

## 10 Multilevelbetrachtung obskurer Netzwerke

---

Das Interesse an Netzwerken in der Organisations- und Institutionentheorie ist rasant gewachsen (Oberg/Powell 2018). Dennoch gibt es Lücken beim Zusammenspiel von Mikro- und Makrolevels in Netzwerken. Forschungsansätze konzentrieren sich häufig entweder auf den einen oder den anderen Zugang (vgl. Moliterno/Mahony 2011). Die Relationalität wird oft übergegangen (van Wijk et al. 2008). Konsens besteht darüber, dass Organisationen hierarchische, soziale Entitäten darstellen (March/Simon 1993), mit multiplen Handlungsebenen, eingebettet in einer spezifischen Umwelt (DiMaggio/Powell 1983). Organisationsmitglieder werden eingeteilt in Subgruppen oder Arbeitseinheiten (Granovetter 2005), die auf verschiedenen Ebenen der Hierarchieskala angesiedelt werden können (Krackhardt/Hansen 1993). Diese Subgruppenzugehörigkeit führt zu Interdependenzen zwischen den Mitgliedern (Hitt et al. 2007; Kozloski/Klein 2000; Zappa/Robins 2016).

Netzwerke werden verstanden als eine bestimmte Sozialstruktur unter vielen. Seltsamerweise wird Netzwerken in diesem Zusammenhang eine Besonderheit in Bezug auf Vertrauen und Vertrautheit zugeschrieben, die auf der Dichte von Netzwerken basiert (Powell/Koput/Smith-Doerr 1996; Bachmann 2001). Versteht man Netzwerk terminologisch aber als nicht abgeschlossenes Geflecht von Akteuren (Ahrne 2018), fällt es schwer, hier Aussagen zu Vertrauen zu treffen. Starkes, interpersonelles Vertrauen konstituiert sich in erster Linie in abgeschlossenen Gruppen. Generalisiertes Vertrauen kann indes auch ein Netzwerkcharakteristikum sein, da es sich auf abstrakte Größen wie das Vertrauen in Menschen und Institutionen generell bezieht.

Die Zunft ist einerseits ein intraorganisationales Netzwerk<sup>7</sup> und gleichzeitig interorganisationales Netzwerk. Da die Mitglieder durch ihre Berufe auch Repräsentanten von Organisationen sind, stellt das Zunftnetzwerk auch ein Organisationsnetzwerk dar. Dazu kommt, dass die Zünftler in der Hauptsache Inhaber eines Unternehmens sind oder zumindest in einer gehobenen Geschäftsposition, was ihre Repräsentationsrolle zusätzlich unterstützt.

---

<sup>7</sup> Die Zunft ist eine Organisation. Rein begrifflich handelt es sich hier nicht um Netzwerke im eigentlichen Sinne, da die Vernetzung der Organisationsmitglieder abgeschlossen betrachtet wird (vgl. Ahrne 2018). In diesem Sinne ist jede Organisation gleichzeitig auch intraorganisationales Netzwerk. Korrektiverweise müsste es also heißen: Die Zunft ist eine Organisation, die aus netzwerkähnlichen Strukturen besteht. Oder es müsste von einem Netzwerkausschnitt beziehungsweise einem partiellen Netzwerk die Rede sein. Aus Gründen der Lesbarkeit wird aber weiterhin der Begriff des Netzwerks verwendet.

Der Wechsel von einem intraorganisationalen Netzwerk, bestehend aus Individuen, zu einem interorganisationalen Netzwerk, bei dem die Akteure Organisationen sind, die von besagten Individuen repräsentiert werden, ermöglicht eine neue Perspektive. Die Analyseebene wechselt von einer Mikroebene eines geschlossenen Organisationsnetzwerkes mit eigenen Normen, Werten und Hierarchien zu einem potenziell offenen und grenzenlosen Organisationsnetzwerk. Letzteres ist klar als Netzwerk zu bezeichnen. Ein intraorganisationales Netzwerk muss dagegen eher als besondere Form von organisationaler Sozialstruktur betrachtet werden.

Die These für den Moment lautet, dass die Zunft eine Scharnierfunktion zwischen starken und schwachen Beziehungen ausübt. Mit dem Perspektivenwechsel von einem intraorganisationalen Mitgliedernetzwerk hin zu einem interorganisationalen Organisationsnetzwerk wird aus der obskuren Mitgliederorganisation etwas, das quasi als lokaler Markt betrachtet werden kann, auch wenn auf den ersten Blick keine Marktbedingungen herrschen. Seit den 1970er-Jahren ist in der Soziologie und insbesondere in der neuen Wirtschaftssoziologie das Interesse an Märkten als einem genuin soziologischen Forschungsgegenstand neu aufgekeimt. Märkte werden zunehmend als soziale Arenen verstanden (vgl. Bögenhold 2014). Damit einher geht eine Abkehr vom Verständnis des Marktes als effizienter Angebots- und Nachfragerregler mit atomisierten Akteuren. Was interessiert sind reziproke Handlungen und Effekte, anhaltende Marktbeziehungen, die auf Werten statt Profit basieren, und die Einbettung der Akteure in ein soziales Feld (DiMaggio/Powell 1983; Hoffman 1999). Kultur spielt eine zentrale Rolle in ihrer Wirkung auf Akteure, aber auch in der Wirkung, die Akteure auf die Kultur haben (vgl. exemplarisch Zelizer 1988). Dass Marktprozesse kulturell geprägt sind, ist spätestens seit Geertz' Schriften zur Basarökonomie klar (1978). Auch andere haben auf marktprägende kulturelle Unterschiede verschiedener Gesellschaften hingewiesen (Bian 1997; Walder 1986; Cheng/Rosett 1991; Smart 1993). Die Debatte über die kulturelle Einbettung von Märkten und sozialem Handeln im Allgemeinen mag aus aktueller Perspektive und vor dem Hintergrund reichhaltiger Studien als geführt empfunden werden, der Diskurs lebt aber weiter.

In obskuren Organisationen spielen die Organisationskultur, die räumlich und historische Einbettung und das entsprechende Selbstverständnis der Organisation eine tragende Rolle, wie im vorangegangenen Kapitel detailliert ausgeführt wurde.

Eine wichtige Komponente von Multilevelnetzwerken ist Zeit (Moliterno/Mahony 2011: 458). Wandel innerhalb des Netzwerkes beeinflusst, mit Verzögerung, auch die Konstitution übergelagerter und eingenisteter Netzwerke. Die Zunft operiert nicht in einem zeitlosen Raum. Auch hier kommen neue Technologien wie Applikationen zum Zug. Sie ändern indes nicht viel am Kern der Organisationen. Interessant sind in diesem Zusammenhang vor allem die Trägheit, die klassischerweise Institutionen zugeschrieben wird, und die Dynamik, die Netzwerkstrukturen charakterisieren (vgl. Kap. 12.1). Wie hängen diese beiden auf den ersten Blick gegenläufigen Zuschreibungen zusammen?

Die Dynamik, die im Wesentlichen daraus besteht, dass jährlich eine Gruppe neuer Organisationsrepräsentanten zum Netzwerk stößt, während ältere Kohorten wegsterben, ist struktureller Art. Sie ändert wenig an der kulturell-kognitiven Beschaffenheit der Organisation selbst. Eingeschlossene Mikroinstitutionen stabilisieren die Organisationen von innen heraus und orientieren sich dabei an der historischen Prägung.

Netzwerkstrukturen finden sich demnach auf verschiedenen Ebenen, innerhalb von Organisationsuntereinheiten, zwischen diesen Einheiten und schließlich auch zwischen der Organisation und anderen in Kontakt stehenden Organisationen eines organisationalen Feldes wieder (Harary/Batell 1981; Moliterno/Mahony 2011; Obstfeld 2005). Netzwerke, die beteiligten Akteure und die Beziehungen der Akteure sind also immer als in zugrunde liegende Strukturen eingebettet zu verstehen (Granovetter 1985; Kilduff/Tsai 2003).

Die Erfassung generalisierter Tausch- und Vertrauensaktionen bleibt ein schwieriges Unterfangen. Tatsächlich liegen zwar Daten eines Akteur-Event-Netzwerks einer Zunft vor, dennoch können zentrale Aussagen, die über diese Aspekte des Netzwerks hinausreichen, nur interpretativ beantwortet werden. Wichtige Fragen bleiben offen, wie beispielsweise: Wer war mit wem tatsächlich in Kontakt? Was waren der Inhalt und die Qualität des Kontaktes? Welche Effekte hatte der Kontakt? Die Berücksichtigung indirekter und kontextbedingter Beziehungen bleibt damit ein ungelöstes Problem. Die erarbeiteten, organisationalen Charakteristiken liefern aber Hinweise auf die Interaktionspalette der Mitglieder. Mithilfe eines Mitgliederverzeichnisses kann nachgezeichnet werden, welche Zünftler zu welcher Zeit in welcher Subgruppe aktiv waren. Dadurch lässt sich ein Interaktionsnetzwerk konstruieren, das den hochwahrscheinlichen Kontakt zweier Mitglieder in den Subeinheiten zeigt. Im folgenden Kapitel werden diese bipartiten Netzwerke über die geteilte Subgruppenmitgliedschaft näher betrachtet.

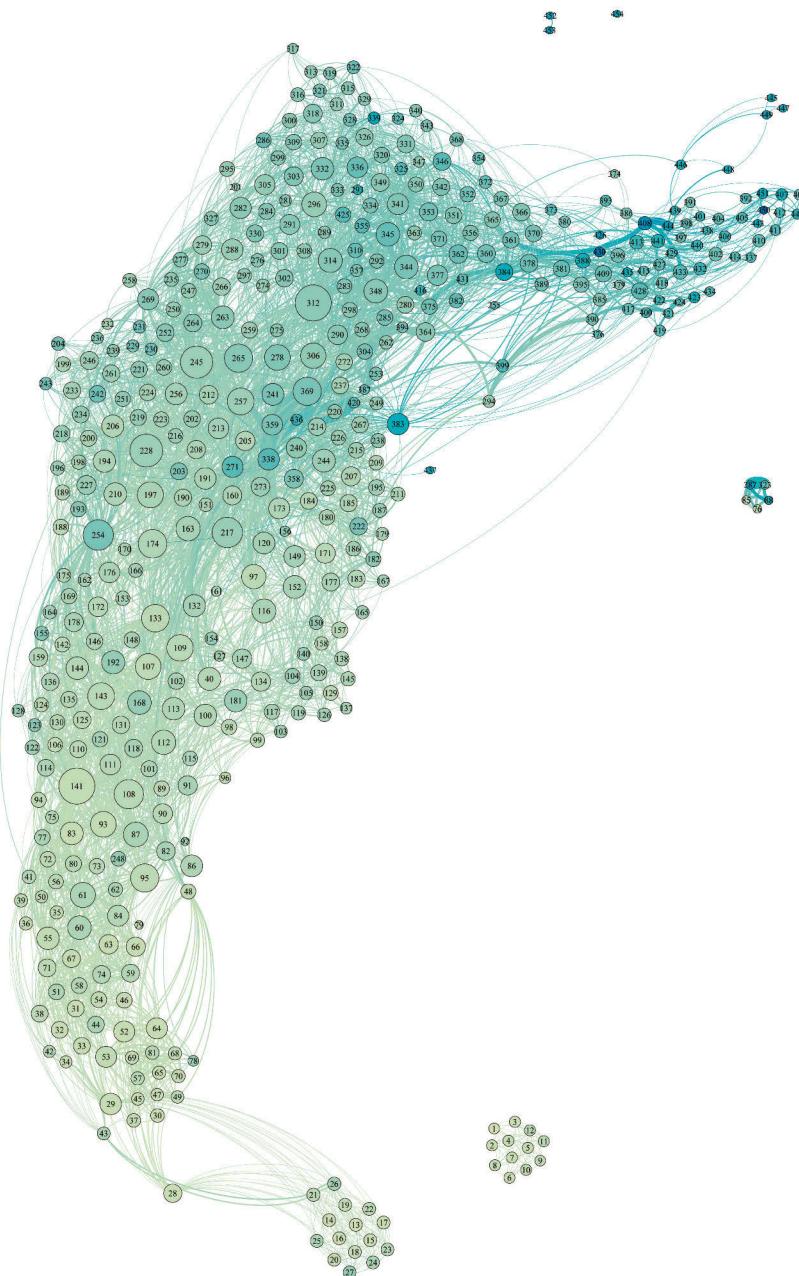
## 10.1 Intraorganisationale Netzwerke

Erwachsene Menschen befinden sich in zahlreichen Netzwerken und Austauschbeziehungen, dennoch werden üblicherweise nicht mehr als 200 Beziehungen tatsächlich über eine längere Zeit gepflegt (Killwort et al. 1990). Durch die Mitgliedschaft in einer zeitintensiven Organisation wie der Zunft werden dem Individuum durch standardisierte Praktiken und vorgedeutete symbolische Kategorien Lasten der Beziehungs- pflege abgenommen und das Erhalten von Beziehungen (insbesondere von starken Beziehungen) erleichtert. Damit bleibt unklar, ob die Mitgliedschaft in einer Mitgliederorganisation zwingend mit einer Vergrößerung des Egonetwerks einhergeht und welche Qualität die so entstandenen Beziehungen außerhalb ihres idealisierten Kontextes haben.

Die nachfolgenden Netzwerke wurden mit Ausnahme von Graph 4 auf die gleiche Art und Weise erstellt. Die Knoten stellen die Mitglieder der Organisation dar. Ihre Verbindungen resultieren aus gemeinsam verbrachter Zeit in einer organisationalen Subeinheit. Je länger diese Zeit, desto stärker die Verbindung.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Es ist wichtig, auf die Gefahr eines temporären Reduktionismus zu verweisen. Akteure verfügen über eine individuelle Geschichte, aber auch über eine Geschichte der Relationen zu anderen Akteuren. Durch die Teilhabe am Geschehen in organisationsinternen Gruppen und der Karriere über Ämter und Posten wächst der Pool an möglichen Kontakten, zu denen jeweils spezifische Narrative konstruiert werden konnten. Kurzum: Mit der Zeit wächst die Zahl der Beziehungen und damit verbundenen Geschichten und Erlebnisse.

Abb. 11: Graph 1 – Altersverteilung



Graph 1 (Abb. 11) zeigt einen Schnappschuss des Zunftnetzwerks im Jahr 2015, basierend auf der Mitgliederliste. Die ältesten Mitglieder befinden sich im Schweif oben rechts (dunkelblau), die tendenziell weniger stark vernetzt sind. Das hat damit zu tun, dass ihre Kohorten bereits zu Teilen weggestorben (oder ausgetreten) sind. So zeigt das Netzwerk einen Zeitablauf, der von oben rechts nach unten rechts reicht und eine Zirkulation im Uhrzeigersinn andeutet. Die neueingetretenen Mitglieder befinden

sich unten rechts (hellgrün). Die Gruppe mit den IDs 1 bis 12 ist die aktuelle Neumitgliederkohorte, die noch über keinerlei formale Vernetzung zum Rest der Zunft verfügt. Links daneben befindet sich die vorjährige Kohorte. Zwei Mitglieder (28 und 29) dieser Kohorte konnten bereits Verbindungen zu etablierten Zünftlern knüpfen, und zwar über die Informationskommission. Die Aufgaben dieser Kommission sind einerseits die Herausgabe der jährlichen Mitgliederzeitschrift, wo die Mitglieder selbst die Werbeannoncen schalten, und die öffentlich ausgerichtete Medienarbeit. Die Mitglieder 13 bis 26 haben noch keine eigenen weiterführenden Vernetzungen. Über die zwei Kohortenmitglieder verfügen sie aber über erste strukturelle Kontaktmöglichkeiten zum Kern der Zunft. Diesen beiden Zünftlern kommt somit die Funktion von Brokern zu (Burt 1992).

Die Größe der Knoten richtet sich je nach Anzahl und Stärke der Vernetzung. Mitglieder, die mehr Zeit miteinander in einer Subeinheit verbrachten haben, verfügen über stärkere Beziehungen (die Einheit steigt pro zusätzliches Jahr um den Wert  $\times 1$ ). Die Größe der Knoten gibt auch Auskunft über die evolutionäre Entwicklung der Vernetzung. So sind Neumitglieder natürlicherweise weniger vernetzt, während die Knoten der mittelalten Zünftler im Kern des Netzwerks größer sind, bevor sie mit zunehmendem Alter der Zünftler irgendwann aus dem Netzwerk fallen. Dass die Knoten mit steigendem Alter weniger groß sind, also über einen geringeren Grad verfügen, hat damit zu tun, dass die relevanten Beziehungspartner dieser Zünftler bereits aus dem Netzwerk gefallen sind. Stellt man sich das Netzwerk als kontinuierlichen, sich selbst erneuernden Strom vor, wären auch die älteren Zünftler über lange Zeit stark vernetzt, bis schließlich die Mortalität der Knoten einsetzt. Die Knoten 452, 453 und 454 zeigen dies exemplarisch, so sind diese Zünftler kaum noch vernetzt. Eine Vorstufe davon erkennt man rund um den Knoten 449, der zwar nur noch eine schwache Verbindung zum Gesamtnetzwerk hat, aber noch über vier Verbindungspartner aus der Eintrittskohorte verfügt (445, 446, 447 und 448).<sup>9</sup>

Die Beziehungen sind allesamt ungerichtet, da keine Informationen zur spezifischen Qualität der Beziehungen, wie etwa wer Sender oder Empfänger von Information ist, vorhanden sind. Die abgesonderte Gruppe im rechten, freien Raum (IDs 76, 85, 88, 287 und 323) sind externe Personen, die spezielle Aufgaben der Zunft ausüben und deshalb ein Stubenrecht erhalten haben, aber nicht vollwertige Mitglieder sind. Eine Rolle ist beispielsweise die des Zunftpfarrers, der außerhalb der Zunft das Amt eines Bischofs bekleidet.

Spezifische Praktiken und Institutionen hängen mit der Position in der Zunft zusammen. Die vorgegliederte Zunftkarriere (Neumitglied, Gruppenmitglied, höheres Gruppenmitglied, Basismitglied, Kadermitglied, Altgediente) ist Indiz dafür. Die Subgruppen sind stark über die Identität der jeweiligen Gruppen und den Zusammenhalt der Mitglieder geprägt, teilweise sogar von (humorvollem) Konkurrenzdenken. Die Mitglieder werden durch die Zunftstrukturen und die Einhaltung der Praktiken und Erwartungen automatisch mit ihrer Kohorte und in einem weiteren Schritt darüber hinaus vernetzt. Ein übertriebenes »Sich-in-Szene-Setzen« ist daher kontraproduktiv.

<sup>9</sup> Die höhere Abstoßung im Layout Force Atlas (Wert  $>1000$ ) sorgt dafür, dass nicht vernetzte Knoten einander abstoßen. Das Netzwerk wird dadurch übersichtlicher. Die gar nicht vernetzten Mitglieder wären aber entsprechend weit vom Netzwerk entfernt und würden, wie auch die Stubenrecht- und Neuzünftlergruppe, manuell näher zum Hauptnetzwerk geführt.

tiv. Dieser Kohorten- und Initiationseffekt (Turner 1968) ist besonders gut ersichtlich, wenn das Organisationsnetzwerk in die verschiedenen Modularitäten unterteilt wird (vgl. Graph 2 [Abb. 12]).

Die Graphen 2 und 3 sind beide durch einen Modularitätsalgorithmus eingefärbt. Bei Graph 2 wurde allerdings zwecks besserer Übersichtlichkeit zusätzlich das *no overlap*-Layout angewandt, sodass die einzelnen Punkte sich nicht überlappen und gut sichtbar sind. Um die Anziehung innerhalb des Netzwerks ohne diese Layoutfunktion zu illustrieren, wurde derselbe Graph ohne diese abgebildet (vgl. Graph 3 [Abb. 13]). Die Einteilung des Netzwerks in verschiedene Modularitätsgruppen ist dadurch besser nachzuvollziehen, da die tatsächliche Anziehung dargestellt wird.

Modularitätsalgorithmen betrachten die Differenz aus dem Verhältnis einzelner Strukturbestandteile eines Netzwerks zum ganzen Netzwerk. Sind sich bestimmte Geflechte von Knoten und Kanten strukturell, also in Kantendichte, Knotengrad, Position oder Attributen, ähnlich, bildet der Algorithmus daraus Gruppen, die über Schnittstellen mit anderen Gruppen aus dem Netzwerk verbunden sind (vgl. Langlois 2002).

Graph 3 zeigt acht Modularitätsgruppen, davon sind zwei allerdings sehr klein. Die beiden abgespaltenen Gruppen der Stubenrechtler (oben rechts) und der Neuzünftler (unten rechts) können deshalb vernachlässigt werden. Die Neuzünftler werden der blauen Modularitätsgruppe zugerechnet. Es handelt sich bei dieser Gruppe um die Neumitglieder, also auch jene, welche zwar schon eine Weile dabei sind, aber noch nicht im Kern des Netzwerks angekommen sind. Diese Gruppe geht schließlich in der grünen Gruppe der Subgruppenmitglieder auf. Soweit decken sich die Modularitätsgruppen, die sich nach Altersgruppen strukturieren lassen, mit dem organisationalen Narrativ. Ab der Subgruppenphase teilt sich der Zunftkern in vier Module auf: schwarz, dunkelgrün, pink und orange. Hier findet die Spezialisierung innerhalb der Zunft statt. Die einen wählen das eher ruhige Zunftleben und werden Basismitglieder (sie verfügen über weniger Vernetzung), während andere sich in einem der zahlreichen Ämter, dem Zunftvorstand, einer Kommission oder sonst wie engagieren. Der Kern der Zunft besteht also aus Kader- und Basismitgliedern, bevor schließlich alle zu altgedienten Zünftlern (violett) werden.

Gesamthaft lässt sich zum Zunftnetzwerk sagen, dass es sich um ein sehr engmaschiges Netzwerk handelt. Die durchschnittliche Netzwerkdichte beträgt 23,5, was bedeutet, dass rund ein Viertel aller maximal möglichen Beziehungen vorhanden ist. Der Grad der Vernetzung wächst mit zunehmender Netzwerkdauer. Diese Zeitlichkeit gibt einen guten Überblick, was die Konstitution des Netzwerks angeht. Offenbar ist das Netzwerk ziemlich stabil über die verschiedenen Kohorten organisiert. Strukturell hat das Netzwerk einen klaren Kern, der aus den mittelalten, etablierten Mitgliedern besteht und zwei Schweife aus jungen und alten Mitgliedern.

Die Vernetzung über gemeinsam verbrachte Zeit in Gremien sagt an sich noch nichts über die Qualität der Beziehungen zwischen den Zünftlern aus. Die identifizierten Charakteristiken der idealisierten Intimität, Hierarchie, Homophilie, Weltansicht und Politik geben aber Aufschluss darüber, wie sich diese Beziehungen gestalten können. Derweil ist die Literatur über die Qualität von Beziehungen mannigfaltig wie auch die Art und Weise, wie die Qualität untersucht werden kann. Frühe Versuche waren sprachlich-kognitiver Art, indem Nähe und Distanz zwischen Akteuren als Teil des sozialen Prozesses betrachtet wurden, die sich in Sprachmustern niederschlugen

Abb. 12: Graph 2 – Modularitätsgruppen (no overlap)

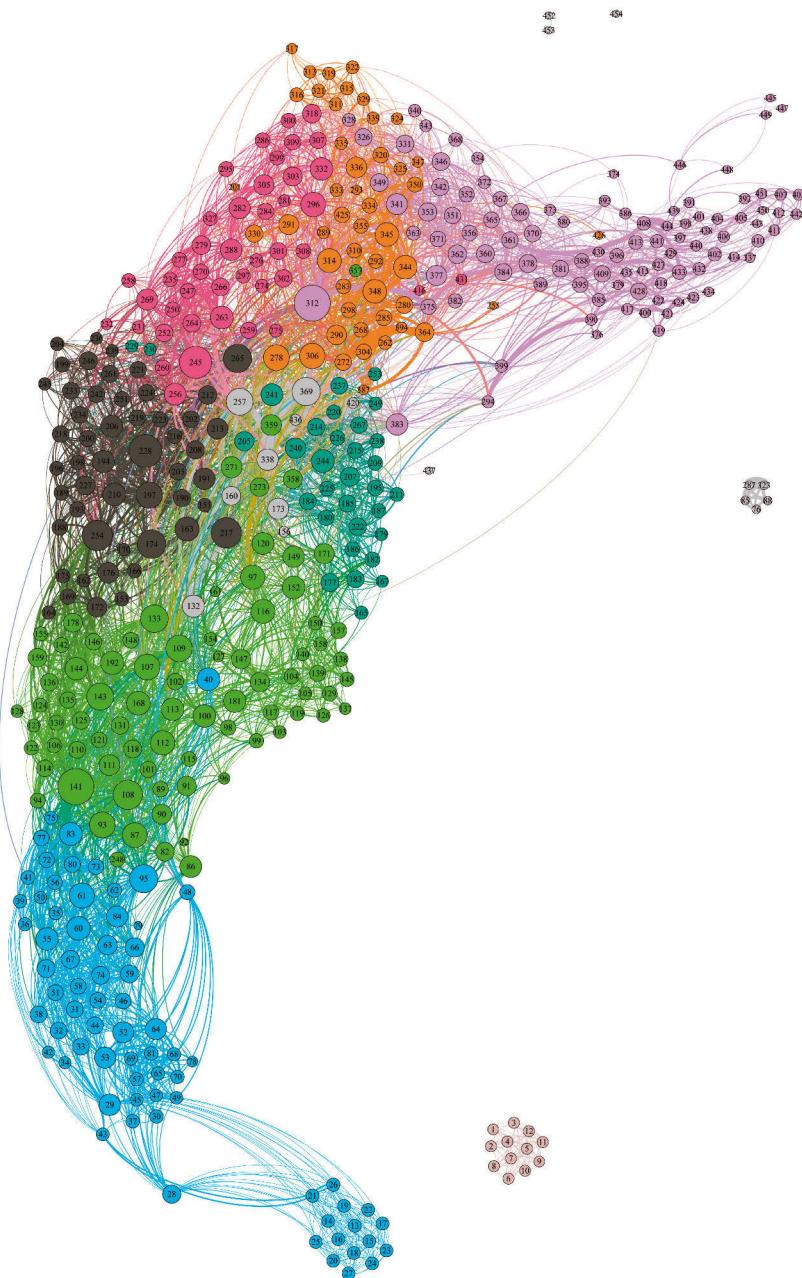
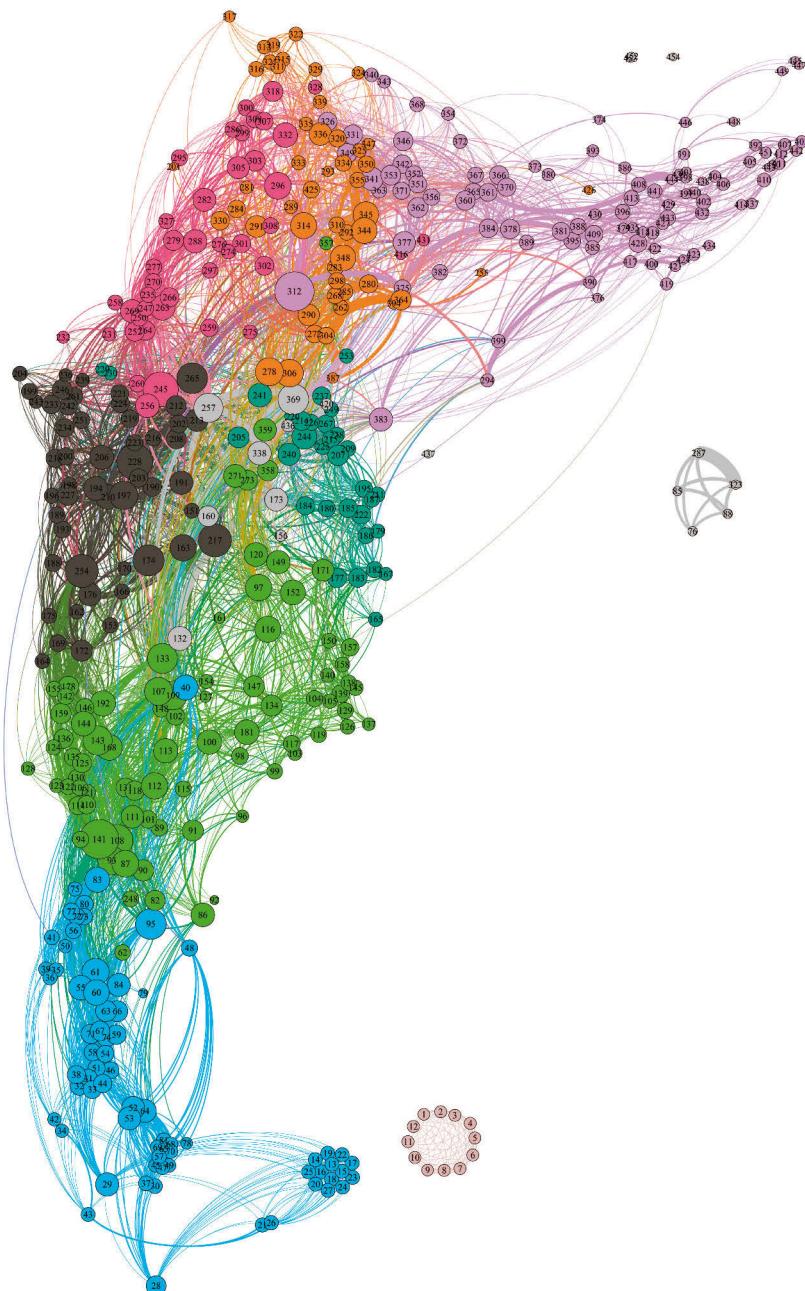


Abb. 13: Graph 3 – Modularitätsgruppen (overlap)



wie etwa ‚nahe Freunde‘, ‚entfernte Verwandte‘ oder ‚flüchtige Bekannte‘ (von Wiese 1929). Homans kategorisierte Gruppen noch anhand der Häufigkeit ihrer Interaktion (1960). Mittlerweile wird dies kritisiert, da sich Arbeitskollegen beispielsweise sehr häufig sehen, ohne zwingend eine enge Bindung zu pflegen. Die alleinige Tatsache, dass sich die Zunftmitglieder häufig, ein- bis zweimal pro Monat, je nach Amt des

Mitgliedes, treffen, reicht also nicht, um ihnen eine spezielle Gruppeneigenschaft zuzuschreiben. Dennoch ist Interaktionshäufigkeit ein Teilchen des Zunftbeziehungs-puzzles.

Ursprünge der Überlegungen zu Qualitäten von Beziehungen reichen zurück zu affektiven Beziehungen, die Gemeinschaften konstituieren (als Gegensatz zu Gesellschaften, vgl. Tönnies [2017], und affektiven Agenten [Weber 1968], die durch Formen mechanischer Solidarität verbunden sind [Durkheim 1992]). Vor dem Hintergrund dieser frühen Versuche, komplexe Beziehungsgeflechte zu beschreiben, erscheint der Ansatz der Multilevel-Netzwerk-Analyse vergleichsweise jung (vgl. Padgett/Powell 2012; Aspers/Dodd 2015; Oh et al. 2006; Brass et al. 2004) und vielfältig in seiner Anwendung (vgl. beispielsweise zum Zusammenspiel von Wissensnetzwerken und sozialen Netzwerken Brennecke/Rank 2017; Zappa/Lomi 2016 oder zu Netzwerkwandel in Bezug auf verschiedene soziale Kontexte wie Familie oder Arbeitsplatz Mollenhorst/Volker/Flap 2014). Andere Fokusse richten sich auf die Verlinkung von Einstellung, Weltsicht und sogenannter *lock in*-Effekte (im Falle deutscher Industrienetzwerke Windeler 2001) oder den Machtstrukturen im mittelalterlichen Medicinetzwerk in Florenz (Padgett/Ansell 1993). Obschon das Forschungsfeld der Netzwerkanalyse und Beziehungsqualität in den vergangenen Jahren stark expandiert hat, bleiben offene Fragen. Insbesondere der Freundschaftsbegriff stellt nach wie vor ein definitorisches Problem dar (Fischer 1982). Methoden, um Freundschaftsnetzwerke zu messen wie etwa der Namensgenerator, Egonetzwerke (Marsden 1987; Bernard et al. 1987) oder Clustertechniken (Burt 1992) bieten zwar Startpunkte, ein kohärentes Programm der Netzwerkanalyse, das insbesondere Elemente der Kognition und Kultur miteinbezieht, fehlt aber nach wie vor. Im Folgenden werden deshalb einige Erkenntnisse aus der empirischen Betrachtung vertieft und mit Fokus auf die Zunft hervorgehoben.

Wie erwähnt, treffen sich die Organisationsmitglieder mehrmals monatlich abends zu festgelegten Sitzungszeiten, allerdings nicht immer im Gros, sondern in Untergruppen, denen die Zünftler angehören.<sup>10</sup> Dazu kommen verschiedene Aktivitäten an Wochenenden, die nicht regelmäßig stattfinden. Daher kann für Zünfte von einer hohen Interaktionshäufigkeit gesprochen werden, insbesondere mit Blick auf die Anwesenheitspflicht neuer Mitglieder, die sich während einer dreijährigen Probezeit zeitlich besonders engagieren müssen. Des Weiteren sorgen der lokale Kontext und die homogene Mitgliederzusammensetzung dafür, dass sich gesellschaftliche Kreise, wo sich Zünftler treffen, häufig überlappen; sei dies in bürgerlichen Komitees mit gesellschaftspolitischen Zielen, Freizeitaktivitäten wie Golf oder im familiären Umfeld. Letzteres ergibt sich daraus, dass viele Organisationsmitglieder Teil einer zünftigen Familiendynastie sind und nicht selten schon Vater und Großvater Mitglied der Zunft waren. Der Organisationsbeitritt wird grundsätzlich als Lebensentscheid angesehen, welcher auch Verpflichtungen auf Lebenszeit mit sich bringt. Besonders für neue Mitglieder gelten rigide Regeln, was Engagement und Anwesenheitspflicht betrifft. Die Idee dahinter: Durch den intensiven Einsatz und Schulungen am Anfang lernen

<sup>10</sup> Interaktionshäufigkeit als Merkmal für die Qualität von Beziehungen wurde vielfach kritisiert. Problematisch sind zwei Bereiche: 1) Empirisch zeigt sich, dass Dauer und Häufigkeit kein Garant für starke Beziehungen sind (Marsden/Campbell 1984) und 2) Konzeptionell wird häufig nicht scharf zwischen Zeiteinheit, Dauer und Zeitpunkt der Interaktion unterschieden, was zu Ungenauigkeiten führt (Levin/Walter/Murnighan 2011: 924).

neue Mitglieder die Strukturen, Formen und Persönlichkeiten kennen. Nachrückende neue Mitglieder gehen durch die gleiche Schule, sodass der hohe Arbeitseinsatz eine Form von Vorschuss an Leistung ist, der reziprok durch neue Mitglieder erbracht wird. Die Mitglieder einer Untergruppe verbindet ein gemeinsam geleisteter Einsatz. Das zugrunde liegende Weltbild mutet dabei calvinistisch-bürgerlich an: Lohn und Akzeptanz durch erbrachte Leistung. Die Tatsache, dass alle Mitglieder ähnliche Erfahrungen machen, sorgt für Identifikationspunkte, wie man es beispielsweise aus der Armee kennt. Die Mitgliedschaft auf unbegrenzte Dauer ist zudem ein wichtiger Faktor für die Entstehung starker Beziehungen, da sich die Organisationsmitglieder immer wieder sehen.

Zunftinternes Wissen, das über die Jahre in Büchern, Checklisten oder mündlich festgehalten wurde, wird an die Mitglieder weitergegeben mit dem Ziel, Praktiken und Prozesse wie Anredeformen, Kleidungsregeln oder Historie so zu halten, wie sie immer waren. Genauso wichtig sind unausgesprochene Regeln wie beispielsweise, dass Neulinge es vermeiden sollten, zu aggressiv auf Geschäftsinteressen hinzuweisen oder Respektlosigkeiten gegenüber altgedienten Zünftlern. Außerorganisationale Positionen und Titel zählen offenbar weniger als zunftinterne Errungenschaften. Gleichzeitig müssen die Mitglieder darauf achten, sich nicht zu wichtig zu nehmen, wenn sie sich beispielsweise selbst aus dem Rennen für die Position des Zunftmeisters nehmen, obschon sie vielleicht gar nicht auf der Liste der möglichen Kandidaten standen.

Die Organisationsstrukturen sind darauf angelegt, dass neue Mitglieder möglichst schnell mit den Strukturen, Hierarchien und älteren Mitgliedern in Kontakt kommen, wie auch die Neuzünftlervernetzung in Graph 1 zeigt. Daneben sorgen institutionalisierte Organisationskarrieren und Verhaltenskodexe für die Bildung einer Vertrauensbasis, die kontinuierlich wächst. Zunächst innerhalb der direkten Bezugsgruppen wie den anderen Aspiranten und Paten, später über die spezialisierten Untergruppen (vgl. die Modularitätsgruppen in Graph 2).

Die Tatsache, dass Mitglieder von sich aus betonen, für immer mit den anderen Mitgliedern ihrer Subgruppen (der Eintrittskohorte oder einer Subgruppe mit anderem Zweck) verbunden zu sein, unterstützt die Annahme, dass die Beziehungsqualität steigt, wenn ein passendes Narrativ dazukommt (oder *story* wie bei White 1992). Dieses Narrativ können gemeinsame Erlebnisse sein, die die Gruppe zusammenschweißen. Auch wenn es oftmals nur Anekdotenlieferanten sind, stärken diese die Kohäsion in den Gruppen.

Dabei spielt es keine Rolle, ob man Vorsteher oder Aspirant ist. Von zentraler Bedeutung ist dabei die vorgegliederte Zunftkarriere (Neumitglied, Gruppenmitglied, höheres Gruppenmitglied, Basismitglied, Kadermitglied, Altgediente), die stark über die Identität der jeweiligen Gruppen und den Zusammenhalt der Mitglieder geprägt ist. Dazu gehört auch das humorvolle Konkurrenzdenken. Die Zünftler sind sich dieser humorvollen Aspekte bewusst. So werden Verkleidungen, Titel, Anreden, Anlässe, Mottos spielerisch ein- und umgesetzt. Wobei auch die zeremonielle Aufwartung bei einem verstorbenen Mitglied dazugehört. Nichtsdestotrotz gibt es eine klare Differenzierung von Klamauk und Ernst. So werden bestimmte Geschäfte, neue Reglemente oder Budgetbeträge heiß diskutiert. Im geselligen Teil der Anlässe sind schließlich jene Themen angebracht, die im formellen Teil keinen Platz haben: Geschäft, Leben, Familie. So ist es nicht zwingend gegeben, dass die Mitglieder außerhalb ihres Zunf-

tengagements tatsächlich über die gleichen starken Verbindungen zu ihren Kameraden verfügen wie innerhalb des Organisationskosmos. Viel wahrscheinlicher ist, dass die Zunftrolle mit den dazugehörigen institutionalisierten Erwartungen und Handlungen ein stimmiges Bild ergibt, welches außerhalb der Zunft weit schwächer wirkt. Die hohe Kontaktdichte ist demnach nicht nur Mittel zur sozialen Kontrolle, sondern dient auch der Stabilität der Organisation und der starken Beziehungen.

Wie in Kapitel 8.3 bereits vorweggenommen, stehen sich die Zunftler nah. Es handelt sich um eine Form idealisierter Intimität, die gestützt wird von organisationalen Ritualen. Man kann also von einem intraorganisationalen Netz starker Beziehungen sprechen. Das bedeutet aber nicht, dass sich alle Zunftler zwingend als enge Freunde betrachten. Sie befinden sich aber in einer organisationalen Sphäre, in der das Bild der brüderlichen Liebe, Solidarität und Freundschaft hochgehalten wird. Der hier gewählte Weg beinhaltet also die qualitative Feststellung, dass die Beziehungsqualität der Organisationsmitglieder hoch ist, gepaart mit ihrer quantitativen Vernetzung, die über das gemeinsame, formale Mitwirken in Gremien hergeleitet wird.

Die Zunft zählt insgesamt rund 50 verschiedene Subgruppen und Ämter. Graph 4 zeigt 33 Knoten dieser formalen Subgruppen und Ämter, die übrigen wurden für diese Visualisierung wegen mangelnder Relevanz weggelassen.<sup>11</sup>

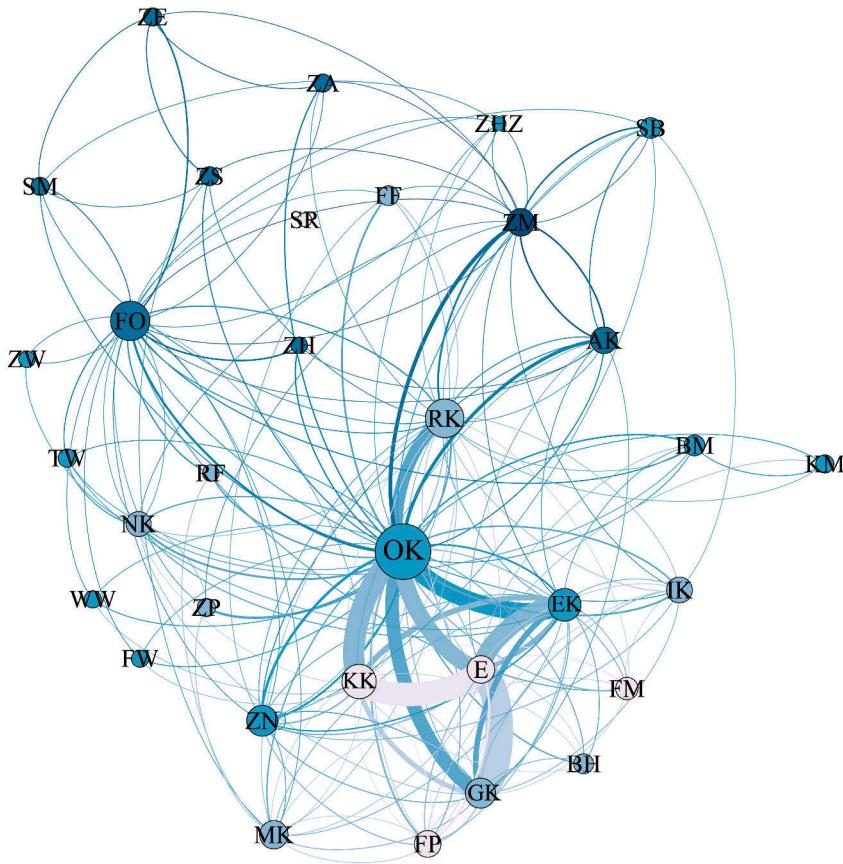
Auch hier richtet sich die Größe der Knoten nach ihrem Grad der Vernetzung. Mehr Vernetzung bedeutet einen größeren Knoten. Die Kanten sind gerichtet und zeigen ihre Richtung im Uhrzeigersinn an. Sie zeigen die Bewegung der Zunftler innerhalb der Gremien an. Der Knoten E steht für Eintritt und ist der Ursprungspunkt aller Zunftmitglieder. Von da führen vier Hauptpfade in die wichtigsten Subgruppen der Zunft: OK (das Organisationskomitee), GK (das Geschichtskomitee), EK (das Ehrkomitee) und KK (das Karnevalskomitee).<sup>12</sup> Die Subgruppen haben verschiedene hierarchische Levels (angezeigt durch die Helligkeit der Knoten). Die Eintrittsgruppe ist zwar eine fundamentale Gruppe und maßgeblich an der Sozialisation der Mitglieder beteiligt, dennoch keine besondere Statusgruppe, schließlich tritt jeder Zunftler über eine Kohorte ein. Auch das KK ist eine Subgruppe, die über wenig Status verfügt und entsprechend wenig selektiv bei der Auswahl ihrer Mitglieder ist. Zu ihren Aufgaben gehört die Organisation und Vorbereitung von Karnevalsutensilien und Umzugswagen, was viel Personal und gerne auch Handwerker benötigt. Das KK ist also vor allem für Neumitglieder geeignet, um sich die Sporen abzuverdienen. Mitglieder, die höhere Positionen in der Zunft anstreben, versuchen eher bei dem Ehrkomitee (EK) oder dem Geschichtskomitee (GK) unterzukommen. Beide Gruppen haben starke Identitäten, verlangen Loyalität und Einsatzbereitschaft ihrer Mitglieder. »Ich glaube, das kommt häufig vor ... diese verkleinerten Grüppchen, im gleichgesinnten Kreis, damit man wieder zwei, drei gesellige Anlässe daraus organisieren kann.« (Zunftmitglied A)

Vor allem das Ehrkomitee erhebt den Anspruch, die Elite der Zunft zu sein. Kommt dazu, dass beide Gruppen eigene Rekrutierungsmechanismen kennen, wo erneut die Mythen der Auserwähltheit und Ehre zum Tragen kommen.

<sup>11</sup> Weggelassen wurden unter anderem: Archivkommission, die heraldisch-historische Kommission, die Interessengemeinschaft Karneval und die Zunftweibel. Diese Ämter werden von nur sehr wenigen Zünftlern über lange Zeitspannen besetzt.

<sup>12</sup> Die Bezeichnungen der Subgruppen wurden abgeändert, um Rückschlussmöglichkeiten zu vermeiden.

Abb. 14: Graph 4 – Bewegungen der Mitglieder zwischen Subgruppen



E	Eintrittskohorte	AK	Aufnahmekommission
OK	Organisationskomitee	IK	Informationskommission
RK	Rechnungsprüfungskommission	SB, ZHZ	Stiftungen
KK	Karnevalskomitee	ZS, SM, ZE, ZA, ZH	Zunfräte
EK	Ehrkomitee	BM, KM, TW, ZW,	Funktionäre
ZM	Zunftmeister	WW, NK, FP	
GK	Geschichtskomitee	FF, FM, FW	Karnevalsfunktionäre
FO	F-Orden	MK, RF, ZP	Medien, Internet,
ZN	Zunftnarr		Mitgliederverwaltung
SR	Stubenrecht		

Eine der wichtigsten Subgruppen ist das OK (Organisationskomitee), das im Zentrum der Zunft steht. Bei dem OK handelt es sich um eine Art Firma innerhalb der Zunft, wie die Mitglieder es nennen. Es organisiert festliche Anlässe und die Generalversammlung inklusive Verpflegung, Dekoration, Motto und ist dabei finanziell selbsttragend. Einnahmen werden generiert über einen Teil der Mitgliederbeiträge, Werbung der Mitglieder in der Zunftzeitung oder Getränkeeinnahmen bei Festen. Das OK zählt zwischen zehn und 20 Mitglieder. Diese sind während eines Jahres im Einsatz. Die Wurzeln des OKs reichen zurück ins Jahr 1879. Damals war es eine eher unpopuläre Subgruppe, da viel Zeit und Engagement von den involvierten Mitgliedern im OK abverlangt wurde. Der Zunftvorstand verhängte deshalb Strafen für Mitglieder,

die sich nicht genügend eingebracht hatten. Die Strafe betrug das Doppelte des Mitgliederbeitrags, der einmal im Jahr geleistet werden musste und, noch wichtiger, die interne Anprangerung des Mitglieds an der Generalversammlung. Heute haben diese Strafen an Wichtigkeit verloren. Das OK ist neben dem Zunftvorstand die mächtigste Zunftgruppe.

Subgruppen wie das OK, das EK oder das GK sind selbstkonstituierend. Wenn ein Mitglied die Gruppe verlässt, hat es das Privileg, seinen Nachfolger zu bestimmen. Die Subgruppe muss schließlich einstimmig dem vorgeschlagenen Nachfolger zustimmen. Diese Berufungsrituale haben mit dem Mythos der Auserwähltheit zu tun: Dadurch, dass viele Chargen und Positionen, die Entscheidungsmacht mit sich bringen, von ›oben‹ besetzt werden, erhält die Wahl an die Spitze einer Gruppe (die schließlich öffentlich und vor allen an der Generalversammlung verkündigt wird) eine besondere Bedeutung.

Das ist übrigens auch ein großer Reiz der Zunft: Dieses Überraschungsmoment. [...] Bei [der Generalversammlung] wird dann das neue OK bekannt gegeben und ganz am Schluss, wenn das OK auf der Bühne steht, verkündet der alte OKP<sup>13</sup> noch den neuen OKP. Das sind schöne Momente, weil eine Spannung da ist. Man spekuliert auch viel: »Wer wird neuer Zunftmeister, wer wird neuer OKP, wer kommt ins OK?« Da wird viel spekuliert und viel geredet. (Zunftmitglied C)

Dass diese Subgruppen zunehmend an Macht und Wichtigkeit gewonnen haben, hat auch problematische Effekte. Der Zunftvorstand gerät regelmäßig in Konflikt mit dem OK wegen finanziellen Belangen oder mit dem Ehrkomitee wegen deren Trinkverhalten an semiöffentlichen Anlässen. Allgemein haben die Subgruppen die Tendenz, den Organisationszweck zugunsten des Subgruppenzwecks, ein Eigenwert, der aus Gemeinschaftlichkeit und Geselligkeit besteht, umzudeuten:

Es gibt auch immer ein Necken unter den Gruppen. Wir haben ein Rededuell am Mittag vor [der Generalversammlung]. [...] jede Gruppe versucht die andere mit Sprüchen und Schnitzelbänken über das vergangene Jahr fertigzumachen. Wir sammeln das ganze Jahr, wenn irgendeiner etwas angestellt hat oder ein Missgeschick geschehen ist. Dort geht es wirklich darum, wer am Schluss als Sieger aus diesem verbalen Gefecht hervorgeht. (Zunftmitglied D)

Der Präsident des OKs besetzt mit Blick auf die Organisationsgestaltung eine mächtvolle Position. Oft werden ehemalige OK-Präsidenten deshalb auch für das Amt des Zunftmeisters (ZM) berücksichtigt, da sich dieses Amt im Palmarès einer Zunftkarriere durchaus gut macht und mit Respekt verbunden ist. Um Zunftmeister zu werden, müssen einige Bedingungen erfüllt werden: Der Zunftmeister sollte verheiratet sein, über genügend finanzielle Mittel verfügen, da er für zahlreiche Auslagen der Organisation aufkommen muss. Die Erwartung ist, dass der Zunftmeister alle Subgruppen der Organisation während seines Amtsjahres zu einem Mahl oder einer ähnlichen Aktivität einlädt. Ob es sich dabei um ein Abendessen im Edelrestaurant handelt oder um

13 »OKP« ist die Bezeichnung für den amtierenden und jährlich wechselnden Präsidenten des OKs.

einen kostengünstigeren Grillabend, ist dem Amtsinhaber überlassen.<sup>14</sup> Wie viel die Ausgaben des Zunftmeisters tatsächlich betragen, ist, dieser Wahlfreiheit geschuldet, schwierig zu beziffern. Gerüchteweise kostet ein Amtsjahr den Zunftmeister bis zu 200 000 Schweizer Franken. Die kolportierte ›Zunftmeisterfurcht‹ gründet also auch darin, dass dieses Amt neben Zeit durchaus auch finanzielle Ressourcen erfordert. Trotzdem lehnen nur wenige das Amt ab, wenn sie gewählt werden.

Gewählt wird der Zunftmeister häufig in agitativer Manier. Eine Findungskommission präsentiert an der Generalversammlung einen Dreievorschlag. In den allermeisten Fällen stimmt dann die Versammlung für den erstgenannten Kandidaten. Dabei gibt es Fallstricke. Wer sich beispielsweise vor der Wahl des Meisters beim Wahlgremium meldet und sich aus der Wahl herausnimmt mit einer vorgeschobenen Begründung wie etwa ein Mangel an zeitlichen Ressourcen, macht sich selbst wichtig, da er von seiner eigenen Wählbarkeit ausgeht. Über solche Anekdoten mokieren sich die Mitglieder gerne. Der Druck ist demnach groß: »Wenn alle brüllen und applaudieren und der Scheinwerfer einen beleuchtet, dann geht man nach vorne und sieht die Maße. Das muss man sich sehr gut überlegen im Vorfeld, ob man das ablehnen will.« (Zunftmitglied C)

Mit Blick auf das Netzwerk der organisationalen Karriere fällt auf, dass einige Ämter und Positionen eher zum Zunftmeisteramt führen als andere. Das deckt sich mit den Aussagen der Zünftler, dass jene Mitglieder die höchsten Wahlchancen haben, die bereits OK-Präsident waren oder Teil des Zunftvorstandes sind. Dabei widerspricht das Wahlprozedere dem hochgehaltenen Ideal der Brüderlichkeit und Gleichheit. Im Ansehen tiefer gestellte Zunftfunktionäre wie Turmwärte (TM), Waffenwärte (WW) oder Kellermeister (KM) werden zwar geschätzt und mit Relikten und Artefakten honoriert, selten aber in höhere Ämter berufen. Offensichtlich erfordert das Amt des Zunftmeisters distinkte Merkmale, die nur von einigen wenigen, elitären Mitgliedern erfüllt werden können.<sup>15</sup> Die dunkel markierten Knoten gehören der hierarchisch höchsten Stufe an, die in der Zunft erreicht werden kann. Der Zunftvorstand: die C-Suite der Zunft. Aber anstelle von »Head of Financial Affairs« heißt es Säckelmeister, anstelle von »Chief Executive Officer« heißt es Zunftmeister. Im Vorstand werden die wegweisenden Entscheide der Zunft getroffen. Er ist in diesem Sinne ein »vehicle for [...] talking about institutional problems« (Selznick 2000: 15). Der Zunftvorstand setzt sich zusammen aus zwei früheren Zunftmeistern, dem aktuellen Zunftmeister (ZM), einem Säckelmeister (SM), einem Beisitzer (ZH), einem Zunftschreiber und Zeremonienmeister (ZE), einem Zunftarchivar (ZA) und einem Mitgliederliste-Verantwortlichen (RF). Es handelt sich um die eigentliche Organisationselite (vgl. Zald/Lounsbury 2010; Svejenova/Alvarez 2017).

14 Die Mitglieder sind aber durchaus anspruchsvoll. Die wohl größte Beleidigung, die einen Zunftmeister treffen könnte, ist Knausigkeit. Auch was die Auswahl der Ehrengäste an die Generalversammlung angeht, sind die Ansprüche hoch. Der Zunftvorstand wird getadelt, wenn es sich bei den geladenen Gästen nicht um prestigeträchtige Personen mit hohem Status handelt. Nicht selten sind deshalb beispielsweise auch Bundesräte bei den Veranstaltungen anwesend.

15 Die Pfadabhängigkeiten sollten dennoch nicht überschätzt werden. Viele der heutigen Ämter und Kommissionen sind eher jung. Ältere Zunftmeister konnten also zum Teil diese Ämter gar nicht ausgeübt haben auf ihrem Weg an die Zunftspitze.

Die Berufe der vergangenen 100 Zunftmeister zeigen überdies, dass, verglichen mit dem durchschnittlichen Wert von 27 Prozent in der Zunft, überproportional viele einen akademischen Titel hatten (37 Prozent). Auch die Berufe der nichtakademischen Zunftmeister bilden die Prägung der Zunft gut ab: Die Mehrheit war Händler, in den meisten Fällen Inhaber eines lokalen Geschäfts (27 Prozent). Der Zunftmeister ist die klar sichtbarste Person der Organisation – nach innen wie nach außen.

Ein [Zunftmeister], das ist bei uns eine echte Nummer. Der ist eine große Nummer. Eine Respektperson und eine Person, die einen enorm großen repräsentativen Wert hat innerhalb der Zunft und auch für [die lokale Stadt]. Was der alles macht, wo der überall hingehört und sein Gesicht zeigt, wo der überall Hände schüttelt und bezahlt und macht ... das ist ein echter Job. (Zunftmitglied B)

Das Amt erhält lokales Medieninteresse. Da der Zunftmeister überdies mit dem jeweiligen Eintrittsjahrgang seines Amtsjahres verknüpft ist, ergeben sich auch Verbindungen in den „unteren“ Bereich beziehungsweise den Nachwuchs der Zunft. »Der Zunftmeister von dem Jahr, in dem du in die Zunft eintrittst, ist deiner. Das ist unser Zunftmeister und der ist die Verbindung zwischen dem Jahrgang und dem aktuellen Zunftmeister... das begleitet dich ein Leben lang.« (Zunftmitglied D)

Die Kommissionen für Information und Medien (IK, MK) oder das Karnevalskomitee (KK) sind weniger prestigeträchtige Subgruppen. Ebenso die zahlreichen Funktionäre, die der Zunft im Unterhalt von Gerät- und Liegenschaften dienen. Zwei weitere Subgruppen sollten aber speziell erwähnt werden: die Aufnahmekommission (AK), die die Selektion der Neumitglieder vornimmt, und die Rechnungsprüfungskommission (RK), die die Aufsicht über finanzielle Transaktionen und Vermögen überprüft. Die RK gehört zum erweiterten Kreis des Zunftvorstandes und hat besondere Rechte, wie etwa die Mitsprache bei der Suche nach einem neuen Zunftmeister, wohl auch deshalb, weil dieser erhebliche Kosten des Zunftjahres zu tragen hat.

Ein Knoten mit hoher Zentralität im Karrierenetzwerk ist ‚FO‘. Der F-Orden<sup>16</sup> wird Mitgliedern verliehen, die sich durch besondere Dienste und Loyalität hervorgetan haben. Jährlich werden ein bis zwei Mitglieder mit diesem Orden geehrt. Entsprechend hoch ist die Zahl der Empfänger und damit die Zentralität dieses Knotens. Die Wege, die zu dieser Ehrung führen, können verschieden sein. Offensichtlich spielt es für diese Auszeichnung keine große Rolle, ob das Mitglied eine hohe interne Position besetzt oder nicht. Die FO-Auszeichnung hat eine ähnliche Funktion wie etwa die Ernennung eines Mitarbeiters des Monats. Auch hier spielt Selektivität eine wichtige Rolle. Sie scheint ein steter Begleiter des Zunftalltags zu sein. Ein weiteres Beispiel, um dies zu untermauern, sind die Zunftnarren (ZN), welche spielerische Elemente in die formalen Anlässe bringen. Obwohl sie eine unterhaltende Rolle einnehmen, sind sie von zentraler Bedeutung. Zum einen bringt das Amt ebenfalls große Bekanntheit innerhalb der Organisation, zum anderen bilden alle ehemaligen Narren zusammen eine weitere, informale Subgruppe. Diese Subgruppe erneuert sich nicht wie die übrigen Gruppen alle paar Jahre, sondern ist über die Jahre ein Abbild der Zunft, da sie mit ihr wächst und aus jedem Jahr jeweils ein Repräsentant vertreten ist.

16 »F« steht für einen zunftspezifischen Begriff und wird aus Gründen der Anonymisierung nicht genannt.

Die Zunft verfügt über zwei Stiftungen (SB und ZHZ). Sie werden von einigen wenigen Mitglieder geführt und unterstützen in finanzielle Not geratene Mitglieder. Diese Idee der Solidargemeinschaft kommt einmal mehr aus einer Zeit, in der die Zunft sich um die Witwen und Kinder von verstorbenen Zünftlern oder um Erwerbsausfälle bei Unfällen gekümmert hat. Die Stiftungen operieren, wie schon an anderer Stelle erwähnt, diskret und im Hintergrund.

Die Vernetzung über formale Subgruppen spielt eine wichtige Rolle in der Zunft. Bei Zunfttreffen richtet sich die Tischordnung anhand der Subgruppenmitgliedschaft oder der Eintrittskohorte. Es spielt eine Rolle, bei welcher Gruppe man dabei ist. Identitätskonstruktion und Wertevermittlung finden in den Gruppen statt. Die Gruppen haben eigene Führer und entwickeln, ganz im selznickschen Sinne, eine Eigenrationalität und einen Selbstzweck, der mit den eigentlichen Zielen der Organisation wenig bis gar nichts zu tun hat. Auch die Solidarität, die die Mitglieder sich gegenseitig erweisen, findet sich zuerst in den Subgruppen, wo sich die Mitglieder kennen. Beruflicher Austausch in welcher Form auch immer wird hier als freundschaftlicher Akt verstanden, wobei es nicht immer einfach ist. Gegenseitiger Respekt ergibt sich aus den Leistungen innerhalb der Organisation und des Engagements. Man beruft sich dabei auf interne Normen und Werte, die außerhalb der Organisation an Bedeutung verlieren würden – nichtsdestotrotz bleiben die geknüpften Bände innerhalb der Organisation auch im äußeren Kontext intakt. »Es sind jene, zu welchen man den persönlichen Zugang hat. Den hat man nicht zu allen gleichermaßen. Die berücksichtigt man natürlich.« (Zunftmitglied C)

Ein wichtiger Punkt sind Personalfragen. Dies fängt bei der Aufnahme in die Zunft an, wo sich die Bewerber einer Kommission stellen müssen, geprüft werden, Paten vorweisen und schließlich drei Jahre den Status von Aspiranten haben, bevor sie endgültig bestätigt werden. Aber auch danach bleiben Personalentscheide für die organisationale Karriere wichtig: Im Normalfall folgt nach der Bestätigung die Aufnahme in eine interne Gruppe, welche wiederum eigene Selektionskriterien hat und darauf geachtet wird, dass die Personalkonstellationen Sinn machen. Die Organisation verwendet also viel Zeit mit der Auswahl und Zusammensetzung der Mitglieder. »[M]an weiß, wer mit wem kann und wer vielleicht mit wem nicht so gut kann, wo es Probleme geben könnte. Wenn man weiß, dass zwei das Heu nicht auf der gleichen Bühne haben, dann sollte man die nicht bestrafen und [in die gleiche Gruppe] wählen. (Zunftmitglied C)

Die Interaktionen in den Subgruppen finden in einer Atmosphäre der Nähe und Freundschaft statt. Dominante Werte sind Solidarität, Aufrichtigkeit, Vertrauen und Diskretion. Was in den Subgruppen aber Interaktionen zwischen Privatpersonen sind, sind, mit einem Wechsel der Perspektive, immer auch Interaktionen zwischen mehrheitlich kleinen und mittleren Einzelunternehmungen. Was dies für die Zunft als Organisation bedeutet, wird im nächsten Kapitel im Detail beschrieben.

## 11.2 Interorganisationales Netzwerk

Der Wechsel von einem intraorganisationalen Netzwerk, bestehend aus Zunftmitgliedern, hin zu einem interorganisationalen Netzwerk, bestehend aus Repräsentanten von Organisationen, ermöglicht eine mehrdimensionale Betrachtung des faktisch

gleichen Netzwerks. Mithilfe qualitativer Daten aus der intraorganisationalen Betrachtung können Intermediäreffekte, die aus der Mitgliedschaft in der Zunft entstehen, mit Blick auf die repräsentierten Organisationen untersucht werden. In den Worten Goffmans kumulieren sich in einem Organisationsmitglied viele verschiedene Rollen, die aber im entsprechenden Organisationskontext nicht alle ihren Einsatz finden (2017b). So ist der Zünftler beispielsweise Familienwarter, Milizpolitiker, Inhaber einer lokal operierenden Bauunternehmung, leidenschaftlicher Tubabläser, Sohn einer regional einflussreichen Familiendynastie und Fan des heimischen Fußballklubs und des Karnevals.

Goffmans mikroperspektivische Interaktionssoziologie verwendet das Theater als Metapher für die unterschiedlichen Rahmen, in denen sich Individuen bewegen. Andere Ansätze postulieren stattdessen situative Konventionen, strukturierende Dimensionen oder Welten, um ähnliche Phänomene zu beschreiben. Die Zünftler haben ein ambivalentes Verhältnis zu Geschäftstätigkeiten, die aus ihrer Organisationsmitgliedschaft resultieren. Auf der einen Seite lehnen sie die Vorstellung, dass sie geschäftlichen Profit aus der Vernetzung in der Zunft schlagen könnten, klar ab. Auf der anderen Seite kritisieren just jenes Verhalten anderer Mitglieder. Kurzum, sie bestätigen, dass es zu geschäftlichen Kontakten kommt, nehmen sich selbst jedoch explizit davon aus. Nur wenige geben Überlappung ihres privaten und geschäftlichen Lebens zu und sehen dies auch als unproblematisch an:

Das wird wirklich sehr geschätzt. Ich habe das gemerkt, als wir umgebaut haben: Da konnte ich mit vielen verschiedenen Zünftlern zusammenarbeiten. Diesen anderen, tollen Zugang habe ich sehr geschätzt. Ich habe gesagt: »Schau, ich will das mit dir machen. Ich beschaffe mir keine Gegenofferte. Ich erwarte von dir einfach, dass du das zu einem anständigen Preis machst«. Ich hatte nie das Gefühl, dass ich damit schlecht unterwegs war. Ganz im Gegenteil, ich habe sehr viele gute Erfahrungen damit gemacht. (Zunftmitglied C)

Über 60 Prozent der Zunftmitglieder im Arbeitsalter haben eine Führungsposition inne oder sind gar Inhaber eines KMUs.<sup>17</sup> Betrachtet man jene Mitglieder, die das Pensionsalter Stand 2014 noch nicht erreicht haben (n = 291), sind 88 Mitglieder Inhaber eines Unternehmens (rund 30 Prozent), 91 Mitglieder besetzen eine Geschäftsleitungsposition (rund 30 Prozent) und 56 Mitglieder haben immerhin eine Kaderstelle (rund 20 Prozent). Lediglich 23 Mitglieder sind Angestellte (rund 8 Prozent). 33 Mitglieder haben keine Angaben zu ihrer Berufsposition gemacht (rund zwölf Prozent). Berücksichtigt man den gesamten Mitgliederpool (n = 454), ändert sich das Bild leicht, allerdings zugunsten der Mitglieder, die keine Angaben zu Berufsposition machen. Außerdem kehrt sich das Verhältnis von Inhabern zu Geschäftsleitern um, sodass die Inhaber die größte Gruppe ausmachen (abgesehen von jenen, die keine Angaben machen). Es handelt sich hier um einen Alterungseffekt, da anzunehmen ist, dass die Wahrscheinlichkeit, Inhaber eines Unternehmens zu sein, mit zunehmendem Alter steigt. Analog dazu steigt auch die Zahl jener ohne Angaben mit dem Alter (Pensionäre).

<sup>17</sup> Unter kleinen und mittleren Betrieben (KMU) werden Unternehmen verstanden, die weniger als 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen (vgl. Fueglistaller et al. 2014).

Tab. 5: Berufsposition der Zunftmitglieder

	Zünftler bis 65 Jahre (2014)		Gesamte Zunft (2014)	
	Absolut	Prozentual	Absolut	Prozentual
Inhaber	88	30.24	120	26.43
Geschäftsleitung	91	31.27	109	24.00
Kader	56	19.24	68	14.97
Angestellte	23	7.90	26	5.73
Keine Angaben	33	11.34	131	28.85*
Total	291	100,00	454	100,00

\* Über ein Viertel der Mitglieder macht die Informationen über ihren beruflichen Hintergrund nicht öffentlich. Die meisten dieser Mitglieder sind pensioniert. Unter jenen, die sich im arbeitsfähigen Alter befinden, beträgt die Zahl lediglich rund elf Prozent. Die große Mehrheit der im Berufsleben engagierten Mitglieder macht also die Berufsinformation für die Zunftbrüder öffentlich. Dies kann auch als Indiz dafür gewertet werden, dass die Berufe der Mitglieder durchaus eine Rolle spielen.

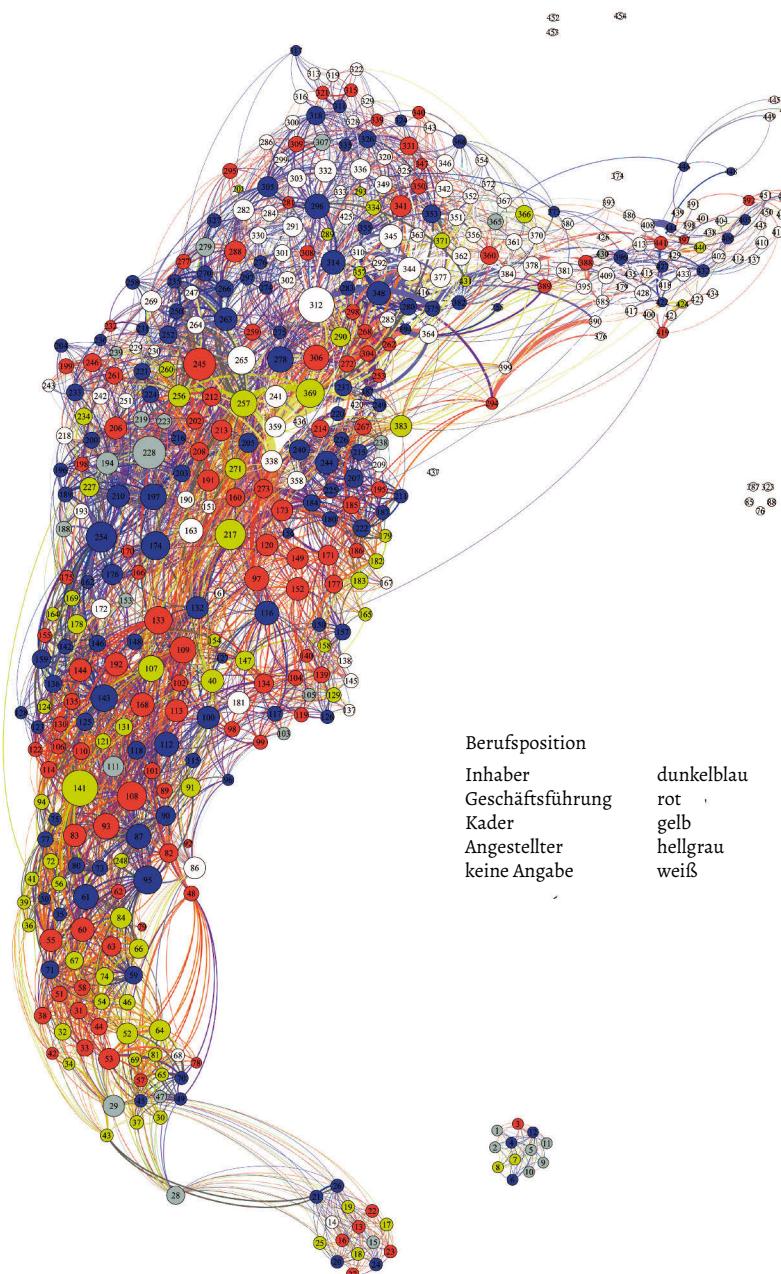
Es ist daher anzunehmen, dass die meisten Mitglieder über geschäftsrelevante Informationen ihres jeweiligen Betriebs, aber auch ihrer lokalen Branche verfügen. Wie in Kapitel 8.7 dargelegt, besteht die obskure Organisation aus einer Zusammensetzung von Mitgliedern bestimmter Branchen und Professionen. Im Fall der Zunft A zeigen sich diese Muster einerseits im Treuhandbereich, bei Versicherungs-, Gastronomie- und Beratungsunternehmen, andererseits hauptsächlich in der Handwerks- und Bauindustrie. Letztere setzt sich vor allem aus Generalunternehmen zusammen. Der Löwenanteil der Unternehmensinhaber ist vor allem im Bereich der Baubranche zu finden (18,28 Prozent). Graph 5 zeigt die Vernetzung der Inhaber (dunkelblau), der Geschäftsleitungsmitglieder (rot), der Kaderleute (gelb), der Angestellten (hellgrau) und der Zünftler ohne Angabe (weiß). Die Knotengröße ist wieder entsprechend ihrem Vernetzungsgrad modelliert.<sup>18</sup> Interessanterweise sind mit Ausnahme weniger (ID 194, ID 228), die meisten der gut vernetzten Mitglieder, also die großen Knoten, Inhaber eines Unternehmens oder in einer leitenden Funktion.

Der Anteil jener Zünftler, die als Angestellter oder in einer Kaderfunktion arbeiten, konzentriert sich leicht zu Beginn des Netzwerkes, wenn die Mitglieder noch jünger und noch nicht lange dabei sind. Im relativ stark vernetzten Hauptteil der Zunft, also ohne den Eintritts- und Austrittsschweif jeweils rechts, finden sich zwar alle Arten von Berufspositionen, Inhaber und Geschäftsleitungsmitglieder sind aber deutlich stärker vertreten.

Im Falle des ›hellgrauen‹ Ballungsraumes rund um ID 228 (194, 219, 223 und 188) handelt es sich interessanterweise um eine Gruppe von Zünftlern, die entweder beim gemeinsamen Arbeitsgeber tätig sind (228 und 223) oder mit diesem im geschäftlichen Kontakt stehen. Wie wir sehen werden, handelt es sich um die Versicherungsbranche. Diese Ballung kann durchaus zufälliger Art sein. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Zünftler nicht selten Stellen in denselben größeren Unternehmen haben oder hatten (exemplarisch 6, 45 und 118, die im selben Architekturbüro gearbeitet haben, oder 52, 120 und 222, die im Management eines Energieunternehmens gewirkt

<sup>18</sup> Sofern nichts anderes vermerkt wird, gelten Layout und Programmierung für alle kommenden Netzwerke in dieser Arbeit. Das Layout wurde so gewählt, dass das Netzwerk sich, je nachdem, welche Attribute in den Blick genommen werden, nicht verändert. So ist die Übersichtlichkeit gewährleistet.

Abb. 15: Graph 5 – Berufsposition



haben). Beispiele wie diese gibt es einige, es ist aber nicht möglich, das Ausmaß dieser Vernetzung abschließend abzuschätzen, da hierzu detailliertere und umfangreichere Informationen notwendig wären. Es kann also nur gemutmaßt werden, dass die Zunft einen Beitrag zu dieser Vernetzung leistet. Die Kausalität ist dabei keineswegs gegeben. Der Umkehrschluss ist genauso naheliegend: Die Mitglieder kennen sich aus

ihrem Arbeitsalltag und rekrutieren sich so in die Zunft. Beide Varianten sind denkbar und wohl koexistent.

Nebst der geschäftlichen Verstrickung gibt es einige Auffälligkeiten beim Engagement der Mitglieder in weiteren Drittorganisationen (Zimmer/Priller 2004 und 2007). So engagieren sich die Mitglieder mit politischem Mandat in einer parlamentarischen Gewerbegruppe (zum Beispiel 78, 180, 190 und 211), sind Verwaltungsräte einer Firma (120, 259 und 273), waren Mitglieder eines politischen Wahlkampfkomitees (116, 120, 141, 146, 211, 205 und 273), dem regionalen Werbeclub (41 und 44) oder in einer Interessengruppe für die Planung eines neuen Parkhauses.

Das Parkhauskomitee ist ein geeignetes Beispiel, um die außerorganisationale Vernetzung der Zunftmitglieder und das entsprechende gesellschaftliche Milieu darzustellen. Insgesamt sind 315 Unterstützer und Unterstützerinnen dem Komitee zu einem neuen Parkhaus auf städtischem Gebiet beigetreten. 90 davon sind Mitglieder der Zunft, dies entspricht mehr als einem Drittel der Gesamtzahl (30,16 Prozent). Die Unterstützer und Unterstützerinnen sind unterteilt in jene, die aus dem Stadtgebiet selbst sind (total 195, Zunft 55), und jene, die in angrenzenden Gemeinden wohnen (total 120, Zunft 35). Die Zunft ist also maßgeblich an diesem Komitee beteiligt.<sup>19</sup>

Abb. 16: Wortwolke zu den Berufen der Parkhausunterstützer<sup>20</sup>



Die Unterzeichner und Unterzeichnerinnen geben außerdem ihren beruflichen Hintergrund an. Diese Informationen als Text gebündelt und in eine Wortwolke transformiert, ergibt ein ziemlich klares Bild, um welches Milieu es sich handelt (vgl. Abb. 16). Schränkt man die Ausgabe der 909 Wörter auf 50 Wörter ein, erscheinen Begriffe, die auf die Position hinweisen: ›Geschäftsleitung‹, ›Direktor‹, ›Leiter‹, ›Inhaber‹, ›Partner‹, ›Geschäftsleitung‹, ›CEO‹ oder ›Präsident‹. Beruflich scheinen viele Unternehmer, Ar-

19 Dazu kommen zwei Unterstützer, die erst nach der Datenerhebung der Zunft beigetreten sind. Diese wurden bei der Zählung nicht berücksichtigt.

20 31 Verweise auf den Ort, wo das Parkhaus entstehen soll, wurden aus Gründen der Anonymität entfernt, um Rückschlüsse auf Organisation und Personen zu vermeiden. Außerdem wurde das Wort »und« komplett entfernt (21 Verwendungen). Die Wörterwolke folgt dem Algorithmus von Jonathan Feinberg (2010).

chitekten, Ingenieure, Immobilienfachleute, Bankiers, Rechtsanwälte und Hoteliers involviert zu sein. Schlussendlich sind auch politische Verstrickungen abgebildet: ›CVP‹, ›FDP‹, ›Die Liberalen‹, ›Kantonsrat‹, ›Großstadtrat‹. Offenbar sind auch einige der Involvierten doktoriert und pensioniert.

Zur Kontrastierung des Milieus lohnt sich ein Blick auf das Gegnerkomitee des selben Parkhausprojektes. Die Vorstände geben folgende Berufe an: Kulturschaffende, Filmemacher, Kaufmann, Pflegefachfrau, Gymnasiallehrerin für bildnerisches Gestalten, bildende Künstlerin, Sozialpädagogin, Handwerker, Leiter Institut für Umweltmedizin und Unternehmensführer.

Die Milieus erscheinen sehr unterschiedlich, zumindest was die Berufstätigkeit der involvierten Personen angeht. Auf der einen Seite die (groß-)bürgerlich, liberal-konservativ eingestellte Gruppe, bestehend mehrheitlich aus Männern in Führungspositionen mit hohem Bildungsgrad. Dagegen steht ein künstlerisch-soziales Milieu, geschlechtergemischt mit Verankerung im handwerklichen und wissenschaftlichen Feld.

Es lässt sich bei grober Betrachtung dieser außerorganisationalen Vernetzungen feststellen, dass Arbeitsplätze häufiger auch über mehrere Generationen verteilt werden, während die Mitarbeit in außerorganisationalen, gesellschaftlichen oder politischen Komitees oder die Auftragsvergabe häufig innerhalb der eigenen und benachbarten Eintrittskohorten stattfindet.

Die politische Verstrickung in der Zunft beschränkt sich auf kaum zehn Prozent aller Mitglieder. Dennoch sind Auffälligkeiten vorhanden. So gehören alle Mitglieder Parteien des bürgerlich-rechten Spektrums an. Die gut vernetzte Person 141 hat im Sommer 2018 ein offizielles Mandat als Großstadtrat von ID 83 übernommen. Diese beiden Personen sind auch über die Zunft gut vernetzt, wie im Netzwerk ersichtlich ist. ID 141 ist Bankkaufmann und arbeitet als Berater von KMU und Unternehmuskunden bei der hiesigen Regionalbank. Er wird in einer Regionalnachricht als aktiver Netzwerker, der sich in verschiedenen Vereinen und Clubs engagiert, beschrieben.

Der Perspektivenwechsel weg von den Zünftlern als Individuen hin zu den Zünftlern als Vertreter einer Organisation bringt gewisse dominierende Geschäftsfelder zum Vorschein. Häufigkeiten gibt es im Bereich der Handwerks- und Baubranche, der Gastronomie und Hotellerie, dem Treuhand- und Finanzwesen, der Immobilien- und Bauplanungsbranche (Architekten, Ingenieure) und der Versicherungsbranche (vgl. Graph 6, Tab. 6).

Tab. 6: Berufskategorien Zunft 2015

Nr.	Berufskategorie	Erklärung	Prozent
1	Manager und Berater	Alle Arten von Managern und Beratern (ausgenommen der Treuhänder und Immobilienberater)	8.37
2	Banken und Finanzbranche	Bankiers und Finanzspezialisten	3.96
3	Medien und Marketing	Journalisten, Marketing, PR-Spezialisten	2.86
4	Handwerk und Baubranche	Handwerker, Generalunternehmer, Bauunternehmer und spezialisierte Handwerke wie bspw. Fenstertechnik	18.28
5	Öffentliche Verwaltung	Alle Arten öffentlicher und staatlicher Verwaltungsberufe	4.85
6	Medizin	Ärzte, Pfleger, Sanitäter	3.08

7	Treuhänder	Allgemeine Treuhandberufsbezeichnung (Vertretungsamt)	5.73
8	Lebensmittelindustrie	Lebensmittelproduzenten	3.74
9	Architekten und Ingenieure	Architekten und Ingenieure	6.39
10	IT	Computer- und Informationstechnologie	3.08
11	Immobilien	Immobilienberater und -händler	1.32
12	Jurisprudenz	Anwälte, Richter, juristische Berater	3.74
13	Gastronomie und Hotellerie	Hotels, Restaurants, Tourismusbranche	3.74
14	Versicherungen	Alle Arten von Versicherern und Versicherungsberater (inklusive staatlicher Versicherer wie bei der Invalidenversicherung).	5.73
99	Missings	Keine Angaben	25.13

Gewissermaßen bleibt sich die Zunft bei der Komposition bezüglich der Berufe und Industriezweige historisch treu. Was früher die Handwerker und Händler waren, sind heute Treuhänder und Kleinunternehmensberater. Die zahlenmäßig stärkste Gruppe sind die Händler, Geschäftsleute und Manager (vgl. Abb. 18). Der Anteil der Handwerker hat sich, analog zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, über die Jahre verkleinert. Neue Technologien und Spezialisierung wie etwa Fenstertechnik, Solar-technologie oder Informatikeinrichtungen haben den Schreiner und Maurer teils verdrängt. Dennoch sind auch Schreiner und Maurer nach wie vor in der Zunft vertreten, ihr Anteil sinkt allerdings. Immerhin ist in den Jahren von 2005 bis 2015 ein Anstieg von knapp fünf Prozent zu verzeichnen. Baugeneralunternehmen haben die Handwerkergruppe ergänzt. Auch der Anteil der Zünftler, die als Berufsmilitärs oder Bauern arbeiten, ist deutlich gesunken. An ihre Stelle tritt die seit den 1970er-Jahren erstarkte Gruppe aus dem Bank- und Finanzsektor. Meist handelt es sich um Treuhänder. Dazu kommen Juristen, die im Bereich der Bankberatung und Versicherungen arbeiten. Dass die Zahl der Händler im Vergleich zu den über 30 Prozent im Jahr 1955 auf lediglich 3,7 Prozent gesunken ist, ist auf die moderne Ausdifferenzierung, Professionalisierung und Spezialisierung des Berufs zurückzuführen. Unerträglicherweise sind die aktuellen Daten der Berufe der Zünftler zu über einem Viertel nicht bekannt. Die Anzahl an Unternehmensinhabern hat sich im Vergleich zum späten 19. Jahrhundert ebenfalls verringert. Auch hier handelt es sich um eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung, da moderne Angestelltenmodelle als Weiterentwicklung des Gesellentums noch nicht weit verbreitet und entwickelt waren und das Zeitalter der Massen- und Fabrikproduktion und Arbeitsteilung seinen Höhepunkt erst noch erleben sollte.

Die Entstehung neuer Professionen wie etwa das Feld des Managers und Beraters sind also gesellschaftliche Prozesse, die sich in der Zunft spiegeln. Die Tatsache, dass das Handwerk nach wie vor stark vertreten ist, lässt sich darauf zurückführen, dass die Zunft dieses zu Beginn des 20. Jahrhunderts strategisch gefördert hat. Das Ziel war, Traditionenberufe zu bewahren und wichtige Familiennamen in der Zunft zu halten. Entsprechend wurden Söhne von Zunftmitgliedern, vor allem den Inhabern von Handwerksunternehmen, gezielt rekrutiert. Viele der repräsentierten Unternehmen in der Zunft stehen in Verbindung mit der Baubranche. So gibt es neben Generalbauunternehmen, spezialisierten Handwerken, Architekten, Ingenieuren und Technologiedienstleistern auch Beratungsunternehmen für Bauprozesse, Immobilienhändler, Versicherungsdienstleister, Finanzierungspezialisten, Treuhänder oder Vertreter staatlicher Immobilieneinrichtungen. Um dieses Netz einer einzelnen Branche nach-

zuzeichnen, macht es Sinn, die Unternehmen gemäß ihrer Relation zur Baubranche zu kodieren. Die Organisationen wurden dazu in fünf Gruppen eingeteilt, die Auskunft darüber geben, wie stark das Unternehmen mit dem Bau- und Planungsprozess von Immobilien zu tun hat (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Relation zur Baubranche der Zunftunternehmen

Grad	Verhältnis	Erklärung
1	Starke Relation	Organisationen, die direkt in Bauprojekte involviert sind.
2	Medium Relation	Organisationen, die abhängig sind von Bauprojekten oder Zulieferer von Bauunternehmen (wie Ressourcenlieferanten oder Transportfirmen).
3	Beratungsverhältnis	Organisationen, die in der Beratung und Planung von Bauprojekten tätig sind.
4	Kleine Relation	Regulatoren wie staatliche Verwaltungen oder Allianz und Kooperationsbranchen wie Versicherungen.

Eine starke Relation zum Baugewerbe bedeutet, dass das Unternehmen direkt in den Bau- und Planungsprozess eingebunden ist, eine mittelstarke Verbindung umfasst Zulieferer und Zweitparteien, die indirekt mit dem Baugewerbe verbandelt sind wie etwa Ressourcenlieferanten oder Transportunternehmen. Es folgen Organisationen, die sich beratend im Bauprozess einbringen wie Treuhänder, Berater *per se*, Banken und so weiter. Als Organisationen mit kleiner Verbindung zum Baugewerbe sind beispielsweise Versicherungen gemeint, die eine Lösung für die Arbeits- und Unfallversicherung anbieten können oder Arbeitsmaterial versichern. Aber auch regulative Einheiten wie etwa Behörden und Ämter, die den Bauprozess begleiten und überprüfen.

Das Bauprojekt und der Bauprozess sind komplexe Systeme, die eine Vielzahl von Akteuren in einem Feld zusammenbringen. Der Auftraggeber hat die Bauherrschaft inne und vergibt entweder einem Einzelleistungsnehmer den kompletten Auftrag, den dieser dann wiederum an verschiedene Spezialisten wie etwa Heizungsplaner, Lüftungsplaner, Sanitärplaner, Elektroplaner, Gärtner, Möbellieferanten und so weiter auslagert. Die Behörden überwachen diese Prozesse und setzen terminliche und gesetzliche Schranken. Alternativ kann die Bauherrschaft den Auftrag an eine Planergemeinschaft vergeben, mit dem Unterschied, dass die Subunternehmen in einem gemeinsamen Vertragsverhältnis zum Auftraggeber stehen. Eine ähnliche Form bilden Generalunternehmen, die die Verantwortung gegenüber den Subunternehmen einnehmen und bei Mängeln Ansprechpartner sind (Menz 2014: 186 ff.).

Das Netzwerk mit Perspektive auf die Baubranche durchzukodieren, ist eine Variante, die Unternehmensvernetzung über die Zunft als Intermediärorganisation zu illustrieren. Gleichermaßen für die Gastronomie- oder die Finanz- und Beratungsbranche gelten, allerdings ist die Baubranche aufgrund ihrer Komplementarität verschiedener Unternehmen und der historischen Verbundenheit der Zunft zum Handwerk besonders geeignet. Die eingefärbten Knoten durchziehen das Netzwerk wie ein Skelett. Knoten ohne jegliche Relation zum Baugewerbe oder ohne Informationsangabe wurden blank gelassen. Abgesehen von dem mehr oder weniger kohärenten Vorkommen von Organisationen mit Verbindungen zum Baugewerbe finden sich wenige strukturelle Auffälligkeiten. Die Tätigkeit und die Bildung formaler Subeinheiten in der Zunft richten sich demnach nicht nach beruflichen Gesichtspunkten. Dies ist vor

allem mit Blick auf die historische Prägung eine wichtige Feststellung. Position und Status spielen eine wichtigere Rolle als der Beruf. Auch der Vernetzungsgrad der einzelnen Knoten ist nicht auf die berufliche Qualifikation zurückzuführen. Stattdessen folgt die Zunft ihren eigenen Gesetzen.

Abb. 17: Graph 6 – Berufskategorien der Organisationsmitglieder

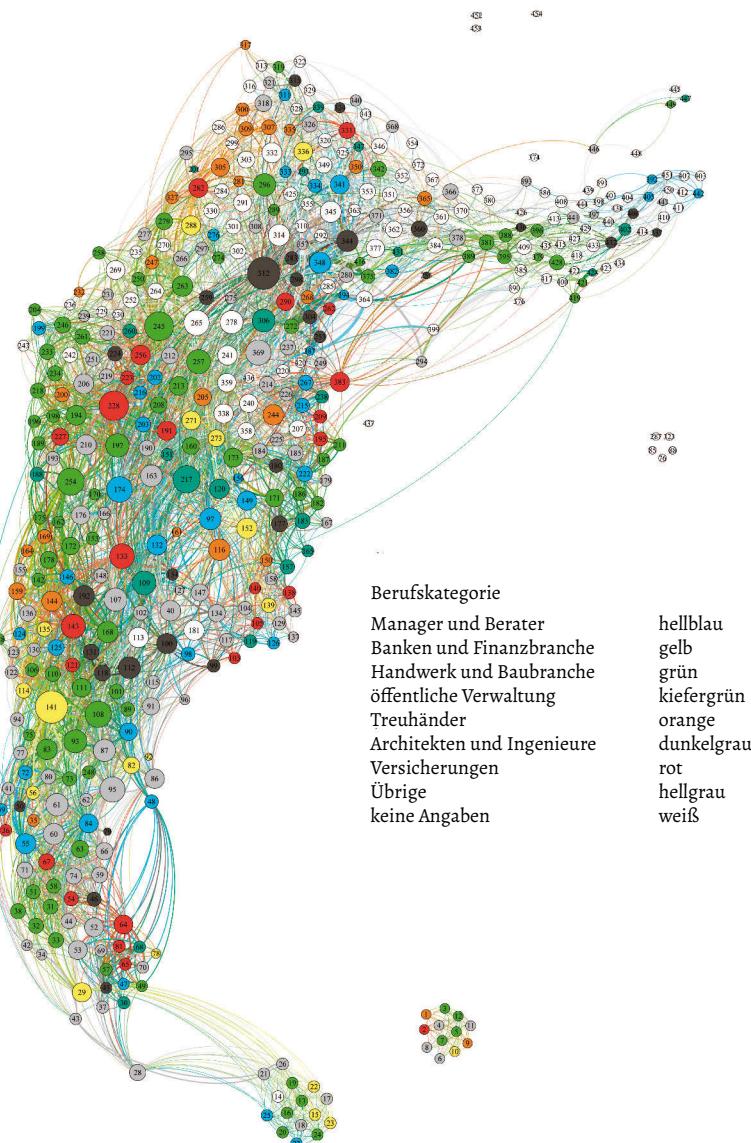
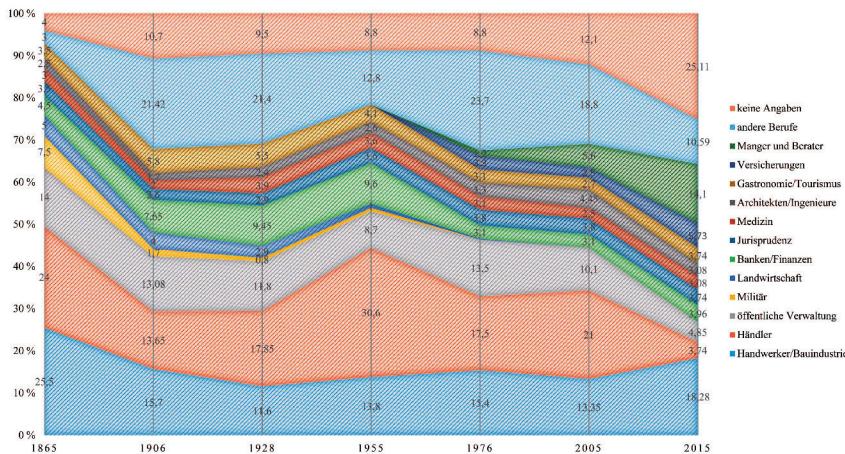


Abb. 18: Berufsanteile in der Zunft 1865–2015<sup>21</sup>

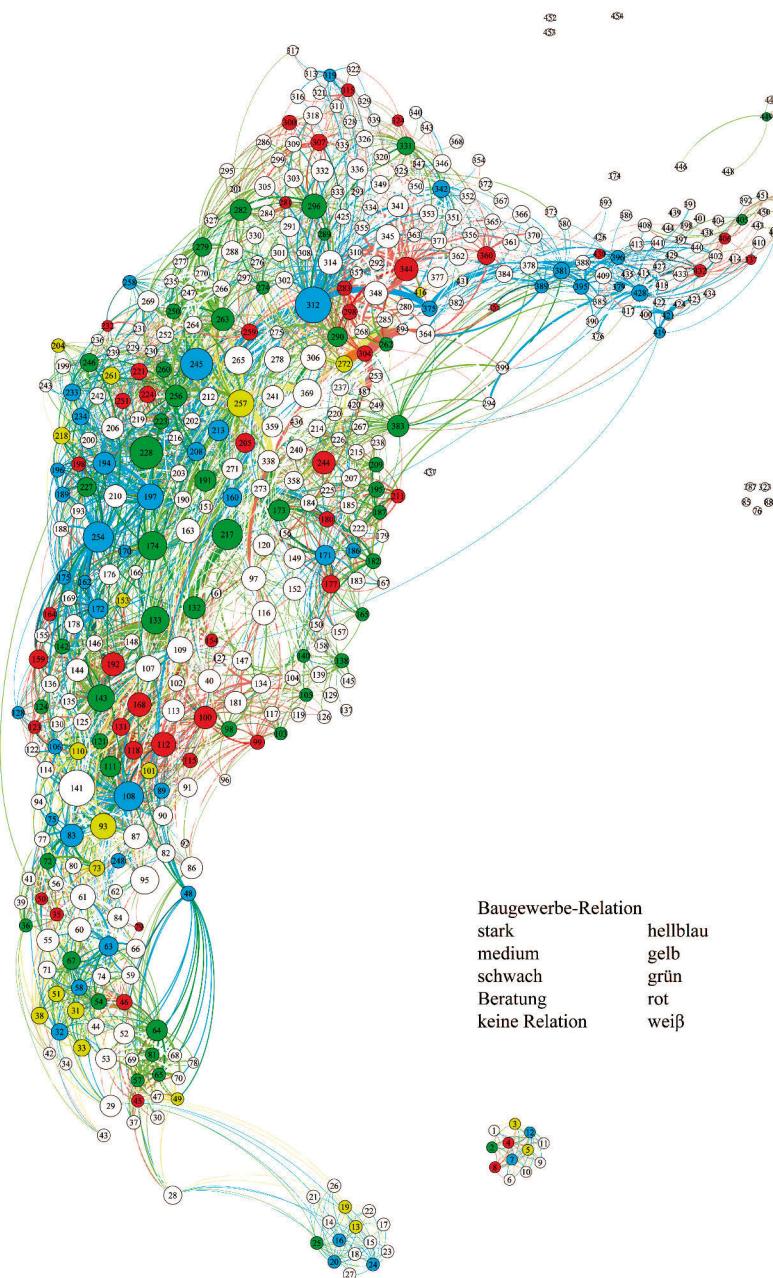
Die Hauptvernetzung läuft vor allem über die Eintrittskohorten, mit einzelnen Ausnahmen, die formal als Schlüsselstellen (*boundary spanner*, Burt 1992) angeschaut werden können. Ersichtlich ist dies gut am Beispiel der Eintrittskohorte, die bereits seit einem Jahr aktiv ist, und den beiden Mitgliedern 28 und 29, die sich bereits außerhalb der Eintrittskohorte vernetzt haben und so eine eigentliche Brücke der Eintrittskohorte bilden. Damit spiegelt sich in der Netzwerkstruktur die Wichtigkeit organisationaler Subgruppen, wie sie auch in den Interviews betonte wurde. Die Subgruppen sind wichtige Horte der Identitäts- und Intimitätskonstruktion, obschon die Mitglieder offensichtlich nicht nach ihren Berufs- oder Statusattributen in die Subgruppen rekrutiert werden. Auch was die Auftragsvergabe und die berufliche Unterstützung unter den Zünftlern angeht, gilt die Subgruppe als primäre Anlaufstelle, da man mit diesen Mitgliedern üblicherweise den engsten Kontakt pflegt. Zum informalen Austausch der Zünftler kommen formale Einrichtungen wie etwa eine Stiftung hinzu, deren Ziel die ökonomische Hilfe für Zünftler, die in finanzielle Not geraten sind, ist. Die Stiftung wird von einer Handvoll Zünftlern geführt und behandelt allfällige Unterstützungsleistungen diskret. Es geht darum, einem gescheiterten Bruder wieder auf die Beine zu helfen, ohne dies an die große Glocke zu hängen.

Um ein adäquates Bild der abgebildeten Geschäftsfelder zu erhalten, sollte auch darauf geachtet werden, was deutlich unter- beziehungsweise gar nicht vertreten ist. Berufe<sup>22</sup> des sozialen Sektors, aus der Kunstindustrie, der Wissenschaft und dem

21 Die Zahlen von 1865 bis 2005 entstammen einer Chronik der Zunft. Die Zahlen von 2015 wurden im Rahmen dieser Untersuchung, basierend auf der Mitgliederliste, selber erhoben.

22 Die Unterscheidung zwischen Professionen und Beschäftigung zeigt sich im deutschen Sprachraum deutlich am Begriff des Berufes, welcher von *Berufung* hergeleitet wird und damit auf eine höhere Ebene, sei es metaphysisch, geistlich oder verwaltungshierarchisch, verweist. Hintergrund der professionalisierten Tätigkeit sind Webers Ausführungen zur formalisierten Bürokratie, die spezifische Ausbildungsetappen erfordert und eine hohe Loyalität der Arbeitnehmer voraussetzt und beidseitig bewirkt. Im Unterschied dazu werden unter Beschäftigten (im englischen *occupations*) jene verstanden, die auf kein spezifisches Kapital zur Vollstreckung ihrer Aufgaben angewiesen sind (vgl. Meyer/Bromley 2013: 373 f.; Wyatt/Hecker 2006).

Abb. 19: Graph 7 – Affinität zum Bausektor



Bildungssektor sind klar unterrepräsentiert. Außerdem finden sich nur wenige der regional 100 größten Unternehmen in der Zunft wieder, und bei jenen, die vertreten sind, besetzen die Mitglieder keine hohen Positionen.

Die hier beschriebene Zunft ist also nicht nur eine Organisation, wo Intimität und persönliche Freundschaften gebildet werden, sondern auch die lokal verankerten Organisationen repräsentiert werden. Traditionell sind es vor allem kleinere und

mittlere Unternehmen aus der Handwerks- und Baubranche der Region, die sich in der Zunft wiederfinden, obgleich sich die Berufskomposition über die Jahre deutlich gewandelt hat. Der Perspektivenwechsel hin zu einem interorganisationalen Netzwerk bringt zusammenfassend folgende Erkenntnis: Es handelt sich bei der Zunft A um eine Organisation, deren Mitglieder hauptsächlich im Bereich der kleineren und mittleren Betriebe tätig sind, allerdings in hohen Geschäftsposten. Wie bereits bekannt ist, sind viele der Mitglieder Inhaber eines Familienunternehmens oder sonst selbstständig Erwerbende. Entsprechend kann daraus ein kaufmännischer Habitus abgeleitet werden, der auch Networking und Auftragsvergabe in der obskuren Organisation vermuten lässt (vgl. Weltsicht und Homophilie). Was die Auswahl der Berufe angeht, ist die Mehrheit aus dem Handwerks- und Bausektor. Es gibt aber auch Häufungen bei sogenannten Generalisten, wie es etwa Juristen, Berater oder Finanzdienstleister oftmals sind. Weniger auffällig als die Baubranche ist die Gastronomie, obwohl zahlreiche Organisationsmitglieder gastronomisch tätig sind oder im Zuliefererbereich arbeiten wie etwa Küchenbauer oder spezialisierte Nahrungsspediteure. Daneben gibt es Häufungen, wie etwa jene der Zahnmediziner, deren Erklärung nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Zunft in vielen Belangen auch als politisches Netzwerk wirkt (vgl. Kap. 8.5). Das erklärt die bürgerliche Eintrittsklausel und das hohe Vorkommen der Mitglieder bei Interessenkomitees oder Wahllisten. Eine mögliche Erklärung: Verschiedene Branchen wie der Tourismussektor, der Detailhandel, die Bau- und Handwerksbranche und Gastronomie leben davon, dass eine ihnen wohlgesinnte Politik gemacht wird. Beispielsweise mit der Festlegung der kommunalen Steuersätze für juristische Personen. Eine Recherche der Internetauftritte der Firmen der Zunftmitglieder spiegelt diese Prägung: Oft wird Bezug genommen auf Regionalität und Lokalität. Weitere Stichworte sind: ›Sorgfältig ausgewählte Lieferanten, ›KMU-freundlich‹, ›Familienbetrieb‹, ›Familienunternehmen‹, ›traditionsreich‹, ›Zukunft braucht Herkunft‹, ›persönlich‹, ›freundlich‹, ›verankert‹, ›zuverlässig‹ oder ›Heimat‹. Verbindlichkeit und Vertrauen scheinen handlungsleitende Motive der Zünftler in ihrem Berufsleben zu sein (vgl. dazu Eccles 1981). Im nächsten Kapitel geht es deshalb um die Implikationen des Zunftnetzwerks für die Zunft und ihre Umwelt.

## 10.3 Unsichtbares, interorganisationales Beziehungsnetzwerk

Neben geselligem Austausch gibt es in der Zunft auch geschäftlichen Austausch unter Freunden. Die daraus resultierenden Geschäftsverbindungen der Mitglieder sind Resultat einer sehr spezifischen Komposition von Berufen, gesellschaftlichem Milieu und idealisierter Intimität. Die generalisierte Reziprozität wird wahrgenommen als fundamentale Hilfsbereitschaft unter den Zunftmitgliedern. Man schaut und spricht sich als Brüder an. Gefälligkeiten erscheinen daher nicht nepotistisch, wie es etwa finanzielle Begünstigung wäre, sondern als ein Akt der Solidarität. Es ist einleuchtend, dass diese im Bereich einer lokalen KMU-Wirtschaft mit einer Häufung von Bau- und Handwerksunternehmen eher zum Tragen kommt als etwa in Hochfinanz- oder Börsenunternehmen. So sind Hochfinanzspezialisten oder Börsenmakler gar nicht in der Zunft vertreten. Das mag zum einen daran liegen, dass die hier näher betrachtete Zunft an einem Standort beheimatet ist, wo internationale Finanztransaktionen eine

untergeordnete Rolle spielen, aber zum anderen auch daran, dass das lokale Netzwerk regionaler KMU-Unternehmer nicht das passende Gerüst für diese Art von Geschäftsinteressen wäre. Eine Gefälligkeit wie die Renovation des Badezimmers ist einfacher geleistet und zurückbezahlt als eine Gefälligkeit in fragilen, mit Hochrisiko behafteten Börsenmärkten.

Für Außenstehende bleiben die Zunftverbindungen diskret und neutral im Hintergrund. So bleibt die selbstproklamierte Offenheit für interessierte Mitglieder gewahrt, obschon sie eigentlich dem rigiden Selektionsmechanismus und dem Mythos der Auserwähltheit zuwiderläuft. Zumindest so lange potenzielle Neumitglieder der geforderten kulturellen Denk- und Lebensweise entsprechen. Die Organisationsstrukturen werden in dem Moment, indem Zünftler außerhalb der Zunft interagieren, zu Hinterbühnenstrukturen. Die Mitglieder verhalten sich gemäß ihrer geteilten Erfahrung und der Narrative, die sie aus der Zunft kennen. Sie sind sich quasi-intim, ohne dabei den Ursprung ihrer Intimität zu offenbaren. Der Effekt davon ist der gemeinhin erhobene Filzvorwurf, dem sich obskure Organisationen stellen müssen oder eben nicht stellen müssen, weil sie die Umwelterwartungen geschickt mit zeremoniellen Aktivitäten befriedigen. Die idealisierte und rollenabhängige Intimität und Hierarchie der Zunftbrüder in Bezug auf außerorganisationale Aktivitäten berücksichtigend, erkennt man den bereits angesprochenen Haloeffekt, der sich auf lokale Märkte überträgt. Das distinkte Muster der Berufe, die in der Zunft vertreten sind, ist dafür eine wichtige Vorbedingung.

Die Zünftler repräsentieren lokale Unternehmen und fungieren so auch als Brückenzahlner für weitergehende Vernetzung (Putnam 2002; Granovetter 1973; Burt 1992). Das Zunftmitglied, in der Regel mindestens Kader oder gar in der Geschäftsführung, verfügt mit hoher Wahrscheinlichkeit über Zugang zum Kerngeschäft seiner Unternehmung. Die Zunft hat demnach die Rolle eines Intermediären, der Triaden ermöglicht, die gemäß der granovetterschen Definition von Beziehungsformen zwingend vorkommen müssen (1973: 1363, vgl. Abb. 20).

Abb. 20: Vernetzungspotenzial durch starke Beziehungen

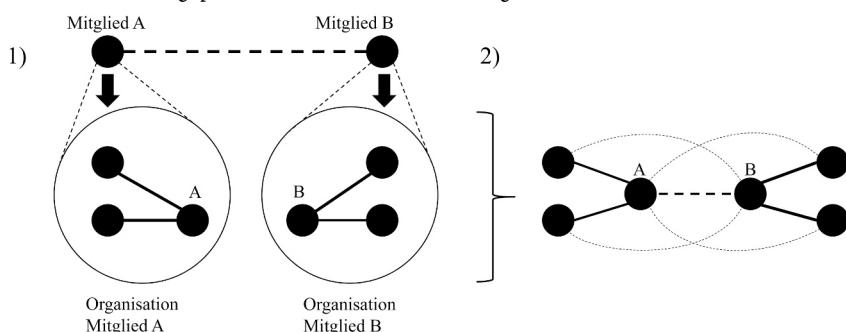


Abbildung inspiriert von Moliterno/Mahony 2008

Kurz zusammengefasst, besagt Granovetters These, dass wenn die Beziehung zwischen A und B stark ist und A und B auch stark vernetzt sind mit den Knoten aus ihren Unternehmen, es zwingend zu einer Verbindung zwischen den Knoten aus der Organisation und den Zunftmitgliedern kommt. »Once a guild member had shared his knowledge, it is very plausible that someone else might then share it with some third

party who might not even be a guild member« (Moor 2008: 205): Der abgesteckte Kreis zwischen Mitgliedern, die formalisierte, starke Beziehungen zueinander unterhalten, wird dann erweitert und eröffnet einen Pool an potenziellen schwachen Beziehungen. Ob diese Verbindung aktiviert wird beziehungsweise was aus dieser Beziehung erwächst, ist indes unklar. Fakt ist nur, dass die Beziehung aufgrund dieser Konstellation besteht. »An organization [...] often gives rise to the formation of networks among its members that may also have connections outside the organization, and the existence and reproduction of networks often depends on a decided order« (Ahrne 2018: 180). Die intermediäre Rolle, die die Zunft dabei spielt, führt also zu Beziehungen, die ohne das Zunftnetzwerk in dieser Form nicht bestehen würden. Die Qualität dieser Beziehungen ist allerdings schwer zu charakterisieren. Vor allem bei großen Gruppen spielen die beschriebenen, gruppenspezifischen Normen eine kleinere Rolle (vgl. Elster 1989; Coleman 1990), was auf die Durchsetzung und erschwerete Sanktionierung bei Nichteinhaltung der Normen wegen der schieren Gruppengröße zurückzuführen ist. Letztlich ist die Qualität einer Beziehung maßgeblich Teil der Beziehung selbst, also weniger ein Produkt »externer« Zuschreibungen und Ansprüche, sondern internalisierter Normen und Wertvorstellungen (vgl. Homans 1974: 76). Die Beziehungen bleiben erhalten, wenn beide beteiligten Parteien ohne die Beziehung schlechter gestellt wären, so die simple These (Nee/Opper 2015: 160).

Für die Zunft bedeutet dies, dass die eingeschlossenen Mikroinstitutionen außerhalb der Zunft zwar objektiv an Gültigkeit und Verbindlichkeit verlieren, dennoch aber nachhaltig wirken, weil sie von den Mitgliedern internalisiert wurden. Die Zunft ist für ihre Mitglieder in diesem Sinne ein Generator von Sozialkapital, das der eigentlichen Beziehungsstruktur des Zunftnetzwerkes inhärent ist (Coleman 1990: 302) und auf andere Kontexte übertragen werden kann. Coleman sieht zwei zwingende Kriterien für die Entstehung von Sozialkapital: Geschlossenheit und multiplexe Beziehungen. Unter Geschlossenheit versteht er die eindeutige Zuweisung von Netzwerkmitglied und Nichtmitglied. Historisch ist die Geschlossenheit bei Zünften klar gegeben, wie Ogilvie am Beispiel von Händlergilden in Württemberg zeigt (1997). Multiplexe Beziehungen bedeuten, dass, sind die Organisationszwecke einmal etabliert, die Beziehungen durchaus auch anderen Zwecken dienen können.

Members of the Wildberg worsted weavers' guild, for instance, transacted in the same factor and product markets, socialized over wine at their regular tavern, collaborated on petitions to the ruler, marched to Stuttgart to hold political demonstrations, and attended each other's weddings and funerals. These multi-stranded or multiplex relationships among guild members allowed [...] the resources of one relationship to be appropriated for use in others, making it more possible to generate effective social capital. (2004a: 323)

Der Aspekt multiplexer Beziehungen lässt sich auch bei der hier betrachteten Zunft feststellen. Wie dies allerdings von den Mitgliedern umgesetzt wird, ist variabel. Die einen profitieren aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds und ihrer Vernetzung außerhalb der Zunft viel von der Zunft als Intermediärorganisation, für andere handelt es sich bei der Zunft um eine nicht weiter relevante Freizeitbeschäftigung mit überschaubaren Folgen für die berufliche oder persönliche Entwicklung.

Geschäftstransaktionen, die über die Verbindung einer obskuren Organisation zu stehen kommen, folgen nicht einer Marktlogik im Sinne Polanyis (1957). Im Gegensatz zu einer Marktlogik, die Akteure am Rande ihrer Personalität kurzfristig und funktional verknüpft, basieren diese Austausche auf Reziprozitätsansprüchen, Normen und spezifischen Werten (vgl. Walzer 1983: 83). Die quasiintime Beziehung ist auf lange Frist angelegt. Sanktioniert wird zuerst normativ-rituell in der Gruppe und nicht über rechtliche Schritte. Damit ist der Clou eines Mitgliedernetzwerks wie der Zunft eben gerade, dass Transaktionen nicht einer Marktlogik folgen, sondern eine eigenständige Form der Koordination und Kooperation darstellen. Die Logik ähnelt dem, was Powell als Netzwerklogik beschrieben hat (1990), allerdings kommen Spezifika, wie in Kapitel 8 besprochen, dazu.

Der Begriff der Reziprozität wird aber je nach Disziplin und Sichtweise variabel aufgefasst (Axelrod 1984). Am einen Ende stehen die Vertreter, die Reziprozität als Äquivalenzmechanismus verstehen. Das heißt, reziproke Handlung verlangt immer nach einer äquivalenten Gegenhandlung. Im Fokus steht hier vor allem der objektive Wert der Handlung beispielsweise der Preis des gehandelten Gutes, den es zu egalisieren gilt. In dieser Lesart kann Reziprozität also durchaus dem Selbstinteresse von Akteuren dienen. Sie verlieren nichts. Ihre Handlung ist nicht etwa dem Altruismus, sondern dem beidseitigen Gewinn verschrieben. Soziologisch steht häufig der Beziehungsaspekt im Vordergrund. Reziprozität meint hier die Beständigkeit von Beziehung und damit verbundene Obligationen. Dabei werden insbesondere kulturelle Aspekte und Dogmen berücksichtigt (Mauss 1968).

Im Falle der Zunft ist die Mitgliedschaft *per se* bereits eine Form von Reziprozitätsleistung. Durch den geforderten Einsatz zu Beginn der Mitgliedschaft werden sich die Sporen abverdient, um sich den Status als probates Mitglied zu verdienen. Sobald dies erreicht ist, werden Auftragsvergaben, Wissenstransfer, Gefälligkeiten und andere berufliche Überlappung vor dem Hintergrund einer Solidaritätsgemeinschaft möglich.

Die Gespräche haben ergeben, dass Tauschleistungen, die sich in Handel, Geschäftsaufträgen oder Gefälligkeiten äußern, wie beispielsweise, dass Zünftler benötigte Waren bei einem Zunftbruder kaufen oder Handwerksarbeiten von diesen ausführen lassen, zum organisationalen Alltag gehören. Allfällige Preisnachlässe sind dabei nicht ausschlaggebend, vielmehr wird das vertraute Verhältnis als entscheidender Punkt für diese Praktiken genannt. Auf Formalebene ist wirtschaftliches Weibeln dennoch verpönt. Gegenleistungen verlangen Zünftler gemäß eigenen Angaben nicht, obgleich sie vorkommen. Dies legt nahe, dass es sich bei der Reziprozität um einen Mythos handelt, an den von Zünftlern geglaubt wird, ohne diese Leistungen tatsächlich einzufordern. Bei Ritualen ist Gegenseitigkeit automatisch immer mitgedacht, die Zünftler sollen intern an einem Strang ziehen, Brüderlichkeit setzt voraus, dass man auch teilt. Es kann davon ausgegangen werden, dass das gänzliche Fehlen reziproker Leistungen irgendwann zum Disput führen würde. Daneben gibt es die formale Einrichtung, die als Drittinstanz fungiert: die Hilfsstiftung, die von wenigen Mitgliedern gesteuert wird und verschwiegen operiert. Auch Positionen sind mit Erwartungen wie Geschenken oder Gaben verknüpft, wie beispielsweise das traditionelle Zunftgeschenk des amtierenden Zunftmeisters. Deren Auslagen während des Amtsjahres sind so hoch, dass anzunehmen ist, dass sich die Investitionen direkt oder indirekt auszahlen und nicht nur dem Solidaritätsgedanken dienen.

Die Multilevelbetrachtung der Zunft als Organisation und als Netzwerk hat gezeigt, dass sich die Zunftverbindungen wie ein unsichtbares Gitter über eine bestimmte Auswahl an Unternehmen legen lässt und so Beziehungen ermöglicht, die ansonsten nicht bestanden hätten. Multilevelstudien zu organisationalen Netzwerken haben oftmals Probleme, diese verschiedenen Levels zueinander in Beziehung zu setzen (Contractor et al. 2006). Vor allem dann, wenn die Knoten selbst zu Akteuren, in diesem Falle Repräsentanten von Organisationen werden und die Verbindungen dieser Organisationen mit all ihrer Information zu Hierarchie und Intimität in diesem interorganisationalen Netzwerk für nicht Eingeweihte unsichtbar bleiben. Die Transition von einem intraorganisationalen Netzwerk, das auf Komitgliedschaft in organisationalen Subeinheiten basiert, hin zu einem regionalen Unternehmensnetzwerk ist daher gewinnbringend, weil so die Verflechtung der Mitglieder, inklusive hierarchische Position, offenbart wird. Wie weit dieses Netzwerk reicht beziehungsweise welcher Inhalt in diesen Verbindungen transportiert wird, kann nicht akkurat bemessen werden, doch die Wahrscheinlichkeit, *dass* etwas fließt, ist als groß einzuschätzen.

