

Roman Gibel* und Judith Nyfeler**

transparency reloaded

Über Transparenz als Erwartung in der Organisationsgesellschaft

Zusammenfassung: Transparenz hat gesellschaftlich an Bedeutung gewonnen und vor allem Organisationen sehen sich in der Pflicht, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Im Fokus dieses Beitrags steht der an Organisationen gerichtete, zunehmende Anspruch der Transparenz. Anhand zweier empirischer Fälle wird analysiert, wie Organisationen auf diese Erwartungen reagieren. Indem wir zwischen vier Arten von Transparenz unterscheiden, Transparenz, Intransparenz, Enthüllung und Nicht-Transparenz, zeigen wir, dass die gesteigerte Erwartung von Transparenz Organisation in der Unsicherheitsabsorption behindert. Aus diesem Grund ist die Erfüllung von Transparenzansprüchen für Organisationen ein Problem. Stattdessen bedienen sich Organisationen nebst hinreichend bekannter Darstellung technischer und quantifizierter Kennzahlen, der symbolischen Darstellung, die selektiert und kuratiert erfolgt. Abschliessend werden Effekte der organisationalen Realisierung für die Organisationsgesellschaft diskutiert, die einerseits zu einer Stärkung der gesellschaftlichen Transparenzerwartung beitragen, andererseits in variantenreichen und manchmal konträren Realisierungen dieser Erwartungen resultieren.

Schlüsselworte: Transparenz; Organisation; Unsicherheit; Absorption; Entscheidung; Organisationsgesellschaft

transparency reloaded

On transparency as an expectation in the organizational society

Abstract: Transparency has become increasingly important in society, and organizations in particular consider it their duty to live up to these expectations. The focus of this article is the increasing demand for transparency directed at organizations. Based on two empirical cases, we analyze how organizations respond to these expectations. By distinguishing between four types of transparency, transparency, non-transparency, revelation and non-transparency, we show that the increased expectation of transparency hinders organizations in absorbing uncertainty. For this reason, meeting transparency claims is a problem for organizations. Instead, organizations

* Roman Gibel, Universität Luzern, Frohburgstrasse 3, 6002 Luzern, E-Mail: roman.gibel@unilu.ch.

** Judith Nyfeler, Universität St. Gallen, Müller-Friedberg-Strasse 8, CH-9000 St. Gallen, E-Mail: mailto:judith.nyfeler@unisg.ch.

make use of symbolic representation, which is selective and curated, in addition to sufficiently known representation of technical and quantified metrics. Finally, effects of organizational realization for the organizational society are discussed, which on the one hand contribute to a strengthening of societal transparency expectations, and on the other hand result in variant and sometimes contrary realizations of these expectations.

Keywords: Transparency; Organization; Uncertainty; Absorption; Decision; Organizational Society

1 Einleitung

Nachverfolgbare Lieferketten beim Kauf von Zimmerpflanzen, Kleider ohne Geheimnisse, Offenlegung der Wertschöpfung dank Digitalisierung und immer wieder Enthüllungen über organisationales und persönliches Fehlverhalten: Gesellschaftliche Akteure, Individuen sowie Organisationen, sehen sich in modernen Gesellschaften zunehmenden Ansprüchen von Transparenz ausgesetzt (vgl. Strathern 2007).

Organisationen spielen in praktisch allen gesellschaftlichen Bereichen eine wichtige Rolle. Diesem Umstand geschuldet, sind mit der Forschungsperspektive der Organisationsgesellschaft ab Mitte des 20. Jahrhunderts Organisationen ins Zentrum soziologischer und gesellschaftstheoretischer Untersuchungen gerückt (Arnold/Hasse/Mormann 2021). Seither haben sich Organisationsformen, aber auch Erwartungen an Organisationen stark verändert. Dieser Beitrag fokussiert weder partielle noch Plattformorganisationen (Kirchner 2022). Vielmehr werden herkömmliche, gar vormoderne Organisationen, die nach wie vor den Großteil aller Organisationen ausmachen, in den Vordergrund gerückt. Gesondertes Interesse gilt deren Reaktion auf die gesteigerte gesellschaftliche Erwartung von Transparenz und welche Effekte diese Reaktionen wiederum auf die Gesellschaft ausüben.

Aus neoinstitutionalistischer Sicht (Powell/DiMaggio 1991; Meyer/Walgenbach 2008; Hasse/Krüger 2020) erwächst die Erwartung von Transparenz aus der nicht hinterfragten, institutionalisierten Idee, dass Transparenz gesellschaftlich erwünscht und folglich als richtig und gut angesehen wird. Organisationen stehen demnach in der Pflicht, diese Erwartung umzusetzen, wodurch eine Steigerung oder Sicherung ihrer Legitimität in Aussicht gestellt wird. In diesem Sinne reagieren Organisationen auf Erwartungen und sozialen Druck, und sie tun dies auf unterschiedliche Weise.

Die umfassende Zunahme von gesellschaftlicher Transparenzerwartung lässt kaum einen Gesellschaftsbereich unangetastet. Wir gehen deshalb von Transparenz als einem institutionalisierten Mastertrend aus. Mit Blick auf einen *reload* der Organisationsgesellschaftsperspektive interessiert sich der vorliegende Beitrag für organisa-

tionale Reaktionen auf und organisationale Effekte durch die gesteigerte Erwartung von Transparenz. Dabei wird auf klassische Konzepte aus der Organisationsforschung zurückgegriffen und diese werden auf moderne Transparenzerwartungen an Organisationen angewendet und weiterentwickelt.

An den Fallbeispielen von Modeorganisationen und obskuren Organisationen wie z.B. Zünften und Logen wird der organisationale Umgang mit Transparenzerwartungen illustriert, indem variationsreiche Reaktionen der Organisationen betont werden. Gesteigerte Transparenzerwartungen führen demnach nicht zwingend zu einer Offenlegung oder Entblößung von und in Organisationen, weil dies Organisationen in ihrer Funktion als Unsicherheitsabsorber hindern würde. Darüber hinaus können Offenlegung und Enthüllung zu einer Verschiebung von Rechtfertigungspflichten von der Organisation zu ihren Mitgliedern oder Kund*innen führen. Organisationen kennen also vielfältige Reaktionen auf gesteigerte Transparenzerwartungen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich zwei Fragen: 1) Welche Organisationseffekte ergeben sich mit der zunehmenden Transparenzerwartung und 2) welche Gesellschaftseffekte, im Sinne gesellschaftlicher Rückwirkungen, hat diese Entwicklung? Dabei wird der Fokus im Folgenden auf die Techniken und Praktiken gerichtet, wie Organisationen mit der zunehmenden Erwartung von Transparenz und der gesellschaftlichen Erwünschtheit ebendieser umgehen, wozu deren Befolgung führt, und was diese für die Organisationsgesellschaft bedeuten. Dazu wird eine Neukonzeption von Transparenz im Zusammenhang mit organisationaler Unsicherheitsabsorption vorgeschlagen, die den besonderen Stand von Transparenzerwartungen in der Organisationsgesellschaft verdeutlicht. Im Fokus steht die für Organisationen typische Funktion der Unsicherheitsabsorption, wobei die Absorption von Unsicherheit gesellschaftsweit relevant ist und in verschiedenen Kontexten von verschiedenen Akteuren übernommen wird. Das historische Aufkommen von Organisationen als zentralen Koordinationsformen westlicher Gesellschaften und die ihnen zugeschriebenen Kompetenzen zur Reduktion von Komplexität verleiht Organisationen allerdings den Status regelrechter Unsicherheitsabsorptionsmaschinen (Brunsson 1985; Feldman/March 1981; Aspers 2018).

In diesem Beitrag wird in einem ersten Schritt aufgezeigt, inwiefern es sich bei der Erwartung von mehr Transparenz um ein besonderes Problem der Organisationsgesellschaft handelt (Kapitel 1). Damit schließt der Beitrag an das Erklärungsmodell zunehmender Rationalisierung in und außerhalb von Organisationen an (vgl. Bromley/Meyer 2015). Transparenz kann als universeller Rationalitätsmythos (Meyer/Rowan 1977; Hericks 2020) begriffen werden, weil die Beteiligten daran glauben, aufgrund erhöhter Transparenz bessere Entscheidungen treffen zu können. Mit Blick auf klassische Konzepte aus der Organisationstheorie argumentiert der Beitrag weiter, dass Transparenzerwartungen den organisationalen Kernbereich tangieren und deshalb von Organisationen besondere Reaktionen erfordern, indem

Transparenz sowohl technisch (bspw. als Kennzahlen) als auch symbolisch (bspw. Gestaltung externer Sichtbarkeit) dargestellt wird. Dabei geht es immer darum, als Akteur legitim zu erscheinen (vgl. Heimstädt 2017).

Um den Zusammenhang von Transparenz und Unsicherheitsabsorption freizulegen, wird begrifflich zwischen *Transparenz*, *Intransparenz*, *Nicht-Transparenz* und *Enthüllung* unterschieden (Kapitel 2). In Anlehnung an die Unterscheidung zwischen entschiedenen und nicht-entschiedenen Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000; Kühl 2018) wird argumentiert, dass es sich bei Transparenz und Intransparenz um gleichsam von Organisationen *entschiedene* Ordnungen handelt. Nicht-Transparenz und Enthüllung meinen hingegen *nicht-entschiedene* Ordnungen, also all jene Entscheide, die von den betroffenen Organisationen nicht getroffen werden.¹ Nicht-Transparenz ist das Resultat der Absorption von Unsicherheit, die zum operativen Funktionieren von Organisationen beiträgt und als institutionelle und informal gewachsene Form ein „unbeachtetes“ Nebenprodukt darstellen (Kapitel 3). Enthüllung meint demgegenüber die Offenlegung von Strukturen und Prozessen durch Dritte, die außerhalb der organisationalen Entscheidungsmacht liegt.

Die organisationalen Reaktionen auf Transparenzerwartungen illustrieren wir anhand von zwei Fällen, deren Darstellungsaktivitäten zwischen Verdeckungsbemühungen und Zurschaustellung changieren und die sich beide auf Zuschreibungen der Exklusivität berufen. Zum einen dienen sogenannte obskure Organisationen als Modell für organisationale Resistenz vor Transparenzerwartungen (vgl. Gibel 2020; Gibel 2022), und zum anderen Modeunternehmen als Repräsentanten hochresponsiver Organisationen (vgl. Nyfeler 2019; Nyfeler 2021). Anhand illustrativer Beispiele der zwei untersuchten Organisationsformen wird veranschaulicht, inwiefern die Organisationen mit Transparenzerwartungen konfrontiert werden und wie sie diese prozessieren (Kapitel 4).

Zur Vergleichsdarstellung werden jeweils drei Parameter mit Bezug auf Transparenzerwartungen angewandt: 1) Womit die Organisationen reagieren, 2) wie die Organisationen reagieren und 3) wozu die Organisationen reagieren. Anhand dieser Illustrationsfälle wird das gesellschaftlich prominente Plädoyer für mehr Transparenz dahingehend problematisiert, dass die zunehmende Erwartung von Transparenz nicht zwingend in der zunehmenden Sichtbarmachung von organisationalen Prozessen resultiert (vgl. auch Ringel 2017; Bernstein 2012), sondern in Techniken wie Selektivität und Kuratation aufgeht, indem Entscheidungen für Intransparenz (Geheimhaltung) oder Transparenz (Öffnung) zu einerseits organisationaler Verzauberung, andererseits organisationaler Offenlegung führen. Mit Blick auf gesellschaftliche Effekte von Organisationen wird abschließend eine mögliche Überforde-

1 Anders als bei Kühl ermöglicht diese Konzeptualisierung, Begriffe wie Organisationskultur schärfer zu fassen, da auch entschiedene Entscheidungsprämissen intransparent sein können. Darüber hinaus wird der Transparenzbegriff allgemein geschärft, da dessen Antonym nicht Intransparenz ist, sondern Nicht-Transparenz.

rung von Organisationen durch Transparenzansprüche diskutiert, die dazu führen kann, dass sich Rechtfertigungspflichten, beispielsweise in moralischen Fragen, von Organisationen auf Organisationsmitglieder verschieben (Kapitel 5).

2 Von der Transparenz zu Transparenzen

Während Transparenz aus einer gesellschaftlichen Perspektive als Ideal zunehmend Aufmerksamkeit erfährt, bleibt die wissenschaftliche Konzeptualisierung von Transparenz kritisch. So verbinden beispielsweise sozialphilosophische Ansätze Transparenz mit zunehmender gesellschaftlicher Disziplinierung und Überwachung (Foucault 1977, 1980; Kammerer 2008), während medientheoretische Betrachtungen Transparenz als Ursache und Folge massenmedialer Publizität verorten (Vattimo 1992). Organisationstheoretisch interessieren Fragen der Informalität in Organisationen (Costas/Grey 2014), organisationale Hinterbühnen (Goffman 1959), Organisationen, die aus Legalitätsgründen im Verborgenen operieren (Gambetta 2011), oder Bereiche, in welchen Verdeckung, Intransparenz, oder Anonymität generell befürwortet werden (beispielsweise im Datenschutz, Crain 2018; oder zu Anonymität allgemein, Ponesse 2013). Empirisch lassen sich Zugänge unterscheiden, die sich exemplarisch für Transparenz in der Forschung (Hesselmann/Reinhart 2021), in der Wirtschaft (Lord 2006; Tapscott/Ticoll 2003; Pagano/Pagano 2004; Henriques 2007; Bernstein 2012), in der Politik (Ringel 2019) oder in der Administration (Hood/Heald 2006; Roberts 2009) interessieren.

Viele organisationale Transparenzmaßnahmen hängen mit Prinzipien der Messbarkeitsmachung, Leistungs- und Effizienzsteigerung zusammen (Heimstädt/Dobusch 2020), weil davon ausgegangen wird, dass die erhöhte und durchdringende Beleuchtung gleichermaßen Transparenz steigert, was wiederum zu deutlich erleichterten Verfahren, weniger Verständnisproblemen oder mehr Kontrolle führt. Folglich lässt sich die Erwartung von Transparenz als Rationalitätsmythos verstehen, der mit dem Aufkommen digitaler Praktiken noch verstärkt wird. Deswegen sollten sich Organisationen an Effizienz, Aufrichtigkeit, Authentizität oder Integrität halten, einer Logik der Offenheit oder Beweisspflicht folgend, um legitim zu erscheinen. Aus dieser Sicht lassen sich Transparenzerwartungen unter dem Rationalitätsbegriff subsumieren (Meyer/Rowan 1977). Organisationen sehen sich demnach zunehmend der Erwartung ausgesetzt, Prozesse und Bereiche offenzulegen, mit dem Versprechen, dadurch an Legitimität zu gewinnen (Christensen/Cornelissen 2015; Garsten/de Montoya 2008; Danker 2013; Birchall 2011; Hansen/Flyverbom 2015). Transparenz „has attained a predominant position in modern society where transparency is an essential dimension of rationality, progress and good governance“ (Christensen/Cornelissen 2015: 134). Für Organisationen gehört es scheinbar zum „guten Ton“, transparent zu sein.

Als Rationalitätsmythos ist die Erwartung von Transparenz an alle sozialen Akteure, Rollen und Professionen gerichtet (Midgley 2004). Allerdings sind Organisationen

besonders angesprochen, da sie sich als Kollektivakteure mit zunehmend gesteigerter Komplexität gegenüber dem Vorwurf fehlender Transparenz verantworten müssen. Organisationen wird zugeschrieben, dass sie als reflexive und verantwortungsvolle Akteure gesellschaftlichen Wandel entscheidend mitprägen, oder gar initiieren (Meyer et al. 2006; Boli/Thomas 1997). Auch Individuen, die mit diesem Vorwurf konfrontiert werden, handeln in diesem Zusammenhang meist als Agenten „ihrer“ Organisation oder in der Rolle „ihrer“ Profession (Meyer/Jepperson 2000). Transparenz ist also in erster Linie ein organisationales Problem und scheint damit ein Problem der Organisationsgesellschaft zu werden. Das heisst, Transparenz wird als gesellschaftliches Problem zunehmend von und durch Organisationen bearbeitet und als organisierbares oder zumindest organisiertes Thema interpretiert.

Auf der Grundlage des Rationalitätsmythos⁴ werden normative Sollzustände, die mit der Forderung nach Transparenz zusammenhängen, hinterfragt. Gleichzeitig trägt diese Problematisierung zu einer reflektierten Diskussion organisierter Transparenz bei, indem den Transparenzen und ihren organisationalen Ausdrucksformen gesondertes Interesse geschenkt wird. Betitelungen aus dem Transparenzdiskurs reichen von „The Limits of Transparency“ (Crain 2018; Galvin 2018), „The Transparency Paradox“ (Bernstein 2012), „Unpacking the Transparency-Secrecy Nexus“ (Ringel 2019), bis hin zu „The Tyranny of Light“ (Tsoukas 1997) oder „The Tyranny of Transparency“ (Strathern 2007). Damit hat das Thema Transparenz eine Vielzahl kritischer Reaktionen hervorgerufen. Bei genauerer Betrachtung scheint den verschiedenen Zugängen gemein, dass sie normative Befürwortungen reflektieren und damit die (westlich geprägte) gesellschaftliche Erwünschtheit *der* Transparenz hinterfragen. Aus der Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus wird die institutionelle Umwelt für Transparenz da bedeutsam, wo sie prägt „how social choices are shaped, mediated, and channeled“ (Hoffman 1999: 351). Organisationale Entscheidungen sind immer vor dem Hintergrund relevanter und situativer Kontextbedingungen zu verstehen, also Normen, Regeln und Überzeugungen, die gewisse Entscheidungen begünstigen und andere nicht (Scott 1991).

Neu ist mit Blick auf einen *reload* von Erwartungen in der Organisationsgesellschaft die gesteigerte Vehemenz institutioneller Erwartungen und gesellschaftlicher Ansprüche, die Organisationen bewältigen müssen. Zum einen waren diese Erwartungen und Ansprüche früher weniger stark ausgeprägt und immer häufiger zeigt sich im Alltag der Druck, Prozesse, Operationen und Aktivitäten in umfassendem Maß minutiös und detailliert offenzulegen. Zum anderen hat die Digitalisierung die Transparenzerwartungen und -möglichkeiten verstärkt. Informationsverarbeitung und Informationsverfügbarkeit haben dadurch zugenommen, ebenso haben sich die Selbstdarstellungsmöglichkeiten von Organisationen mittels digitaler Medien maßgebend vergrößert.

Problematisch ist dabei, dass Transparenzerwartungen die organisationale Kernaktivität der Unsicherheitsabsorption und so genannte „actual work activities“ (Meyer/

Rowan 1977: 341) tangieren. Dies gilt für alle Formen und Typen von Organisationen. Um Transparenzen in Organisationen besser zu verstehen, unterscheiden wir zwischen *Transparenz*, *Intransparenz*, *Nicht-Transparenz* und *Enthüllung*. Diese Aufschlüsselung soll die konzeptuelle Ebene der Organisationsanalyse und die empirische Realität sozialer Probleme definitorisch trennen. Unter Transparenz und Intransparenz werden jeweils entschiedene Ordnungen verstanden, wohingegen es sich bei Nicht-Transparenz und Enthüllung um nicht-entschiedene Ordnungen handelt (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Transparenz-Typen

	Nicht sichtbar	Sichtbar
Entschiedene Ordnung	Intransparenz	Transparenz
Mittel	Entscheid zur Geheimhaltung	Entscheid zur Offenlegung
Beispiel	Vertrauliche Aufbewahrung von Personendaten	Veröffentlichung von Personendaten
Nicht entschiedene Ordnung	Nicht-Transparenz	Enthüllung
Mittel	Nicht getroffene Entscheide	Fremdentscheidung zur Enthüllung
Beispiel	Keine Erhebung von Personendaten	Whistleblowing über Personendaten

Wenn unter Transparenz die bewusste, weil entschiedene Offenlegung von organisationalen Strukturen, Aktivitäten und Prozessen verstanden wird, meint Intransparenz die ebenso bewusste, weil entschiedene Nicht-Offenlegung. Organisationen können demnach entscheiden transparent zu handeln beziehungsweise Organisationselemente transparent zu machen; sie können sich aber auch dazu entscheiden, intransparent zu handeln beziehungsweise Bereiche intransparent zu halten.

Bei Entscheidungen zur Intransparenz geht es auch um die Abweichung von formalstrukturellen Vorgaben, die intransparent gehalten werden, auch dann, wenn über diese Abweichung innerhalb der Organisation weitläufig Klarheit herrscht. In diesem Sinne wird beispielsweise Informalität in hierarchischen Systemen (Kühl 2007), Abweichung von formal-strukturellen Vorgaben oder Regeln (Bensman/Gerver 1963) oder organisationale Heuchelei (Brunsson 1989) thematisiert. Einen anderen Aspekt beleuchten Abhandlungen über Organisationen, bei welchen Intransparenz nicht als unvermeidbares Nebenprodukt vorkommt, sondern konstitutives Element ist, wie etwa bei Geheimgesellschaften (Simmel 1906), Arkanität in Netzwerken (Werron 2011), kriminellen Gruppen (Campana/Varese 2013), stigma-

tisierten Gruppen (Hudson 2008; Hudson/Okhuysen 2009) oder obskuren Organisationen (Gibel 2020). Intransparenz besteht weiter in Praktiken des interpersonellen Austauschs wie etwa im Falle des Kuvrierens (Goffman 1959) oder von Geheimnissen (Simmel 1908), in Marktsituationen in Form von ökonomischen Tauschvorteilen durch Clans (Strathern 2007; Ouchi 1980), oder als Diplomatie und Staatssicherheit in Nationalstaaten (Wohlstetter 1962).

Im Gegensatz dazu meint Nicht-Transparenz eine Menge von nicht-entschiedenen Ordnungen (Strukturen und Prozesse), die nur in Form einer *möglichen* Entscheidung existiert, welche *nicht* getroffen wurde. In diesem Sinne, und darauf wird in Kapitel 3 vertieft eingegangen, handelt es sich bei Nicht-Transparenz empirisch um ein obligatorisches Nebenprodukt organisationalen Entscheidens: Es gibt immer „Reste“, die aus verschiedenen Gründen nicht-entschieden werden, zum Beispiel, weil sie nicht wahrgenommen werden, nicht relevant scheinen oder in Vergessenheit geraten sind. Empirisch sind diese nicht-entschiedenen Entscheidungen aber kaum nachzuweisen. Demnach kann beispielsweise die Tatsache, dass eine Organisation keine Mitarbeiterdaten veröffentlicht, Resultat einer nicht getroffenen Entscheidung sein (Nicht-Transparenz), es kann aber auch sein, dass eine Organisation sich dazu entscheidet, keine Daten zu veröffentlichen (Intransparenz).

Nicht-Transparenz resultiert also als „Restmenge“ aus organisationalen Entscheidungen, daher bestand und besteht sie immer. Die zunehmende Transparenzerwartung stimuliert aber auch die gesellschaftliche Sensibilität für das Thema, weshalb nicht-transparente Bereiche von Transparenzerwartungen betroffen sein können. Folglich sehen sich Organisationen mit einer institutionellen Erwartung konfrontiert, deren Umsetzung sie in argumentative, legitimatorische und operative Nöte bringt, da eben nicht nur entschiedene Intransparenz Ziel von Erwartungen ist, sondern auch nicht-reflektierte und nicht-bewusste Nicht-Transparenz. Letzteres stellt in diesem Zusammenhang ein Problem dar, denn Organisationen fehlt oft das benötigte Wissen, die Kenntnisse oder Informationen zur Offenlegung ihrer Nicht-Transparenz, welche eine offene, sichtbare und direkte Kommunikation derselben ermöglichen würde.

Die gesellschaftliche Erwartung von Transparenz bezieht sich direkt auf die Offenlegung, Nachvollziehbarkeit und Einsicht in organisationale Aktivitäten. Damit wird Intransparenz als Problem von Organisationen verstanden, welches es generell mit *mehr* Transparenz auszutarieren gilt (Albu/Flyverbom 2016; Christensen/Cornelissen 2015; Schnackenberg/Tomlinson 2016; Ringel 2019). Es gibt allerdings Sonderfälle, in welchen entschiedene Intransparenz nicht mit mehr Transparenz beantwortet wird, sondern mit alternativen Rechtfertigungen, welche die entschiedene Intransparenz stützen. Dies ist prominent am Beispiel von Geheimdiensten beobachtbar. Zwar sind auch Geheimdienste mittlerweile Adressaten von Transparenzerwartungen, allerdings nicht dahingehend, dass per se verdeckte Operationen aufgedeckt werden müssten, sondern eher, dass ein funktionierendes Control-

ling signalisiert wird, also andere Lösungen gefunden werden. Ähnliche Prinzipien werden wir für unsere Illustrationsfälle herausarbeiten.

Während damit die Bedeutung von Entscheidungen (entschiedene Transparenz, entschiedene Intransparenz) und Nicht-Entscheidungen (Nicht-Transparenz) geklärt ist, verbleibt die Kategorie nicht-entschiedener Transparenz. Bei dieser handelt es sich um einen Sonderfall, da die Enthüllung keiner Entscheidung der Organisation folgt, sondern beispielsweise von Whistleblower*innen oder Enthüllungsjournalist*innen und damit von ausserhalb geleistet wird.

3 Transparenzerwartung und organisationale Unsicherheitsabsorption

Seit jeher sind gesellschaftliche Akteure mit Unsicherheit konfrontiert: Unsicherheit in Bezug auf Risiken (Douglas/Wildavsky 1983), die Vergangenheit (March/Olsen 2006), die Zukunft (Beckert 2018) oder auch wirtschaftliches Handeln (Podolny 1994). Unsicherheit ist dabei weniger ein (sich auf-) drängendes Problem, das erkannt werden will, als die latente Ausgangslage, die es stets mitzudenken gilt. Im Sinne einer generellen Unsicherheit, die entweder als Informationsasymmetrien zwischen verschiedenen Akteuren (Akerlof 1970; Williamson 1975), bruchhafte Typisierungsprozesse (Berger/Luckmann 1967), Beweis-Inferenz-Prozessen (March/Simon 1958) oder der Komplexität von Erwartungsstrukturen (Meyer/Rowan 1977) skizziert wird, ist Unsicherheit „organisationaler Alltag“. Insofern mussten organisationale Akteure schon immer einen Weg finden, mit Unsicherheit umzugehen. Ihnen wird als spezifisches Charakteristikum außerdem eine erhöhte Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit zugeschrieben (vgl. exemplarisch die Ausführungen zur organisationalen Entscheidungsmacht vor dem Hintergrund komplexer Systeme bei Perrow 1993).

In der klassischen Organisationstheorie werden insbesondere Entscheidungen als organisationale Probleme und Lösungen in Bezug auf Unsicherheit thematisiert. Organisationen sind demnach funktionale Absorber von Unsicherheit, die manchmal auch in Form von Komplexität, Kontingenz oder Ambiguität in Erscheinung tritt. Im Zentrum stehen dabei klassischerweise Fragen der Informationsverarbeitung und Entscheidungen. Unsicherheit wird Organisationen als Diagnose verhängt, die der Erklärung dient, weshalb Organisationen nicht so rational sind und handeln, wie angenommen werden könnte. Das Erkenntnisinteresse ist dabei unterschiedlich gelagert: Während einige auf mögliche kausale Zusammenhänge fokussieren (March/Simon 1958), wählen andere funktionale Ansätze (Thompson 2008 [1967]) oder dann systemtheoretische Zugänge, die Organisationen als eigenlogische, kognitive Systeme beschreiben und daher auch von einer „hausgemachten“ Unsicherheit ausgehen (Luhmann 2000). Konsens ist aber, dass Unsicherheit ein Entscheidungsproblem darstellt, das mit relativen und vorläufigen Informationen adressiert wird, sich mit der Zeit verändert und nicht in allen Bereichen einer Orga-

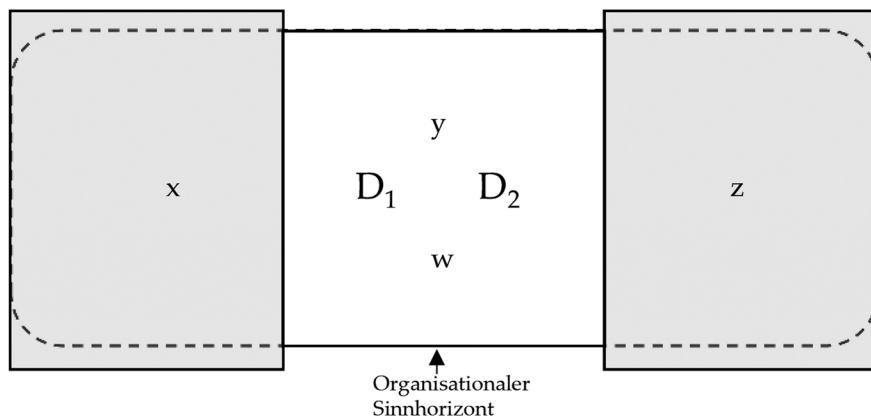
nisation gleichermaßen von Bedeutung ist (Stinchcombe 1990: 4ff.). Weil Unsicherheit besteht, werden Informationen gesucht, Ressourcenquellen ausgewählt und Probleme definiert. Weil diese Unsicherheiten innerhalb und zwischen Organisationen stark variieren können, bilden Organisationen unterschiedliche Strukturen aus (ebd.: 7). Dieses wissensbasierte Verständnis von Unsicherheit hat eine zeitliche Dimension: „Uncertainty is epistemic, future-oriented, and refers to a lack of knowledge concerning how to act with predictable outcomes” (Aspers 2018: 133). Unsicherheit ist aufgrund dieser Verknüpfung mit organisationalen Entscheidungen auch ein Problem der Zukunftsvorhersage (vgl. Beckert 2018) und veranlasst Organisationen dazu, ihre intendierten Handlungen zukunftsorientiert zu planen (Gioia et al. 2002). Im Umkehrschluss gilt es zudem, auch die Betrachtung der Vergangenheit sinnhaft zu verarbeiten (Gioia et al. 2000).

Den verschiedenen Konzepten zur organisationalen Absorption von Unsicherheit ist gemein, dass die Absorption über Entscheidungen geschieht. Verschiedentlich wurde das Konzept der Absorption für spezifische Kontexte weiterentwickelt oder spezifiziert, wie beispielsweise für Märkte (Aspers 2018; Beckert 1996) oder auch Institutionen (DiMaggio/Powell 1983). Damit Organisationen sich in ihrer Handlungsfähigkeit nicht zu stark einschränken, müssen Entscheidungssituationen analysiert und Sinn hergestellt werden, um damit die situationsimmanente Unsicherheit zu reduzieren (Weick 1995; Weick et al. 2005). Dies geschieht im Bereich des Sinnhorizonts, der als Auswahlraum für die Entscheidungsfindung in und von Organisationen fungiert und somit der „Ort“ der Unsicherheitsabsorption in der Organisation ist (Abb. 1). Damit werden Probleme der Verortung gelöst, da Unsicherheit nicht ein bloß organisationales oder umweltliches Problem darstellt, sondern kontextuell verstanden werden muss.

Eine ähnliche Perspektive bietet sich mit dem Rückgriff auf institutionelle Isomorphieprozesse in organisationalen Feldern (DiMaggio/Powell 1983). Demnach ist es die Unsicherheit organisationaler Akteure eines organisationalen Feldes, die Isomorphieprozesse in Gang setzt und die zu Strukturähnlichkeiten durch Zwang (beispielsweise durch Gesetze), professionelles Wissen (beispielsweise begründet in Berufsverbänden) oder Nachahmung (beispielsweise aufgrund von Benchmarking) führen können. Diese Angleichungsprozesse sind auf institutionalisierte Handlungen und Entscheidungen zurückzuführen. Als strukturelle Entscheidungs- und Handlungsräume absorbieren und reflektieren Organisationen Umwelteinflüsse und reagieren auf Dynamiken und Veränderungen aus derselben (Meyer/Rowan 1977). Unsicherheitsabsorption dient der Aufrechterhaltung des guten Glaubens und Vertrauens (vgl. ebd.: 358) und als Puffer zwischen Alltagsaktivität und formalstrukturellen Zeremonien. Mit der Erwartung, mehr Organisationsbereiche und Organisationspraktiken offenzulegen, wird der gute Glaube riskiert, da zunehmend Rechtfertigungen notwendig werden. Transparenzerwartungen bedrohen also die für Unsicherheitsabsorption notwendige Pufferzone, zumal Organisationen entscheiden, ohne vollständiges Wissen oder ausformulierte Motive aus den „collec-

tions of choices“ (Cohen et al. 1972: 1) zu haben. Sie übersetzen externe Strukturen in interne Interpretationen davon (Czarniawska-Joerges 1996). Demgegenüber stehen Vertreter*innen, die eher strukturelle Komponenten fokussieren (Thompson 2008 [1967]).

Abbildung 1: Entscheidungseinschränkung als Moment der Nicht-Transparenz



- Auswahlraum möglicher Entscheidungen
- D₁, D₂: Entscheidungen zur Transparenz oder Intransparenz
- z, x: Ausgeschlossene Entscheidungen ausserhalb des Sinnhorizonts (Nicht-Transparenz)
- y, w: Ausgeschlossene Entscheidungen innerhalb des Sinnhorizonts (Nicht-Transparenz)

In diesem Zusammenhang wird ersichtlich, weshalb die Erwartung von Transparenz für Organisationen eine Besonderheit darstellt. In Anlehnung an March und Simon (1958) schlagen Meyer und Rowan (1977) vor allem die Bewahrung des guten Glaubens („logic of confidence and good faith“) als wichtigen Mechanismus der Unsicherheitsabsorption vor. Dabei kann es sich um organisationale Entscheidungen der Intransparenz oder Transparenz handeln.

Die Anzahl möglicher Entscheidungen, beträgt im abgebildeten Beispiel sechs (vgl. Abbildung 1). Davon werden die Entscheidungen x, y, z, w aus mannigfaltigen Gründen nicht entschieden. Damit ist gemeint, dass sie nicht nur nicht entschieden werden, sondern dass die Organisation sie nicht als mögliche Entscheidungen wahrnimmt. Dabei gibt es ausgeschlossene Entscheide, die zwar im Sinnhorizont der Organisation lägen, dennoch nicht-transparent sind (w, y). Werden Organisationen mit Entscheidungsbegründungen und Transparenzerwartungen im „grauen“ Bereich konfrontiert, reagieren sie überrascht, da alles außerhalb des Sinneshorizonts nicht wahrgenommen wird (x, z). Ergo sind sie nicht-transparent, da es sich bei ihnen um nicht entschiedene, und nicht bewusst miteingeschlossene Entscheidungen handelt. Damit ist dieser Gesamttraum auf einer abstrakten Ebene nie abgeschlossen, allerdings müssen Entscheidungen immer auch im stimmigen Verhältnis

zur organisationalen Geschichte und Identität stehen, damit sie als sinnvoll bewertet, das heisst im Sinneshorizont der Organisation gefunden werden können, unabhängig davon, ob sie entschieden wurden oder nicht.

Wenn Transparenzerwartungen an Organisationen zunehmen, sind die lose Kopplung formaler Strukturen von tatsächlichen Organisationspraktiken (Meyer/Rowan 1977) oder vielfältige strategische Reaktionen (Oliver 1991) naheliegend. Dass diese aber mit Blick auf die Erwartung von Transparenzmassnahmen zu kurz greifen, zeigt beispielsweise Heimstädt (2017), indem er differenziertere Reaktionsformen wie Selektion, Orchestrierung und Verbiegung von Organisationen mit Bezug auf Offenlegungserwartungen identifiziert. Wir führen diese Vielfältigkeit an organisationaler Reaktanz auf das Grundproblem der Transparenzerwartung zurück, die Organisationen verhältnismässig stark unter Druck setzt. Im Folgenden werden wir diese Formen des Umgangs mit Transparenzerwartungen an zwei Fallbeispielen illustrieren.

4 Einführung in die empirischen Illustrationsfälle

Die Illustrationsfälle sind keine neuen Organisationsformen wie partielle Organisationen, Hybridorganisationen (Besio/Meyer 2022) oder Plattformorganisationen (Kirchner 2022), sondern „klassische“ formale Organisationen, die sich jedoch genauso steigenden Transparenzerwartungen in der Organisationsgesellschaft stellen müssen. Modefirmen, als Beispiel für Profitorganisationen (Nyfeler 2019) und obskure Organisationen, als Beispiel für Nonprofitorganisationen (Gibel 2020), dienen als „paradigmatic cases“ (Flyvbjerg 2006: 230) der Veranschaulichung dafür, wie unterschiedliche Organisationen mit Transparenzerwartungen umgehen. Demnach eignen sich obskure Organisationen zur Illustration von umweltresistenten Organisationen, die sich über einen längeren Zeitraum verschiedenen Rationalitäts- und Legitimitätserwartungen widersetzen können und bei welchen es sich um einen archaischen, vorbürokratischen Organisationstyp handelt. Im Gegensatz dazu verstehen wir Modeorganisationen als hochresponsive Organisationen, die in einem engen Austausch mit ihrer organisationalen Umwelt stehen und die dem von Bromley und Meyer (2015) gezeichneten Bild der Hyperorganisation entsprechen. Folglich gewähren die Fälle zwar eine Bandbreite an organisationaler Reaktion auf Transparenzerwartung, sind aber nicht spezifisch mit Blick auf Transparenzerwartungen ausgewählt worden. Im Fokus der Fallillustrationen stehen die beiden unterschiedenen Ordnungen, also Intransparenz und Transparenz. In beiden Fällen kann ein Grundmuster beobachtet werden, wie auf Transparenzerwartungen reagiert wird, nämlich mit Darstellungsweisen durch Selektivität, also die auswahlbasierte Beschaffenheit der Transparenzdarstellungen, und Kuration, das heisst die nach aussen gerichtete und oftmals über Organisationsbereiche und Professionen ausdifferenzierte Sichtbarmachung. Über diese Transparenzdarstellungen wird mit Geheim-

haltung eine Verzauberung beziehungsweise mit Öffnung eine Offenlegung transparenzbezogener Strukturen und Prozesse erwirkt.

4.1 Modeorganisation als responsive Organisationen

Aufgrund ihrer kreativen Erscheinung ist die Modeindustrie eine stark mystifizierte Branche (Nyfeler 2019), sie ist hoch institutionalisiert, was ihre Geschichte und die saisonale Sequenzierung der Neuerungsproduktion anbelangt (Aspers/Godart 2013; Crane 2000), und sie ist äußerst strukturiert in Bezug auf ihren technologischen Kern (Hasse/Nyfeler 2019; Nyfeler im Erscheinen). Modeunternehmen sind besonders begabt darin, die kommerzielle Ausrichtung (Marketing und Verkauf) und die technologische Fundierung (Routinen, Technologien, Produktionsnetzwerke) als kreativ auszuweisen, indem – neben Formen der Außendarstellung wie Modeschauen oder Fotoshootings („*wie*“: *Erzählung*) – ein „Creative Director“ (oder auch ein kreatives Team) sich der Konzeptualisierung und Gestaltung neuer Kleider in Form von Kollektionen annimmt („*womit*“: *Gestaltung*). In diesem Fall des Umgangs mit Transparenzerwartungen geht es daher nicht um die Offenlegung des Produktionsnetzwerks, sondern um die überhöhte Fabrikation kreativer Produkte („*wozu*“: *kreativer Schein*). Weil Modefirmen ihre Produkte nicht nur auf ästhetisch-kreativen Prozessen und stilistischen Neuerungen aufbauen, sondern auch kommerziell-ökonomische und technologische Aspekte entscheidungsbegründend wirken, wird Mode oftmals nicht als genuine Kreativindustrie begriffen (Nyfeler 2019: 55). Empirisch bedeutet das, dass sie nicht nur ihren kreativen Schein wahren, sondern gleichzeitig die operativen Kernaktivitäten am Laufen halten müssen. Diese Beidhändigkeit erreichen sie, indem sie sich a) auf Technologien konzentrieren (Maschinen, technische Infrastruktur, Apparaturen sowie Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) und damit die termingerechte Bearbeitung der Aufgaben garantieren; und indem sie sich b) auf Kommunikation fokussieren (Skizzen und Zeichnungen, Fotoshooting und Modeschauen, aber auch Werbung) und sie dadurch die kollektionsspezifischen Neuerungen gegenüber alten, aber auch fremden Kollektionen hervorheben.

4.1.1 Gesellschaftliche Transparenzerwartungen in der Mode

Meist liegen der Erwartung, wozu bestimmte Bereiche und Themen transparent gemacht werden, nachhaltige, ethische und auch moralische Gründe zugrunde. Der Schwerpunkt der gesellschaftlichen Transparenzerwartung wird vor allem auf die Transparenz in der Wertschöpfungskette gelegt. Kleidung besteht aus einer Vielzahl von Komponenten, deren Produktion je für sich ein einzelnes Netzwerk bildet. Insgesamt erfolgt die Verarbeitung global und muss entsprechend organisiert werden. Und zunehmend gelingt das auch: Zulieferkontakte kooperieren mit den Modeproduzenten und geben ihre Handelskontakte preis, was für sie der Offenlegung des Geschäftsgeheimnisses gleichkommt. Für die Modefirmen ist das oft jahrelange Vertrauensarbeit, mühselig zu bewerkstelligen und lässt wenig Flexibilität in der Wahl

der Produktivkräfte zu. Weiter setzen andere Unternehmen auf kürzere Wertschöpfungsketten, reduzieren die Anzahl ihrer Rohstofflieferanten und greifen auf bewährte Netzwerkkontakte zurück, um die Offenlegungsmöglichkeit zu erhöhen. Gleichzeitig bleibt die Gestaltung im Unternehmen oft ein mystifiziertes Geheimnis. Der gesellschaftlichen Erwartung von Transparenz in der Mode wird vor allem mit der Offenlegung der Rohstoffherkunft, der Netzwerkkontakte und Produktions- und Lieferketten begegnet. Während die feinteilige und differenzierte Struktur der einzelnen Zuliefernetzwerke, die Komplexität weltumspannender Prozessschritte und Interdependenzen der Netzwerkkontakte ziemlich aufwändig darzustellen sind, ist der Gestaltungsprozess eine Möglichkeit, Einblicke in das Innenleben der Organisation zu gewähren.

4.1.2 Wie Modefirmen auf Transparenzerwartungen reagieren

Die Modeunternehmen setzen das Mittel des *Erzählens* als Reaktion auf Transparenzerwartungen ein. Modefirmen absorbieren Unsicherheit, indem sie via Narrative kontrolliert Einblick in ihr Schaffen und ihre Produktion gewähren, um einerseits den Mythos Kreativität aufrecht zu erhalten und andererseits eine „saubere Weste“ zu wahren (Nyfeler 2019). Sie verstehen sich als Teil einer bestimmten Nische und diese Zugehörigkeit wird sozio-kognitiv bestimmt, das heisst organisationsintern als Entscheidungshorizont festgelegt (Porac/Thomas/Baden-Fuller 1989). Aufgrund solcher kognitiven Zuordnung werden Entscheidungen bezüglich Konkurrenz (Porac/Thomas 1990), Identität (Khair 2014), oder eben Informationsoffenlegung getroffen. Zentral ist, dass diese Narrative kontrollierten, das heisst entschiedenen Einblick in Gestaltungs- und Produktionsphasen gewähren. Gleichzeitig werden diese Narrative begleitet von einerseits entschieden verworfenen, andererseits nicht-entschiedenen „sinnlosen“ Entscheidungen. Ein Beispiel für Letzteres wäre die Entscheidung zur Dokumentation einer Lagerhalle, oder den Brennstoff des Lieferfahrzeugs bekanntzumachen (in der Abbildung 1 die im Graubereich liegenden x, z). Diese lose mit den Kernaktivitäten der Modefirma gekoppelten Narrative stellen eine „general aura of confidence within and outside the organization“ (Meyer/Rowan 1977: 358) her.

Modeunternehmen entscheiden bewusst, was wann kommuniziert wird und vernachlässigen dabei „profane“ Informationen wie Routineaufgaben (Stoffbeschaffung, Fitting), basale Prozessschritte (Übergabe der Skizzen an die Schnitttechnikerin), oder auch als nicht-kreativ bewertete Etappenziele (Kostenreduktion, Einhaltung der Fristen). Die Kommunikation ist bewusst, denn es wird entschieden, was sichtbar gemacht werden, bzw. was unter Verschluss bleiben soll. So wird bewusst entschieden, über gewisse Prozessschritte des Designs, Handwerkstechniken, oder Fertigungsorte aufzuklären. Ebenso werden Prozesse, Praktiken und Produktionsorte entschieden nicht-offengelegt, das heisst, sie bleiben intransparent. Häufig geschieht dies nicht aus dem Grund, Informationen vorzuenthalten, sondern weil diese Aspekte schlicht als weniger bedeutsam für die kreative Erneuerung der Mode

erachtet werden. Gleichzeitig entstehen immer auch nicht-transparente Residualinformationen. So richtet die Frage, wer an der Kreation von Mode beteiligt ist, den Blick auf den Bereich der Nicht-Transparenz. Einwände und Vorschläge von Verkaufsmitarbeitenden, die aus der Warte ihrer alltäglichen Beobachtungen die Entwicklung von Neuprodukten inspirieren können, werden selten sichtbar gemacht, während das Kreativteam, Zulieferkontakte oder Herstellerfirmen deutlich ausgewiesen werden. Dies illustriert, wie ersteres zwar im Rahmen der möglichen organisationalen Entscheidung liegen würde, letztlich aber im Bereich des Nicht-Transparenten versickert.

4.1.3 Womit Modefirmen auf Transparenzerwartungen reagieren

Somit zeigt der Fall der Mode, wie sich eine Organisation dem Transparenzanspruch im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, sozialer Fairness oder Ressourcenschonung entzieht, indem in der *kreativen Gestaltung und Aufbereitung* der neuen Kollektionsproduktion angesetzt wird, die mittels höchst selektiver Aufbereitung besondere Aspekte hervorhebt und sich fern von Kennzahlen und Rationalisierungen bewegt. Ein Indiz dafür ist auch, dass die Positionen von Creative Directors oder Designer*innen die höchsten im Modeunternehmen sind, die nicht nur Kollektionsthemen auswählen und neue Modelle entwerfen, sondern auch für das „Finish“ der Models vor Veröffentlichungen (Modenschauen, Fotoshootings) zuständig sind. Aus technischer Perspektive macht es für Modefirmen daher Sinn, gewisse Vorgehensweisen (z.B. Aufgabenverteilung an die Familienmitglieder im Familienunternehmen), Praktiken (z.B. alte Handwerkstechniken), oder auch Kollaborationen (z.B. mit Künstlern) kommunikativ beispielsweise in Fotoshootings für Werbekampagnen oder in Modeschauen auszuweisen, während andere Inhalte nicht für die Darstellung gedacht sind. So erhalten Routinen, bewährte Maßstäbe und Regeln oder auch technologische Einschränkungen nicht weiter gesondertes Interesse.

4.1.4 Wozu Modefirmen auf Transparenzerwartungen reagieren

Eine zentrale Transparenzerwartung an Modeunternehmen betrifft die Offenlegung von Warenketten. Diese Offenlegung wird als kontrolliertes Distinktionsmerkmal in Wettbewerbssituationen eingesetzt. Kontrolliert bedeutet hier, dass Modefirmen nicht alle ihrer Zulieferkontakte, Rohstoffproduzenten oder Produktionspartner offenlegen. Vielmehr setzen sie diese Informationen situativ als Einsicht suggerierende Hinweise von Kleidung, der besonders handwerksträchtigen Fertigungsweisen oder langjährigen Partnerschaften zu Gunsten der Außenkommunikation ein. Zunehmend werden Stimmen laut, welche die Aufschlüsselungen der komplexen und disparaten Produktionsketten verlangen, oder die Veröffentlichungen der

Adressen der Produktionsstätten wünschen.² Demgegenüber bleibt die kreative Gestaltung, die aus Kleidung Mode macht, jedoch meist unproblematisiert.

Während Produktionsbelange in der Regel vertraglich geregelt werden, um den Zugang zu den Ressourcen zu organisieren und die Informationspolitik zu regulieren, ist der Grund, weshalb die kreative Gestaltung unter Verschluss bleibt, institutioneller Natur: Der kreative Schein muss gewahrt werden, um die Zuschreibung von Kreativität nicht zu verlieren. Das Problem der Industriespionage und die schnellen Zyklen in der Mode legitimieren einen gewissen Grad der „Geheimhaltung“ – Transparenz ist hier nicht erwünscht – während mittels Geniemythos oder kreativer Intuition auf eine vormoderne, wenig rationalisierbare Bedingung rekurriert wird, die sich den gegenwärtigen Transparenzerwartungen entzieht. Mittels einer Selektion höchst kuratierter Ein-Sichten erschaffen Modehäuser eine Schein-Transparenz ergo Orte entschiedener Intransparenz, wodurch Kreativität nicht entzaubert, sondern sogar stärker verzaubert wird. Hierbei handelt es sich um den Versuch der Modeindustrie, die Schwierigkeit der Offenlegung globaler Wertschöpfungsketten zu umgehen.

4.2 Obskure Organisationen als resistente Organisationen

Obskure Organisationen sind Mitgliederorganisationen, die lokal eingebettet und exklusiv sind. Sie bestehen lediglich aus einer Handvoll bis seltener wenigen dutzenden Mitgliedern. Gemeinsam ist diesen Organisationen, dass sie Mitglieder hochselektiv auswählen und ihr Organisationsleben weitgehend intransparent halten. Die formalen Organisationsziele sind meist wohltätiger Art oder adressieren die lokale Traditionspflege. Da die formelle Zielformulierung keine Hinweise darauf gibt, weshalb sich die Organisationen heimlich und hochselektiv geben, liegt im Sinne von Meyer und Rowan (1977) die Vermutung nahe, dass interne Kernaktivitäten und deklarierte Ziele lose gekoppelt sind. Obskure Organisationen verfügen über wenig technische Erfordernisse oder Ressourcenbedürfnisse. Im Mittelpunkt steht der Austausch der Organisationsmitglieder. In vielen Fällen handelt es sich bei ihrer Form um ideelle Vereine, die sich Selbstzweck sind und in welchen Geselligkeit einen zentralen Stellenwert hat. Die Mitgliedschaft wird oft nur durch Berufung oder Vorschlag gewährt; Mitglieder werden nach von außen intransparenten Regeln geprüft. In Bezug auf die internen Praktiken und Routinen schweigen obskure Organisationen, was ihnen zuweilen Vorwürfe der Vetternwirtschaft, der Geheimbündelei oder des Old Boy Networkings einträgt. Während es sich bei vielen obskuren Organisationen um reine Männerorganisationen handelt (Freimaurer, Schützengesellschaften, Zünfte, Bruderschaften), gibt es auch reine Frauenorganisationen (Soroptomists, Zonta, Schwesternschaften) und gemischtgeschlechtliche obskure

2 So hat das Bundeskabinett am 3. März 2021 ein Gesetzesentwurf verabschiedet (sogenanntes Lieferkettengesetz), das die Unternehmen in Deutschland auffordert, dafür Sorge zu tragen, dass entlang ihrer Lieferketten die Menschenrechte eingehalten werden.

Organisationen (Odd Fellows, Service Clubs). Weitere Beispiele sind Alumni-Organisationen, Karnevalscliquen, exklusive Business Clubs, Männerbünde sowie hoch selektive Freizeitvereine wie Golf-, Yacht- oder Poloclubs. Die folgenden Ausführungen zu obskuren Organisationen beziehen sich auf Fallbeispiele aus der Schweiz (vgl. vertiefend Gibel 2020).

4.2.1 Gesellschaftliche Transparenzerwartungen an obskure Organisationen

Historisch betrachtet sahen sich obskure Organisationen wiederholt mit Kritik bezüglich Transparenz und der Gewährung „fremder“ Einblicke konfrontiert. Beispielhaft sei an die Kritik der katholischen Kirche an Logen oder den Argwohn des französischen Staates zu den Salons und Sozietäten während der Aufklärung erinnert. Im Laufe der Zeit haben obskure Organisationen eine Zweckverschiebung durchlaufen, die sich in den formalen Zielsetzungen kontemporärer obskurer Organisationen manifestiert. Zünfte wollen lokale Traditionen erhalten, Logen verschreiben sich der Gemeinschaftspflege und der individuellen Wissensvermehrung. Service Clubs verfolgen Wohltätigkeitsziele. Diese Ziele erklären indes nicht, weshalb die Organisationen ihre Mitglieder nur hochselektiv zulassen und weshalb über das organisationale Innenleben das Gebot der Verschwiegenheit herrscht. Um modernen Forderungen nach Transparenz dennoch selektiv gerecht zu werden, lassen obskure Organisationen mittels Zeremonien sporadisch Einblicke zu. Sie leisten Transparenzarbeit, wenn sie sich an traditionellen Ereignissen und kulturellen Einrichtungen beteiligen oder zeremonielle Wohltätigkeitsveranstaltungen durchführen. Hierbei handelt es sich um entschiedene Prozesse, wohingegen die Verheimlichung bestimmter Organisationsaspekte wie die Mitgliederzusammensetzung eine bewusste Entscheidung der Intransparenz markiert. Intransparenzen entstehen dann, wenn interne Entscheidungen getroffen werden, die aber weder bei zeremoniellen Ereignissen noch in anderweitiger Form zum Ausdruck kommen, aber dennoch entschieden sind.

Mit Bezug auf die obskure Organisation zielt die formulierte Transparenzerwartung darauf ab, dass offengelegt wird, was in der Organisation geschieht, beispielsweise im Hinblick auf interne Aufnahme rituale und Festivitäten, oder wer überhaupt Mitglied ist. Denkbar ist eine solche Forderung vor dem Hintergrund vermuteter Geschäftstätigkeit oder gar kartellähnlicher Absprachen zwischen den Organisationsmitgliedern, die in einer entsprechenden Branche beschäftigt sind, aber auch vor dem Hintergrund gesellschaftlich umstrittener Rituale wie beispielsweise dem Fechtkampf bei Burschenschaften oder Initiationsritualen bei Logen.

Zunehmende Transparenzerwartungen können auch die Frage betreffen, nach welchen Kriterien die Mitglieder aufgenommen werden bzw. welche Kandidat*innen a priori nicht in Erwägung gezogen werden. Darüber hinaus würden Rituale wie die Berufung neuer Vorsteher*innen oder die Bildung einzelner Subgruppen bekannt. Dies bedeutet auch, dass transparent würde, wie wenig die intraorganisationalen

Elemente mit dem formalen Vereinszweck, der häufig auf Wohltätigkeit oder Traditionserhalt abzielt, zu tun hätten. Die Offenlegung dieser losen Kopplung von formaler Zielformulierung und tatsächlicher Organisationspraktiken bedeutet für obskure Organisationen eine neue Rechtfertigungspflicht, wie beispielsweise die Begründung, was Trinkrituale mit Traditionspflege zu tun haben.

4.2.2 Wie obskure Organisationen auf Transparenzerwartungen reagieren

Auch die obskuren Organisationen reagieren auf Transparenzerwartungen mit Erzählungen. Sie stützen sich dabei entweder auf historische Ereignisse oder auf lokale Traditionen, die erklären sollen, weshalb Dinge auch heute noch gehandhabt werden wie früher. Mit diesem Verweis wird beispielsweise oft die Ablehnung von Frauen als Mitglieder in Logen, Zünften oder Schützenvereinen gerechtfertigt. Wie die Erzählungen ausfallen, variiert von Organisation zu Organisation. Gemeinsam ist den Erzählungen indes, dass die Gemeinschaft und verbindende Gemeinschaftsmerkmale betont werden. So ist es zuweilen wichtig, welchen Beruf die Mitglieder ausüben, ob sie einen hohen Status innehaben oder über die „richtigen“ Kontakte verfügen. Die Organisationen verweisen in diesem Zusammenhang auf ihr „Recht“, unter sich sein zu dürfen. Diese Erzählungen können durchaus mit organisationalen Praktiken konfligieren.

Exemplarisch illustriert dies der Diskurs rund um die Gemeinnützigkeit von Männerbünden in Deutschland: Der damalige Finanzminister Olaf Scholz drohte im Jahr 2019 damit, Männerbünden wie Logen oder Schützenvereinen den Status der Gemeinnützigkeit zu entziehen und damit auch die Steuerbefreiung. Die Steuerpflicht ist auch eine Verpflichtung zu mehr Transparenz, da Vereinsvermögen, Besitztümer oder die personelle Zusammensetzung des Vorstandes angegeben werden müssen. Was folgte war ein Aufschrei der betroffenen Organisationen (vgl. Gasmann 2019). Dies obwohl a priori nichts dafürspricht, dass obskure Organisationen über einen nennenswerten Vereinsbesitz verfügen würden. Die Gründe für den Aufschrei waren anders gelagert: Zum einen fühlten sich Männerbünde diskriminiert, da gleiche Forderungen beispielsweise nicht für feministische Organisationen, denen hauptsächlich Frauen angehören, ausgesprochen wurden. Zum anderen war es nicht die Aberkennung der Steuerbefreiung, sondern die Aberkennung des gemeinnützigen Status, der die Männerbünde in ihrem Kern und ihrem selbst gewählten Narrativ bedrohte. Der Forderung nach mehr Transparenz wurde in diesem Fall also mit Trotz begegnet und zwar deshalb, weil die Organisation keine Offenlegung leisten will, da dies die Organisation in ihrem bislang etablierten Dasein bedrohen würde. Obskure Organisationen sind damit eine aufschlussreiche Illustration, inwiefern sich Entscheidungen der Transparenz oder Intransparenz abwechseln. Sie dienen als Modelle für organisationale Resistenz, wobei auch diese nur partiell Abhilfe schafft. Wichtig bleibt die selektive und symbolische Offenlegung organisationsinterner Praktiken, die im Einklang mit den formalen Zielen steht.

4.2.3 Womit obskure Organisationen auf Transparenzerwartungen reagieren

Im Gegensatz zu versteckten oder illegalen Organisationen, sind obskure Organisationen auf Öffentlichkeit angewiesen. Sie sind eingebettet in eine Umwelt, die nicht nur Erwartungen an die Organisation adressiert, sondern auch eine Vielzahl an Unsicherheiten an sie heranträgt. Obskure Organisationen absorbieren Unsicherheit, indem sie stark zwischen außen und innen, Mitglied und Nichtmitglied unterscheiden und Entscheidungen vornehmlich hinter verschlossenen Türen treffen, ohne diese transparent zu machen. Es handelt sich hierbei also um Entscheide zur Intransparenz (in der Abbildung 1 D_1 oder D_2). Nimmt man als Veranschaulichung die formale Einführung eines Neumitglieds in einer Loge zur Hilfe, erscheint die Entscheidung zur Intransparenz sinnvoll, da die exklusive und verschwiegene Gemeinschaft beschwört wird. Im Bereich des Nicht-Transparenten (und Nicht-Entschieden) liegt hier beispielsweise der Verzicht auf eine öffentliche Videoübertragung des Initiationsrituals. Diese Offenlegung würde nicht nur Rechtfertigungsdruck der Organisation gegenüber der Öffentlichkeit bedeuten, sondern auch gegenüber den eigenen Mitgliedern, die die öffentliche Aufmerksamkeit vielleicht nicht auf ihr Logenengagement lenken wollen. Demnach sind D_1 und D_2 von der Organisation bewusst getroffene Entscheide, da sie als sinnvoll bewertet werden, unabhängig davon, ob es sich um Entscheidungen zur Transparenz oder Intransparenz handelt.

Nebst Erzählungen, die Entscheide zur Transparenz oder Intransparenz mit Sinn ausstatten, orientieren sich obskure Organisationen an ihrem eigens festgelegten Organisationszweck. An den formalen Zielformulierungen wollen sie sich in Sachen Transparenz messen lassen. Das bedeutet, dass Karnevalszünfte bereitwillig und öffentlich ins Karnevalsgeschehen eingreifen, dass Logen beispielsweise für Museumskooperationen oder öffentliche Führungen zur Verfügung stehen, Service Clubs an der Publizität einer Spendengala interessiert sind oder Burschenschaften an einen Ball einladen. Diese Aktivitäten orientieren sich an der verschriebenen Mission der Organisationen: Zünfte wollen lokale Traditionen leben lassen und sehen sich in der Pflicht, diese Traditionen zu schützen und zu proklamieren; Logen sehen sich als geistige Aufklärer und Weltverbesserer (Mölders 2022) beziehungsweise Menschenverbesserer (Kern et al. 2022); Service Clubs sind Wohltätigkeitseinrichtungen; Burschenschaften fühlen sich einer akademischen Tradition der Studentenorganisationen verpflichtet. Diese formalen Selbstverständnisse erklären indes nicht, weshalb andere organisationale Aspekte intransparent gehalten werden und zeigen, dass obskure Organisationen lediglich an einer zeremoniellen, partiellen Öffentlichkeit interessiert sind und entsprechend kontrolliert offenlegen. Die Zwecke dieser selektiven und kuratierten Form von Transparenzmaßnahmen betreffen die Bewahrung eines Scheins der Auserwähltheit.

4.2.4 Wozu obskure Organisationen auf Transparenzerwartungen reagieren

Nebst der Verfolgung formaler Ziele, erfüllen obskure Organisationen den Zweck der Gemeinschaftskonstitution. Durch Selektivität und rigides Aufnahmeverfahren, das darüber hinaus rituell überhöht wird, wird darauf geachtet, dass Mitglieder sich als auserwählt empfinden. Diese kognitive Bewertung beruht maßgeblich darauf, dass die Organisation als diskret und verschwiegen gilt, weil Profanität als Zuschreibung ausgeschlossen wird. Die diskrete Gemeinschaft erlaubt es den Mitgliedern Beziehungen zu knüpfen, wo ohne die Organisation keine wären und zwar in einer Qualität, die dank organisationaler Praktiken und gegenseitigen Zuschreibungen als intim beschrieben werden kann. Hat ein Mitglied eine allfällige Probezeit erfolgreich absolviert, gilt es als vertrauenswürdig. Die Mitglieder sind sich untereinander „Brüder“ und stehen in einem quasi-intimen Verhältnis. Dabei spielt es keine Rolle, ob auch wirklich alle Mitglieder einen innigen Kontakt zueinander pflegen, allein die Tatsache der geteilten Mitgliedschaft in der verschwiegenen und diskreten Organisation sorgt für einen vertrauensvollen Umgang, manchmal auch mit Bezug auf geschäftliche Tätigkeiten. Diese geschäftlichen Tätigkeiten, oder gar Gefälligkeiten, sind dann aber nicht etwa „Filz“, sondern werden als Solidarleistung unter wahren Freunden wahrgenommen. Um diese Umdeutung und den Schein von Exklusivität gewährleisten zu können, sind obskure Organisationen auf bewusste Entscheide zur Intransparenz angewiesen.

4.3 Variationsreiche Reaktionen: Selektion und Kuration

In beiden Fällen absorbieren Organisationen Unsicherheit, indem sie entscheiden und sich für ihre Entscheidungen verantworten. Dies unabhängig davon, welche potenziell organisationsexternen und -internen Faktoren in die Sinnherstellung der Entscheidungssituation hineinspielen. Die Absorption von Unsicherheit führt in diesem Moment aber zwingend zu einer nicht aktivierten Auswahl an Entscheidungsmöglichkeiten, die in den Bereich der Nicht-Transparenz fällt. Bei organisationaler Nicht-Transparenz handelt es sich demnach per se um nicht entschiedene Organisationsaspekte, im Gegensatz zu Entscheidungen zu Transparenz (dem Entscheid, etwas offenzulegen) oder Intransparenz (dem Entscheid, etwas nicht offenzulegen). Transparenz- und Intransparenz-Entscheidungen werden mit Blick auf entsprechende Umwelterwartungen getroffen und unterscheiden sich von der organisationalen Nicht-Transparenz und der Enthüllung durch Dritte. Dies führt dazu, dass der Versuch der Erwartungsbefriedigung von Transparenz auch mit gutem Willen seitens der Organisation misslingen kann. Sei es, weil eine „falsche“ Entscheidung getroffen wurde (die „richtige“ liegt vielleicht außerhalb des Sinnhorizonts, worauf nicht zugegriffen werden kann), oder dass die getroffene Entscheidung zur Transparenz zu wenig weitreichend ist. Vor allem der letzte Punkt ist mit Blick auf die zunehmende Erwartung von Transparenz wichtig, da eben diese Erwartungen Organisationen in ein kaum lösbares Dilemma bringen: Organisationen wollen vielleicht transparent(er) sein, aber unabhängig ihrer Bemühungen sind sie inkom-

patibel mit Ansprüchen verstärkter Transparenz. Diese Zuspitzung führt dazu, dass mit Bezug auf Transparenzerwartungen variationsreiche Reaktionen von Organisationen beobachtet werden können.

Die beiden Illustrationsfälle zeigen, wie Organisationen einigen Transparenzerwartungen entsprechen während sie anderen widerstehen. In der Mode wird selektiv mit diesen Erwartungen umgegangen, indem die Kreation verheimlicht und die Produktion offengelegt wird. Dabei handelt es sich um eine gestaltete Inszenierung. Das bedeutet, dass eine Art Filter über die profane Alltagserwartung gelegt wird; Gewisses wird zur Schau gestellt, anderes nicht. Obskure Organisationen sind auf eine legitime und nicht illegale Weise resistent, zeigen sich gemäss Organisationszweck öffentlich, verheimlichen aber ihr Innenleben und sind damit ebenso selektiv in ihrem Umgang mit Erwartungen. Die entschiedene organisationale Reaktion auf Transparenzerwartungen hat folglich zwei Effekte: Verzauberung oder Offenlegung.

Tabelle 2: Entscheidung, Transparenzformen und organisationale Effekte

	Nicht sichtbar	Sichtbar
Entschiedene Ordnung	Intransparenz	Transparenz
Mittel	Entscheidung zur Geheimhaltung	Entscheidung zur Öffnung
Organisationale Effekte	Verzauberung	Offenlegung
Nicht entschiedene Ordnung	Nicht-Transparenz	Enthüllung
Mittel	Nicht getroffene Entscheide	Fremdentscheidung zur Enthüllung
Organisationale Effekte	- (Keine Effekte zuzuordnen)	Entblößung

Während die entschiedene Intransparenz mittels Erzählung verzaubern soll, hat entschiedene Transparenz in beiden Fällen eine Offenlegung zur Folge. Somit zeichnet sich ein geteiltes Grundmuster der Organisationen im Umgang mit Transparenzerwartungen (den beiden Formen entschiedener Transparenz) ab: Selektivität und Kuration. Organisation öffnen sich zeit- und teilweise gegenüber der Gesellschaft, allerdings geschieht das nur bis zu einem gewissen Grad, meist höchst selektiv und äußerst kuratiert. Analytisch lässt sich das Grundmuster in zwei Transparenzdarstellungen ausdifferenzieren: eine technische und eine symbolische Darstellung der organisationalen Reaktion auf Transparenzerwartungen, konkret: wie mit entschiedener Transparenz umgegangen wird. Technische Darstellungen sind beispielsweise Kennziffern, produktbezogener Informationsaustausch und weitere Rationalisierungen; symbolische Gestaltung bezieht sich auf besondere Aufbereitungen, prozessbezogene Geschichten und Mystifizierung. Während in den beiden vorgestellten Fällen technischen Fakten meist weniger Bedeutung zugestanden wird, erhalten sym-

bolische Aufbereitungen gesonderte Aufmerksamkeit. Zugespißt bedeutet das für den Fall der Mode, dass vor allem kreative Aspekte ausgewählt und gestaltet werden, wodurch Transparenz symbolisch inszeniert wird, während im Fall der obskuren Organisationen durch die Entscheide der Intransparenz das Bild einer exklusiven Organisation hochgehalten wird und selektive Einblicke gemäß Organisationszweck gestattet werden.

5 Diskussion: Effekte für die Organisationsgesellschaft

In der Organisationsgesellschaft sind Organisationen als relevante Akteure von gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst und geprägt. Ebenso üben Organisationen ihrerseits Effekte auf die Gesellschaft aus. Für die Bedeutung sowie den Umgang mit Transparenzerwartungen und -darstellungen ist diese Wechselseitigkeit zentral. Um der Transparenzerwartung gerecht zu werden, machen Organisationen Strukturen und Prozesse transparent, um dadurch der gesellschaftlichen Norm der Aufrichtigkeit nachzukommen und sich darüber zu legitimieren. In vielen organisierten Gesellschaftsbereichen ist diese Darstellung technischer Art, indem Kennzahlen, Raten oder Standardisierungen kommuniziert werden (Power 1997). Beispiele hierfür sind die Finanzbranche, die Agrarwirtschaft oder das Bildungswesen. Diese dargestellte Quantifizierung des Organisationsgeschehens erscheint mit Blick auf Webers Rationalisierungsthese und die damit zusammenhängende Entzauberung der Welt plausibel. Auf diese Weise werden Transparenzerwartungen in erster Linie technisch oder formal beantwortet.

Nach wie vor wählen Organisationen aber auch den Weg der Intransparenz, um Aspekte des Organisationsalltags zu verschleiern, deren Aufdeckung die Legitimität verringern statt erhöhen würde. Sie versuchen insofern einer Entmystifizierung entgegen zu wirken. In der Mode gefährdet beispielsweise die Offenlegung von Routineprozessen den Mythos des genialen Créateurs. In den obskuren Organisationen ist es beispielsweise die Offenlegung von Mitgliederlisten, die den Mythos der Ausgewähltheit gefährden. Indem nicht quantifizierbare und rationalisierbare Mythen aufrechterhalten werden, kontrastieren die beiden Fälle Webers Rationalisierungsthese, indem sie symbolische Darstellungen priorisieren und damit zur (Wieder-)Verzauberung der Organisation beitragen (vgl. Suddaby/Ganzen/Minkus 2017).

Die symbolische Darstellung von Transparenz entspricht der entschiedenen Sichtbarmachungstechnik, wodurch sich die Organisationen teil- und zeitweise gegenüber der Gesellschaft öffnen und Praktiken, Prozesse und Strukturen offenlegen, um dadurch Umwelterwartungen selektiv und kuratiert zu adressieren. Die Modefirma präsentiert Kollektionen, kreiert Ereignisse und präsentiert die Neuerungen in Modeschauen; die obskuren Organisationen laden zu einem mittelalterlichen Umzug ein, führen eine Spendengala durch oder setzen sich für die Sanierung öffentlicher Architektur ein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die symbolische Darstellung von Transparenz a priori als Schauseite für ein Publikum gedacht

wird, also außer-organisationale Akteure anspricht und im Einklang mit dem formalen Zweck der Organisation steht. Organisationen verfügen mit Blick auf Transparenzerwartungen folglich gleichermaßen über verschiedene Möglichkeiten der Sichtbarmachung und Nicht-Sichtbarmachung. Die Art und Weise, wie organisationale Belange sichtbar gemacht werden, variiert zwischen technischer und symbolischer Darstellung, bedeutet aber kein „Blankziehen“ der Organisationen.

Zweitens wollen wir auf die Rückwirkungen eingehen, welche diese Entwicklung auf Organisationen und deren Gesellschaft hat. Eine wichtige Schlussfolgerung ist, dass Organisationen zuweilen nicht nur die Bereitschaft, sondern auch das Wissen über Öffnungsmöglichkeiten fehlen. Die Möglichkeit, bei Entscheidungen auf Unwissen oder Uninformiertheit, also auf Bereiche des Nicht-Transparenten zu verweisen, fällt mit der Konfrontation zunehmender Transparenzerwartung immer schwieriger. Wie Abbildung 1 zeigt, ist eine Aufdeckung beziehungsweise Sichtbarmachung von Bereichen nur möglich, wenn dazu Entscheidungen getroffen wurden; Entscheidungen der Transparenz, der Intransparenz oder des entschiedenen Nicht-Entscheidens (weißer Bereich). Alles, was aktuell nicht relevant, nicht bewusst, oder gar nicht bekannt ist (grauer Bereich), kann zwar gesellschaftlich erwünscht, nicht aber organisational offengelegt werden. Transparenzentscheidungen können sich also nur auf den weißen Bereich beziehen. Es bleibt eine empirische Frage, inwieweit gesellschaftspolitische Forderungen bestehen, die verlangen, dass Nicht-Entschiedenes aus dem Graubereich zu entdecken, eruieren und preiszugeben ist – und damit einen Einfluss darauf ausüben, wo die Trennlinie zwischen Entscheidbarem und Nicht-Entscheidbarem verläuft. Solche Forderungen können Organisationen vor noch größere Herausforderungen stellen, indem sie mit reflektorischem Hintersinnen und der Suche nach unerkannten Entscheidungs- und Handlungsalternativen beschäftigt sind, während sich Individuen und andere Akteure damit konfrontiert sähen, diese Reflektionen und Alternativen entweder bereits zu kennen (und möglicherweise Teil von Enthüllung zu werden) oder gar selbst schon abgewogen und den folgerichtigen Schluss gezogen zu haben. Beides scheint im Licht der „bounded rationality“ schwierig (Simon 1991). Organisationen sehen also nicht (nur) aus Gründen divergierender Motive, anderweitig erklärter Ziele oder Nichtinteresse von Transparenz ab; vielmehr sind diese transparenzvermittelnden Versuche als Mittel gegen eine unterliegende strukturelle Unfähigkeit zu deuten, die an der (formalen) Oberfläche verspricht, was sie per Aktivitätsstruktur nicht einhalten kann.

Gleichzeitig wird aus der Position der institutionellen Umwelt unterstellt, dass Organisationen den Mehrwert der Erwartungsbefolgung einerseits teilen und, andererseits, aufgrund ihrer Ressourcen über die Fähigkeit verfügen, dieser Erwartung relativ einfach nachkommen und Transparenz herstellen. In vielen Fällen reagieren Organisationen auf diese Forderung, indem sie selbst suggerieren, dass sie als Akteure über solche Fähigkeiten verfügen, oder der Idee agenthafter Kollektivakteure folgen. Etwa wenn sich Modeunternehmen dazu entscheiden, die fremdländi-

schen Produktionspartner und -prozesse offenzulegen, diejenigen hiesig ansässiger Partner aber nicht. Oder wenn eine obskure Organisation wie eine Karnevalszunft medienwirksam zum Karnevalsumzug einlädt, aber an der monatlichen Zunftzusammenkunft keine Gäste toleriert. Die Übernahme von vorbildlichen Handlungskodizes in fremdländischen Produktionsstätten oder die Zertifizierung gemäß ISO-Standards wie es in vielen Organisationen gepflegt wird, verdeutlicht dies umso mehr.

Damit wird deutlich, dass Transparenz als Wertvorstellung einen besonderen Status hat. Meistens können Organisationen auf gesellschaftliche Wertvorstellungen und institutionelle Erwartungen reagieren, indem sie ihre Formalstrukturen anpassen, Besserung geloben oder heucheln (Meyer/Rowan 1977; Brunsson 1989). Die Komplexität heutiger Organisationsstrukturen mitsamt all ihren Aktivitäten und Prozessen übersteigt die Möglichkeit des Grundgedankens von Transparenz: immer mehr preiszugeben und dadurch Reflexion und Rechtfertigung zuzulassen, während gleichzeitig nicht nur das Konfliktpotenzial zwischen verschiedenen Akteuren steigt, sondern auch Ungewissheiten zunehmen. Die Grundidee der Transparenzbefürwortung gefährdet die gesellschaftsrelevante Hauptfunktion von Organisationen im Kern, nämlich Unsicherheit via Entscheidungen zu absorbieren. Generell gilt also, dass die Transparenzanforderung die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit von Organisationen mindert. Mehr Transparenz führt zu zunehmender Rechtfertigungspflicht für Organisationen, der sie aufgrund nicht reflektierter und nicht bewusster Nicht-Transparenz schwer nachkommen können. Stattdessen reagieren Organisationen variantenreicher, selektiver und individueller auf Transparenzerwartungen, wie mit der technischen und symbolischen Darstellung in Modefirmen und obskuren Organisationen gezeigt wurde. Organisationen entscheiden sich durch Selektivität oder Kuration für Geheimhaltung oder Öffnung und schaffen damit entweder Intransparenz tolerierende Verzauberung oder Transparenz bestätigende Offenlegung.

Eine weitere Schlussfolgerung ist, dass Organisationen für ihre Mitglieder wie auch ihre Umwelt als Unsicherheitsabsorber fungieren, die Unsicherheiten aufgreifen und darauf reagieren. Nicht immer resultiert daraus eine klare Entscheidung. Zudem werden nicht alle Entscheidungen öffentlich mitgeteilt, sichtbar oder zugänglich gemacht, weil nicht alle Entscheidungen von der Organisation gleich bewertet und gewichtet werden. Die obskure Organisation ermöglicht die Bewahrung von Gemeinschaft und Solidarität, kurzum ein „unter sich sein“. Würde in jedem Fall die Auswahl an Entscheidungen sichtbar, kann die Organisation diese Exklusivität und Geschlossenheit nicht ermöglichen und die Organisationsmitglieder müssen sich für ihre Handlungen und Gesinnung rechtfertigen. Im Fall des Modeunternehmens findet eine ähnliche Verantwortungsverschiebung statt, allerdings hin zur Kundschaft. Im Fall einer komplett transparenten Produktions- und Lieferkette muss die Kundschaft sich rechtfertigen, weshalb sie umweltschädlich produzierte Kleidung oder eine Fälschung statt des gestalterischen Originals kauft.

Nebst der oben erwähnten Rechtfertigungszunahme findet folglich auch eine Verantwortungsverschiebung von Organisationen hin zum „Rest“ der Gesellschaft statt. Folglich wird eine größere Anzahl von sozialen Akteuren nicht mehr nur organisationsintern zur Verantwortung gezogen, sondern auch von organisationsexternen Akteuren. Entscheidungen werden stärker moralisierbar und solche von Akteuren der organisationalen Umwelt damit stärker begründungspflichtig, da die Organisation die Entscheidungssituationen nicht mehr im für sie zugreifbaren Sinneshorizont abhandelt und damit Unsicherheit nicht absorbiert.

Während in sozialen Situationen bestimmte Handlungen begründungs- und rechtfertigungspflichtig sind, wird die Basis der Rechtfertigung und Begründung mit zunehmender Transparenz nicht „klarer“ und damit Handeln „richtiger“, sondern erstmals einfach grösser, umfangreicher und überwältigender. Eine Gesellschaft, in welcher Organisationen Unsicherheit nicht absorbieren, sieht sich folglich mit zwei Problemen konfrontiert: Erstens, das Mehr an Information zu begreifen, und zweitens, diese Information im nicht vorselektierten, nicht-interpretierten Zustand zu verarbeiten. Das führt womöglich sowohl zu neuen, wissensprozessierenden Instanzen wie auch zu mehr Ignoranz aufgrund Überforderung. Insbesondere die Entscheidungsambiguität der Nicht-Transparenz bedarf organisationaler Prozesse.

Entscheidungen dienen in diesem Zusammenhang dem Zweck der Auswahl (vgl. March/Simon 1958; Cohen et al. 1972). Entscheidungsfindung ist ein Prozess im Umgang mit Unsicherheit und ein erster Schritt, sich nicht von Unsicherheit lähmen zu lassen, sondern den Entscheidungsträger*innen mehr Verantwortung zu designieren: „Decision processes are sometimes used for handling that uncertainty, for clearly pointing out who are the decision-makers. This is the case when the decision processes are used for allocating responsibility“ (Brunsson 1990: 50). Die Unsicherheitsabsorption in Form der organisationalen Selektivität und Kuration kommt einer ersten Situationsdeutung gleich und ermöglicht dadurch Handlungsfähigkeit – nicht nur für sich selber, sondern auch für Anschlusskommunikation und -handlung. Transparenz bedeutet Zugang zu mehr Wissen, was aber nicht zwingend zu erhöhter Informiertheit führt (Tsoukas, 1997), weshalb mit einer solchen Verschiebung auch eine Überforderung einherginge. Folglich wirkt die Unsicherheitsabsorption durch organisationale Entscheide nicht nur komplexitätsreduzierend (statt informationsakkumulierend), sondern sogar handlungsermöglichend (statt paralisierend). Unter solchen Umständen wird plausibel, dass auch gesteigerte Transparenzerwartungen nicht zwingend mehr Transparenz bewirken, sondern eine Variation an Reaktionen auf Transparenzerwartungen hervorrufen.

6 Schluss

Dieser Beitrag thematisierte die Bedeutung der Unsicherheitsabsorption durch organisationale Entscheidungen in Bezug auf Transparenz für die Gesellschaft. Konkret wurden die Fragen gestellt, welche Organisationseffekte sich aus gestiegenen

Transparenzerwartungen ergeben und welche Gesellschaftseffekte die organisationale Reaktion auslöst. Die zunehmende Erwünschtheit von Transparenz an Organisationen wurde problematisiert. Empirische Illustrationen zeigten, dass Organisationen bei zunehmender Transparenzerwartung nicht zwingend transparenter werden, stattdessen aber variationsreich auf diese Erwartung reagieren.

Während es sich bei den Ausprägungen Transparenz und Intransparenz um unterschiedene Ordnungen handelt, ist Nicht-Transparenz das unentschiedene Nebenprodukt, das sich wiederum von der Fremdentscheidung zur Enthüllung durch Dritte unterscheidet (Kapitel 2). Folglich wurde Nicht-Transparenz analytisch von Intransparenz unterschieden (obgleich diese beiden empirisch oft verwechselt werden). Hierbei gilt es grundlegend zu verstehen, dass eine Transparenzmachung der Nicht-Transparenz (auf Abbildung 1 also des Graubereichs) kaum möglich ist, da ihre Inhalte das Gegenteil von Entscheidung sind. Empirisch ist Nicht-Transparenz *nicht bekannt*, kann also nur vermutet werden, entsprechend wird sie kaum als Störfaktor wahrgenommen. Dennoch können Transparenzerwartungen je nach Thema durchaus auch den Bereich des Nicht-Transparenten treffen. Mit der zunehmenden Selbstermächtigung organisationaler und individueller Akteure fällt nun unterschiedlichen, auch öffentlich-rechtlichen Akteuren auf, dass gewisse Entscheidungen, Strukturen und Prozesse nicht transparent sind und dass dieses Problem vor allem auf Organisationen zutrifft. Folglich handelt es sich bei dieser Debatte um eine, bei der es um entschiedene Intransparenz geht, also um die beabsichtigte Nicht-Offenlegung, die mittels Transparenzbemühungen ausgemerzt wird und zu Einsicht, Sichtbarkeit und Klarheit führen soll.

Die zwei Illustrationsfälle zeigen, wie Organisationen mit den Mitteln der Geheimhaltung und Öffnung auf gesellschaftliche Transparenzerwartungen reagieren und dadurch Verzauberung oder Offenlegung bewirken – oder durch die Fremdentscheidung Dritter entblößt werden. Unter Beachtung konfligierender Wertvorstellungen und zuweilen entschiedener Intransparenz scheint es sinnvoll, die negative Konnotation von Intransparenz zu relativieren und ihre Existenz als produktive Kraft der Organisationsgesellschaft zu tolerieren. In erster Linie aber sollte sie nicht mit Nicht-Transparenz verwechselt werden. Die Diskrepanz zwischen dem, was Organisationen nach außen darstellen und dem, was sie in ihrem Innern tun, ist funktional, gerade weil sich Organisationen offenbar verpflichtet fühlen, Transparenzerwartungen der Gesellschaft bereitwillig aufzugreifen. So kategorisieren Organisationen wie beispielweise Transparency International gewisse Organisationen als „gute“ Organisationen, da sie den explizierten Erwartungen in genügendem Maße (oder mehr) entsprechen. Reicht also ein „genügend“, würde die Forderung nach mehr Transparenz an sich gar nicht laut. Wird Transparenz wie in unserem Verständnis als Graduierung verstanden, verschiebt sich der Interpretationsraum zu Gunsten der Organisationen und lässt vielfältige Reaktionsmuster von Organisationen auf institutionelle Erwartungen erkennen.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, Georg. A. (1970): The market for "Lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics* 84(3): 488–500.
- Albu, Oana B. & Flyverbom, Mikkel (2016): Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business and Society* 58(2): 268–297.
- Arnold, Nadine, Hasse, Raimund & Mormann, Hannah (2021): Organisationsgesellschaft neu gedacht: Vom Archetyp zu neuen Formen der Organisation. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1–22.
- Aspers, Patrik & Godart, Frédéric (2013): Sociology of fashion: Order and change. *Annual Review of Sociology*, 39, 171–192.
- Aspers, Patrik (2018): Forms of uncertainty reduction: Decision, valuation, and contest. *Theory and Society* 47(2): 133–149.
- Beckert, Jens (1996): What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. *Theory and Society* 25, 803–840.
- Beckert, Jens (2018): *Imaginierte Zukunft*. Fiktionale Erwartungen und die Dynamik des Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp.
- Bensman, Joel & Gerver, Israel (1963): Crime and punishment in the factory. The function of deviancy in maintaining the social system. *American Sociological Review* 28(4): 588–598.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1967): *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
- Bernstein, Ethan S. (2012): The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly* 57(2): 181–216.
- Besio, Cristina Besio & Meyer, Uli (2022): Gesellschaftliche Wirkung organisationaler Re-Kombinationen. Das Beispiel neuer organisationaler Rollen von Gewerkschaften und Genossenschaften. *Soziale Welt* 73 (Sonderheft „Organisationsgesellschaft »reloaded«). Organisationsweisen und Herausforderungen im 21. Jahrhundert“, hgg. von Nadine Arnold, Raimund Hasse und Hannah Mormann).
- Birchall, Clare (2011): Introduction to secrecy and transparency. The politics of opacity and openness. *Theory, Culture & Society* 28(7–8): 7–25.
- Boli, John & Thomas, George M. (1997): World culture in the world polity: A century of international non-governmental organization. *American Sociological Review* 62(2): 171–190.
- Bromley, Patricia & Meyer, John W. (2015): *Hyper Organization: The Global Organizational Expansion*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brunsson, Nils (1990): Deciding for responsibility and legitimation: Alternative interpretations of organizational decision-making. *Accounting, Organizations and Society* 15(1/2): 47–59.
- Campana, Paolo & Varese, Federico (2013): Cooperation in criminal organizations: Kinship and violence as credible commitments. *Rationality and Society* 25(3): 263–289.
- Christensen, Lars T. & Cornelissen, Joep (2015): Organizational transparency as myth and metaphor. *European Journal of Social Theory* 18(2): 132–149.
- Cohen, Michael D., March, James G. & Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1): 1–25.

- Costas, Jana & Grey, Christopher (2014): Bringing secrecy into the open: Towards a theorization of the social processes of organizational secrecy. *Organization Studies* 35(10): 1423–1447.
- Crain, Matthew (2018): The limits of transparency: Data Brokers and Commodification. *New Media and Society* 20(1): 88–104.
- Crane, Diana (2000): *Fashion and its Social Agendas*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1996): Travels of Ideas, in: Barbara Czarniawska-Joerges & Guje Sevón (Hrsg.): *Translating Organizational Change*. Berlin, New York: de Gruyter. S. 13–48.
- Danker, Milicent (2013): Understanding stakeholder activism, managing transparency risk. In: Crowther, David & Aras, Güler (Hrsg.): *The Governance of Risk*. Bradford: Emerald Group, 33–72.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2): 147–160.
- Douglas, Mary & Wildavski, Aron (1983): *Risk and Culture*. An Essay in the Selection of Technological and Environmental Dangers. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Flyvbjerg, Bent (2006): Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* 12(2): 219–245.
- Foucault, Michel (1977): *Überwachen und Strafen*. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1980): The Eye of Power, in: Colin Gordon (Hrsg.), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. New York: Pantheon Books. S. 146–165.
- Galvin, Shaila Seshia (2018): The farming of trust: Organic certification and the limits of transparency in Uttarakhand, India. *American Ethnologist* 45(4): 495–507.
- Gambetta, Diego (2011): *Codes of the Underworld*. How Criminals Communicate. Princeton: Princeton University Press.
- Garsten, Christina & de Montoya, Monica L. (2008): *Transparency in a New Global Order*. Unveiling Organizational Visions. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gassmann, Michael (2019): Privilegien-Entzug für Männervereine? „Dasselbe muss für Frauen gelten“. *Welt*, 11. November 2019.
- Gibel, Roman (2020): *Obskure Organisationen*. Logen, Clubs und Männerbünde als organisationssoziologische Sonderfälle. Bielefeld: Transcript.
- Gibel, Roman (2022, i.E.): Obskure Organisationen, in: Maja Apelt & Veronika Tacke (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Gioia, Dennis A., Corley, Kevin G. & Fabbri, Tommaso (2002): Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management* 15(6): 622–634.
- Gioia, Dennis A., Schultz, Majken & Corley, Kevin G. (2000): Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25(1): 63–81.
- Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Hansen, Hans K. & Flyverbom, Mikkel (2015): The politics of transparency and the calibration of knowledge in the digital age. *Organization* 22(6): 872–889.

- Hasse, Raimund & Krüger, Anne K. (Hrsg.): *Neo-Institutionalismus. Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms*. Bielefeld: Transcript.
- Hasse, Raimund & Nyfeler, Judith (2019): Alles nur Mode? Organisation und Sprache in den Creative Industries. *Zeitschrift für Soziologie* 48(5): 401–417.
- Heimstädt, Maximilian & Dobusch, Leonhard (2020): Transparency and accountability: Causal, critical and constructive perspectives. *Organization Theory* 1(4): 1–12.
- Hericks, Katja (2020): Rationalitätsmythos. Konzeptualisierung eines schillernden Begriffs, in: Raimund Hasse & Anne K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus. Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms*. Bielefeld: Transcript. S. 133–159.
- Hesselmann, Felicitas & Reinhart, Martin (2021): Cycles of invisibility: The limits of transparency in dealing with scientific misconduct. *Social Studies of Science* 51(3): 414–438.
- Hudson, Bryant A. & Okhuysen, Gerardo A. (2009): Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses. *Organization Science* 20(1): 134–153.
- Hudson, Bryant A. (2008): Against all odds: A consideration of core-stigmatized organizations. *The Academy of Management Review* 33(1): 252–266.
- Kammerer, Dietmar (2008): *Bilder der Überwachung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kern, Thomas, Pruiskens, Insa & Schimank, Uwe (2022): Die religiöse Gemeinde als organisationaler Akteur: Das Wachstum der „Megakirchen“ in den USA. *Soziale Welt* 73 (Sonderheft „Organisationsgesellschaft »reloaded«. Organisationsweisen und Herausforderungen im 21. Jahrhundert“, hgg. von Nadine Arnold, Raimund Hasse und Hannah Mormann).
- Khaire, Mukti (2014): Fashioning an industry: Socio-cognitive processes in the construction of worth of a new industry. *Organization Studies* 35(1): 41–74.
- Kirchner, Stefan (2022): Kommt jetzt die Plattformgesellschaft? Organisation in der digitalen Transformation und Impulse für eine Soziologie der Digitalisierung. *Soziale Welt* 73 (Sonderheft „Organisationsgesellschaft »reloaded«. Organisationsweisen und Herausforderungen im 21. Jahrhundert“, hgg. von Nadine Arnold, Raimund Hasse und Hannah Mormann).
- Kühl, Stefan (2007): Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt* 58: 271–293.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- March, James G. & Olsen, Johan P. (2006): The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research* 3(2): 147–171.
- March, James G. & Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Meyer, John W. & Jepperson, Ronald L. (2000): The “Actors” of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological Theory* 18 (1): 100–120.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.
- Meyer, John W., Drori, Gili S. & Hwang, Hokyū (2006): World society and the proliferation of formal organization, in: Gili S. Drori, John W. Meyer, & Hokyū Hwang (Hrsg.), *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press. S. 25–49.

- Meyer, Renate E. & Walgenbach, Peter (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Midgley, Mary (2004): *The Myths We Live By*. London: Routledge.
- Mölders, Marc (2022): Guided Travels. Organisation und Gesellschaft aus übersetzungstheoretischer Perspektive. *Soziale Welt* 73 (Sonderheft „Organisationsgesellschaft »reloaded«). Organisationsweisen und Herausforderungen im 21. Jahrhundert“, hgg. von Nadine Arnold, Raimund Hasse und Hannah Mormann).
- Nyfelner, Judith (2019): *Die Fabrikation von Kreativität*. Organisation und Kommunikation in der Modeindustrie. Bielefeld: Transcript.
- Nyfelner, Judith (2021): Bringing technology back in – technology as a source for creativity. Insights from the fashion industry, in: Brian J Hracs, Taylor Brydges, Tina Haisch, Atle Hauge, Johan Jansson & Jenny Sjöholm (Hrsg.), *Culture, Creativity and Economy: Collaborative practices, value creation and spaces of creativity*. London, Routledge. S. 70–82.
- Ouchi, William G. (1980): Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25(1): 129–141.
- Podolny, Joel M. (1994): Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly* 39(3): 458–483.
- Ponessa, Julie (2013): Navigating the unknown: Towards a positive conception of anonymity. *The Southern Journal of Philosophy* 51(3): 320–344.
- Porac, Joseph & Thomas, Howard (1990): Taxonomic mental models in competitor definition. *The Academy of Management Review* 15(2): 224–240.
- Porac, Joseph, Thomas, Howard & Baden-Fuller, Charles (1989): Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies* 26(4): 397–416.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Ringel, Leopold (2017): *Transparenz als Ideal und Organisationsproblem*. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland. Wiesbaden: Springer VS.
- Ringel, Leopold (2019): Unpacking the transparency-secrecy nexus: Frontstage and backstage behaviour in a political party. *Organization Studies* 40(5): 705–723.
- Schimank, Uwe (2005): Organisationsgesellschaft, in: Wieland Jäger & Uwe Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 19–50.
- Schnackenberg, Andrew K. & Tomlinson, Edward C. (2016): Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management* 42(7): 1784–1810.
- Simmel, Georg (1906): The sociology of secrecy and of secret societies. *American Journal of Sociology* 11(4): 441–498.
- Simmel, Georg (1908): Das Geheimnis und die geheime Gesellschaft, in: Ders. (Hrsg.): *Soziologie Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot. S. 256–304.
- Simon, Herbert A. (1991): Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science* 2(1): 125–134.

- Stinchcombe, Arthur L. (1990): *Information and Organization*. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Strathern, Marilyn (2007): The tyranny of transparency. *British Educational Research Journal* 26(3): 309–321.
- Suddaby, Roy, Ganzin, Max & Minkus, Alison (2017): Craft, magic and the re-enchantment of the world. *European Management Journal* 35(3): 285–296.
- Thompson, James D. (2008 [1967]): *Organizations in Action*. 6. Aufl. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Tsoukas, Haridimos (1997): The tyranny of light. *Futures* 29(9): 827–843.
- Vattimo, Gianni (1992): *The Transparent Society*. Baltimore: John Hopkins Press.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London: SAGE Publications.
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David (2005): Organizing the process of sensemaking. *Organization Science* 16(4): 409–421.
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Wohlstetter, Roberta (1962): *Pearl Harbor: Warning and Decision*. Stanford: Stanford University Press.