

## 12 Umweltresistenz als historische Prägung

---

Die Entstehungsgeschichte heutiger obskurer Organisationen liefert Erklärungen, warum diese Organisationen heute so sind, wie sie sind. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich Zünfte, Logen und Serviceclubs einer Zweckveränderung stellen mussten, die aus einem Legitimitätsentzug resultierte. Zünften wurde mit der Gewerbefreiheit die Existenzgrundlage genommen. Die Rotarier orientieren sich aus Gründen der Filzvorwürfe neu. Logenmitglieder wurden von den machhabenden Klassen und der katholischen Kirche angefeindet und später in brutaler Weise von den Nationalsozialisten verboten und verfolgt. Papst Clemens XII. schrieb im Jahr 1738 abschätzend über die Logen:

Wir haben erfahren und das öffentliche Gerücht bestätigt es, dass gewisse Gesellschaften, Versammlungen, heimliche Zusammenkünfte, Verbindungen oder Winkelrotierungen gewöhnlich unter dem Namen Liberi Muratori oder Franc-Masons oder nach Verschiedenheit der Sprache unter anderen Benennungen weithin sich ausbreiten und täglich vermehren, in denen Menschen aller Religionen und Sekten mit dem angenommenen Scheine äußerer Rechtlichkeit zufrieden sich durch ein enges und geheimnisvolles Bündnis nach von ihnen angenommen Gesetzen und Gebräuchen mit einander eng vereinigen und, was sie heimlich treiben, sowohl durch einen auf die h. Schrift abgelegten Eid, als durch Anhäufung schwerer Strafen mit einem unverletzlichen Stillschweigen zu verhüllen, verpflichtet werden. (Zürcher Logen 1922: 15f.)

Es war also durchaus nicht so, dass sich obskure Organisationen zu allen Zeiten institutionellen Erwartungen und umweltlichen Anfeindungen hätten entziehen können. Zünfte hatten ihre Legitimation mit dem Aufkommen rechtlicher Reformen wie der Gewerbefreiheit und Steuerbarkeit ihre Daseinsberechtigung auf einen Schlag verloren. Ihnen wurde die Legitimität als Koordinatoren des gesellschaftlichen und ökonomischen Lebens entzogen. Bei den Serviceclubs war der Wandel von einem utilitaristischen Old-Boy-Netzwerk, bestehend aus Mittelständlern, hin zu einem Wohltätigkeitsclub weniger drastisch. Doch auch dies war letztlich eine Reaktion auf umweltlichen Druck in Form von Nepotismus- und Filzvorwürfen und damit einem Entzug der Legitimität. Die Verweigerung und Resistenz moderner institutionaler Trends wie der Geschlechtergleichheit und Transparenz erscheinen plausibler, wenn berücksichtigt wird, welche Geschichte diesen Organisationen sozusagen in die Struktur eingeschrieben ist. Das soll kein Argument für historischen Determinismus sein. Im Gegenteil: Obskure Organisationen betreiben viel Aufwand dafür, diese his-

torischen Wurzeln zu bewahren und zu bespielen und sollte der tatsächliche Bezug der Mitglieder zu diesen historischen Vorläufern auch noch so gesucht sein. Kurzum: Irgendwann in ihrer Geschichte wurde obskuren Organisationen die Legitimität entzogen oder von Beginn weg nicht erteilt, worunter diese litten. Eine Veränderung von Zweck und Aufbau der Organisation sicherte das Überleben mit dem Effekt, dass große Teile der Organisation künftig diskret und abgeschottet operierten.

## 12.1 Vernischung und Wachstumsverzicht

Vor diesem Hintergrund erscheint der Ansatz der Nischentheorie (Hannan/Freeman 1977) vielversprechend. Als Reaktion auf diesen umweltlichen Legitimitätsentzug schufen sich obskure Organisationen eigene Nischen, die nur partiell mit der breiteren Umwelt in Berührung kommen. Da obskure Organisationen kein Interesse daran haben, zu wachsen und dass die Mitglieder in den meisten Fällen aus einer Gesellschaftsschicht kommen, in der (staatliche) Einmischung als störend empfunden wird und einer grundliberalen Ideologie zuwiderläuft, wird das Nischenargument weiter gestärkt. Letzteres erklärt auch, weshalb bei der Selektion neuer Mitglieder viel Wert auf Homophilie, auf Überzeugungen, politische Ansichten und Beruf gelegt wird.

Die Nischentheorie lässt allerdings offen, inwiefern sich die betroffene Organisation abkapselt oder eher einen Weg der »partial solutions« (Meyer/Rowan 1977: 356) wählt. Mithilfe zeremonieller Aktivitäten, die ganz der Lesart des Neoinstitutionalismus entsprechend für eine Abpufferung des Organisationskerns vor Umweltansprüchen sorgen, interagieren obskure Organisationen mit ihrer institutionellen Umwelt. Diese variiert je nach Organisation. Meistens handelt es sich aber um lokale Bräuche oder Gesellschaftsevents. In diesem Sinne gilt: Organisationen bleiben nur dann am Leben, wenn sie zwischen Flexibilität und Stabilität das Gleichgewicht halten können.

Die Verschleierung von Organisationsstrukturen, Mitgliedschaft und organisationaler Praktiken führt im Fall von profitorientierten Organisationen zu einem Bruch mit der Umwelt und einem Verlust von Legitimität. Zunächst kann generell davon ausgegangen werden, dass Organisationen in Abhängigkeit von ihrer Umwelt, ihrem organisationalen Feld, ihren relevanten Stakeholdern stehen (und *vice versa*). Diese Grundannahme neoinstitutionalistischer Art wird aber von obskuren Organisationen *ad absurdum* geführt. Wenn nicht bekannt ist, wofür die Organisation steht, können auch keine genauen Umwelterwartungen formuliert werden. Denn: Die Organisationen verfolgen ja durchaus formale Zwecke, die im Bereich der Wohltätigkeit, der Pflege lokaler Bräuche und Traditionen oder der Selbstoptimierung liegen. Durch die Verschleierung der eigenen organisationalen Formen und Praktiken kann aber die Erfüllung dieser Ziele, mit relevanten Ausnahmen, nicht überprüft werden. Zu oben genannten Ausnahmen zählen gezielt platzierte, öffentlich wahrnehmbare Anlässe, Aktionen, PR-Maßnahmen dieser NPOs. So engagiert sich Rotary unter anderem bei der Bekämpfung von Polio, die Zünfte stellen die Infrastruktur und das Rahmenprogramm an Feiertagen zur Verfügung, die Logen laden zu Informationsvorträgen für Interessierte ein. Diese Aktivitäten können aber ohne Weiteres auch von transparenten Organisationen wahrgenommen werden (was auch geschieht, und das nicht etwa selten). Dies führt zurück zur Frage: Warum eigentlich dieser Schleier? Die Antwort darauf lässt sich gliedern in drei zusammenspielende Teilespekte: Widersetzen von

Umwelterwartungen, Selektion der Mitglieder und Einbettung in organisationsspezifische Umweltstrukturen.

Die Widersetzung vor Umwelterwartungen lässt sich am offensichtlichsten mit der fehlenden Transparenz organisationaler Praktiken und dem Ausschluss von Frauen deklinieren. Allgemeiner formuliert, handelt es sich um die Widersetzung rationaler Mythen, die als institutionalisierte Erwartungen an Organisationen herangetragen werden. Obskure Organisationen leisten sich hier bewusste Widersetzung, die auch dank ihrer starken intraorganisationalen, mikroinstitutionellen Konstituierung funktioniert. So sagt ein Zunftmeister treffend:

[D]ie Zunft selber achtet sich schon sehr stark, dass die Geschichte und die Tradition nicht zerstört werden. In diesem Amt, das ich habe, wird man auch geschult und geführt am Anfang, so dass man bestimmte Fehler nicht macht. Und zwar nicht, weil man diese Person korrigieren will, sondern man will einfach sicherstellen, dass die Grundwerte von diesem Amt in gleicher Art weitergeführt werden und da braucht man Unterstützung. [...] Ich behaupte, der Zunftmeister 2014 ist nicht fundamental verschieden zu einem Zunftmeister von 1960. Die Grundwerte sind die gleichen. (Zunftmitglied A)

Dass Außenstehende keinen Einblick in das Innere der Organisation erhalten und über Rituale oder Gespräche Geheimhaltung geübt wird, hat indirekt mit der von innen heraus konstruierten Grenzziehung zwischen Mitglied und Nichtmitglied beziehungsweise Eingeweihten und nicht Eingeweihten zu tun. Dies entspricht einer Statusgrenzziehung, die dabei hilft, die rigidien Selektionsmechanismen argumentativ hochzuhalten.

Die Selektion der Mitglieder hängt mit dem Schleier der Organisation zusammen, weil sie den Mythos der Auserwähltheit und den Mythos der Diskretion entstehen lässt. Diese sind wichtige Grundpfeiler für die intraorganisationale Konstitution obskurer Organisationen. Die norm- und wertbasierte Eigenwelt sorgt einerseits für die passende Sozialisation neuer Mitglieder und verschafft andererseits den Mitgliedern ein verbindendes *imprinting*. Letzteres macht sich schließlich in einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl bemerkbar und manifestiert sich in sogenannt ›brüderlicher Liebe‹, geschäftlich-solidarischer Hilfeleistungen, Informationstransfer und politischer Meinungsbildung.

Mit Einbettung in organisationsspezifische Umweltstrukturen ist gemeint, dass sich die Homogenität der Mitglieder auch auf das durch die obskure Organisation resultierende Feld an repräsentierten Organisationen auswirkt. Kurzum: Mitglieder, die sich in Weltsicht und Ideologie ähnlich sind, treffen sich aufgrund der lokalen Verankerung obskurer Organisation auch in spezifischen Milieus außerhalb der Organisation. Mittels zeremonieller Aktivitäten leisten obskure Organisationen allerdings einen Umweltbezug, wie er schon bei Meyer und Rowan prominent beschrieben war, allerdings nur selektiv und partiell. Dabei darf es auch Änderung, beispielsweise im formalen Zweck der Organisation, geben, die für wichtig gehaltene, interne ›Essenz‹ soll aber unberührt bleiben:

[D]ie Zunft hat gesellschaftliche Rahmenbedingungen adaptiert. Das hat sie gut gemacht. Sie hat es immer geschafft, die Essenz zu behalten und sich ansonsten zu entwickeln. [...] Ich glaube, sonst wären wir untergegangen, dann gäbe es uns nicht mehr.

Die Essenz ist die Geschichte, die Sorgfalt und die Tradition und dieses Gut in der Zeitgeschichte mitzuschleppen, aber gleichzeitig immer wieder den schwierigen Sachen auszuweichen und dabei gleichzeitig die Essenz zu behalten. (Zunftmitglied A)

Damit der Erhalt der ›Essenz‹ gelingt, wird das Organisationswachstum beschränkt. So leiden Organisationen, die stark auf einen Gemeinschaftssinn und intraorganisationale Solidarität angewiesen sind, unter zu starkem Wachstum (Geser 1982). Dazu kommt, dass obskure Organisationen mit zunehmender Größe ihre Mythen der Aus erwähltheit und Diskretion nur schwer aufrechterhalten könnten. Das heißt nicht, dass die übergeordnete Idee, der die Organisation angehört, also beispielsweise dem Freimaurertum oder Rotary International, nicht durchaus wachstumsaffin wäre, im Gegenteil. Aber für die einzelne, souverän agierende Organisation gibt es eine kritische Größe. Die Gesprächspartner waren sich einig, dass der Mitgliederzuwachs ge lenkt werden müsse – das heißt eine Mindestzahl an Neumitgliedern jährlich, aber auch eine Maximalzahl. Die Größe der Zunft A hat im 20. Jahrhundert zwischen rund 200 und 400 Mitgliedern variiert. Es scheint, dass heute, auch dank technischer Errungenschaften wie EMail, mehr Mitglieder möglich sind, als noch vor gut 50 Jahren. Obskure Organisationen wachsen also nicht wie herkömmliche Organisationen. Nicht zuletzt, weil organisationale Differenzierung nicht erwünscht ist, da sie obengenannter ›Essenz‹ entgegenlaufen würde.

Obskure Organisationen verändern sich proaktiv und präventiv, um Prozessen des Wandels zuvorzukommen und so ihren eigenen Charakter wahren zu können. Frei nach den Worten Tancredis in Guiseppe Tomasi di Lampedusas Roman *Der Gattopardo*: »Wenn alles bleiben soll, wie es ist, muss sich alles ändern« (2007). Die Aussage im Roman bezieht sich auf einen Wechsel der Machtverhältnisse in Südalitalien und den Untergang des sizilianischen Adels. In Bezug auf das obskure Verhältnis von Organisation Umwelt dient der Satz als Metapher für den Umgang der obskuren Organisation mit ihren anachronistischen Elementen in einer sich wandelnden Gesellschaft.

Ansell et al. schlagen dazu den Begriff *dynamic conservatism* vor und schreiben diesem vier interne Strategien zu: strategischer Rückzug, Selbstkannibalismus, Experimentation und Neupositionierung (2015: 89). Alle vier Formen sind bei den hier betrachteten Fällen beobachtbar: Logen tendieren zum strategischen Rückzug und Selbstkannibalismus. Die Frauenfrage droht, sie zu zerreißen. Sie haben außerdem die größte Mühe, geeignete neue Mitglieder zu finden, verglichen mit Zünften und Rotary. Diese lassen wiederum Elemente der Experimentation und Neupositionierung erkennen, indem sie ihre zeremoniellen Aktivitäten ausgebaut und verfeinert haben (Karneval und Charity).

Die zeremoniellen Aktivitäten sind für obskure Organisation aus Sicht ihrer Intermediärfunktion dennoch wichtig. Feldkonfigurierende Anlässe umreißen das Milieu, aus dem die Mitglieder der obskuren Organisation kommen (vgl. Lampel/Meyer 2008). Dabei werden Ereignisse und Anlässe, die rund um die Organisation stattfinden und an denen die Organisation als Akteur beteiligt ist, hervorgehoben. Die Bandbreite dieser Events ist groß: Turniere, Festivals, Lesungen, Konferenzen oder kulturelle Anlässe. Den Ereignissen wird eine maßgebliche Rolle bei der Konstituierung des organisationalen Umfelds beigemessen (vgl. Hardy/Maguire 2010).

Dasselbe Prinzip lässt sich auf interne Events anwenden. Dann wird, wie bereits erwähnt, die Organisation als Feld selbst verstanden. Für den Fall obskurer Organi

sationen, wo diese Ereignisse nicht immer zwingend öffentlich erlebbar sind, liefern Vaccaro und Palazzo eine Studie über die klandestinen Treffpunkte der sizilianischen Mafia und wie diese zur Stabilität der bestehenden Institutionen beitragen (2015). So beobachten auch sie eine Resistenz der Institutionen gegenüber Wandel, betonen aber gleichzeitig die Wichtigkeit von Werten, die gar im unwahrscheinlichen Fall der Mafia Wandel herbeiführen können. Ähnlich argumentieren Ravasi und Schultz, die mittels Längsschnittanalyse die Wichtigkeit organisationaler Identität und Wertebasis ermitteln und die damit zusammenhängende, intern konstruierte Legitimierung organisationaler Praktiken (2006).

Wie erwähnt stellt der Gründungsmythos, also die Idee, welchen historischen Idealen die Organisationen ›verpflichtet‹ sind und die tatsächlichen Relikte aus der Gründungszeit, die hochgehalten werden, wichtige Grundpfeiler obskurer Organisationen dar.

## 12.2 Historische Prägung als Mikroinstitution

Obskure Organisationen sind angewiesen auf eine Geschichte. Würde eine obskure Organisation heute neu gegründet werden, dürfte nicht nur die rechtfertigende Grundlage fehlen, sondern auch die Last der *liability of newness* schwer wiegen (Stinchcombe 1965: 417f.; Hannan/Freeman 1977; Hannan/Burton/Baron 1996; Freeman/Carroll/Hannan 1983). Demnach haben besonders junge Organisation höhere Hürden zu bewältigen, bevor sie sich in ihrem Feld etablieren können, und daher eine erhöhte Sterblichkeit im Gegensatz zu älteren, etablierten Organisationen. Die hier besprochenen Organisationen verfügen alle über eine Geschichte, die in allen Fällen mit einer Veränderung des formalen Organisationszwecks einhergeht. Die prämoderne Prägung steht in scharfem Kontrast zu dem, was oft als postbürokratische Hyperorganisationen bezeichnet wird (Bromley/Meyer 2015). Dazu kommt, dass die finanzielle und materielle Ressourcenabhängigkeit eher schwach ist, da der Druck, den Status des Mitgliederkörpers insgesamt hochzuhalten, das Potenzial für Wachstum hemmt. Damit sind obskure Organisationen fundamental anders als Organisationen, die ohne Limit wachsen können und wollen.<sup>11</sup>

Die historische Prägung von Organisationen ist ein anhaltendes Thema in der Populationsökologie, Institutionentheorie und auch der Netzwerkanalyse (Marquis/Tilcsik 2013). So wird auch Stinchcombes grundlegendes Konzept der institutionellen Prägung aus Organisationsgründungszeiten gerne regelmäßig neu debattiert (vgl. Lounsbury/Ventresca 2002). Trotz Neuinterpretationen lässt sich ein Bruch von Stinchcombes funktionalistischen Pfadabhängigkeiten zu den komplexen und subtilen Erwartungsstrukturen der neueren Neoinstitutionalistischen Schule nicht wegdiskutieren.

Empirisch liegen die Ursachen für anhaltende, historisch verankerte Prägungen bei Organisationen irgendwo in der Mitte, zwischen bewusster Aufrechterhaltung und Vermächtnisverwahrung (Burton/Beckman 2007) und unbewusst anhaltender

<sup>11</sup> Wettbewerbliche Aspekte machen hier den Unterschied aus. Würden obskure Organisationen einem Markt oder einer Liga ausgesetzt, die sie dazu zwingen, um knappe Ressourcen zu kämpfen, wären Rationalisierungstendenzen zu erwarten.

Trägheit (Hannan/Freeman 1984). Demnach gibt es mindestens zwei Arten der historischen Prägung, die obskure Organisationen auszeichnen. Die erste ist die Hochhaltung von Werten, die aus der Gründungszeit der Organisation zu stammen scheinen, aber mehr dem organisationalen Selbstbeschrieb als den historischen Tatsachen folgen. Hierzu zählen gestelzte Wahlprozedere und Rituale bei den Logenmitgliedern oder Zünftlern, die gar nicht so alt sind, in ihrer Form aber Alter suggerieren. Ein anderes Beispiel sind Zunftmeistergeschenke, die obligatorisch sind: ein Krug mit Insignien, eine heraldische Analyse oder Zunftfahnen. Das moralische Geschäftsgesetzen der Rotarier mag als Gegenreaktion zu einer Zeit des erstarkenden Kapitalismus mit Rockefeller, Carnegie und Co. plausibel erscheinen, doch die Intention der Gründer war in erster Linie geschäftlicher Erfolg. Die rotarischen Prinzipien kamen später dazu.<sup>12</sup>

Die zweite Art der historischen Prägung sind tatsächliche Relikte aus der Gründungszeit, die auch heute noch nachwirken. Ein Beispiel wäre die lokale Verankerung bei den Zünften. Mitglied kann auch heute nur jemand werden, der das Bürgerrecht der entsprechenden Gemeinde hat. Diese Form von Kleinteiligkeit macht aus heutiger Sicht keinen Sinn, schränkt sie doch die Auswahl an Personal massiv ein. Dennoch wird an dieser Regelung festgehalten. Andere Praktiken sind die Nachzüge von Familienmitgliedern. Was zu Gründungszeiten dem Erhalt des eigenen Geschlechts galt und einigermaßen natürlich vor sich ging, wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts zur aktiven Praktik, als Söhne von Zünftlern der Zunft A aktiv rekrutiert wurden, um die wichtigsten Stadtgeschlechter weiterhin zu den Mitgliedern zählen zu können.

Demgemäß ist die historische Prägung auch eine organisationsspezifische Mikroinstitution, die die Essenz und das historische Ideal der Organisation betont. Aus Respekt orientieren sich die Organisationen am Geist ihrer Gründer. Dies wird dadurch erleichtert, dass die Mitglieder auch heute mehrheitlich kein Problem darin sehen, ganze Gruppen auszuschließen. So handelt es sich bei der historischen Prägung vor allem um eine willentlich umgesetzte und erhaltene Prägung:

Bei meinem Amt beispielsweise, wo es sehr viel formelles Zeugs gibt, muss ich gewisse Dinge auch immer wieder nachlesen. Weil es halt anders ist als im Alltag und es hilft auch dabei, den Alltags-Schalter zu kippen, man ist einfach anders unterwegs. [...] Ich habe irgendwie sieben verschiedene Tenues. Die kenne ich auch nicht auswendig. Aber... und jetzt komme ich wieder auf den gesellschaftlichen Wandel zurück: Diese Dinge geben einem ein Gerüst und Halt. Das ist logischerweise nicht mehr so streng wie im 19. oder 18. Jahrhundert. Diese gesellschaftlichen Formen geben auch Halt. Die Zunft hat viele dieser Formen behalten, aber sie betreibt sie nicht so stur, dass man sagen müsste: »Nein, das kann man ja nicht mehr bringen«. Es hilft einfach im Umgang untereinander. Man ist einfach sorgfältiger. (Zunftmitglied A)

---

12 Ein weiterer möglicher Aspekt bildet die Tatsache, dass es sich bei den hier betrachteten Organisationen um NPOs handelt. Der Dritte Sektor hat seinerseits eine vormoderne Prägung. Dieses korporationistische Modell schreibt dem Dritten Sektor die Rolle der Elitensicherung zu, um radikalen sozial-reformerischen Forderungen die Basis zu entziehen (vgl. Toepler/Anheier 2005: 54). In Anbetracht der Ökonomisierung des Dritten Sektors dürfte dieses Argument aber kaum noch tragbar sein.

Offen bleibt die Frage, weshalb sich obskure Organisationen erstaunlich stark ähneln, obwohl ihre Prägung aus unterschiedlichen Zeiten stammt. Die Antwort liegt wohl darin, dass die bis heute anhaltende Prägung nicht auf die tatsächliche Gründungszeit zurückzuführen ist, sondern auf den Zeitpunkt der Zweckveränderung, also der Neupositionierung der Organisation. Das ist im Falle der Zünfte und Logen das späte 18. und 19. Jahrhundert, im Falle der Rotarier das 20. Jahrhundert. Eine mittelalterliche Prägung ist den heutigen Zünften, abgesehen von einigen Wappen und Verkleidungen, nicht anzumerken. Es sind auch nicht diese Elemente, die die sogenannte Essenz ausmachen, sondern die idealisierte Intimität, die Formen und Rituale untereinander.

## 12.3 Legitimität obskurer Organisation

Der historische Legitimitätsentzug bei obskuren Organisationen und damit einhergehende Zweckveränderung bedeuten nicht, dass diese Organisationen auf keine externe Legitimierung angewiesen wären. Wie in Abbildung 15 dargestellt, muss im Falle obskurer Organisation zwischen interner Legitimität (basierend auf eingeschlossenen Mikroinstitutionen) und externer Legitimitätszuschreibung unterschieden werden. Diese Unterscheidung ist auf alle Arten von Organisation anwendbar, für obskure Organisationen aufgrund ihrer internen Konstituierung besonders wichtig.

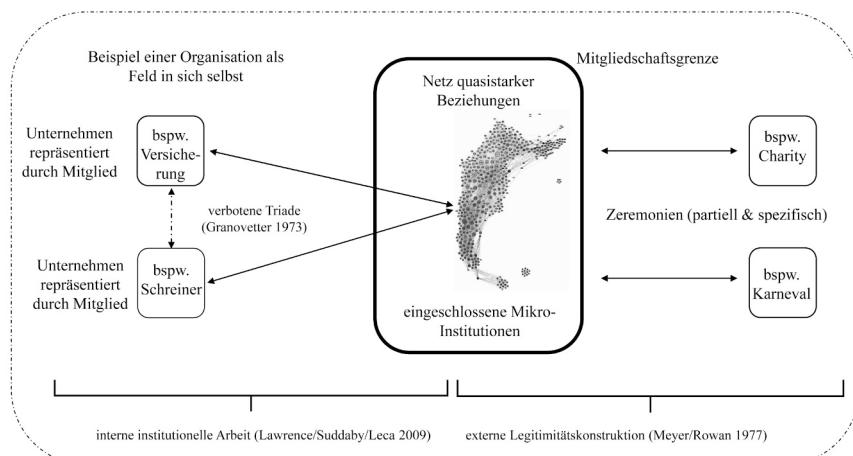
Legitimierung wird als starker Umwelteinfluss betrachtet, der maßgeblich mitbestimmt, wie Organisationen geführt werden, wie sie funktionieren, wie sie verstanden und evaluiert werden (vgl. Suchman 1995: 576). Interne Legitimität wird hingegen als in Organisationen konstituierte Legitimität betrachtet (Bitektine 2011). Das Zusammenspiel zwischen interner und externer Legitimitätszuschreibung (Baum/Oliver 1991; Suddaby/Greenwood 2005) war bislang kaum im Fokus organisationstheoretischer Untersuchungen (vgl. Drori/Honig 2013).<sup>13</sup>

In einigen Fällen wird interne Legitimitätskonstruktion gar gleichgesetzt mit externer Legitimitätszuschreibung. Das heißt, interne Legitimation kann nur aus einer externen Quelle entstehen (Zimmerman/Zeitz 2002). Andersherum wird interne Legitimität der Erfüllung formaler Ziele und Aufgaben gleichgesetzt (Kostova/Roth 2002; Kostova/Zaheer 1999). »Internal legitimacy relies upon emergent ›bottom up‹ practices accorded through individual agency, as opposed to institutional logics promoted and endorsed by organizational leaders due to their expected efficiencies« (Drori/Honig 2013: 347). Dagegen wird Organisationskultur als eine von Organisationsführern von oben herab infundierte Vorgabe betrachtet, die nicht zwingend zu interner Legitimität führen muss, aber dennoch oft tut, weil sie Resultat bewährter Lösungen und Regeln ist (vgl. Schein 1983: 14). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass interne Legitimität stärker mit formaler Zielerfüllung zusammenhängt, während organisationale Identität (Charakter bei Selznick), Kultur und Führung stärker auf ideologischen Überzeugungen basieren und weniger instrumentell angelegt sind.

---

13 Es haben sich drei analytische Kategorien der Legitimität durchgesetzt: kognitive, pragmatische und moralische Legitimität (vgl. Suchman 1995). Der hier verwendete Legitimitätsbegriff bezieht sich in der Hauptsache auf die kognitive, nicht hinterfragte und kulturell etablierte Legitimität (vgl. Tost 2011).

Abb. 22: Modell obskurer Netzwerkeffekte



Wie gezeigt wurde, ist es im Falle obskurer Organisationen die extern zugeschriebene Legitimität, die problematisch ist (vgl. exemplarisch DiMaggio/Powell 1983; Greenwood/Suddaby/Hinings 2002). Auf exokriner Ebene leisten obskure Organisationen also nur wenig Adaption (mit Ausnahme zeremonieller Aktivitäten) und keine lose Kopplung im Sinne von Meyer und Rowan.

Damit sind bei obskuren Organisationen partielle Lösungen beobachtbar, die aber nicht etwa zynisches Anerkennen einer Organisation-Umwelt-Diskrepanz beinhalten und auch keine Reformversprechen. Stattdessen widersetzen sich obskure Organisationen institutionellem Wandel, indem sie sich versperren.

Traditionen also das enactment historischer Praktiken (Weick 1995) und eingeschlossene Mikroinstitutionen sind die Basis für Legitimität und konstituieren organisationale Identität. Dadurch leitet sich folgende These ab: Je stärker eine Organisation durch eingeschlossene Mikroinstitutionen charakterisiert ist, desto eher wird sie sich gesellschaftlichen Mastertrends widersetzen können. Das Konzept der eingeschlossenen Mikroinstitutionen schließt damit an die Idee institutioneller Arbeit an (vgl. Lawrence/Suddaby/Leca 2009, 2011). Laut dieser Idee wird die institutionelle Agentschaft über Organisationsmitglieder praktiziert. Dabei spielen Überzeugungen, Ideologie und Kultur eine prägende Rolle. Mithilfe dieser analytischen Zweiteilung einer intern konstituierten Organisation und einer nach außen gerichteten Zeremonialstruktur lässt sich an die alten Institutionalisten anschließen.<sup>14</sup> Diese haben Organisationen *a priori* eine von innen heraus geschaffene Widerspenstigkeit zugeschrieben (Krygier 2012: 95).

<sup>14</sup> Eine Synthese zwischen internen Systemordnungen und der externen Anpassung des Systems an die gesellschaftliche Umwelt liefert auch der frühe Luhmann mit seiner Systemtheorie (1964: 111 ff.). Angelehnt an Coffmans Unterscheidung von Vorder- und Hinterbühne, betont Luhmann organisationale Grenzstellen, die für die Verständigung von außen nach innen zuständig sind (häufig besetzt durch hochspezialisierte Professionsvertreter). Wie die Neoinstitutionalisten geht Luhmann davon aus, dass »die interne Zweckspezifizierung [...] nicht ausreicht, um die Anpassung eines formal organisierten Systems an dessen Umwelt zu leisten« (Drepper 2003: 258).

Die sorgfältige Selektion der Aspiranten folgt fest verankerten Regeln und Normen, die dafür sorgen, dass die für gut befundenen Mitglieder als formal legitimiert gelten. So schnell geht dies aber nicht. In den häufigsten Fällen folgt nach der formellen Aufnahme eine Probezeit, die es zu bestehen gilt und die mit besonderen Ansprüchen und Erwartungen verknüpft ist. Dieses Modell erinnert einmal mehr an die Konstituierung klandestiner Organisationen, wie sie Geheimorganisationen wie die Mafia, Clubs, Rebellengruppen oder auch Geheimdienste anwenden. Das Ziel dieser Auswahlprozesse ist stets dasselbe und unterscheidet sich diesbezüglich von einem normalen Aufnahmeprozedere oder besser Bewerbungsprozedere einer großen, internationalen Firma in der Intensität und dass sie auf alle Mitglieder der Organisation angewendet wird. Es geht darum, ob die sich bewerbende und aufzunehmende Person den Anforderungen gerecht wird und zum bestehenden Pool der Mitglieder in Bezug auf Habits, Wertvorstellungen und Weltanschauung passt. Letzteres ist die saloppe Formulierung für ein an sich sehr komplexes Geflecht kultureller Gepflogenheiten, Ideale und Normen, wie man sich in welchem Kontext verhält.

Die engmaschige Vernetzung in der obskuren Organisation führt zu verbotenen Triaden im Sinne Granovetters und fungiert als Brückenbauer im Sinne Burts für weiterführende Vernetzung. In der Abbildung wird dies gekennzeichnet durch zwei vernetzte Unternehmen, die jeweils von einem Mitglied repräsentiert werden (hier beispielsweise eine Versicherung und ein Schreinerunternehmen). Diese beiden Unternehmen stehen über die personelle Vernetzung ihrer Repräsentanten in Verbindung. Diese Verbindung ist für die Außenwelt allerdings nicht sichtbar, da die organisationale Responsivität nur zeremonieller Art und Weise ist und so spezifische Umwelterwartungen erfüllt (hier beispielsweise angeführt mit Charity oder Karneval). Aus einer Perspektive der Legitimierung kommt es intern also zu institutioneller Arbeit, die Kompatibilität zum organisationalen Charakter aufweist, während externe Erwartungen in zeremonieller Art und Weise befriedigt werden, wie dies schon Meyer und Rowan vorgeschlagen haben, allerdings auf partielle und spezifische Weise.

