

## 13 Schlussbemerkungen

---

Zu Beginn dieses Buches wurde die Frage gestellt, wie sogenannte obskure NPOs gesellschaftsweiten, institutionellen Erwartungen, die verstärkt an Organisationen gestellt werden, widerstehen. Die Beantwortung dieser Frage führte über verschiedene Etappen. Zunächst wurde gefragt, was obskure Organisationen idealtypisch auszeichnet. Es konnten mithilfe der institutionellen Logikliteratur sieben Charakteristiken exfiltriert werden, die in ihrer starken Ausprägung distinkt sind für obskure Organisationen: Selektivität, Diskretion, Intimität, Hierarchie, Homophilie, politische Verbandelungen und wirtschaftliche Verflechtung. Diese allgemein gehaltenen Charakteristiken wurden schließlich an einem konkreten Beispiel einer Schweizer Zunft eingehend betrachtet. Die obskure Organisation ist demnach aufgebaut wie eine Gesellschaft in der Gesellschaft, allerdings mit zentralen Exkludierungselementen. Ihre interne Kohäsion wird erreicht über gemeinschaftliche Rituale, die zu generalisiertem Strukturvertrauen in die Organisation, aber auch zu idealisiertem, interpersonellem Vertrauen führen, ähnlich einem Zertifizierungs- oder Kreditsystem. Die Implikationen, die sich aus diesem intraorganisationalen Geflecht erschließen, sind vor allem mit Blick auf lokale Ökonomien interessant. So vernetzt die obskure Organisation eine spezifische Auswahl an Unternehmen ähnlicher Art auf kleinem lokalem Raum. In Anbetracht der diskreten Haltung, die die Mitglieder zu ihrer Organisationsmitgliedschaft einnehmen, gepaart mit dem Gefühl der Auserwähltheit, ergibt sich daraus ein starkes, schwer sichtbares Beziehungsnetzwerk, das wie ein informales Gitter über lokale Ökonomien gelegt werden kann.

Mit diesem breit angelegten Untersuchungsrahmen, der einerseits auf Daten verschiedener obskurer Organisationen wie Logen, Serviceclubs und Zünften basiert, andererseits eine Zunft vertieft zum Thema macht, konnten der Charakter und die Funktionsweise von diesen Organisationen freigelegt werden. Dabei zeigt sich, dass obskure Organisationen eine starke Tendenz zu historischem *Re-Enactment* haben und sich Ziel und Zweck der Organisationen im Laufe der Zeit erheblich verändert haben. Die historische Prägung dieser Organisationen spielt eine wichtige Rolle, und zwar besonders in der organisationalen Selbstbeschreibung. Dazu kommt, dass interorganisationale Einheiten wiederum eigene Subsysteme, man könnte auch sagen eigene Identitäten, ausbilden, die nicht immer mit der Organisation als Ganzes im Einklang stehen. Mit Blick auf die eingangs gestellte Forschungsfrage drängen sich vier Erklärungsansätze für die vermeintliche Resistenz obskurer Organisationen auf:

- Obskure Organisationen sind sich aus historischen Gründen Selbstzweck. Die Organisationen sind heute nicht mehr die Lösung für ihr ehemals legitimes gesellschaftliches Problem. Diese funktionalistische Betrachtung offenbart die Multifunktionalität obskurer Organisationen und die organisationale Verselbstzweckung, die bereits bei Selznick oder Michels eine wichtige Rolle gespielt haben. Ersteres wird erreicht durch hohen Zeiteinsatz, emotionale Intensität (Vertrauen), idealisierte Intimität und Reziprozität (Granovetter 1973). Gemeinschaftsbildung ist kein formales Ziel der obskuren Organisationen, weshalb es zu einer speziellen Form von Entkopplung zwischen Formalstruktur und tatsächlichen Praktiken kommt (Meyer/Rowan 1977). Der Selbstzweck speist sich dabei einerseits aus dem Mitgliederkörper, das heißt die solidarische Gemeinschaft ist Ziel und Zweck der Organisationen, und andererseits aus der historischen Prägung obskurer Organisationen.
- Obskure Organisationen haben ›unsichtbare‹ Effekte auf lokale Gesellschaften. Die Selektionspraktiken und die damit zusammenhängenden Mythen der Discretion und Auserwähltheit ermöglichen die Gemeinschaftsbildung und sind ein Produktionsort von Sozialkapital (Coleman 1990; Putnam 2002). Die Rekrutierungsprozesse sind Distinktionsprozesse, die für die Motivation der Mitglieder eine wichtige Rolle spielen. Dies manifestiert sich in der normbasierten Weltsicht der Mitglieder, die über ihre Mitgliedschaft auch außerhalb der Organisation weiterführend vernetzt sind. Die Auswahl der Mitglieder wird nicht dem Zufall überlassen, sodass distinkte Gesellschaftskreise und Geschäftsmilieus in obskuren Organisationen repräsentiert sind und andere nicht. Der Effekt ist erhöhte sozialstrukturelle Nähe in politischen und geschäftlichen Sphären.
- Obskure Organisationen nehmen die Rolle einer Intermediärorganisation wahr und sind sich gleichzeitig selbst Umwelt. Als Mitgliedschaftsorganisation vernetzt die obskure Organisation Vertreter bestimmter beruflicher Zweige. Durch den hohen Identifikationsgrad der Mitglieder mit der Organisation sind sich die vernetzten Unternehmen dadurch sehr nah, auch wenn gelegentlich von einer vermeintlichen Trennung von Berufswelt und Privatsphäre berichtet wird. Das Feld der obskuren Organisation sind demnach nicht etwa Zulieferer, Abnehmer oder Regulationsinstanzen, sondern allen voran die von den Mitgliedern repräsentierten Organisationen. Damit ist sich die obskure Organisation selbst Umwelt und gleichzeitig ein Teil ihrer selbst (Hall/Fagen 1956). Dadurch wird die Komplexität des nicht Beobachtbaren erhöht, was gleichzeitig die Transparenzforderung erschwert, da nicht klar ist, was genau gefordert werden soll.
- Obskure Organisationen konstituieren sich in der Hauptsache über intern legitimierte Praktiken, die auf eingeschlossenen Mikroinstitutionen basieren. Mithilfe von Zeremonien befriedigen obskure Organisationen partielle und spezifische Umwelterwartungen. Die organisationalen Praktiken sind demnach nicht Resultate von Adaptionsprozessen an die weiter gefasste Umwelt, sondern intraorganisationale Konstrukte. Zeremonien befriedigen jene Ansprüche, die die Organisation von sich aus zulässt und ihr die notwendige Legitimität verleihen.

Damit kombiniert diese Untersuchung verschiedene Konzepte aus teils als inkompatibel bezeichneten Theorieströmungen miteinander. Es konnte gezeigt werden, dass Konzepte des alten Institutionalismus wie Selznicks organisationaler Charakter und

Identität gut mit neuen neoinstitutionalistischen Konzepten wie den institutionellen Logiken zusammengebracht werden können. Diese Analyseeinheiten korrespondieren miteinander und ergänzen sich. Der Einbezug einer Vielzahl relevanter Konzepte ist aber bei einer Untersuchung mit breiter Perspektive wichtig. Der Begriff der eingeschlossenen Mikroinstitution ist ein Vorschlag, wie Wert- und Ideologiekonzepte aus dem alten Institutionalismus neu betrachtet und in Verbindung mit Rationalisierungstheorien des Neoinstitutionalismus gebracht werden können. Die Mythen und Praktiken sind Folgen interner Institutionen und führen ihrerseits zu Schließung und Inertia. Empirisch gibt es zwar Variation, dennoch sind die organisationalen Routinen stark von eingeschlossenen Mikroinstitutionen geprägt.

Die Frage, die bleibt, ist: Inwiefern sind obskure Organisationen in ihrer Art distinkt? Oder handelt es sich tatsächlich um ›ganz normale‹ Organisationen (vgl. Kühl 2014)? Anschlussuntersuchungen müssen deshalb versuchen, den tautologischen Kreis der obskuren Organisation zu durchbrechen, indem alle Organisationen *a priori* als obskur betrachtet werden. Schließlich sind die intraorganisationale Konstituierung und die zeremonielle Adaption an bestimmte Umwelterwartungen allgemeine und vielseitig beobachtete Phänomene. Der Ausprägungsgrad und die Kombination der einzelnen Merkmale sind bei obskuren Organisationen speziell. Es bieten sich Vergleichsstudien verschiedener Organisationstypen aus dem Non-Profit- und Profitbereich in Bezug auf Selektion und Heimlichkeit an.

Außerdem sind obskure Organisationen potente Amplifikatoren für eine besondere Form von Vertrauen, die andere Qualitäten hat als generalisiertes System- oder Institutionsvertrauen. Hier bleibt die Frage, was die konkreten Auswirkungen solcher Beziehungs- und Vertrauensgemeinschaften für lokale Märkte sind?

