

Jana Bosse

**DIE
GESELL-
SCHAFT
VERÄN-
DERN**

Zur Strategieentwicklung
in Basisgruppen
der deutschen Umweltbewegung

[transcript] sozialtheorie

Jana Bosse
Die Gesellschaft verändern

Sozialtheorie

Jana Bosse (Dr.), geb. 1985, arbeitet freiberuflich zu Energie- und Klimathemen und hat mehrere Artikel zur Anti-Kohle-Bewegung veröffentlicht. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin mit dem Schwerpunkt Umwelt- und Klimapolitik im Berliner Abgeordnetenhaus.

JANA BOSSE

Die Gesellschaft verändern

**Zur Strategieentwicklung in Basisgruppen
der deutschen Umweltbewegung**

[transcript]

Die Forschungsarbeit wurde mit einem Stipendium der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert.

D 188

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 transcript Verlag, Bielefeld

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwertung der Texte und Bilder ist ohne Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

Print-ISBN 978-3-8376-4688-7

PDF-ISBN 978-3-8394-4688-1

<https://doi.org/10.14361/9783839446881>

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <https://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: info@transcript-verlag.de

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Tabellenverzeichnis | 9 |
| 1 Einleitung | 11 |
| 1.1 Problemstellung | 12 |
| 1.2 Aufbau der Arbeit | 16 |
| I Theoretischer Rahmen und methodischer Aufbau | |
| 2 Theoretische Annahmen | 21 |
| 2.1 Untersuchungsgegenstand: Soziale Bewegungen und Basis- gruppen | 22 |
| 2.2 Strategien als Entscheidungen | 26 |
| 2.3 Mikropolitische Ansatz der Organisationssoziologie | 36 |
| 2.4 Möglichkeitsräume von Strategien | 56 |
| 2.5 Der Inhalt strategischer Entscheidungen: die <i>Theory of Change</i> | 79 |
| 2.6 Zusammenfassung | 120 |
| 3 Methodische Herangehensweise | 123 |
| 3.1 Methodologische Vorbemerkungen | 123 |
| 3.2 Leitfadengestützte Interviews mit den Mitgliedern der Basis- gruppen | 126 |
| 3.3 Gesprächsanalyse der Treffen | 129 |
| 3.4 Triangulation: Kombination verschiedener Methoden | 132 |
| 4 Die Auswahl der Gruppen | 135 |
| 4.1 Erschließung des Felds | 136 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.2 | Datengrundlage | 140 |
| 4.3 | Die vier Gruppen zu Beginn der Feldforschung | 144 |
| 4.4 | Die Initiativen als Teil der Umweltbewegung | 146 |

II Empirische Darstellung

| | | |
|----------|---|-----|
| 5 | Die Strategien der vier Basisgruppen – eine Bestandsaufnahme | 151 |
| 5.1 | Ziele | 153 |
| 5.2 | Bisherige Strategien | 155 |
| 5.3 | Interesse an strategischen Entscheidungen | 160 |
| 5.4 | Der Strategieeinfluss von Erfolgchancen und Protestgegenstand | 161 |
| 5.5 | Anlässe strategischer Entscheidungen | 164 |
| 5.6 | Strategien sind nicht zufällig | 164 |
| 6 | Möglichkeitenräume strategischer Entscheidungen in der Praxis | 167 |
| 6.1 | Ressourcen: Geld spielt (k)eine Rolle | 167 |
| 6.2 | Gelegenheiten: Fokus auf den lokalen Handlungsraum | 180 |
| 6.3 | Selbstverständnis | 191 |
| 7 | Theory of Change: Vorstellungen sind handlungsrelevant | 203 |
| 7.1 | Die individuellen <i>Theories of Change</i> | 204 |
| 7.2 | Die Bedeutung der <i>Theories of Change</i> im Gruppenprozess | 240 |
| 7.3 | Die Bedeutung der <i>Theories of Change</i> für strategische Entscheidungen | 251 |
| 8 | Mikropolitik: Das Zustandekommen strategischer (Nicht-)Entscheidungen | 253 |
| 8.1 | Organisationsstruktur der Gruppen | 255 |
| 8.2 | Zuschreibung von Kapital | 267 |
| 8.3 | Verteilung von Aufgaben und Legitimation von Verantwortlichkeiten | 288 |
| 8.4 | Aber einige sind gleicher: Hierarchien und der Umgang damit | 300 |
| 8.5 | Vorschläge, Entscheidungen und das Vermeiden von Konflikten | 306 |
| 8.6 | Fazit Mikropolitik | 328 |

III Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Ausblick

| | |
|---|-----|
| 9 Empirische Ergebnisse und theoretische Schlussfolgerungen | 333 |
| 9.1 Vorgehen und Annahmen | 333 |
| 9.2 Ergebnisse der Analyse | 336 |
| 9.3 Strategieprozess revisited | 352 |
| 9.4 Schlussfolgerungen für die zugrundeliegenden theoretischen Ansätze | 357 |
| 10 Ausblick | 367 |
| Literatur | 371 |
| Anhang | |
| Das Selbstverständnis der Initiativen | 403 |
| Theory of Change: Überblick über Ansatzpunkte und Mechanismen | 405 |
| Danksagung | 411 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.1 | Übersicht über die pro Gruppe erhobenen Daten | 142 |
| 4.2 | Größe der Gruppen | 143 |
| 6.1 | Nennung der jeweiligen Ressourcen in den Interviews | 175 |
| 6.2 | Nennung der jeweiligen Gelegenheiten in den Interviews | 185 |

1 Einleitung

Die Welt scheint aus den Fugen geraten. Eine Notlage jagt die nächste und die freie Welt hat die freie Wahl, ob sie sich vor der Finanzkrise, dem Terrorismus oder dem Klimawandel mehr fürchten soll. Dies erzeugt Unsicherheit, aber auch den Wunsch, nicht einfach nur zuzuschauen, sondern einzugreifen. Die vorliegende Arbeit handelt von denjenigen, die sich einmischen, die sich mit Aktionen und Protesten gegen wahrgenommene Missstände engagieren. Die Ideen dazu, wie dieses Einmischen aussehen soll, sind vielfältig. Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Ideen zustande kommen und mit welchen Vorstellungen von Veränderung sie verbunden sind. Während Marx in seinen Thesen über Feuerbach kritisiert: „Die Philosophen haben die Welt nur verschieden *interpretiert*; es kömmt darauf an, sie zu *verändern*.“ (Marx und Engels 1958, S. 7, kursiv im Original), ist die leitende Annahme dieser Arbeit, dass die Frage der Veränderung der (sozialen) Wirklichkeit nicht unabhängig von der Frage ihrer Interpretation betrachtet werden kann. Vielmehr ist die persönliche Interpretation der Wirklichkeit ein entscheidender Faktor dafür, welcher Ansatz gewählt wird, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.

Soziale Bewegungen setzen sich aus sehr unterschiedlichen Akteuren zusammen. Große Organisationen und kleine ehrenamtliche Initiativen gehen gemeinsam mit Einzelpersonen für ein spezifisches Anliegen auf die Straße. Gleichzeitig können diese Akteure an anderer Stelle völlig unterschiedliche Ziele verfolgen, Aktivitäten planen und Verantwortliche adressieren. Die Gründe für diese vielfältigen Ansatzpunkte sind nicht ohne Weiteres offensichtlich, die spezifische Strategie ist also nichts Selbstverständliches, sondern bedarf einer Erklärung (Maney 2012, S. 174).

[O]nce one observes that movements do not all operate within a single polity, target one state, or seek policy change, questions about why actors make the decisions they do about targets, goals, and strategies become more interesting. (Armstrong und Bernstein 2008, S. 80-81)

Diesen Fragen widmet sich die folgende Arbeit am Beispiel ehrenamtlich organisierter Initiativen der Umweltbewegung.

1.1 Problemstellung

Ehrenamtliche Initiativen haben nur sehr begrenzte Möglichkeiten, um den von ihnen gewünschten Wandel herbeizuführen oder befürchtete Veränderungen aufzuhalten. Vor diesem Hintergrund stellt sich ihnen die Frage, wie sie ihre Ziele am besten erreichen können. Arbeiten innerhalb der Bewegungsforschung, die sich mit dem Erfolg sozialer Bewegungen auseinandersetzen, verweisen auf die Schwierigkeiten, die mit der Messung und Evaluation der Effekte von Bewegungshandeln verbunden sind (Giugni 1998, konkret für die Umweltbewegung Rucht 1996). Obwohl die nachweisliche Wirksamkeit dessen, was die Initiativen unternehmen, für sie immer ein Stück weit im Dunkeln liegt, muss ein gemeinsames Vorgehen entwickelt, abgestimmt und umgesetzt werden. Ausgangspunkt und Prämisse dieser Arbeit ist deshalb die Annahme, dass ehrenamtlich organisierte Initiativen (Basisgruppen) zu diesem Zweck Strategien entwickeln. Dabei ist bislang recht unklar, wie sie dabei vorgehen, welche Aspekte sie berücksichtigen und wie dieser Entwicklungsprozess, der meist unbeobachtet von der Öffentlichkeit abläuft (Baumgarten 2016), aussieht. Betrachtet man die Aktivitäten dieser Gruppen, wird deutlich, dass sie dabei zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Mit diesem Forschungsinteresse knüpft meine Arbeit an Ergebnisse der Organisationssoziologie (Scott und Davis 2007; Morgan 2006) einerseits und der Bewegungsforschung (Snow, Soule und Kriesi 2007; Hellmann 1998) andererseits an. Die Brücke zwischen diesen beiden großen Feldern spannen bislang vor allem Arbeiten zu Bewegungsorganisationen (Davis u. a. 2005). Der Fokus dieses Forschungszweigs liegt jedoch stärker auf der Untersuchung von Ressourcen, Gelegenheiten oder Netzwerken (Diani und McAdam 2003), weniger auf Strategien. Entstehungsprozesse von Strategien werden vorwiegend in der Organisationssoziologie behandelt (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999). Während zur Analyse von Bewegungsorganisationen die An-

sätze der Organisationssoziologie mit einiger Berechtigung angewandt werden können¹, um Strategieprozesse zu analysieren, ist die Konzeptualisierung von Strategieprozessen ehrenamtlicher Gruppen noch unklarer.

Studien, die explizit die Entwicklung von Strategien in kleinen Gruppen untersuchen, betrachten nicht soziale Bewegungen, sondern institutionalisierte Kontexte. Während einige sich auf Videodokumentationen zur Untersuchung von Entscheidungsprozessen stützen (Nullmeier u. a. 2008; Huisman 2001) und damit nur wenige Treffen in den Blick nehmen können, kommt in meiner Untersuchung ein Aufbau ähnlich dem von Jarzabkowski und Seidl (2008) zur Anwendung. In ihrer Studie wird die schriftliche Dokumentation von 52 Strategietreffen an drei Universitäten um Interviews ergänzt. Jarzabkowski und Seidl (2008) analysieren jedoch nur die Praxis und die Struktur der Treffen und werten aus, inwieweit sie dazu beitragen, existierende Strategien zu stabilisieren oder zu verändern. Die Frage, ob es spezifische inhaltliche oder auch Kontextfaktoren gibt, die einen entscheidenden Einfluss auf die Strategie haben, bleibt unberücksichtigt.

Studien, die sich mit den Arbeitsprozessen von Initiativen beschäftigen, sind bislang eher rar und nehmen strategische Entscheidungen nicht explizit in den Blick. Yang (2012) legt in seiner Arbeit den Fokus auf die Untersuchung deliberativer Demokratie in drei politischen Kleingruppen. An die von ihm entwickelten Gruppenauswahlkriterien knüpft meine Untersuchung an. Weitere Arbeiten beschäftigen sich mit Abläufen und Entscheidungsprozessen bei Treffen („meetings“) von Bewegungsgruppen. Neben der Dissertation von Haug (2010) ist hier vor allem der Sammelband von della Porta und Rucht (2012a) zu nennen. Die Autorinnen und Autoren entwickeln einen neuen Ansatz, um Macht in politischen Gruppen zu untersuchen, wobei sie den Fokus auf Kontroversen in den Gruppen legen (Haug, Rucht und Teune 2012). Der dort gemachte Unterschied zwischen „soft power“ und „hard power“, ersteres verstanden als die Summe der Argumente, Erfahrungen und Emotionen, letzteres als (An-)Drohung beispielsweise des Entzugs von Unterstützung oder negativer Sanktionen (Haug, Rucht und Teune 2012, S. 36-40), wird zur Analyse der Machtstrukturen aufgegriffen. Insgesamt widmet der Sammelband der Entwicklung von Strategien aber keine Aufmerksamkeit.

1 | Beispielhaft lässt sich hier die Analyse von Appel (2009) zur Strategieentwicklung von NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit nennen.

Diese kurze Übersicht² zeigt eine Leerstelle bei der Untersuchung von Strategieprozessen politischer Kleingruppen. Geht man davon aus, dass Strategien sich nicht offensichtlich und zwangsläufig aus gegebenen Kontextfaktoren ableiten lassen, stellt sich die Frage nach ihrem Zustandekommen. Dabei stehen die Akteure vor der Schwierigkeit, ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten (*agency*) innerhalb der spezifischen gesellschaftlichen Strukturen und Problemlagen zu klären. Strategien verweisen damit auf eine der Kernfragen der Soziologie, dem Zusammenspiel von Struktur und Handeln (Kutz-Flamenbaum 2012, S. 287). Ein akteurszentrierter Untersuchungsansatz bietet sich an, um zu verstehen, wie Aktivistinnen und Aktivisten ihren Handlungsspielraum innerhalb von sozialen Strukturen wahrnehmen. Mit dieser Perspektive können verschiedene Ansatzpunkte für Veränderung gleichberechtigt betrachtet werden, ohne die Analyse bereits im Vorfeld auf einzelne Aspekte wie politische Einflussnahme zu beschränken (Snow, Tan und Owens 2013, S. 227).

Um die bestehende Literatur zu ergänzen, werden in der folgenden Untersuchung sowohl die Entscheidungsprozesse als auch die restringierenden und ermöglichenden sowie die inhaltlichen Aspekte für das Zustandekommen von Strategien aus einer akteurszentrierten Sicht am Beispiel von Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung analysiert. Die zentrale Fragestellung für diese Arbeit lautet:

Wie entwickeln Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung ihre spezifische Strategie?

Die bisherigen Erkenntnisse der Organisationssoziologie und der Bewegungsforschung markieren den theoretischen Ausgangspunkt, um diesen Entstehungsprozess zu begreifen und damit die konkrete Strategie erklären zu können. Während sich in der Organisationssoziologie Hinweise auf den Ablauf des Strategieprozesses finden lassen (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999), liefert die Bewegungsforschung Anhaltspunkte für mögliche weitere Einflussfaktoren (Hellmann 1999). So konnten bisherige Untersuchungen bereits zentrale Bedingungen und Erfolgsfaktoren für soziale Bewegungen identifizieren. Ausgehend von der Vermutung, dass diejenigen, die sich in Initiativen engagieren, als begrenzt rationale Akteure in ihrem Engagement ähnliche Aspekte berücksichtigen (Bevington und Dixon 2005, S. 195), las-

2 | Eine ausführlichere Diskussion der jeweiligen Literatur findet sich in den entsprechenden Unterkapiteln des theoretischen Rahmens.

sen sich hieraus erste Annahmen ableiten, die anschließend am empirischen Material überprüft werden können.

Diese Untersuchung setzt an der Mikro-Ebene an, um individuelle Deutungen und kollektive Prozesse betrachten zu können. Im Gegensatz zu vielen anderen Studien, die einen (impliziten oder expliziten) Fokus auf Bewegungseliten haben (Benford 1997, S. 421), sollen hier mehrere Personen einer Gruppe befragt werden. Dies ist erforderlich, um mögliche interne Auseinandersetzungen und widersprüchliche Wahrnehmungen aufzeigen zu können. Um formale Hierarchiestrukturen und Abhängigkeiten auszuschließen, werden ehrenamtliche und unabhängig arbeitende Gruppen untersucht.

Die hier untersuchten Initiativen sind alle der Umweltbewegung zuzuordnen. Für diese thematische Engführung gibt es vor allem zwei Gründe. Während die bessere Vergleichbarkeit der Gruppen und der Ergebnisse die Begrenzung auf *eine* Bewegung nahelegt, spricht für den Fokus auf die *Umweltbewegung* vor allem die große Vielfalt an möglichen Vorgehensweisen. Umweltschutz, Klimaschutz und der Einsatz für Nachhaltigkeit können strategisch an ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen ansetzen. Umweltschutz kann beispielsweise primär an den verschiedenen politischen Ebenen verankert werden, Projekte, die im Bildungsbereich, bei wirtschaftlichen Akteuren oder auch bei individuellem Handeln ansetzen, sind jedoch genauso möglich und plausibel. Anders als andere Bewegungen ist die Umweltbewegung zum Erreichen ihrer Ziele weniger auf juristisch-politische Veränderungen begrenzt. Dagegen ist der Einsatz beispielsweise für die Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oder für den Frieden auf der Ebene individueller Verhaltensänderungen deutlich weniger gut zu erreichen.³ Al-

3 | Die Beispiele Arbeiterbewegung einerseits und Friedensbewegung andererseits machen deutlich, dass es sich hier keinesfalls um einen Unterschied zwischen den „traditionellen“ und den „neuen“ sozialen Bewegungen handelt. Auch wenn man die neue Schwulen-/Lesbenbewegung (und alle ihre Ausdifferenzierungen und Unterformen wie Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender (LGBT) oder erweitert um intersexuelle und queere Personen (LGBTIQ)) betrachtet, wird deutlich, dass sie zwar neben politischen Forderungen für kulturelle Veränderungen eintreten, die mögliche Forderung an Individuen jetzt aber homosexuell zu leben, anders als die Forderung jetzt nachhaltig zu leben, ins Leere greift. Für andere der so genannten *Neuen Sozialen Bewegungen* ist zwar die individuelle Ebene durchaus ein Ansatzpunkt, oft sind dann andere gesellschaftliche Teilbereiche aber weniger gut als Ansatzpunkte geeignet.

lerdings ist festzuhalten, dass viele Bewegungen auf verschiedenen Ebenen aktiv sind, die Vielfalt also vermutlich deutlich größer ist, als viele Untersuchungen nahelegen.⁴

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Teile. Während der erste Teil (I) den theoretischen Rahmen umfasst, werden im zweiten (II) die empirischen Daten präsentiert. Die Ergebnisse, theoretischen Schlussfolgerungen sowie ein Ausblick finden sich im dritten Teil (III).

Das folgende Kapitel dient der Beschreibung des theoretischen Rahmens zur Untersuchung des Strategieprozesses (Kap. 2). Zunächst grenze ich dabei den Untersuchungsgegenstand ein (Kap. 2.1), bevor der Fokus auf die Beschreibung des Diskussionsprozesses gelegt wird. Der mikropolitische Ansatz der Strategieentwicklung dient dazu, das Zustandekommen von Strategieentscheidungen zu verstehen (Kap. 2.3). Um nachvollziehen zu können, ob und an welchen Stellen die Beteiligten Macht mobilisieren, um Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu nehmen, schlage ich vor, die Zuschreibung von Kapital einerseits und die Einflussnahme auf den Gesprächsverlauf andererseits zu betrachten. Die Differenzierung zwischen „power to“ und „power over“ ermöglicht, Gestaltungsmacht von Macht über andere zu trennen.

Die Analyse der weiteren Faktoren, die die Ausrichtung der Strategie prägen, orientiert sich an den Ergebnissen der Bewegungsforschung, wobei zwischen restringierenden und ermöglichenden Faktoren einerseits (Kap. 2.4) und inhaltlichen Aspekten andererseits (Kap. 2.5) unterschieden wird. Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz betont den Einfluss von Ressourcen für soziale Bewegungen, der *Political Opportunity Structure*-Ansatz verweist auf den politischen Kontext, der entscheidend für den Erfolg von sozialen Bewegungen ist. Dabei gehe ich davon aus, dass die Bedeutung beider Aspekte den Mitgliedern von Basisgruppen bewusst ist, ihr Einfluss auf die Strategie aber geprägt ist von der persönlichen Wahrnehmung durch die Aktiven. Entscheidend für den Strategieprozess ist damit der empfundene Handlungs-

4 | Eine Vielzahl an Studien basiert entweder auf der Auswertung von Zeitungsberichten oder von großen Protestereignissen. Damit geraten öffentlichkeitswirksame, realisierte Strategien in den Blick, jedoch nicht das ganze Spektrum der geplanten oder weniger sichtbaren Ansätze.

raum der Gruppenmitglieder. Als weiterer Einflussfaktor wird, in Anlehnung an den *Collective Identity*-Ansatz der Bewegungsforschung, das Selbstverständnis der Initiativen betrachtet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass ein geteiltes Verständnis darüber, was die Gruppe ausmacht, einen Rahmen für mögliche Strategien setzt und das kontingente Feld der Möglichkeiten einschränkt. Diese drei Faktoren eröffnen gewisse Möglichkeitsräume und beschränken strategische Entscheidungen.

Framing-Ansätze zeigen die hohe Bedeutung von Konfliktbeschreibungen, andere Arbeiten betonen den Einfluss von ideologischen Aspekten für Strategieentscheidungen (Dalton 1994). Sie beide weisen darauf hin, dass Überzeugungen, wie Wandel möglich ist, für das Vorgehen von Bewegungen wichtig sind. Anzunehmen ist deshalb, dass sie einen inhaltlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Strategie haben. Aus diesem Grund wird in Kapitel 2.5 in Auseinandersetzung mit den Begriffen Ideologie und *Framing* das Konzept der *Theory of Change* entwickelt. Dabei handelt es sich um eine persönliche Überzeugung, wie gesellschaftlicher Wandel funktioniert. Zur Analyse und Unterscheidung der verschiedenen Vorstellungen wird auf die Systemtheorie Luhmanns zurückgegriffen. Kapitel 2 stellt damit insgesamt fünf Faktoren vor, von denen ein Einfluss auf die Strategie zu erwarten ist, die sich unterteilen in den Prozess der Strategieentstehung, den Möglichkeitsraum sowie den Inhalt von Strategieentscheidungen.

Auf die Darstellung der theoretischen Ausgangsbasis folgt ein Überblick über die verwendeten Methoden dieser qualitativen Studie (Kap. 3). Das Kapitel stellt dabei sowohl die Datenerhebung als auch die -auswertung vor. Daran schließt sich eine Erläuterung der Auswahl der untersuchten Gruppen sowie eine Kurzbeschreibung der vier im Mittelpunkt stehenden Initiativen an (Kap. 4). Die vertiefende empirische Analyse beruht auf 62 Mitschriften und drei Audioaufnahmen von Treffen sowie den vollständigen Transkripten von 27 leitfadengestützten Interviews.

Der zweite, empirische Teil beginnt mit einer Bestandsaufnahme und Einordnung strategischer Prozesse in den Kontext der Treffen und der untersuchten Initiativen (Kap. 5). Anschließend werden die Daten zu den ermöglichenden beziehungsweise restringierenden und inhaltlichen Einflussfaktoren präsentiert (Kap. 6, 7). Ausgehend von der Beschreibung der individuellen Perspektive, basierend auf den Interviews, wird jeweils der Umgang der Gruppe mit den einzelnen Faktoren in den Treffen dargestellt. Auf diese Art und Weise kann die Bedeutung der Ressourcen, der Gelegenheiten, des Selbstverständnisses und der *Theories of Change* für strategische Entschei-

dungen herausgearbeitet werden. Daran schließen sich die Ausführungen zum Prozess der Entscheidungsfindung an (Kap. 8). Strukturiert durch den theoretischen Rahmen werden zunächst die Machtstrukturen der Gruppe vorgestellt. Diese basieren sowohl auf den formalen und informellen Organisationsstrukturen als auch auf der Zuschreibung von Kapital und Kompetenz. Dies beeinflusst, wie Aufgaben verteilt werden und die Verteilung legitimiert wird. Der Blick auf den tatsächlichen Entscheidungsprozess macht den engen Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur, Kapitalzuschreibung, Aufgabenübernahme und strategischer Ausrichtung deutlich.

Der dritte Teil beginnt mit einer kurzen Rekapitulation des Vorgehens, ehe die empirischen Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden (Kap. 9). Darauf basierend lässt sich dann ein empirisch gesättigtes Modell des Zustandekommens strategischer Entscheidungen skizzieren. Daran schließt sich eine Diskussion der Bedeutung der empirischen Ergebnisse für die zugrunde liegenden theoretischen Annahmen an, bevor die Arbeit mit einem Ausblick endet (Kap. 10).

Teil I

Theoretischer Rahmen und methodischer Aufbau

2 Theoretische Annahmen

Im Folgenden möchte ich die theoretischen Grundlagen dieser Forschungsarbeit vorstellen. In einem ersten Schritt kläre ich den Untersuchungsgegenstand und erläutere, was ich unter Basisgruppen verstehe und welche Rolle sie in sozialen Bewegungen spielen. Anschließend wird dargestellt, welcher Strategiebegriff dieser Forschungsarbeit zugrunde liegt. Daran anknüpfend widmet sich der nachfolgende Teil der Frage, wie Strategien zustande kommen und wie sich der Entstehungsprozess analytisch beschreiben lässt. Dafür wird der mikropolitische Ansatz der Organisationssoziologie und ein Modell zur Analyse von Machtstrukturen und -prozessen beschrieben. Mit diesem Ansatz lässt sich der Prozess der Strategieentwicklung, also das *Wie*, gut darstellen. Konkrete Strategien lassen sich jedoch nicht allein durch den Prozess ihrer Entstehung verstehen. Vielmehr gibt es noch weitere Faktoren, die dafür von Bedeutung sind. Die Bewegungsforschung hat in jahrzehntelanger Forschungstätigkeit Aspekte identifiziert, die für das Aufkommen und den Erfolg sozialer Bewegungen zentral sind. Auf sie wird im Folgenden zurückgegriffen, um Möglichkeiten und Restriktionen einerseits und die inhaltliche Ausrichtung der Strategien andererseits erklären zu können. Die Wahrnehmung der Möglichkeiten und Restriktionen markiert die Grenze, in der die inhaltliche Ausrichtung verhandelt werden kann. Die Darstellung der Restriktionen und Möglichkeiten unterteilt sich in drei Abschnitte, in denen die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz), die politischen Gelegenheiten (*Political Opportunity Structure*-Ansatz) und das Selbstverständnis (*Collective Identity*-Ansatz) als Einflussfaktoren beschrieben werden. Zur Analyse der konkreten Strategieinhalte wird, in Anlehnung an den *Framing*-Ansatz, die *Theory of Change* betrachtet. Die Ausarbeitung dieses Konzepts dient dazu, verschiedene Vorstellungen von Wandel identifizieren und voneinander unterscheiden zu können. Damit steht

dann ein theoretischer Rahmen bereit, der die drei Aspekte Entstehungsprozess, Möglichkeitsräume sowie inhaltliche Ausgestaltung von Strategien analytisch untersuchen kann. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Zusammenfassung.

2.1 Untersuchungsgegenstand: Soziale Bewegungen und Basisgruppen

Ziel dieses Unterkapitels ist es, den Untersuchungsgegenstand theoretisch einzuordnen. Dazu definiere ich zunächst, was unter sozialer Bewegung zu verstehen ist, bevor Basisgruppen als kollektive Einheiten sozialer Bewegungen genauer beschrieben werden.

Während es in der Anfangszeit der Bewegungsforschung noch Uneinigkeit bezüglich der zentralen Charakteristika sozialer Bewegungen in Abgrenzung zu anderen Formen kollektiven Handelns gab (Morris und Herring 1984, S. 2-10)¹, entwickelte sich im weiteren Verlauf ein gemeinsames Grundverständnis, welches je nach Forschungsschwerpunkt um einzelne Aspekte ergänzt wird. So beschreiben die meisten Definitionen soziale Bewegungen als eine Form kollektiven Handelns, welche sozialen Wandel zum Ziel hat, dabei durch ein gewisses Ausmaß an Organisiertheit und Dauerhaftigkeit gekennzeichnet ist und sich meist außerhalb des institutionalisierten Rahmens bewegt (McAdam und Snow 1997, S. xviii; Rucht 1994, S. 22-23; Turner und Killian 1987, S. 223; Brand, Büsler und Rucht 1986, S. 36-37).

Dieser Arbeit soll die Definition von Snow (2004) zugrunde gelegt werden. Er definiert soziale Bewegungen als

collective challenges to systems or structures of authority or, more concretely, as collectivities acting with some degree of organization (could be formal, hierarchical, networked, etc.) and continuity (more continuous than crowd or protest events but not institutionalized or routinized in the sense of being institutionally or organizationally calendarized) primarily outside of institutional or organizational channels for the purpose of challenging extant systems of authority, or resisting

1 | Morris, Aldon D. und Cedric Herring (1984). „Theory and Research in Social Movements: A Critical Review“. University of Michigan <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/51075/307.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, zuletzt geprüft am 24.07.2017.

change in such systems, in the organization, society, culture or world order of which they are part. (Snow 2004, S. 11, kursiv im Original)

Snows Definition umfasst die oben genannten Kernaspekte sozialer Bewegungen, macht aber zudem noch auf einen für diese Arbeit zentralen Punkt aufmerksam: viele gesellschaftliche Bereiche können als veränderungsbedürftig betrachtet und somit zum Ziel von Bewegungshandeln werden. In der Bewegungsforschung wird das Streben nach oder das Verhindern von Veränderung häufig implizit oder explizit auf das politische System beschränkt (McCammon 2012; Tilly und Wood 2009, S. 7; Kolb 2007; Gamson 1990, S. 14). Dies ist oft auch sinnvoll, schließlich richtet sich ein großer Teil des Protests an das politische System (McCammon u. a. 2007, S. 725; della Porta 2005, S. 1). Allerdings wurde diese Engführung durch die in den 80er Jahren aufkommende Diskussion um kulturelle Ansätze und die so genannten *Neuen Sozialen Bewegungen* berechtigterweise in Frage gestellt (Johnston und Klandermans 1995). Eine Arbeit, welche die Vielfältigkeit strategischer Ansatzpunkte in den Blick nehmen will, muss ein breites Verständnis von Veränderung zugrunde legen.

Soziale Bewegungen sind keine homogenen Einheiten. Besser lassen sie sich beschreiben als „*informal networks* linking a plurality of individuals and groups, more or less structured from an organizational point of view.“ (della Porta 2007a, S. 7, kursiv im Original)² Die einzelnen Elemente dieses Netzwerks unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihrer konkreten Ziele und Vorgehensweisen als auch hinsichtlich ihrer Organisationsweise. Dennoch sind diese diversen Teile des Netzwerks über ein vages Wir-Gefühl oder ein ähnliches thematisches Anliegen verbunden. Als zur Umweltbewegung zugehörig sollen diejenigen betrachtet werden, „that are engaged in collective action motivated by shared identity or concern about environmental issues“ (Rootes 2007, S. 610).³

2 | Haug und Rucht (2012) beschreiben diese Netzwerke wie folgt: „Social movements have neither elected executive boards nor a clear-cut constituency who, based on formal membership, can vote on issues or nominate ‚official‘ representatives. Rather, social movements are loosely coupled networks of individuals, groups, and organizations in which only some members physically come together, and in changing constellations.“ (Haug und Rucht 2012, S. 180)

3 | Ähnlich, aber etwas konkreter definiert Roose (2003): „Unter Umweltschutz soll hier in einer Annäherung *der Schutz der natürlichen Lebenswelt von Tieren*

Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit einem spezifischen Teil des deutschen Umweltbewegungsnetzwerks.⁴ Im Fokus stehen Basisgruppen als kleinste kollektiv organisierte Untereinheit von sozialen Bewegungen. Als Basisgruppen der Umweltbewegung sollen für diese Untersuchung in Anlehnung an Yang (2012, S. 96-97) Gruppen definiert sein,

- a) deren Mitglieder sich ehrenamtlich in der Gruppe engagieren,
- b) die keiner direkten organisatorischen Weisungshoheit unterliegen,
- c) die eine gewisse Dauerhaftigkeit haben,
- d) die gemeinsame Zielvorstellungen gemeinsam zu realisieren suchen,
- e) die sich als Teil der Umweltbewegung verstehen beziehungsweise inhaltlich zum Schutz der Umwelt arbeiten.

Viele der Gruppen, auf die diese Beschreibung zutrifft, werden traditionell als Bürgerinitiativen bezeichnet. Dieser Begriff ist insofern irreführend, als alle Initiativen von Bürgerinnen und Bürgern Bürger-Initiativen sind. Die Bundeszentrale für politische Bildung definiert in ihrem Nachschlagewerk jedoch nur eine sehr bestimmte Art des zivilgesellschaftlichen Zusammenschlusses als Bürgerinitiative:

Bi. sind spontane, zeitlich meist begrenzte, organisatorisch eher lockere Zusammenschlüsse einzelner Bürger, die sich, außerhalb der etablierten Beteiligungsformen der repräsentativen Parteiendemokratie, zumeist aus einem konkreten Anlass, häufig auch als unmittelbar Betroffene zu Wort melden, und sich, sei es direkt im Wege der Selbsthilfe, sei es „indirekt“ im Wege der öffentlichen Meinungswerbung und der Ausübung politischen Drucks, um Abhilfe im Sinne ihres Anliegens bemühen. (Guggenberger 2013, S. 43)

und Pflanzen sowie der natürlichen Grundlagen des menschlichen Überlebens und der menschlichen Gesundheit vor den Folgen menschlichen Handelns verstanden werden. Unter Umweltschutzbewegung bzw. kürzer Umweltbewegung verstehe ich entsprechend eine soziale Bewegung, die sich inhaltlich für Umweltschutz einsetzt.“ (Roose 2003, S. 89, kursiv im Original)

4 | Andrew und Edwards (2005) zeigen in ihrer Analyse die organisatorische Diversität dieses Netzwerks für die US-amerikanische Umweltbewegung auf. Inwieweit sich die Ergebnisse im Detail auf die deutsche Umweltbewegung übertragen lassen, wäre zu prüfen.

Kurzfristige Zusammenschlüsse betroffener Bürgerinnen und Bürger, die sich rasch wieder demobilisieren und thematisch und geographisch begrenzt sind, werden selten Teil des „informal network“ der sozialen Bewegung. Es gibt jedoch eine Vielzahl von Initiativen, die zwar aus einer konkreten, lokalen Betroffenheit heraus aktiv geworden sind, sich in ihren Inhalten und ihrem Handeln aber nicht darauf beschränken. Viele Initiativen arbeiten zu einer Vielzahl von Themen mit überregionaler Bedeutung, verorten ihr Problem in einem größeren Kontext⁵, vernetzen sich in diesem Kontext⁶ und versteigen ihr Engagement (Guggenberger 2013, S. 47). Damit werden sie Teil des größeren Netzwerks der sozialen Bewegung. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit gibt dem eigenen Tun eine größere Bedeutung und ist somit eine wichtige Motivation für weiteres Engagement (Butzlaff, Hoeft und Kopp 2013, S. 83). Gruppen, auf die das zutrifft, werden im Folgenden als Basisgruppen der Umweltbewegung betrachtet.

Basisgruppen sind gekennzeichnet durch regelmäßige, strukturierte Interaktionen, ein Wir-Gefühl und gemeinsame Werte und Normen (Schimank 2001, S. 201-202). Die Mitglieder der Gruppen teilen bereits einen gewissen Grundkonsens über den Sinn der Treffen und ihre gemeinsamen Ziele. Sie treffen sich in meist regelmäßigen Abständen, um ihr Anliegen zu besprechen oder Aktivitäten zu planen. Hier werden wichtige Entscheidungen getroffen und ausgearbeitet, wie die Gruppe in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden möchte. Diese Aktivitäten abseits der öffentlichen Aufmerksamkeit bezeichnen Hunt und Benford (2007) als Mikromobilisierung.

We believe that „micromobilization“ is a term that came into existence to highlight the rather normal work in which activists engage to produce a „movement“, for

5 | „Zusätzlich stellt die Tatsache, dass man sich ja für die gemeinsame Stadt oder das Lebensumfeld einsetzt, einen Impuls dar, der dazu führt, dass viele Befragte vom Konfliktgegenstand aus auf höhere oder abstraktere Ziele schauen. Man engagiert sich zwar gegen einen Bahnhof oder einen Flughafenausbau, aber eben *für* das Umfeld aller und den Umgang damit. Innerlich wird man dadurch zu einem Kämpfer für eine bessere Welt, weit weg vom Kampf für das individuelle Partikularwohl. [...] Für viele ist das konkrete Protestobjekt natürlicherweise nur eine Abstraktion dessen, was sie eigentlich stört an dieser Gesellschaft und ihrer Verfasstheit.“ (Butzlaff, Hoeft und Kopp 2013, S. 83-84, kursiv im Original)

6 | Nur 8% der Bürgerinitiativen arbeiten ohne Vernetzung mit anderen Initiativen oder Verbänden (Guggenberger 2013, S. 47).

example, the assembling and activating of material resources, cultural capital, and labor. [...] Informed by that view, we understand micromobilization as the collaborative work individuals do on behalf of a social movement or social movement organization to muster, ready, coordinate, use, and reproduce material resources, labor, and ideas for collective action. (Hunt und Benford 2007, S. 438)⁷

Ein großer Teil der gemeinsamen Aktivität von Basisgruppen findet damit im nicht-öffentlichen Raum statt, nur zu bestimmten Gelegenheiten wird das Ergebnis ihrer Arbeit für die Öffentlichkeit sichtbar (Melucci 2010, S. 74). Diese Prozesse unterhalb der Wahrnehmungsgrenze für öffentliche Medien sollen im Folgenden aufgrund ihrer großen Bedeutung (Baumgarten 2016) im Mittelpunkt stehen. Untersuchungsgegenstand der Forschungsarbeit ist somit die alltägliche, nicht-öffentliche Arbeit von Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung.

2.2 Strategien als Entscheidungen

Soziale Bewegungen entwickeln Strategien, um ihre Ziele zu erreichen. In dieser Forschungsarbeit werden Strategien als Grundsatzentscheidungen zur Erreichung eines Ziels betrachtet. Dies wirft die Frage auf, wie Entscheidungen zustande kommen. Dafür werden zunächst verschiedene Ansätze kollektiven Entscheidens dargestellt, um die Verwendung des mikropolitischen Ansatzes der Organisationssoziologie für diese Arbeit zu begründen.⁸

⁷ | Mikromobilisierung hat eine andere Funktion als Mobilisierung auf der Meso-Ebene (Haug 2010). „We introduce the term mesomobilization actors and by this we denote those groups and organizations that coordinate and integrate micromobilization groups.“ (Gerhards und Rucht 1992, S. 558) Gruppen, die sich als Teil einer größeren Bewegung verstehen sind immer, zumindest lose, mit einem größeren Netzwerk verbunden. Diese Verbindung kann ideell auf einem abstrakten Zugehörigkeitsgefühl beruhen (Rucht 1995, S. 14), auf der praktischen Mobilisierbarkeit für größere, gemeinsame Aktionen wie beispielsweise Demonstrationen oder auf der konkreten Mitwirkung in Bündnissen verschiedener Gruppen.

⁸ | Die Verwendung von organisationssoziologischen Ansätzen zur Untersuchung sozialer Bewegungen ist nicht neu, eine Übersicht findet sich in dem Sammelband von Davis u. a. (2005).

2.2.1 Strategien sozialer Bewegungen

Soziale Bewegungen haben zum Ziel, Veränderungen zu bewirken oder zu verhindern. Gruppen und Organisationen sozialer Bewegungen gehen mit ihren Zielen dabei sehr unterschiedlich um. Einige gründen sich allein zur Durchsetzung eines bestimmten Zieles und bestehen so lange, bis dieses Ziel erreicht ist. Dann lösen sie sich entweder auf oder verständigen sich auf ein neues Ziel. Andere sind deutlich weniger an ein konkretes Ziel gebunden, sie verfolgen unter Umständen verschiedene Ziele parallel oder ändern ihre Ziele, auch wenn (oder weil) der Erfolg nach einiger Zeit noch nicht eingetreten ist. Ziele sind dabei unterschiedlich weitreichend und können die verschiedensten gesellschaftlichen Bereiche betreffen. Während sich einige für Schülern aus kontrolliert biologischem Anbau einsetzen, engagieren sich andere für die Weltrevolution. Haben sich die Mitglieder einer Gruppe auf ein bestimmtes Ziel geeinigt, müssen sie sich auf daraus resultierende Unterziele und ein Vorgehen zum Erreichen der Ziele verständigen: sie entwickeln Strategien.⁹

Die Annahme, dass soziale Bewegungen strategisch vorgehen, ist in der Bewegungsforschung weit verbreitet. Meist werden soziale Bewegungen als Akteure betrachtet, die ihre Umwelt analysieren, strategische Entscheidungen treffen und Neuerungen aufnehmen können. Darüber hinaus entwickelte sich ein Forschungsbereich, der sich explizit der Untersuchung von Strategien sozialer Bewegungen widmet. Bereits in den 1970er Jahren diskutierte Gamson (1990 [erstmalig 1970]) verschiedene Strategien sozialer Bewegungen. Insbesondere sein Vergleich des Erfolgs von konfrontativen und moderaten Strategien (Gamson 1990, S. 72-88) war Ausgangspunkt für weitere Forschungen (Taylor und van Dyke 2007, S. 280). Daran anschließend entstand eine Vielzahl von Untersuchungen zu Merkmalen erfolgreicher Strategien, die neben der Radikalität auch Neuheit, Diversität, Anzahl der Beteiligten oder die kulturelle Anschlussfähigkeit von Strategien betrachten (Taylor und van Dyke 2007, S. 279-282). Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass gut ausgearbeitete Strategien Bewegungen erfolgreicher machen (Mc-

⁹ | „Die Geschichte des Begriffs ‚Strategie‘ reicht bis zur griechischen Antike zurück und erhielt im 19. Jahrhundert in den Arbeiten von v. Clausewitz über den Krieg neue Prominenz. Die zivile Perspektive ist ein Produkt der neuen (Wirtschafts-)Wissenschaft. Unter strategischem Management versteht man den Gesamtprozess der Strategieentwicklung bis hin zur Implementierung“ (Appel 2009, S. 38).

Cammon 2012; Edwards und McCarthy 2004), eine Einschätzung, die auch von den Aktiven geteilt wird. Speth fand in seiner Studie zur Strategiefähigkeit politischer Organisationen heraus, dass diese strategischen Fragen eine hohe Bedeutung beimessen (Speth 2006)¹⁰. Erfolg wird bei diesen Untersuchungen meist an der erzielten politischen Veränderung gemessen (Amenta und Caren 2007).¹¹ Dieser Forschungszweig beschäftigt sich also mehr mit der Wirkung als mit der Entwicklung von Strategien.¹² McCammon (2012) erweitert diese Perspektive etwas, indem sie am Beispiel der *Women's Jury*-Bewegungen in den USA nicht nur analysiert, welchen Einfluss strategisches Handeln auf den Erfolg hatte, sondern auch, was die Gruppe überhaupt veranlasste, Strategien zu entwickeln.

Der Entwicklung von Strategien wird in der Bewegungsforschung erst seit Ende des 20. Jahrhunderts verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, verschiedene Einflussfaktoren auf Strategien zu untersuchen. Freeman (1999) entwickelt ein Modell zur Analyse von Strategien basierend auf den zur Verfügung stehenden Ressourcen, den begrenzten Nutzungsmöglichkeiten dieser Ressourcen, der internen Struktur der Bewegung und den Erwartungen im Hinblick auf externe Ziele, im weiteren Sinne also den Gelegenheiten. Ähnlich, wenn auch weniger ausführlich, beschreiben della Porta und Diani (1998) in ihrem Handbuch die Entwicklung von Strategien in Anlehnung an den Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz als abhängig von den vorhandenen Ressourcen, deren rationale Nutzung jedoch durch Werte, Erfahrungen und Erwartungen eingeschränkt wird (della Porta und Diani 1998, S. 152). Ganz (2000) entwickelt das Konzept der *strategic capacity*, das erfolgreiche Strategien von Bewegungen auf Entscheidungen der Führungskräfte zurückführt. Jasper (2006) betont die Bedeutung

10 | Speth, Rudolph (2006). „Navigieren ohne Kompass“. Berlin: Hans Böckler Stiftung, http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-674-3-1.pdf, zuletzt geprüft am 11.06.2013.

11 | Sehr gut ausgearbeitet ist das Konzept des politischen Erfolgs bei Kolb (2007).

12 | Ein weiterer Forschungszweig widmet sich der Untersuchung von Taktiken beziehungsweise dem Protestrepertoire (*Repertoire of Contention*) sozialer Bewegungen. Meist liegt der Schwerpunkt auf der Frage nach dem Entstehen und der Verbreitung neuer Taktiken (beispielsweise Franklin 2013; McCammon 2003; Tarrow 1997; Tilly 1993; McAdam 1983). Seltener wird untersucht, wie und warum Taktiken wieder verschwinden (Galli 2016).

von Dilemmata sowie *agency*, Motivation und Kontext für Strategieentscheidungen.¹³ Insgesamt überwiegen aber die empirischen Arbeiten. So wurde beispielsweise die Bedeutung von Gewohnheiten (Polletta 2002, S. 21-22), von Organisationsstrukturen und Ideologie (Staggenborg 1989), Netzwerken und der Verbreitung von Innovationen (Edwards 2014), politischen Gelegenheitsstrukturen (Pullum 2016; Odmalm und Lees 2006), politischem Kontext und Organisationsidentität (Meyer 2004b), lokalpolitischen Gelegenheiten und Bedrohungen (Prieto 2016), Forderungen und Ressourcen (White u. a. 2015), sowie dem Professionalisierungsgrad (Staggenborg 1997) für das Zustandekommen von konkreten Strategien untersucht. Hilson (2002) verweist auf die Bedeutung von Ressourcen, Identität und Werten für das Zustandekommen von Strategien (Hilson 2002, S. 240-242), wobei der Fokus der Analyse auf der Bedeutung politischer und rechtlicher Gelegenheitsstrukturen liegt. An die Ergebnisse Staggenborgs anschließend analysiert Bernstein (2003) welchen Einfluss die Einschätzung der Aktiven zu den Zusammenhängen der verschiedenen politischen Erfolgsbedingungen auf strategische Entscheidungen hat. Die bisherige Forschung betrachtet also vor allem bestimmte Charakteristika einer Strategie und untersucht, inwieweit diese sich durch bestimmte Eigenheiten der Bewegungsorganisation oder des Kontextes erklären lassen.

Die hier gewählte Forschungsperspektive unterscheidet sich von den oben zitierten Arbeiten in zweierlei Hinsicht: Sie untersucht keine Bewegungsorganisationen, sondern Basisgruppen, und sie legt den Schwerpunkt der Analyse auf den Entstehungsprozess von Strategien. Sie betrachtet also nicht die realisierten Strategien und davon ausgehend retrospektiv die entscheidenden Einflussfaktoren, sondern analysiert die Entwicklung von beabsichtigten Strategien (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 22-23). Zwischen beabsichtigten und realisierten Strategien gibt es in aller Regel gewisse Überschneidungen, dennoch sind nicht alle realisierten Strategien beabsichtigt gewesen – und nicht alle beabsichtigten Strategien realisiert worden (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 22-23).

Für die Untersuchung des Strategieentwicklungsprozesses soll zunächst genauer geklärt werden, was im Folgenden unter Strategie verstanden wird. Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1999) unterscheiden fünf grundlegende

13 | Die Analysen von Jasper (2006) sind von seinen Ergebnissen früherer Studien sozialer Bewegungen beeinflusst, die hier zitierte Arbeit ist eine allgemeinere Untersuchung zu Strategieentscheidungen.

Betrachtungsweisen. Strategien können erstens gesehen werden als „*ein Muster*, ein über die Zeit hinweg konsistentes Verhalten.“ (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 23, kursiv im Original) Zweitens werden sie manchmal beschrieben als eine „*Position*, [...] die Positionierung bestimmter Produkte auf bestimmten Märkten“ (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 26, kursiv im Original). Hier handelt es sich um eine eher unternehmerische Sichtweise auf Strategien. Eine dritte Möglichkeit ist die Beschreibung von Strategien als eine „*Perspektive*, nämlich die grundlegende Art und Weise, wie eine Organisation agiert“ (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 26, kursiv im Original). Häufig wird auch die Beschreibung von Strategie als „*List*, also ein bestimmtes ‚Manöver‘ mit dem versucht wird, einen Gegner oder Konkurrenten reinzulegen“ (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 28, kursiv im Original) verwandt. Ein weiteres Verständnis betrachtet Strategie eher als *Plan*, „eine Richtung, ein Leitfaden oder ein Aktionskurs für die Zukunft, ein Weg, der von hier nach oben führt.“ (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 22) Die letztgenannte Bedeutung soll der Analyse von Strategieentwicklungsprozessen in Basisgruppen zugrunde gelegt werden. Strategien dienen hier explizit dem Erreichen eines Ziels, wobei der Fokus auf den Absichten und nicht auf den tatsächlichen Handlungen liegt.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Forschung soll die Entwicklung von Strategien somit als ein bewusster und aktiv gestalteter Prozess von sozialen Bewegungen verstanden werden (McCammon 2012, S. 18), als das Ergebnis eines gemeinsamen Aushandlungsprozesses (siehe Kap. 2.3), an dessen Ende kollektive „Grundsatzentscheidungen“ (Scheuch 1999, S. 249) über Schwerpunkte und Vorgehensweisen stehen, an denen sich Detailentscheidungen orientieren (ähnlich Scheuch 1999, S. 249).¹⁴

Die hier zugrunde gelegte Definition ist damit inhaltlich wenig anspruchsvoll und setzt sich insbesondere von präskriptiven Schulen strategischer Planung ab. Diese „schreiben mehr oder weniger vor, wie Strategien formuliert werden *sollten*, erklären aber nicht, wie sie sich tatsächlich bilden.“ (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 17, kursiv im Original)¹⁵ Die

14 | Nicht jede Entscheidung einer Basisgruppe ist strategisch – und nicht jede strategische Entscheidung ist wichtig (Jasper 2004, S. 12).

15 | Zu den präskriptiven Schulen der strategischen Planung zählen nach Mintzberg die Designschule, die Planungsschule und die Positionierungsschule (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 17-18).

dort formulierten Ansprüche mögen unter Umständen in großen Organisationen erfüllbar sein, sind aber oft weit von der Realität ehrenamtlich organisierter Basisgruppen entfernt. Werden Strategien hingegen als Grundsatzenscheidungen betrachtet, bietet das die Möglichkeit zur Untersuchung einer Vielzahl unterschiedlicher und unterschiedlich detailliert ausgearbeiteter Vorgehensweisen. Strategien in diesem Sinne stellen eine konzeptionelle Verbindung zwischen Intention, Handeln und Ergebnis her und können dabei verschiedene Elemente berücksichtigen.

Strategy therefore entails defining, interpreting, communicating, and implementing a plan of collective action that is believed to be a promising way to achieve a desired alternative future in light of circumstances. [...] The range of choices that can form a plan of action is similarly wide. They include choices regarding demands and positions, frames and audiences, identity and presentation of self, emotional dynamics, organizational forms and processes, recruitment, resource acquisition, skills utilization, message dissemination, arenas, allies, targets, and tactics of collective action. (Maney u. a. 2012, S. xviii)¹⁶

Der Gruppe stehen dabei viele Möglichkeiten offen, zwischen denen sie im Prozess der Strategieentwicklung entscheiden muss. Kennzeichnend für Basisgruppen ist, dass Strategieentscheidungen in aller Regel kollektiv getroffen werden. Strategieentwicklung ist also ein Prozess, der von der ganzen Gruppe gestaltet wird. „Rather than simply being the product of individual-level

16 | Turner (1970) unterscheidet drei grundsätzliche Wirkungsmechanismen von Strategien: „persuasion, bargaining, and coercion. At any given time and in any given situation a movement may employ any one or a combination of these three strategies.“ (Turner 1970, S. 147) In einem späteren Werk (Turner 1987) werden sie um einen vierten Mechanismus erweitert: Ermöglichung (facilitation). „In case of facilitation the target groups are unable for some reason to act in support of the program, and must be helped to acquire the means.“ (Turner 1987, S. 298) Basierend auf diesem Ansatz untersucht Munro (2005) Strategien der Tierrechte-Bewegung.

Strategien haben weitreichendere Implikationen als Taktiken. „Tactics are the short-term, adaptive actions and reactions used to accomplish limited objectives. Strategies provide the ,continuing basis for ordering these adaptations toward more broadly conceived purposes““ (Bryson 1988, S. 164, ähnlich Courtney 2002, S. 60).

decisions of leaders, strategy may be better thought of as something collectively formed through (often heated) discussion.“ (Maney u. a. 2012, S. xiv)

2.2.2 Ansätze kollektiven Entscheidens

Strategien wurden als Grundsatzentscheidungen definiert, welche von der Gruppe als Kollektiv getroffen werden. Wie aber kommen diese Entscheidungen zustande? Im folgenden Abschnitt wird kurz jeweils die Perspektive der Bewegungsforschung, der Forschung zu deliberativer Demokratie und der Organisationssoziologie auf diese Fragestellung skizziert.

Mit der Beschreibung kollektiver Entscheidungen haben sich verschiedene Forschungsbereiche auseinandergesetzt. In der Bewegungsforschung liegt der Schwerpunkt auf der Untersuchung der Entscheidungsstrukturen sozialer Bewegungen (eine Ausnahme ist die Arbeit von della Porta und Rucht 2012a). Hier wird danach gefragt, nach welchen formalen Mustern Entscheidungsprozesse in sozialen Bewegungen ablaufen. Zentral für diese Fragestellung ist das groß angelegte DEMOS-Projekt¹⁷, das diese Strukturen für eine Vielzahl von Organisationen und Gruppen am Beispiel des *Global Justice Network* sowohl qualitativ als auch quantitativ erhoben hat (della Porta und Rucht 2012a; della Porta 2009c; della Porta 2007b).¹⁸ Polletta (2002) weist zudem auf die funktionalen Aspekte demokratischen Entscheidens hin, indem sie zeigt, dass Konsensorientierung eine wichtige Ressource für soziale Bewegungen darstellt.

Der Forschungsbereich zur deliberativen Demokratie fokussiert stärker auf die Prozesshaftigkeit und stellt die Aushandlungs- und Diskussionspro-

17 | Democracy in Europe and the Mobilization of Society (<http://demos.iue.it/>), zuletzt geprüft am 19.04.2017).

18 | Damit werden verschiedene Formen bewegungsinterner Demokratie (della Porta 2009a; Reiter 2009) sowie Einflussfaktoren zur Erklärung von Entscheidungsstrukturen in Bewegungsorganisationen untersucht, darunter das Alter der Organisation (Combes, Haringer und Sommier 2009), strukturelle und kulturelle Faktoren (Giugni und Nai 2009) und die Größe der Organisation (Saunders 2009). Ergänzend wird analysiert, wie interne Entscheidungsmechanismen das Verhältnis zum Staat (della Porta 2009d) oder die Aktionsformen (Rucht und Teune 2009) beeinflussen.

zesse in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses.¹⁹ Eine Vielzahl von Studien hat sich damit beschäftigt, inwieweit die Zivilgesellschaft, vermittelt über die Öffentlichkeit, zur Verbesserung demokratischer Prozesse beitragen kann (beispielhaft für die EU-Ebene Finke 2005; Knodt und Finke 2005; zur Verbindung der Ansätze von bürgerlichem Engagement und Zivilgesellschaft Zimmer 2010). Doerr (2012; 2009) untersucht am Beispiel der Europäischen Sozialforen den Einfluss des Fehlens einer gemeinsamen Sprache auf den Deliberationsprozess. Bis auf wenige Ausnahmen (Yang 2012)²⁰ liegt der Analysefokus dieser Arbeiten auf der Meso- oder Makro-Ebene; Prozesse auf der Mikro-Ebene, wie sie bei der vorliegenden Forschungsarbeit im Mittelpunkt stehen, können damit nicht erfasst werden. Aus diesem Grund wird hier ein Ansatz aus der Organisationssoziologie genutzt.

In der Organisationssoziologie gibt es unterschiedliche Forschungsstränge, die sich mit Entscheidungen beschäftigen. Insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren wurden verschiedene Modelle entwickelt und diskutiert, die die Grundlage für heutige Arbeiten darstellen (siehe dazu den Überblicksartikel von Nutt 1976). Es lassen sich Ansätze unterscheiden, welche die Entscheidungsfähigkeit des einzelnen Akteurs in den Mittelpunkt stellen und Ansätze, welche Entscheidungen als einen kollektiven Prozess betrachten. Kirchler und Schrott (2003) unterscheiden zudem normative, deskriptive und präskriptive Entscheidungsmodelle (folgende Darstellung in Anlehnung an Kirchler und Schrott 2003, Kap. 4). Das bekannteste Beispiel für ein normatives Entscheidungsmodell ist das Modell des rationalen Entscheidens (*rational choice*): Es „basiert auf der Annahme, Menschen wären in der Lage [...] auf der Basis logischer Gesetze, völlig rational, nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung zu handeln.“ (Kirchler und Schrott 2003, S. 63) Menschen können also nach diesem Modell optimale Entscheidungen treffen, wenn sie ausreichend Zeit haben, alle Alternativen zu betrachten und

19 | Zur Verbindung von deliberativer Demokratie und Bewegungsforschung siehe Rucht (2012).

20 | Das erste Kapitel gibt einen hervorragenden Überblick über theoretische und empirische Arbeiten zur deliberativen Demokratie sowie die Forschungsbereiche, die sich damit auseinandersetzen (Yang 2012, Kap. 1). Weitere Untersuchungen zu Deliberation in Kleingruppen aus der Bewegungsforschungsperspektive finden sich im Sammelband von della Porta und Rucht (2012a), darin insbesondere die Beiträge von Rucht (2012) und della Porta und Giugni (2012) sowie bei Whitworth (2003).

die notwendige Reihenfolge der Entscheidungsschritte einhalten (Kirchler und Schrott 2003, S. 63-65). Im Unterschied dazu berücksichtigen deskriptive Ansätze, dass die oben geschilderten idealen Bedingungen in aller Regel nicht gegeben sind und Entscheidungsprozesse deshalb meist anders ablaufen. Sie beachten, wenn auch in unterschiedlicher Weise, den menschlichen Faktor bei Entscheidungen. So geht das Entscheidungsmodell von Simon davon aus, dass Menschen aufgrund ihrer begrenzten Rationalität (*bounded rationality*) nicht nach optimalen Entscheidungen, sondern lediglich nach zufriedenstellenden Entscheidungen (*satisficing principle*, Simon 1959; 1956) suchen. Die Grundannahmen dieses Modells werden zugespitzt im *Implicit Favorite*-Modell nach Soelberg. Es nimmt an, dass Menschen sich spontan für eine Lösungsmöglichkeit entscheiden – und anschließend nicht mehr verschiedene Optionen gegeneinander abwägen, sondern nach Argumenten für ihre Wahl suchen (Kirchler und Schrott 2003, S. 69). Lipshitz und Strauss (1997) entwickelten einen deskriptiven Ansatz, der den Umgang mit Unsicherheit in den Mittelpunkt stellt. Das von Lindblom ausgearbeitete „*muddling through*“ (Lindblom 1959) sowie das von Cohn, March und Olsen entwickelte Mülleimer-Modell (Cohen, March und Olsen 1972) sind zwei Ansätze, welche die Komplexität der sozialen Wirklichkeit als eine besondere Herausforderung für Entscheidungen in den Fokus rücken. Lindblom beschreibt, wie die Komplexität der Entscheidung dazu führt, dass diejenigen, die die Entscheidungen treffen, sich eigentlich eher „durchwurschteln“, also kleinschrittige Entscheidungen treffen, die Konsequenzen evaluieren und dann überlegen, ob sie den richtigen Weg eingeschlagen haben. Das Mülleimer-Modell zweifelt noch stärker an rationalen Entscheidungen in Organisationen und beschreibt sie stattdessen als eher zufällige Ergebnisse:

In Organisationen gibt es Entscheidungen, Probleme, Lösungen und Entscheidungsträger, die „daher schwimmen“, und wenn das, was „herantreibt“ mehr oder weniger zueinander passt, haben Entscheidungsträger im richtigen Moment für ein Problem eine richtige Lösung parat und damit eine Entscheidung getroffen. (Kirchler und Schrott 2003, S. 74)²¹

21 | Die verschiedenen Ansätze wurden in der Folge weiterentwickelt, ein Versuch, die Erkenntnisse zusammen zu führen, findet sich in Hendry (2000).

Unter präskriptiven Entscheidungsmodellen erfassen Kirchler und Schrott Entscheidungstechniken, „die Anleitungen zur Verbesserung von Entscheidungen bieten“ (Kirchler und Schrott 2003, S. 98).²²

Die breite Darstellung von Kirchler und Schrott diskutiert überwiegend Ansätze, welche von einem entscheidenden Akteur ausgehen. Modelle, die Entscheidungen stärker als einen kollektiven Prozess betrachten, sind aber für diese Arbeit von besonderer Bedeutung. Zentral zu nennen ist hier der mikropolitische Ansatz. Die Grundlagen dieses Ansatzes wurden von der *Carnegie School* entwickelt. Er basiert auf der Annahme begrenzt rationaler Akteure und wurde davon ausgehend weiter ausgearbeitet (Cyert und March 1995). Ein wichtiger Impuls ging von den Arbeiten von Crozier und Friedberg (1979) aus, sie entwickelten die strategische Organisationsanalyse. Mithilfe der Metapher des Spiels beschreiben sie Abläufe im Inneren von Organisationen, weshalb der Ansatz auch manchmal etwas missverständlich als spieltheoretischer Ansatz bezeichnet wird (Matys 2006, S. 28-39). Im Mittelpunkt steht dabei der regelgeleitete, sich ständig verändernde Aushandlungsprozess, in dem sich die beteiligten Akteure befinden. Damit gerät Macht, verstanden als die Fähigkeit, Ungewissheit für sich nutzen zu können, in den Fokus (Crozier und Friedberg 1979, 43, Kap. 2). Darauf aufbauend entwickelte sich der mikropolitische Ansatz der Organisationssoziologie, der Entscheidungen als das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses von begrenzt rationalen Akteuren beschreibt.

Bevor jedoch die Anwendbarkeit dieses Entscheidungsmodells im Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit diskutiert wird, soll skizziert werden, wie die Managementforschung die oben beschriebenen Entscheidungsmodelle aufgegriffen hat. Die Managementforschung ist hier von Bedeutung, da sie bereits seit vielen Jahren Strategieprozesse untersucht. Analog zu den Entscheidungsmodellen lassen sich deskriptive und präskriptive Schulen unterscheiden.²³ Die Managementforschung hat die oben dargestellten Ent-

22 | Darunter das Brainstorming, die Nominalgruppen-Technik, die Delphi-Technik, die MAUM-Technik, die Trittleiter-Technik und das Consensus-Mapping (Kirchler und Schrott 2003, S. 98-102).

23 | Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (1999) schlagen vor, zehn Schulen der Strategieentwicklung voneinander zu unterscheiden: die Designschule, die Planungsschule, die Positionierungsschule, die unternehmerische Schule, die kognitive Schule, die Lernschule, die Machtschule, die Kulturschule, die Umweltschule und die Konfigurationsschule. Die ersten drei Schulen bezeichnen sie als präskriptive Schu-

scheidungsmodelle viel diskutiert – sind Entscheidungen in Organisationen doch häufig strategische Entscheidungen des Managements. Bei einigen Entscheidungsmodellen löst sich aufgrund der Konzeption von Entscheidung die Entscheidungsmöglichkeit auf: entweder, weil Strategieprozesse als so rational und bewusst durchdacht beschrieben werden, dass es eine klare beste Option gibt (Designschule, Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999, S. 38-61) oder weil Strategien als Ergebnis eines eher zufälligen Zusammentreffens im Raum stehender Probleme mit gerade verfügbaren Lösungsmöglichkeiten betrachtet werden (Mülleimer-Modell, Cohen, March und Olsen 1972). Beide Konzeptionen führen die Idee von Entscheidung ad absurdum. Demgegenüber betonen andere Schulen die Bedeutung von kollektiven Aushandlungsprozessen für das Zustandekommen von Strategien. Ein einflussreiches Beispiel dafür ist die *Political School* der Management-Forschung. Sie verbindet die Entwicklung von Strategien mit dem Treffen von Entscheidungen unter einer machtpolitischen Perspektive. Dabei stützt sie sich auf den mikropolitischen Ansatz der Organisationssoziologie²⁴ und geht davon aus, dass Strategien das Ergebnis eines (mikro-)politischen Aushandlungsprozesses zwischen den beteiligten Akteuren sind.

2.3 Mikropolitischer Ansatz der Organisationssoziologie

Im Folgenden wird zunächst der mikropolitische Ansatz der Organisationssoziologie genauer erläutert, bevor auf dieser Grundlage die Annahmen der *Political School* der Managementforschung skizziert werden. Diese wendet den mikropolitischen Ansatz auf das Zustandekommen strategischer Entscheidungen an. Anschließend zeige ich, warum das mikropolitische Verständnis der *Political School* zur Analyse des Strategieprozesses von Basisgruppen hilfreich ist. Das daran anschließende Unterkapitel stellt dar, wie Macht-

len, alle weiteren, bis auf die letzte, als deskriptive Schulen. Die letzte Schule betrachten sie als einen Syntheserversuch (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1999). Die Frage, ob Entscheidungen, die das Ergebnis eines strategischen Prozesses sind, wirklich besser sind, untersuchen Dean Jr. und Sharfman (1996).

24 | Neuberger (1995) stellt in seinem Lehrtext zur Mikropolitik dar, wie die mikropolitische Perspektive von verschiedenen Forschungsrichtungen der Organisationssoziologie aufgegriffen wurde.

strukturen in Basisgruppen beschrieben werden können und wie Macht in Aushandlungsprozessen wirksam wird.

Der mikropolitische Ansatz wurde in den 1960er Jahren entwickelt²⁵, um interne Abläufe von Organisationen zu beschreiben.²⁶ „Ich verwende Mikropolitik im Sinne einer Betrachtungsweise, die die unterschwellige Feinstruktur in den politischen (Inter-)Aktionen der Akteure aufzudecken sucht.“ (Neuberger 1995, S. 15, kursiv im Original)²⁷ Akteure werden als konstitutiv für Organisationen erachtet (Wilz 2010, S. 97). Da Organisationen nicht als bürokratische Maschinen verstanden werden, in denen sich Entscheidungen aufgrund vorgegebener Regeln mechanisch vorhersagen lassen, erscheint das Funktionieren von Organisationen und ihrer Strukturen erklärungsbedürftig. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass normative und faktische Strukturen nicht identisch sind, wobei die Rekonstruktion der faktischen Struktur im Zentrum des Interesses steht (Felsch 2010, S. 105). Um die faktischen Strukturen besser verstehen zu können, betrachtet der mikropolitische Ansatz Organisationen als Räume der Machtausübung und der Kontingenz.²⁸ Entscheidungen in Organisationen werden als Ergebnis von Machtkämpfen der Akteure verstanden, die bewusst oder unbewusst be-

25 | „Der [...] organisationstheoretische Ansatz der *Mikropolitik* hat seine Wurzeln in der *Strategischen Organisationsanalyse* nach Crozier/Friedberg (1993), für die ein relationaler Machtbegriff zentral ist [...] und im strukturationstheoretischen Ansatz von Giddens (1988) mit der Vorstellung der *Dualität von Struktur* bzw. der Rekursivität von Handlung und Struktur.“ (Felsch 2010, S. 32, kursiv im Original; ähnlich Neuberger 1995, S. 328)

26 | Weiterentwickelt wurde der Ansatz in den letzten Jahren im deutschen Sprachraum unter anderem von Neuberger (2006), Bogumil und Schmid (2001), Küpper und Felsch (2000) und Neuberger (1995); für empirische Arbeiten sei auf eine Studie zur Analyse der Arbeit eines Ortsbeirats verwiesen (Kurz 2012).

27 | Während einige Autoren unter einer mikropolitischen Perspektive insbesondere die Analyse von *politics* verstehen (Neuberger 1995, S. 10), nutzt Mintzberg den Begriff im zweifachen Sinne von *politics* und *policy* (Appel 2009, S. 43).

28 | „Alle organisatorischen Prozesse werden vielmehr als grundsätzlich konflikthaft verstanden und es wird versucht, von diesem Ausgangspunkt aus zu erklären, wie in Organisationen dennoch geordnete, zielführende, konsenshafte Prozesse zustandekommen.“ (Wilz 2010, S. 98)

stimmte Regeln oder Taktiken anwenden, um ihre Interessen zu verfolgen.²⁹ Macht ist dabei nicht die Eigenschaft eines Akteurs, sondern eine Beziehung zwischen Akteuren (Felsch 2010, S. 99-101). Damit fokussiert der mikropolitische Ansatz explizit auf Entscheidungen, die gemeinsam von mehreren gleichermaßen beteiligten Akteuren getroffen werden (im Gegensatz zu Entscheidungen von Einzelpersonen oder nicht abgestimmten Entscheidungen) (Wilz 2010, S. 75). Nicht immer werden alle Konflikte oder Widersprüche eindeutig entschieden, manchmal kommt es lediglich zu Quasi-Lösungen (Cyert und March 1995, S. 157-159). Eine Quasi-Lösung besteht in der Delegation und Spezialisierung von Entscheidungen, also der dezentralen, lokalen Bearbeitung von Problemen. Dies kann für das Gesamtprojekt zu Inkonsistenzen führen. Eine andere Quasi-Lösung stellt die sequentielle Beachtung von Zielen dar. „Organisationen lösen Zielkonflikte zum Teil dadurch, daß sie zu verschiedenen Zeitpunkten verschiedene Ziele verfolgen.“ (Cyert und March 1995, S. 159)

Das Akteursbild der Mikropolitik geht von Akteuren mit begrenzter Rationalität aus, die unterschiedliche Ansichten und Interessen³⁰ haben und Macht nutzen, um ihre Vorstellungen durchzusetzen.³¹ Akteure sind also aktive Personen, die durch ihr Handeln Bedingungen und Strukturen schaffen oder verändern. Akteure haben immer Handlungsalternativen, zwischen denen sie wählen können (Neuberger 1995, S. 25-26).

Aus mikropolitischer Sicht stellt sich die Organisation somit folgendermaßen dar:

29 | Dem liegt kein normativer, sondern vielmehr ein konstitutiver Machtbegriff zugrunde: „Macht wirkt einschränkend, indem sie bestimmte kommunikative Handlungen ausschließt und zugleich ermöglichend, indem sie andere einschließt. Durch Exklusion und Inklusion von Themen werden Machtverhältnisse etabliert bzw. reproduziert“ (Felsch 2010, S. 120).

30 | Zum Begriff des Interesses in der Mikropolitik siehe Neuberger (1995, S. 33-44).

31 | Neuberger unterscheidet beispielsweise sieben verschiedene mikropolitische Taktiken, derer sich Akteure (offen oder verdeckt) bedienen können, um Macht in Organisationen auszuüben (Neuberger 1995, S. 107). Der Erklärungsgehalt einzelner, individueller Taktiken für das Zustandekommen spezifischer Entscheidungen wird allerdings als eher gering eingestuft (Neuberger 2006, S. 199) und steht deshalb hier nicht im Zentrum des Interesses.

1. Organizations are *coalitions* of various individuals and interest groups.
2. There are *enduring differences* among coalition members in values, beliefs, information, interests, and perceptions of reality.
3. Most important decisions involve the allocation of *scarce resources* – who gets what.
4. Scarce resources and enduring differences give *conflict* a central role in organizational dynamics and make power the most important resource.
5. Goals and decisions emerge from *bargaining, negotiation, and jockeying* for position among different stakeholders. (Bolman und Deal, zitiert nach Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1998, S. 239, kursiv im Original)

2.3.1 Mikropolitische Strategieentwicklung: Political School der Managementforschung

Die *Political School* der Managementforschung übernimmt das mikropolitische Organisationsverständnis und wendet es auf den Entstehungsprozess von Strategien an.

To have arrived at a strategy politically usually means to have done so step by step through processes of bargaining and the like. The particular actors may have had the most deliberate of intentions, but the result is likely to be emergent for the organization – in other words, not intended overall, indeed maybe not seen in quite that way by anyone involved. (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1998, S. 242)

Strategien, die so entstehen, sind nicht notwendigerweise rational oder optimal. Oft spiegeln sie vor allem die Interessen oder Vorstellungen derjenigen wider, die am meisten Macht mobilisieren konnten (und wollten).³² Dass sich Umweltgruppen für Strategien entscheiden, bedeutet also nicht, dass alle Mitglieder einer Gruppe die entwickelte Strategie als die richtige oder einzig mögliche wahrnehmen (Kenis und Mathijs 2012, S. 50). „The clue is that a solution can be agreeable to different people for different reasons.“ (Haug 2010, S. 276) Die entwickelten Strategien stimmen zudem nicht immer mit dem überein, was Aktive tatsächlich als für gesellschaftliche Veränderung

32 | Macht soll also nicht nur relational, sondern auch situativ verstanden werden: sie realisiert sich in der Interaktion.

notwendig erachten. Sie werden vielmehr an das angepasst, was die Gruppenmitglieder als realistisch wahrnehmen (Kenis und Mathijs 2012, S. 54). Dabei ist realistisch hier im zweifachen Sinne zu verstehen: das, worauf sich die Gruppe intern realistischerweise einigen kann sowie das, was die Gruppe denkt, realistischerweise umsetzen zu können.

Strategieprozesse sind nicht als losgelöst von den Aktivitäten der Gruppe zu betrachten. Die ständige Anpassung der beabsichtigten Strategie an die aktuelle Situation und die sukzessiven „Quasi-Lösungen“ (Cyert und March 1995, S. 157) erschweren es, den konkreten Anfangs- und Endpunkt eines Strategieprozesses zu bestimmen.

2.3.2 Die Anwendung des mikropolitischen Ansatzes auf Basisgruppen sozialer Bewegungen

Die Anwendung des mikropolitischen Ansatzes der Organisationssoziologie zur Untersuchung von Strategieprozessen in Basisgruppen sozialer Bewegungen scheint aus mehreren Gründen plausibel. Da nicht ein Idealmodell eines Strategieprozesses in Basisgruppen entwickelt werden soll, sondern der Ablauf eines Strategieprozesses untersucht wird, ist die Verwendung eines deskriptiven Ansatzes notwendig. Basisgruppen entwickeln Strategien im Rahmen eines kollektiven Prozesses, ein angemessener Untersuchungsansatz muss dem Rechnung tragen. Die mikropolitische Untersuchungsperspektive wurde zudem gewählt vor dem Hintergrund einer langjährigen Diskussion innerhalb der Bewegungsforschung über die internen Machtstrukturen von sozialen Bewegungen. In den 1970er Jahren begann, anschließend an die Oligarchie-These von Michels, eine Forschungsdebatte über die (Un-)Möglichkeit von hierarchiefreien Bewegungen (Freeman 2000 [erstmals 1970])^{33, 34}. Auch wenn die Diskussion bis heute nicht abgeschlossen ist, gibt es doch starke Hinweise auf die Existenz von (informellen) Machtstruktu-

33 | Freeman, Jo (2000) [1970]. „The Tyranny of Structurelessness“. <http://struggle.ws/pdfs/tyranny.pdf>, zuletzt geprüft am 07.05.2013.

34 | Haug und Rucht (2012) argumentieren dagegen am Beispiel des *Global Justice Movement*, dass die Abwesenheit von festen Hierarchien unter bestimmten Voraussetzungen einen Vorteil darstellen kann. So zeigen sie, dass die Abwesenheit formaler Hierarchien Bedingung für einen flexiblen Umgang mit Konflikten und einer insgesamt konstruktiven Arbeitsatmosphäre ist, in der informelle Hierarchien vorhanden, aber nicht bestimmend sind.

ren in sozialen Bewegungen, selbst in Bewegungen, die sich bemühen, diese zu vermeiden (della Porta und Rucht 2012a). Sutherland, Land und Böhm (2013) machen beispielsweise deutlich, dass auch in basisdemokratischen Gruppen Machtstrukturen entstehen³⁵. Eine genaue Untersuchung darf folglich nicht bei der Analyse der formalen Strukturen stehen bleiben. Die Verwendung eines machtorientierten Ansatzes zur Analyse des Strategieprozesses scheint somit geboten.

Die Arbeit von Appel (2009) nutzt für die Rekonstruktion von Strategieprozessen in NGOs einen mikropolitischen Ansatz und zeigt damit den Nutzen für die Analyse von Strategieprozessen auch außerhalb von Unternehmensstrukturen.³⁶

Zudem ist die Übertragbarkeit für den konkreten Untersuchungsfall gegeben: Mit der Annahme der *Political School* übereinstimmend, sind bei Basisgruppen viele (meist alle) Mitglieder in den Strategieprozess involviert. Es handelt sich um einen offenen Prozess, in dem sowohl formale Regeln zur Entscheidungsfindung (z.B. Mehrheitsprinzip oder Konsens) als auch informelle Machtstrukturen wirksam sind. Diese können in Einzelfällen auch dazu genutzt werden, formale Regeln neu zu interpretieren. Der mikropolitische Fokus auf die faktische Struktur scheint deshalb sinnvoll. Im Unterschied zu Organisationen und Unternehmen stehen einige Machtquellen, die sich beispielsweise aus formalen Hierarchien speisen, in Basisgruppen nicht zur Verfügung. Das bedeutet aber keineswegs, dass Akteure keine Macht mobilisieren:

Rationales Argumentieren ist nicht (allein) Vehikel sachlicher Problemlösung, sondern eine Taktik, Anderen durch Fachwissen, gute Gründe, hieb- und stichfeste Belege usw. zu imponieren, ihre Bedenken zu zerstreuen, ihnen Absicherung bei

35 | Dies deckt sich auch mit den Analysen von della Porta und Rucht (2012a) und della Porta (2009b). Im Rahmen des DEMOS-Projekts werden Organisationsstrukturen des *Global Justice Movements*, einer Bewegung, die sehr viel Wert auf interne Demokratie legt, untersucht. So stellen sie fest: „Many groups struggle more or less constantly to implement democratic procedures and behaviours to the fullest extent possible.“ (della Porta und Rucht 2012c, S. 7)

36 | Damit geht sie deutlich weiter als Arbeiten, in denen versucht wird, die für Unternehmen entwickelten Strategieprozesse an Bedürfnisse des dritten Sektors anzupassen (beispielhaft Badelt 1999; Horak und Heimerl-Wagner 1999; Bryson 1988).