

Helmut Wiesenthal

## **Das Trilemma strategisch ambitionierter Mitgliederverbände\***

\* Der Aufsatz ist die überarbeitete Fassung eines Habilitationsvortrages, den der Autor am 30. Juni 1992 an der Fakultät für Philosophie und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg gehalten hat. Eine frühere Fassung wurde unter dem Titel „Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung“ veröffentlicht in: Berliner Journal für Soziologie, 3. Jg., Heft 1, S. 3-18.

## I.

Parteien, Verbände und Verwaltungen lassen sich nicht nur als subjektlose und dem steuernden Zugriff entzogene Systeme verstehen, sondern auch als Gegenstände handlungstheoretischer Betrachtung. Sie mögen dann entweder als Instrumente sozialen Handelns oder als Subjekte sui generis in Erscheinung treten (Perrow 1986; Schimank 1985). Der Werkzeugcharakter von Organisationen scheint am deutlichsten in der Herrschaftssoziologie Max Webers angelegt, deren prominentestes Thema "die legale Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab" ist (Weber 1972: 124) ist. Herrschaft im Sinne willentlicher Steuerung ist aber auch im Organisationskonzept der pluralistischen Verbändetheorie (Truman 1951) impliziert: als friktionslose Kontrolle des Organisationszwecks durch die Mitglieder. Diese instrumentalistische Sichtweise ist seit Mancur Olsons Analyse der ökonomischen "Logik des kollektiven Handelns" (Olson 1968) obsolet. Das Theorem der Disjunktion von Mitgliederinteresse und Organisationsfunktionen ergänzt analoge Befunde einer "Entmächtigung" der Mitgliedschaft. Diese heben auf die sozialstrukturelle Binnendifferenzierung (Michels 1925), den sinnkonstitutiven Systemcharakter (Luhmann 1988), den Adaptionsdruck der Organisationsumwelt (Hannan/Freeman 1977) oder die durch Mythen und Rationalitätssymbolik eröffneten Freiräume (Meyer/Rowan 1977) ab.

Wenn sich Organisationen nicht umstandslos als Werkzeuge im Dienste Dritter ansehen lassen, so konvergiert diese Beobachtung mit der Entdeckung von Binnenprozessen, die sich der externen Determinierung entziehen. Nichtrepräsentative Verbände mögen durchaus steuerungsfähige Akteure sein, die aufgrund ihrer Selbst- und Umweltinterpretationen einen oder mehrere Willen (besser: Programme) ausbilden und durch zweckbewußt gewählte Aktionen zu realisieren suchen. Ein solcher Akteurbegriff hat sich zwar aus der soziologischen Organisationswissenschaft verflüchtigt, aber findet sich in empirischen und normativen Analysen politikwissenschaftlicher Provenienz. Hier gelten organisierte Sozialsysteme nicht nur als Steuerungsobjekte, sondern als Subjekte hochkoordinierter Handlungsfähigkeiten, deren interne und externe Regulierungskraft für die kollektiv-dezentrale Steuerung moderner Industriegesellschaften unentbehrlich ist (Mayntz 1987; Scharpf 1989). Studien im Einzugsbereich der Korporatismustheorie belegen unbestreitbare Akteurkompetenzen.<sup>1</sup> Erwähnenswert sind auch die Befunde von Politik- und Institutionenanalysen über steuerungsfähige Großorganisationen, etwa auf den Gebieten der Wissenschaftsförderung (z.B. Hohn/Schminank 1990) und der technischen Normierung (z.B. Schmidt/ Werle 1992).} Vorschläge zur Delegation staatlicher Aufgaben an das Verbändesystem (Streeck/Schmitter 1985) beruhen explizit auf der Annahme einer hohen Steuerungskompetenz von Mitgliederverbänden.

Der interdisziplinäre Konflikt über die Akteurfähigkeit von Organisationen ließe sich schlichten, gäbe es eindeutige Meßverfahren. Subjekteigenschaften sind jedoch weder hinreichend prägnante noch konstante Merkmale von Organisationen.<sup>2</sup> Ihre Kenntnis entstammt regelmäßig Zuschreibungsakten, die häufig präventöse Selbstbeschreibungen sind und der Prüfung anhand operationalisierbarer Kriterien bedürfen. Ein geeignetes Kriterium könnte die Trefferquote der verfolgten Strategien sein, also das Maß der Übereinstimmung von Zielen und zielverwirklichenden Ereignissen. Da sich Subjekthaftigkeit aber in der Befähigung zur autonomen Anspruchsbildung äußert, verfehlt ein solcher Test seinen Zweck, gleichgültig, wieviel oder wie wenig Übereinstimmung gefunden wird. Akteu-

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Wiesenthal (1981), Traxler (1986), Streeck et al. (1987) und Voelzkow et al. (1987).

<sup>2</sup> Damit wird Unterscheidungsvorschlägen widersprochen, die auf einer kategorialen, quasi ontologischen Differenz zwischen "conjoint" und "disjoint organizations" bestehen. Vgl. Coleman 1981.

re, welche von ihrer Freiheit der Willensbildung großzügigen Gebrauch machen, würden paradoxerweise "schwächer" scheinen als jene, die ihre Wünsche allein auf Ereignisse lenken, die auch ohne ihr Zutun eintreten - etwa aufgrund einer Adaption ihrer Präferenzen an die wahrgenommenen Gelegenheiten entsprechend der Fabel vom Fuchs und den "sauren Trauben" (Elster 1983).

Das Meßproblem findet ein Pendant im dürftig scheinenden Theorieangebot. Die sozialwissenschaftlichen Disziplinen kennen keine explizite Theorie organisierter Akteure. Von den klassischen Verfassungs-, Regierungs- und Verwaltungslehren einerseits, den staatsanalytischen und krisentheoretischen Studien andererseits bis zu den gegenwärtig reüssierenden Politikanalysen ist das Interesse am Thema Akteurkonstitution eher zufälliger und unsystematischer Natur. Gleichwohl sind Akteurunterstellungen ubiquitär; Akteurkompetenz ist eine Art von Folklore-Theorem, das sich neben der mit hohen systematischen Ansprüchen befrachteten Systembegrifflichkeit erfolgreich behauptet.

Die Frage nach der Akteurfähigkeit von Interessenorganisationen (im weitesten Sinne) ist also nicht bloß von akademischem Reiz, sondern - angesichts der Grenzen staatlicher Steuerungsfähigkeit - von politisch-praktischem Belang. Politische Interessen, mögen sie sich auf substantielle oder Verfassungsfragen beziehen, benötigen organisierte verantwortungsfähige und reflexiv entscheidende Träger, um verbindliche Entscheidungen zu erwirken und Ordnungsleistungen auf Dauer zu stellen. Folglich wird die Akteurunterstellung nirgendwo sonst mit soviel Nachdruck vertreten wie bei der Anmeldung und Zurückweisung von Ansprüchen an staatliche Institutionen. Wo immer Präferenzen für andere Resultate der Politik bestehen, taucht unvermeidlich - aber oft kontrafaktisch - das Bild eines umweltsensiblen, unter Alternativen wählenden und zur Folgenverantwortung fähigen Kollektivakteurs auf. Der im folgenden unternommene Versuch, Prämissen und Grenzen der Akteurkompetenz von Willensverbänden<sup>3</sup> zu erhellen, steht somit in der Tradition einer dem Anspruch nach entmystifizierenden und sich über Mißverständnisse des Alltagshandelns aufklärenden Wissenschaft.

Der Argumentationsgang startet mit einer Bestandsaufnahme des Verfahrens, Akteurfähigkeit als "Residual" entgegenstehender Einflußfaktoren zu bestimmen (Teil II). Das Ergebnis dieser kategorialen Problemanalyse wird enttäuschend ausfallen. Weder lassen sich die vermuteten Akteurfähigkeiten diagnostizieren noch erweist sich die verwendete Diagnosemethode, die Kontrastierung empirischer Fakten mit normativen Postulaten, als hinreichend exakt (Teil III). Ein Blick in die, z.B. politikwissenschaftliche, Phänomenwelt lehrt jedoch, daß es genügend Anhaltspunkte für das Vorhandensein (begrenzter) strategischer Kompetenzen unter den kollektiven Akteuren gibt (Teil IV). Sie zu erklären, bedarf es akteur- und kontextspezifischer Analysen. Im exemplarisch analysierten Fall lassen sich zwei ermöglichende Umstände ausmachen: eine spezifische soziale Binnendifferenzierung (Teil V) und ein komplexes Muster der Organisation des "Organisationswissens" (Teil VI).

Zur Eingrenzung des Akteurbegriffs nur so viel: Gemeint sind Organisationen mit Beiträge leistenden Mitgliedern, deren Kollektivität zum einen auf der wechselseitigen Vermutung einer gemeinsamen Präferenz (z.B. für die Verbesserung des Einkommens) beruht und zum anderen auf dem (durch Organisation vermittelten) Anschluß an ein effektives Kommunikationsnetzwerk. Diese Komponenten bezeichnen nach Laumann und Marsden (1979) eine "maximale Gelegenheitsstruktur der Koalitionsbildung". D.h.: die Mitglieder

---

<sup>3</sup> Der Begriff Willensverband erleichtert die Kontrastierung von im weitesten Sinne "politischen" Mitgliederorganisationen mit den ebenfalls mitgliederbedürftigen Erwerbsorganisationen. (Für eine anders angelegte Differenzierung von ökonomischen Interessenorganisationen vgl. Preuß 1969: 171).

der Organisation können eine politisch handlungsfähige Koalition bilden, sie tun dieses jedoch nicht automatisch. Zwischen der Möglichkeit und ihrer Realisierung liegen die Prozesse der Willensbildung und Handlungskoordination, welche gelingen oder fehlschlagen können. Der Begriff des Kollektivakteurs wird noch enger gefaßt: Er gilt nur für jene Kollektive, die strategiekompetent im Hinblick auf Interessen der Mitglieder sind, also für (umständlich formuliert) repräsentative strategische Kollektivakteure. Dabei meint Strategiefähigkeit die Kompetenz zur Verfolgung von Zielen in einem weiten Zeithorizont und einer sozialen Umwelt, die mit weiteren strategischen Akteuren durchsetzt und folglich prinzipiell unberechenbar ist. Als praktisches Testbeispiel bieten sich Gewerkschaften an. Ihre wiederholte Erwähnung dient aber nur illustrativen Zwecken. Es ist nicht möglich, allen wichtigen Eigenschaften und Problemen von Gewerkschaftsorganisationen Beachtung zu schenken.

## II.

Bis weit in die Nachkriegszeit hielt sich die Auffassung, daß politische Mitgliederverbände Organisationen desselben Strukturmusters seien wie Unternehmen und Staatsbürokratien. Erst mit wachsendem Interesse für die sozialen Integrationsmechanismen und internen Einflußkonkurrenzen von Großorganisationen (u.a. Barnard 1948; Simon 1976) verlor die Isomorphiethese an Gewicht und es konnten Spezifika der auf Willensrepräsentation spezialisierten Organisationen in den Vordergrund treten. Dabei entwickelte sich auch ein problemorientiertes Raster der Konzeptualisierung von Repräsentations- und Aktionsfähigkeiten, das sich bis auf den heutigen Tag als inspirierend erwiesen hat.

An erster Stelle ist Mancur Olsons "Theorie des kollektiven Handelns" (1968) zu nennen, die ein Unmöglichkeitstheorem der rationalen Kooperation großer Gruppen darstellt. Es widerlegt die mechanische Aggregationsthese, wonach homogene resultatbezogene Interessen kollektives Handeln stimulieren. Nach Olson besteht vielmehr eine reziproke Beziehung zwischen der Zahl der erforderlichen Beitragleistenden und dem Zustandekommen des Kollektivgutes. Je mehr Personen zur Teilnahme gewonnen werden müssen, desto größer ist das Risiko der allseitigen Beitragsenthaltung, weil kein einzelner Beitrag von signifikantem Einfluß auf das Ergebnis ist. Kollektives Handeln im allgemeinen und die Konstitution von Interessenorganisationen im besonderen scheinen an notwendige hinzukommende Bedingungen, z.B. an exklusive (sog. selektive oder private) Anreize, gebunden. Es besteht somit ein Rationalitätenkonflikt zwischen dem Rekrutierungspostulat und der Effektivität des Kooperationszusammenhangs. Anders ausgedrückt: Die Organisierung homogener Interessen setzt bereits Organisation, nämlich die eines Anreiz- und Koordinierungssystems, voraus.

Ein zweiter Prinzipienkonflikt wurde in der westeuropäischen Gewerkschaftsforschung aufgedeckt. In einer bahnbrechenden Studie von Hansjoerg Weitbrecht (1969), einem Aufsatz von Wolfgang Streeck (1972) und einem forschungsprogrammatischen Papier von John Child, Ray Loveridge und Malcolm Warner (1973) wird nahezu übereinstimmend der Konflikt zwischen den Prinzipien der administrativen und der repräsentativen Rationalität von Interessenverbänden thematisiert: "Administrative Rationalität ist die Logik der Zielverwirklichung bzw. des operativen Systems, repräsentative Rationalität ist die Logik der Zielfindung bzw. des Systems der Willensbildung" (Child et al. 1973: 78).<sup>4</sup> Diese Funktionen verhalten sich im Hinblick auf den Organisationszweck komplementär,

<sup>4</sup> Die Autoren beziehen sich auf Blau und Scott (1962), welche bereits mit einiger Klarheit auf diese Doppelfunktion von Gewerkschaftsorganisationen vis-à-vis ihrer Mitgliedschaft verwiesen haben. Allerdings gingen Blau/Scott nicht auf die Konflikthaftigkeit des Prinzipiendualismus ein.

aber begründen einen Dauerkonflikt über die Frage, wo Macht und Autorität der Organisation ihren legitimen Ort haben: an der administrativen Spitze oder in den Gremien der kollektiven Willensbildung der Mitglieder. Da zumindest in Gewerkschaften die Mitglieder für die Zielverwirklichung ebenso unverzichtbar sind wie die Leistungen der Administration, muß die Organisation um den Preis ihrer Handlungsfähigkeit Kompromisse suchen und ist folglich mit reichlich Stoff für Konflikte nach dem Motto "Bürokratie versus Demokratie" oder "Basis versus Führung" eingedeckt. "Restlose" Bürokratisierung, wie sie im Anschluß an Max Webers Rationalisierungstheorem erwartet werden könnte, bietet keine Abhilfe.

Eine dritte Konfliktlinie ist schließlich in einem 1980 veröffentlichten Papier von Claus Offe und Helmut Wiesenthal herausgearbeitet: der Rationalitätenkonflikt zwischen den Postulaten der Mitgliederrekrutierung und der Mitgliederrepräsentation (Offe/Wiesenthal 1980). Im Gegensatz zu Olson und den Klassikern der Klassentheorie wird eine große Heterogenität des Interesseninputs insbesondere bei Gewerkschaften ausgemacht, die im Prinzip jedoch für alle Verbände zu erwarten ist, die sich dem kompletten Interessenspektrum öffnen, welches aus heterogenen sozialen Lagen erwächst und zusätzlich von unterschiedlichen Wirklichkeitsinterpretationen geprägt ist. Deshalb muß die Organisation, um dennoch ein integrierendes und konfliktfähiges Kollektivinteresse auszubilden, Verfahren der demokratischen Partizipation unterhalten, in denen eine diskursive Bewertung und nötigenfalls auch die Re-Interpretation der manifesten Interessen stattfinden. Weil aber Zeitbedarf und Komplexität diskursiver Einigungsverfahren mit wachsender Beteiligtenzahl überproportional zunehmen, läuft das Rekrutierungspostulat nicht nur (wie von Olson bemerkt) dem Effektivitätskriterium, sondern auch der repräsentativen Rationalität zuwider. Große Arbeitnehmerverbände können ihre Mitglieder nicht durch diskursive Verfahren binden.<sup>5</sup> Sie sind gegenüber solchen Organisationen gehandikapt, die - wie z.B. von Unternehmensverbänden angenommen wird - tendenziell homogene und deshalb weniger aushandlungsbedürftige Interessen organisieren.<sup>6</sup>

### III.

Hier ist bereits eine Zwischenbilanz möglich. Repräsentative strategische Akteure sind mit drei Generalproblemen befaßt: (1) Mitglieder gegen den Trittbrettfahreranreiz des Kollektivgutdilemmas zu rekrutieren, (2) administrative und repräsentative Rationalität im Interesse der kollektiven Handlungsfähigkeit auszubalancieren und (3) aus einem heterogenen Interessenspektrum einen operativen und Identifikation ermöglichenden Kollektivwillen zu destillieren. Die drei herangezogenen Theorien besagen: Keine dieser Aufgaben kann ohne nachteilige Rückwirkungen auf mindestens eine der beiden übrigen bearbeitet werden: (1) Ökonomische Beitrittsanreize, die u.U. das Rekrutierungsproblem zu lösen gestatten, unterminieren die Motive zur Teilnahme an diskursiver Willensbildung. (2) Basisdemokratische Willensbildungsverfahren vielfachen den Koordinationsaufwand oder fragmentieren das Machtpotential. Sie haben außerdem den Preis einer geringeren Verpflichtungsfähigkeit gegenüber externen Partnern. (3) Enden alle Dilemmata, wie vorhergesagt, im Steuerungsprimat der Administration, so drohen dieser jedoch Informationseinbußen hinsichtlich des Willens der Mitglieder sowie Mobilisierungsprobleme, wenn es um die Durchsetzung der administrativ definierten Ziele geht.

<sup>5</sup> Vgl. mit Rekurs auf Integrationsprobleme der schwedischen Gewerkschaften: Micheletti (1990).

<sup>6</sup> Diese Feststellung ist ausführlich von Offe/Wiesenthal (1980) begründet. Sie wird von Streeck (1991) aufgrund empirischer Daten bestritten und in den Beiträgen von Traxler (1991) und Wiesenthal (1992) präzisiert.

Die zuletzt genannte Konsequenz wird von einer Fülle deskriptiver und kritischer Analysen der industriellen Beziehungen in den siebziger Jahren hervorgehoben.<sup>7</sup> Es gibt des weiteren Belege dafür, daß die Verbandsadministration keineswegs ein uneigennütziger Hort formaler Rationalität ist, der die Foren der Willensbildung zweckbedacht ergänzt und unterstützt. Funktional spezialisierte Verwaltungen neigen vielmehr aus Eigeninteresse dazu, den bürokratischen Modus auf alle Bereiche der Organisation auszudehnen, d.h. den Geltungsraum abweichender Kommunikationsmodi zu beschneiden. Die verbändesoziologisch informierte Korporatismustheorie (v.a. Streeck 1981, 1984) hält die bürokratische Transformation moderner Interessenorganisationen für irreversibel, weil faktische Interessendifferenzierung und abnehmende normative Bindungen der Mitglieder eine Wiederbelebung partizipatorischer Willensbildungsverfahren ausschließen. Konsens über kollektive Ziele kann nur noch administrativ erzeugt werden, zumal auch die Beitrittsbereitschaft zu Interessenorganisationen im weiteren Verlaufe des sozialen Wandels zurückgeht: einem Teil der (potentiellen) Mitglieder wachsen neue Optionen individueller Interessenverfolgung zu.

Die am Neokorporatismus-Paradigma orientierte Verbändeforschung hat die wichtigsten Etappen der weiteren Anpassungsschritte kollektiver Akteure (namentlich der Gewerkschaften) beschrieben (Streeck 1981). Danach haben Gewerkschaften mit sektoralen Organisationsdomänen nur die Möglichkeit, ihren Bestand durch staatliche Einflußgarantien und stabile Austauschbeziehungen mit der Gegenseite abzusichern.<sup>8</sup> Dabei kommen sie nicht umhin, ihren Einfluß auf die volkswirtschaftliche Entwicklung zu registrieren und die Rückwirkungen ihrer Politik auf die Umwelt, d.h. den Kontext der künftigen Austauschbeziehungen, aus Eigeninteresse in Rechnung zu stellen. Der im Verständnis der Mitglieder auf eine repräsentative Interessenpolitik festgelegte Kollektivakteur wird zum "Bestandteil des Lenkungsapparats" (Streeck 1972: 133).

Um das anhaltende Rekrutierungsproblem erfolgreich zu bearbeiten (Gewerkschaften kennen jährliche Fluktuationsraten in der Größenordnung von 10 % des Mitgliederbestandes), werden den Mitgliedern neben der Aussicht auf Streikentschädigung diverse "private Güter" als Organisationsleistung offeriert. Verfahren der symbolischen "Quasi-Partizipation" (so Weitbrecht 1969) puffern die Politik der Administration nach innen ab und helfen, die Mitglieder auf die externen Kompromisse zu verpflichten. Diese sind nun, wie die kritische Gewerkschaftssoziologie vermerkt, "mediatisiert" (vgl. Bergmann et al. 1976: 422) und die Organisation besteht nurmehr als Dienstleistungs- und Interessenbesorgungs-Unternehmen fort.<sup>9</sup> Am Ende der korporatistischen Transformation, deren Dynamik einerseits dem dreifachen Rationalitätenkonflikt, andererseits einer besonderen politischen Gelegenheitsstruktur geschuldet ist, hat der Kollektivakteur den Charakter eines Repräsentationsmediums von Mitgliederinteressen verloren und die Mitgliedschaft ist zum Steuerungsobjekt geworden.

Auf der Basis dieses Befundes lassen sich die drei benannten Organisationsprobleme zur Charakterisierung dreier Organisationstypen verwenden, deren Gemeinsamkeit darin be-

---

<sup>7</sup> Vgl. u.a. Bergmann et al. 1976, Offe 1981, Billerbeck et al. 1982.

<sup>8</sup> Gewerkschaften mit einer auf andere Kategorien bezogenen Mitgliedschaftsdefinition, z.B. angelsächsische Berufs- oder französische Richtungsgewerkschaften, entbehren selbst diese Möglichkeit.

<sup>9</sup> Weitbrecht und Streeck registrieren die Parallelität zweier Willensbildungsprozesse mit entgegengesetzter Wirkungsrichtung, von denen "der eine öffentlich stattfindet, auf breiter Beteiligung aufbaut und sich in Diskussionen, Wahlen, Richtungskämpfen äußert, während der andere hinter geschlossenen Türen, in Expertendiskussionen, Spitzengesprächen, internen Absprachen, persönlichen Loyalitäten usw. abläuft" (Streeck 1972: 160).

steht, sich auf die Bearbeitung von höchstens zwei ihrer Konstitutionsprobleme zu beschränken (vgl. Abb. 1). Großverbände, ob Industriegewerkschaften, Volksparteien oder Automobilclubs, konzentrieren sich allein auf ihre Rekrutierungs- und Effektivitätsprobleme - unter Ausklammerung der Ansprüche auf Repräsentation. Daneben existieren soziale Bewegungen, die ihr

\*\*\*\*\*

Ungefähr hier: Abb. 1

\*\*\*\*\*

Maximum an Rekrutierung und (thematisch spezifischer) Repräsentation erreichen, weil sie Effektivitätserwägungen hintanstellen. Drittens bleiben noch die klassische Avantgardepartei Leninschen Typs sowie Wirtschafts- bzw. Branchenfachverbände, die sich auf Effektivität und Repräsentativität im Dienste einer kleinen exklusiven Mitgliedschaft konzentrieren.

#### IV.

Die negative Zwischenbilanz der Theorie-Bestandsaufnahme scheint durch Belege für reale Integrations- und Strategieprobleme der deutschen Gewerkschaften bestätigt. Diese Feststellung liefert jedoch nur ein unvollständiges Bild. Betrachtet man die Gewerkschaftspolitik der achtziger Jahre vor dem Hintergrund vergleichbarer Daten aus anderen (westeuropäischen) Ländern, ist man genötigt, das Vorzeichen der Bewertung zu wechseln. Im Unterschied zu den Gewerkschaften Italiens, Großbritanniens, Frankreichs und Schwedens werden den deutschen Gewerkschaften für die vergangenen eineinhalb Jahrzehnte beachtliche Erfolge auf den Gebieten der Tarifpolitik, der Autonomiesicherung und der (sozial-)politischen Präsenz bescheinigt. Das läßt sich den Ergebnissen vergleichender Forschung entnehmen.

Wird die Tarifpolitik, der wohl wichtigste Maßstab für die Effektivität von Gewerkschaften, vor dem Hintergrund des seit Ende der siebziger Jahre ungünstiger gewordenen Kontextes bewertet, so zeigt sich: Man konnte trotz weiterer Internationalisierung des Güterwettbewerbs am Hochlohnkonzept und an der Praxis nationaler Tarifinnovationen festhalten; es gelang in erfolgreichen Arbeitskämpfen, die durch hohe Arbeitslosigkeitsquoten geschwächt scheinende Verhandlungsposition aufzuwerten. Dabei wurde ein international herausragender Umfang von Arbeitszeitverkürzungen vereinbart (vgl. Hinrichs/Wiesenthal 1986; van Kevelaer/Bastian 1989).

Das Rekrutierungsproblem konnte zumindest in der Balance gehalten werden. Der Organisationsgrad erlitt keine Beeinträchtigung (Armingeon 1988). Wenngleich erhebliche Probleme der Mitgliedergewinnung in den modernen Wachstumssektoren bestehen, wurde die politische Wende zu einer (gedämpften) Angebotspolitik, die anderenorts desaströse Folgen für das gewerkschaftliche Organisationsvermögen hatte, von den deutschen Gewerkschaften weitgehend unbeschädigt überstanden (vgl. Armingeon 1989).

Was schließlich die Erwartung einer erodierenden Repräsentationsfähigkeit betrifft, ist der Befund ebenfalls negativ. Zwar ist es ebensowenig wie anderswo gelungen, die gewerkschaftliche Vertretungsmacht einem breiteren Spektrum von Arbeitnehmerkategorien (etwa weiblichen Teilzeitbeschäftigten und Niedrigentlohnerten) zugute kommen zu lassen. Aber die für Krisenzeiten befürchtete Tendenz zunehmender Exklusivität der Vertretungs-

funktion hielt sich in Grenzen.<sup>10</sup> Indiz der noch bestehenden Repräsentationsfähigkeit ist wohl auch, daß die Organisationsführung selbst bei der Durchsetzung administrativ präferierter Ziele (wie etwa der anfangs wenig begehrten Arbeitszeitverkürzung) von der Mitgliedschaft nicht im Stich gelassen wurde.

Die Diskrepanz zwischen der Trendprognose, die sich auf deduktiv begründete Rationalitätenkonflikte stützt, und einer komparativen Leistungsbilanz ist erheblich. Dabei dürfte es wohl angebracht sein, der "korporatistischen" Transformationshypothese insoweit Dispens zu erteilen, als sie von der Kontinuität externer Faktoren (Regierungskonstellation, Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung) ausging, die sich de facto wandelten und neu zu vermessen wären (wie u.a. bei Streeck/Schmitter 1991). Demgegenüber hat das Rationalitätentheorem den Nachteil, keine graduelle Ausprägung der abhängigen Variablen, d.h. der Entscheidungsprobleme, Intraorganisationskonflikte und des internen Repräsentationsdefizits, anbieten zu können und deshalb mit seiner binären Aussagelogik - ein Dilemma liegt vor oder nicht vor - leicht zu scheitern. Obwohl als Hypothese über Strukturprobleme repräsentativer Akteure von heuristischem Nutzen, hat die Trias der Repräsentativitäts-, Effektivitäts- und Rekrutierungsprobleme einen essentialistischen Beigeschmack i.S. der Popperschen Historizismuskritik (Popper 1965).

Eine positive Erklärung der unstrittig beobachtbaren, wenngleich allemal begrenzten Strategiefähigkeit von Kollektivakteuren steht noch aus. Sie scheint möglich, wenn - wie es nun geschieht - die essentialistischen Annahmen durch empirisch überprüfbare Hypothesen über entscheidungs- bzw. interaktionsbezogene Sachverhalte ersetzt werden. Als Gegenstände des zweiten Erkundungsversuchs kommen Substitute einer inklusiven kollektiven Willensbildung (Teil V) und die Struktur des für die Strategiewahl maßgeblichen Wissensbestandes (Teil VI) in Betracht.

## V.

Unterstellt ist immer noch, daß Großorganisationen außerstande sind, offene deliberative Willensbildungsprozesse zur Ausbildung eines tragfähigen Kollektivwillens zu organisieren.<sup>11</sup> Aber ebensowenig können sie auf die Definition eines operativen Kollektivinteresses verzichten. Benötigen sie zur Bestandserhaltung gar die aktive Beteiligung der Mitglieder, wie insbesondere Gewerkschaften im Arbeitskampf, so werden kollektive Ziele sowohl als Stimulus der Erinnerung an gemeinsame Werte (Pizzorno 1986) wie auch als "focal points" bei der Koordination individueller Handlungsbereitschaften (Schelling 1960) gebraucht. Wenn nun zuverlässig scheinende Indikatoren das Vorkommen repräsentativer Strategiefähigkeit signalisieren, so muß es funktionale Äquivalente für die als unpraktikabel veranschlagten Verfahren der deliberativen Willensbildung geben. Ein solcher "Ersatzmechanismus" findet sich bei genauerer Betrachtung der sozialen Binnenstruktur von Mitgliederverbänden in Gestalt des Subsystems der "Aktivisten" - ein Sachverhalt, dem die an generellen Konstitutionsproblemen von Mitgliederverbänden orientierten

---

<sup>10</sup> Bemühungen am Rande, die gewerkschaftliche Themenpalette für gruppenspezifische Interessen (z.B. der Frauenpolitik) zu erweitern und brisante Fragen der ökologischen Modernisierung miteinzubeziehen, kamen nicht nur aus dem kleinen Teil einer "sozial bewegten" Mitgliedschaft, sondern auch aus den Stabsabteilungen der Administration. Modernisierungsrückstände verdanken sich offensichtlich auch der in Teilen traditionalistisch gesinnten Mitgliedschaft.

<sup>11</sup> Zur Begründung des skeptischen Urteil sei auf Praktikabilitäts- und Effektivitätsprobleme basisdemokratischer Institutionen (z.B. Lindner 1990), ihre Überempfindlichkeit gegenüber Kontextbedingungen (Wiesenthal 1989) und weitere unerwünschte Nebenfolgen inklusiver Partizipation (Luhmann 1987) verwiesen.



Analysen wenig Aufmerksamkeit widmen.

Gewerkschaften und andere Mitgliederorganisationen profitieren von der Existenz einer Gruppe von Organisationsaktivisten, die als ehrenamtlich oder nebenberuflich Tätige eine Vermittlungsinstanz zwischen Mitgliedschaft und Administration bilden. Betrachtet man den Kollektivakteur ausschließlich durch die Brille seiner Satzungsbestimmungen und Selbstbeschreibungen, werden die Beiträge engagierter und hochmotivierter "Kommunikationsexperten" zum Organisationserfolg leicht übersehen. Als informelle Gruppensprecher, Organisationshelfer, Vertrauensleute oder Betriebsräte kommt ihnen jedoch ein überdurchschnittliches Maß an Einfluß zu, wenn Mitgliederinteressen artikuliert und ihre Rezeption bzw. Antizipation durch die Administration ausgehandelt werden. Ehrenamtliche Aktivisten verfügen in der Regel über mehr persönliche Kontakte zu anderen Mitglieder(gruppe)n, indem sie von der "strength of weak ties" (Granovetter 1972) Gebrauch machen. Auch wenn sie sich keinen Illusionen über die Mobilisierbarkeit der passiven Mitgliedschaft hingeben (vgl. Oliver 1984), agieren sie als unermüdliche "Aufklärer" und Experten für Kollektivmoral. Sie tragen den Löwenanteil an gelingenden Mobilisierungskampagnen und attestieren ihnen schließlich Erfolg oder Mißerfolg - mit erheblichen Folgewirkungen für andere Gruppen und die Administration. Dank ihrer exzeptionellen Beitragsbereitschaft genießen die Aktivisten privilegierten Einfluß bei der advokatorischen Definition des Mitgliederwillens und bestimmen de facto den Begründungsaufwand der Administration für die jeweils verfolgte Strategie. Als organisationsinterne Vermittler sind sie es letztendendes, die die Organisation zur gesellschaftlichen Interessenvermittlung befähigen, d.h. zur intermediären Institution machen.

Um zu erklären, aufgrund welcher Orientierungen oder Motive die Aktivisten ihre Vermittlungsfunktion erfüllen, wäre es unzweckmäßig, auf den "Funktionssinn" ihrer Leistungen zu rekurrieren, ohne zeigen zu können, welche Bedeutung dieser für die Akteure selbst hat.<sup>12</sup> Aber auch dann, wenn die eigene Organisationsfunktion für das hochmotivierte Engagement von großer Bedeutung sein mag und darüber hinaus die Herstellung von Kollektivgütern im Vordergrund zu stehen scheint, hat der überdurchschnittliche Partizipationsgrad der Beteiligten eindeutig den Charakter eines "privaten Gutes".<sup>13</sup> Aktivisten sind regelmäßig überzeugte Vertreter dezidierter Organisationsweltbilder. Diese schließen Interpretationen der Organisationsgeschichte und der Organisationsziele ein und definieren die Position der Organisation in politischen Konfliktfeldern. Dabei fallen die "Glaubensbekenntnisse" (vgl. Pumberger 1991: 492) der Aktivisten keineswegs einheitlich aus. Sie existieren in mehreren Varianten, die oft miteinander im Streit liegen (vgl. Weischer 1990).<sup>14</sup> Das Engagement für die im Lichte persönlicher Weltdeutungen geschätzte Organisation erhält den Charakter einer individuellen Gratifikation sowohl durch die dabei erlangte Bestätigung sozialer Identität als auch durch den anfallenden "Prozeßnutzen" (Hirschman 1984), d.h. durch unmittelbar befriedigende Gelegenheiten zur Selbstdarstellung und Teilnahme an stimulierenden Interaktionen.

Der Privatgutcharakter der Aktivistenrolle beruht nicht auf einem ökonomischen Nutzenmotiv im engeren Sinne. Ihre privilegierte Einflußposition verdanken die Aktivisten zwar effektiven Beiträgen zur Organisationssicherung, aber kaum weniger dem Ruf persönli-

---

<sup>12</sup> Zur Unzulänglichkeit einer funktionalistischen Erklärung vgl. Elster (1985: 27ff und 1987: 59ff).

<sup>13</sup> Der konsumatorische Motivations- und Belohnungsaspekt prominenter politischer Beteiligung wird u.a. gegenüber der Aktivistenrolle in grünen Parteien (Kitschelt 1989: 50) sowie im Hinblick auf Loyalitätsspielräume von Parlamentsabgeordneten (Kalt/Zupan 1990) betont.

<sup>14</sup> Weischer (1990) unterscheidet zwischen vier wichtigen strategischen Orientierungen, deren Anhänger sich zum Teil als bündnisfähig ansehen, zum anderen Teil aber auch als Gegner interpretieren: "Pragmatiker, Aktivisten, Reformers/Modernisierer, Radikale" (Weischer 1990: 517).

cher Integrität. Es sind in aller Regel die Aktivisten, welche - in der Rolle von "emotion managers" (Flam 1990) - Organisationsweltbilder lebendig halten, in denen kollektive Werte zum Schutz vor dem Überhandnehmen individueller Nutzenkalküle gepflegt werden.<sup>15</sup> Es ist im übrigen zu vermuten, daß es den Solidaritätsappellen der Organisationsführung ohne die Beiträge der Aktivisten zur "Läuterung"<sup>16</sup> eigennützig gefärbter Mitgliederpräferenzen deutlich an Glaubwürdigkeit mangeln würde.

## VI.

Mit ihrem Engagement für die Selbstinterpretation und Selbstprogrammierung des Kollektivakteurs wirken die Aktivisten nicht nur als Willensbildner und Mobilisierer, sondern bilden zugleich ein Risiko für die Entwicklung realitätstauglicher Umweltdeutungen. Die Erfolge deutscher Gewerkschaften lassen sich weder allein mit der Konfliktorientierung der Aktivisten noch mit einer administrativ verordneten "Ideologie der Geschlossenheit" (Kempe 1990: 25) erklären. Dafür scheint aber eine weitere Eigentümlichkeit der deutschen Gewerkschaften geeignet. Sie erschließt sich, wenn man nach den internen auch die externen Probleme einer rationalen Strategiewahl in Betracht zieht.

Anders als es im Rationalmodell der wohlinformierten Handlungswahl postuliert ist, erfolgt die Strategiebildung empirischer Kollektivakteure unter erheblicher Unsicherheit. Die Ursache liegt in den Bedingungen der strategischen Interaktion. Für die Auseinandersetzung mit Akteuren, die unterschiedliche Optionen besitzen und ihre wahre Präferenzordnung nicht einander bekanntgeben, sind die eigenen resultatbezogenen Ziele nicht hinreichend instruktiv, wenn es um die Wahl von Mitteln und Wegen geht. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor ist die ungenügende Berechenbarkeit der eigenen Handlungsressourcen in Gestalt von Unterstützungsmotiven der Mitglieder und Aktivisten.

Unter diesen Umständen genuiner Unsicherheit tendieren Organisationen, wie Ergebnisse der Organisations- und Entscheidungsforschung im Umkreis des "Bounded Rationality"-Ansatzes (Cyert/March 1963, Simon 1976a u. 1982, March/Olsen 1976) zeigen, dahin, die Ansprüche an teleologische Handlungsrationalität drastisch zu senken. Da sie die in der Zukunft liegenden Faktoren der Zielverwirklichung nicht kennen, geschweige denn kontrollieren können, ersetzen die Akteure das Optimierungspostulat durch eine Methodik der Suche nach "befriedigenden" Ergebnissen. Sie bedient sich bewährter Handlungsrouninen und Techniken der Risikovermeidung durch Imitation, Rituale und inkrementalistisches Vorgehen. Wiederum ist der Verlust des Akteurstatus die wahrscheinlichste Folge einer Überlastung der Entscheidungsprozesse, wie sie in zugespitzter Form vom "Mülleimer"-Modell der anarchischen Entscheidungsproduktion beschrieben wird (v.a. March/Olsen 1976). Gelegentlich verkommt die Entscheidungsemantik zum bloßen Ritual, was Nils Brunsson (1985) am Beispiel des "post-action decision making" demonstriert.

Organisationsstudien und Entscheidungsanalysen liefern aber auch Anhaltspunkte für die gegenteilige Hypothese: Strategisch ambitionierte Akteure verfügen u.U. über zwei

---

<sup>15</sup> Eine Intervention kollektiver Werte im Interesse der Organisationssicherung scheint z.B. geboten, wenn es gilt, (1) kollektive Garantien individueller Wohlfahrt zu erhalten, (2) Präferenzen auszufiltern, die sich der Anpassung an schlechte Umstände oder "ungerechte" Verteilungsverhältnisse verdanken, und (3), intrapersonale "collective action"-Probleme (im Widerstreit langfristiger Rationalität und situativer Versuchungen) zu überwinden (Sunstein 1991: 5f).

<sup>16</sup> Den Begriff der "Läuterung" manifester Willensäußerungen verwendet Goodin (1986) im Kontext der Diskussion über Metapräferenzen.

Alternativen, sich unsicheren Handlungsbedingungen ohne dramatische Abstriche an ihren Zielen anzupassen. Sie betreffen die Organisation des handlungsleitenden Wissens, d.h. der "cognitive maps" (Weick/Bougon 1986). Darunter werden alle für wahr gehaltenen Annahmen über die gegenwärtige und künftige Handlungssituation und ihre Bedingungsstruktur, über Absichten und Strategien anderer Akteure sowie über die kausalen Voraussetzungen eigener Erfolge verstanden. Ein Aspekt ist besonders wichtig: Eine Steigerung des Informationsgehalts der "cognitive maps" ist keineswegs identisch mit Gewinnen an Handlungstauglichkeit, d.h. Instruktivität. Ein komplexerer Orientierungsrahmen, der z.B. über unterschiedliche Gewißheitsgrade informierte und damit weitere Informationsbedarfe signalisierte, würde de facto von geringerer Orientierungskraft sein als simple, übersichtlich und geordnet scheinende Umweltdeutungen. Gewinne an handlungsrelevantem Orientierungswissen sind deshalb nur auf zwei Wegen erzielbar: einerseits durch den Wechsel zwischen Orientierungen unterschiedlichen Inhalts, d.h. die sequentielle Bezugnahme auf Teile eines in konsistenter Form nicht aktualisierbaren Wissensbestandes. Andererseits durch die synchrone Orientierung an verschiedenen Umweltinterpretationen, d.h. die tolerierte Koexistenz pluraler Deutungen.

Was den erstgenannten Fall der "Diskontinuitätsakteure" betrifft, die sich weniger am Erfahrungswissen als an wechselnden Ad-hoc-Interpretationen der Situation orientieren, so ist es ausgesprochen unwahrscheinlich, unter ihnen "politische" Organisationen zu finden. Es handelt es sich typischerweise um stürmisch wachsende Erwerbsorganisationen, Medienunternehmen oder kleine selbständig operierende Militärverbände (vgl. Mintzberg/McHugh 1985). Politische Akteure, die zwischen verschiedenen Orientierungssystemen oszillieren, würden ihre Reputation bei Unterstützern und Interaktionspartnern verspielen.<sup>17</sup>

Die zweite Variante, die hier in Anlehnung an personenbezogene Entscheidungsanalysen als "Multiples Selbst" (Elster 1986) bezeichnet wird, stellt einen Reaktionstyp dar, bei dem Momente einer komplexen Umweltsituation in zwei nichtintegrierten, aber ko-orientierenden Weltbildern eingefangen sind. Dieser Deutungspluralismus bedeutet nicht, daß in den Untereinheiten der Organisation je besondere Denkweisen gepflegt werden, was empirisch der Fall und eine zentrale Aussage der "contingency"-Theorie der Organisation (Thompson 1967) ist. Hier geht es um Fälle, in denen unterschiedliche Orientierungen auf derselben Ebene der Entscheidungsfindung - gewissermaßen "parallel" - präsent sind.<sup>18</sup>

Als Musterbeispiel eines die Akteurkompetenzen fördernden Deutungspluralismus dürfen die operativen Deutungen der deutschen Industriegewerkschaften angesehen werden. Hier haben sich zwei selbständige Orientierungssysteme herausgebildet, die mit inkompatiblen, aber je für sich evidenten Annahmen über die Ziele der kollektiven Interessen-

---

<sup>17</sup> Im Falle der Gewerkschaften hätte die Übernahme des "Diskontinuitätsmodells" der Unsicherheitsbewältigung möglicherweise einen positiven Effekt auf die Tarifpolitik. Wie Kelvin Lancaster (1973) in der spieltheoretischen Analyse des Konflikts zwischen Arbeit und Kapital zeigt, ist es allein der periodische Wechsel zwischen einer kooperativ-moderaten und einer unkooperativ-militanten Strategie, welcher der organisierten Arbeitskraft ein Maximum an Erträgen über den Zeitablauf sichert. Dieses Ergebnis verdankt sich dem Sachverhalt, daß die Akteure mit ungleichen Optionen und sowohl kompatiblen als auch gegensätzlichen Interessen ausgestattet sind. (Arbeit und Kapital stimmen hinsichtlich des Interesses am maximalen Produktionsertrag überein, aber divergieren bei der Frage seiner Verwendung für Konsumptions- respektive Investitionszwecke.)

<sup>18</sup> Eine ausführlichere Analyse des "Multiple Self"-Modells der Organisation findet sich bei Wiesenthal 1990.

vertretung, ihre Kooperationspartner und ihre Erfolgsbedingungen assoziiert sind, ohne damit lähmende Konflikte, etwa zwischen Anhängern der einen und Anhängern der anderen Deutung, zu begründen. Je nach Entscheidungsthema und Entscheidungskontext gilt eine der beiden Deutungen als maßgebend, ohne daß damit die faktische Gleichrangigkeit der anderen in Frage gestellt wäre.

Es handelt sich zum einen um die Orientierung an der kollektiven, im systematischen Sinne "globalen" Rationalität der sektoralen Tarifpolitik, andererseits um die Orientierung an der "lokalen" Rationalität des betrieblichen Handlungsrahmens.<sup>19</sup> Der tarifpolitische Orientierungsrahmen definiert ein Nullsummenspiel mit prägnanten Gegnerdefinitionen und erlaubt es, von der differentiellen Betroffenheit der einzelnen Unternehmen, ihrer je besonderen Marktlage und Gewinnsituation, zu abstrahieren. Ein ausgeprägtes Gegner- und Konfliktverständnis dämpft insbesondere die Neigung zur (in "globaler" Perspektive a-rationalen) Rücksichtnahme auf den "eigenen" Beschäftigten. Zum zweiten repräsentiert der parallel geltende betriebspolitische Orientierungsrahmen die anders gelagerten Erfolgsbedingungen betrieblicher Produktivitätsbündnisse (Windolf 1990). Sie sind als Positivsummenspiel definiert, in welchem sich beide Seiten als Kooperationspartner wahrnehmen. Im Rahmen seiner "Spielregeln" sind sowohl einseitige Vorleistungen (z.B. als Zustimmung zum Personalabbau bzw. in Gestalt betrieblicher Sozialleistungen und über-tariflicher Entlohnung) als auch eine prinzipiell "faire" Verteilung des Kooperationser-trages erwartbar.

Durch die Koexistenz beider Orientierungsrahmen werden strategische Erfolge möglich, die mit keiner einzelnen der beiden Deutungen erzielbar wären. Die Aufhebung des Dualismus in einem integrierten Weltbild scheint keineswegs logisch ausgeschlossen, ist jedoch unwahrscheinlich.<sup>20</sup> Das liegt weniger an der erwiesenen Funktionalität der Doppelorientierung als vielmehr am Fortwirken der Bedingungen, die zur Verselbständigung der beiden Orientierungen Anlaß gaben. Gemeint ist das ambivalente Verhältnis der Gewerkschaften zu dem seit 1952 geltenden (1972 reformierten) Betriebsverfassungsrecht, das in verschiedenen Teilen den dezidierten Wünschen der Gewerkschaften zu-widerläuft (und gleichwohl den Gewerkschaften der Nach-Wende-DDR im Frühjahr 1990 zur Übernahme empfohlen wurde). Mit der gewerkschaftsunabhängigen Institutio-nalisierung der Betriebsräte und deren Verpflichtung auf das Betriebswohl und den Be-triebsfrieden gelangten die betriebsbezogenen Arbeitnehmerinteressen in die Verdachts-zone sozialpartnerschaftlicher Ambitionen, als diese noch strikt als Gegnerbegünstigung

---

<sup>19</sup> Die Kopräsenz institutionenbezogener "politischer" und betriebsbezogener "ökonomischer" Interessen in den Gewerkschaften ist ein klassisches Thema sozialistischer politischer Theorie und liegt der sog. Massenstreikdebatte in der Sozialdemokratischen Partei (Luxemburg 1906) zugrunde. In der Perspektive der neueren deutschen Gewerkschaftssoziologie wird der Deutungspluralismus als ein Struktureffekt des (Nachkriegs-) Systems der industriellen Beziehungen angesehen (vgl. Wiesenthal 1989a). Beobachtungen auf Betriebsebene verweisen auf die Dominanz kooperativer Strategien (vgl. Weltz 1977, Littek 1985, Bergmann 1987, Hohn 1988), die - da es sich um ein und dieselben Akteure handelt - im Widerspruch zu dem auf überbetrieblicher Ebene herrschenden Konfliktverständnis zu stehen scheint. Der Begriff der "antagonistischen Kooperation" (vgl. Hetzler 1992: 102) trifft diesen Sachverhalt recht genau, aber beansprucht nicht, ihn zu erklären. Der Versuch, den Deutungspluralismus als Gegensatz von "konfliktorischen" und "kooperativen" Strategien zu re-konstruieren (u.a. Bergmann et al. 1976), ist als gescheitert anzusehen (von Beyme 1989). Streeck (1992) verweist auf die Kopräsenz der Organisationsprinzipien Klasse und Betrieb und erkennt "zeitweise erhebliche Spannungen" zwischen ihren Repräsentanten.

<sup>20</sup> Die Komplementarität beider, institutionell nur lose verkoppelten Aktionsfelder gestattet eine in-tegrierende Deutung: Während die überbetriebliche Tarifpolitik Mindestniveaus der betrieblichen Interessen-verwirklichung definiert und unrentable Betriebe zum Ausscheiden aus dem Markt zwingt, bleiben der be-trieblichen Arbeitnehmerpolitik alle betriebsindividuellen Spielräume, um Rentabilität und Verteilungsmasse ohne Rücksicht auf externe Verteilungsfolgen zu steigern.

und schlechte Alternative zur gewerkschaftlichen Interessenpolitik interpretiert wurden (Keßler 1972). Seitdem unterliegt die explizite strategisch orientierte Bezugnahme auf betriebliche Arbeitnehmerinteressen einem sehr hohen Begründungsbedarf, wodurch die überbetrieblich ansetzenden Strategien relativ an Plausibilität gewinnen. Letztere bestimmen die Tagesordnung strategischer Diskurse, während die Operationalisierung und Implementation der überbetrieblichen Strategien unter sensibler Rücksichtnahme auf den Orientierungsrahmen der betrieblichen Interessenpolitik erfolgen. Dennoch konnte verhindert werden, daß die Betriebsperspektive auf "lokale" Positivsummenspiele Eingang in das offiziöse Selbstbild der Organisation findet. Appelle an die "Geschlossenheit" der Organisation bedeuten keineswegs die Infragestellung dieses Dualismus, sondern sind als Aufforderung zur Bewahrung des Status quo als Bedingung einer hohen Handlungsfähigkeit zu interpretieren.

Die Organisation profitiert von einer Ertragskurve ihres eigentümlichen Orientierungssystems, bei welcher die externen "Gewinne" anfangs stärker wachsen als die internen "Kosten" des Deutungsschismas (vgl. Abb. 2). Sie befindet sich damit

\*\*\*\*\*

Ungefähr hier: Abb. 2

\*\*\*\*\*

in einer günstigeren Lage als etwa linke Reformparteien. Die Ertragskurve eines Orientierungssystems, das in die nichtkomplementären Deutungen von situativ informierten "Realisten" und an künftigen Weltzuständen orientierten "Fundamentalisten" gespalten ist, hat einen konkaven Verlauf (vgl. Abb. 3): Hier muß zunächst ein hohes Kostenniveau, d.h. die lähmende Wirkung der Lagerkonfrontation, toleriert werden, bevor sich die Präsenz zweier Deutungen in gemeinsamen Rekrutierungsvorteilen niederschlagen kann.

\*\*\*\*\*

Ungefähr hier: Abb. 3

\*\*\*\*\*

Ursache der unterschiedlichen Kosteninzidenz beider Fälle ist die ungleiche Instruktivität der jeweils verwendeten "cognitive maps": im einen Fall der zweifachen Referenzen gewerkschaftlicher Orientierungen, im anderen Fall der Konkurrenz eines "realistischen" und eines "fundamentalistischen" Weltbilds. Die Gewerkschaften finden für jede ihrer Umweltinterpretationen ein reale Erfahrungen ermöglichendes Handlungsfeld, das zudem in einer auch für dritte Akteure verbindlichen Weise institutionalisiert ist und damit eine Vielzahl von Gelegenheiten zur Korrektur und Präzisierung des Handlungswissens bietet. Reformakteure mit anspruchsvollem Zielsystem, wie beispielsweise die Partei Die Grünen in der Mitte der achtziger Jahre, verfügen dagegen lediglich in den gegenwärtigen Handlungsbedingungen über reale (aber ungleich schwächer institutionalisierte) Referenzen der Wissensorganisation. Ihr zweites kognitives Bezugssystem ist nicht selten ortlos im Sinne sozialer Utopie, im günstigeren Fall "nur" mit den Unzulänglichkeiten sozialtheoretischen Wissens über kontrafaktische Weltzustände belastet. Beobachtungen legen den Verdacht nahe, daß engagierte Individuen versuchen, die gesteigerte Unsicherheit durch Verkoppelung von Momenten persönlicher Identität mit Annahmen über die Handlungswelt zu absorbieren.

## VII.

Die Ausgangsfrage nach der Möglichkeit repräsentativer strategischer Akteurfähigkeit kann entgegen den Befunden dreier Theorien über "Logik" und Effektivität kollektiven Handelns prinzipiell positiv beantwortet werden. Empirische Indizien für entwickelte Akteurfähigkeiten der gesuchten Art verweisen zumindest im Fall der deutschen Gewerkschaften auf Mechanismen, dank welcher Organisationen die Dilemmata der Rekrutierung, Effektivität und Repräsentation umgehen können. Zum einen ist es wegen der Ausdifferenzierung einer mit ausreichend Gratifikationen ausgestatteten Sonderrolle für Organisationsaktivisten möglich, auf inklusive deliberative Verfahren der Mitgliederpartizipation zu verzichten, ohne Gefahr zu laufen, die Unterstützung der weniger engagierten Mitgliedschaft zu verlieren. Zum anderen gewinnt die Organisation dadurch Strategiekompetenz, daß sie zwei Orientierungsschemata für ein und dieselben Akteure bereithält (besser: toleriert), die in zwei unterschiedlichen Handlungssphären agieren.

Die Bedeutung, die Organisationsaktivisten für interne Prozesse der Gewerkschaften haben, läßt schwerlich einen Rückschluß auf vergleichbare Mechanismen in anderen Mitgliederverbänden zu. Der Befund legt allerdings die Konsequenz nahe, den Aussagen allgemeiner Organisationstheorien keinen Blankokredit zu geben. Der zweite Befund mag mit einem gewissen Verallgemeinerungsanspruch verbucht werden. Der für die Strategiekompetenz förderliche Deutungspluralismus eines Kollektivakteurs dementiert die Annahme, daß ein integriertes Orientierungssystem zu den selbstverständlichen Voraussetzungen strategischer Handlungsfähigkeit zählt. Jenseits parametrischer Handlungswelten, in denen Handlungseinsatz und -Ergebnis berechenbar sind, kann das mit der traditionellen Akteurbegrifflichkeit assoziierte Integrationspostulat der Aufrechterhaltung von Akteurfähigkeit im Wege stehen. Unter Bedingungen genuiner Unsicherheit, d.h. in Verhältnissen, die sich ex ante einer Kartographierung der Kausalbeziehungen entziehen, können multiple Orientierungen mehr Aussicht auf Realitätsanpassung bieten als Bemühungen um die Herstellung eines Weltbilds, das auf zugängliche und instruktive, aber nicht konsistent integrierbare Informationen verzichtet.

### Literatur

Armingeon, Klaus, 1988: Die Entwicklung der deutschen Gewerkschaften 1950-1985. Frankfurt/M., New York: Campus

Armingeon, Klaus, 1989: Arbeitsbeziehungen und Gewerkschaftsentwicklung in den achtziger Jahren: Ein Vergleich der OECD-Länder. Politische Vierteljahresschrift, 30 (4), 603-628

Barnard, Chester I., 1948: Organization and Management. Cambridge, MA

Bergmann, Joachim, 1987: Technik und Arbeit. In: Lutz, B. (Hg.): Technik und sozialer Wandel. Verhandlungen des 23. Dtsch. Soziologentages in Hamburg 1986. Frankfurt/New York: Campus, 114-134

Bergmann, Joachim/ Jacobi, Otto/ Müller-Jentsch, Walther, 1976: Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Band I u. II. Frankfurt a.M.: aspekte Verlag

Beyme, Klaus von, 1989: Konfliktorische und kooperative Gewerkschaftspolitik. Eine überwundene Alternative? *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 40 (1), 19-28

Billerbeck, Ulrich/ Erd, Rainer/ Jacobi, Otto/ Schudlich, Edwin, 1982: *Korporatismus und gewerkschaftliche Interessenvertretung*. Frankfurt/M., New York: Campus

Blau, Peter M./ Scott, W. Richard, 1962: *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco

Brunsson, Nils, 1985: *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester: Wiley

Child, John/ Loveridge, Ray/ Warner, Malcolm, 1973: *Towards an Organizational Study of Trade Unions*. *Sociology*, 7, 71-91

Coleman, James S., 1981: *Authority*. In: J. Matthes (Hg.): *Lebenswelt und soziale Probleme. Verhandlungen des 20. Deutschen Soziologentages 1980*. Frankfurt/M., New York: Campus, 62-77

Cyert, Richard M./ March, James G., 1963: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Elster, Jon, 1983: *Sour Grapes. Studies in the subversion of rationality*. Cambridge: Cambridge University Press

Elster, Jon, 1985: *Making Sense of Marx*. Cambridge: Cambridge University Press

Elster, Jon (ed.), 1986: *The Multiple Self*. Cambridge: Cambridge University Press

Elster, Jon, 1987: *Subversion der Rationalität*. Frankfurt/M., New York: Campus

Flam, Helena, 1990: *Emotional Man: II. Corporate Actors as Emotion-Motivated Emotion Managers*. *International Sociology*, 5 (2), 225ff

Goodin, R.E., 1986: *Laundering Preferences*. In: Elster, Jon/ Hylland, A. (Hg.): *Foundations of Social Choice Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 75-101

Granovetter, Mark, 1972/73: *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380

Hannan, Michael T./ Freeman, John, 1977: *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 82 (March), 929-964

Hetzler, Hans Wilhelm, 1992: *Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. In: Gaugler, Eduard/ Weber, Wolfgang (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Poeschel, (2., neubearb. u. erg. Aufl.) 100-108

Hinrichs, Karl/ Wiesenthal, Helmut, 1986: *Bestandsrationalität versus Kollektivinteresse. Gewerkschaftliche Handlungsprobleme im Arbeitszeitkonflikt 1984*. *Soziale Welt*, 37 (2-3), 280-296

Hirschman, Albert O., 1984: Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse. *American Economic Review*, 74, Papers and Proceedings No. 2, 89-96

Hohn, Hans-Willy, 1988: Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. Berlin: Edition Sigma

Hohn, Hans-Willy/ Schimank, Uwe, 1990: Konflikte und Gleichgewichte im Forschungssystem. Akteurkonstellationen und Entwicklungspfade in der staatlich finanzierten außeruniversitären Forschung. Frankfurt/M., New York: Campus

Kalt, Joseph P./ Zupan, Mark A., 1990: The apparent ideological behavior of legislators: testing for principal-agent slack in political institutions. *Journal of Law and Economics*, 33 (1), 103-131

Kempe, Martin, 1990: Die Kraft kommt von den Wurzeln. Perspektiven der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland. Frankfurt/M.: Büchergilde Gutenberg

Keßler, Rainer, 1972: Sozialliberale Betriebsverfassung. Gewerkschaften und Klassenkampf. *Kritisches Jahrbuch 1972*. Frankfurt a.M.: 104ff

Kitschelt, Herbert, 1989: The Logics of Party Formation. *Ecological Politics in Belgium and West Germany*. Ithaca, London: Cornell University Press

Lancaster, K., 1973: The Dynamic Inefficiency of Capitalism. *Journal of Political Economy*, 81, 1092-1109

Laumann, Edward O./ Marsden, Peter V., 1979: The analysis of oppositional structures in political elites: Identifying collective actors. *American Sociological Review*, 44, 713-732

Lindner, Clausjohann, 1990: Kritik der Theorie der partizipatorischen Demokratie. Opladen: Westdeutscher Verlag

Littek, W., 1985: Die betriebliche Handlungsstruktur im Technisierungsprozeß. Zur subjektorientierten Analyse von Arbeit und Technik im Dienstleistungsbereich. In: Hradil, St. (Hg.): *Sozialstruktur im Umbruch*. Opladen: Leske + Budrich, 129-146

Luhmann, Niklas, 1987: Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag

Luhmann, Niklas, 1988: Organisation. In: Küpper, Willi/ Ortmann, Günther (Hg.): *Mikropolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-185

Luxemburg, Rosa, 1906: Massenstreik, Partei und Gewerkschaften. In: dies., *Gesammelte Werke*, Band 2, Berlin: Dietz Verlag (1972)

March, James G./ Olsen, Johan P., 1976: *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget

Mayntz, Renate, 1987: Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme. In: Thomas Ellwein et al. (Hg.): *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*, Band 1. Baden-Baden: Nomos, 89-110



Meyer, John W./ Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363

Micheletti, Michele, 1990: Toward Interest Inarticulation: A Major Consequence of Corporatism for Interest Organizations. *Scandinavian Political Studies*, 13 (3), 255-276

Michels, Robert, 1925: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Stuttgart: Kröner

Mintzberg, Henry/ McHugh, Alexandra, 1985: Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 180-197

Offe, Claus, 1981: The Attribution of Public Status to Interest Groups: Observations on the West German Case. In: Berger, Suzanne (Hg.): *Organizing Interests in Western Europe*. Cambridge: Cambridge University Press, 123-158

Offe, Claus/ Wiesenthal, Helmut, 1980: Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. *Political Power and Social Theory*, 1, 67-115

Oliver, Pamela, 1984: 'If You Don't Do It, Nobody Else Will': Active and Token Contributors to Local Collective Action. *American Sociological Review*, 49, 601-610

Olson, Mancur jr., 1968: *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen: Mohr

Perrow, Charles, 1986: *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: Random House

Pizzorno, A., 1986: Some Other Kinds of Otherness: A Critique of 'Rational Choice Theories'. In: Foxley, A./McPherson, M.S./ O'Donnel, G. (Hg.): *Development, Democracy, and the Art of Trespassing*. Notre Dame, Indiana: 355-373

Popper, Karl R., 1965: *Das Elend des Historizismus*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)

Preuß, Ulrich K., 1969: *Zum staatsrechtlichen Begriff des Öffentlichen*. Stuttgart

Pumberger, Klaus, 1991: Die Angst vor dem Individuum. Gewerkschaften und ihr blockiertes Verhältnis zu einem vielschichtigen Thema. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 42 (8), 485-496

Scharpf, Fritz W., 1989: Politische Steuerung und Politische Institutionen. *Politische Vierteljahresschrift*, 30 (1), 10-21

Schelling, Thomas C., 1960: *The Strategy of Conflict*. Oxford: Oxford University Press

Schimank, Uwe, 1985: Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 14 (6), 421-434

Schmidt, Susanne K./ Werle, Raymund, 1992: *Koordination und Evolution: Technische*

Standards im Prozeß der Entwicklung technischer Systeme. MPIFG Discussion Paper 92/8. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln

Simon, Herbert A., 1976: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Free Press

Simon, Herbert A., 1976a: From Substantive to Procedural Rationality. In: Latsis, S.J. (Hg.): Method and Appraisal in Economics. Cambridge: Cambridge University Press, 129-148

Simon, Herbert A., 1982: Models of Bounded Rationality. Vol. 2. Behavioral Economics and Business Organization. Cambridge, Mass.: MIT Press

Streeck, Wolfgang, 1972: Das Dilemma der Organisation. Tarifverbände zwischen Interessenvertretung und Stabilitätspolitik. In: Meißner, Werner/Unterseher, Lutz (Hg.): Verteilungskampf und Stabilitätspolitik. Stuttgart: Kohlhammer, 130-167

Streeck, Wolfgang, 1981: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein/Ts.: Athenäum

Streeck, Wolfgang, 1984: Neo-Corporatist Industrial Relations and the Economic Crisis in West Germany. In: Goldthorpe, John H. (Hg.): Order and Conflict in Contemporary Capitalism. Oxford: Clarendon Press, 291-314

Streeck, Wolfgang, 1991: Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Logics of Collective Action? In: Czada, Roland M./ Windhoff-Hértier, Adrienne (Hg.): Political Choice. Institutions, Rules, and the Limits of Rationality. Frankfurt/M., Boulder, Colo.: Campus, Westview Press, 161-198

Streeck, Wolfgang, 1992: Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt: Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt. Discussion Paper FS I 91-11. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Streeck, Wolfgang/Hilbert, Josef, et al., 1987: Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Berlin: edition sigma

Streeck, Wolfgang/ Schmitter, Philippe C., 1985: Gemeinschaft, Markt und Staat - und die Verbände? Der mögliche Beitrag von Interessenregierungen zur sozialen Ordnung. Journal für Sozialforschung, 25, 133-158

Streeck, Wolfgang/ Schmitter, Philippe C., 1991: From National Corporatism to Transnational Pluralism: Organized Interests in the Single European Market. Politics & Society, 19 (2), 133-164

Sunstein, Cass R., 1991: Preferences and politics. Philosophy and Public Affairs, 20 (1), 3-34

Thompson, James D., 1967: Organizations in Action. New York: McGraw-Hill

Traxler, Franz, 1986: Interessenverbände der Unternehmer. Frankfurt/M., New York: Campus

- Traxler, Franz, 1991: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Konfliktpartnerschaft. München/Mering: Hampp
- Truman, David, 1951: The Governmental Process. Political Interests and Public Opinion. New York: Knopf
- van Kevelaer, Karl-Heinz/ Bastian, Jens, 1989: Selbstbindung und Zielverschiebung. In: Glagow, Manfred/Helmut Willke/ Helmut Wiesenthal (Hg.): Gesellschaftliche Steuerungs-rationalität und partikulare Handlungsstrategien. Pfaffenweiler: Centaurus, 165 -197
- Voelzkow, Helmut/ Hilbert, Josef/ Heinze, Rolf G., 1987: 'Regierung durch Verbände' - am Beispiel der umweltschutzbezogenen Techniksteuerung. Politische Vierteljahresschrift, 28 (1), 80-100
- Weber, Max, 1972: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr (Siebeck)
- Weick, Karl E./ Bougon, Michel G., 1986: Organizations as Cognitive Maps. Charting Ways to Success and Failure. In: Sims, Henry P., Jr./Gioia, Dennis A., and Associates (Hg.): The Thinking Organization. San Francisco, London: Jossey-Bass, 103-135
- Weischer, Christoph, 1990: Aktivisten - Reformen - Radikale. Politische Strategien in den Gewerkschaften. Gewerkschaftliche Monatshefte, 41 (8), 513-525
- Weitbrecht, Hansjoerg, 1969: Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Berlin
- Weltz, Friedrich, 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. Gewerkschaftliche Monatshefte, 291-301, 489-494
- Wiesenthal, Helmut, 1981: Die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen. Frankfurt/M., New York: Campus
- Wiesenthal, Helmut, 1989: Sozialverträglichkeit und Systemrationalität. In: Glagow, Manfred/ Helmut Willke/ Helmut Wiesenthal (Hg.): Gesellschaftliche Steuerungs-rationalität und partikulare Handlungsstrategien. Pfaffenweiler: Centaurus, 127-163
- Wiesenthal, Helmut, 1989a: Kritischer Rückblick auf die emphatische Gewerkschaftstheorie. In: Schumm, W. (Hg.): Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus. Frankfurt/ M., New York: Campus, 125-149
- Wiesenthal, Helmut, 1990: Unsicherheit und Multiple Selfidentität. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln. MPIFG Discussion Paper 90/2
- Wiesenthal, Helmut, 1992: Kapitalinteressen und Verbandsmacht. "Two Logics of Collective Action" Revisited. In: Abromeit, Heidrun/ Jürgens, Ulrich (Hg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns. Berlin: Edition Sigma, 38-61
- Windolf, Paul, 1990: Productivity Coalitions and the Future of Unionism. In: Marin, Bernd (Hg.): Governance and Generalized Exchange. Frankfurt/M.: Campus, 289-313