den bereits erwähnten hobbesianischen Zügen auch eine klar kantianische, damit gegebenenmaßen normative Sichtweise anhaftet. Dies verträgt sich auf den ersten Blick nicht mit dem Theorieparadigma des Sozialkonstruktivismus, ist aber tatsächlich für die Welt obskurer Organisationen ein sehr passender Zugang. Das Motiv des ehrbaren Kaufmanns, wie es Kant in seiner Moraltheorie zeichnet (Allison 2011), spiegelt sich in der Weltsicht der untersuchten Organisationen. Dieser Aspekt wird empirisch im Kapitel 8.5 Weltsicht und Politik weiterverfolgt. Die Perspektive Selznicks (und Kants) ist deshalb vielleicht sozialkonstruktivistisch kritisch zu betrachten, liefert aber durch die ideologische Färbung für die organisationsinterne Wertevermittlung und -konstituierung wertvolle Einsichten.

Charakter und Identität

Der organisationale Charakter und die organisationale Identität werden hier als synonyme Begriffe verwendet. Es handelt sich dabei um historisch verankerte Produkte (einer Prägung entstammend), die der Organisation funktional integriert sind (Selz-

nick 1957: 38 f.). Grundsätzlich geht es um die Institutionalisierung von Organisation, allerdings mit einem Aktivelement (so hat die TVA aktiv versucht, dem Programm einen Grass-Roots-Charakter zu implementieren,⁶⁹ ähnlich wie heute Großunternehmen versuchen, sich den Start-up-Charakter mit Risikokapitaleinlagen zu erkaufen (vgl. Online 13). Charakter und Identität spielen auf verschiedenen organisationalen Ebenen eine Rolle: Einzelne Subgruppen der Organisation können eigene Identitäten entwickeln, während die Organisation als Ganzes eine komplett andere Charakteristik nach außen transportiert.

Historische Prägung und Trägheit

Bei obskuren Organisationen handelt es sich in den meisten Fällen um alte Organisationen. Eine bestimmte Langlebigkeit und Zähigkeit ist von daher schon mal gegeben. Die »Kinder-Sterblichkeit im Sinne der *liability of newness* wurde überwunden (Stinchcombe 1965: 117; Hannan/Freeman 1977: 959). Dennoch leben diese Organisationen von einem selbstverschriebenen Anachronismus, der dem Zeitgeist ihrer Gründungszeiten entstammt. Inwiefern dieser tatsächlich einer anhaftenden Prägung entspricht oder nicht vielmehr ein stetig neu konstruiertes Narrativ darstellt, wird sich in der empirischen Betrachtung zeigen. Stinchcombes Feststellung, dass sich die historische Prägung langfristig auf die Organisation auswirkt, ist also auf den ersten Blick am Beispiel von Zünften, Logen oder Serviceclubs zutreffend.

Rationalisierung, partielle Lösungen und Zeremonien

Obskure Organisationen beweisen Resistenz in einer an sich stark vernetzten, komplexen Welt. Die Annahme der Neoinstitutionalisten, dass Organisationen hoch responsiv auf symbolische, regulative und kognitive Elemente ihrer Umwelt reagieren, wird also klar befürwortet. Umso mehr drängt sich die Frage auf, wie sich obskure NPOs generellen Umwelterwartungen entziehen.

Dazu werden drei Faktoren ins Feld geführt: Erstens verfügen obskure Organisationen über eine starke Ausprägung der obengenannten, organisationsinternen Punkte. Zweitens kann eine Entkoppelung der Organisation vom Organisationszweck angenommen werden, das heißt, es gibt eine Zielverschiebung. Welche Ziele diese Organisationen (vielleicht auch unbewusst), neben den offiziell verlauteten, verfolgen, lässt sich nur vermuten. Klar ist aber, dass die formale Zielverfolgung die Organisationen nur partiell betrifft. Obskure Organisationen investieren in Zeremonien, um jene Umwelterwartung zu erfüllen, der sie sich sozusagen freiwillig mit dem selbstaufgelegten Organisationszweck ausliefern. Ähnlich wie Thompson (1967) eine Abpufferung des unternehmerischen Handelns von anderen öffentlichen Belangen postuliert, kann bei obskuren Organisationen von einer intern folgenlosen Anpassung mittels zeremonieller Aktivitäten gesprochen werden (Hasse/Japp 1997: 142). Es handelt sich hier um Entkoppelung im Sinne Brunssons (1989: 27), wobei die *talk*-Komponente wohl durch

69 Das heißt nicht, dass Selznick den Organisationscharakter als etwas Steuerbares sieht. Im Gegenteil: »character-defining choices are not made verbally, they may not even be made consciously« (1957: 55). Die TVA hat sich denn auch nicht Grass-Roots-mäßig entwickelt, sondern zu Kooptationsprozessen geführt.

action ersetzt werden müsste: eine Entkoppelung zwischen externgerichteter *action* einerseits und interner *action* andererseits.

In Übereinstimmung mit Batesons (1972: 334) plädierte Weick für ein prozesshaftes Verständnis von Organisation (wohingegen Selznick vor allem Institutionalisierung als Prozess wahrnimmt, während Organisation starr und technisch gedacht ist [1957: 19]):

Das Wort Organisation ist ein Substantiv und ein Mythos zugleich. Sieht man sich nach einer Organisation um, findet man keine. Was man findet, sind miteinander verknüpfte Geschehnisse, Vorgänge, die innerhalb fester Mauern ablaufen, und diese Vorgänge oder Abläufe, ihre Bahnen, ihre zeitliche Koordination sind die Formen und Formalitäten, aus denen wir fälschlich Inhalte machen, wenn wir von einer Organisation sprechen. (Weick 1974: 358)

Die Vermeidung des Substantivs »Organisation« und stattdessen die Hinwendung zum Verb »organisieren« wird unter anderem von Ahrne und Brunsson aufgenommen. Sie verweisen mit ihrem Konzept der Metaorganisation und später der *partial organization* auf die Organisation im Umfeld und Umwelt von Organisationen (2005; 2009). Statt Organisationen über Formalstruktur, Zweck, Hierarchie und Arbeitsteilung zu verstehen, definieren sie Organisation als eine *entschiedene* Ordnung, die sich erst danach in Formalstrukturen manifestiert. Weiter wird argumentiert, dass Organisation (in einem handlungstheoretischen Sinn) auch außerhalb von Organisationen vorkommt. Begrifflich wird die Unterscheidung im Englischen klarer, wenn zwischen *organization* und *organizing* unterschieden wird, wobei die Autoren dies selbst nicht tun. Wahrscheinlich sollte die Organisation nicht zur Handlung außerhalb formaler Organisationen degradiert werden und stattdessen den Rang eines übergeordneten Koordinationsprinzips erhalten (das auch global zum Einsatz kommt und gleichbedeutend mit Netzwerk- und institutionellen Koordinationsprinzipien zu handhaben ist). Den Autoren geht es letztlich auch darum, das Organisieren als Prinzip moderner Gesellschaften (wieder) zu schärfen und Akteuren, ob individuell oder korporiert, wieder mehr Handlungsmacht zuzuschreiben. Obskure Organisationen sind formal strukturiert, verfügen über Mitglieder, Hierarchien und Sanktionierungsmöglichkeiten. Sie entsprechen also jenen kompletten Organisationen, wie sie Ahrne und Brunsson beschreiben. Ein interessanter Punkt ist aber der *overspill*, der aus diesen Vernetzungsorganisationen (hier verstanden als Networking im individuellen, ressourcensteigernden Sinn) entsteht, was dem Konzept partieller Organisation (oder eben des Organisierens) entspricht. Da außerhalb der formalen Organisationen Möglichkeiten zur Koordination geschaffen werden, die ohne die Organisation nicht bestehen würden, diese dann aber auch nicht mehr im gleichen Maße abhängig sind von all den formalen Elementen, welche die komplette Organisation ausgemacht hatte. Dieser Effekt wird im zweiten empirischen Teil zum Thema werden, wenn es darum geht, das Zusammenspiel intraorganisationaler Netzwerke und interorganisationaler Netzwerke zu beleuchten. Als Nächstes werden aber die hier vorgestellten Konzepte und dem spezifisch eingeführten Begriff der eingeschlossenen Mikroinstitutionen zusammengebracht.

6.3 Eingeschlossene Mikroinstitutionen

Das Attribut der Eingeschlossenheit mag verwirren und soll nicht das Bild abgeschlossener, eingegrenzter Organisationen bemühen. Grenzen spielen allerdings eine wichtige Rolle für obskure Organisationen, auch wenn sie von innen heraus, einer Idee folgend, durch die Mitglieder konstruiert werden und damit ebenso auf Mythen basieren, wie auch die von Neoinstitutionalismus starkgemachten Rationalitätsmythen. Das Attribut eingeschlossen meint, dass diese Mikroinstitutionen ihre Wirkung ausschließlich in der Organisation selbst entfalten (und in ihrem entsprechenden Halo, wie später gezeigt wird). Zwei Aspekte sind dabei besonders wichtig:

1. Eingeschlossene Mikroinstitutionen basieren auf intraorganisational konstruierten Werten, die spezifischen Organisationscharakteristika dienen.
2. Eingeschlossene Mikroinstitutionen haben ausschließlich Bedeutung für die Mitglieder der Organisation. Nichtmitgliedern bleibt der Zugriff auf diese Institutionen strategisch durch Selektion und Geheimhaltung verwehrt.

Nun kann eingewendet werden, dass dieses Verständnis dem *taken for granted*-Aspekt von Institutionen zuwiderläuft. Im Gegensatz zu Selznicks These einer Wertinfusion durch institutionelle Führer wird die Rolle des Führers hier konzeptionell verstanden. Der Führer ist demnach nicht eine Person, die politisch-strategisch handelt und Werte vermittelt. Stattdessen fungiert institutionelle Führung über ein komplexes Zusammenspiel des organisationalen Selbstverständnisses, des Selbstverständnisses ihrer Mitglieder, dem Verhältnis der Mitglieder untereinander und der organisationalen Geschichte und institutionalisierten Narrative. Eingeschlossene Mikroinstitutionen sind demnach für eine spezifische Gruppe institutionalisiert und verlieren für Außenstehende ihre Bedeutung beziehungsweise werden nicht verstanden. Die Organisation als Ganzes kann als institutionalisiert im Sinne Selznicks (aber auch Meyer und Rowan oder Zucker) verstanden werden. Die Art und Weise, wie die Organisation aber wahrgenommen wird, ändert sich je nachdem, ob man Teil der Organisation ist oder nicht.⁷⁰

Die untersuchten obskuren Organisationen weisen ähnliche Mikroinstitutionen, also ähnliche Praktiken, Rituale, Normen und Werte, auf. Das lässt vermuten, dass es sich hier um eine weiter gefasste Institution handelt, die von den Mitgliedern von innen heraus aktiviert wird. Diese Institution ist die Vorstellung, wie eine obskure Organisation auszusehen und zu funktionieren hat und entspricht nicht einer eingeschlossenen Mikroinstitution, obschon sie mit diesen korrespondiert, sondern ist gesellschaftsweit verbreitet. Im Gegensatz zum Neoinstitutionalismus verorten die alten Institutionalistinnen die Quelle von Institutionalisierung nicht zwingend auf Ebene des organisationalen Feldes oder der Umwelt (vgl. Wooten/Hoffman 2017: 55), sondern durchaus in der Organisation selber (vgl. Selznick 1949; Hallet/Ventresca 2006). Diese Perspektive ist aber weitgehend in Vergessenheit geraten (vgl. Greenwood/Diaz/Li/Lorente 2010).

⁷⁰ Eingeschlossene Mikroinstitutionen sind also kein neues Konzept, sondern im Wesentlichen gruppenspezifische Institutionen. Die begriffliche Eingrenzung dient aber dem Fokus dieser Untersuchung und schärft den Institutionenbegriff.

Tab. 2: Modifizierte institutionelle Logiken

Institutionelle Logik	Markt	Korporation	Profession	Staat	Familie	Religion	Gemeinschaft
Logik angewandt auf obskure Organisation	Geschäftliches	Heimlichkeit & Diskretion	Homophilie	Politisches	Intimität	Hierarchie	Selektivität
Strukturelle/Symbolische Manifestierung (Beispiel)	Regionale Geschäftskluster	Geheime Mitgliederlisten	Häufigkeit von Professionen	Milizpolitiker als Mitglieder	Blutlinie	Stratifizierte Rollen	Formale Selektion
Normative Manifestierung (Beispiel)	Zurückweisung von Flitzvorwürfen	Vermeidung von Publizität	Ausschluss bestimmter Professionen	Ideologie	Vertrauen als Norm	Befehlsgewalt nach Rang	Generalisierte Reziprozität
Kognitive Manifestierung (Beispiel) (e.g.)	Effizienz in formaler Zweckerfüllung	Distinktion in ›in & out‹	Glaube an Gleichheit	Spezifische Weltansicht	Bruderschaft	Unterwürfigkeit und Obrigkeitsglaube	Glaube an Auserwähltheit

Diese Untersuchung folgt einer explorativen, phänomenorientierten Forschungsstrategie. Aus den gesammelten empirischen Kodes wurden in einem ersten Schritt aggregierte, übergeordnete Kategorien gefiltert. Um die Bandbreite der Daten in einen möglichst umfassenden, aber dennoch überzeugenden Rahmen zu fassen, wurde dazu die Literatur der institutionellen Logiken als analytisches Instrument zur Hilfe gezogen (Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 1999 und 2008; Scott et al. 2000; Thornton 2002). Entsprechend wurden Themen wie Kleidungsregeln, sprachliche Muster wie Anreden oder Erkennungszeichen einer offenen Kodierungsstrategie nach Gioia et al. (2012) verschiedenen Dimensionen zugewiesen. Diese Dimensionen basieren auf Thorntons Weiterentwicklung der institutionellen Logiken (2004: 44 f.; Thornton et al. 2012): Markt, Korporation, Profession, Staat, Familie, Religion und Gemeinschaft. In Bezug auf idealtypische, obskure Organisationen wurden daraus folgende Charakteristika abgeleitet: Heimlichkeit, Selektivität, Intimität, Hierarchie, Politik, Homophilie und Geschäftliches. Diese Charakteristika werden als durchlässige und verzahnte Beschreibung struktureller, normativer und symbolisch-kognitiver Manifestierungen in obskuren Organisationen verstanden.

Das Konzept der institutionellen Logiken liefert einen Rahmen, um distinkte Organisationsmerkmale nach Gruppen benennen zu können. Die eher allgemein gehaltenen Logiken von Thornton et al. (2012) wurden allerdings in Bezug auf obskure Organisationen modifiziert (vgl. Tab. 2). Der Ansatz der institutionellen Logiken macht Unterschiede zwischen und in Organisationen stark und läuft damit der neoinstitutionalistischen Prämisse organisationaler Homogenität entgegen (DiMaggio/Powell 1983). Der Logikansatz schafft es also, sich vom starken Mimetisierungsgedanken zu distanzieren und lässt institutionelle Vielfalt und Komplexität zu (vgl. Friedland 2009b). »Such a view has allegedly brought agency back into institutional analysis, the Achilles' heel of new institutionalism« (Klein Jr 2015: 327).

Markierte die Geburt der Idee der institutionellen Logiken also zunächst vor allem eine Korrekturbewegung in Richtung reflexiver Akteure, nahm der Diskurs rund um institutionelle Logiken bald eine davon losgelöste Eigendynamik an. Alford und Friedland sahen Logiken in erster Linie als Erklärungsmodell, das gegen die Perspektive atomisierter Akteure der neoklassischen Wirtschaftslehre stand. Der Markt wurde entsprechend als »institutionally specific cultural system for generating and measuring values« (1991: 234) gesehen, wobei Situationen vor allem von Widersprüchen und Konflikten gezeichnet sind (ebd: 249). Schließlich galt beispielsweise die Institutionslogik des Marktes als eine Logik unter mehreren. Was zählt, sind die zugrunde liegenden Werte, welche die Logik zusammenhalten. Das zentrale Verdienst liegt also darin, dass aufgezeigt wurde, wie institutionell komplex und widersprüchlich Organisationen in ihrem Innern sind. Eine Tatsache, die auch Weber und seiner Idee verschiedener Wertesphären nicht verborgen blieb, auf die sich Friedland später rückbesann: »Individuals competing and negotiating, organizations in conflict and coordination, and institution in contradiction and interdependency« (2018: 240 f.).

Fortan wird auf den Begriff der Logik nicht weiter eingegangen.⁷¹ Stattdessen werden Muster identifiziert, die sich einer übergeordneten Charakteristik zuordnen

71 Friedland selbst distanzierte sich später vom aktorsbetonenden Logikbegriff und sprach sich für die Berücksichtigung von Werten aus. Damit setzt er sich für eine Fortführung der selznickschen Perspektive ein: »While value was fundamental to the institutional aspect of an organization in Philip

lassen. Oder in anderen Worten: Die Logikperspektive kommt als methodisches Forschungsinstrument zum Zuge, nicht aber als theoretisches Modell.⁷² Entgegen der ursprünglichen Konzipierung durch Friedland und Alford (1991) interessieren bei obskuren Organisationen nicht in erster Linie supraorganisationale Gebilde, die Verhalten und Struktur modellieren, sondern eingeschlossene Mikroinstitutionen, die keine Bedeutung für Nichtmitglieder haben. Damit lässt sich das Konzept der Mikroinstitutionen auch von bereits besprochenen Grundfiguren der Organisationsforschung wie organisationaler Trägheit und umweltlicher Prägung abgrenzen. Zum einen, weil dem Institutionbegriff *per se* eine Trägheit inhärent ist und zum anderen weil die Prägung weniger über Umweltbedingungen, sondern vielmehr aus dem inkorporierten Innen der Organisationen herführt.

Den aus den institutionellen Logiken abgeleiteten Dimensionen liegen Werte zugrunde, die sich in Objekten und Praktiken manifestieren: Verträge, Zeremoniale, Roben, Ringe oder Einrichtungsgegenstände. Die Dimensionen sind aber selbst auch Wertungen:

An institutional logic is a valuation, but this valuation is not just a qualification of ›things‹ in practice, as in Saussurian linguistics where the sign is exterior to the referent. In the case of institutional objects, like profit or equity, there is a practical co-constitution of value and object, of goods and things [...]. (Friedland 2017: 20)

Damit ergibt sich ein zirkuläres Modell von Wert und Wertung, die sich gegenseitig bedingen und konstituieren. Die in Tabelle 2 dargestellten Ableitungen dieser Dimensionen und Werte basieren ihrerseits auf Beobachtungen, Werten, Objekten, Waren und Geschichten in obskuren Organisationen. Bemerkenswert scheint, dass sich aus allen bekannten Logiken charakteristische Merkmale in obskuren Organisationen ableiten lassen. Zurückzuführen ist dies auf die Eigenart obskurer Organisation an sich, keinem Bereich eindeutig zuordenbar zu sein. So sind obskure Organisationen zwar nicht profitorientiert, verfügen aber über hohe Selektionsmechanismen in Bezug auf ihre Mitglieder. Die Berufe der Mitglieder sind überdies Zeichen einer klaren Marktzuordnung, wie im zweiten Teil dieses Buches gezeigt wird. Ähnliches gilt für die Logik des Staates, der Profession oder Familie, die allesamt in obskuren Organisationen identifizierbar sind. Dennoch sind die beiden wichtigsten Charakteristiken für die Typologie obskurer Organisationen Selektivität und Heimlichkeit. Generell unterscheiden sich obskure Organisationen demnach von anderen Organisationen anhand aller identifizierten Dimensionen, allerdings offenbaren sich im Vergleich beachtliche Unterschiede innerhalb der beobachteten Organisationen (vgl. Kap. 8) mit Ausnahme der beiden genannten Hauptdimensionen, die empirisch erstaunlich ähnlich auftreten.

Der Intermediärcharakter obskurer Organisation ist eine Erklärung für diese Schneidung über verschiedene Ordnungen. Das andere ist die Methodologie des Logikkonzepts selber, das von supraorganisationalen, weitreichenden Institutionen ausgeht (Alford/Friedland 1991: 233). Es ist nicht erstaunlich, dass sich diese weitrei-

Selznick's foundational institutional analyses [...] the question of value has been largely absent from later strands of institutional theory – by design« (2017: 14).

72 Ein Vorschlag, den bereits Thornton und Ocasio selber formulierten, jedoch weitgehend unbeachtet blieb (vgl. 2008: 99).

chenden Ordnungen in nicht genau zuordenbaren Organisationen demnach stärker manifestieren. Tatsächlich orientiert sich die ursprüngliche Logikidee stark an den Prämissen der alten Institutionalisten. In Verbindung zu den oben besprochenen Modellen Selznicks lassen sich die aggregierten Dimensionen so zuordnen:

Tab. 3: Konzeptsynthese

Führung/Wertinfusion	Intimität	Bruderliebe, Emotionalität, Lebenslänglichkeit
	Selektivität	Auserwähltheit, generalisierte Reziprozität, Gegenseitigkeit
	Hierarchie	Ränge und Rollen, Unterwürfigkeit, Respekt
	Homophilie	Prägung, Gleichheit, Verbundenheit
Charakter und Identität	Geteilte Weltsicht	Politik, Ideologie, Sozialisation
	Heimlichkeit	Diskretion, Verschwiegenheit
	Geschäftliches	Filzvorwürfe, Moral, Ehrbarkeit, Ethik

Was hier daherkommt wie eine trennscharfe Zuordnung, fließt tatsächlich ineinander. Kapitel 9.1 thematisiert das Zusammenspiel dieser Mikroinstitutionen mit Blick auf Selznicks Konzepte von Charakter, Führung und Wertinfusion. Die Mikroinstitution an sich ist das übergeordnete Prinzip. Konstituiert durch Gruppennormen und Werte (vgl. Homans 1960).

Diese Mikroinstitutionen, die obskure Organisationen charakterisieren, befinden sich im Konflikt. Ein konstanter Wettbewerb beispielsweise zwischen Intimität und Hierarchie führt dazu, dass hochgradige institutionelle Komplexität herrscht (Greenwood et al. 2011). Diese Komplexität zeigt sich empirisch in der graduellen Variation der Ausprägung einzelner Charakteristika bei verschiedenen Organisationen. Obwohl der eben vorgestellte Rahmen den empirischen Resultaten gerecht wird, muss hervorgehoben werden, dass es Unterschiede gibt. Die analytisch scharf getrennte Theorie ist also, wie so oft, empirisch chaotisch und abhängig von spezifischer Situation, Kontext und einer Logik der Angemessenheit (Friedland 2002: 383). Das hier vorgestellte Konzept eingeschlossener Mikroinstitutionen soll ein Instrument zur Untersuchung interner Prozesse obskurer Organisationen bieten. Es versteht sich weder als abgeschlossen noch kompromisslos gegenüber ähnlich gelagerten Theorien und methodischen Instrumenten.⁷³

73 Es gibt Überlappungen zur Theorielinie der institutionellen Arbeit (*institutional work*, vgl. Lawrence/Suddaby/Leca 2009). So spielen unterschiedliche Grade der Verständlichkeit (Lawrence/Suddaby 2006: 234) eine wichtige Rolle: Hohe Verständlichkeit ist zur Aufrechterhaltung des formalen Regelsystems notwendig. Am anderen Ende des Spektrums geht es um die Reproduktion von Normen und Überzeugungen. All dies sind mehr oder weniger intendierte Formen institutioneller Arbeit. Nimmt man Bezug auf eine schematische Differenzierung von Meyer, der das institutionalistische Denken in einem Kontinuum »from more realist to more phenomenological models« (Meyer 2010: 3) ansiedelt, so ist die *institutional work*-Perspektive eher im realistischen Spektrum institutionalistischen Denkens zu verorten (zu dieser Differenzierung vgl. ausführlich Meyer 2009).

Der vorgestellte Zuschnitt lautet zusammengefasst: Eingeschlossene Mikroinstitutionen können als Legitimations- und Identitätsgrundlage für Organisation dienen. Sie sind eng an Tradition und eine historische Prägung der Organisation gekoppelt. Vorweggenommen lautet die These demnach: Je stärker eine Organisation durch eingeschlossene Mikroinstitutionen geprägt ist, desto eher kann sie gesellschaftlichen Mastertrends trotzen.

