

ken sowohl ermöglicht als auch erzwungen (»embedded agency«) (vgl. Ocasio & Gai, 2020; Ocasio & Thornton, 2008, 111–115; Thornton et al., 2012).

In diesem Ansatz lösen sich die Analyseebenen Mikro-, Meso- und Makroebene nicht voneinander, sondern stellen ihre gegenseitigen Relationen in den Fokus (vgl. Preisendörfer 2011³: 27). Institutionelle Logiken verdeutlichen die Einbettung und das Wechselspiel zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft respektive zwischen individueller Handlung und Institution.

Die Anerkennung des Individuums innerhalb von Organisationen ist für diese Arbeit zentral. Gerade im Kontext der römisch-katholischen Kirche, an deren Spitze eine Person steht und deren Ekklesiologie unter anderem die religiöse Autorität in Form von Priestern ins Zentrum rückt, hilft dieser theoretische Ansatz dabei, das Zusammenspiel zwischen diesen einzelnen Personen und der Organisation nachzuzeichnen. Diese Annäherung hilft, zu verstehen, weshalb einzelne Personen in Organisationen deren gesamte Strukturen, Handlungen und den gesamten Aufbau beeinflussen können und weshalb es entscheidend ist, wie institutionelle Erwartungen von Individuen der Organisation wahrgenommen und reflektiert werden.

3.3 Institutionelle Pluralismen: Konflikte und Stabilität von Organisationen

Die Umwelt der Institutionen ist nicht homogen und in den meisten Fällen wirkt nicht nur eine institutionelle Logik auf Organisationen ein. Stattdessen existiert ein Pluralismus an Logiken, die bewirken, dass Organisationen mehreren Institutionen respektive institutionellen Erwartungen ausgesetzt sind. Diese können sich gegenseitig bedingen, sie können aber auch konträr zueinander stehen und Herausforderungen für das Erwartungsmanagement der Organisationen darstellen (vgl. Meyer & Rowan, 1977; vgl. Besharov & Smith, 2014; vgl. Ocasio & Thornton, 2008).

Aus der Forschung zeigt sich, dass entweder ein Wettbewerb und ein Konflikt zwischen den unterschiedlichen institutionellen Erwartungen entstehen, was die Organisationen meistens destabilisiert (vgl. Battilana & Dorado, 2010). Oder es entsteht eine Koexistenz zwischen ihnen, sie vermischen sich in ihren Einflüssen und die Organisationen wachsen und profitieren davon (vgl. McPherson & Sauder, 2013).

Es scheint in der Wissenschaft ungeklärt zu sein, warum institutioneller Pluralismus für manche Organisationen schwierig zu handhaben ist und zu

Instabilität führt und bei anderen Organisationen in Wachstum und Fortschritt resultiert. Hier wird angenommen, dass bestimmte Logiken mitsamt ihren Institutionen mehr Einfluss auf Ziele, Funktionen, Angebote und Strategien der Organisationen haben als andere (vgl. Besharov & Smith, 2014, 365).

Besharov und Smith (2014) haben durch intensive Studierendurchsicht ein Analyseschema entworfen und Schlüsselerkenntnisse gewonnen, die zu verstehen helfen, wie sich multiple Logiken in Organisationen manifestieren, welche Implikationen durch sie entstehen und wie Organisationen und ihre Entscheidungsträger:innen multiple Logiken zu ihren Gunsten nutzen (vgl. ebd., 365).

Dabei gehen sie von einem Zweiachsenmodell aus, in dem sich die Organisationen verorten lassen. In diesem Modell gibt es einen Pol der Komptabilität und einen der Zentralisation.⁵ Beide sind in ihrem Ausprägungsgrad Schlüsselmechanismen im Umgang mit institutionellem Pluralismus. Kurz gesagt erklärt das eine, ob mehrere institutionelle Logiken nebeneinander toleriert werden und funktionieren, und das andere, ob mehrere institutionelle Logiken dominieren oder sich bedrohen.

Im Zusammenspiel bestimmen Komptabilität und Zentralisation darüber, ob Organisationen Konflikten und Wandel ausgesetzt sind oder ob sie resistent sind. Als Begründung dafür setzen sie auf drei Ebenen an, die es zu betrachten gilt, um die Organisation in ihrer Stabilität oder ihrem Wandel zu verstehen: die institutionelle, die organisationale und die individuelle Ebene. Auf allen dreien zeigt sich die Ausprägung von Komptabilität und Zentralisation als möglicher Grund und Faktor, wie institutioneller Pluralismus auf Organisationen einwirkt und weshalb sie daran scheitern oder wachsen.

3.3.1 Kompatible und inkompatible institutionelle Logiken

Komptabilität erklärt, ob multiple Logiken zueinander kompatibel oder inkompatibel sind. In ihrer Definition gilt die Beständigkeit einer Organisation als ein wichtiger Schlüsselfaktor, um zu erklären, ob Logiken zueinander kompatibel sind oder nicht. Mit Beständigkeit ist gemeint, wie konsequent organisationale Ziele und Handlungen sind. Je konsequenter und beständiger diese sind, desto schwieriger ist es für die Organisationen, unterschiedliche Logiken und Erwartungen zu managen (vgl. Besharov & Smith, 2014, 367).

5 Im Original: »compatibility« und »centrality« (Besharov & Smith, 2014, 365).

Beispielsweise ist es für die Religionslogik zentral, die Orthodoxie und Transzendenz der religiösen Institutionen aufrechtzuerhalten (vgl. Friedland, 2009, 33). Organisationen, die diese Religionslogik inkorporieren, stellen dies demnach als ein wichtiges Ziel ihrer Organisation auf. Da Ziele die Kernwerte und Kernideologien einer Organisation im Normalfall reflektieren, sind sie auch jener Teil der Organisation, welcher schwer zu ändern oder anzupassen ist (vgl. Besharov & Smith, 2014, 367). Nicht jede andere Logik ist nun mit diesem Ziel vereinbar, was zur Inkompatibilität und anschliessend zu Konflikten führen kann.

Unterschiedliche Faktoren können die Komptabilität von Logiken beeinflussen. Auf dem institutionellen Level sind es die Anzahl an Berufen und Rollen sowie die Beziehungen zwischen diesen, die auf die Komptabilität einwirken. Das liegt daran, dass Berufe und Rollen die Erreichbarkeit oder den Bestand an Personen bestimmen, die bestimmte Logiken in eine Organisation hinein- und mittragen. Je mehr unterschiedliche Berufe innerhalb eines Sektors aktiv sind, die um Ressourcen und Macht kämpfen müssen und sich in ihrer Legitimität über ihr Wissen und Können beweisen müssen, desto schwächer ist zumeist die Komptabilität ausgeprägt (vgl. ebd., 367).

Beispiele solchen Verhaltens zeigten Forschungen, welche die Gesundheitsbranche in den USA untersuchten. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts dominierten Berufe der Ärzte, Apotheker und Krankenschwester die Gesundheitsbranche. Ab der Mitte des 20. Jahrhunderts kamen andere Professionen dazu, zum Beispiel Anwälte, Finanzleute oder Human Resources. Jeder dieser Berufe ist von seinen eigenen Logiken geprägt, was Organisationen wie Spitäler wiederum in ihren Ziel- und Funktionsausrichtungen fragmentierte (beispielsweise anhand des Konflikts zwischen Patientenbetreuung und Rentabilität). Es zeigte sich, dass eine Komptabilität dieser unterschiedlichen Berufslogiken nicht zu erreichen war, was zu Konflikten innerhalb des Arbeitsumfelds führte und die gesamte Branche destabilisierte (vgl. ebd., 367).

Auf dem organisationalen Level sind Praktiken und Charakteristiken Faktoren, die einen Einfluss auf die Komptabilität haben. Dazu gehören Fragen wie: Wer wird weshalb für ein Unternehmen eingestellt? Oder: Welche Kriterien müssen Personen für eine Mitgliedschaft erfüllen? Des Weiteren gehört dazu, welche Werte und Normen die Organisation an Mitarbeitende oder Mitglieder weitergibt (Sozialisierungsprozesse). Je homogener die Mitglieder oder Mitarbeitenden in ihren Berufen, Rollen, Werten und Normen sind, desto niedriger fällt die Toleranz und dadurch die Komptabilität gegenüber

anderen Logiken innerhalb der Organisation aus, die nicht mit diesen Werten, Rollen und Normen vereinbar sind.

Hier knüpft das Management der Organisation am stärksten an, indem es um die Beschaffenheit und die Vorstellung der Mitglieder oder Angestellten weiss und sich somit aktiv von den institutionellen Erwartungen entkoppeln oder gegen diejenigen protestieren kann, die aus nicht dienlichen institutionellen Logiken stammen. Für die kroatischen Missionen könnte dies beispielsweise das Management zwischen Institutionen der Religion und jenen des Staates betreffen.

Schliesslich – und das ist ein entscheidender Beitrag der neo-institutionellen Theorien – sind die Charaktere der Individuen, der Mitglieder oder Angestellten entscheidend. Individuen tragen nicht nur aufgrund ihres Mitgliedsstatus oder ihrer Profession eine bestimmte Logik in sich, sondern auch, weil sie sich sowohl innerhalb als auch ausserhalb unterschiedlicher Organisationen bewegen. Dadurch kommen sie im Laufe ihres Lebens stets mit mehreren institutionellen Logiken in Kontakt. Für die Organisation und ihr Management ist nun massgeblich, wie stark das Individuum an diese Logiken aus seinem (sonstigen) Leben gebunden ist. Je schwächer die Bindung an bestimmte institutionelle Logiken innerhalb des Individuums ist, desto eher ist es bereit, multiple Logiken zu tolerieren und anzunehmen (höhere Komptabilität). Parallel lassen sich diese Individuen besser in ihrer Mitgliedschaft oder Profession oder den eigenen organisationalen Zielen sozialisieren. Bei Personen, die bestimmte institutionelle Logiken tief in ihrem Kern verankert haben, wäre dies nicht so einfach möglich (vgl. ebd., 368).

Die Beziehungen zwischen den Individuen einer Organisation wie auch zu ihrer Umwelt sind dabei nicht zu unterschätzende Faktoren. Bestehen enge Beziehungen zwischen den Mitgliedern und sind sie eher von der organisationalen Umwelt losgelöst, so neigen sie eher dazu, Strategien und Wege zu finden, um unterschiedliche Logiken in der Organisation zu vereinbaren und zu tolerieren, selbst wenn die Logiken auf institutioneller Ebene nicht kompatibel sind. Das heisst, sie sind eher gewillt, die Organisation trotz inkompatiblen Zielen oder Funktionen zu stabilisieren (vgl. ebd., 368).

Der Bereich der Komptabilität, der sich über die Individuen manifestiert, könnte sich gerade im Kontext der kroatischen Missionen und der zweiten Generation als hilfreiche Erklärung herausstellen. Bei der zweiten Generation ist davon auszugehen, dass sie Träger:innen institutioneller Logiken der Residenzgesellschaften sind, die aber möglicherweise nicht mit den Zielen und Funktionen der Missionen vereinbar sind. Die Bindung zu den anderen Mit-

gliedern oder auch jene an institutionelle Logik dürften dann entscheidend für die Stabilität der Organisation in Bezug auf den Generationswechsel sein (vgl. ebd., 375ff.).

3.3.2 Zentrale und periphere institutionelle Logiken

Neben der Komptabilität ist die Zentralisation der andere Pol, der in seiner Ausprägung entscheidend dafür ist, ob der Umgang mit dem institutionellen Pluralismus zu Konflikt, Wandel oder Beständigkeit der Organisationen führt.

Zentralisation beschreibt, inwiefern und in welchem Ausmass mehr als eine Logik als organisationale Kernlogik dominiert und die Funktion und Ziele einer Organisation bestimmt (vgl. Besharov & Smith, 2014, 369).

Der Begriff der Zentralisation kommt allerdings aus dem wirtschaftlichen Verständnis der Organisationslehre und bedeutet, dass mehrere Aufgaben gleichrangig sind oder dass mehrere Aufgabenbereiche zu einem zusammengelegt werden, da sie eben gleich relevant sind. Von einer starken Zentralisation ist also dann die Rede, wenn Organisationen mehrere Logiken in ihre Kernaufgaben und Kernstrukturen integrieren. Sie ist hingegen niedrig ausgeprägt, wenn nur eine Logik dominiert und andere Logiken in die Peripherie abdrängt (vgl. ebd., 369). Damit schliesst dieses Konzept frühere neo-institutionelle Erkenntnisse mit ein, die davon ausgegangen sind, dass Organisation mithilfe entkoppelnder Mechanismen ihre Kernaufgabe schützen (vgl. J. W. Meyer & Rowan, 1977).

Auch auf die zweite Dimension haben einige Faktoren auf unterschiedlichen Analyseebenen einen Einfluss.

Auf der institutionellen Ebene zeigt sich eine hohe respektive niedrige Zentralisation, wenn es innerhalb von Organisationen starke Fragmentierungen oder Hierarchien in Zusammenhang mit (zumeist) organisationsinternen Akteuren gibt (bei Besharov und Smith als institutionelle Akteure bezeichnet (vgl. ebd., 369).

Je stärker beispielsweise die Hierarchie zwischen Berufen und Rollen in einer Organisation ausgeprägt ist und je stärker somit auch eine Hierarchie bei der Umsetzung von institutionellen Erwartungen entsteht, desto geringer ist die Zentralisation auf dem Level der institutionellen Logiken und Erwartungen. Je unkoordinierter respektive gleichrangiger diese Akteure sind (flache Hierarchien) und je mehr dadurch auch eine Gleichberechtigung ihrer Erwartungen besteht, desto höher ist die Zentralisation von unterschiedlichen institutionellen Erwartungen und Logiken im Kern von Organisationen.

Auf der organisationalen Ebene beeinflussen indessen Mission und Strategie sowie die Ressourcenabhängigkeit einer Organisation die Zentralisation von Logiken. Hier kommen schliesslich auch andere Organisationen als relevante Faktoren ins Spiel. Bestehen beispielsweise starke Hierarchien oder Abhängigkeiten zwischen sozialen Akteuren in einer organisationalen Umwelt, so ist die Gleichrangigkeit von unterschiedlichen Logiken schwächer ausgeprägt und Organisationen müssen für ihre Ressourcen bestimmte Ziele und Funktionen eher in ihre Peripherie auslagern und umgekehrt.

Als weiterführende Überlegung zum Forschungsgegenstand bedeutet dies, dass die Hierarchien innerhalb der kroatischen Missionen wie auch das Verhältnis zu anderen katholischen Akteuren von grosser Bedeutung sind, wenn es um organisationales Management und mögliche Veränderungen geht.

Die Individuen hingegen beeinflussen die Zentralisation in Organisationen in einer ähnlichen Weise wie die Komptabilität. Als fluidestes Element innerhalb von Organisationen sind schliesslich Gehorsam und Loyalität oder der Ehrgeiz des Einzelnen dahingehend entscheidend, ob sie einer oder mehreren Logiken folgen und diese repräsentieren. Das Ausmass, in dem die Person in das Feld dieser Logiken eingebunden ist, oder die Frage, ob sie in ihrer Rolle oder ihrem Status in der Organisation unterschiedlichen Logiken ausgesetzt ist (beispielsweise durch Networking oder Peergroups), haben derweil einen beträchtlichen Einfluss darauf, welche Logik in der Person selbst als Kernlogik funktioniert. Je stärker sie sich einer Logik verbunden fühlt, desto mehr versucht die Person, diese auch in die Kernaufgabe und Funktion der Organisationen einzubringen und andere Logiken in die Peripherie zu verschieben (vgl. ebd., 369f.).

Hierarchie und die Position der einzelnen Person sind dabei nicht irrelevant. Eine institutionelle Logik, getragen durch eine Person, ist eher dominant und durchzieht die zentralen Aufgaben einer Organisation, wenn sie durch mächtige organisationsinterne Akteure gestützt ist. Das heisst, wenn mehrere Personen Macht haben und somit mehrere Logiken in die Hauptaufgaben und Hauptfunktionen hineingetragen werden, so ist die Zentralisation in einer Organisation höher.

Erneut dürfte nach diesen Überlegungen die Hierarchie innerhalb römisch-katholischer Organisationen für die Stabilität der Missionen von Bedeutung sein. Dazu rücken die einzelne Rolle und Professionen im Umgang mit Veränderungen in den Vordergrund.

Das Werk von Besharov und Smith schliesst andere Zugänge des Neo-Institutionalismus im traditionelleren Sinn nach Rowan und Meyer, DiMaggio und Powell nicht aus, sondern verdeutlicht das Wechselspiel zwischen Institution, Organisation und Individuum. Dieser Ansatz berücksichtigt sowohl auf dem Level der Organisation als auch auf der Ebene des Individuums die Entscheidungsfreiheit darüber, wie etwas gehandhabt wird und weshalb es zu Veränderungen innerhalb von Organisationen kommen kann. Dabei lässt sich das tatsächliche Management von Institutionen in die bereits bekannten organisationalen Mechanismen mit Institutionen nach Isomorphie, Entkopplung und Protest einteilen (vgl. Kapitel 3.2).

Organisationen müssen mit Institutionen und institutionellem Pluralismus umgehen, um Ressourcen zu erhalten. Im Neo-Institutionalismus sind diese Ressourcen nicht nur mit materiellen Ressourcen gleichzusetzen, sondern vor allem mit Legitimität, die sich in Form von Akzeptanz, Glaubwürdigkeit oder Vertrauen zeigt (vgl. Kaina, 2009; Oswald, 2010; Richter, 2017; Suchman, 1995).

3.4 Organisationale Legitimität

In Bezug auf den Begriff der Legitimität lässt sich im Neo-Institutionalismus zwischen der »Legitimität einer Institution« respektive der Quelle der Institutionalisierung (vgl. dazu Kapitel 3.1 und 3.2) und der »Legitimität einer Organisation« unterscheiden. Letztgenanntes ist das, was Organisationen anstreben und was sie von anderen sozialen Akteuren zugeschrieben bekommen (vgl. dazu auch Suchman, 1995; Suddaby et al., 2017). Allerdings gab es bei vielen Autoren, auch beispielsweise bei Rowan und Meyer, nur wenig Abgrenzung zwischen dem Prozess der Institutionalisierung und jenem der Legitimation (vgl. auch Koch, 2009, 126).

Im früheren Neo-Institutionalismus fehlte es häufig an Definitionen, was genau unter Legitimität und unter diesem Prozess zu verstehen ist. Stattdessen beschrieben die Autoren, weshalb Organisationen sie brauchen und was die Konsequenzen von vorhandener Legitimität wie auch fehlender Legitimität sind (vgl. J. W. Meyer & Rowan, 1977).

Es gilt jedoch auch für neo-institutionelle Forschungen die ontologische Frage, inwiefern Legitimität in dieser Theorie als Konzept und als Prozess zu verstehen ist.