

9 Eine Gesellschaft in der Gesellschaft

Nachdem im ersten Teil gezeigt wurde, dass obskure Organisationen durch eine besonders hohe Ausprägung von sieben Charakteristiken beschrieben werden können, wird der Fokus nun auf eine einzelne Organisation dieses Typs gelegt. Die Zunft A steht fortan stellvertretend für den Typ der obskuren Organisation. Sie befindet sich in einer der größeren Schweizer Zentrumsstädte und zählt rund 450 Mitglieder. Die lokale Wirtschaft ist geprägt von kleinen und mittleren Betrieben. Zu den starken politischen Kräften im Kanton gehören bürgerliche Parteien wie die Christlichdemokratische Volkspartei (CVP), die Freisinnig-Demokratische Partei (FDP.Die Liberalen) oder die Schweizerische Volkspartei (SVP). Ausgehend von Kiesers und Walgenbachs Beobachtung, dass es sich bei Zünften in vielen Fällen um eigentliche Gesellschaften in der Gesellschaft handelte, interessiert sich dieses Kapitel für die konkrete Konstituierung einer obskuren Organisation. Es soll geklärt werden, was die Art dieser Organisation ausmacht und wie sich die organisationalen Eigenheiten auf das Verhältnis ihrer Mitglieder auswirken. Dazu hilft ein Blick in das Innere der Organisation, um zu sehen, wie sich die Organisation aufbaut, welche Dynamiken herrschen und wie Mitglieder strukturell zueinanderstehen.

Obskure Organisationen sind mit Blick auf die Intimitätsbemühungen und ihre relative Geschlossenheit Generatoren von Sozialkapital (Bourdieu 1983; Putnam 2001, 2002; Coleman 1988, 1990).¹ Sie investieren viel Energie in die Stärkung der Beziehungen ihrer Mitglieder und die organisationale Identität. Teilweise wurde bereits vorweggenommen, welche Effekte diese organisationalen Prozesse haben: Gemeinschaftsbildung und den Erhalt eines Netzwerkes, das über organisationale Grenzen, also über intraorganisationale Netzwerke hinausgeht. Der zweite Teil des Buches interessiert sich deshalb verstärkt dafür, welche Auswirkungen interne Organisationselemente auf lokale Ökonomien haben. Kurzum: Welche Effekte oder Implikationen haben intraorganisationale Netzwerke einer Domäne (Dritter Sektor) auf interorganisationale Netzwerke in einer anderen Domäne (Geschäftswelt)?

Die Sozialisierung der Mitglieder ab dem Zeitpunkt, an dem sie sich bewerben, zeigt, welche formalen und informalen Interaktionen den Mitgliedern helfen, die organisationalen Werte zu lernen (vgl. Van Maanen/Schein 1979). Über den Prozess der sozialen Interaktion lernen die Mitglieder die organisationale Sprache, Kodes,

1 Sozialkapitalkonzepte sind oft normativ geprägt. Sozialkapital hilft demnach dabei, Dinge und Personen zu erreichen, die einem eine Verbesserung der eigenen Position versprechen. Zu Negativaspekten von Sozialkapital vgl. Levi 1996; Sterbling 1998; Fiorina 1999).

Werte und Praktiken. Gleichzeitig konstituieren sie diese auch mit und steuern neue Informationen und Werte bei. Obskure Organisationen sollten also nicht als in der Vergangenheit »hängen geblieben« betrachtet werden, sondern durchaus als zeitgemäße Organisationen, mit Mitgliedern, die auf der Höhe ihrer Zeit sind. Vielmehr zeigt sich, dass anachronistisch anmutende Werte der Identifizierung und dem Knüpfen von Banden dienen, als dass sie tatsächlich geglaubt würden. So gesehen macht auch der Gebrauch von digitalen Medien wie Internetseiten und Apps Sinn. Dennoch geht es bei der Rekrutierung der Mitglieder auch darum, eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten: »By selection, socialization, controlling conditions of incumbency, and hero worship, succeeding generations of power-holders tend to regenerate the same institutions« (Stinchcombe 1968: 111).

In der Zunft werden Mitglieder, deren Väter bereits Mitglied in der Zunft waren oder sind, mit »auf Vaters Schild« bezeichnet. Sie haben keine formalen Erleichterungen, was den Eintritt angeht, aber die Familienmitglieder ermöglichen eine schnellere Vernetzung und walten oft als Zunftpaten. Nicht selten sind ganze Männergenerationen einer Familie in der Zunft engagiert:

Ich erinnere mich, wie [mein Sohn] mir gesagt, hat, dass er in die Zunft kommt. Ich hatte damals eine riesengroße Freude. Ich dachte zuerst, er wolle das zweite Kind ankündigen. Er hat gesagt. »Ich habe etwas zum Anstoßen: Ich habe mich bei der Zunft angemeldet«. Das ist für den Vater etwas sehr Schönes (Zunftmitglied A).

Organisationale Subeinheiten, wie beispielsweise das Ehrkomitee mit Repräsentations- oder Zunftgruppen mit Archivaufgaben, haben oft eigene Ziele und Pläne, die mit dem übergeordneten, formalen Organisationszweck wenig zu tun haben (Tsai/Ghoshal 1998: 467). Innerhalb der Subgruppen wird bestimmt, wer dabei sein kann und wer nicht. Sie kopieren damit den allgemeinen Mythos der Auserwähltheit. Die Organisation als Ganzes reproduziert sich hier also im Kleinen:

Das Ehrkomitee ist eine eingeschworene Gesellschaft, die viel stärker verbunden ist als die anderen Gruppen. Wir haben auch viel mehr Anlässe. Wir sind praktisch an jedem Zunftanlass dabei, weil wir ja die Leibgarde des Zunftmeisters sind. Da wird schon darauf geachtet, dass eher aktive Zünftler aufgenommen werden. Die anderen Zunftgruppen würde sagen: »Das sind die, die dann noch ein Bier bestellen, wenn sie eigentlich bereits vor zwei hätten aufhören sollen«. Sie bezeichnen sich dafür als die eher Intellektuellen der Zunft und wir sind eher die Festbrüder (Zunftmitglied D).

Die lokale Verankerung der Zunft, ihre Begrenzung auf Mitglieder, die einen lokalen Wohnsitz haben und häufig politische Ämter oder gehobene Geschäftspositionen besetzen, gepaart mit von der Öffentlichkeit verborgenen Tätigkeiten und rigiden Selektionsmechanismen, führen zur Assoziation von Filz und Vetternwirtschaft. Der Zusammenhang zwischen lokalen Macht- und Einflussstrukturen und oligarchischem Klüngel wurde in der Wertheim-Studie betont (Ellwein/Zoll 2003). In dieser ersten bundesdeutschen Gemeindestudie wurde »nicht nur die enge Verflechtung zwischen Stadtrat und Vereinsvorständen aufgedeckt, sondern gleichzeitig festgestellt, dass es im Vergleich zum aufwändigen Geschäft der Parteipolitik einfacher war, mit und durch den Verein Einfluss auf die Kommunalpolitik zu nehmen« (Wollmann/Roth

1999: 257). Zu ähnlichen Schlüssen kommt etwas früher Lehmbruch, indem er ein Verwischen zwischen Lokalpartei und Vereinen aller Art feststellte (1975).

Die Tatsache, dass lokal populären Vereinen in der Vergangenheit solche Vermittlungs- und gar Klüngeleigenschaften zugeschrieben wurden, legt nahe, eine obskure Organisation diesbezüglich genauer in den Fokus zu nehmen. Zuerst werden aber die vorgestellten Charakteristika miteinander in Beziehung gesetzt. Ziel ist es, ein Modell obskurer Organisationen zu präsentieren, das die genannten Charakteristiken relational analysiert.

9.1 Ein Modell obskurer Organisationen

Die sieben vorgestellten Charakteristiken konkretisieren jeweils eine Dimension, die aus dem Set an institutionellen Logiken abgeleitet wurden (vgl. Kap. 6.3). Diese stehen zum Teil im Konflikt zueinander. Es ist ein stetiger Aushandlungsprozess, welche dieser Logiken die Deutungshoheit in einer speziellen Situation gewinnt. So stehen sich beispielsweise Intimität der Mitglieder und das hierarchische Gefüge gegenüber. In der Praxis bestehen die beiden vermeintlichen Gegensätze gut nebeneinander. Entsprechend spielt es eine Rolle, mit welchen Mitgliedern man interagiert. Sind es Zunftbrüder aus derselben Subeinheit, ist Intimität eher gegeben, als wenn sich die Zünftler *in corpore* an einem Großanlass treffen. Die sieben besprochenen Charakteristiken, die je nach Ausprägung auch Mythen darstellen, sind, wie eingangs beschrieben, idealtypisch zu verstehen. Abbildung 9 visualisiert die Charakteristiken in einem Spinnendiagramm. Die maximale Ausprägung jeder Charakteristik würde bedeuten, dass es sich um die idealtypische obskure Organisation handelt. Die Abstufungen innerhalb der Charakteristik ist nicht absolut zu verstehen, sondern verhält sich relational zu den hier präsentierten Organisationen. Die Lesart ist demgemäß: Zünfte weisen mehr Hinweise zu Geschäftsverbindungen auf als Logen, aber weniger als Serviceclubs. Diese Abstufungen wurden aufgrund der vorliegenden Datengrundlage getroffen und sollen zunächst vor allem illustrativ verstanden werden. Selektivität ist der Punkt, in dem sich Logen, Zünfte und Serviceclubs am stärksten ähneln. Die Selektionsmechanismen sind gar so ähnlich, dass die Frage naheliegt, ob sich eine Form der Mitgliederaufnahme für diesen Organisationstyp institutionalisiert hat. Die Mitgliederaufnahme scheint alternativlos über die beschriebenen Prinzipien der Paten, dem Vorschlag und der Bewährung zu funktionieren. Die Selektivität kann daher auch als Hauptcharakteristik obskurer Organisationen gelten. Im Falle der Intimität und Homophilie ist die Abstufung analog. Logen weisen die höchste Homophilie und Intimität auf, gefolgt von den Zünften. Das heißt aber nicht, dass die Logenmitglieder die homogenste Gruppe darstellen. Aus Sicht der beruflichen Tätigkeit oder der politischen Couleur sind Zünfte und Serviceclubs durchaus homogener (wie in den beiden Charakteristiken der Weltsicht und Geschäftsverbindung angezeigt), allerdings ist die Teilnahme in einer Loge, also das Mitwirken in diesem stark symbolisch operierenden Männerbund, voraussetzungsreicher als in den profaneren Organisationen wie Zünften und Serviceclubs. Die Zünfte sind aufgrund ihrer starken lokalen Verankerung Spitzenreiter, wenn es um geteilte Weltsicht und Politikaffiliation geht. Sie sind auch die einzigen der untersuchten Organisationen, die formale Bedingungen zur politischen Einstellung ihrer Mitglieder machen. Die Logen sind diesbezüglich weni-

Abb. 9: Idealtypische Charakteristiken obskurer Organisationen

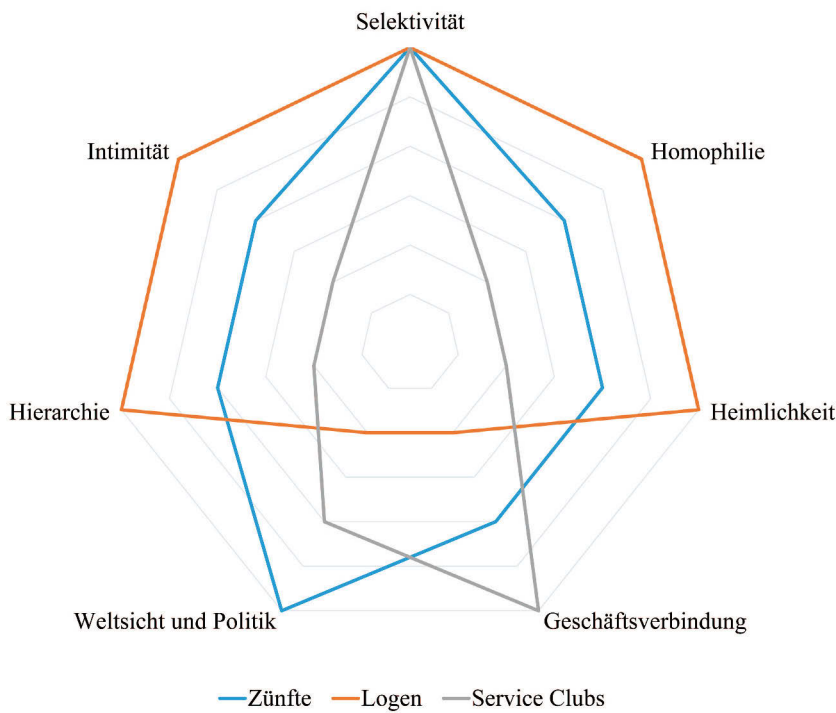
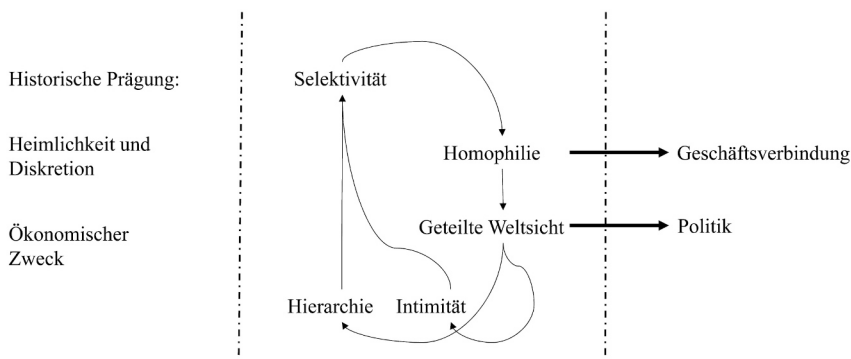


Abb. 10: Relationales Modell von Charakteristiken obskurer Organisationen



ger deutlich. Das Gleiche gilt für die Charakteristik der Geschäftsverbindungen. Hier sind die Serviceclubs führend, was mit dem rigiden Berufsklassenprinzip und dem erforderlichen Status der Mitglieder zu tun hat. Die Charakteristiken beeinflussen sich auch gegenseitig. So sind die Selektivität und Heimlichkeit Faktoren, welche die übrigen Charakteristiken überhaupt erst ermöglichen (vgl. Abb. 10). Es handelt sich bei dieser Darstellung nicht um ein Prozessmodell. Die Verbindungen zeigen nicht zwingend kausale Zusammenhänge und auch keine Funktionsbezüge.

So sind Heimlichkeit und Diskretion zwei Wertgrundlagen, die alle Prozesse der Zunft und ihre Konstituierung beeinflussen. Dazu kommt, dass Homophilie, Welt-sicht, Hierarchie und Geschäftsverbindung als Charakteristiken beschreibend sind, während Selektivität einen Vorgang betont. Es ist wichtig zu erwähnen, dass diese Dimensionen in allen Fällen Praktiken und Werte miteinbeziehen. Heimlichkeit und Diskretion sind historisch geprägte Tatsachen, die von den Mitgliedern auch heute noch mit viel Verve reproduziert werden, auch wenn die ursprünglichen Motive für rigide Selektion und Heimlichkeit heute nicht mehr notwendig sind. Ähnlich verhält es sich mit dem politökonomischen Zweck, den obskure Organisationen in ihrer Gründungszeit oftmals verfolgten und heute anderen formalen Zwecken gewichen ist, aber weiterhin als Wertprägung anhaftet. Selektivität ist der Prozess, der zu einer homogenen Gruppenzusammenstellung führt, wobei sich die Mitglieder in ihrer Sicht auf die Welt ähneln. Intimität und Hierarchie sind schließlich organisationspezifische Elemente, die, obschon vordergründig zuwiderlaufend, das Verhältnis der Mitglieder untereinander regeln. Das Modell ist rekursiv angelegt, um den stetigen Fluss zu verdeutlichen. Empirisch greifen die verschiedenen Charakteristiken ineinander. Die zwei gepunkteten Linien zeigen die Intern-extern-Distinktion an. So sind Geschäftsverbindungen und politische Belange Effekte, die aus der Interaktion in der Organisation zustande kommen.

Um sich der komplexen Umweltmoderation obskurer Organisationen anzunehmen, wird im Folgenden zwischen Ritualen als organisationsinternen Praktiken und Zeremonien als nach außen gerichteten Praktiken unterschieden. Die Unterscheidung mag begrifflich nicht ganz mit gängigen Ritualtermini oder der Idee organisationaler Zeremonien übereinstimmen. Sie dient hier aber in erster Linie der Demarkation zwischen intern und extern. Der organisationale Grenzverlauf ist von den Mitgliedern der Organisation konstruiert und so sind es auch die nach ›innen‹ gerichteten Handlungen und eben jene, die nach ›außen‹ gerichtet sind.

9.2 Rituale und Zeremonien

Rituale werden in der folgenden Ausführung als für die intraorganisationale Konstituierung relevante Praktiken betrachtet, während Zeremonien der Schauseite der Organisation dienen. Das heißt, Zeremonien sind jene Praktiken, mit welchen Umwelterwartungen entsprochen wird. Rituale sind organisationale und (mikro-)institutionalisierte Prozesse, die unhinterfragt ausgeführt werden. In manchen Fällen ist ihre Ausübung schriftlich und formal festgehalten und allen Mitgliedern zugänglich (Zünfte), in anderen Fällen ist das Wissen um die Durchführung der Rituale gewissen Hierarchiestufen vorbehalten und wird erst bei Erreichen der entsprechenden Stufe offenbart (Logen). Die wohl profanste Form von Ritualen findet sich bei den Serviceclubs. Hier sind Rituale weniger eindeutig identifizierbar, da sie sich nicht wesentlich von alltäglichen Praktiken in herkömmlichen Organisationen unterscheiden. Doch auch in Serviceclubs spielen sie eine wichtige Rolle, wenn es um Identitäts- und Charakterbildung in der Organisation geht.

Ritualen werden gemeinschaftskonstituierende Effekte zugeschrieben (Durkheim 2017). Häufig sind diese auf charismatische Herrschaftsprinzipien zurückzuführen (Weber 1980: 179). Besonders bei alten Organisationen dienten Rituale dem

formalisierten Wissenstransfer und der Generierung kollektiver Identität. Rituale sind eng mit Kultur und Gesellschaft verknüpft und wichtig für den Gruppenzusammenhalt (D'Aquili/Laughlin 1975; Turner 1969). Folgt man Tönnies' basaler Unterscheidung von Gemeinschaft und Gesellschaft, kommen starke Beziehungen vornehmlich in gemeinschaftlichen Strukturen vor. Ohne dabei konkret auf die Rolle von Ritualen einzugehen, nimmt Tönnies vorweg, dass es sich bei Ritualen vornehmlich um gemeinschaftliche Sozialpraktiken handelt, die auf Werten basieren. Im Gegensatz dazu bezeichnet Tönnies gesellschaftliche Assoziierung als geleitet von Interessen (2017). Das rituelle Symbolische wird damit dem instrumentell Utilitaristischen gegenübergestellt: die familiäre Gemeinschaft und die mechanische Gesellschaft. Goffman betrachtet Rituale eher aus einer Mikroperspektive als Benehmens- und Ehrerbietungskodex, welcher konkrete Handlungsanleitungen und Stabilität ermöglicht (2017a). Er konzentriert sich aber auch auf die verbindenden und gemeinschaftsfördernden Züge von Ritualen. Diese Lesart wird auf die Begriffe des Rituals und der Zeremonie angewandt. Die Zeremonie orientiert sich an einem gesellschaftlichen Publikum, während das Ritual in der in sich geschlossenen Gemeinschaft Anwendung findet (Marshall 2002; Baumeister 1991; Baumeister/Leary 1995). Daraus folgt, dass auch Unternehmen, also eine weit verbreitete Organisationsform, geprägt sind von ritualisierten Abläufen und Interaktionen. Ein regelmäßiges Firmenfrühstück wie bei Hewlett-Packard, Firmenfeste, Ausflüge, verbindliche Kaffeepausen oder Willkommensveranstaltungen für neue Mitarbeiter sind alles Beispiele für Organisationsrituale (vgl. Kieser/Walgenbach 2010: 122).

Die Dynamik zwischen Mitarbeitenden geht auf Interaktionsrituale zurück (vgl. Goffman 1959 und 2017; Van Maanen 1992). Diese Interaktionsrituale können informal (Geschäftssessen mit Kollegen), aber auch hochformal (Präsentationen und Meetings) sein. Gemeinsam ist den Ritualen Symbolik und Aufgabenorientiertheit. Diese Charakteristika führen zur Konstitution und Institutionalisierung vom Mitgliedschaftsbegriff in Feldern, konkret den Zuständen der Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit. Dabei spielt Symbolik eine wichtige Rolle: Beispielsweise ein kollektives Zeichen, das auf die geteilte Identität verweist (Merges 2004: 10). In der Zunft kommen diese Zeichen gar einer Art der Zertifizierung gleich. Unternehmer, die Mitglied in der Zunft sind, finden dank dieser Zertifizierung einen Absatzmarkt.

Rituale sorgen dafür, dass Alltagspraktiken auch in den Mikrokosmos der obskuren Organisation übertragen werden können, ohne einen Konflikt oder gar Bruch mit der Binnenlogik und Mikroinstitutionen der Organisation oder dem Selbstverständnis zu riskieren. Im Falle der Zünfte geht das strukturelle Abbild noch weiter, so ist es nämlich ein Spiegelbild der entsprechenden lokalen Ökonomie (Hazelrigg 1969: 324 f.). Gemäß Simmel brauchen Geheimgesellschaften Rituale zwingend, um eine Art Lebenstotalität zu schaffen, indem sie formgebende Strukturen rund um den Inhalt, den eigentlichen Zweck der Organisation bauen, »wie einen Körper um die Seele« (1908: 292). Um die Organisation als Entität abzurunden, werden Form und Seele der Einheit *in toto* als geheim eingestuft. Außerdem verleihen Rituale Geheimgesellschaften und Gruppen Stabilität:

Das Wesen der geheimen Gesellschaft als solcher ist Autonomie. Aber es ist eine solche, die sich der Anarchie nähert, das Heraustreten aus dem Bindungsrayon der Allgemeinheit hat für die geheime Gesellschaft leicht Wurzellosigkeit, einen Mangel an festem

Lebensgefühl und normierenden Rückhalten zur Folge. Dieses Manko nun ist es, dem die Bestimmtheit und Detailliertheit ihres Rituals zu Hilfe kommt. (Ebd.: 293).

Rituale und Bräuche sind die wohl stärkste Distinktion, die obskure Organisationen treffen, um sich von ihrer profanen Umwelt abzugrenzen. Vor dem Hintergrund des eigentlichen, formalen Zweckinhalts der Organisation erscheinen Rituale geradezu präponderant in der Art und Weise, wie sie gehütet werden und welche Geheimhaltung ihnen zukommt. Der Ritualbegriff hat eine alltagsweltliche, normative Prägung. Rituale beschreiben Sollvorschriften (vgl. Bergmann 2000: 153). Durkheim² fragt in seinen religionssoziologischen Betrachtungen: Welche Mechanismen halten Gesellschaften zusammen (2017)?

Rituale sind [...] Handlungsmuster, die zusammen mit bestimmten Denkmustern – den kollektiven Glaubensüberzeugungen – ein religiöses System bilden. [...] indem sie diejenigen, denen der Glaube an eine bestimmte symbolische Ordnung gemeinsam ist, miteinander verbinden, stärken sie das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit [...]. (Bergmann 2000: 154).

Wichtig ist dabei, dass Rituale selbst institutionalisierte Praktiken und damit Teil der Fülle an eingeschlossenen Mikroinstitutionen sind:

Für die Akteure verstehen sich die Rituale von selbst, es sind kulturelle Selbstverständlichkeiten, deren »Sinn« nicht hinterfragt wird, ja deren Sinn zu bezweifeln unsinnig ist. Dass der »ursprüngliche« Sinn eines Rituals in den meisten Fällen verloren gegangen ist, ist für die Ritualakteure ohne Belang. Für sie liegt der Sinn eines Rituals in seinem Vollzug [...]. (Ebd.: 156)

Der Vollzug seinerseits hat symbolische Qualität, steht also für etwas, das mit dem Ritual in Verbindung gebracht wird, wie etwa die gegenseitige Verpflichtung zu Solidarität.

Nicht alle organisationalen Praktiken in obskuren Organisationen sind Rituale. Unter Ritualen werden hier Praktiken verstanden, die zwei Zielen dienen: der Überzeugung (*belief*) und der Zugehörigkeit (*belonging*) (vgl. Marshall 2002). »Beliefs involve politics through and through, and since commitment demands compromise and action, beliefs just exist through the practices and rituals enacted to signify such commitments« (Klein Jr 2015: 345). Rituale beruhen dabei mehr auf Normen und Werten als alltägliche organisationale Praktiken. Sie dienen insbesondere der Sichtbarmachung dieser Normen und Werte, indem auf symbolische Art und Weise deren Bedeutung hochgehalten wird (vgl. Hazelrigg 1969: 328). Rituale dienen der internen Vermittlung von Werten (vgl. Selznick 1957). Oft werden Helden hochstilisiert wie etwa die Zunftmeister oder Personen, die Herausragendes für die Organisation geleistet haben. Jährlich werden Mitglieder für ihre besonderen Verdienste geehrt (vgl. Deal/Kennedy 1982, vertiefend dazu vgl. Kap. 10.1). Zentrale Werte, die über Rituale vermittelt werden sollen, sind die bereits besprochenen Vorstellungen von Solidarität, Gleichheit, Aus-

2 Auf Durkheims wegweisende Unterscheidung von Riten in positive, negative und Buß- und Sühneriten wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen (vgl. dazu Belliger/Krieger 2013).

erwähltheit und Diskretion. In der Zunft finden sich zwei Formen von Solidarität: interpersonale Freundschaft und kommunale Solidarität. Der Wechsel vom einen zum anderen findet über organisationale Prozesse, hauptsächlich über Rituale, statt (vgl. Kaplan 2014). Die Zunfttrituale zeigen an, dass man sich jetzt im Kreis der Eingeweihten befindet. Sei dies an einem Anlass, wo die Mitglieder mit einer besonderen Anrede begrüßt werden, oder nach der erfolgreichen Bewältigung der Probezeit.

In vielen Geheimgesellschaften und Gesellschaften mit verwandten Strukturen ist das Geheime anhand von Rängen angeordnet, sodass Novizen gar nicht die Möglichkeit haben, den geheimen Kern der Organisationen weiterzugeben. Erst mit dem Erlangen höherer Grade kommen weitere Einweihungen dazu. Auch bei Zünften ist dieses Prinzip, wenngleich in abgeschwächter Form, feststellbar. Die Verschwiegenheit gehört zum Ritualen unhinterfragt dazu, wie Simmel bereits 1908 im Falle der Freimaurerei oder des Studentenordens der Amizisten bemerkt: »Mit dem Ritual legt sich die geheime Gesellschaft freiwillig einen formalen Zwang auf, den ihre materiale Gelöstheit und Fürsichsein als Komplement fordert« (ebd.: 291). Ritualität kommt zustande, wenn eine Gemeinschaft ihren Mitgliedern konkrete Verhaltensweisen gegenüber anderen Mitgliedern oder Objekten auferlegt. Diese Verhaltensweisen sind repetitiv und werden daher als traditionell wahrgenommen, was ein gewisses Maß an Respekt verlangt (vgl. Radcliffe-Brown 1952: 123).

Ausgehend von den besprochenen Indikatoren für starke Beziehungen und der wichtigen Rolle von Ritualen, lassen sich in der empirischen Untersuchung zu Zünften rituelle Muster identifizieren, die wiederkehrend sind und deren Einhaltung von den Mitgliedern als sehr wichtig empfunden wird (vgl. Tab. 4).

In einer etwas abgewandelten Form fanden Zeremonien bei Institutionentheoretikern Beachtung. Meyer und Rowan identifizieren rationale Organisationsprinzipien, die als Zeremonien inszeniert, implementiert und demonstrativ zur Schau gestellt werden (1977). Die daraus folgende Pointe besagt, dass Anpassung an institutionelle Umwelten häufig nur auf formaler Ebene und zeremoniell geschieht, die tatsächliche Organisationsrealität allerdings davon entkoppelt, anderen Prinzipien folgt.

Unter Zeremonien werden hier jene Aktivitäten verstanden, die sich von Beginn an an ein Publikum richten, das sich außerhalb der Zunft befindet. Hier wird eine Schauseite gepflegt, um partielle gesellschaftliche Ansprüche zu befriedigen. Diese Erwartungsbefriedigung ist die eigentliche legitimatorische Basis der Zunft. Konkret ist dies die öffentliche Teilnahme an historischen Anlässen in Form eines Defiles, Karnevalsanlässe oder lokal-kulturelle Anlässe, wo auch die Zunft eine Aufwartung macht. Alle zeremoniellen Aktivitäten sind jedoch immer auf historische Bräuche und die daraus erwachsene Karnevalstradition zurückzuführen. Die Zunft pflegt dieses Bild nach außen. Was passiert, wenn das Umweltinteresse plötzlich auf das Innere der Zunft abzielt und sich weniger für die Karnevalsaktivitäten interessiert, soll der folgende Exkurs exemplifizieren.

Tab. 4: Auswahl zunftspezifischer Rituale

Rituale	Beispiel
Selektion	Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren (Aufnahmekommission, Wahl an Generalversammlung)
	Überprüfung der politischen Gesinnung. Die Zunft ist per Eigendefinition bürgerlich-konservativ (in der Schweizer Parteienlandschaft entspricht dies den Parteien CVP und FDP).
	Bürgen: Jeder Aspirant muss bei Bewerbung zwei Paten vorweisen, die als Bürgen walten.
Reziprozität	Zunftmeister tragen während ihrem Amtsjahr hohe Kosten (inoffizielle Schätzungen gehen von bis zu 200 000 Schweizer Franken aus). Die Ausgaben bestehen vor allem darin, jede Zunftsubgruppe zu einem geselligen Anlass einzuladen.
	Der Zunftmeister macht der Zunft traditionellerweise ein Geschenk (Insignien oder einen eigens komponierten Marsch beispielsweise).
	Zunftmitglieder finanzieren die Mitgliederzeitschriften, indem sie darin Inserate ihrer Firmen platzieren.
	Ein zunfteigener Fonds hilft verarmten Zünftlern im Falle von wirtschaftlicher Not aus. Allerdings darf diese Notsituation nicht leichtfertig selbst herbeigeführt worden sein.
Solidarität	Insbesondere neue Mitglieder sehen sich starken Erwartungen gegenübergestellt, was die Einsätze an Anlässen und das Engagement angeht. Wer nicht mitzieht, wird gemäßregelt.
	Zünftler helfen Zünftlern. Ist ein Mitglied in finanzieller Not, wird diesem in einem anonymisierten Verfahren geholfen.
Restriktionen	Eine informale Regel lautet, dass aggressives Werben für eigene wirtschaftliche Interessen verpönt ist. Ein Neuzünftler muss zuerst fest in der Gemeinschaft verankert sein und sich gewissermaßen die Sporen abverdient haben.
	Auf die Einhaltung bestimmter (älterer und jüngerer) Formen wird großer Wert gelegt: Anrede, Händeschütteln, Bekleidung.
Aufgaben	Es ist Usus, dass Mitglieder ihre Lebensmittel oder sonstige Waren bei anderen Mitgliedern einkaufen, die diese Waren anbieten. Ähnlich verhält sich dies mit der Vergabe von Geschäftsaufträgen. Begründet wird dieses Verhalten mit der gemeinsamen Vertrauensbasis durch die Zunft.
	Neue Mitglieder (Neuzünftler) haben die Pflicht, eine dreijährige Probezeit zu absolvieren. In dieser Zeit gibt es Pflichten, wie beispielsweise das Servieren bei Anlässen oder das Aufstellen von Infrastruktur.
Anlässe	Einmal jährlich findet eine Generalversammlung der Zünftler statt. Dort werden die Neuzünftler vorgestellt, die üblicherweise ein Theater oder Ähnliches aufführen. Dazu kommen drei bis vier weitere Grobanlässe und die monatlichen Zunftsitzen, ansonsten treffen sich die Zünftler in Kleingruppen.
Identifikation	Bestimmte Anlässe erfordern spezifische Kleiderordnungen, die in Einladungsschreiben oder auf einem Merkblatt vermerkt sind.
	Einzelne Gruppen verfügen über spezifische, selbst entworfene Logos, Wappen oder Heraldik, die sie bei Anlässen präsentieren.
	Zünftler tragen Reversanstecker zur gegenseitigen Identifikation.
	Firmeninhaber dekorieren ihre Geschäftsfassaden zuweilen mit Zunftflaggen.
Kontaktdichte	Die Mitglieder treffen sich je nach Position und Hierarchiestufe durchschnittlich zwischen 1- bis 4-mal im Monat, allerdings nicht immer im Gros, sondern in kleineren Untergruppen, deren Zusammensetzung sich ändert.
Intra-Vorderbühnen	Viele Mitglieder kennen sich untereinander nicht. Es ist deshalb wichtig, dass man sich in einer Form in Szene setzen kann. Dies geschieht oft spielerisch mit Theatern oder Reden.
	Zünftler, die sich vor der versammelten Gesellschaft in Szene setzen, werden häufig mit speziellen Ämtern geehrt (der lustigste Zünftler eines Jahrgangs wird beispielsweise zum Zunftnarren).

Sprache und Objekte	Die Zünftler sprechen sich vor allem bei formellen Anlässen mit hochgestochenen Anreden an. Untereinander bezeichnen sie sich als Zunftbrüder. Auch die verwendeten Insignien und Artefakte haben spezielle Namen und verlangen eine spezielle Verwendung.
Formal/informal	Zunfttreffen sind häufig in zwei Teile gegliedert: einen formellen Teil, wo Würdenträger Reden halten und Administratives verkünden. Gefolgt von einem informellen, als gesellig bezeichneten Teil.
Story/Rollen	Zunftinterne Gruppen, separate Anlässe und ihre gesonderten Identitäten innerhalb der Organisation (Ehrkomitee, Geschichtskomitee, Karnevalskomitee)
Hierarchie	Die Zunfthierarchie ist sehr strikt. So werden altgediente Mitglieder für ihre Leistungen für die Organisation respektiert. Leistungen außerhalb der Zunft werden schon fast künstlich ausgeblendet.
Probezeit	Neue Mitglieder durchlaufen nach ihrer formalen Aufnahme eine dreijährige Probezeit, bevor sie als vollwertige Mitglieder aufgenommen werden. Ihre offizielle Aufnahme folgt einem rituellen Ablauf.
Intra-Verbindungen	Neue Mitglieder erhalten einen Obmann und sind außerdem mit dem amtierenden Zunftmeister verbunden. Innerhalb dieser loseren Verbindungen ist es den Mitgliedern selbst überlassen, wie sie diese zelebrieren. Oft ergeben sich daraus allerdings ebenfalls wiederkehrende, gruppenspezifische Aktivitäten.

Exkurs: Der Karnevalsspielfilm und die Zunft³

Vor einigen Jahren verbreitet die führende lokale Tageszeitung aus der Region der Zunft A die Nachricht, dass ein Spielfilm einer Krimireihe aus dem deutschsprachigen Raum geplant ist. Der Kriminalfall soll während des Karnevals spielen und gedreht werden. Zu diesem Zweck sind die Produktionsfirma, die Stadt und die Zunft A eine Kooperation eingegangen. Der Zunftvorstand der lokal einflussreichsten Zunft hat das Drehbuch vorab lesen können und sich zur Unterstützung bezüglich Drehorte und Requisiten bereit erklärt.

Nur wenige Wochen später folgte die Nachricht, dass die Zunft aus dem Projekt aussteige, weil die neuste Drehbuchversion, die Zunft, weitere Gesellschaften und den Karneval insgesamt in einem schlechten Licht darstellen würde. »Wird der Karneval nur auf Sex und Alkohol reduziert, können wir das nicht akzeptieren«, wird der amtierende Zunftmeister zitiert. So sei der Film mit zu vielen negativen Klischees behaftet und widerspiegle nicht den traditionellen Karneval. Auch andere Karnevalsgesellschaften unterstützten den Entscheid der Zunft: »Natürlich gehören Alkohol, Drogen und Sex dazu, aber Karneval ist mehr als nur das«, wird der Präsident des lokalen Karnevalskomitees zitiert. Die Zünfte und Gesellschaften sind eng vernetzt. Man kennt sich untereinander.

Nur einen Tag später hat die Stadtposse nationales Interesse geweckt. Der Zunftmeister doppelt in einer nationalen Tageszeitung nach: »Eine Fortführung der Kooperation kommt nur in Frage, wenn das Drehbuch wieder abgeschwächt würde. [Der Zunftmeister] erklärt, dass der Ball bei den [Filmverantwortlichen] liege: »Wir von der Zunft sind nicht auf Publicity angewiesen.« Die Produktion scheint gefährdet. Mit

3 Der Quellenverweis auf die Medienberichte hätte zur Folge, dass Region und Namen der untersuchten Akteure bekannt würden. Dadurch wären aufgrund der übrigen Informationen konkrete Rückschlüsse möglich, was dem Gebot der Anonymisierung entgegenläuft. Die entsprechenden Zitate aus den Medienberichten wurden deshalb abgeändert, ohne dabei aber die Aussage zu verändern.

dem Ausstieg der Zunft ist es jetzt gut möglich, dass sich auch kleinere Gesellschaften oder Späszünfte nicht getrauen, beim Spielfilm mitzuwirken. Die Behörden schalten sich ein und vermitteln. Eine Woche später verschicken sie eine Medienmitteilung, in der sie die Produktionsfirma und das Drehbuch in Schutz nehmen und so versuchen, die Wogen zu glätten. Die Zunft verweigert die Zusammenarbeit weiterhin.

Die Ausstrahlung, fast genau ein Jahr später, zeigt schließlich, was Probleme bereitet hatte: Die Zunft spielt eine wichtige Rolle im Kriminalfall. Die Opfer und, wie sich herausstellt auch der Täter, sind alle Mitglieder dieser fiktiven Zunft. Das Mordmotiv des Täters ist maßgeblich auf Zunftregeln zurückzuführen, die die Ernennung eines Zunftmitglieds zum Zunftmeister wegen dessen drogenabhängigen Sohns verunmöglicht hätten. Auch mit Vorwürfen des Filzes wird gespielt, so ist ein Opfer ein Vorsteher eines lokalen Bauausschusses. Es wird vermutet, dass die Vergabe von Bauaufträgen ihm Feinde eingebracht haben könnte.

Es zeigt sich also, dass der Film eben vor allem Zunftpraktiken und institutionalisierte Erwartungshaltungen wie jene der Vetternwirtschaft und rigiden Zunftregeln aufnimmt und nicht etwa, wie die Zunft ein Jahr zuvor postuliert hatte, gegen den Karneval als Ganzes zielt. Der Regisseur des Films meinte in einem Interview mit der lokalen Tageszeitung dann auch:

Das Verrückte an dieser Geschichte war, dass die Zunft ja an der Entwicklung der Story beteiligt war. Erst als der neue Zunftmeister ins Amt trat, wendete sie sich gegen das Projekt. Dabei war der Zunft immer klar, dass jeder Film eine Mischung aus Realität und Fiktion ist. Das Drehbuch ist reine Fiktion, aber im Motiv für das Verbrechen haben wir versucht, *überzeugend* und realistisch zu sein, sonst funktioniert die ganze Story nicht. Vielleicht war es blauäugig, die Zunft so stark mit einzubeziehen. So gesehen verstehe ich die Zünftler sogar, die plötzlich Realität und Fiktion nicht mehr trennen konnten. Aber wir haben uns danach alle zusammengetroffen und die verstärkte Fiktionalisierung der Zunft aus dem Drehbuch besprochen. Dass die dann begannen, Lobbyarbeit gegen die Dreharbeiten zu machen, fand ich gar nicht okay. Das war ein harter Schlag, die gleichen Personen, die ich noch als nett und zugänglich erlebt habe, haben plötzlich versucht, das Projekt zu verhindern [...].

Es handelt sich bei dieser Geschichte um eine Stadtposse. Von Medien mit nationaler Reichweite wurde das Ganze durchaus mit humorvollem Unterton aufgenommen. Für die beteiligten Akteure dürfte die Geschichte indes viel Ärger bedeutet haben, wie der Interviewausschnitt mit dem Regisseur verdeutlicht.

Dieser kurze Exkurs zeigt, dass der Zunft ihr gesellschaftliches Ansehen durchaus wichtig ist. Ein Angriff auf dasselbe wird abgewehrt, indem Kooperation und damit Öffnung abgebrochen werden. Dies *notabene* mit der Rechtfertigung, der Karneval sei nicht korrekt dargestellt. Die TV-Produktion transportiert ein Bild der obskuren Organisation, das gesellschaftlich verbreitet ist. Feuchtfröhliche Gelage unter Männern, die dabei geschäftlich mauscheln und Vetternwirtschaft betreiben. Nepotismus ist damit eine Umwelterwartung, der eben gerade nicht nachgekommen wird, weil sie negativ behaftet ist. Die Aussage des Zunftmeisters, dass die Zunft Werbung nicht brauche, offenbart, dass offensichtlich kein Ressourcenbedarf besteht beziehungsweise die Kanäle, um diesen zu decken, nicht von einer Öffnung abhängig sind. Nebst Bewahrung des Ansehens und der Deutungshoheit verdeutlicht diese Posse auch, wie

engmaschig obskure Organisationen intern, aber auch extern vernetzt sind. Beteiligte Akteure wie die Behörden, andere Gesellschaften und gar Medienschaffende kennen sich häufig persönlich. Dabei spielt es keine Rolle, dass der Karneval lediglich eine zeremonielle Aktivität der Zunft darstellt, die außerhalb der närrischen Zeit kaum Thema ist.

Auch andere obskure Organisationen kennen die zeremonielle Befriedigung von Umwelterwartungen: öffentliche Vorträge bei den Druiden, Charity-Golfturniere bei den Rotariern oder Museumskooperationen der Freimaurer. Obskure Organisationen sind in Sachen Zeremonien ganz ähnlich wie »normale« Organisationen, wie weiter oben beschrieben, dies jedoch mit dem Unterschied, dass Umwelterwartungen hochselektiv bewirtet werden. Wie auch Individuen über Haltung, Kleidung und Verhalten ein Benehmen ausdrücken, das aus zeremoniellen Verhaltenselementen besteht und ein Gesamtbild mit bestimmten erwünschten Eigenschaften darstellt (Goffman 2017b: 26), so geben sich auch obskure Organisationen einer spezifischen Umwelterwartung hin. An dieser Stelle muss vermerkt werden, dass diese Umwelterwartungen immer sehr orts- und situationsgebunden sind. Eine Zunft mit starker Karnevalsverankerung funktioniert nur, wo Karneval eine gesellschaftliche Bedeutung hat. Eine obskure Studentenverbindung funktioniert nur, wo eine solche Verbindung über historische Verankerung verfügt. Diese partielle Legitimation verläuft also häufig entlang historisch-regionaler Pfade. Interessant sind die Serviceclubs, die kaum über eine solche Historizität verfügen. Sie müssen sich vergleichsweise stark im Wohltätigkeitsbereich engagieren und diese Aktivitäten einem Publikum präsentieren.

9.3 Starke Beziehungen und Vertrauen als Kreditsystem

Eine tiefe Beziehung, die wiederkehrend angestrengt wird und über emotionale Intensität verfügt, kann als vertrauensvolle Beziehung bezeichnet werden. Eine starke Beziehung gilt demnach als vertrauensstarke Beziehung. Auch bei verhältnismäßig kleinen Organisationen mit bis zu 40 Mitgliedern ist es aber nicht möglich, dass alle Mitglieder untereinander eine genuin freundschaftliche Beziehung, wie man sie mit Freundschaftsnetzwerken assoziiert, pflegen. Stattdessen werden über Rituale quasitarke Beziehungen konstruiert, die sich von starken Beziehungen im Sinne einer Freundschaft oder einer »echten« Bruderschaft unterscheiden. Seit Granovetters grundlegenden Ausführungen zu unterschiedlichen Beziehungsqualitäten haben sich verschiedene Disziplinen diesem Forschungsfeld angenommen (zur Übersicht vgl. McFadyen/Cannella 2004; Levin/Walter/Murnighan 2011; Marsden/Campbell 1984).

So werden zum Beispiel attributive Zuschreibungen zu den herkömmlichen schwachen beziehungsweise starken Beziehungen gemacht wie beispielsweise die Art der besonders vertrauensvollen, schwachen Beziehungen (Abrams et al. 2003; Levin/Cross 2004; Krackhardt 1992). Andere betonen die Wichtigkeit von Beziehungsnetzwerken für Lernprozesse (Lave/Wenger 1991), komplexe Problemlösungen (Hutchins 1991), Innovation (Ruef 2002; Bühler/Köhler 2004) in Organisationen oder Wertgenerierung zwischen Intra-Firm-Netzwerken (Tsai/Ghoshal 1998; Nahapiet/Ghoshal 1998). Demgegenüber stehen Studien, die auf Verklumpung bei zu viel und zu starker Vernetzung hinweisen (Grabher 1993; Uzzi 1997; Portes/Landolt 1996).

Ausgehend von Granovetters Grundthesen und der Kategorisierung von Beziehungen in starke und schwache Beziehungen, wurde in vielseitiger Weise versucht, Granovetters Konzept in Form von Fallstudien entweder zu stärken oder zu schwächen. Hansen betont die Vorteile schwacher Beziehungen zwischen organisationalen Unter-einheiten am Beispiel von Produktentwicklung, wenn es darum geht, schnell, nicht komplexes Wissen zu verbreiten. Der Nachteil liegt demgegenüber in der Verbreitung komplexer Information, die auf starke Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten angewiesen ist (1999). Levin und Cross legen den Fokus auf die vermittelnde Rolle von Vertrauen in Beziehungen, was dazu führt, dass über starke Beziehungen vermitteltes Wissen von dem Empfänger als sehr brauchbar eingestuft wurde, während die Vorteile schwacher Beziehungen wie bei Granovetter auf quantitativer Ebene beruhen (2004). Demgegenüber sehen andere den Vorteil starker Beziehung in der Diffusion tatsächlich hilfreicher Information, weil mehr Gewissheit darüber herrscht, was Vorteile bringt und was nicht (Ghoshal et al. 1994; Szulanski 1996; Uzzi 1996).

Granovetters ursprüngliche Erklärungsleistung, was die Stärke schwacher Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt anbelangt, mag von den genannten Studien abgeschwächt oder verstärkt worden sein, dennoch weisen seine Ausführungen auf ein bis dato wichtiges Feld in der Sozialforschung hin: das Zusammenspiel zwischen eigenständigen und denkenden Individuen, die jeweils in spezifische soziale Kontexte eingebettet sind, die überhaupt erst so etwas wie eine Vertrauensleistung ermöglichen.⁴ Die Kategorisierung in zwei Ausprägungen, nur starke und schwache Beziehungen, ist simplifizierend und empirisch nicht tragbar, was auch die unterschiedlichen Studienergebnisse belegen. Zu stark sind Beziehungen abhängig von Umfeld, Akteur, Branche, Zeitgeist und Momentum, als dass man diese in die Polarität von stark und schwach zwingen könnte. Aus methodischer und wissenschaftshistorischer Sicht spielt dies aber nur eine untergeordnete Rolle, haben doch Granovetters Vorarbeiten eine Reihe wegweisender Nachfolgestudien bewirkt.

Eine weitere, in der Literatur nur wenig beachtete Form der Beziehung kann als Quasibeziehung bezeichnet werden. Sie leitet sich aus der bereits beschriebenen idealisierten Intimität der Mitglieder ab und basiert auf einem geteilten Meinungs- und Erfahrungsspektrum, bedingt allerdings keine tatsächliche Beziehung von A und B. Ins Zentrum rückt stattdessen, dass sich beide in einem sehr engen und ähnlichen Wertekontext bewegen oder bewegt haben. Im empirischen Sinne ist dies so zu verstehen: Person A hatte vor 20 Jahren das Amt des Organisationskassiers inne. Es handelt sich dabei um ein sehr zentrales und prestigeträchtiges organisationales Amt und verleiht dem Inhaber des Amtes eine hohe Visibilität und entsprechendes Ansehen innerhalb der Organisation. Nun ist denkbar, dass das Amt des Kassiers mit der automatischen Mitgliedschaft in der Subgruppe aller ehemaligen Kassiers einhergeht. Solche symbolischen Quasibeziehungen sind nichts Außergewöhnliches in obskuren Organisationen. Sie leisten eine Vernetzung über die gesamte Altersstruktur und Funktionseinheiten der Organisation.

Weitere Beispiele, in denen Quasibeziehungen vorkommen, sind militärische Einheiten, in denen zu unterschiedlichen Zeiten gedient wurde, oder Studentenver-

4 Phänomenologisch und philosophisch ist dieses Problem des gegenseitigen Verständnisses und der Kooperation altbekannt und fand Beachtung in bedeutenden Werken von Husserls über Schütz bis Berger und Luckmann (vgl. Meyer 2008).

bindungen, in welchen Mitglieder zu unterschiedlichen Zeiten aktiv waren. Der Unterschied in diesen Beispielen liegt darin, dass die Beziehung nicht ohne Weiteres aktiviert werden kann, sondern erst durch Vermittlung einer Drittpartei, die das bloße Kennenlernen ermöglicht. Die intermediäre Rolle der Drittpartei kann aber auch von der formalen Organisation übernommen werden. Zentral ist der transzendente Aspekt der Mitgliedschaft als verbindendes Element, wie man es häufig bei dezentral organisierten kriminellen Organisationen wie Terrornetzwerken beobachten kann. Hier spielen Kognitionsrahmen, Symbolik und Narrative eine zentrale Rolle.

Diese Quasibeziehungen sind aber nicht schwächer als normale starke Beziehungen, zumindest so lange die Kontakte im Zunftrahmen angestrengt werden. In einer Studie zu israelischen Freimaurern bringt es ein Mitglied gut auf den Punkt:

There are some members who bond more, there are some who bond less, but we are all bonded together, no doubt about that ... you cannot break ties; look I can't sit next to everyone; I can only sit in a specific table ... there's someone on my right and someone on my left, so I can talk to them. I can't talk with a guy who sits at a distant table, but he's still my brother. (Kaplan 2014: 85)

In anderen Worten lassen sich die in Kapitel 8.3 beschriebene idealisierte Intimität und die damit zusammenhängenden Quasibeziehungen damit vergleichen, wie wenn beispielsweise ein Vereinskollege an den eigenen Geburtstag eingeladen werden »muss«, weil die übrigen Vereinsmitglieder ebenfalls eingeladen sind, obschon dieser eine Kollege vielleicht nicht unbedingt ein enger Freund ist. Die zu diesem Kollegen aufrechterhaltene Beziehung beruht auf der geteilten Mitgliedschaft in besagtem Verein. Dabei spielt es weniger eine Rolle, ob sich die beiden Personen tatsächlich nahestehen beziehungsweise über eine emotional tiefe Beziehung zueinander verfügen, solange der Organisationsrahmen sie in dieser idealisierten Form verbindet.

So wie auch Intimität folglich auf eingeschlossenen, organisationsspezifischen Mikroinstitutionen beruht, ist auch das herrschende Vertrauen unter den Mitgliedern ein durch die Organisation konstituiertes Element. Hier muss allerdings zwischen dem personalen und generellen Vertrauen unterschieden werden (vgl. Kap. 8.3). Der Schwenk zu Vertrauen als maßgebender Größe, was die Qualität einer Beziehung ausmacht, ist schnell gemacht und findet auch in der verwandten Sozialkapitalforschung Beachtung (Lane et al. 2001; Szulanski et al. 2004; van Wijk/Jansen/Lyles 2008). Generell wird unterschieden zwischen zwischenmenschlichem und generalisiertem Vertrauen (Coleman 1988 1990; Putnam 2002). Zwischenmenschliches, interpersonelles Vertrauen wird definiert als »the willingness of a party to be vulnerable« (Mayer et al. 1995: 712). Vertrauensmotive sind entweder wohlwollender Art oder basieren auf dem Interaktionspartner zugeschriebenen Kompetenzen (vgl. Levin/Cross 2004: 1478). Ein Vertrauensnetzwerk, das auf starken Normen und Werten basiert wie jenes der Zunft, kombiniert beide Varianten dieser Vertrauensmotive. Der erforderliche einwandfreie Leumund, die Zunftpaten, die Bewährungsprobe, die Verbindlichkeit und die Sanktionen sind allesamt Mittel, die eine diskrete, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen. Dabei kann interpersonelles Vertrauen ohne viel Zutun gedeihen. Anstelle von Zertifikaten oder distinkten Professionszuschreibungen, die Kompetenzvertrauen erwecken würden, treten organisationale Elemente, die Vertrauen fördern. Gewissermaßen handelt es sich um eine Zwischenform des interpersonellen Vertrauens und des

generalisierten Vertrauens.⁵ Letzteres wird allerdings öfter mit ganzen Gesellschaften oder bestimmten sozialen Kreisen in Verbindung gebracht als mit Organisationen. Generalisiertes Vertrauen meint dann das Vertrauen in staatliche Einrichtungen und in die Gesellschaft als Ganzes (vgl. Gambetta/Hamill 2005). Im Fall einer Organisation wie der Zunft, die Basis für ein weitreichendes Netzwerk bietet, kommt Vertrauen allerdings mehr die Form eines Kontrollmechanismus zu (Bachmann 2001). Diskretion, Heimlichkeit und Intimität ermöglichen Vertrauen und Vertrautheit strukturell sowie kognitiv. Vertrauen ist so gesehen in jedem Fall ein relationales Konzept, das verschiedene Ebenen umfasst. Auf interpersoneller Ebene vertrauen sich die Zünftler aufgrund ihrer geteilten Mitgliedschaft und attributiven Ähnlichkeit in Weltsicht und Ideologie (vgl. Powell 1990: 296 ff.). Auf struktureller Ebene sind Sanktionen und Normen die Garanten für Vertrauen. Das Gesetz des Wiedersehens, im Fall der Zunft sogar des häufigen Wiedersehens, erleichtert den Vertrauensmechanismus zudem (vgl. Nee/Opper 2015: 151). Wobei diese Verbindlichkeit auch eine Schattenseite des Vertrauens darstellt; wer sein Fleisch nicht beim Zunfmetzger einkauft, muss sich dafür vielleicht nicht direkt rechtfertigen, bemerkt wird es aber allemal.

Die Tatsache, dass Vertrauen seit spätestens den 1970er-Jahren immer mehr an Wichtigkeit bei der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen und Gemeinschaftsgeflechten aller Art gewinnt, ist darauf zurückzuführen, dass die lange vorherrschende Perspektive rational handelnder, kalkulierender Akteure zu einem Überdruß geführt hat, der nur langsam überwunden wurde.⁶ »Bringing Men Back In« hat Homans seinerzeit seinen Aufsatz betitelt (1964) und damit auch auf menschliche Regungen wie Wohlwollen und Altruismus verwiesen.

Freimaurer und Zünftler verweisen oft darauf, dass es in ihren Reihen nicht um geschäftliche Belange jedweder Art geht. Die Begründungen lassen sich in zwei Arten einteilen: Zum einen herrschen demnach keine geschäftlichen Interessen, weil dies nicht dem Sinn der Organisation entspricht und sie andernorts viel einfacher umzusetzen wären wie beispielsweise in Berufsverbänden, Businessnetzwerken oder Serviceclubs wie Rotary. Zum anderen untergräbt die Unterstellung geschäftlicher Interessen die organisationale Identität, weil man dann offenbar nicht verstanden hat, um was es denn eigentlich wirklich geht, nämlich Solidarität, Freundschaft und gegenseitige Hilfe. Bei anderen Mitgliedern komme dies zuweilen aber schon vor. Diese Argumentationslinien lassen sich durchaus kritisch betrachten. Das immens hohe Maß an Vertrauen, das die Brüder sich gegenseitig zusprechen, kann unter anderem

5 Der Vieldeutigkeit des Begriffs Vertrauen ist es geschuldet, dass er in zahlreichen Großtheorien eine zentrale Rolle einnimmt. Luhmann sieht (System-)Vertrauen als der Welt und ihren Akteuren immanent. Eine Welt ohne Vertrauen ist für ihn nicht vorstellbar, weil jedwede Interaktion *a priori* verunmöglicht würde (1989: 23). Diese Präposition findet sich auch in anderen sozialen Handlungstheorien, wird da aber nicht so deutlich hervorgehoben (vgl. Barber 1983). Giddens macht institutionenbasiertes Vertrauen zum Kern (1984). Zucker wiederum betrachtet Vertrauen prozessbasiert (1986). Was der Systemtheorie, Strukturierungstheorie und den Neoinstitutionalisten gleich ist, ist die Annahme, dass Vertrauen auf einem komplexen Gewebe aus Geschichte, Institutionen, Kontext und Glauben basiert, statt auf purer Berechnung (wie dies die Vertreter der Rational-Choice-Perspektive sehen würden). Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass Vertrauen Unsicherheit in sozialen Situationen reduziert. Unterschiede gibt es vor allem beim Fokus: System- und Strukturierungstheoretiker interessieren sich für system- und strukturimmanentes Vertrauen und klammern Akteure zunächst aus.

6 Für einen generellen Überblick zu verschiedenen Kategorien des Vertrauens vgl. Möllering 2006.

nur deswegen hochgehalten werden, weil es nicht von persönlichen Interessen überschattet wird. Die Gemeinschaft oder zumindest das gemeinschaftliche Ziel muss in diesem Sinne an erster Stelle stehen. Gleichzeitig sorgt das Vertrauensmaß aber auch dafür, dass risikofrei Geschäftsinteressen nachgegangen werden kann. Das zugrunde liegende Narrativ ändert sich dabei aber: Statt von Geschäftsinteressen spricht man von brüderlicher Hilfe. Das geschäftliche Element tritt zugunsten eines persönlichen Elements in den Hintergrund, wobei das persönliche Wohlergehen der Brüder selbstredend auch mit deren finanzieller und geschäftlicher Situation zusammenhängt. Diese Neubewertung der Situation ist eine genuin organisatorische Leistung obskurer Organisationen.

Vertrauen war schon zu den Hochzeiten von Zünften das entscheidende Merkmal und eine Bedingung für ihr Funktionieren (vgl. Ogilvie 2011). Gerade wenn starke Gesetzesgrundlagen fehlen, wie dies in der feudalen und frühmodernen westlichen Welt noch der Fall war, musste die Einhaltung von Verträgen und Verbindlichkeiten sichergestellt werden. Verträge weisen bekanntermaßen weit mehr Komponenten auf als rechtliche Regeln (vgl. Durkheim 1992). Dieses wichtige Organisationsmerkmal hat sich über die Jahrzehnte und gar Jahrhunderte in vielfältigen Formen in den Strukturen solcher Organisationen und ihren Organisationsnachbarn und -nachfolgern festgesetzt. Die spezifische Form von intraorganisational generiertem institutionellem Vertrauen ist daher nicht eine Erfindung moderner Business- oder Golfclubs (oder ihren Äquivalenten), sondern eine frühe Errungenschaft mit anhaltender Gültigkeit, auch in hochdifferenzierten, stark geöffneten Märkten und Gesellschaften (vgl. Uzzi 1996).

In Bezug auf den sozioökonomischen Kontext und dem darin immanenten Wettbewerbsgedanken erfüllen diese Organisationen die Funktion einer Kreditratingagentur. Die Emergenz dieser Kreditvergabeorganisationen erfolgt anhand der drei Steigerungsformen: Unsicherheit, Risiko und Sicherheit (vgl. Carruthers 2013). Demnach sorgen Kreditvergabeorganisationen oder, moderner, Ratingagenturen dafür, dass durch gezielte Kategorisierung und Indexierung verschiedener Felder die zu bewertenden Aspekte so messbar gemacht werden, dass sie sich letztlich in einem kohärenten System einordnen und vergleichen lassen. Es sind diese Vergleiche und Einordnungen, die zur Vergabe verschiedener Gütelabels führen, welche wiederum einen großen Einfluss auf die Marktpositionen der betroffenen Organisationen haben. Adaptiert man den Grundgedanken der Ratingagenturen ein wenig, fällt auf, dass obskure Organisationen eine ähnliche Funktion für ihre Mitglieder wahrnehmen. Eine Aufnahme ist Garant dafür, dass das Neumitglied »keine Leichen im Keller« hat, wirtschaftlich solvent ist, einem geordneten, um nicht zu sagen, bürgerlichen Lebensstil folgt und grundsätzlich eine wirtschaftlich liberale Ideologie verfolgt. Im Umkehrschluss wird der Wettbewerb durch den Ausschluss nichtpassender Akteure reduziert (vgl. Stuart 2000).

Ökonomische Unsicherheit darf im Kontext der Gründungszeit von Logen, Zünften und Serviceclubs nicht mit der Informationsunsicherheit, wie sie von der Institutionenökonomie beschrieben wird, verwechselt werden. Zu den mittelalterlichen Hochzeiten der Zünfte bedeutete Unsicherheit, klimatischen Bedingungen, Krankheiten und Seuchen und deterministischen Familienstrukturen ausgeliefert zu sein. Die Mitgliedschaft in einer organisierten Entität bedeutete deshalb in erster Linie vor allem Absicherung vor diesen Risiken. Die Bedeutung eines sozialen Netzes, das ei-

nen gegebenenfalls auffängt, stieg. »Corporate collective action in the form of commons and guilds was a suitable modus vivendi to combine participation in the market with protection against the negative side effects of that market« (Moor 2008: 207). In diesem Sinne werden historische Zünfte auch als »künstliche Familien« beschrieben, wobei »the term surrogate families would still better emphasize their difference from other societies« (ebd.). Die Unsicherheit als Ausgangslage lässt sich also nicht mit der Unsicherheit über den Zustand eines Gebrauchtwagens unterscheiden (vgl. Akerlof 1970).

Die Herausbildung rechtlich-formaler Entitäten wie eben Zunftorganisationen bedingten also eine ganze Reihe an zugrunde liegenden Institutionen, die das Marktwesen, das öffentliche Leben, das Klassenbewusstsein, Regierungsformen und Familienmodelle tangierten. Viele der im Kapitel 8 besprochenen Organisationscharakteristiken stammen aus diesen Zeiten und haben sich über die Jahrhunderte nur marginal der sich stark wandelnden Umwelt angepasst, andere kamen erst später als Antwort auf diesen Wandel zustande, vor allem jene Eigenschaften, die mit dem obskuren und diskreten Element dieser Organisationen zusammenhängen. Inwiefern die Bezeichnung der Surrogatfamilie auch heute auf obskure Organisationen zutrifft und was potenzielle Effekte der quasistarken, idealisierten Beziehungen in diesen Organisationen sind, ist im nächsten Kapitel Thema.

