

## Gesellschafts- und Organisationsstrukturen zwischen Kultur und Interesse: Österreichs und Deutschlands Unternehmerverbände und Gewerkschaften im Vergleich

Traxler, Franz; Weber, Hajo

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Traxler, F., & Weber, H. (1989). Gesellschafts- und Organisationsstrukturen zwischen Kultur und Interesse: Österreichs und Deutschlands Unternehmerverbände und Gewerkschaften im Vergleich. In M. Haller, H.-J. Hoffmann-Nowotny, & W. Zapf (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988* (S. 224-246). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-148886>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Gesellschafts- und Organisationsstrukturen zwischen Kultur und Interesse

Österreichs und Deutschlands Unternehmerverbände und  
Gewerkschaften im Vergleich

*Franz Traxler/Hajo Weber*

## 1. Problemstellung\*

Im Verlauf des letzten Jahrzehnts hat innerhalb der Organisationsforschung das Konzept Kultur rasche und umfassende Verbreitung gefunden. Ähnlich wie in anderen Fällen, in denen durch einen konzeptionellen Leitgedanken ein »Wachstumsschub« einer sich stetig verästelnden Diskussion ausgelöst wurde, führte dies dazu, daß die Vielfalt der an ihm anknüpfenden Konzeptualisierungsvorschläge in den durch sie insgesamt abgedeckten Bedeutungsinhalten diffus und in ihrem Verhältnis zueinander zum Teil auch widersprüchlich geriet. So wird z.B. Organisationskultur unter anderem als Ausdruck symbolischer Interaktion (z.B. Barley 1983) wie auch eigeninteressiert-strategischen Handelns der Organisationsmitglieder (z.B. Jones 1983) begriffen. Insofern die einschlägigen organisationstheoretischen Ansätze ihre maßgebenden Impulse aus der Kulturanthropologie und der Soziologie erhalten, reflektiert diese disparate Begriffsbildung im wesentlichen den Diskussionsstand in diesen beiden Disziplinen (Allaire/Firsirotu 1984). Für die Organisationsforschung ergibt sich durch diese Inkohärenz das Problem, daß der analytische Ertrag des Kulturkonzepts für ihre Fragestellungen ungewiß bleibt.<sup>1</sup>

Zur Klärung dieses Ertrags ist zunächst erforderlich, den grundsätzlichen Stellenwert deutlich zu machen, den das Kulturkonzept jenseits seiner konkret-spezifischen Begriffsbestimmungen im Rahmen sozialwissenschaftlicher Theoriebildung einnimmt. In diesem Zusammenhang ist es naheliegend, an jener Fragestellung anzuknüpfen, die als das zentrale Bezugsproblem sozialwissenschaftlicher Analyse schlechthin gelten kann: das Problem der Genese und des Fortbestands gesellschaftlicher Ordnung. Bezüglich dieser Frage stellt das Kulturkonzept theoriehistorisch die »Antwort« auf ältere, utilitaristische Ansätze dar, die gesellschaftliche Ordnung als das unintendierte (z.B. Smith 1776) bzw. intendierte Er-

gebnis (z.B. Hobbes 1651) *interessengeleiteten* Handelns interpretieren. Ihnen wird kritisch die These entgegengehalten, daß ausschließlich auf Interessen begründete (Tausch-)Beziehungen instabil bleiben und infolgedessen der verhaltensregulierenden Absicherung durch Normen und Werte bedürfen (z.B. Durkheim 1930, Parsons 1937). Dies bedeutet, daß der Kultur die Schlüsselfunktion in der Erklärung des Zustandekommens sozialer Ordnung zugewiesen wird.

Da das Problem sozialer Ordnung auch den zentralen Ansatzpunkt der Organisationsforschung bildet (Meadows 1967), ist es nicht verwunderlich, daß sich ihre Konzeptualisierungen auch in diesem Spannungsfeld von Kultur und Interesse bewegen. In Entsprechung dieser sozialwissenschaftlichen Grundpositionen lassen sich grundsätzliche Auffassungsunterschiede bezüglich der Frage nach den Stabilitäts- und Erfolgsbedingungen von Organisationen und den daraus resultierenden Implikationen für ihre Struktur erkennen. Die analytischen Endpunkte dieser Auffassungsunterschiede bilden einerseits jenes kulturalistische Argument, dem zufolge Organisationen ihren Bestand langfristig nur dann zu sichern vermögen, wenn sie die für ihre Zielsetzungen zentralen gesellschaftlichen Werte in ihrer Organisationsstruktur internalisieren (Meyer/Rowan 1977), und andererseits jener utilitaristische Gedanke, daß die Ausformung der Organisationsstrukturen dem Erfordernis einer effizienzorientierten Koordinierung jener eigeninteressiert handelnden Akteure folgt, mit denen die Organisation in Austauschbeziehungen steht (Williamson 1975).

Die nähere Betrachtung der verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze, die jeweils in der Tradition utilitaristischer und kulturalistischer Prämissen stehen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen und ist für die hier interessierende Frage nach der Erklärungskraft des Konzepts Organisationskultur auch nicht weiter erforderlich. Für diese Fragestellung ist wesentlich, daß mit den Bedingungen sozialer Ordnung als Bezugsproblem und der Differenzierung zwischen utilitaristischen und kulturalistischen Erklärungsprogrammen einerseits die Grundlage dafür gefunden ist, kulturalistische Ansätze innerhalb der Organisationsforschung von alternativen Konzepten abzugrenzen, und andererseits auch das Bezugs-kriterium für die Beurteilung der Erklärungskraft dieser Ansätze benannt werden kann. Denn jenseits ihrer spezifischen Varianten liegt den kulturalistischen Ansätzen die Erklärung der sozialen Ordnung durch kulturelle Integration als gemeinsamer Nenner zugrunde. Hervorzuheben ist zu dieser Kategorisierung für die Organisationstheorie, daß sie keineswegs alle Ansätze umfaßt, die den Begriff Organisationskultur für ihre Argumentation vereinnahmt haben. Das hier verwendete Klassifikationskriterium folgt nämlich nicht einfach den Nominaldefinitionen der je spezifischen Ansätze, sondern eben deren (explizitem oder implizitem) Erklärungsprogramm: ob die Genese von Institutionen (Organisationsstrukturen) auf Interessenkalküle der Akteure oder auf Kultur zu-

rückgeführt wird.<sup>2</sup> In dieser Hinsicht gilt als das Konstituens kulturalistischer Konzepte, daß der Kultur, wie auch immer dieses Konzept im einzelnen ausgearbeitet sein mag, die zentrale Steuerungsfunktion für die intraorganisatorischen Abläufe zugerechnet wird.

Ausgehend von der Differenz zwischen Organisation und Umwelt ist zwischen den Steuerungswirkungen der organisationsinternen und der extraorganisatorischen, gesamtgesellschaftlichen Kultur zu unterscheiden (Smirich 1983). Dabei läßt sich der Zusammenhang zwischen gesamtgesellschaftlicher Kultur, Organisationskultur und Organisationsstruktur unter Zuhilfenahme der kulturalistischen Deutung jener grundlegenden organisationstheoretischen These, daß Organisationen zur Sicherung ihres Bestandes den Anforderungen ihrer Umwelt entsprechen müssen, präzisieren. Deren wesentliche Annahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen (z.B. Meyer/Rowan 1977; dazu grundlegend bereits Parsons 1966):

1. Bedingt durch die Stabilitäts- und Bestandserfordernisse von Organisationen stimmt deren Kultur mit den zentralen Mustern des übergreifenden gesamtgesellschaftlichen kulturellen Systems überein.
2. Die Kultur der Organisation erfüllt die Funktion der Steuerung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder, sodaß auch eine Korrespondenz zwischen (Organisations-) Kultur und Organisationsstruktur gegeben ist.

Auch wenn dieses Theorem einer doppelten Korrespondenz zwischen der Organisationsstruktur und der intra- bzw. extraorganisatorischen Kultur keineswegs von allen organisationstheoretischen Ansätzen, die nach der hier vorgeschlagenen Klassifikation dem kulturalistischen Paradigma zuzuordnen sind, explizit gemacht wird, liegt es ihnen jedenfalls implizit als Prämisse zugrunde. Dies läßt sich vor allem an zwei Argumenten deutlich machen.

- Das Theorem der Korrespondenz von gesellschaftlicher und organisatorischer Kultur ist nicht nur für die funktionalistischen, sondern auch für die interpretativ-handlungstheoretischen Varianten des kulturalistischen Paradigmas bestimmend. Denn die alltagsweltlichen Deutungen und Wissensbestände, deren handlungsorientierende Bedeutung interpretative Ansätze auch für den Binnenbereich der Organisation betonen, formieren sich im kulturellen Kontext außerorganisatorischer Lebenszusammenhänge. Von ihm geht insofern ein Anpassungsdruck auf Organisationen aus, als im Fall der Nichtkorrespondenz der formalisierten Verhaltenserwartungen der Organisation mit den lebensweltlichen Handlungsorientierungen der Subjekte die Ausbildung einer »suboffiziellen« Organisationskultur sowie Legitimationsprobleme zu erwarten sind (z.B. Gabriel 1974).
- Nahezu allen einschlägigen Arbeiten ist gemeinsam, daß sie von einer Korrespondenz zwischen der Organisationskultur und den in der Sozialstruktur der Organisation sedimentierten Verhaltensweisen ausgehen (Allaire/Firsirotu 1984). Dies ist nichts anderes als die logische Implikation der Annahme, daß der (Organisations-)Kultur im

Binnenbereich der Organisation die maßgebende verhaltenssteuernde Funktion zufällt, entsprechend der Vorstellung von Kultur als einer Grammatik im Kopf der Subjekte. Jene wenigen Arbeiten, die das Verhältnis zwischen der Organisationskultur und dem Verhalten der Organisationsmitglieder problematisieren (z.B. Pfeffer 1981), stellen damit auch die verhaltenssteuernde Relevanz der Organisationskultur in Frage. Nun ist es aber gerade dieses Theorem von der verhaltensleitenden Funktion der Organisationskultur, das das kulturalistische Paradigma für die jüngere Organisations- und Managementliteratur attraktiv macht (z.B. Alvesson 1986, Kaspar 1987). Mit ihm verbindet sich nämlich die Hoffnung, sich durch die Optimierung der Unternehmenskultur einen Steuerungsparameter zur »ideologischen Subsumption« der Arbeitskraft (Müller-Jentsch/Stahlmann 1988) zu erschließen und sich auf diesem Wege komparative Vorteile auf den Märkten zu verschaffen.

Wenn im folgenden die Erklärungskraft des kulturalistischen Paradigmas ausgelotet werden soll, dann wird dafür aus all den genannten Gründen von dem Theorem der doppelten Korrespondenz von Kultur und Organisation ausgegangen. Dessen empirische Überprüfung soll dabei auf der Grundlage eines Vergleichs der Unternehmerverbände und der Gewerkschaften Österreichs und der Bundesrepublik Deutschland erfolgen. Der Ländervergleich bietet sich in diesem Zusammenhang deshalb an, weil es sich dabei um eine bewährte Methode handelt, kulturelle Unterschiede und deren Einfluß systematisch zu erfassen. Die Analyse von Interessenverbänden ist für die hier zu erörternde Fragestellung besonders relevant, da durch deren spezifische Funktion das Verhältnis von Kultur und Interesse zum zentralen Thema ihrer internen Ziel- und Strukturbildung wird. Denn zum einen liegt ihrer Funktion der Artikulation und Durchsetzung von Interessen eine definitiv utilitaristische Zielsetzung zugrunde; zum anderen eröffnet ihr spezifischer Charakter einer demokratischen Organisation den Mitgliedern mehr als in anderen Leistungsorganisationen die Möglichkeit, ihre Deutungen und Wissensbestände in die Organisation einzubringen und vermittels interaktiver Selbstverständigung zur Grundlage ihrer Aktivitäten zu machen.

Der hier gewählte Objektbereich erlaubt damit die empirische Untersuchung der strukturprägenden Wirkung zweier Kulturvariablen. Zum einen eröffnet der Vergleich Österreichs und der Bundesrepublik den Blick auf den Einfluß landesspezifischer bzw. gesamtgesellschaftlicher Kulturbestände, zum andern ermöglicht der Vergleich von Unternehmerverbänden und Gewerkschaften die systematische Betrachtung gruppen- bzw. klassenspezifischer Kulturmuster. Der Darstellung dieser Kulturmuster folgt jene der Verbandsstrukturen unter makro- und mesoanalytischer Perspektive: es werden das Verbändesystem der Arbeitnehmer und Unternehmer sowie die Struktur ausgewählter Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften betrachtet. Davon ausgehend wird die Leistungskraft des kulturalistischen Paradigmas daran überprüft, inwieweit die je spezifischen Kulturmuster ihre Entsprechung in den vorgefundenen Verbandsstrukturen finden.

## 2. Kultur im Vergleich der Länder und Klassen

Die empirische Analyse macht es erforderlich, den insgesamt diffusen Kulturbegriff zu präzisieren. Vor dem Hintergrund der bisher angestellten Überlegungen ist es naheliegend, das Problem sozialer Ordnung zum Ausgangspunkt dieser Begriffsbestimmung zu wählen. Für Gesamtgesellschaften wie für Verbände stellt es sich als Problem der Synthesis (d.h. der Artikulation und Vereinheitlichung) divergenter Interessen dar (Traxler 1986) und verweist jeweils auf die Bedingungen *politischer* bzw. *organisatorischer* Integration. Wie oben dargestellt, werden diese Bedingungen in der Tradition des kulturalistischen Paradigmas als kontrafaktische Normen und Werte gefaßt, die Intersubjektivität und damit die Regulierung der Interessen möglich machen. Im Anschluß an diesen Grundgedanken wird daher unter politischer Kultur einer Gesellschaft der Bestand an jenen Werten und Normen verstanden, die regeln, wie vorgefundene Interessendivergenzen artikuliert und ausgetragen werden sollen. In analoger Weise ist die klassenspezifische Kultur der Unternehmer und Arbeitnehmer auf deren Deutungen von Solidarität zu beziehen. Sie thematisieren die Frage, welche Interessen als gemeinsam artikuliert und repräsentiert, und wie in diesem Rahmen auftauchende Interessenunterschiede bearbeitet werden sollten.

Wenngleich Österreich und die Bundesrepublik dem gleichen Sprachraum angehören und auch auf eine lange gemeinsame Geschichte zurückblicken können, unterscheiden sie sich gegenwärtig in ihrer politischen Kultur beträchtlich. Denn Österreichs Wertesystem wird bezüglich der Frage nach der Synthesis divergierender Interessen entscheidend von der Vorstellung geprägt, das »Gemeinsame« vor das »Trennende« zu stellen. Konfliktvermeidung und umfassende Konsensbildung durch Konkordanz als Verfahrensprinzip bilden dementsprechend die Eckpfeiler der politischen Kultur. Im Gegensatz dazu genießen in der Bundesrepublik die offene Austragung von Konflikten, politischer Wettbewerb und Majorisierung als Werte der Interessenregulierung ungleich größere Akzeptanz. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sei dies an zwei Beispielen deutlich gemacht.

- Während in der Bundesrepublik Regierungskoalitionen dominieren, die die jeweils kleinste Parlamentsmehrheit aller denkbaren mehrheitsfähigen Koalitionsvarianten auf sich vereinigen (Lane/Ersson 1987: 224 ff), besteht in Österreich eine starke Präferenz für Regierungen mit möglichst breiter Parlamentsmehrheit. In knapp 53,5% aller Jahre in dem Zeitraum von 1946–1988 wurde Österreich durch eine große Koalition regiert. Österreich ist damit nicht nur im Vergleich zur Bundesrepublik ein ausgeprägter Fall einer »consociational democracy« (Lijphart 1977).
- Im Zusammenhang mit der hier interessierenden Fragestellung verdient das Verhältnis von Staat und Verbänden besondere Aufmerksamkeit. Für Österreich ist diesbezüglich eine »korporatistische« Form der Politikformulierung und -implementierung charakteristisch (Lehmbruch 1977). Das bedeutet, daß die großen vier Interessenver-

bände (Bundeswirtschaftskammer/BWK, Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern/PKLWK, Österreichischer Arbeiterkammertag/ÖAKT, Österreichischer Gewerkschaftsbund/ÖGB) umfassend in die wirtschafts- und sozialpolitischen Steuerungsmaßnahmen einbezogen sind. In bezug auf diese in Österreich als »Sozialpartnerschaft« bezeichnete Form der Kooperation von Staat und Verbänden lassen sich zwei Subsysteme unterscheiden: In der nichtautonomen Sozialpartnerschaft sind die vier Verbände bezüglich der ihnen übertragenen Konsultations- und Steuerungsfunktionen den staatlichen Organen formell untergeordnet. De facto fällt ihnen aber auch in diesem Rahmen vielfach die Federführung zu, wenn es ihnen gelingt, untereinander einen Konsens zu finden. Den Kernbereich der autonomen Sozialpartnerschaft bildet die eigenverantwortliche einkommenspolitische Steuerung der vier Großverbände. In der aus ihren Repräsentanten zusammengesetzten »Paritätischen Kommission« sind ihrer Regulierung die Löhne und knapp 25% aller Verbraucherpreise unterworfen (Marin 1982). Im konkreten bedeutet dies, daß einerseits der Eintritt in Tarif-(»Kollektiv«-)vertragsverhandlungen ebenso wie deren Ergebnisse der Genehmigung durch die Paritätische Kommission bedürfen, und daß andererseits die Erhöhung von Preisen für Waren, die dem Regulierungsbereich der Paritätischen Kommission unterliegen, durch die betreffenden Unternehmer(verbände) bei der Paritätischen Kommission zu beantragen sind, die dann über die zulässige Preiserhöhung entscheidet. Die Entscheidungsfindung innerhalb der paritätischen Kommission beruht auf dem Konkordanzprinzip. Damit ist die korporatistische Einbindung der Verbände in öffentliche Steuerungsfunktionen in Österreich stärker als in den meisten anderen Industriegesellschaften entwickelt (Lehmbruch 1985). Dagegen nimmt die Bundesrepublik aus international vergleichender Perspektive in dieser Hinsicht nur einen Rang im Mittelfeld ein. Im Bereich der Einkommenspolitik war den bundesdeutschen Versuchen, in Form der »konzertierten Aktion« ein analoges einkommenspolitisches Steuerungssystem aufzubauen, kein dauerhafter Erfolg beschieden.

Kulturelle Unterschiede in der Deutung und Bewertung der Regulierung von Interessendivergenzen lassen sich nicht nur hinsichtlich der hier betrachteten Länder, sondern auch der Klassen feststellen. Vor allem bestehen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern grundsätzliche Auffassungsunterschiede zur Frage, in welchem Umfang Interessen zum Gegenstand einer solidarischen Artikulation und Regelung gemacht werden sollen. Betrachtet man die diesbezügliche Grundposition der Unternehmer, wie sie u.a. in den diversen Programmen ihrer Interessenvertretungen zum Ausdruck kommt, so zeigt sich, daß solidarisches Interessenhandeln für sie nur einen nachgeordneten Stellenwert besitzt. Denn die Propagierung und Verteidigung der »Marktfreiheit« zählt für sie zu den wichtigsten Anliegen. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, daß die Zuteilung der Lebenschancen auf der Grundlage von Wettbewerb und individueller Leistung erfolgen sollte – Wertprinzipien, die als konstitutiv für das »freie Unternehmertum« schlechthin vereinnahmt werden. Solidarität erhält in diesem Bezugsrahmen nur insoweit eine Funktion, als sie dazu dient, die Bedingungen für das »freie Spiel der Kräfte« zu garantieren. Ihr wird daher aus Unternehmersicht im

Vergleich zur individuellen, kompetitiven Option der Interessendurchsetzung nur ein residualer Stellenwert zugemessen (z.B. Streeck/Rampelt 1982).

Ganz anders verhält es sich auf seiten der Arbeitnehmer, für die ein extensiver Solidaritätsbegriff kennzeichnend ist. So ist es eine der Grundprämissen von Gewerkschaftspolitik, daß erst *organisiert-solidarisches* Handeln und die dadurch herbeigeführte *kollektive* Regelung der Lebenschancen die Voraussetzung für die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer schaffen. Ihren sichtbaren Ausdruck finden die gegensätzlichen Solidaritätsvorstellungen der Arbeitnehmer und Unternehmer nicht zuletzt in den aktuellen ordnungspolitischen Kontroversen. Während die Interessenvertretungen der Unternehmer die Deregulierung der bestehenden Institutionen kollektiver Zuteilung von Lebenschancen fordern, geht es der Arbeitnehmerseite darum, sie auch für die Zukunft zu sichern. Die Frage, in welchem Ausmaß Interessen solidarisch vertreten werden sollen, ist nicht unabhängig von der Frage, wie der Kreis der Solidargemeinschaft definiert werden soll. In dieser Hinsicht begünstigt der residuale Solidaritätsbegriff in den Reihen der Unternehmer eine tendenziell exklusivere Deutung der Solidargemeinschaft als auf seiten der Arbeitnehmer. Ein Beispiel zum Solidaritätsverständnis der Unternehmer und Arbeitnehmer in Fragen der korporativ regulierten Einkommenspolitik in Österreich soll dies veranschaulichen:

Wie bereits oben erwähnt, haben Unternehmer, deren Waren in die Regulierungskompetenz der Paritätischen Kommission fallen, Preiserhöhungen bei dieser Kommission zu beantragen. Ihre Interessen in dieser Sache werden in der Regel jeweils von ihren (branchenmäßig zuständigen) Fachverbänden vertreten, die der BWK angehören, wobei die BWK ihrerseits im Einvernehmen mit den übrigen drei Großverbänden über den Antrag zu entscheiden hat. Es ist offenkundig, daß solche Preisanträge im Binnenbereich der Unternehmer erhebliche Solidaritätsprobleme aufwerfen, da die Genehmigung einer Preiserhöhung für eine Branche Kostensteigerungen für die nachgelagerten Wirtschaftsstufen mit sich bringt. Dieses Problem wurde verbandsintern durch ein (von den Beteiligten so bezeichnetes) Prinzip »solidarischer« Preispolitik bereinigt. Ihm zufolge wird jegliche Koordinierung der Preispolitik der einzelnen Unternehmergruppen vermieden. Vielmehr ist jede Gruppe befugt, den bestmöglichen Preis für sich zu erwirken, ohne daß anderen, nachgelagerten Wirtschaftsstufen dabei irgendwelche Einflußrechte zugebilligt werden. Solidarität wird damit partikularistisch durch den Grundsatz der »Nichteinmischung« gebrochen (Traxler 1986). Dies kontrastiert jenes Solidaritätsverständnis, von dem sich die tarifvertragliche Lohnpolitik des ÖGB leiten läßt. Danach bedeutet »solidarische« Lohnpolitik, daß die Tarifverhandlungen möglichst gruppen- und branchenübergreifend geführt werden sollen (Traxler 1982).



### 3. Die Verbändestrukturen

#### *Charakteristika der Verbändesysteme*

Der Begriff Verbändesystem in dem hier verwendeten Sinn umfaßt alle rechtlich selbständigen Vereinigungen<sup>3</sup>, die als Interessenverbände unselbständig Beschäftigte (Verbändesystem der Arbeitnehmer) bzw. Unternehmer/Unternehmen (unter Ausklammerung der freien Berufe und der Landwirtschaft) (Verbändesystem der Unternehmer) organisieren und repräsentieren. Diese beiden Verbändesysteme bilden zusammen jeweils für Österreich und die Bundesrepublik das landesspezifische Verbändesystem. Berücksichtigt man, daß nach Schätzungen allein mehrere tausend bundesdeutsche Organisationen der Kategorie Unternehmerverbände zuzurechnen sind (Simon 1976, S. 56), so wird deutlich, daß der oben abgegrenzte Objektbereich für eingehendere empirische Untersuchungen zu umfassend ist. Der folgende Vergleich bezieht sich daher auf zwei Stichproben aus dem gesamten Verbändesystem der Arbeitnehmer und Unternehmer Österreichs und der Bundesrepublik, von denen die eine die mitgliederfernen, die zweite die mitgliedernächsten Verbände umfaßt: Es werden einerseits die bundesweit operierenden Spitzenorganisationen und andererseits jene Verbände erster Ordnung betrachtet, die Arbeitnehmer und Unternehmer aus 7 Branchen (Chemikalien, Pharmazeutika, Maschinenbau, Bauwirtschaft, Milchverarbeitung, Fleischverarbeitung sowie Obst- und Gemüseverarbeitung)<sup>4</sup> organisieren und repräsentieren.

Die Auswahl der im folgenden untersuchten Strukturdimensionen dieser Verbändesysteme folgt dem hier im Mittelpunkt der Betrachtung stehenden Problem der Integration und Solidarität. Wenn oben festgestellt wurde, daß sich zum einen die politische Kultur der Bundesrepublik und Österreichs vor allem in der Beurteilung der Relevanz gesellschaftlicher Einheit in der Interessenregulierung und zum anderen die Solidaritätsdeutungen der Arbeitnehmer und Unternehmer bezüglich der Frage unterscheiden, welche Interessen zum Gegenstand solidarischen Handelns gemacht werden sollen und wie umfassend der Teilnehmerkreis der Solidargemeinschaft gehalten werden soll, so verweist dies in organisationsstruktureller Hinsicht auf den *Grad und die Art der Differenzierung* des Verbändesystems. Als wichtige Indikatoren interverbandlicher Differenzierung können in diesem Zusammenhang gelten:

1. die Zahl der Verbände;
2. die Zielsetzungen und Funktionen der Verbände (Aufgabendomäne). Zu unterscheiden ist hier einerseits zwischen der Tarifverbandsfunktion (kollektive Interessenvertretung am Arbeitsmarkt) und andererseits der Markt- bzw. Wirtschaftsverbandsfunktion (kollektive Interessenvertretung auf anderen Märkten bzw. gegenüber dem Staat);

3. die Art und Weise, wie die Verbände den potentiellen Kreis ihrer Mitglieder definieren (Mitgliederdomäne). Als Definitionskriterium kommen dabei grundsätzlich alle Merkmale in Frage, mit deren Hilfe sich Mitglieder von Nichtmitgliedern bezüglich der interessenpolitisch relevanten Zielsetzungen des Verbandes abgrenzen lassen (z.B. Branchenzugehörigkeit).

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Daten zur Differenzierung der hier betrachteten Verbändesysteme zusammengefaßt. Für den Ländervergleich läßt sich aus ihnen entnehmen, daß Österreichs Verbändesystem sowohl in bezug auf die Unternehmer als auch die Arbeitnehmer weniger differenziert als jenes der Bundesrepublik ist. Nimmt man die Zahl der Verbände als Kriterium, so erweist sich das Verbändesystem der Bundesrepublik sowohl für die Unternehmerverbände (auf Spitzenebene im Verhältnis 2:1, im Branchendurchschnitt 71:1) ebenso wie für die Arbeitnehmerorganisationen (Spitzenebene 2:1, Branchendurchschnitt 3:1) als ungleich differenzierter als jenes in Österreich. Auch in den anderen Dimensionen verzeichnet die Bundesrepublik insgesamt einen höheren Differenzierungsgrad. Ihre Verbände sind tendenziell in der Aufgabendomäne stärker funktional und in der Mitgliederdomäne stärker nach diversen Gruppenmerkmalen spezifiziert. Dieser höhere Differenzierungsgrad geht einher mit einer größeren Kompetitivität der Verbände. Während auf Spitzenebene in Österreich die Verbändekonkurrenz auf Arbeitnehmerseite durch die Kooperation von ÖGB und ÖAKT und auf Unternehmerseite durch die Vormachtstellung der BWK weitgehend ausgeschaltet wird, stehen in der Bundesrepublik die Verbände vergleichsweise stärker in Konkurrenz um Mitglieder und/oder Einfluß. Der klassenbezogene Vergleich zeigt ähnlich deutliche Unterschiede. Die Zahl der Unternehmerverbände übertrifft klar jene der Arbeitnehmerorganisationen in Österreich (auf Spitzenebene im Ausmaß 4:1; im Branchendurchschnitt 3:1) wie in der Bundesrepublik (Spitzenebene 4:1; Branchendurchschnitt 71:1). In der Aufgaben- wie in der Mitgliederdomäne ist das Verbändesystem der Unternehmer tendenziell stärker differenziert.

### *Die Tarifverbände und ihre Mitgliederorganisationen*

Nach der Skizzierung der jeweiligen Verbändesysteme werden im folgenden die zentralen Tariforganisationen der Spitzenebene (ÖGB, BWK, Deutscher Gewerkschaftsbund/DGB, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände/BDA) und die sie kennzeichnenden Organisationseigenschaften vorgestellt und analysiert. Der Focus ist damit exemplarisch auf *Arbeitgeberverbände* und Gewerkschaften beschränkt, weil diese durch die gleichen Aufgabedomänen charakterisiert sind und sich ihre Organisationseigenschaften aufgrund des glei-

Tabelle 1: Die Differenzierung des Verbändesystems

Verbändetypus	Dimension der Differenzierung									
	Zahl der Verbände	Aufgabendomäne*			Mitgliederdomäne*					
		WV	TV	WV/TV	territorial	(Sub) Sektor Produkt	politisch-ideo-logisch			
Bundesrepublik	Spitzenebene	UV	16	93,8	6,2	0,0	0,0	93,8	0,0	
		AO	4	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	25,0	
	Chemikalien	UV	37	52,8	47,2	0,0	47,2	50,0	0,0	
		AO	3	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
	Pharmazeutika	UV	32	45,2	54,8	0,0	87,1	41,9	0,0	
		AO	3	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
	Maschinenbau	UV	47	4,3	95,7	0,0	95,7	100,0	0,0	
		AO	2	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
	Bauwirtschaft	UV	800+	1,3	0,0	98,8	99,1	98,5	0,0	
		AO	4	0,0	0,0	100,0	0,0	25,0	0,0	
	Milchverarbeitung	UV	21	19,1	0,0	81,0	71,4	4,8	0,0	
		AO	4	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
	Fleischverarbeitung	UV	474	0,8	0,0	99,2	98,1	1,3	0,0	
		AO	2	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
	Obst- und Gemüseverarbeitung	UV	12	25,0	0,0	75,0	41,7	58,3	0,0	
		AO	2	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
	Österreich	Spitzenebene	UV	8	62,5	0,0	37,5	0,0	37,5	0,0
			AO	2	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
Chemikalien		UV	3	66,7	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
Pharmazeutika		UV	3	66,7	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
Maschinenbau		UV	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
Bauwirtschaft		UV	5	60,0	0,0	40,0	0,0	60,0	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
Milchverarbeitung		UV	2	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
Fleischverarbeitung		UV	3	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
Obst- und Gemüseverarbeitung		UV	3	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	
		AO	1	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	

Erläuterungen: UV Unternehmerverband  
 AO Arbeitnehmerorganisation  
 WV wirtschaftsverbandliche Funktion  
 TV tarifverbandliche Funktion  
 WV/TV wirtschafts- und tarifverbandliche Funktion,  
 \* in % der Zahl der Verbände

chen funktionalen Primats am ehesten vergleichen lassen. Verglichen wird dabei der *Differenzierungs-* und *Zentralisierungsgrad* der Verbände sowie der *Modus ihrer Mitgliederrekrutierung* als Ausdruck ihrer Koordinations- und Steuerungsfähigkeit:

Bezüglich der Differenzierung sind die Verbände analog dem Verbändesystem in der sektoral-fachlichen, territorialen und politischen Dimension zu untersuchen. Zusätzlich ist noch zwischen inter- und intraorganisatorischem Differenzierungsmodus zu unterscheiden. Dabei geht es darum, inwieweit innerhalb des Organisationsbereiches der Spitzenverbände die Artikulation von Partikularinteressen strukturell über (unselbständige) Subeinheiten (intraorganisatorischer Differenzierungsmodus) und/oder über selbständige Mitgliederverbände (interorganisatorische Differenzierung) erfolgt. Der Zentralisierungsgrad wird für Finanz- und Personalfragen sowie für die Tarifpolitik betrachtet. In bezug auf den (formalen) Modus der Mitgliederrekrutierung wird zwischen freiwilligem und obligatorischem Beitritt unterschieden.

Tabelle 2 enthält die wesentlichsten Daten für die diesbezüglichen Strukturkonfigurationen der vier Verbände. Im Ländervergleich weisen in der fachlichen und territorialen Differenzierung die Tarifspitzenverbände – sieht man von der höheren fachlichen Binnendifferenzierung der BWK einmal ab – keine nennenswerten Unterschiede auf. Deutliche Unterschiede bestehen aber in der politisch-ideologischen Dimension, für die in Österreich sowohl in der BWK als auch im ÖGB Differenzierungen gegeben sind. Vergleichbare Strukturen fehlen in BDA und DGB völlig. Wichtige landesspezifische Unterschiede zeigt auch der Differenzierungsmodus. In der Bundesrepublik herrscht (mit Ausnahme der territorialen Gliederung des DGB) das Prinzip interorganisatorischer Differenzierung vor. Österreichs Verbände sind hingegen ausschließlich intraorganisatorisch differenziert. Daraus ergeben sich auch weitreichende Konsequenzen für den Zentralisierungsgrad und die Steuerungskapazität der Spitzenverbände. Denn durch die intraorganisatorische Kompetenzverteilung wird der Spitzenverband gegenüber den nachgeordneten Ebenen vergleichsweise gestärkt. So liegt die Personalhoheit in Österreich ausschließlich bei den Spitzenverbänden; vom ÖGB wird auch die Finanzhoheit ausgeübt. Die nachgeordneten Organisationseinheiten der BWK verfügen für ihren Bereich über Finanzhoheit; aber auch der BWK stehen autonome Beitragsressourcen zur Disposition (Traxler 1986). Im Gegensatz dazu sind die bundesdeutschen Spitzenverbände von den Beitragsleistungen ihrer Mitgliederverbände abhängig, die für ihren Bereich auch die Personalhoheit wahrnehmen. Darüber hinaus ermöglicht die intraorganisatorische Differenzierung auch eine höhere Zentralisierung der Willensbildung. Im Vergleich zu Österreich, in dem die Spitzenverbände unter der Prämisse homogener Interessenartikulation operieren, kommt es in der Bundesrepublik häufiger dazu, daß die Spitzenverbände »Sowohl-als-auch-Positionen« vertreten oder sich »be-

Tabelle 2: Differenzierung und Zentralisierung der Tarifsipitzenverbände

	Differenzierung					Mitgliedschaft
	fachlich <sup>1</sup>		territorial <sup>2</sup>		politisch-ideologisch <sup>3</sup>	
	inter-org.	intra-org.	inter-org.	intra-org.		
ÖGB	–	15	–	8	3	freiwillig
BWK	–	131	–	9	2	obligatorisch
DGB	17	–	–	9	–	freiwillig
BDA	46	–	11	–	–	freiwillig

	Zentralisierung					Mitgliedschaft	
	Tarifpolitik <sup>4</sup>		Finanzen <sup>5</sup>				Personalhoheit <sup>6</sup>
	Abschluß	Koordinat-ion	Top-down	disjunkt	Bottom-up		
ÖGB	ja	ja	ja	–	–	ja	freiwillig
BWK	ja	ja	–	ja	–	ja	obligatorisch
DGB	–	ja	–	–	ja	–	freiwillig
BDA	–	ja	–	–	ja	–	freiwillig

Erläuterungen:

1 Bundesfachebene

2 Landesebene

3 politisch-ideologische Subeinheiten (Wählergruppen) mit mindestens 10 % Stimmanteil

4 tarifpolitische Kompetenz der Tarifsipitzenverbände

5 Fluß der Finanzen im Verhältnis von Spitzenverbänden und Mitgliederorganisationen; disjunkt = Spitzenverband und nachgeordnete Ebenen verfügen über autonome Finanzressourcen

6 Personalhoheit des Spitzenverbandes gegenüber seinen fachlichen Mitgliederorganisationen

deckt« halten, den jeweiligen Interessen die Artikulation selbst überlassen und damit zu einer heterogenen Präsentation von Positionen beitragen. Auch in der Tarifpolitik äußert sich der höhere Zentralisationsgrad in Österreich. Seine Spitzenverbände haben im Gegensatz zu jenen der Bundesrepublik nicht nur die Kompetenz, selbst Tarifverträge abzuschließen, sondern verfügen auch über größere Kapazitäten zur effektiven Koordination der Tarifpolitik auf den nachgeordneten Ebenen. Die höhere Steuerungskapazität von Österreichs Verbänden erklärt auch, daß die korporatistische Einkommenspolitik in Form der Paritätischen Kommission ungleich größere Bedeutung und Stabilität erlangen konnte als im Rahmen der bundesdeutschen konzertierten Aktion.

Im Klassenvergleich zeigen die Gewerkschaften vor allem in der fachlichen Dimension einen deutlich geringeren Differenzierungsgrad. Da klasseninterne Interessendivergenzen eher in fachlicher als in territorialer Hinsicht zum Tragen kommen, geht der geringere fachliche Differenzierungsgrad mit einem tendenziell höheren Zentralisierungsgrad der Gewerkschaften einher, der ihnen in der Tarifpolitik durch höhere Koordinierungsfähigkeit zu strategischen Vorteilen verhilft. Hingegen begründet auf Arbeitgeberseite die Vielzahl von fachlichen Subeinheiten bzw. Mitgliederverbänden mit autonomen Tarifkompetenzen einen erhöhten Koordinierungsbedarf. Er äußert sich in der BWK durch aufwendige *intraorganisatorische* Vereinheitlichungsprozeduren, sowie in dem Umstand, daß ihre Vereinheitlichungsfähigkeit durch gesetzliche Zwangsinstitutionen (z.B. obligatorische Mitgliedschaft, Entfall der Tariffähigkeit für Unternehmen) abgestützt wird (Traxler 1986). Im Bereich der BDA ist man vor allem gezwungen, auf voraussetzungsvollere *interorganisatorische* Koordinierungsmechanismen zurückzugreifen. Um das Handicap einer geringeren Zentralisierung abzubauen, wurden von bundesdeutschen Arbeitgeberverbänden über die Verbesserung ihrer internen Abstimmungsmechanismen hinaus branchen- bzw. sektorübergreifende Arbeitskampffonds eingerichtet und sogar neue, mit Koordinierungsfunktionen betraute Verbände gegründet (Weber 1986, 1987b). Auch im Finanzwesen sind die Gewerkschaften stärker zentralisiert. Für ihren Bereich unterliegt die Beschaffung der finanziellen Ressourcen stärker der unmittelbaren Kontrolle des Spitzenverbandes (Österreich) oder sie vollzieht sich nach einheitlicheren Kriterien (Bundesrepublik) als auf Arbeitgeberseite.

#### 4. Zur Erklärungskraft des kulturalistischen Paradigmas

Um den Einfluß der Kultur auf die Ausformung dieser verbandlichen Strukturen zu überprüfen, ist es sinnvoll, sich noch einmal die wesentlichen kulturellen Unterschiede im landes- und klassenspezifischen Vergleich zu vergegenwärtigen.

Wie oben ausgeführt, besitzen in Österreichs politischer Kultur Einheit und Konsens einen hohen Stellenwert, sodaß *konkordant-holistische* Orientierungen dominieren. Im Gegensatz dazu weist die politische Kultur der Bundesrepublik *kompetitiv-pluralistische* Grundzüge auf. Während sich – in der Kategorisierung von Parsons/Shils (1951) – die Solidaritätsdeutungen der Arbeitnehmer als *kollektivorientiert-universalistisch* beschreiben lassen, sind jene der Unternehmer *eigenorientiert-partikularistisch*.

Geht man im Sinne des kulturalistischen Paradigmas von einer Entsprechung zwischen Wertorientierungen und Handeln aus, so wäre a priori zu erwarten, daß konkordant-holistische sowie kollektivorientiert-universalistische Wertorientierungen geringere Differenzierungs- und stärkere Zentralisierungsprozesse auslösen als kompetitiv-pluralistische und eigenorientiert-partikularistische. Dies würde einen geringeren Differenzierungs- und einen höheren Zentralisierungsgrad von Österreichs Verbänden im Ländervergleich, der Arbeitnehmerorganisationen im Klassenvergleich bedeuten.

Die Überprüfung dieser Hypothese an den vorgefundenen Verbandsstrukturen zeigt nur eine partielle Entsprechung. So stehen die funktionale, territoriale und sektorale Differenzierung der Verbändesysteme sowie die Zentralisierung und territoriale Differenzierung der vier betrachteten Tarifverbände im Einklang mit der Kulturhypothese. In den übrigen Strukturdimensionen ergibt sich ein davon abweichendes Bild:

- Politisch-ideologisch ist die Arbeitnehmerseite stärker als die Unternehmenseite differenziert. Die Unternehmer weisen nämlich in der Bundesrepublik überhaupt keine und in Österreich (in der BWK) eine geringere Differenzierung in dieser Dimension (als die Arbeitnehmer im ÖGB) auf.
- Wie in der Klassendimension läßt sich diese Unstimmigkeit auch im Ländervergleich konstatieren. Im Gegensatz zu den beiden österreichischen sind die bundesdeutschen Tarifverbände politisch nicht differenziert.
- Bemerkenswert ist auch, daß unter den Tarifverbänden der Unternehmer die fachliche Differenzierung im Organisationsbereich der BWK jene der BDA übertrifft. Dies gilt im übrigen nicht nur für die fachliche Differenzierung auf Bundesebene (Tabelle 2). Denn die BWK umfaßt mehr als 930 regionale und bundesweite Fachorganisationen, während der BDA insgesamt ca. 800 Verbände angegliedert sind (Traxler 1985).
- Auch die Art der Mitgliederrekrutierung indiziert im Ländervergleich die Grenzen der Erklärungskraft des kulturalistischen Paradigmas. Für Österreichs Interessenregulierung ist die gesetzlich verankerte Mitgliedschaftspflicht ungleich bedeutender als in der Bundesrepublik. Mit dem ÖAKT beruht einer der beiden Arbeitnehmerspitzenverbände und mit der BWK der zentrale Unternehmerverband auf dem Prinzip der Zwangsmitgliedschaft. Noch deutlicher wird dessen Relevanz, wenn man von den vier großen Verbänden der Sozialpartnerschaft ausgeht. Unter ihnen stützen sich nicht weniger als drei Verbände (ÖAKT, BWK, PKLWK) (direkt oder indirekt) auf die Zwangsmitgliedschaft. Die landesspezifischen Charakteristika der politischen Kultur können diesen Tatbestand nicht plausibel machen. Denn wenn Einheit und Konsens

die allgemeinverbindlichen Grundprinzipien von Österreichs politischer Kultur darstellen, dann wird unerklärlich, warum seine Interessenregulierung auf einer solch elaborierten Infrastruktur von Zwangsinstitutionen aufbaut.

Diese Leerfelder kulturalistischer Erklärung geben Anlaß, nach einem alternativen Ansatz Ausschau zu halten. Als eine solche Alternative bietet sich an, die Strukturunterschiede verbandlicher Organisationen als Resultat der realitätsgerechten, interessenorientierten Bewältigung landes- bzw. klassenspezifischer struktureller Kontingenzen zu interpretieren. Eine wichtige Kontingenz, bezüglich derer sich sowohl die beiden Länder als auch Klassen voneinander unterscheiden, ist die Verteilung von (Macht-)Ressourcen und Interessen.

Die Bundesrepublik verfügt über ein beträchtlich größeres wirtschaftliches und territoriales Potential als Österreich. Damit werden in ihrem Bereich die »Exit«-Drohung glaubwürdiger und kompetitive Praktiken erfolversprechender. So zeigten sich z.B. sowohl in Österreich als auch in der Bundesrepublik auf Arbeitnehmerseite schon relativ früh nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges politisch-ideologische Zentrifugaltendenzen. Daß sie in Österreich im Gegensatz zu Deutschland zu keiner interverbandlichen Zersplitterung führten, ist jedenfalls nicht notwendig das Resultat einer allgemein internalisierten konkordant-holistischen *Wertorientierung* in Österreich, sondern mag seine Grundlage in dem instrumentellen *Kalkül* haben, daß in einem kleinen Land wie Österreich für konkurrierende Gewerkschaften kaum Entfaltungsmöglichkeiten bestehen. Darauf verweist auch der Umstand, daß der normative Primat der Einheit in Österreich an der politischen Relevanz der Interessendivergenzen innerhalb beider Klassen nichts zu ändern vermag: Sie werden nicht »überwunden«, sondern von den Verbänden internalisiert. Während in der Bundesrepublik die Vereinheitlichung der Interessen von Unternehmern und Arbeitnehmern jeweils primär durch *interorganisatorische* Koordinationsstrukturen zu leisten ist, fällt diese Funktion in Österreich *intraorganisatorischen* Mechanismen zu. Dementsprechend verflüchtigen sich z.B. politisch-ideologische Divergenzen innerhalb der Arbeitnehmer, die sich in der Bundesrepublik auf der Ebene des *Verbandesystems* manifestieren, in Österreich ungeachtet der Dominanz konkordant-holistischer Werte nicht, sondern müssen durch *intraorganisatorische Differenzierung* kleingearbeitet werden. Gerade die diesen Werten entsprechende größere Zentralisierung von Österreichs Verbänden setzt ein differenziertes internes System zur Artikulation von Partikularinteressen voraus, um die Organisationseinheit aufrechterhalten zu können. Dies erklärt, warum Österreichs Tarifverbände in ihrer Differenzierung hinter jener der Verbände der ungleich größeren Bundesrepublik nur geringfügig zurückbleiben bzw. sie zum Teil sogar übertreffen.

Nicht nur für die Intra- sondern auch die Interklassenbeziehungen sind die Verteilung von Ressourcen und Interessen wichtige Randbedingungen. Öster-



reich ist als Kleinstaat in seiner wirtschaftlichen Entwicklung stärker außenhandelsabhängig als selbst die exportorientierte Bundesrepublik. Daraus ergibt sich ein stärkerer Anpassungsdruck gegenüber weltwirtschaftlichen Zwängen, durch den Kompromiß- und Kooperationserfordernisse für Österreichs Gewerkschaften und Unternehmerverbände an Dringlichkeit gewinnen. Diese Dringlichkeit einer interverbandlichen Kooperation zur Optimierung der makroökonomischen Entwicklung ist jedoch keine hinreichende Bedingung für ihr Zustandekommen. Denn makroökonomische Optimierungsleistungen haben den Charakter eines kollektiven Gutes und sind daher auch mit dessen Kooperationsproblemen belastet. Denn es ist für jeden einzelnen Interessenten rational, seine Eigeninteressen durchzusetzen und damit die Selbstbeschränkung in den Forderungen, wie sie die Orientierung an gesamtwirtschaftlichen Erfordernissen mit sich bringt, den »anderen« zu überlassen (Olson 1982). Diese Interessenkonstellation macht erklärbar, was aus kulturalistischer Perspektive nur als Paradoxon gefaßt werden kann: daß nämlich Österreichs Verbändeoperation sich in so hohem Maß auf die Zwangsmitgliedschaft stützt. Sie ist insofern eine wichtige Stabilitätsbedingung für die Sozialpartnerschaft, als sie die Handlungsautonomie der Verbandsspitzen und dadurch die interverbandliche Kooperationsfähigkeit entscheidend erhöht. *Intraverbandlicher* Zwang wird so zur Kehrseite von *interverbandlichem* Konsens.

Die Ungleichverteilung von Ressourcen und die Interessenunterschiede zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern zählen zu den Kernbereichen sozialwissenschaftlicher Ungleichheitsforschung. Im Hinblick auf die Bedingungen verbandlicher Organisierung manifestieren sich diese Unterschiede am augenfälligsten darin, daß das Mitgliederpotential von Unternehmerverbänden nicht eigentlich Unternehmer, sondern die Unternehmen sind, also *Organisationen*, die über vielfältige Ressourcen disponieren. Dagegen besteht die Zielgruppe von Gewerkschaften aus *Individuen*, die nur über die Ressource Arbeitskraft verfügen.<sup>5</sup> In der bisherigen klassentheoretischen Diskussion wurde diese Asymmetrie in den Ressourcen primär in ihren Auswirkungen auf die *Interklassenbeziehungen* betrachtet. Vernachlässigt wurde hingegen, daß sich aus ihr auch beträchtliche Rückwirkungen auf das *Intraklassenverhältnis* ergeben.

Die Schlüsselposition der Unternehmen im gesellschaftlichen Reproduktionsprozeß verschafft ihnen einen strukturellen Machtvorsprung nicht nur gegenüber den Arbeitnehmern, sondern auch gegenüber ihren eigenen Verbänden (Traxler 1987a; 1987b). So verfügen Unternehmen über wirksame Parameter individueller Interessendurchsetzung (z.B. Investitionsentscheidungen, Public Relations), die sich der Kontrolle ihrer Verbände entziehen und sie können sich auch in der Regel auf mehr finanzielle und personelle Ressourcen stützen als ihre Interessenverbände (Traxler 1986, Weber 1987b). Dies bedeutet, daß Unterneh-

mer über weitaus effektivere Mittel verfügen, ihre *Eigen*interessen zu identifizieren und diese gegebenenfalls auch gegen das durch ihren Verband repräsentierte *Kollektiv*interesse durchzusetzen. Die Vereinheitlichung der Interessen der Mitglieder und die Sicherung ihrer Folgebereitschaft gestalten sich daher für Unternehmerverbände schwieriger als für Gewerkschaften (Traxler 1987b). Deshalb sind Unternehmerverbände gezwungen, sich stärker an den individuellen, partikularistischen Interessenlagen ihrer Klientel zu orientieren und das heißt dezentralisiertere und (in Mitglieder- und Aufgabendomäne) differenziertere Strukturen auszubilden.

In der *Aufgabendomäne* werden Differenzierungstendenzen in der Verbandsbildung der Unternehmen dadurch verstärkt, daß diese auf einer Vielzahl von Märkten agieren, mit denen sich je spezifische Zielsetzungen, Probleme und Interessen verbinden, die zum je spezifischen Thema von Verbänden werden können. Arbeitnehmer werden dagegen nur am Arbeitsmarkt aktiv, der so zum zentralen Ansatzpunkt gewerkschaftlicher Interessenvertretung wird. In der *Mitgliederdomäne* folgt dieser Differenzierungsprozeß der Unternehmerverbände ökonomischen und nicht etwa politisch-ideologischen Kriterien. Dies liegt daran, daß die Funktionsimperative des ökonomischen Systems und dementsprechend die Interessen der Unternehmer in ihrer allgemeinsten Form sich einerseits naturwüchsig als marktvermittelte Sachzwänge Geltung verschaffen; andererseits die Optimierung der Verwertungsbedingungen zum zentralen Bezug staatlichen Handelns wird (Offe/Ronge 1976; Lindblom 1980). Dies entlastet Unternehmerverbände von dem Erfordernis einer gruppenübergreifenden Verallgemeinerung von Unternehmerinteressen und gibt ihnen die Möglichkeit, sich stärker auf die Organisierung ökonomisch begründeter Partikularinteressen zu spezialisieren (Traxler 1987b). Im Unterschied zu den verallgemeinerten Interessen der Unternehmer stehen jene der Arbeitnehmer in einem ambivalenten, widersprüchlichen Verhältnis zu den Erfordernissen des ökonomischen Systems (Offe/Wiesenthal 1980). Die Vereinheitlichung von Arbeitnehmerinteressen bedarf daher stärker einer politisch-ideologischen Selbstverständigung. Damit ist auch das Risiko von Kontroversen im Zuge des Diskurses und Differenzierungen in der Verbandsbildung eingeschlossen. Der im Rahmen des kulturalistischen Ansatzes unplausible Tatbestand, daß Gewerkschaften politisch-ideologisch fragmentierter als Unternehmerverbände sind, wird dadurch verständlich. Während die Interessen der Arbeitnehmer sich problematisch zur Reproduktionslogik kapitalistischer Vergesellschaftung verhalten und ihre Vereinheitlichung insofern grundsätzliche, politisch-ideologische Fragen aufwirft, ist unter den Unternehmen nur deren (systemimmanente) Reproduktionsdynamik in dem Sinn kontroversiell, daß es darum geht, im Wirtschaftsablauf die ökonomischen Interessen der eigenen Gruppe

gegen die konkurrierenden Interessen anderer Unternehmensgruppen durchzusetzen.

Welche allgemeinen Schlußfolgerungen lassen sich aus diesen Befunden für das Verhältnis von Kultur, Organisation und Gesellschaft ziehen? Zunächst dürften die Grenzen der Leistungsfähigkeit des kulturalistischen Paradigmas zur Erklärung von organisatorischen Strukturkonfigurationen deutlich geworden sein. Ebenso wenig ist allerdings ein utilitaristischer Reduktionismus angemessen, in dessen Erklärungsprogramm anstelle der Kultur vom Konzept interessen geleiteter Effizienz ausgegangen wird. Denn angesichts der Heterogenität der empirisch vorfindbaren Interessenlagen ist die inhaltliche Präzisierung von Effizienzkriterien höchst interpretationsbedürftig und damit kulturell überformt. So ist es z.B. kaum realistisch, anzunehmen, die umfassende Koordinierung und Zentralisierung der Interessenvertretung in Österreich wäre gegenüber partikularistisch begründeten Zentrifugaltendenzen allein durch Zwangsinstitutionen aufrechtzuerhalten. Vielmehr ergibt sich gerade für diese Institutionen ein beträchtlicher Legitimationsbedarf, der mit dem Verweis auf Kriterien gesamtwirtschaftlicher Effizienz keineswegs gedeckt werden kann. Insofern ist die »Kultivierung« von Konkordanz und Harmonie in Österreichs politischem System das notwendige ideologische Komplement eines durch Zwangsinstitutionen abgesicherten hochzentralisierten, makrokorporatistischen Steuerungssystems. Dies verweist auch auf den hier nicht weiter untersuchten Sachverhalt, daß nicht nur kulturelle Standards die Strukturen der Gesellschaft, sondern umgekehrt diese auch die Kultur prägen, wobei gerade auch Organisationen eine tragende Rolle spielen.

Die Bedeutung von Zwangsinstitutionen für Österreichs politisches Steuerungssystem weist weiter darauf hin, daß die Erklärung der Ausprägung von Organisationsstrukturen unvollkommen bleibt, wenn man nicht systematisch eine »dritte« Größe in Rechnung stellt, die sich weder völlig auf Effizienz noch auf Legitimität zurückführen läßt: Es sind dies die auf der Verteilung von Ressourcen beruhenden Machtverhältnisse.<sup>6</sup> Welche Strukturen und Politiken innerhalb einer Gesellschaft als »machbar« im Sinne von Effizienz und »tolerabel« unter Bezugnahme auf kulturelle Standards gelten können, bemißt sich nicht zuletzt an den disponiblen Ressourcen, ebenso wie deren Einsatz seinerseits durch Interessen und Werte angeleitet wird. Dieser Zusammenhang prägt gewiß die Struktur aller Organisationen. Daß er an Interessenverbänden besonders deutlich wird, mag sich aus deren spezifischem funktionalem Primat ergeben. Während z.B. in Betrieben vor allem die interne Verteilung von Ressourcen eine Rolle spielt, erhält für die kollektive Interessenpolitik von Unternehmerverbänden und Gewerkschaften zusätzlich die Mobilisierung von Macht in den Außenbeziehungen eine tragende Rolle. Dies trifft insbesondere für die Tarifverbände zu, deren

»ultima ratio« der Arbeitskampf ist. Indem Interessenverbände also darauf abstellen, heterogene Interessen zu kollektiven Zielen zu verdichten, ihre Mitglieder auf die Ziele zu verpflichten und diese schließlich nach außen durchzusetzen, geraten ihnen – anders als den meisten anderen Organisationen – Macht, Interessen und Werte zu Handlungsbezügen von prinzipiell äquivalenter Relevanz.

## Anmerkungen

- \* Wolfgang Streeck (Wisconsin-Madison) hat zu dieser Arbeit vielfältige Anregungen beigetragen. Zu danken ist auch Christa Peutl (Wien) für kritische Hinweise.
- 1 Wie noch gezeigt wird, bezieht die einschlägige Diskussion ihre Anziehungskraft und Aufmerksamkeit aus der vermuteten Bedeutung der (Organisations-)Kultur als *Determinante* des Organisationsgeschehens. Wenn im folgenden der analytische Ertrag des Organisationskultur-Ansatzes empirisch überprüft werden soll, dann impliziert das, daß die Argumentation von dieser Kausalinterpretation auszugehen hat. Damit wird jedoch nicht unterstellt, daß realiter das Verhältnis von Kultur und Gesellschaft dadurch gekennzeichnet ist, daß ausschließlich von den Kulturmustern Wirkungseinflüsse auf die Gesellschaft und nicht umgekehrt ausgeübt werden.
  - 2 In Einklang mit diesen Überlegungen ist z.B. der oben erwähnte transaktionskostentheoretische Ansatz von Jones (1983) keineswegs dem kulturalistischen Paradigma zuzurechnen, obwohl er sich des Begriffs Organisationskultur bedient. Anders in dieser Klassifikationsfrage Ouchi/Wilkins (1985, S. 471).
  - 3 Soweit es sich um Verbände handelt, die ihrerseits (Dach-)Verbänden angehören, werden sie nur dann als *selbständige* Organisationen betrachtet, wenn sie über die Möglichkeit verfügen, sich aus diesem Dachverband zurückzuziehen. Andernfalls werden sie als Subeinheiten des (Dach-)Verbandes klassifiziert.
  - 4 Als Verbände erster Ordnung gelten hier Vereinigungen, die nicht (vorrangig) andere Verbände, sondern (je nach Vertretungsanspruch) Unternehmen oder Arbeitnehmer organisieren. Spitzenverbände haben die Funktion der Vereinheitlichung und Koordinierung der Interessen verschiedener Subgruppen ihrer Domäne, wobei sie selbst keinem anderen Verband angehören, dessen Koordinierung sie untergeordnet sind. Die branchenspezifischen Daten entstammen einem international vergleichenden Forschungsprojekt zur Organisation von Wirtschaftsinteressen (Schmitter/Streeck 1981), an dem die Autoren dieses Beitrags mitgewirkt haben. Die Branchen wurden wie folgt definiert: Chemikalien umfaßt die Gruppen 3511-3513, Pharmazeutika 3522, Fleischverarbeitung 3111, Milchverarbeitung 3112, Obst- und Gemüseverarbeitung 3113, Maschinenbau 3823 der International Standard Classification, die Bauwirtschaft 500-502 der General Classification of the Economic Activities of the European Community.
  - 5 In modernen Gesellschaften mit ausgebauten Systemen sozialer Sicherung können in gewisser Hinsicht Lockerungen bezüglich des Zwangs zum Verkauf der Arbeitskraft eintreten. Je nach Verfaßtheit des jeweiligen Familiensystems und nach den Möglichkeiten des Ausweichens in das Bildungssystem verfügen Arbeitskräfte darüber hinaus über weitere Möglichkeiten, sich den unmittelbaren Marktzwängen zu entziehen.

Luhmann (1981) verweist darauf, daß Geld zu Abwertefähigkeit verhilft. Da Unternehmen in der Regel über größere finanzielle Ressourcen verfügen als die entsprechenden Arbeitnehmer, weisen sie in der Zeitdimension eine größere Elastizität auf. Dies gilt natürlich nur im allgemeinen; spezifische Markt-, Wettbewerbs- und Vertragsverhältnisse (Konventionalstrafen) können jedoch Unternehmen davon abhalten, diese Elastizität auszunutzen.

- 6 In durchmonetarisierten Gesellschaften, also in den hier angesprochenen Fällen, sind die Quellen der Macht primär finanzielle – und in gewisser Hinsicht auch legitimatorisch und damit kulturell zu beeinflussende Ressourcen (Weber 1986).

## Literaturverzeichnis

- Allaire, Yvan, und Mihaela E. Firsirotu: Theories of Organizational Culture, in: *Organizational Studies*, 5, 1984, S. 193–226.
- Alvesson, Mats: On the Idea of Organizational Culture, in: *Dragon*, 7, 1986, S. 92–123.
- Barley, Stephen R.: Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, , 1983, S. 393–413.
- Durkheim, Emile: *Über die Teilung der sozialen Arbeit* (De la division du travail social), Frankfurt 1977 (1930).
- Gabriel, Karl: Organisation und das Problem der Legitimation, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 3, 1974, S. 339–355.
- Hobbes, Thomas: *Leviathan*, Neuwied 1966 (1651).
- Jones, Gareth: Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, S. 454–467.
- Kasper, Helmut: *Organisationskultur*, Wien 1987.
- Lane, Jan-Erik, und Svante O. Ersson: *Politics and Society in Western Europe*, London 1987.
- Lehmbruch, Gerhard: Liberal Corporatism and Party Government, in: *Comparative Political Studies*, 10, 1977, S. 91–126.
- : Concertation and the Structure of Corporatist Networks, in: John H. Goldthorpe (Hrsg.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford 1985.
- Lijphart, Arend: *Democracy in Plural Societies: A Comparative Exploration*, New Haven 1977.
- Lindblom, Charles E.: *Jenseits von Markt und Staat*, Stuttgart 1980.
- Luhmann, Niklas: Organisation im Wirtschaftssystem, in: ders., *Soziologische Aufklärung*, Bd. 3, Opladen 1981, S. 390–414.
- Marin, Bernd: *Die Paritätische Kommission. Aufgeklärter Technokorporatismus in Österreich*, Wien 1982.
- Meadows, Paul: The Metaphors of Order: Toward a Taxonomy of Organization Theory, in: Llewellyn Gross (Hrsg.), *Sociological Theory: Inquiries and Paradigmas*, New York 1967, S. 77–103.
- Meyer, John W., und Brian Rowan: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, 83, 1977, S. 340–363.
- Müller-Jentsch, Walther, und Michael Stahlmann: Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung, in: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 13, 1988, S. 5–31.

- Offe, Claus, und Volker Ronge: Thesen zur Begründung des Konzepts des »kapitalistischen Staates« und zur materialistischen Politikforschung, in: Claudio Pozzoli (Hrsg.), *Rahmenbedingungen und Schranken staatlichen Handelns*, Frankfurt/M. 1976, S. 54–70.
- Offe, Claus, und Helmut Wiesenthal: Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form, in: *Political Power and Social Theory*, 1980, S. 67–115.
- Olson, Mancur: *The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, New Haven and London 1982.
- Ouchi, William G., and Alan L. Wilkins: Organizational Culture, in: *Annual Review of Sociology*, 11, 1985, S. 457–483.
- Parsons, Talcott: *The Structure of Social Action*, New York 1963 (1937).
- : Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: Amitai Etzioni (Hrsg.), *Complex Organizations*, New York 1966, S. 32–47.
- Parsons, Talcott, und Edward A. Shils (Hrsg.): *Toward a General Theory of Action*, Cambridge/Mass. 1951.
- Pfeffer, Jeffrey: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigmas, in: *Research in Organizational Behaviour*, 3, 1981, S. 1–51.
- Schmitter, Philippe C., und Wolfgang Streeck: The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe, Discussion Paper des Wissenschaftszentrums Berlin, IIM/LMP 81-13, Berlin 1981.
- Simon, Walter: *Macht und Herrschaft der Unternehmerverbände BDI, BDA und DIHT*, Köln 1976.
- Smirich, Linda: Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, S. 339–358.
- Smith, Adam: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford 1976 (1776).
- Streeck, Wolfgang, und Jörg Rampelt: Einstellungen und Erwartungen von Unternehmern gegenüber Wirtschaftsverbänden. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmern in der Berliner Bauwirtschaft. Discussion Paper des Wissenschaftszentrums Berlin, IIM/LMP 82-12, Berlin 1982.
- Traxler, Franz: *Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Entwicklungslogik und Organisationsdynamik gewerkschaftlichen Handelns am Beispiel Österreichs*, Frankfurt/M.-Wien 1982.
- : Arbeitgeberverbände, in: Günter Endruweit, Eduard Gaugler, Wolfgang H. Staehle und Bernhard Wilpert (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsbeziehungen: Deutschland, Österreich, Schweiz*, Berlin/New York, 1985, S. 51–64.
- : *Interessenverbände der Unternehmer. Konstitutionsbedingungen und Steuerungskapazitäten, analysiert am Beispiel Österreichs* (Mit einem Vorwort von C. Offe), Frankfurt/New York 1986.
- : Klassenstruktur, Korporatismus und Krise. Zur Machtverteilung in Österreichs »Sozialpartnerschaft« im Umbruch des Weltmarktes, in: *Politische Vierteljahresschrift*, 28, 1987a, S. 59–79.
- : Political Exchange, Collective Action and Interest Governance. Towards a Theory of the Genesis of Industrial Relations and Corporatism, in: Bernd Marin und Alessandro Pizzorno (Hrsg.), *Generalized Political Exchange*, 1987b, im Erscheinen.

- Weber, Hajo: Konflikt in Interorganisationssystemen. Zur Konfliktlogik organisierter Arbeitsmarktparteien im Tarifkonflikt '84, in: *Soziale Welt*, 2/3, 1986, S. 263–279.
- : Desynchronisation, Dezentralisierung — und Dekomposition? Die Wirkungsdynamik des Tarifkonflikts '84 und ihre Effekte auf das System industrieller Beziehungen, in: Heidrun Abromeit und Bernhard Blanke (Hrsg.), *Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren*, Opladen 1987a, S. 133–146.
- : *Unternehmerverbände zwischen Markt, Staat und Gewerkschaften. Zur intermediären Organisation von Wirtschaftsinteressen*, Frankfurt/New York 1987b.
- Williamson, Oliver E.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York 1975.

