SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Die Gesellschaft verändern: Zur Strategieentwicklung in Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung

Bosse, Jana

Preprint / Preprint
Monographie / monograph

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Bosse, J. (2019). *Die Gesellschaft verändern: Zur Strategieentwicklung in Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung.*. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65144-3

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Comercial-NoDerivatives). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Die Gesellschaft verändern

Zur Strategieentwicklung in Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung

Jana Bosse

2019

D188

CC BY-NC-ND

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis **iii**

Tabellenverzeichnis **vii**

1 Einleitung **1**

1.1 Problemstellung 2

1.2 Aufbau der Arbeit 6

I Theoretischer Rahmen und methodischer Aufbau **9**

2 Theoretische Annahmen **11**

2.1 Untersuchungsgegenstand: Soziale Bewegungen und Basisgruppen 12

2.2 Strategien als Entscheidungen 16

2.3 Mikropolitischer Ansatz der Organisationssoziologie 25

2.4 Möglichkeitsräume von Strategien 42

2.5 Der Inhalt strategischer Entscheidungen: die *Theory of Change* 63

2.6 Zusammenfassung 98

3 Methodische Herangehensweise **101**

3.1 Methodologische Vorbemerkungen 101

3.2 Leitfadengestützte Interviews mit den Mitgliedern der Basisgruppen . . 103

3.3 Gesprächsanalyse der Treffen 107

3.4 Triangulation: Kombination verschiedener Methoden 109

4 Die Auswahl der Gruppen **111**

4.1 Erschließung des Felds 112

4.2 Datengrundlage 116

4.3 Die vier Gruppen zu Beginn der Feldforschung 120

4.4 Die Initiativen als Teil der Umweltbewegung 121

II Empirische Darstellung 123

5 Die Strategien der vier Basisgruppen – eine Bestandsaufnahme 125

5.1 Ziele 127

5.2 Bisherige Strategien 129

5.3 Interesse an strategischen Entscheidungen 134

5.4 Der Strategieeinfluss von Erfolgschancen und Protestgegenstand 135

5.5 Anlässe strategischer Entscheidungen 137

5.6 Strategien sind nicht zufällig 138

6 Möglichkeitsräume strategischer Entscheidungen in der Praxis 141

6.1 Ressourcen: Geld spielt (k)eine Rolle 141

6.2 Gelegenheiten: Fokus auf den lokalen Handlungsraum 154

6.3 Selbstverständnis 164

7 *Theory of Change*: Vorstellungen sind handlungsrelevant 177

7.1 Die individuellen *Theories of Change* 178

7.2 Die Bedeutung der *Theories of Change* im Gruppenprozess 212

7.3 Die Bedeutung der *Theories of Change* für strategische Entscheidungen 223

8 Mikropolitik: Das Zustandekommen strategischer (Nicht-)Entscheidungen 227

8.1 Organisationsstruktur der Gruppen 229

8.2 Zuschreibung von Kapital 241

8.3 Verteilung von Aufgaben und Legitimation von Verantwortlichkeiten . . 263

8.4 Aber einige sind gleicher: Hierarchien und der Umgang damit 275

8.5 Vorschläge, Entscheidungen und das Vermeiden von Konflikten 282

8.6 Fazit Mikropolitik 303

III Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Ausblick 307

9 Empirische Ergebnisse und theoretische Schlussfolgerungen 309

9.1 Vorgehen und Annahmen 309

9.2 Ergebnisse der Analyse 312

9.3 Strategieprozess revisited 328
9.4 Schlussfolgerungen für die zugrundeliegenden theoretischen Ansätze . . 332

10 Ausblick **341**

Literaturverzeichnis **344**

Anhang **366**

A Das Selbstverständnis der Initiativen **369**

B *Theory of Change*: Überblick über Ansatzpunkte und Mechanismen **371**

Danksagung **377**

Tabellenverzeichnis

4.1 Übersicht über die pro Gruppe erhobenen Daten 117
4.2 Größe der Gruppen 118

6.1 Nennung der jeweiligen Ressourcen in den Interviews 149
6.2 Nennung der jeweiligen Gelegenheiten in den Interviews 159

Kapitel 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 Ansätze der Organisationssoziologie

mit einiger Berechtigung angewandt werden können[1], 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 (03.05.2010) 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 Übersicht[2] 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), lassen sich hieraus erste Annahmen ableiten, die anschließend am empirischen Material überprüft werden können.

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

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 *Umwelt*bewegung 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] Allerdings ist festzuhalten, dass viele Bewegungen auf verschiedenen Ebenen aktiv sind, die Vielfalt also vermutlich deutlich größer ist, als viele Untersuchungen nahelegen.[4]

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 sogenannten *Neuen Sozialen Bewegungen* ist zwar die individuelle Ebene durchaus ein Ansatzpunkt, oft sind dann andere gesellschaftliche Teilbereiche aber weniger gut als Ansatzpunkte geeignet.

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.

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 Handlungsraum 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 Entscheidungen 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

Kapitel 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*-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 Entstehungs-

prozess, 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, Büsser 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 calenderized) *primarily outside of institutional or organizational channels for the purpose of challenging extant systems of authority, or resisting 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 gesell-

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.

schaftliche 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]

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

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 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.

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)

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 Kontext[5], vernetzen sich in diesem Kontext[6] und verstetigen ihr Engagement (Guggenberger 2013, S. 47). Damit werden sie Teil des größeren Netzwerks der sozialen Bewegung. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit gibt dem eigenen Tun

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).

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 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 bestimmen 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.

7 Mikromobilisierung hat eine andere Funktion als Mobilisierung auf der Meso-Ebene (Haug 03.05.2010). „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.

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]

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 Schulessen 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 [erstmals 1970]) verschiedene Strategien sozialer Bewegungen.

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).

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).

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 (McCammon 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 Ent-

10 Speth, Rudoph (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).

scheidungen der Führungskräfte zurückführt. Jasper (2006) betont die Bedeutung 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 Betrachtungsweisen. Strategien können

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.

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 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 Grundsatzentscheidungen betrachtet, bietet das die Möglichkeit zur Untersuchung einer Vielzahl unterschiedlicher

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).

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 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

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).

Untersuchung der Entscheidungs*strukturen* 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-Projekt[17], 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 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 Diskussionsprozesse 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 dieser 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

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.

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).

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 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 1956; 1959) 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]

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 Entschei-

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

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

dungsmodelle 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 Zusammentreffen 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 Organisationssoziologie[24] und geht davon aus, dass Strategien das Ergebnis eines (mikro-)politischen Aushandlungsprozesses zwischen den beteiligten Akteuren sind.

Umweltschule und die Konfigurationsschule. Die ersten drei Schulen bezeichnen sie als präskriptive Schulen, alle weiteren, bis auf die letzte, als deskriptive Schulen. Die letzte Schule betrachten sie als einen Syntheseversuch (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.

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

Der mikropolitische Ansatz wurde in den 1960er Jahren entwickelt[25], um interne Abläufe von Organisationen zu beschreiben.[26] „Ich verwende Mikropolitik im Sinne einer Betrachtungs*weise*, 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 bestimmte Regeln oder Taktiken anwenden,

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)

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 Interessen[30] 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:

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)

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.

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 03.05.2010, S. 276) Die entwickelten Strategien stimmen zudem nicht immer mit dem überein, was Aktive tatsächlich als für gesellschaftliche Veränderung 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 und 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

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

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 (Freemann 2000 [erstmals 1970])[33].[34] Auch wenn die Diskussion bis heute nicht abgeschlossen ist, gibt es doch starke Hinweise auf die Existenz von (informellen) Machtstrukturen 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 entstehen[35]. 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,

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.

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 democractic 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).

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 späterem Scheitern zu geben etc. Dies alles dient dazu, von diesen Anderen Zustimmung zu erhalten für die Freigabe von Ressourcen, das Aufheben von Restriktionen, die Dequalifikation von konkurrierenden Alternativen usw. (Neuberger 2006, S. 191, kursiv im Original)

Auch sind die Interessen von ehrenamtlichen Aktiven andere als von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Unternehmen. Allerdings gilt für mikropolitische Analysen insgesamt, dass die Definition von feststehenden Interessen bei der Annahme von begrenzt rationalen Akteuren problematisch ist. Die Überlegung, dass Aktive bestimmte individuelle Annahmen oder Vorstellungen haben, und möchten, dass die Gruppe diese (als gültig) anerkennt, erscheint gleichwohl plausibel. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht gleichzeitig an der Realisierung eines gemeinsamen Ziels interessiert sein können.

2.3.3 Die Analyse von Macht in Strategieprozessen von Basisgruppen

Zur Analyse der Macht, die in den Aushandlungsprozessen eingesetzt werden kann, müssen die Gruppenstrukturen und die Zuschreibungen von Macht betrachtet werden. Theoretische Anknüpfungspunkte dafür finden sich sowohl in der Elitensoziologie als auch in der Bewegungsforschung.

Jede Gruppe entwickelt spezifische Strukturen zur Organisation der gemeinsamen Arbeit und zum Treffen von Entscheidungen. Dazu gehören neben der Häufigkeit der Treffen auch ihr Ablauf, die Kommunikationsstrukturen und der Modus zur Herbeiführung legitimer Entscheidungen. In Basisgruppen sind diese Strukturen meist informell, deshalb aber nicht weniger relevant (Freeman 2000, S. 1). Oft übernehmen einzelne Mitglie-

der unterschiedliche Rollen innerhalb der Gruppe, auch wenn sich alle grundsätzlich als gleichberechtigt verstehen.[37]

> At any small group meeting anyone with a sharp eye and an acute ear can tell who is influencing whom. [...] They are nuances of interaction, not pre-written scripts. But they are discernible, and they do have their effect. Once one knows with whom it is important to check before a decision is made, and whose approval is the stamp of acceptance, one knows who is running things. (Freeman 2000, S. 2)

Diese Machtstrukturen beeinflussen nicht nur die Entscheidungen selbst, sondern auch, welche Alternativen überhaupt „ernsthaft“ zur Disposition stehen, welche Prämissen von der Gruppe als gültig anerkannt werden und wer die Möglichkeit zur „reality definition“ (Sutherland, Land und Böhm 2013, S. 1) hat. Akteure können in einer sozialen Interaktion Macht mobilisieren und somit die Rolle eines Führenden annehmen: „a leadership actor may be understood as any individual who exercises power by managing meaning, defining reality and providing a basis for organizational action.“ (Sutherland, Land und Böhm 2013, S. 6)[38] Führungsrollen sind damit weder permanent noch stabil, vielmehr können unterschiedliche Personen in verschiedenen Situationen ihren Einfluss nutzen, um Bedeutungen und Realitätsdefinitionen innerhalb der Gruppe Geltung zu verleihen.[39] Unter Umständen können einzelne Personen somit die Arbeit der Gruppe stark prägen. Aus diesem Grund interessiert sich auch die Bewegungsforschung dafür, wie soziale Bewegungen sich organisieren.

Frühe Ansätze zur Untersuchung von Machtstrukturen in Gruppen finden sich in der Elitesoziologie, insbesondere in den Arbeiten von Michels und Pfetsch (1989) und Michels (1987). Michels' „Ehernes Gesetz der Oligarchie“ beschreibt die Herausbildung von Oligarchien in Organisationen als unvermeidlich. Lange nach dem Erscheinen dieses Werks begann in den 70er Jahren vor dem Hintergrund der 68er-Bewegung eine

37 Hierarchien werden in dieser Arbeit als gegeben betrachtet, es wird nicht der Anspruch erhoben, zu erklären, wie es zu ihrer Ausbildung kommt.

38 Auch della Porta und Rucht (2012b) verweisen auf die Bedeutung kommunikativer Macht in sozialen Bewegungen. „Power can be defined as the capacity to influence others by various means ranging from persuasion to physical force. When understood in that broad sense, some form of power probably exists in every social group on earth. Generally speaking, power based on physical force is not an issue in voluntary groups. What matters is the kind and extent of *communicative* power“ (della Porta und Rucht 2012b, S. 222, kursiv im Original).

39 Gruppen reagieren unterschiedlich auf die Herausbildung von Machtstrukturen. Haug (2010) identifiziert drei Arten des Umgangs damit: „In the *regime of authority*, status hierarchies and leadership are valued and nourished in various ways. The *egalitarian regime*, in contrast, values equality among participants and the display and affirmation of status differences is proscribed. The *regime of complex equality*, as a third leadership regime, explicitly acknowledges status hierarchies but makes sure that these remain ephemeral and bounded to certain domains.“ (Haug 03.05.2010, S. 208, kursiv im Original)

Debatte über die (Un-)Möglichkeit von hierarchiefreien Bewegungen (Freeman 2000).[40] Während der Artikel von Freeman schon früh vor allem innerhalb der sozialen Bewegungen auf große Resonanz stieß (Bevington und Dixon 2005, S. 194), erlebte die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Machtstrukturen insbesondere in den letzten Jahren starken Auftrieb. Dabei lassen sich Arbeiten unterscheiden, die vor allem die Bedeutung und Rolle von Führungskräften thematisieren (Morris und Staggenborg 2007; Nepstad und Bob 2006; Ferree, Sperling und Risman 2005; Ganz 2000; Trice und Beyer 1991), Arbeiten, die an den Oligarchiebegriff von Michels anknüpfen und ihn für die Bewegungsforschung nutzbar machen wollen (Saunders 2009, S. 156-157, Leach 2005) sowie Arbeiten, die ihren Fokus auf die Entscheidungsstrukturen der Bewegung legen (Leach 2013; Szolucha 2013; della Porta 2009b; Leach 2009; Whitworth 2003; Polletta 2002). Hervorzuheben ist zudem das DEMOS-Projekt unter der Leitung von Donatella della Porta, an dem sich eine Vielzahl von Forscherinnen und Forschern beteiligt hat, um Strukturen vieler Organisationen und Gruppen am Beispiel des *Global Justice Network* sowohl qualitativ als auch quantitativ zu erheben (della Porta 2009b; della Porta 2007b). Gerade bei aktuellen Arbeiten hat das Interesse an qualitativen Untersuchungsdesigns stark zugenommen, was beispielsweise an dem Sammelband „Meeting Democracy“ (della Porta und Rucht 2012a) sowie an der Promotion von Haug (03.05.2010) deutlich wird.

Bei der Durchsicht der Forschungsliteratur fällt zweierlei auf: Der Schwerpunkt fast aller Untersuchungen liegt auf der Entscheidungsstruktur sozialer Bewegungen, die Prozesse der Entscheidung werden deutlich seltener thematisiert. Darüber hinaus erfolgen die meisten Analysen vor dem Hintergrund eines normativ-demokratischen Ideals und untersuchen Bewegungen, die das auch unterstützen. So lautet die explizit oder implizit zugrunde liegende Forschungsfrage in vielen Fällen: wie demokratisch sind die Bewegungen? Beziehungsweise, was tun sie, um demokratische Entscheidungsstrukturen zu sichern? Wenig überraschenderweise kommen viele Arbeiten über links-alternative Bewegungen dann zu dem Schluss, dass soziale Bewegungen große Anstrengungen unternehmen, um ihren demokratischen Idealen zu entsprechen und ihnen das, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auch gelingt.

Insgesamt nehmen aber weniger Forscherinnen und Forscher die Mühe auf sich, politische Kleingruppen über einen längeren Zeitraum zu begleiten (della Porta und Rucht

40 Diese Frage wurde analog auch für Organisationen ohne oder mit sehr flachen formalen Hierarchien betrachtet (beispielhaft: Leach 2005).

2012c, S. 3) und einen Blick in die Black Box der bewegungsinternen Arbeit zu werfen. Aufsätze, die sich explizit mit den Abläufen und Entscheidungsprozessen bei den Treffen („meetings“) von Bewegungsgruppen auseinandersetzen, sind publiziert im Sammelband von della Porta und Rucht (2012a). Die Autorinnen und Autoren entwickeln einen neuen Ansatz, um Macht in politischen Gruppen zu untersuchen (Haug, Rucht und Teune 2012), da „no widely establishhed and recognized research instruments are available to investigate power, discourse and decision-making at the level of social movement groups.“ (della Porta und Rucht 2012c, S. 4) Zur Analyse von Demokratie und Macht wird der Fokus auf Kontroversen in der Gruppe gelegt. Sie werden zum Anlass genommen, um zu untersuchen, ob die Beteiligten sich als gleichwertig/symmetrisch betrachten oder nicht und welche Art von Macht die Sprechenden nutzen, um andere zu überzeugen. Dabei wird unterschieden zwischen weicher und harter Macht („soft power“ und „hard power“), erstere verstanden als Summe der Argumente, Erfahrungen und Emotionen, letztere als (An-)Drohung beispielsweise des Entzugs von Unterstützung oder von negativen Sanktionen (Haug, Rucht und Teune 2012, S. 36-40). Dieses Vorgehen bietet wichtige Anregungen, wird aber für die vorliegende Arbeit nicht vollständig übernommen. Für die Analyse der Machtstruktur in Basisgruppen ist es nicht hilfreich, jeden Austausch von Argumenten als Ausdruck von Macht zu begreifen. Macht wird in der Studie von della Porta und Rucht (2012a) nicht als Möglichkeit, sondern nur in actu untersucht. Zudem ist das Untersuchungsraster für die vorliegende Arbeit nicht genau genug. Vielmehr wird im Folgenden ein weiter ausdifferenziertes Modell zur Analyse der mikropolitischen Prozesse vorgeschlagen. Es unterscheidet zwischen verschiedenen Formen des Führungskapitals, das einzelnen Bewegungsmitgliedern zugeschrieben werden kann, einerseits und ihrem Einsatz und der konkreten legitimen oder weniger legitimen Einflussnahme auf den Gesprächsverlauf andererseits.

Die Machtstruktur: Kapitalarten in Basisgruppen

Mitglieder einer Gruppe unterscheiden sich in ihren (zugeschriebenen) Kompetenzen und der Anerkennung, die sie in der Gruppe genießen. Um diese Führungs- und Machtstrukturen[41] in sozialen Bewegungen zu analysieren, entwickeln Nepstad und Bob (2006)

41 Struktur soll hier nicht statisch, sondern dynamisch verstanden werden. Die Frage, worum es eigentlich geht und wie man sich innerhalb eines Bereiches Geltung verschaffen kann, wird immer wieder neu verhandelt (Bourdieu 1991, S. 27).

in Anlehnung an Bourdieu das Konzept des *Leadership Capital*.[42] Bourdieu[43] unterscheidet verschiedene Formen des Kapitals, von denen Nepstad und Bob (2006) drei für ihr Konzept des *Leadership Capital* nutzen: kulturelles, soziales und symbolisches Kapital.[44] Dieses Kapital stellt ein Machtpotential[45] dar[46], das unter den Mitgliedern der Gruppe unterschiedlich verteilt ist. Die Möglichkeit, dieses Kapital für die Einflussnahme nutzen zu können, beruht dabei nicht auf den individuellen Eigenschaften der Akteure, sondern auf der Dynamik in der Gruppe: Macht existiert immer nur in Abhängigkeit von einer Gruppe, die diese zuschreibt und anerkennt.[47] Im Folgenden werden die verschiedenen Formen des Führungskapitals kurz vorgestellt.

Kulturelles Kapital

Unter kulturellem *Leadership Capital* verstehen Nepstad und Bob (2006) inkorporiertes kulturelles Kapital.[48]

42 Nepstad und Bob (2006) haben das Konzept des *Leadership Capital* entwickelt, um es zur Erklärung der Entstehung von Bewegungen, der Mobilisierung von Unterstützung von außen und der Stärkung einer Bewegung unter Repression heranzuziehen. Im Unterschied dazu soll es hier für die Analyse der Aushandlungsprozesse auf Mikro-Ebene nutzbar gemacht werden.

43 Bourdieus theoretische Ansätze und Begrifflichkeiten wurden schon mehrfach zur Analyse sozialer Bewegungen genutzt, insbesondere mit Fokus auf Identität oder das soziale Feld, siehe beispielsweise Landy (2015), Husu (2013), Rohlinger und Brown (2013), Samuel (2013) und Fligstein und McAdam (2011).

44 Nepstad und Bob (2006) gehen davon aus, dass die drei oben genannten Kapitalsorten des *Leadership Capital* den Mangel an ökonomischem Kapital bei Führungskräften in sozialen Bewegungen kompensieren können (Nepstad und Bob 2006, S. 4). Dem entgegengesetzt soll hier die Annahme vertreten werden, dass persönliches ökonomisches Kapital in kleinen Basisgruppen meist keine Rolle spielt. Bedeutend ist vielmehr, wer (auch monetäre) Ressourcen gezielt für bestimmte Zwecke mobilisieren kann, also über soziales Kapital verfügt. Aus diesem Grund wird das private ökonomische Kapital der Gruppenmitglieder an dieser Stelle nicht weiter betrachtet.

45 Schuck (2012, S. 54-57) weist auf die problematischen Implikationen der Vorstellung von Macht als Potential hin, kann aber auch keine bessere Begrifflichkeit anbieten.

46 „Macht hängt also bei Bourdieu mit der Kapitalausstattung zusammen. Je mehr dem Individuum von einer Kapitalsorte zur Verfügung steht, desto mehr kann es im ‚Spiel' des sozialen Feldes einsetzen, hat also mehr Macht beziehungsweise Einfluss." (van den Hövel 2010, S. 109)

47 Die Zuschreibung von Kompetenzen und Kapital ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Dazu gehören neben bestimmten Fähigkeiten, über die die Akteure tatsächlich verfügen, auch kulturelle Leitbilder und Werte. So werden beispielsweise gemeinhin bestimmte Eigenschaften eher mit Frauen verbunden, andere eher Männern zugeschrieben oder sind gekoppelt an Alter oder Beruf. Zudem sind Zuschreibungen in sozialen Gruppen nicht unabhängig von den Zuschreibungen der anderen Gruppenmitglieder (Haug 03.05.2010, S. 101). Die Hintergründe für die Zuschreibung von Kapital können an dieser Stelle jedoch nicht untersucht werden.

48 Bourdieu betrachtet demgegenüber drei Formen kulturellen Kapitals: (1.) „in verinnerlichtem, *inkorporiertem Zustand*, in Form von dauerhaften Dispositionen des Organismus, (2.) in *objektiviertem Zustand*, in Form von kulturellen Gütern, Bildern, Büchern, Lexika, Instrumenten oder Maschinen, in denen bestimmte Theorien und deren Kritiken, Problematiken usw. Spuren hinterlassen oder sich verwirklicht haben, und schließlich (3.) in *institutionalisiertem Zustand*" (Bourdieu 1983, S. 185, kursiv im Original). Die Beschränkung auf inkorporiertes Kapital ist für die Betrachtung sozialer Bewegungen jedoch plausibel. Die Möglichkeiten des Einsatzes von objektiviertem Kulturkapital sind beschränkt; der Besitz von institutionalisiertem Kulturkapital ist keine Zugangsvoraussetzung.

a) Das „universalistic cultural capital“ (Nepstad und Bob 2006, S. 4) besteht aus Kenntnissen über Werte, kulturelle Prinzipien, Sympathien und Trends in der breiteren Öffentlichkeit. Des weiteren zählen die Autoren darunter auch die Fähigkeit, sich auf der politischen Bühne zu bewegen, mit den Medien zu kommunizieren und sich bietende Gelegenheiten rhetorisch zu nutzen (Nepstad und Bob 2006, S. 4). Gruppenmitglieder, denen dieses Kapital zugeschrieben wird, werden für kompetent gehalten, Stimmungen in der Öffentlichkeit zu erkennen, die richtigen Worte zu finden, mit der Presse zu sprechen oder Reden zu halten.

b) Der etwas missverständliche Begriff „transcultural skills“ bezieht sich auf „the ability to operate effectively in multiple milieus among widely differing audiences“ (Nepstad und Bob 2006, S. 4). Gemeint ist damit die Fähigkeit, in der Kommunikation mit anderen Gruppen und Gesellschaftsschichten „den richtigen Ton“ zu treffen und sie adäquat anzusprechen, beispielsweise bei der Organisation eines breiten Bündnisses aus Kirchen, Parteien, Nicht-Regierungsorganisationen und Betroffenenverbänden. Personen, die über diese Art von kulturellem Kapital verfügen, wird die Fähigkeit zugeschrieben, andere, vielleicht auch milieufremde Gruppen, ansprechen und für die eigene Sache gewinnen zu können.

c) Eine ähnliche Kapitalart ist das „localized cultural capital“ (Nepstad und Bob 2006, S. 4), also das spezifische Wissen über die Erfahrungen und Lebensumstände der betroffenen Bevölkerung. Dieses Kapital ist nur dann relevant, wenn sich eine Gruppe stellvertretend für Betroffene engagiert oder die Bewegung so heterogen ist, dass die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Lebensrealitäten kommen. Personen, die über dieses Kapital verfügen, wird die Fähigkeit zugeschrieben, die Lebensrealität der Betroffenen richtig einzuschätzen und die Aktivitäten der Gruppe aus ihrer Perspektive zu bewerten.

d) Hinzuzufügen ist gerade bei Umweltfragen eine weitere Form inkorporierten kulturellen Kapitals: Fachwissen. Im Umweltbereich ist Wissen über spezifische naturwissenschaftliche Zusammenhänge extrem komplex. Gleiches gilt für den Bereich der (politischen) Steuerungsmechanismen oder der technischen Lösungsmöglichkeiten. Personen, denen Fachwissen zugeschrieben wird, dürfen für die Gruppe bewerten, welche Forderungen überhaupt sinnvoll sind, welche möglichen Partner sich daraus ergeben und wie man sich zu einzelnen politischen Positionen verhält.

Somit lässt sich das zugeschriebene kulturelle Kapital danach differenzieren, ob Kenntnisse bezüglich a) der breiteren Öffentlichkeit, b) anderer externer Gruppen oder Schichten, c) der spezifischen Situation der Betroffenen oder d) im Hinblick auf das konkrete Thema zugeschrieben werden. Diese Kenntnisse eröffnen Macht, wenn sie monopolisiert und für die Durchsetzung eigener Meinungen oder Ziele genutzt werden.

Soziales Kapital

Eine weitere bedeutsame Kapitalform, die in sozialen Bewegungen genutzt werden kann, ist das soziale Kapital. „Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“ (Bourdieu 1983, S. 190).[49] Für soziale Bewegungen unterscheiden Nepstad und Bob (2006) das soziale Kapital danach, wie stark die Verbindungen sind:

a) Die eine Form sozialen Kapitals besteht in „frequent face-to-face interactions, a history of personal or social relations, common meeting places, and points of reference“ (Nepstad und Bob 2006, S. 4), also „strong ties“ im Verständnis von Granovetter.[50]

b) Die zweite Form des sozialen Kapitals besteht in den schwachen Verbindungen (Nepstad und Bob 2006, S. 4), „weak ties“ (Granovetter), also losen Bekanntschaften und Kontakten.

Innerhalb der Gruppe können sowohl starke als auch schwache Verbindungen bestehen.[51] Starke Beziehungen, welche die Akteure innerhalb der Gruppe haben, sind besonders bedeutsam sind für die Mobilisierung von Unterstützung bei der Durchsetzung von

49 Konkreter bedeutet das: „Das soziale Kapital besteht aus Möglichkeiten, andere um Hilfe, Rat oder Information zu bitten sowie aus den mit Gruppenzugehörigkeiten verbundenen Chancen, sich durchzusetzen. Substrat dieser Kapitalsorte ist das Netz der sozialen Beziehungen (Freundschaften, Vertrauensbeziehungen, Bekanntschaftsbeziehungen, Geschäftsbeziehungen), die man eingegangen ist, sowie die Mitgliedschaften in Gruppen, Organisationen, Berufsverbänden, Klubs [...]. Die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung innerhalb dieser Vereinigungen erhöht die Chance, im Bedarfsfall Unterstützung zu erhalten oder sich durch einen Hinweis auf die Mitgliedschaft zur Geltung bringen zu können.“ (Fuchs-Heinritz und König 2011, S. 168)

50 „Most intuitive notions of the ‚strength‘ of an interpersonal tie should be satisfied by the following definition: the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie.“ (Granovetter 1973, S. 1361) Nicht alle dieser Elemente sind notwendigerweise symmetrisch; die Intensität einer Freundschaftsbeziehung kann von den Beteiligten als unterschiedlich stark eingeschätzt werden.

51 Wichtig ist auch die Berücksichtigung von Abneigungen, da diese die Gruppe ebenso wie Freundschaften in verschiedene kleinere Gruppen teilen kann.

Geltungsansprüchen in der Gruppe. Dies gilt umso mehr, wenn stark integrierte Untergruppen mit hoher Kohäsion existieren (Elias und Scotson 1990, S. 16),[52] die sich gegen Einzelmeinungen oder untereinander nur schwach verbundene Mitglieder durchsetzen können.[53]

Mitglieder der Gruppe pflegen nach außen sowohl starke als auch schwache Verbindungen. Während starke Beziehungen vor allem dann wichtig sind, wenn konkret Ressourcen oder Unterstützung mobilisiert werden sollen, haben schwache Beziehungen die Funktion, den Informationsaustausch in einem breiteren Netzwerk zu ermöglichen.[54] Wer über viele schwache Verbindungen verfügt, wird beispielsweise über die Pläne anderer Gruppen informiert. Beziehungen, sowohl schwache als auch starke, welche die Gruppenmitglieder nach außen haben, sind für die Initiative unterschiedlich wertvoll und lassen sich unterschiedlich gut als Kapital einsetzen.

Damit lässt sich das soziale Kapital danach unterscheiden, ob Beziehungen innerhalb oder außerhalb der Gruppe bestehen und ob sie stark oder schwach sind. Besonders wertvoll sind Kontakte 1.) die eine Person exklusiv besitzt (und damit alleine kontrollieren kann[55], 2.) bei denen besonders starke Beziehungen bestehen, bei denen es also besonders wahrscheinlich ist, dass die erbetene Unterstützung erfolgt oder 3.) zu Personen oder Gruppen, die über besonders viele Ressourcen verfügen. Macht besteht hier in der Entscheidungsmöglichkeit, Solidarität innerhalb der Gruppe für eigene Ideen zu nutzen, Kontakte außerhalb der Gruppe für die Ziele der Gruppe zu verwenden oder Informationen zu kontrollieren. Das soziale Kapital ist damit als eine Ressource zu betrachten, deren Verfügbarkeit kontrolliert und strategisch bereitgestellt werden kann.

52 Elias und Scotson (1990) machen dabei besonders auf die Zeitdimension aufmerksam: Etablierte Mitglieder der Gruppe, die schon lange dabei sind, teilen gemeinsame Erfahrungen und Werte. Sie können sich leichter „Neuen“ verschließen (Elias und Scotson 1990, S. 37).

53 Verschiedene Konstellationen zur Analyse, wie Macht aus Verbindungen genutzt werden kann, stellt Simmel (1983, S. 75-92) dar.

54 Nepstad und Bob (2006, S. 4) beschreiben beispielsweise Kontakte zu den Medien, Zugang zu Kommunikations-Tools o.ä. als „weak ties“.

55 „Since, in general, each person has a great many contacts, a bridge between A and B provides the only route along which information or influence can flow from any contact of A to any contact of B, and, consequently, from anyone connected indirectly to A to anyone connected *indirectly* to B. Thus, [...] we can expect bridges to assume an important role.“ (Granovetter 1973, S. 1364, kursiv im Original) Personen, die strukturelle Löcher überbrücken können, haben sowohl Informations- als auch Kontrollvorteile (Burt 1992, S. 73). Auch hier gilt: Akteure müssen sie in der Interaktion der Gruppe nutzen, damit daraus reale Macht entsteht. Burt geht davon aus, dass Personen, die Netzwerke mit strukturellen Löchern aufbauen, auch gewillt sind, diese für sich zu nutzen (Burt 1992, S. 80). Diese Annahme ist für Umweltbasisgruppen deutlich weniger plausibel als im wirtschaftlichen Kontext.

Symbolisches Kapital

Die dritte Kapitalart des *Leadership Capital* ist das symbolische Kapital. „Symbolic capital – referring to prestige, honor, and social recognition – constitutes another valuable leadership asset." (Nepstad und Bob 2006, S. 4) Nepstad und Bob (2006) beschreiben insbesondere biographische Erfahrungen, darunter vor allem Ereignisse, bei denen die Personen einen hohen Preis für die Vertretung ihrer Ideale zahlen mussten, also Opfer von Gewalt oder Repression wurden, als eine Grundlage für symbolisches Kapital. In seiner extremen Form kann symbolisches Kapital Personen zu charismatischen Führern machen (Nepstad und Bob 2006, S. 4-5). Bourdieu hebt die Bedeutung dieser Kapitalart für die Durchsetzung legitimer Deutungen besonders hervor: „Im Kampf um die Durchsetzung der legitimen Sicht von sozialer Welt [...] besitzen die Akteure Macht jeweils proportional zum Umfang ihres symbolischen Kapitals, das heißt, proportional zum Maß ihrer Anerkennung durch eine Gruppe." (Bourdieu 1991, S. 22-23)

Nebstad und Bob gehen davon aus, dass Führungskräfte in sozialen Bewegungen typischerweise reich sind an kulturellem, sozialem und symbolischem Kapital. Für die empirische Analyse lassen sich damit insgesamt acht Unterformen des Kapitals unterscheiden:

Kulturelles Kapital:

- Kenntnisse über die Öffentlichkeit
- Kenntnisse über andere Gruppen und Schichten
- (Kenntnisse zur Situation der Betroffenen)
- Fachkenntnisse zum Thema

Soziales Kapital:

- Starke Verbindungen in der Gruppe
- Starke Verbindungen nach außen
- Schwache Verbindungen nach außen (Informationen)

Symbolisches Kapital:

- Anerkennung als Aktivistin oder Aktivist

Zentral für die Akquise von Kapital ist Zeit. Personen, die über viel Zeit verfügen, können diese nutzen, um sich Fähigkeiten oder Fachwissen anzueignen, aber auch, um symbolisches Kapital zu erwerben, indem sie sich für die Arbeit der Gruppe einsetzen.[56]

56 Zudem ergeben sich beim Erledigen von Gruppenaufgaben immer Handlungsspielräume, die einzelne für sich nutzen können.

Personen, die schon lange aktiv sind, bringen gemachte Erfahrungen, Kenntnisse und Netzwerke mit (van Dyke und Dixon 2013, S. 198-200; Zielińska, Kowzan und Prusinowska 2011, S. 254-255).

Die Verteilung der Kapitalarten in den Basisgruppen ist ein wichtiger Indikator für die Machtstruktur in der Gruppe. „Da sich Machtstrukturen auch schon in der Kapitalausstattung ausdrücken, sind sie vor dem Spiel schon konstituiert." (van den Hövel 2010, S. 100) Diese Machtstrukturen bieten also eine Handlungsgrundlage, die sowohl einen Ausgangspunkt darstellt als auch im Laufe des Aushandlungsprozesses immer wieder neu mitverhandelt werden muss. Wie stark Gruppenmitglieder die verschiedenen Kapitalarten tatsächlich zur Einflussnahme nutzen, ist empirisch zu untersuchen. Eine große Verfügbarkeit von Kapital ist noch nicht gleichbedeutend mit einer starken Einflussnahme auf den Diskussionsprozess.

Nutzung von Macht im Aushandlungsprozess

Die Kapitalformen stellen ein Potential für die Mitglieder dar, welches sie nutzen können, um ihre Ansichten in der Gruppe durchzusetzen. Diese Analyseperspektive erfasst bislang jedoch noch nicht den gesamten Aushandlungsprozess. Mitglieder können auch dann versuchen, ihre Meinung durchzusetzen, wenn sie nicht über das nötige Kapital verfügen – beispielsweise, indem sie andere nicht zu Wort kommen lassen, besonders laut reden oder andere Entscheidungen blockieren, sich also eines dominanten Redeverhaltens (Samel 1995, S. 151) bedienen.

Zentral ist auf formaler Ebene die Entscheidung darüber, wer spricht, sowie auf inhaltlicher Ebene die Entscheidung darüber, worüber gesprochen wird. Zur Vergabe des Rederechts lassen sich drei Möglichkeiten des Redebeitragswechsels unterscheiden: Entweder, die gerade sprechende Person entscheidet darüber, wer danach an die Reihe kommt, oder eine Person wählt sich selbst, oder eine dritte Person, die eine moderierende Rolle innehat, wählt die nächste Sprecherin oder den nächsten Sprecher (Samel 1995, S. 149). Haug (03.05.2010) unterscheidet in Anlehnung daran drei Regime zur Vergabe von Rederecht:

> in the *regime of formal turn-taking*, on the one side, turn-taking is strongly controlled by various rules; in the *regime of informal turn-taking*, on the other side, turn-taking is organized through self-selection and hence the spontaneous coordination of the participants rather than through a central authority or principle; in the *regime of*

> *casual turn-taking management*, turn-taking mechanisms are used, but with some flexibility to allow for more informal turn-taking in one situation, and more rigid control in others. (Haug 03.05.2010, S. 192-193, kursiv im Original)

Je nachdem, welches Rederegime zur Anwendung kommt, bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme. Weitere Formen der Gesprächskontrolle und der Dominanz im Gespräch bestehen in:

1. Unterbrechungen: Unterbrechungen hindern den Sprecher oder die Sprecherin daran, die eigene Position darzustellen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen erfolgreichen Unterbrechungen, welche die Dominanz der Unterbrechenden anzeigen, und gescheiterten Unterbrechungsversuchen (Samel 1995, S. 166-168). „Nur Unterbrechungen, die das Rederecht einer Person beschneiden, weisen auf ein Dominanzverhalten hin.“ (Samel 1995, S. 166)

2. Kontrolle des Rederechts: Die verschiedenen Möglichkeiten, Rederecht zu vergeben, bergen die Gefahr der Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Sprecherinnen und Sprecher beziehungsweise inhaltlicher Positionen bei der Zuteilung von Rederecht.

3. Kontrolle des Gesprächsthemas: Hier ist von Interesse, wem es gelingt, einen Themenwechsel herbeizuführen und ein neues Thema zu setzen (Samel 1995, S. 180-184). So wird darüber entschieden, welche Themen als relevant erachtet werden und welche als nicht weiter diskussionswürdig erscheinen. In einer gleichberechtigten Diskussion haben alle Mitglieder die Chance, sich gleichermaßen zu äußern, Debatten zu initiieren, zu moderieren oder zu beenden (Yang 2012, S. 103). Abweichungen davon sind Ausdruck existierender Machtstrukturen.[57]

4. Dauer und Anzahl der Redebeiträge: Eine lange Sprechdauer oder eine große Anzahl an Redebeiträgen können auf die Dominanz einzelner Personen hindeuten. Wichtiger als die reale Redezeit ist jedoch, wie die Mitglieder der Gruppe die Redebeiträge bewerten. Mit wenigen, aber zentralen Redebeiträgen können auch Personen mit geringer Redezeit in der Gruppe dominant sein (Samel 1995, S. 176-179).

57 Ein formaler Umgang mit Themenwechseln ist das Erstellen einer Tagesordnung. Auch hier gibt es jedoch Unterschiede in Bezug darauf, wer die Tagesordnung erstellt und inwiefern die Anwesenden Möglichkeiten haben, die Tagesordnung zu verändern und um ihre eigenen Anliegen zu ergänzen.

5. Herabsetzung von Sprechenden, Beleidigungen: Ein sehr deutliches Mittel zum Ausdruck von Dominanz ist die öffentliche Herabsetzung von Sprecherinnen und Sprechern oder die Beleidigung (Yang 2012, S. 103).

Um die Machtstrukturen einer Gruppe zu untersuchen und ihren Einfluss auf die Strategie aufzuzeigen, ist es also nötig, sowohl das Kapital der einzelnen Mitglieder als auch ihr Gesprächsverhalten in der Interaktion[58] zu analysieren. Des weiteren ist von Bedeutung, in welcher Art beziehungsweise wozu Macht mobilisiert wird.

„Power to“ und „power over“

Entgegen der Annahme der klassischen Machttheorie ist nicht davon auszugehen, dass Personen Macht auf der Grundlage einer perfekten Antizipation der Handlungen derjenigen, die sie beeinflussen möchten, bewusst ausüben. Wichtig ist vielmehr die Unterscheidung zwischen „power to“ und „power over“.

> To speak of the power of an agent is thus to speak of the things an agent can do, where doing is understood not as behaving in response to an antecedent cause, but as performing a practical activity according to certain understandings and reasons. These understandings and teleologies, or ends toward which activity is directed, are not incidental but essential dimensions of action and of power. (Isaac 1987, S. 76)

In Anlehnung an Isaac will Schuck (2012) Handlungsmacht „recht allgemein als *Möglichkeit zum wirksamen Handeln* verstanden wissen.“ (Schuck 2012, S. 46, kursiv im Original) Diese kann dann zur Quelle von Macht über andere werden, wenn sie zwischen den Akteuren ungleich verteilt ist (Schuck 2012, S. 48). „Power over“ soll dabei im Sinne Webers verstanden werden: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber und Winckelmann 1972, S. 72). „Power over“, Macht über andere, ist damit nur ein Aspekt der Handlungsmacht, „power to“, der allgemeinen Fähigkeit, zu handeln.[59] Arbeitsteilung ist dabei noch nicht per se ein Anzeichen für eine Machtasymmetrie, vielmehr kann es sich dabei um ergänzende (Abhängigkeits-)Verhältnisse handeln. Unterschiedlichkeit wird erst dann asymmetrisch, wenn die Beziehung zwischen den Akteuren strukturell asymmetrisch ist (Isaac 1987, S. 84).[60] Die Anwendung

58 Yang (2012, S. 101-104) nutzt für seine Analyse deliberativer Politik in politischen Kleingruppen eine ähnliche Operationalisierung.

59 „I will argue that a power is an enduring capacity to act, which may or may not be exercised on any particular occasion.“ (Isaac 1987, S. 72)

60 Isaac entwickelt seinen Machtbegriff unter Verweis auf Giddens' Machttheorie (Isaac 1987, S. 87-95).

von Macht, unabhängig davon, ob in einem symmetrischen oder in einem asymmetrischen Verhältnis, ist oft keine gezielte Handlung, sondern vielmehr die Wiederholung von Routinen (Isaac 1987, S. 96).

In den vorhergehenden Unterkapiteln wurden zentrale Begrifflichkeiten geklärt sowie ein Analyserahmen zur Beschreibung des Strategieentwicklungsprozesses vorgestellt. Die Entscheidung für den mikropolitischen Ansatz der Organisationssoziologie machte dabei die Ausarbeitung der Analyse von Machtstrukturen in Basisgruppen erforderlich. Da der mikropolitische Ansatz keine Aussage darüber treffen kann, welchen Beschränkungen und Möglichkeiten Strategieentscheidungen in Basisgruppen unterliegen und welche Inhalte dabei zum Tragen kommen, sondern lediglich den Prozess der Aushandlung beschreibt, greife ich im Folgenden auf die Forschungserkenntnisse aus der Bewegungsforschung zurück. Dabei werden zunächst Restriktionen und Möglichkeitsräume dargestellt (Kap. 2.4), bevor der Blick auf die inhaltlichen Aspekte gerichtet wird (Kap. 2.5).

2.4 Möglichkeitsräume von Strategien

Im weiteren Verlauf sollen die Faktoren beschrieben werden, die als Restriktionen beziehungsweise Möglichkeitsräume bei der Entstehung von Strategien fungieren.[61] Die Auswahl erfolgte auf der Grundlage der verschiedenen theoretischen Ansätze der Bewegungsforschung. Sie identifizieren Aspekte, die für die Entstehung und den Erfolg von Bewegungen zentral sind und weisen darauf hin, mit welchen Möglichkeiten und Restriktionen soziale Bewegungen konfrontiert sind.

Die Ursprünge der Erforschung sozialer Bewegungen reichen bis in die Aufklärung zurück. Karl Marx trug mit seinen Schriften wesentlich dazu bei, der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema zum Durchbruch zu verhelfen. Eine wichtige Inspiration für die moderne Bewegungsforschung war außerdem die Massenpsychologie von Le Bon (1964). Diese beiden sehr unterschiedlichen Ansätze beförderten die Konzeptualisierung sozialer Bewegungen als kollektives Handeln einerseits (*Relative Deprivation*-Ansatz, Gurr 1972; Morrison 1971; Geschwender 1964; Runciman 1961) und kollektives Verhalten andererseits (*Collective Behavior*-Ansatz, Turner und Killian 1987, Teil IV; McPhail und Wohlstein 1983; Marx und Wood 1975; Smelser 1962).[62] Aus der Kritik an der unterstellten Irrationalität der Akteure im *Collective Behavior*-Ansatz entwickelte sich der sehr einflussreiche Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz (Jenkins 1983; McCarthy und Zald 1977).[63] Allerdings wurde bemängelt, dass dieser Ansatz wenig geeignet sei, die politischen Rahmenbedingungen sozialer Bewegungen zu berücksichtigen. Auf diese Leerstelle versuchte der *Political Opportunity Structures*-Ansatz zu reagieren. Ein früher Artikel dazu erschien bereits 1973 (Eisinger 1973), ausgearbeitet wurde der Ansatz Mitte der 80er Jahre (Koopmans 1995; Kitschelt 1986; Tarrow 1988).[64]

61 Wie in Kapitel 2.2.1 bereits dargestellt, wurde der Einfluss einiger oder auch eine Kombination dieser Faktoren für das Zustandekommen von Strategien empirisch bereits untersucht.

62 Aus diesem Forschungsansatz entwickelte sich der *Structural Strains*-Ansatz, der vor allem gesellschaftlich-strukturelle Bedingungen als Ausgangspunkt für die Entstehung sozialer Bewegungen betrachtet, als weiteren Aspekt aber auch individuelle Frustrationen und Deprivationserfahrungen in den Blick nimmt (Brand 1998; Hellmann 1998, S. 17-19; Raschke 1985, S. 126-145). Dieser Ansatz wird im Folgenden nicht weiter diskutiert, da er sich mit den Ursachen der Mobilisierung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen, nicht aber mit der konkreten Art der Aktivität beschäftigt. Damit kann er keinen Beitrag zur Erklärung einer spezifischen Strategie leisten.

63 Die starke Betonung der Rationalität der Akteure, häufig unter Rückgriff auf *Rational Choice*-Annahmen, blieb nicht ohne Kritik (Ferree 1992).

64 Die Entwicklung der verschiedenen Ansätze ist vor ihrem konkreten historischen Kontext zu verstehen. Während die Arbeiten der 1950er Jahre noch stark durch die Erfahrungen des NS-Regimes geprägt waren, vor deren Hintergrund Bewegungen als etwas Irrationales und Unerwünschtes erschienen, waren die theoretischen Ansätze der 1970er Jahre durch die Erfahrungen mit der 68er-Bewegung beeinflusst.

Ende der 80er Jahre kam es zu einem *Cultural Turn* in der Bewegungsforschung. Die beiden Aufsätze von Snow u. a. (1986) und Snow und Benford (1988) begründeten den *Framing*-Ansatz, der die symbolische Konstruktionsleistung sozialer Bewegungen in den Mittelpunkt stellt. Ein Großteil dieser Forschung hat seine Ursprünge in den USA. Parallel dazu entwickelte sich in Europa der *Neue Soziale Bewegungen*-Ansatz, der soziale Bewegungen gemeinsam mit einer Analyse der Moderne betrachtet und kulturelle Aspekte in den Fokus rückt (Melucci 1994; Rucht 1994; Brand, Büsser und Rucht 1986; Melucci 1985; Offe 1985; Raschke 1985; Touraine 1985; Melucci 1980, kritischer Kitschelt 1985). Eine daran anknüpfend ähnliche Ausrichtung haben Arbeiten, die sich mit der kollektiven Identität als Grundlage kollektiven Handelns beschäftigen (*Collective Identity*-Ansatz, Polletta und Jasper 2001; Taylor und Whittier 1997; Melucci 1995; Gamson 1991; Melucci 1988; Cohen 1985).[65]

Somit hatten sich in den 1990er Jahren zentrale Paradigmen der Bewegungsforschung etabliert. In den letzten Jahrzehnten lassen sich eine Diversifizierung der Forschung (beispielsweise Flam und King 2005), Versuche der Synthese verschiedener Ansätze (Neidhardt und Rucht 1993; Neidhardt und Rucht 1991)[66] sowie Weiterentwicklungen beobachten (Eder 2011). Auch wurde die Bewegungsforschung immer stärker zu einem interdisziplinären Forschungsfeld (Klandermans und Roggeband 2007).

Die verschiedenen Forschungsansätze haben jeweils Erklärungsbeiträge zu verschiedenen Aspekten sozialer Bewegungen geleistet. Sie weisen unter anderem auf Faktoren hin, die für das Funktionieren und den Erfolg sozialer Bewegungen von großer Bedeutung sind. Geht man von (begrenzt) rationalen, reflexionsfähigen Akteuren aus, ist anzunehmen, dass sie einzelne dieser Faktoren bei der Entwicklung von Strategien berücksichtigen. Aus den eben kurz skizzierten Paradigmen der Bewegungsforschung lassen sich somit die Faktoren ableiten, von denen ein Einfluss auf strategische Entscheidungen von Basisgruppen zu erwarten ist. Dafür werden für diese Arbeit nur die Ansätze genutzt, die den Handlungsraum sozialer Bewegungen thematisieren.[67] Zentral sind dafür: die

65 Zwischen den verschiedenen kulturell orientierten Ansätzen gibt es starke Berührungspunkte, wie beispielsweise an der Arbeit von Laraña, Johnston und Gusfield (1994) deutlich wird.

66 Häufig sind auch Kombinationen zweier Ansätze, wie *Framing* und *Political Opportunity* (Gamson und Meyer 1996).

67 Wie kurz angedeutet, erklären unterschiedliche Ansätze unterschiedliche Aspekte sozialer Bewegungen. Ansätze, die insbesondere die Entstehung sozialer Bewegungen erklären, werden hier nicht weiter berücksichtigt, da die Existenz der Basisgruppen als gegeben betrachtet wird. Ebenso werden Ansätze nicht weiter betrachtet, die sozialen Bewegungen die Fähigkeit zur Entwicklung von Strategien absprechen, da sie demzufolge wenig zur Beschreibung von Strategien beitragen können.

Ressourcen der Gruppe, die politischen Gelegenheitsstrukturen, das Selbstverständnis (*Collective Identity*-Ansatz) und der *Framing*-Ansatz. Während die ersten drei Ansätze genutzt werden sollen, um Möglichkeitsräume und Restriktionen für strategische Entscheidungen zu beschreiben, wird der *Framing*-Ansatz als Ausgangspunkt genommen, um ein Modell zur Analyse von Vorstellungen von Wandel (*Theory of Change*) und damit der inhaltlichen Dimension strategischer Entscheidungen auszuarbeiten (siehe Kap. 2.5). Dieses Kapitel dient zunächst der Darstellung der ermöglichenden und begrenzenden Faktoren. Dabei werden jeweils erst die Grundannahmen erläutert, bevor einige zentrale Forschungsdebatten skizziert werden. Vor diesem Hintergrund wird in einem letzten Schritt vorgestellt, wo sich die Arbeit innerhalb der Debatten verortet und welche Konzepte und Begrifflichkeiten Anwendung finden.

2.4.1 Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz

Die steile Karriere des Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatzes begann im Jahr 1977 mit einem vielzitierten Aufsatz von McCarthy und Zald (1977).[68] Der Artikel nimmt zwei Defizite des *Relative Deprivation*-Ansatzes zum Ausgangspunkt: a) die stark unterschiedlichen Wahrnehmung sozialer Bewegungen durch Aktive und die Forschung:

> The theories of activists stress problems of mobilization, the manufacture of discontent, tactical choices, and the infrastructure of society and movements necessary for success. At the same time sociologists, with their emphasis upon structural strain, generalized belief, and deprivation, largely have ignored the ongoing problems and strategic dilemmas of social movements. (McCarthy und Zald 1977, S. 1212)

und b) die Annahme des *Relative Deprivation*-Ansatzes, „that discontent produced by some combination of structural conditions is a necessary if not sufficient condition to an account of the rise of any specific social movement phenomenon." (McCarthy und Zald 1977, S. 1214) Diese Annahme lässt sich aber empirisch nicht halten, denn, wie es Japp treffend formulierte: „Grievances are everywhere, movements not." (Japp 1984, S. 316)[69] Das Aufkommen einer sozialen Bewegung lässt sich also nicht auf Unzufriedenheit aufgrund von objektiver oder subjektiv empfundener sozialer Benachteiligung alleine zurückführen. Folgerichtig geht der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz davon aus,

68 Erste Grundlagen dieses Ansatzes lassen sich schon früher finden, beispielsweise in McCarthy und Zald (1973) und Oberschall (1973).

69 Van Stekelenburg und Klandermans (2014) zeigen beispielhaft im Rahmen eines *most similar case*-Designs, wie Missstände sozial konstruiert werden. Den Zusammenhang zwischen Angst und Ärger und sozialer Ungleichheit untersuchen Rackow, Schupp und von Scheve (2012).

„that the amount of mobilization or movement participation cannot be predicted directly from the level of deprivation or grievances." (McCarthy und Zald 2006, S. 535) Die Frage, warum Menschen aktiv werden, rückt somit in den Fokus. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund einer Debatte, die im Anschluss an Mancor Olsons Buch „The Logic of Collective Action" (Olson 1971 [erstmals 1965]) aufkam. Sich in einer sozialen Bewegung zu engagieren, ist für den Einzelnen mit Kosten verbunden. Da soziale Bewegungen häufig öffentliche Güter bereitstellen, von denen niemand ausgeschlossen werden kann, ist Trittbrettfahren die rationalste Option. Daraus folgt: „Explaining collective behavior requires detailed attention to the selection of incentives, cost-reducing mechanisms or structures, and career benefits that lead to collective behavior" (McCarthy und Zald 1977, S. 1216). Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz geht davon aus, dass die Analyse der für eine Bewegung verfügbaren Ressourcen zentral ist, um diese Bewegung zu verstehen, da die Verfügung über bestimmte Ressourcen die Voraussetzung für Bewegungshandeln überhaupt ist.

Da die Allokation von Ressourcen ein bestimmtes Maß an Organisiertheit voraussetzt (McCarthy und Zald 1977, S. 1216), rücken Bewegungsorganisationen und die sie umgebende Unterstützungsstruktur ins Zentrum des Interesses (Gamson 1990, S. 89-109; McCarthy und Zald 1977, S. 1217-1223).[70] Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz unterscheidet sich von früheren Ansätzen also nicht nur in der Erklärung kollektiven Handelns, sondern auch in der Beschreibung des Untersuchungsgegenstands:

> Social movements are traditionally seen as extensions of more elementary forms of collective behavior and as encompassing both movements of personal change (e.g. religious sects, cults, and communes) and those focused on institutional changes (e.g. legal reforms and changes in political power). Resource mobilization theorists have, in contrast, seen social movements as extensions of institutionalized actions and have restricted their focus to movements of institutional change (Jenkins 1983, S. 529).

Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz distanziert sich damit von der Annahme, dass das Engagement in sozialen Bewegungen als irrationales Verhalten zu betrachten sei. „RMT [Resource Mobilization Theory, JB] treats social movement participation as normal behavior, emerging out of biographical circumstances, social supports, and immediate life situations." (McCarthy und Zald 2006, S. 535) Damit einher geht ein Analysefokus, der

70 Daran entzündete sich auch die Frage, ob mit diesem Modell überhaupt soziale Bewegungen oder nicht vielmehr Interessengruppen in den Untersuchungsfokus geraten (Morris und Herring 1984, S. 38).

von rationalen, nutzenmaximierenden Akteuren ausgeht, die sich organisieren, um die Verfügbarkeit von Ressourcen zu erhöhen sowie individuelle Kosten zu senken (McCarthy und Zald 1977, S. 1216-1217; Morris und Herring 1984, S. 27-29). Bewegungshandeln wird verstanden als eine Art „*rationaler* Interessenpolitik“ (Japp 1984, S. 316, kursiv im Original). Damit sollte nun endlich der Rationalität von Bewegungsakteuren Rechnung getragen werden (McCarthy und Zald 1977, S. 1212).

Ressourcen sind ungleich verteilt; Kontrollmöglichkeiten über Ressourcen sind von Gruppe zu Gruppe verschieden. „Not all social groups control the same types and amounts of resources, and not all individuals within a given social group have equal access to group resources.“ (Edwards und McCarthy 2007, S. 118) Ein Forschungsschwerpunkt im Rahmen der Ressourcen-Mobilisierungs-Theorie ist die Frage, welche Auswirkungen diese Ungleichverteilung hat. Dabei wird insgesamt die These vertreten, dass ein Zusammenhang besteht zwischen den Ressourcen, die eine Bewegung kontrollieren kann und der Geschwindigkeit und dem Ausmaß ihrer Verbreitung (Edwards und McCarthy 2007, S. 118-120), im weitesten Sinne, ihrem Erfolg. Unterschiede in der Ressourcenausstattung führen zu Unterschieden in der Strategie (Edwards und McCarthy 2007, S. 122; McCarthy und Zald 1977). Je mehr leicht austauschbare Ressourcen einer Bewegung zur Verfügung stehen, desto größer sind die ihr zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten bei strategischen Entscheidungen (Edwards und McCarthy 2007, S. 129).[71]

Umstritten ist jedoch bis heute die Bestimmung dessen, was als Ressource zu betrachten ist. In dem grundlegenden Artikel von 1977 ist die Erläuterung dazu eher knapp: „Individuals and other organizations control resources, which can include legitimacy, money, facilities, and labor.“ (McCarthy und Zald 1977, S. 1220)[72] Noch fast 20 Jahre nach dem Aufkommen des Ansatzes konstatieren Cress und Snow „the failure to clarify and empirically ground the resource concept“ (Cress und Snow 1996, S. 1090). Am Beispiel von Obdachlosen-Organisationen identifizieren sie verschiedene Ressourcen und untersuchen ihre Akquise und Nutzung. Dabei unterscheiden die Autoren „moral, material, informa-

71 Ein Modell zur Analyse von Strategien, das von der zentralen Bedeutung von Ressourcen für strategische Entscheidungen ausgeht, findet sich in Freeman (1999).

72 In einem späteren Artikel unterscheiden McCarthy und Zald (2006) zwischen Ressourcen, die Individuen einer Bewegung zur Verfügung stellen können, darunter „skills, money, time, and status“ (McCarthy und Zald 2006, S. 536) sowie den Ressourcen, auf welche die Bewegung als solche zurückgreifen kann, „[l]abor, facilities, and money“ (McCarthy und Zald 2006, S. 536) sowie allgemeiner Infrastruktur. Diese können sowohl von den Aktiven als auch von Externen zur Verfügung gestellt werden (McCarthy und Zald 2006, S. 536-537, 545-547).

tional, and human“ (Cress und Snow 1996, S. 1094) Ressourcen mit jeweils spezifischen Unterformen (Cress und Snow 1996, S. 1095-1096). Noch breiter ist die Definition von Oberschall (1973):

> This [eine Ressource, JB] can be anything from material resources - jobs, income, savings, and the right to material goods and services - to nonmaterial resources - authority, moral commitment, trust, friendship, skills, habits of industry, and so on. In ordinary everyday activity, at work, in family life, and in politics, people manage their resources in complex ways: they exchange some resources for other resources; they make up resource deficits by borrowing resources; they recall their earlier investments. Resources are constantly being created, consumed, transferred, assembled and reallocated, exchanged, and even lost. At any given time some resources are earmarked for group ends and group use, not just individual use. All of these processes can be referred to as „resource management.“ (Oberschall 1973, S. 28, Zeichensetzung wie im Original)

Dem gegenüber stehen sehr enge Verständnisse von Ressourcen, wie beispielsweise von Oliver und Marvell (1992), beschränkt auf die Faktoren Zeit und Geld.

Edwards und McCarthy (2007) unternehmen in ihrem Artikel einen Versuch der Typologisierung und Systematisierung verschiedener Ressourcenarten. Sie unterscheiden Ressourcen sowohl nach ihren Eigenschaften als auch nach der Art ihrer Beschaffung beziehungsweise des Zugangs. Zu Ressourcen zählen sie moralische Ressourcen[73], kulturelle Ressourcen[74], Humankapital/menschliche Arbeitskraft[75] und materielle Ressourcen[76]. Diese Ressourcen lassen sich danach unterscheiden, wie austauschbar und wie proprietär sie sind. Die Autoren unterscheiden vier Arten des Zugangs zu Ressourcen:

73 „Moral resources include legitimacy, solidarity support, sympathetic support, and celebrity“ (Edwards und McCarthy 2007, S. 125).

74 „Cultural resources are artifacts and cultural products such as conceptual tools and specialized knowledge that have become widely, though not necessarily universally, known. These include tactic knowledge about how to accomplish specific tasks like enacting a protest event, holding a news conference, running a meeting, forming an organization, initiating a festival, or surfing the web. This category includes tactical repertoires, organizational templates, technical or strategic know-how encompassing both mobilization and production technologies“ (Edwards und McCarthy 2007, S. 126).

75 „This category includes resources like labor, experience, skills, and expertise. We also include leadership in this category because it involves a combination of other human resources included here.“ (Edwards und McCarthy 2007, S. 127)

76 „This category of material resources combines what economists would call financial and physical capital, including monetary resources, property, office space, equipment, and supplies.“ (Edwards und McCarthy 2007, S. 128)

Aggregation[77], eigene Herstellung[78], Nutzung/Aneignung[79] und Patronage[80]. Mit diesem Modell gelingt es ihnen, die Anregung vieler früherer Ansätze aufzugreifen und zu integrieren. Auch wenn damit die Systematik der Analyse von Ressourcen erhöht wird, löst es doch nicht alle Probleme. So weist beispielsweise Jenkins (1983) darauf hin, „that most resources have multiple uses." (Jenkins 1983, S. 534) Eine genaue Aufschlüsselung der verschiedenen Ressourcenarten trifft noch keine Aussage darüber, welche Bedeutung soziale Bewegungen den einzelnen Ressourcen zuweisen und wie sie sie nutzen. Der konkrete Nutzen, den einzelne Ressourcen für eine Bewegung haben, verändert sich zudem im Laufe der Zeit und ist gebundenen an einen spezifischen historischen Kontext (Edwards und McCarthy 2007, S. 119). Berücksichtigt man zudem, dass soziale Bewegungen sehr kreativ sein können hinsichtlich der Nutzung von Ressourcen, dann ist für eine bestimmte Bewegung vor einem bestimmten Hintergrund fast alles eine Ressource. Diese lässt sich kaum noch im Vorfeld theoretisch bestimmen. Zudem nutzen nicht alle Gruppen alle Ressourcen gleichermaßen (beispielhaft dazu: Cress und Snow (1996)) – entweder, weil sie keinen Zugang zu ihnen haben, oder aber, weil sie sie für nicht relevant halten.

Trotz der anhaltenden Diskussion darüber, was als Bewegungsressource zu betrachten ist, konnten Forschungsarbeiten aufzeigen, dass die Verfügung über bestimmte Ressourcen von großer Bedeutung für das Handeln und den Erfolg sozialer Bewegungen ist.[81] Während sich der gewählte Untersuchungsansatz in einigen Aspekten von den Annahmen des Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatzes distanziert, sind andere für die Analyse von Möglichkeiten und Restriktionen strategischer Entscheidungen hilfreich. Basisgruppen werden hier explizit nicht als institutionalisierte Organisationen betrachtet. Die Mitglieder sind auch keine rationalen, nutzenmaximierenden Akteure, sondern handeln

77 „Aggregation refers to mechanisms whereby resources held by dispersed individuals are converted into collective ones that in turn can be allocated by movement actors." (Edwards und McCarthy 2007, S. 131)

78 „Self-production of resources refers to those mechanisms whereby SMOs [Social Movement Organizations, JB] and movement leaders create or add value to resources that have been aggregated, co-opted, or provided by patrons." (Edwards und McCarthy 2007, S. 134)

79 „Co-optation refers to the transparent, permitted borrowing of resources that have already been aggregated by such groups. Appropriation refers to the surreptitious exploitation of the previously aggregated resources of other groups." (Edwards und McCarthy 2007, S. 134)

80 „Patronage refers to the bestowal of resources upon an SMO by an individual or organization that often specializes in patronage. In monetary patronage relationships a patron external to the movement or SMO provides substantial amount of financial support, but typically exercises some degree of proprietary control over how that money can be used and may well even attempt to exert influence over day-to-day operatons and policy decisions." (Edwards und McCarthy 2007, S. 135)

81 Eine kritische Würdigung des Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatzes und insbesondere der Möglichkeiten und Grenzen seiner Erklärungskraft findet sich in Kitschelt (1991).

begrenzt rational. Sie berücksichtigen Ressourcen, die bestimmte Möglichkeiten eröffnen und andere begrenzen, ohne sie jedoch einem kontextfreien Nutzenkalkül unterzuordnen und ihr Handeln ausschließlich davon abhängig zu machen. Dabei müssen sie damit umgehen, dass unterschiedlichen Gruppen, wie auch den einzelnen Mitgliedern, unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung stehen. In Kapitel 2.3 wurde dargelegt, dass es sich bei Aktiven um begrenzt rationale Akteure handelt, die ihr eigenes Tun reflektieren und gemeinsam überlegen, wie sie Missständen begegnen können. Es ist also davon auszugehen, dass sie bei der Entwicklung von Strategien den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen Rechnung tragen und überlegen, wie sie gegebenenfalls fehlende Ressourcen akquirieren können. Sie haben dabei aber kein vollständiges Wissen über alle potentiell existierenden Ressourcen und ihre denkbaren Nutzungsarten. Ressourcen sind Teil der Struktur, in der soziale Bewegungen agieren, die sie (re-)produzieren, mit Bedeutung aufladen und verändern. Aus dieser Perspektive, die genauer in Kapitel 2.4.2 ausgeführt wird, werden Ressourcen selbst erklärungsbedürftig.

2.4.2 Der *Political Opportunity Structure*-Ansatz

Wie der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz kam auch der *Political Opportunity Structure*-Ansatz in den 1970er Jahren auf. Auch er richtete sich gegen die Grundannahmen des *Relative Deprivation*-Ansatzes sowie der Massenpsychologie (Kriesi u. a. 1995, S. xviii), rückt aber weniger die zur Verfügung stehenden Ressourcen als die politische Struktur in den Vordergrund. Grundlegend für die Entwicklung dieses Ansatzes ist der Artikel von Eisinger (1973), der nach den Bedingungen von sozialem Protest fragt und damit explizit das politische Umfeld von Protestbewegungen in den Blick nimmt.

> In short, elements in the environment impose certain constraints on political activity or open avenues for it. The manner in which individuals and groups in the political system behave, then, is not simply a function of the resources they command but of the openings, weak spots, barriers, and resources of the political system itself. (Eisinger 1973, S. 11-12)

Ein zentraler Punkt ist dabei für Eisinger die Frage, wie offen oder geschlossen das politische System für Forderungen aus der Bevölkerung ist. Aus seinen Daten leitet er zwei Hypothesen ab: erstens, Protest ist dort häufig, wo das politische System nicht responsiv ist. Er ist also Ausdrucksmittel derjenigen, die innerhalb des politischen Systems kein Gehör finden. Zweitens, Protest ist Ausdruck von Ungeduld und kommt dann auf, wenn das politische System gerade dabei ist, sich zu öffnen (Eisinger 1973, S. 14-15). Unab-

hängig von der Bewertung dieser Hypothesen wurde damit eine eigene Perspektive auf die Erfolgsbedingungen sozialer Bewegungen entwickelt:

> The key recognition in the political opportunity perspective is that activists' prospects for advancing particular claims, mobilizing supporters, and affecting influence are context-dependent. Analysts therefore appropriately direct much of their attention to the world outside a social movement, on the premise that exogenous factors enhance or inhibit a social movement's prospects (Meyer 2004a, S. 126).

Oder, wie Koopmans pointiert formuliert: „The core idea uniting the approach is that opportunities are the most important determinant of variations in levels and forms of protest behavior among social groups" (Koopmans 1999, S. 96).[82] Dies wird darauf zurückgeführt, dass die soziale Bewegungen ihre strategischen Entscheidungen abhängig machen von den Chancen, die sich ihnen bieten (Kriesi 2007, S. 78; ähnlich Kitschelt 1986, S. 56).

Was ist eine Gelegenheitsstruktur?

Rasch wird deutlich, dass der *Political Opportunity Structure*-Ansatz ein ähnliches Problem hat wie der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz.

> Political opportunities [...] have suffered the fate that „resources" often did within resource-mobilization theory: virtually anything that, in retrospect, can be seen as having helped a movement mobilize or attain its goals becomes labeled a political opportunity. (Goodwin und Jasper 1999, S. 36)[83]

Während Eisinger ein relativ enges Verständnis von Gelegenheitsstruktur hat und damit vor allem die Offenheit/Geschlossenheit von politischen Systemen bezeichnet, findet

82 Diese Grundidee hat nicht nur zahlreiche empirische Studien inspiriert, sondern auch eine Vielzahl an Weiterentwicklungen bedingt. Darunter das Konzept der *Discursive Opportunity Structure* (Motta 2015; Muis 2015; Bröer und Duyvendak 2009; Koopmans und Olzak 2004; Ferree u. a. 2002; Koopmans und Kriesi 1997), mit dem es gelingen soll, den *Political Opportunity Structure*-Ansatz mit dem *Framing*-Ansatz zu verbinden. Die Untersuchungsperspektive ist, „how public discourse provides opportunities for mobilization." (Koopmans und Olzak 2004, S. 199) Die *Discursive Opportunity Structure* wird dabei als Teil der *Political Opportunity Structure* betrachtet (Ferree u. a. 2002, S. 61). Andere Weiterentwicklungen umfassen beispielsweise den *Political Process*-Ansatz (Kriesi 2007; McAdam 1985, S. 1-2), der Bewegungen als das Ergebnis eines positiven Zusammenspiels von erweiterten Gelegenheitsstrukturen und guter eigener Organisation betrachtet (McAdam 1985, S. 2), das Konzept der *Organization Opportunity* (Kurzman 1998), die Idee der *Intellectual Opportunity Structure* (Frickel und Gross 2005), der *Legal Opportunity* (Hilson 2002) und das Konzept der *Cultural Opportunity* (McAdam 1994). Poloni-Staudinger und Ortbals (2011) werfen in ihrem Artikel die Frage nach *Gendered Political Opportunities* auf.

83 Eine Darstellung, welche unterschiedlichen Dimensionen mit dem Konzept erfasst werden und eine Übersicht über verschiedene Gelegenheits-Konzeptualisierungen, findet sich in McAdam (1996). Mit dem Ziel einer größeren analytischen Klarheit unterscheidet er 1) politische und andere Gelegenheitsstrukturen, 2) Dimensionen der politischen Gelegenheitsstruktur und 3) die verschiedenen abhängigen Variablen, mit denen der Ansatz arbeitet.

an anderer Stelle eine Verallgemeinerung des Konzepts auf bewegungsexterne Faktoren statt.[84] Zwischen diesen beiden Polen bewegt sich die Debatte bis heute.

Ein frühes, aber bereits sehr ausgearbeitetes Modell politischer Gelegenheiten findet sich bei Tilly (1978). Zur Analyse der Gelegenheiten (*Opportunities*) sowie ihrer jeweiligen Kosten und Nutzen unterscheidet Tilly Unterstützung – Repression einerseits und Gelegenheit – Bedrohungen andererseits (Tilly 1978, S. 99). Indem er unterschiedliche staatliche Reaktionsweisen differenziert, gelingt ihm die Ausweitung des Konzepts auch auf nicht-demokratische Regime (Tilly 1978, S. 106-115).[85] Tilly nutzt diesen Ansatz vorwiegend zur historischen Analyse. Ein weiterer Forschungszweig legt den Schwerpunkt auf vergleichende Untersuchungen, die meist mit einem engeren Begriff von politischer Gelegenheitsstruktur arbeiten. Kitschelt (1986) untersucht den Unterschied zwischen den Anti-Atom-Bewegungen in Frankreich, Schweden, den USA und Westdeutschland und erklärt die Differenzen durch unterschiedliche politische Gelegenheitsstrukturen (Kitschelt 1986, S. 84). Für die Analyse erweitert er das Modell von Eisinger, das sich auf die Input-Seite des politischen Systems bezieht, um die Output-Seite: „the output phase of the policy cycle also shapes social movements and offers them points of access and inclusion in policy-making“ (Kitschelt 1986, S. 63). Die Offenheit des politischen Regimes auf der Input-Seite operationalisiert er über vier Faktoren: a) die Anzahl politischer Parteien, b) die Eigenständigkeit der Legislative beziehungsweise ihre Unabhängigkeit von der Exekutive, c) das Ausmaß an Pluralismus und d) die Zugangsmöglichkeiten artikulierter Interessen in den politischen Prozess (Kitschelt 1986, S. 63). Die Output-Seite betrachtet er als die Fähigkeit des politischen Systems zur Implementierung von Entscheidungen, die er operationalisiert als a) die Zentralisierung des politischen Systems, b) das Ausmaß der staatlichen Kontrolle über den Finanzsektor und c) der Unabhängigkeit der Judikative.

Kriesi hat ein davon abweichendes Verständnis von politischer Gelegenheitsstruktur. Er versteht darunter drei Aspekte des politischen Systems: „its informal structure, its formal procedures and prevailing strategies with regard to challengers, and the configuration of power relevant for the confrontation with the challengers.“ (Kriesi 1995, S. 168) In einer späteren Arbeit wird dieser Ansatz für eine vergleichende Studie nochmals erweitert

84 Eine Kritik an dem weiten Gelegenheitsbegriff findet sich in Goodwin und Jasper (1999).

85 Der Frage der Anwendbarkeit des Ansatzes widmen sich Xie und Van der Heijden (2010) mit der Entwicklung von vier Dimensionen politischer Gelegenheitsstrukturen, die explizit global anwendbar seien, sowohl für demokratische als auch für nicht-demokratische Regime.

(Kriesi u. a. 1995).[86] Im Vergleich zu Kitschelts Ansatz wird das Konzept der politischen Gelegenheitsstruktur deutlich breiter gefasst. Während Kitschelt in der Tradition von Eisinger weiterhin einen starken Fokus auf die formale politische Struktur legt, also auf die langfristigen strukturellen Merkmale, nehmen Kriesi et al. das politische Feld und alle darin verorteten Akteure und Konflikte in den Blick: „the POS [Political Opportunity Structure, JB] is made up of four components: national cleavage structures, institutional structures, prevailing strategies, and alliance structures." (Kriesi u. a. 1995, S. xiii) Weniger stabile Aspekte, die Kitschelt zwar unter „temporal political opportunity structure" (Kitschelt 1986, S. 62) benannt, aber nicht weiter untersucht hat, geraten damit, in Anlehnung an Tarrow (1991, S. 34-35 und 1989, S. 22-23), stärker in den Fokus. Gleichzeitig werden die institutionellen Strukturen stärker formal betrachtet und strikter von der Analyse der aktuellen Machtkonstellationen getrennt. Beeinflusst durch die Forschung zu *Neuen Sozialen Bewegungen* verbinden die Autoren die Analyse der politischen Gelegenheitsstrukturen mit einer Analyse moderner Gesellschaften (Kriesi u. a. 1995, S. 3-10, 238-244).[87]

Koopmans verwendet den *Political Opportunity Structure*-Ansatz, um *Neue Soziale Bewegungen* in Westdeutschland zu untersuchen. Er greift dabei auf die frühe Definition von Kriesi zurück (Koopmans 1995, S. 13) und arbeitet sie weiter aus. Er fügt als weitere Dimension „a polity's conflict structure" (Koopmans 1995, S. 14) hinzu.

Im Gegensatz zu den Arbeiten, in denen die dauerhafte (formale) politische Struktur zentral für die Erklärung von sozialen Bewegungen ist, betont Tarrow die Bedeutung von (auch kurzfristig veränderbaren) Akteurskonstellationen. So definiert er als politische Gelegenheiten

> factors in the environment that visibly and proximately open up the prospect of success [...]. Most important among such factors are (1) opening of access to participation for new actors; (2) evidence of political realignment within the polity; (3) availability of influential allies; and (4) emerging splits within the elite. (Tarrow 2011, S. 164-165, ähnlich Tarrow 1991, S. 34-35)

86 An Kriesi anschließend entwickelt Williams (2010) in einer neueren Arbeit eine Operationalisierung der politischen Gelegenheitsstruktur, die sowohl formale als auch informelle Charakteristika des politischen Systems berücksichtigt und aus der Kombination auf eine enge, mittlere oder weite Gelegenheitsstruktur schließt.

87 Eine weitere, sehr ähnliche theoretische Konkretisierung des Ansatzes findet sich in Kriesi (1995).

Tarrow erweitert den *Political Opportunities*-Ansatz nicht nur um den Fokus auf nicht-permanente Gelegenheiten[88], sondern auch durch die Unterscheidung von bestehenden und wahrgenommenen Gelegenheiten (Tarrow 2011, S. 163).

> Political opportunities may not be apparent all at once to all potential challengers. Indeed, there is no such thing as „objective" opportunities – they must be *perceived* and *attributed* to become the source of mobilization (Tarrow 2011, S. 163-164, kursiv im Original).

Dies ist insofern relevant, als die Einschätzung politischer Gelegenheiten aus der Forschungsperspektive nicht notwendigerweise mit der der Bewegungsperspektive übereinstimmt. „Movement activists systematically overestimate the degree of political opportunity and if they did not, they would not be doing their job wisely." (Gamson und Meyer 1996, S. 285) Möglichkeiten der Veränderung müssen gesehen werden – darin liegt die Sinnhaftigkeit des Bewegungshandelns begründet (Gamson und Meyer 1996, S. 285). Soziale Bewegungen können also einerseits Gelegenheitsstrukturen aus strategischen Gründen überschätzen – ihre Fehleinschätzung (ob strategisch oder nicht) kann andererseits aber wieder Gelegenheiten schaffen.

> It is not merely a matter of seeing the glass as half-full rather than half-empty but seeing it as half-full when it is often 90 percent empty. If activists are sometimes more pessimistic in private than in public, they also frequently succeed in convincing themselves of the existence of opportunity. [...] „Unrealistic" perceptions of the possible can actually alter what is possible. (Gamson und Meyer 1996, S. 286-287)[89]

Darüber hinaus können Bewegungen versuchen, gegebene Gelegenheiten aktiv zu verändern (Di Gregorio 2014, S. 4-6). Die Schwierigkeiten, politische Gelegenheitsstrukturen zu definieren, führen in der Folge zu Schwierigkeiten, diese Theorie zu testen, ihre Vorhersagekraft zu bestimmen (Meyer 2004a, S. 132-134) sowie Ergebnisse zu vergleichen. Die Arbeiten unterscheiden sich nicht nur darin, welche Dimensionen politischer Gelegenheiten sie zur Erklärung nutzen, sondern auch in dem, was sie genau erklären wollen.[90]

88 „By the concept of political opportunity, I mean consistent – but not necessarily formal or permanent – dimensions of the political environment or of change in that environment that provide incentives for collective action by affecting expectations for success or failure" (Tarrow 2011, S. 163).

89 Hilfreich ist an dieser Stelle die von Koopmans (1999) vorgeschlagene Differenzierung zwischen Gelegenheiten, politischen Gelegenheiten und Gelegenheitsstrukturen. Nicht alle Gelegenheiten sind strukturell und nicht alle strukturellen Gelegenheiten sind politisch (Koopmans 1999, S. 101).

90 „The opportunity thesis would be trivial if it would just say that opportunities are necessary for collective action. It would be a theory, but an obviously inadequate one, if it would say that opportunities are a sufficient condition for mobilization. Opportunities alone can never explain collective action, which at least also requires motivations, capacities to act, and a sense of collective identity. The opportunity thesis becomes truly relevant as a theory when it says that variations in levels and forms of collective action depend primarily on variations in opportunities." (Koopmans 1999, S. 97)

„The challenge for researchers is to identify which aspects of the external world affect the development of which social movements, and how.“ (Meyer 2004a, S. 135)

Verbindung von Struktur und Handeln

Trotz aller Differenzen ist die Grundaussage des *Political Opportunity*-Ansatzes richtig, „that activists do not choose goals, strategies, and tactics in a vacuum.“ (Meyer 2004a, S. 127-128) Dies führt allerdings zu einem weiteren, oben auch schon angedeuteten Problem dieses Ansatzes, der genauen Konzeptualisierung der Beziehung zwischen den existierenden Strukturen und den handelnden Bewegungsakteuren, abstrakter formuliert: die soziologische Grundfrage nach dem Verhältnis von Struktur und Handeln (Kriesi u. a. 1995, S. 37).[91]

> A basic shortcoming of all existing studies using the POS [Political Opportunity Structure, JB] concept is that they lack a clearly stated motivational theory that would explain how these structural phenomena enter the strategic choice situations of individuals and organizations. (Koopmans 1995, S. 15)

Eine häufige Lösung des Problems besteht im impliziten oder expliziten Rückgriff auf *Rational Choice*-Akteursannahmen.[92] Rationale Akteure nehmen die ihnen sich bietenden Möglichkeiten wahr und verwenden sie dann zu ihrem größten Nutzen. Dies hat eine problematische Implikation: „Damit eine Handlungstheorie der rationalen Wahl aber bruchlos an die Strukturen anschließen kann, müssen wahrgenommene und tatsächliche Strukturen als identisch vorausgesetzt werden.“ (Roose 2003, S. 40) Genau diese Annahme ist jedoch, wie oben bereits dargestellt, nicht aufrecht zu erhalten. Roose (2003, S. 56-68) schlägt deshalb eine andere Lösung dieses Problems vor, indem er mit Rückgriff auf Giddens' Theorie der Strukturierung die Theorie der „*Strukturierung politischer Gelegenheiten*“ (Roose 2003, S. 64, kursiv im Original) entwickelt. Sie soll im Folgenden genutzt werden, um das Verhältnis zwischen Bewegungsakteuren, der politischen Gelegenheitsstruktur und Ressourcen, zwischen dem strukturtheoretischen und dem handlungstheoretischen Aspekt zu konkretisieren.

91 Eine scharfe Kritik am „structural bias“ des *Political Opportunity*-Ansatzes findet sich in Goodwin und Jasper (1999). Interessant ist die nachfolgende Diskussion im *Sociological Forum*, Jahrgang 14, Heft 1, 1999.

92 Kritisch dazu siehe Kriesi u. a. (1995, S. 38-39).

Strukturierung politischer Gelegenheiten und vorhandener Ressourcen

Soziale Bewegungen agieren immer innerhalb eines politischen und gesellschaftlichen Kontextes.[93] Sie reagieren aber weder rein rational darauf, noch wird ihr Handeln durch gesellschaftliche Strukturen determiniert. Dieser Arbeit liegt ein Akteursverständnis zugrunde, das von kompetenten und informierten, aber begrenzt rationalen Akteuren ausgeht (Roose 2003, S. 56-57).[94] Die freien Handlungen der Akteure werden dabei einerseits durch intrapersonale Faktoren (wie beispielsweise dem Festhalten an Routinen) und andererseits durch externe Faktoren beschränkt.[95] Während Lernprozesse den Handlungsraum erweitern können, ist es aufgrund der komplexen Akteursumwelt dennoch unmöglich, dass Akteure alle Handlungsbedingungen erkennen und berücksichtigen (Roose 2003, S. 57-60). Bezogen auf die politischen Gelegenheitsstrukturen bedeutet das, dass die Frage, worauf die Akteure ihren Fokus legen, auf politische Input- oder Output-Strukturen, auf die Offenheit des politischen Systems und die dadurch möglichen Partizipationsmöglichkeiten, oder auf wechselnde Gelegenheiten wie Elitenkonflikte, nicht vorab zu beantworten ist. Analog gilt dies natürlich auch für die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Akteure handeln innerhalb von Strukturen, reproduzieren und verändern diese Strukturen jedoch gleichzeitig durch ihre Handlungen (Roose 2003, S. 61). Strategien sind dabei intentional.

> Ich benutze diesen Begriff [Intention, JB] zur Charakterisierung einer Handlung, von der der entsprechende Akteur weiß oder glaubt, daß sie eine besondere Eigenschaft oder Wirkung hat und wo solches Wissen von ihm in Anschlag gebracht wird, um eben diese Eigenschaft oder Wirkung hervorzubringen (Giddens 1988, S. 61).

Dieses Wissen muss ausreichend gut in den Kontext passen, ist aber, wie oben bereits dargestellt, keinesfalls absolut oder vollständig (Giddens 1988, S. 398). Unter dieser Perspektive sind politische Gelegenheitsstrukturen und Ressourcen nicht mehr extern

93 Die Überlegung, Ressourcen und Strukturen dabei gemeinsam zu denken, ist für die Bewegungsforschung nicht neu: „Political opportunity structure provides groups with resources that increase the effectiveness of their protest - for example, a sympathetic press, or political parties seeking electoral advantage, or ‚conscience constituents'" (Tarrow 1991, S. 34-35).

94 „As a leading theorem of the theory of structuration, I advance the following: *every social actor knows a great deal about the conditions of reproduction of the society of which he or she is a member*." (Giddens 1979, S. 5, kursiv im Original)

95 „Alles Handeln geschieht in Kontexten, die für jeden gegebenen einzelnen Akteur viele Elemente einschließen, die dieser Akteur weder generieren half noch irgendwie bedeutsam kontrollieren kann. Diese ermöglichenden und beschränkenden Aspekte von Handlungskontexten schließen sowohl materielle als auch soziale Phänomene ein." (Giddens 1988, S. 403-404)

gegeben, vielmehr muss erklärt werden, „wie bestehende Regeln und Ressourcen von den Akteuren wahrgenommen werden“ (Roose 2003, S. 65) und dann in die Strategie eingehen.[96] Somit wird deutlich:

> Strukturen, verstanden als Regeln und Ressourcen, sind abhängig von den Akteuren, die eben diese Strukturen reproduzieren, also die Regeln anwenden und die Ressourcen nutzen. Regeln und Ressourcen, die nicht vorhanden bzw. nicht dem diskursiven oder praktischen Bewusstsein eines beteiligten Akteurs zugänglich sind, spielen bei der Entscheidung für eine Handlung keine Rolle. Es werden nur die Strukturen als handlungsleitend und handlungsermöglichend relevant, die den beteiligten Akteuren zugänglich sind. (Roose 2003, S. 66)

Dies impliziert sowohl eine Erweiterung als auch eine empirische Konkretisierung und Verengung der Konzepte von *Political Opportunities* und Ressourcen-Mobilisierung. „Beim POS-Ansatz sind politische Gelegenheiten ein Charakteristikum des politischen Systems. In dem Ansatz der Strukturierung politischer Gelegenheiten beziehen sich die Gelegenheiten auf den Handlungsraum der Akteure für politische Aktivitäten“ (Roose 2003, S. 43). Eine Erweiterung erfolgt also, indem der gesamte Handlungsraum (nicht nur dessen politisch-institutionalisierte Aspekte) in den Blick genommen werden, eine Verengung erfolgt durch die Orientierung an der Relevanz- und Deutungsstruktur der handelnden Akteure. Damit wird der Nutzen dieses Ansatzes deutlich, er „ermöglicht es [...], empirisch zu untersuchen, wie die Bewegungsakteure ihre Beschränkungen und Möglichkeiten, also ihren Handlungsraum, wahrnehmen“ (Roose 2003, S. 68). Wahrgenommene Ressourcen und Gelegenheiten stellen damit zentrale Restriktionen und Möglichkeiten strategischer Entscheidungen von Basisgruppen dar. Sie konstituieren den gruppenexternen Aspekt des wahrgenommenen Möglichkeitsraums. Gruppenintern wird dieser Möglichkeitsraum strategischer Entscheidungen durch das Selbstverständnis der Gruppe geprägt, weshalb dieser Aspekt im Folgenden dargestellt wird.

2.4.3 *Collective Identity* und Selbstverständnis

Der *Collective Identity*-Ansatz wurde Ende der 1980er Jahre entwickelt, um zu erklären, a) wie soziale Bewegungen als kollektive Akteure handlungsfähig werden und b) wie soziale Bewegungen Unterstützung für ihr Anliegen schaffen und aufrecht erhalten können (Polletta und Jasper 2001, S. 289-292). Dabei distanziert sich der Ansatz von einseitig

96 Dies wird auch deutlich daran, dass Giddens die historisch wechselnde Bedeutung verschiedener Ressourcenarten beschreibt. Die gleiche Ressource hat also nicht immer und jederzeit für alle die gleiche Bedeutung (Rösener 1998, S. 239-295).

rationalen Akteursannahmen und betont die kulturellen und emotionalen Aspekte sozialer Bewegungen.

Kernthese des *Collective Identity*-Ansatzes ist, dass soziale Bewegungen, um überhaupt agieren zu können, in der Lage sein müssen, zwischen sich selbst und anderen, zwischen „wir“ und „die“ zu unterscheiden.[97] Dies tun sie, indem sie eine kollektive Identität entwickeln. Das Konzept rückt damit den Innenbezug sozialer Bewegungen in den Fokus. Untersucht werden die Sinnkonstruktionen der Akteure (Daphi 2011, S. 13); kollektive Identität wird deshalb in aller Regel als sozial konstruiert betrachtet.

Obwohl dieser Untersuchungsansatz in der Bewegungsforschung noch relativ neu ist, reicht die soziologische Auseinandersetzung mit kollektiven Identitäten deutlich weiter zurück. Viele klassische soziologische Arbeiten thematisieren sie mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten, so beispielsweise Durkheims Kollektivbewusstsein (Durkheim und Luhmann 1988, S. 126-135, 149-151), das Klassenbewusstsein nach Marx (1979, S. 129) oder auch Tönnies Begriff der Gemeinschaft (Cerulo 1997, S. 386-387). Ein wichtiger Ausgangspunkt für den *Collective Identity*-Ansatz der Bewegungsforschung war die Arbeit von Mead und dessen Unterscheidung von *I*, *Me* und *Self* (Mead 1972). Zentral für die Entwicklung und Etablierung des *Collective Identity*-Ansatzes in der Bewegungsforschung waren vor allem die Arbeiten von Melucci (1996, S. 68-85; 1995; 1989; 1985). Es entwickelte sich rasch ein lebendiger Forschungsbereich[98] mit einem Schwerpunkt auf der Untersuchung identitätsbasierter Bewegungen[99]. Hier fällt die Untersuchung einer kollektiven Identität zusammen mit der politischen Kernforderung der sozialen Bewegung nach der (politischen und/oder gesellschaftlichen) Anerkennung eben dieser Identität. Vor diesem Hintergrund wird auch der starke Fokus vieler Arbeiten auf die Untersuchung der so genannten *Neuen Sozialen Bewegungen* verständlich. Diese Engführung ergibt sich allerdings keineswegs aus dem Theorieansatz und führt nicht immer zu größerer analytischer Klarheit.[100]

97 Grundlegend dazu Tajfel (1978, S. 61-67).

98 Eine Übersicht über den Forschungsstand zu kollektiver Identität in der Bewegungsforschung findet sich in Daphi (2011) und Hunt und Benford (2007), eine Literaturbesprechung zur Verwendung des Konzepts der kollektiven Identität in verschiedenen soziologischen Feldern findet sich in Cerulo (1997). Mit der Analyse und Beschreibung der kollektiven Identität der Umweltbewegung beschäftigen sich unter anderem Dunlap und McCright (2008), Saunders (2008), Stets und Biga (2003) und Kitchell, Holland und Tesch (2000).

99 Definiert als „political organizing around a common identity“ (Taylor und Whittier 1992, S. 105).

100 Da der *Collective Identity*-Ansatz hier für die Analyse der Umweltbewegung genutzt wird, also einer Bewegung, die Umweltforderungen und keine Identitätsforderungen vertritt, werden Forschungsarbeiten zu identitätsbasierten Bewegungen an dieser Stelle nicht weiter betrachtet.

Eine Schwierigkeit des *Collective Identity*-Ansatzes ist, dass es bislang keine einheitliche Definition dessen gibt, was eine kollektive Identität ausmacht.[101] In einem richtungsweisenden Artikel identifizieren Taylor und Whittier (1992) drei zentrale Aspekte kollektiver Identität sozialer Bewegungen: a) die Unterscheidung zwischen „wir“ und „die“ („boundaries“), b) ein gemeinsames Bewusstsein für die wahrgenommenen Missstände und für die Ziele der Bewegung („consciousness“) sowie c) Widerstand gegen die dominanten Machtverhältnisse („negotiation“) (Taylor und Whittier 1992, S. 109-121).

Andere Autorinnen und Autoren definieren kollektive Identität in Abgrenzung zur individuellen Identität, eine Unterscheidung, die zurückgeht auf Turner (1987; 1985). Johnston, Laraña und Gusfield (1994) unterscheiden beispielsweise zwischen „individual identity, collective identity, and public identity.“ (Johnston, Laraña und Gusfield 1994, S. 12) Dieser Ansatz blieb nicht ohne Kritik. Rucht (2011a) wendet sich aus zwei Gründen gegen die Unterscheidung von individueller und kollektiver Identität. Erstens hält er die Dichotomisierung dieser beiden Identitäten für unterkomplex, zweitens impliziere die Begrifflichkeit, dass es sich bei der individuellen Identität um eine weniger soziale Identität handele. Er schlägt deshalb die Unterscheidung von physischer Identität, Rollenidentität, Organisationsidentität und kollektiver Identität vor (Rucht 2011a, S. 26-27). Alle diese Identitäten sind soziale Identitäten, die sich verändern und der permanenten Stabilisierung bedürfen (Rucht 2011a, S. 28). Valocchi (2008) weist dagegen in einer Weiterentwicklung von Gamson (1992b) auf unterschiedliche Formen und Fundamente kollektiver Identität hin, also auf kollektive Identitäten im Plural statt im Singular.

Eine weitere wichtige Frage der Forschung ist, auf welcher Ebene kollektive Identität angesiedelt wird. Es gibt Ansätze, die kollektive Identität als primär über die individuelle Identität methodisch zugänglich sehen (Simon 2011) und Ansätze, die kollektive Identität auf der kollektiven Ebene verorten (Gamson 1992b; Haunss 2011b). Die Analyse kollektiver Identität auf der kollektiven Ebene wirft weitere Fragen auf, da soziale Bewegungen als Netzwerke von Netzwerken in verschiedene Strukturen und Organisationen eingebunden sind. Gamson (1991) schlägt vor, kollektive Identität zu verstehen „as three embedded layers: organizational, movement, and solidary.“ (Gamson 1991, S. 40) Rucht (2011b) unterscheidet zwischen der starken Identifikation mit einer Gruppe und der losen kollektiven Identität, die größere Bewegungen verbindet. Saunders

101 Dies spiegelt sich auch in den Problemen der Messung kollektiver Identität wider (als Beispiel für eine Operationalisierung siehe Dunlap und McCright (2008)).

(2008) trifft eine ähnliche Unterscheidung und betont die Schwierigkeiten, die aus einer starken Identifikation mit der Gruppe für den Zusammenhalt der Bewegung resultieren können (Saunders 2008, S. 231-232).

Uneinigkeit gibt es auch im Hinblick auf die Frage, ob kollektive Identität als ein Ergebnis oder als ein Prozess betrachtet werden soll. So beschreiben beispielsweise Melucci (1995; 1989) und Haunss (2004) kollektive Identität als Prozess, andere untersuchen sie eher als ein Ergebnis, das jedoch immer wieder neu verhandelt werden kann (Saunders 2008, S. 232).

Der *Collective Identity*-Ansatz wird häufig mit anderen Ansätzen der Bewegungsforschung verbunden. Oben bereits angedeutet wurde die Verbindung des *Collective Identity*-Ansatzes mit dem *Neue Soziale Bewegungen*-Ansatz (beispielsweise in den Arbeiten von Melucci oder Johnston, Laraña und Gusfield 1994). Hier wird oft der enge Zusammenhang zwischen (kollektiver) Identität und Alltagspraxis betont (Haunss 2011a, Melucci 2010, Kap. 2; Melucci 1996, Kap. 4). Dahinter steht die Annahme, dass kollektive Identität mehr ist als das Ergebnis eines kognitiven Aushandlungsprozesses (Haunss 2011a, S. 43). Andere Autorinnen und Autoren stellen Verbindungen zu anderen theoretischen Ansätzen, wie beispielsweise dem *Framing* her (Choup 2008; Hunt, Benford und Snow 1994). Hier sind kognitive Aspekte kollektiver Identität und ihre Nutzung für die Außendarstellung stärker im Fokus. Untersucht wird außerdem die Bedeutung von politischer Gelegenheitsstruktur für die Entstehung und Veränderung kollektiver Identitäten (Goldner 2001).

Auch gab es in den letzten Jahrzehnten verschiedene Weiterentwicklungen des Ansatzes. Snow und McAdam (2000) und Snow und Anderson (1987) haben das Konzept von *Identity Work* weiterentwickelt, um Prozesse zu beschreiben, wie soziale Bewegungen an ihrer Identität arbeiten und welche Mittel sie dafür einsetzen. Dies wurde aufgegriffen in dem Sammelband von Reger, Myers und Einwohner (2008). Eine andere Weiterentwicklung findet der *Collective Identity*-Ansatz beispielsweise im narrativen Ansatz von Eder (2011). Er definiert kollektive Identität als das,

> was zu einem bestimmten Zeitpunkt als Ergebnis einer sinnhaften Verknüpfung vergangener Ereignisse (im Leben von Individuen oder Gruppen) gesehen wird. Identitäten sind letztlich Konstruktionen einer systematischen Verknüpfung vergangener Ereignisse, oder wie man sagen könnte: eines Werdens (Eder 2011, S. 59-60).

Deutlich wird also an dieser Stelle, dass es eine Vielfalt von Angeboten und Ansatzpunkten für die Erforschung kollektiver Identitäten gibt, sowie Spannungsfelder, in denen sich jede Arbeit verorten muss. In Abgrenzung zu den oben dargestellten Ansätzen wird hier nicht der Begriff der kollektiven Identität, sondern der Begriff des Selbstverständnisses genutzt. In Anlehnung an Roose (2011; 2007) sollen darunter „ jene Eigenschaften und Charakteristika einer sozialen Bewegung, die nach Ansicht des Kollektivs über Zeit und Situationen konstant sind und der Bewegung Kohärenz geben“ (Roose 2011, S. 31) verstanden werden. „Objektive Konstanz oder Einheitlichkeit können dabei hilfreich sein, sind aber nicht notwendig.“ (Roose 2011, S. 31) Das Selbstverständnis ist sozial konstruiert, es wird durch das Kollektiv bestimmt. Unter Kollektiv wird hier die konkrete Basisgruppe verstanden.[102] Das Selbstverständnis ist dabei das,

> was im Diskurs als wesentlich, als Kernmerkmal markiert wird. Zur Identität gehört all jenes, das im Falle eines Wegfalls die Kontinuität und Kohärenz der Bewegung in Frage stellen würde. Was in der Aushandlung als „unverhandelbar“ markiert oder auch impliziert wird, macht die kollektive Identität aus. (Roose 2011, S. 31)

Es gibt dabei keine bestimmten Aspekte, die in allen Bewegungen das Unverhandelbare ausmachen. Das, was jeweils für eine spezifische Gruppe unverhandelbar ist, lässt sich nur empirisch bestimmen. Auch ist das Unverhandelbare weder notwendigerweise Konsens noch über einen längeren Zeitraum konstant. Das Selbstverständnis kann umstritten sein und sich im Laufe der Zeit verändern (Roose 2011, S. 32).[103] Die Untersuchungsebene für das Selbstverständnis ist damit die individuelle Ebene, auch wenn individuelle Vorstellungen davon, was oder wer die Gruppe ist, selbstverständlich in der Gruppe verhandelt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass es unter den Mitgliedern Einigkeit über zentrale Aspekte des gemeinsamen Selbstverständnisses gibt, Details aber unterschiedlich betrachtet oder einzelne Facetten in ihrer Bedeutung unterschiedlich bewertet werden.

Das Selbstverständnis der Gruppe stellt eine Handlungs- und Werteorientierung dar und schränkt damit die potentiell unbeschränkten Interaktionsmöglichkeiten sowohl innerhalb der Gruppe als auch zwischen der Gruppe und ihrer Umwelt ein. Einige Handlungsoptionen werden somit von vornherein ausgeschlossen, wohingegen andere

102 Der Zusammenhalt der einzelnen Gruppen mit der Bewegung wird als eher lose im Sinne von Rucht (2011b) verstanden.

103 Gongaware (2011) weist darauf hin, dass Bewegungen dazu neigen, trotz Veränderungen einen Eindruck von Kontinuität zu konstruieren (keying). Zum Umgang mit herausfordernden Vorstellungen aus der Bewegung selbst siehe Ewick und Steinberg (2014).

bevorzugt werden. Mögliche strategische Ansatzpunkte werden also nicht nur durch die Wahrnehmung externer Gegebenheiten wie Ressourcen oder Gelegenheiten, sondern auch durch gruppenintern entstandene Überzeugungen strukturiert. Dies spiegelt sich in den Strategien wider (Polletta und Jasper 2001, S. 292-296) und beeinflusst deshalb als weiterer Faktor den Strategieprozess.

Obwohl das Selbstverständnis auf kollektiver Ebene verhandelt wird, steht es in (unterschiedlich engem) Bezug zur sozialen Identität des einzelnen Mitglieds und ist somit für die einzelnen Mitglieder unterschiedlich wichtig. Die Identität des Einzelnen wird durch seine Zugehörigkeit zu sozialen Einheiten mitgeprägt.[104]

> Der Einschluss von Aspekten dieser Kategorienzugehörigkeit in mein Selbstkonzept ist aber nicht naturgegeben. [...] Erst die Identifikation macht aus einer (vermeintlich) tatsächlichen Zugehörigkeit zu einer Kategorie eine identitär relevante Zugehörigkeit. Und die Stärke der Identifikation ist relevant für die Prägekraft dieser Zugehörigkeit. (Roose 2011, S. 30)

Die Identifikation mit der sozialen Bewegung ist wichtig, da sie die Loyalität[105], die der Einzelne der Gruppe gegenüber aufbringt, beeinflusst. Die Mitglieder der Gruppe können sich mit dem Selbstverständnis der Gruppe unterschiedlich stark identifizieren (Valocchi 2008). Je wichtiger die Mitgliedschaft, auch emotional (von Scheve 2011, S. 214-215), für eine Person ist, desto eher wird sie bereit sein, etwas für diese Mitgliedschaft aufzugeben oder hinzunehmen und desto eher wird sie versuchen, die Ausrichtung der Gruppe zu beeinflussen, statt ihr einfach den Rücken zu kehren (Hirschman 1974, S. 66).[106] Diese Identifikation mit einer sozialen Kategorie ist auf der individuellen Ebene verortet.[107]

104 Zum Selbstkonzept einer Person gehört nach diesem Verständnis einerseits die personale Identität (persönliche Eigenschaften) und andererseits die soziale Identität (Zugehörigkeit zu sozialen Einheiten) (Roose 2011, S. 30; Roose 2007, S. 124-126).

105 Loyalität ist ein Grund, warum Personen sich dagegen entscheiden, eine Gruppe zu verlassen, mit der sie unzufrieden sind (Hirschman 1974, S. 31-32).

106 Hirschman unterscheidet hier zwischen den beiden Optionen Abwanderung und Widerspruch. „Die Entscheidung für Widerspruch anstelle der Abwanderung bedeutet, daß man als Kunde oder Mitglied den Versuch macht, die Praktiken, Grundsätze und Ausbringung der Firma, bei der man kauft, bzw. der Organisation, der man angehört, zu ändern. Als Widerspruch gilt dabei jeder wie immer geartete Versuch, einen ungünstigen Zustand zu verändern, anstatt ihm auszuweichen, sei es durch individuelle oder kollektive Petition an die unmittelbar Verantwortlichen, durch Berufung an eine höhere Stelle in der Absicht, einen Führungswechsel zu erzwingen, oder durch verschiedene Arten von Aktionen und Protesten, einschließlich jener, die zur Mobilisierung der öffentlichen Meinung dienen sollen.“ (Hirschman 1974, S. 25)

107 Gleichwohl ist sie nicht unabhängig von der Gruppe, sondern entwickelt und verstärkt sich mit der Dauer der Zugehörigkeit und den gemeinsamen Erlebnissen und Erfahrungen („*group-based emotions*“, von Scheve und Ismer 2013, S. 408-409).

Für die vorliegende Arbeit wird der Ansatz der kollektiven Identität mit den Begriffen Selbstverständnis und Identifikation konzeptualisiert. Das Selbstverständnis entspricht damit den Vorstellungen über die Kernmerkmale der Gruppe, die beeinflussen, was als überhaupt denkbare strategische Entscheidung möglich ist, wohingegen mit der Identifikation erfasst werden soll, in welchem Ausmaß die Mitgliedschaft in der Gruppe für die Mitglieder relevant ist.

Das Selbstverständnis markiert, gemeinsam mit der Wahrnehmung der Ressourcen und Gelegenheiten, die Grenzen, innerhalb derer strategische Festlegungen erfolgen. Damit ist aber noch keine Aussage über den Inhalt der Strategie, also ihren konkreten Ansatzpunkt getroffen.

2.5 Der Inhalt strategischer Entscheidungen: die *Theory of Change*

Strategische Entscheidungen werden beeinflusst durch den Prozess, in dem sie zustandekommen sowie durch materielle und ideelle Möglichkeiten und Restriktionen. Ein weiterer wichtiger Aspekt strategischer Entscheidungen ist inhaltlicher Natur, nämlich die Überzeugungen, welche Ansatzpunkte sinnvoll und erfolgversprechend sind. Jedes Thema oder Anliegen kann – auch bei einer sonst vergleichbaren Ausgangslage, auf sehr unterschiedliche Art und Weise adressiert oder bearbeitet werden. Diese inhaltliche Ebene ist deshalb die dritte Säule zur Erklärung des Zustandekommens strategischer Entscheidungen.[108] Zur Ausarbeitung eines theoretischen Ansatzes wird auch an dieser Stelle zunächst auf die Bewegungsforschung zurückgegriffen. Die Auseinandersetzung mit dem *Framing*-Ansatz und dem Ideologiebegriff stellt den Ausgangspunkt dar für die Entwicklung des Konzepts der *Theory of Change*.

2.5.1 *Framing*, Ideologie und *Theory of Change* – eine Begriffsklärung

Der *Cultural Turn* in der Bewegungsforschung rückte die kulturellen und ideellen Aspekte sozialer Bewegungen stärker in den Fokus. Dies lenkte die Aufmerksamkeit auch darauf, wie Bewegungen sich in der Öffentlichkeit darstellen und das Problem, das sie adressieren, konstruieren. Für die Analyse von Strategien ist dabei die Unterscheidung zwischen den Überzeugungen der Aktiven und der Darstellung des Missstandes in der Öffentlichkeit zentral. Während ersteres einen Einfluss auf die Strategie hat, ist letzteres Teil der Strategie und steht damit am Ende des Strategieentwicklungsprozesses. Zur Beschreibung dieser ideellen Aspekte sozialer Bewegungen gibt es in der Bewegungsforschung zwei konkrete Vorschläge. Einerseits den sehr prominenten *Framing*-Ansatz, der sich als ein klassisches Paradigma etabliert hat[109], und andererseits den Ideologie-Begriff, der bislang eine weniger herausragende Rolle spielt.

108 Die inhaltliche Ebene strategischer Entscheidungen bezieht sich auf die Ansatzpunkte von Strategien. Sie ist damit zu unterscheiden von dem Thema, zu dem eine Gruppe arbeitet, auch wenn der Ansatz an einem spezifischen Thema oder die Art und Weise, wie die Gruppe es aufbereitet, Inhalt einer strategischen Entscheidung sein kann.

109 Zur Geschichte und Rezeption des Ansatzes siehe Snow u. a. (2014).

Der *Framing*[110]-Ansatz (Snow u. a. 1997) hat das zentrale Anliegen „[of] bringing ideas back in“ (Oliver und Johnston 2000, S. 37). Er löste Mitte der 1980er Jahre eine rege und bis heute andauernde Forschungstätigkeit an, die eine Vielzahl neuer Erkenntnisse über soziale Bewegungen ans Licht brachte. Dennoch blieb der Ansatz und seine Anwendung nicht frei von Kritik, selbst bei jenen, die mit ihm arbeiten (Benford 1997). 2000 kam es in der Zeitschrift *Mobilization: An International Journal* (Heft 1, 2000) zu einer Diskussion über die Verwendung der Konzepte *Frame* und *Framing* einerseits und Ideologie andererseits für die Beschreibung der ideellen Aspekte sozialer Bewegungen. Der Ideologie-Begriff ist historisch betrachtet der ältere, hat jedoch bis vor kurzem bei der Analyse sozialer Bewegungen kaum eine Rolle gespielt. Aufgrund der unterschiedlichen Forschungstraditionen mit ihren jeweils eigenen Fragestellungen, aus denen sich das *Framing*-Konzept einerseits und das Ideologie-Konzept andererseits ableiten, bieten sie unterschiedliche Erkenntnismöglichkeiten für die Analyse sozialer Bewegungen.

Im Folgenden werden beide Konzepte zunächst dargestellt und voneinander abgegrenzt. Anschließend werden beide durch den Begriff der *Theory of Change* erweitert. Denn weder der *Framing*-Begriff noch der Ideologie-Begriff sind geeignet, die diffusen individuellen Grundannahmen zu beschreiben, auf deren Grundlage Menschen aktiv werden und Aktive darüber entscheiden, ob sie Strategien, *Framings* oder ideologische Prämissen für zutreffend halten oder nicht.[111]

Framing und *Frame*

Analysen, die das *Framing* sozialer Bewegungen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellen, beschäftigen sich mit dem Konstruktionsprozess von Bedeutungen und Ideen durch soziale Bewegungen (Benford und Snow 2000, S. 613). Das Verb *framing*

> denotes an active, processual phenomenon that implies agency and contention at the level of reality construction. It is active in the sense that something is being done, and processual in the sense of a dynamic, evolving process. It entails agency in the sense that what is evolving is the work of social movement organizations or movement activists. And it is contentious in the sense that it involves the generation

110 Während die deutsche Übersetzung des Werkes von Goffman (1993) den englischen Begriff *Frame* konsequent mit Rahmen übersetzt, verwenden die deutschen Arbeiten in der Bewegungsforschung meist den englischen Ausdruck *Frame* beziehungsweise *Framing*. Da dieser Artikel an die Diskussionen der Bewegungsforschung anschließt, soll diese Praxis hier übernommen werden.

111 Ein anderer Versuch, auf diese konzeptionelle Leerstelle zu reagieren, ist Gillans Konzept des *Orientational Framing* (Gillan 2008).

> of interpretive frames that not only differ from existing ones but that may also challenge them. The resultant products of this framing activity are referred to as „collective action frames“. (Benford und Snow 2000, S. 614)

Erving Goffman, durch dessen Arbeiten der *Framing*-Begriff in der Soziologie große Verbreitung fand, definiert *Frames* auf der individuellen Ebene als „Organisationsprinzipien für Ereignisse“ (Goffman 1993, S. 19):

> I assume that definitions of a situation are built up in accordance with principles of organization which govern events – at least social ones – and our subjective involvement in them; frame is the word I use to refer to such of these basic elements as I am able to identify. That is my definition of frame. My phrase „frame analysis“ is a slogan to refer to the examination in these terms of the organization of experience. (Goffman 1986, S. 11-12)

Frames sozialer Bewegungen unterscheiden sich in zwei Aspekten davon: a) Es handelt sich um gemeinsame, über-individuelle (Be-)Deutungen, die das Ergebnis eines kollektiven Aushandlungsprozesses (des *Framing*) sind und zumindest von einer Mehrzahl der Bewegungsmitglieder geteilt werden. b) Diese geteilten *Frames* werden entwickelt mit einer (strategischen) Intention von Wirksamkeit: sie sollen eine Situationsdiagnose, „diagnostic framing“ bieten (was ist das Problem und wie ist es dazu gekommen?), sie sollen eine Prognose, „prognostic framing“ bereitstellen (wie kann die Situation verändert werden, „was tun?“) und motivieren „motivational framing“ (warum solltest Du aktiv werden?) (Benford und Snow 2000, S. 615).

> Collective action frames are constructed in part as movement adherents negotiate a shared understanding of some problematic condition or situation they define as in need of change, make attributions regarding who or what is to blame, articulate an alternative set of arrangements, and urge others to act in concert to affect change. (Benford und Snow 2000, S. 615)

Frames als Ergebnis kollektiver Aushandlungen sind dabei nicht unabhängig von den individuellen „Organisationsprinzipien für Ereignisse“ (Goffman 1993, S. 19). Zentral für die analytische Verwendung in der Bewegungsforschung ist jedoch der kollektive Produktions- und Konstruktionsprozess.

> Certainly collective action frames are, in part, cognitive entities that aid interpretation and social action, but their essence, sociologically, resides in situated social interaction, that is, in the interpretive discussions and debates that social movement actors engage in (Snow und Benford 2000, S. 56).

Am Ende eines Aushandlungsprozesses steht nicht notwendigerweise die individuelle Überzeugung aller Beteiligten, dass der *Frame*, auf den man sich verständigt hat, die

beste Beschreibung des Problems darstellt. *Frames* können von Mitgliedern dennoch unterstützt werden, beispielsweise wenn sie den Prozess, in dem sich die Gruppe auf eine Problemdeutung verständigt hat, für legitim halten (Gillan 2008, S. 254).[112]

Eine große Anzahl von Arbeiten hat sich mit der Identifikation und Analyse von *Frames* beschäftigt (Morrell 2015; Johnston und Alimi 2013; Schlichting und Schmidt 2012; Olesen 2011; Johnston und Noakes 2005; Ayres 2004; Ferree 2003; Taylor 2000; Entman 1993; Gamson 1992a; Snow u. a. 1986). Benford und Snow identifizieren eine Reihe von Merkmalen, in denen sich *Frames* voneinander unterscheiden. Dazu zählen inhaltlich zunächst die Beschreibung des Problems, auf das sie sich beziehen, sowie die Art der Beschreibung (wie flexibel, wie inklusiv) und damit ihre Reichweite. Eine weitere Unterscheidung besteht in der gesellschaftlichen Resonanz, die die *Frames* erzeugen können, die wiederum abhängig ist von der Konsistenz des *Frames*, der Glaubwürdigkeit des Inhalts und der Glaubwürdigkeit derer, die ihn vertreten (Benford und Snow 2000, S. 618-622), sowie ihrer Nähe zu Alltagserfahrungen (Ketelaars 2016). Vor diesem Hintergrund wird auch verständlich, wieso das *Framing* in der Forschung häufig als ein strategischer Prozess verstanden und analysiert wird (Westby 2002, S. 288). In diesem Sinne können *Frames* Teil der Strategie einer sozialen Bewegung sein, um Einfluss auf die öffentliche Meinung zu nehmen oder Unterstützung zu mobilisieren.[113]

Die Analyse und der Vergleich von *Frames* implizieren notwendigerweise die Untersuchung einer Momentaufnahme. Es ist aber das Anliegen des Forschungsansatzes, mehr den Konstruktionsprozess der Aushandlung von Bedeutung in den Mittelpunkt zu stellen und weniger das immer nur temporäre Ergebnis dieses Prozesses zu betrachten (Snow und Benford 2000, S. 56). Das ist deshalb so zentral, weil die Autoren das Ziel dieses Ansatzes „in moving beyond the ‚description of movement ideology'" (Snow und Benford 2000, S. 56) sehen. Ideen, Bedeutungen und Situationsdeutungen werden also nicht als gegeben, sondern als kollektiv konstruiert verstanden (Snow und Benford 2000, S. 56). Sie unterliegen ständiger Diskussion, Veränderung, Anpassung und Weiterentwicklung. „[W]e sought to bring some dynamism to a rather static conceptualization of ideology"

112 Hart (2008) weist außerdem darauf hin, dass es Gründe geben kann, warum sich einzelne einer Organisation oder Bewegung anschließen, selbst wenn sie die dort vertretenen *Frames* nicht für überzeugend halten.

113 „Diese Kommunikationsarbeit kann man als *strategisches Framing* verstehen. Dabei geht es darum, ein Thema interessengeleitet und zielgerichtet auf eine bestimme Art zu rahmen und bestimmte Problemaspekte in den Vordergrund zu zurücken [sic!]" (Schlichting und Schmidt 2012, S. 29, kursiv im Original).

(Snow und Benford 2000, S. 56).

Ideologie

Der Ideologiebegriff kann auf eine lange Geschichte zurückblicken und hat seine Wurzeln in der Politik(wissenschaft).[114] Snow und Byrd (2007) unterscheiden drei Konzeptionen des Begriffs: a) eine neutrale beziehungsweise wertfreie, b) eine kritische (Ideologie als Instrument sozialer Kontrolle) und c) Ideologie als Agent sozialen Wandels (Snow und Byrd 2007, S. 121-122).

Oliver und Johnston argumentieren in ihrem Artikel für die Verwendung des Ideologiebegriffs in der Bewegungsforschung und versuchen, ihn dafür analytisch nutzbar zu machen (Oliver und Johnston 2000). Ihr Verständnis des Ideologiebegriffs soll deshalb im Folgenden als Diskussionsgrundlage dienen:

> The concept of ideology focuses on ideas, on their systematic relations to each other, and on their implications for social and political action based on value commitments. A tentative definition (based heavily on Wilson's) would capture this core meaning: *a system of meaning that couples assertions and theories about the nature of social life with values and norms relevant to promoting or resisting social change.* (Oliver und Johnston 2000, S. 43, kursiv im Original)[115]

Die Autoren gehen also davon aus, dass Ideologien drei Dimensionen umfassen: 1) eine Theorie der Gesellschaft, also Annahmen darüber, wie die Gesellschaft ist[116], 2) Werte, also Überzeugungen davon, was richtig und falsch, gut und schlecht ist, sowie 3) Moralvorstellungen, also Verhaltensstandards, die vorgeben, was man tun oder lassen muss, insbesondere im Hinblick auf sozialen Wandel (Oliver und Johnston 2000, S. 44).

Die Theorien, die den Ideologien von sozialen Bewegungen zugrunde liegen, „can be understood as part of intellectual history and subjected to the same standards of logic

114 Ein Überblick über die Verwendung des Begriffs mit Schwerpunkt auf der Nutzung in der Bewegungsforschung findet sich in Oliver und Johnston (2000, S. 42-44).

115 Die Definition umfasst damit zentrale Dimensionen eines Ideologiebegriffs, wie er in der Bewegungsforschung häufig genutzt wird: „In the study of social movements, ideology is generally invoked as a cover term for a relatively stable and coherent set of values, beliefs and goals associated with a movement or a broader, encompassing social entity, and is assumed to provide the rationale for defending or challenging various social arrangements and conditions“ (Snow 2007, S. 396).

116 Die Autoren unterstellen einen breiten Theoriebegriff, „to refer to systems or sets of beliefs that explain how social arrangements came to be and how they might be changed or strengthened.“ (Oliver und Johnston 2000, S. 44)

and evidence as any other theories“ (Oliver und Johnston 2000, S. 45).[117] Ideologien stehen den Mitgliedern einer Bewegung nicht einfach zur Verfügung, sie müssen erlernt werden. Bewegungsmitglieder eignen sich Ideologien in einem langsamen Prozess der Bildung und Sozialisation an (Oliver und Johnston 2000, S. 47-48).

Der Unterschied zwischen Ideologie und *Framing*

Die Darstellung der beiden Konzepte verweist bereits auf einige zentrale Unterschiede. Betrachtet man zunächst den Entstehungsprozess von Ideologien und *Frames*, dann ist die Entwicklung von *Frames* (*Framing*) ein intentionaler Prozess, gerichtet an eine Öffentlichkeit, die eine Problemdeutung akzeptieren, Vorgehensvorschläge für sinnvoll erachten und ihre Umsetzung unterstützen soll, wohingegen die Entstehung von Ideologien Teil der theoretischen und intellektuellen Auseinandersetzung innerhalb der Bewegung ist.[118] Die grundlegenden Differenzen fassen Benford und Snow (2000) folgendermaßen zusammen:

> Ideology is generally portrayed as a fairly broad, coherent, and relatively durable set of beliefs that affects one's orientation not only to politics but to everyday life more generally. This conception holds whether one subscribes to a more general and neutral view of ideology (e.g. Geertz 1973) or to a more critical view wherein ideology is seen as functioning to sustain existing class structures and relations of domination (e.g. Thompson 1984). In either case, the reference is to fairly pervasive and integrated set of beliefs and values that have considerable staying power. In contrast, collective action frames function as innovative amplifications and extensions of, or antidotes to, existing ideologies or components of them. Accordingly, ideology functions as both a constraint and resource in relation to framing processes and collective action frames, a relationship we touch upon at several points throughout the article. (Benford und Snow 2000, S. 613, Fußnote 2)[119]

117 Die Frage danach, wie stark logisch und in sich kohärent Ideologien sind, wird in der Bewegungsforschung unterschiedlich beantwortet. Eine gegenteilige Auffassung vertritt beispielsweise Platt (2002, S. 330).

118 Nach Rochon (1998) geschieht dies vor allem in kleinen „critical communities“, in Netzwerken, in denen relativ kohärente Diskurse zur Beschreibung spezifischer Probleme entwickelt werden (Rochon 1998, S. 22-25). Diese neuen Ideen werden dann von sozialen Bewegungen zu ideologischen *Frames* verbreitet und einem größeren Publikum zugänglich gemacht (Rochon 1998, S. 30-31). „The critical community is interested primarily in the development of new values; the movement is interested in winning social and political acceptance for those values. While the critical community operates mainly through communication within a network of people engaged in conceptual clarification and empirical analysis of a problem, the primary tools of the movement lie in collective action.“ (Rochon 1998, S. 31) Rochon betrachtet *Framing* und Ideologie damit als analytisch trennbar. Die Ideen der „critical communities“ bedürfen einer Anpassung, eines *Framings*, um öffentlich anschlussfähig zu werden (Rochon 1998, S. 31).

119 Eine ausführliche Diskussion über den Zusammenhang von Framing und Ideologie und ihre Wirkungsweise bei sozialen Bewegungen findet sich in Westby (2002).

Diese Unterschiede erklären, warum sowohl bei den Autoren, die sich für eine stärkere Nutzung des Ideologiebegriffs in der Bewegungsforschung einsetzen (Oliver und Johnston 2000; Zald 2000; Dalton 1994) als auch bei denjenigen, die den Begriff für weniger hilfreich und analytisch eher schwach halten (Snow und Byrd 2007; Snow 2007; Snow und Benford 2000) große Übereinstimmung darin besteht, konzeptionell zwischen *Framing* und Ideologie zu trennen.

Westby (2002) arbeitet das Verhältnis von *Frames* und Ideologien weiter aus und legt dabei einen ähnlichen Ideologiebegriff zugrunde wie Oliver und Johnston (2000, S. 43). Während Ideologien also eine theoretische und konsistente Interpretation der Wirklichkeit implizieren, können strategische Imperative und Handlungszwänge pragmatische und weniger konsistente Problembeschreibungen nötig machen. *Framing* erfordert, so Westby, die Verbindung dieser beiden Aspekte, wobei er sechs mögliche Formen unterscheidet:

> (1) simple derivation of strategic discourse from ideology; (2) strategic discourse suppressed by ideology; (3) strategic discourse remote from ideology; (4) the fusion of ideology and strategic discourse in action; (5) strategic framing beyond ideological boundaries; and (6) framing which strategically appropriates hegemonic ideology. (Westby 2002, S. 292)

In den Extremen können Ideologie und Frame also identisch sein – oder aber auch völlig unabhängig voneinander: „Movement ideology may be so dominant that strategic considerations are rejected. At the other extreme, framing may proceed on a more or less purely strategic plane, dissociated from any ideology.“ (Westby 2002, S. 299)

Kritische Diskussion der Begriffe *Framing* und Ideologie

Frames sind kollektive Situationsdeutungen, die in einem gemeinsamen Prozess, dem *Framing* konstruiert und verändert werden. Sie sind in hohem Maße dynamisch und unterliegen ständigen Anpassungen an neue Situationen oder Informationen. Damit lässt sich, analytisch betrachtet, ein Teil der ideellen Bewegungsaktivitäten sehr gut darstellen. Der *Framing*-Ansatz ist aber ungeeignet, um zugrundeliegende Überzeugungen zu beschreiben und den Einfluss dieser Überzeugungen auf die (strategisch) genutzten *Frames* sowie den *Framing*-Prozess zu bestimmen.

Der Ideologie-Begriff könnte analytisch diese Lücke füllen, beschreibt er doch tieferliegende Überzeugungen und Werte, die sehr viel träger und weniger dynamisch entwickelt werden. Allerdings blieb die oben vorgestellte Ideologie-Konzeption nicht ohne Widerspruch. So kritisieren Snow und Byrd (2007) zu Recht, dass die Vorstellung einer tendenziell starren, konsistenten Ideologie mit einem festen Fundament an Wert- und Moralvorstellungen, die sich auf das Alltagshandeln auswirken, empirisch nicht haltbar ist – zeigen doch Studien, dass die meisten Menschen gerade nicht über konsistente Wert- und Moralvorstellungen verfügen, sondern dass diese durchaus widersprüchlich sein können (Snow und Byrd 2007, S. 122). Nicht alle Aktivistinnen und Aktivisten verfügen über intellektuell ausgearbeitete Theorien, die für ihr Engagement und ihre strategischen Entscheidungen leitend sind – und noch geringer ist die Anzahl derjenigen, bei denen intellektuelle Überzeugungen mit konsistenten Wert- und Moralvorstellungen verbunden sind und diese zudem als handlungsleitend für das Bewegungshandeln beschrieben werden können.[120] Der theoretische Teil von Ideologien ist lernbar – Werte- und Moralvorstellungen sind jedoch auch Teil einer politischen Sozialisation[121] und Lebenserfahrung[122]. So liegen die Ursprünge politischen Engagements und damit auch fundamentale Annahmen darüber, ob und wie Wirksamkeit erreicht werden kann, biographisch oft viel früher als das tatsächliche Engagement:

120 Snow (2007) sieht vier kritische Tendenzen in der momentanen Verwendung des Ideologiebegriffs in der Bewegungsforschung: „One is the tendency to assume greater ideological coherence and integration than often exists, the second is the tendency to assume greater ideological unanimity among participants than is often the case, the third is the tendency to assume greater correspondence between ideology and behavior than is often the case, and the fourth is the tendency to see movement-related framing activity as merely ideologically derived." (Snow 2007, S. 397)

121 Das Handwörterbuch zur politischen Kultur definiert politische Sozialisation wie folgt: „Bringt man die verschiedenen pol. und theoretisch/methodischen Positionen und Prämissen auf die beiden kürzesten, von allen Disziplinen und Richtungen akzeptierten Definitionen, so bezeichnet p.S. [politische Sozialisation, JB] entweder den *Lernprozeß*, innerhalb dessen ein Individuum sich jene Persönlichkeitsmerkmale [...], Kenntnisse [...], Fähigkeiten und Werte *aneignet*, welche → pol. Bewußtsein und pol. Verhalten strukturieren und lenken, welche also politisch relevant sind; oder den Lernprozeß, innerhalb dessen einem Individuum jene ... *vermittelt werden*." (Greiffenhagen 1981, S. 334, kursiv im Original) Dabei gibt es in der Sozialisationsforschung unterschiedliche Annahmen darüber, in welcher Lebensphase die entscheidenden Weichenstellungen getroffen werden und wie fest beziehungsweise veränderlich die so gewonnenen Überzeugungen sind (Greiffenhagen 1981).

122 „Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass sich affektive Aspekte politischer Identität vergleichsweise unbewusst und früh im Lebenszyklus herausbilden und im Lebensverlauf relativ stabil sind. [...] So kommen die Heranwachsenden bereits mit vergleichsweise klaren affektiven Präferenzen für Parteien und politische Persönlichkeiten in die Lebensphase der Adoleszenz [...]. Emotionale Prägungen liegen somit bereits vor der Entwicklung von Wissen und Verständnis für politische Realitäten vor und weisen häufig positive Zusammenhänge mit einer allgemeinen Lebenszufriedenheit und einem grundlegenden Zukunftsoptimismus auf" (Buhl 2003, S. 32-33). Auch die Frage, ob Menschen überhaupt politisch aktiv werden, entscheidet sich schon relativ früh (Buhl 2003, S. 34). Kognitive politische Kompetenzen werden hingegen vor allem im Jugendalter erworben (Buhl 2003, S. 36, 38-39).

> Entscheidend ist offenbar, ob jungen Menschen Politisches frühzeitig wichtig geworden ist. Je mehr kognitive Mobilisierung für politische Fragen ihnen eigen ist, desto mehr engagieren sie sich auch tatsächlich politisch. Bedeutsam ist dieser Befund vor allem aus einer sozialisationstheoretischen Perspektive: Politisches Engagement im engeren Sinne kann oftmals erst im Erwachsenenalter zum Tragen kommen, kognitive Mobilisierung für das Politische hingegen wesentlich früher gelernt bzw. internalisiert werden. (Boehnike, Fuß und Rupf 2000, S. 116)

Während die Vermittlung von Ideologien in der Bewegungsforschung als ein Lernprozess *innerhalb* der Bewegung verstanden wird, sind an der politischen Sozialisation eines Menschen eine Vielzahl von Institutionen, darunter insbesondere die Familie, aber auch die Schule, die *Peer Group*[123] und die Medien beteiligt (Rippl 2004, S. 18; Buhl 2003, S. 11; Schmitt 1979, S. 223).[124] Grundlegende individuelle Vorstellungen darüber, wie die Gesellschaft funktioniert und wie gesellschaftlicher Wandel gestaltet werden kann, können also weder mit dem *Framing*- noch mit dem Ideologiebegriff adäquat erfasst werden.

Theory of Change

Voraussetzung für Bewegungshandeln ist a) die Überzeugung, dass Wandel notwendig ist und b) eine (diffuse) Vorstellung davon, wie gesellschaftliche Veränderung möglich ist. Zwei Konzepte, mit denen diese Überzeugungen in der Bewegungsforschung momentan beschrieben werden, sind *Framing* und Ideologie. Beide Konzepte verweisen auf wichtige Aspekte sozialer Bewegungen, sind aber für die Analyse von Grundannahmen über die Gesellschaft nur eingeschränkt geeignet. Der *Framing*-Begriff, weil er zu dynamisch ist – und der Ideologiebegriff, weil er zu hohe Ansprüche an zugrundeliegende Theorien und Wertüberzeugungen richtet. Deshalb wird hier ein weiterer Begriff vorgeschlagen: *Theory of Change*.[125] Personen, die in sozialen Bewegungen aktiv werden, tun das aus der Überzeugung heraus, dass ihr Handeln „Sinn hat“, also einen Unterschied macht. Damit verbunden sind bestimmte Vorstellungen über die Menschen, die Gesellschaft und die Möglichkeit sozialen Wandels. Diese Überzeugungen sind nicht identisch mit

123 Zum Einfluss von Gleichaltrigengruppen siehe Hopf (1997, S. 154-161). Sind diese Gruppen bereits politisch aktiv, kann dort auch eine Form von ideologischer, bewegungsinterner Weiterbildung erfolgen, die dann das politische (Selbst-)Verständnis mitformt.

124 Politische Sozialisation endet nicht mit dem Eintritt ins Erwachsenenalter (Rippl 2004, S. 19). Ideologische Weiterbildung ist also nicht ohne Einfluss, stellt aber keine notwendige Voraussetzung für politisches Engagement oder für bestimmte Annahmen über die Funktionsweise von Gesellschaft dar.

125 Der Begriff *Theory of Change* ist nicht neu. Im englischsprachigen Raum wird damit meist im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit entweder eine Methode zur Projektplanung oder eine Möglichkeit der Evaluation von Veränderungsprozessen beschrieben. In der Bewegungsforschung wird der Begriff (bislang) nicht verwendet, allerdings bezeichnen in sozialen Bewegungen Aktive in Deutschland damit Grundannahmen, die hinter bestimmten Aktionen und Strategien stehen. Die Verwendung ist aber eher selten und in aller Regel unsystematisch.

dem *Framing* eines bestimmten Problems – und nicht notwendigerweise als durchdachte Ideologie formuliert und präsent. Aber sie sind in hohem Maße handlungsleitend – nämlich dafür, ob Menschen sich überhaupt engagieren und welche Form des Engagements sie für sinnvoll halten.

Eine *Theory of Change* umfasst also grundlegende Annahmen in dreierlei Hinsicht:

a) darüber, wie die Gesellschaft ist und funktioniert/Menschenbild;
b) darüber, wie die Gesellschaft sein sollte;
c) darüber, wie Gesellschaft verändert werden kann.

Theories of Change sind nicht notwendigerweise in sich kohärent. Sie bewegen sich vielmehr auf einem Kontinuum zwischen einer sehr durchdachten, konsistenten (ideologischen) Betrachtungsweise von Gesellschaft auf der einen Seite und einer sehr fragmentierten, spezifischen Situationen angepassten Betrachtungsweise von Gesellschaft auf der anderen Seite. *Theories of Change* können deshalb nur anhand eines bestimmten Frage-/Problemkomplexes untersucht und verglichen werden, da einzelne Personen über eine Vielzahl von Theorien verfügen können, zwischen denen sie situationsbezogen wechseln. Die Frage beispielsweise, ob Menschen gut oder böse, dumm oder lernfähig sind, mag je nach Problem und Kontext von einer einzigen Person sehr unterschiedlich beantwortet werden.

Theories of Change entwickeln sich in der politischen Sozialisation und ruhen damit in der (politischen) Kultur einer Gesellschaft. Sie basieren nicht notwendigerweise auf konsistenten Ideologien, können aber durch ideologische Schulung beeinflusst werden. *Theories of Change* sind nicht statisch, ändern sich aber deutlich langsamer und sind unflexibler als das *Framing* eines spezifischen Problems, das an die jeweiligen Gegebenheiten strategisch angepasst werden kann. Die *Theories of Change* implizieren, abhängig von ihren Prämissen, unterschiedliche Möglichkeiten und Wege der gesellschaftlichen Veränderung. Diese Präferenzen für verschiedene Ansatzpunkte sind für die inhaltliche Ausgestaltung der Strategien von Bedeutung.

Plädoyer für eine erweiterte Begrifflichkeit

Warum scheint es sinnvoll, zwischen *Frame*, Ideologie und *Theory of Change* zu unterscheiden? Welchen Erkenntnisgewinn kann die weitere Begrifflichkeit bringen? Soziale

Bewegungen können *Frames* nutzen, die nicht ihren Überzeugungen entsprechen, aber ihre Ziele unterstützen. Es kann rein strategische Überlegungen geben, welche Problemdeutung gesellschaftlich resonanzfähig ist. Beispielsweise kann eine Gruppe, die den Neubau von Kohlekraftwerken aufgrund des hohen CO_2-Ausstoßes und der damit einhergehenden Klimabelastung ablehnt, sich dafür entscheiden, das Thema in der Öffentlichkeit anders zu *framen*. Die lokalen Gesundheitsgefährdungen, die von einem neuen Kohlekraftwerk ausgehen, in den Vordergrund zu stellen, mag zu einer höheren Resonanz bei der anwohnenden Bevölkerung führen als das Klima-Thema. Eine Kooperation zwischen einer Gruppe, die eine Umweltideologie vertritt, mit einer, die Kohlekraft aufgrund der oft damit verbundenen Menschenrechtsverletzungen ablehnt unter einem Gesundheits-*Framing*, ist als Extremfall durchaus möglich.[126] Vertreten diese Gruppen aber verschiedene *Theories of Change*, haben also verschiedene Vorstellungen davon, wie Gesellschaft verändert werden kann, sind sie nicht gemeinsam handlungsfähig. Die Frage, ob beispielsweise die Beeinflussung der öffentlichen Meinung tatsächlich zu gesellschaftlicher Veränderung führt, ist nicht verhandelbar.[127] Divergierende Überzeugungen an dieser Stelle führen vielmehr zu völlig unterschiedlichen strategischen Entscheidungen und Ausrichtungen. Dies macht deutlich, dass dieser inhaltliche Aspekt eine hohe Relevanz für strategische Entscheidungen besitzt. Während es möglich, wenn auch empirisch eher selten ist, dass Gruppen auf (strategisches) öffentliches *Framing* verzichten[128], müssen inhaltliche Entscheidungen über den Ansatzpunkt getroffen werden. Aktive benötigen also weder notwendigerweise eine Ideologie noch ein strategisches *Framing* – aber eine Vorstellung davon, dass das, was sie tun, etwas verändert: Eine *Theory of Change*.

126 Forschungen zeigen, dass es innerhalb von Bewegungen ideologische Diversität gibt: „(1) movements frequently have internal schismatic struggles over ideology; (2) the various forms of collaboration in movements often engender contentious ideological variants; (3) there may be differences regarding the primacy of particular aspects of the ideology; or (4) the movement may march under an eclectic banner of more than a single distinct ideology.“ (Westby 2002, S. 290-291)

127 Tatsächlich ist sie auch nicht objektiv zu entscheiden, da das Messen von Erfolgen sozialer Bewegungen komplex und lediglich für den Bereich politischer Erfolge einigermaßen gelungen ist. Es gibt also keine Möglichkeit, die Annahmen zweifelsfrei durch wissenschaftliche Studien zu belegen oder zu entkräften.

128 Gillan (2008, S. 250) verweist auf das Beispiel einiger *Direct-Action*-Tierrechtsgruppen, die nicht das Ziel haben, mithilfe strategischen *Framings* öffentliche Unterstützung oder Mitgliederzuwachs zu erreichen.

2.5.2 Luhmanns Systemtheorie als Analyseraster verschiedener *Theories of Change*

Nachdem zunächst die Unterschiede zwischen *Framing*, Ideologie und *Theory of Change* herausgearbeitet wurden, soll nun das zuletzt diskutierte Konzept der *Theory of Change* dargestellt werden. Die systemtheoretische Perspektive (Luhmann 1990a) wird genutzt, um die unterschiedlichen *Theories of Change* analytisch beschreibbar und vergleichbar zu machen. Dafür skizziere ich im Folgenden einige Kerngedanken der Systemtheorie, bevor ich anschließend zeigen werde, welche Merkmale Luhmann den einzelnen gesellschaftlichen Teilsystemen zuschreibt und wie diese Zuschreibungen als analytische Vergleichsfolie verschiedener *Theories of Change* fungieren können. Da die Systemtheorie hier lediglich als Analyseraster dienen soll, findet eine Beschränkung auf die dafür relevanten Begrifflichkeiten statt[129], eine vollständige Rezeption der Theorie Luhmanns ist in diesem Rahmen weder möglich noch notwendig.

Soziale Systeme und funktionale Differenzierung

Luhmann nimmt die Prämisse, dass selbstreferentielle Systeme existieren, zum Ausgangspunkt seiner Systemtheorie (Luhmann 1997a, S. 502-503; Luhmann 1987a, S. 30-31). Die Entstehung von Systemen geht einher mit der evolutionären Zunahme an Komplexität (Luhmann 1997a, Kap. 3). Systeme stellen eine Möglichkeit dar, diese Komplexität mithilfe von Regeln handhabbar zu machen. Die jeweils systemspezifischen Regeln unterscheiden das System von seiner Umwelt[130] und somit auch von anderen Systemen. Auf einer allgemeinen Ebene unterscheidet Luhmann Maschinen, Organismen, soziale Systeme und psychische Systeme (Luhmann 1987a, S. 16). Zur Darstellung und Analyse der *Theories auf Change* ist eine Beschränkung auf psychische und soziale Systeme ausreichend.[131]

Die moderne Gesellschaft zeichnet sich durch die funktionale Ausdifferenzierung verschiedener Teilsysteme aus (Luhmann 1997b, S. 745-746). Diese Teilsysteme übernehmen jeweils spezifische Funktionen für die Gesellschaft und sind für diese Funktion

129 Aus diesem Grund wird auch auf die Darstellung eines Forschungsstands und die Einordnung und Diskussion der verschiedenen Arbeiten Luhmanns verzichtet.

130 Unter Umwelt versteht Luhmann dabei alles, was nicht das System ist (Luhmann 1987a, S. 249).

131 Psychische und soziale Systeme unterscheiden sich von den anderen Systemen darin, dass sie auf Sinn angewiesen sind (Luhmann 1987a, S. 18). Kennzeichen des sozialen Systems Gesellschaft ist, dass es sich über Kommunikation produziert und reproduziert (Luhmann 1997a, S. 81-82).

alleine zuständig (Luhmann 1997a, S. 131).[132] Das bedeutet auch, dass sie immer nur ihre jeweilige Funktion erfüllen und andere Funktionssysteme nicht ersetzen können. Konkret heißt das: Wirtschaft und Wissenschaft sind unterschiedliche Teilsysteme der Gesellschaft. Die Wirtschaft ist zuständig für die Vorsorge und Verteilung von Gütern durch Zahlungen, die Wissenschaft für die Produktion von Wissen. Nur mithilfe von Wissenschaft, nicht aber mit Geld, kann Wissen erzeugt werden (Luhmann 1997b, S. 763). Diese Ausdifferenzierung in verschiedene Subsysteme bedeutet dabei nicht, dass die Welt in verschiedene Teile geteilt wird, vielmehr hat jedes Subsystem innerhalb der Gesellschaft seinen eigenen, spezifischen Blick auf die Gesellschaft (Luhmann 1997a, S. 150; Luhmann 1997b, S. 598).

Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, Codes und Programme

Kommunikation ist die Grundlage sozialer Systeme. Um soziale Systeme zu erhalten, muss die Fortsetzung der Kommunikation gewährleistet werden. Dies geschieht, indem alle Kommunikation binär codiert wird, alle Aussagen immer angenommen oder abgelehnt werden können (Luhmann 1997a, S. 221). Codes

> stellen für alles, was in ihrem Anwendungsbereich (den sie selbst definieren) als Information (die sie selbst konstituieren) vorkommt, ein Negativkorrelat zur Verfügung. Also etwa: wahr/unwahr; geliebt/nicht geliebt; Eigentum haben/nicht haben; Prüfungen bestehen/nicht bestehen; Amtsmacht ausüben/ihr unterworfen sein usw. Daraufhin erscheint alles, was mit der Form des Codes erfaßt wird, als kontingent - als auch anders möglich. (Luhmann 1997b, S. 750)

Eine dermaßen codierte Kommunikation ist immer fortsetzbar (Luhmann 1997a, S. 229-230). Luhmann geht jedoch davon aus, dass erfolgreiche Kommunikation außerordentlich

132 Luhmann übernahm den Begriff der funktionalen Differenzierung aus der Theorie Talcott Parsons. „In einer System-Umwelt-Perspektive ist es konsequent, die Teilsysteme der modernen Gesellschaft über ihre jeweiligen gesellschaftlichen Funktionen und die Gesellschaft insgesamt als funktional differenzierte zu bestimmen." (Schimank 2005, S. 53) Die Vorstellung der Autopoiesis der Systeme, die Luhmann seit Anfang der 1980er Jahre verstärkt aufgreift, bricht aber mit diesem Ansatz. Werden die einzelnen Teilsysteme als autopoietisch geschlossen betrachtet, konstituieren sie sich nicht durch ihre Funktion, sondern durch einen binären Code (Schimank 2005, S. 53-54). Die Teilsysteme sind durch strukturelle Kopplungen aneinander gebunden und dadurch in der Lage, füreinander Leistungen zu erbringen (Schimank 2005, S. 55). In diesem Sinne handelt es sich bei Funktionen um Zuschreibungen, „also um kommunikativ erzeugte Konstrukte darüber, wie die Teilsysteme in der Gesellschaft und für diese funktionieren." (Schimank 2005, S. 58) Durch diese Umstellung von Funktion auf Leistung finden sich in den Werken Luhmanns je nach Entstehungszeitpunkt beide Begrifflichkeiten. Da die Systemtheorie hier vor allem als Kontrastfolie zur Analyse verschiedener *Theories of Change* dient, ist die Unterscheidung im Folgenden wenig relevant. Um Verwirrung zu vermeiden, wird im weiteren Verlauf in aller Regel am Sprachgebrauch Luhmanns festgehalten. Zum Stellenwert des Funktionsbegriffs in der Systemtheorie siehe Schimank (2005, S. 58).

unwahrscheinlich ist (Luhmann 1987a, S. 216-219). Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien entwickelten sich, um Anschlusskommunikation zu gewährleisten, indem sie funktionierende Kommunikation wahrscheinlicher machen (Luhmann 1991b, S. 174; Luhmann 1987a, S. 221-223).[133] Symbolische generalisierte Kommunikationsmedien wie beispielsweise Wahrheit oder Geld motivieren zur Annahme von Kommunikation, indem sie eine Präferenz für die eine Seite des Codes festlegen.[134] „So gibt man eigene Güter her oder leistet Dienste, wenn (und nur wenn) dafür bezahlt wird." (Luhmann 1997a, S. 204) Die Funktion symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien besteht also darin, „die Annahme einer Kommunikation erwartbar zu machen in Fällen, in denen die Ablehnung wahrscheinlich ist." (Luhmann 1997a, S. 316)

Weder die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien noch die Codes an sich ermöglichen bereits die Zuordnung zu dem einen oder dem anderen Code-Wert. Um beispielsweise entscheiden zu können, ob etwas wahr oder unwahr/falsch ist, sind Entscheidungsregeln nötig. Diese Entscheidungsregeln nennt Luhmann Programme (Luhmann 1997b, S. 750-751). Programme gelten jeweils nur für einen spezifischen Code, sie sind nicht verallgemeinerbar (Luhmann 1997a, S. 377). Das Teilsystem Wissenschaft operiert beispielsweise mit dem Code wahr/unwahr; Programme, die spezifizieren, welche Seite des Codes gerade zutreffend ist, bestehen aus wissenschaftlichen Theorien und Methoden (Luhmann 1997a, S. 377). Eine Entscheidung für den einen oder den anderen Codewert muss getroffen werden, sie ist allerdings revidierbar.

> Was als Recht festgestellt ist, kann in der weiteren Kommunikation dazu dienen, die Frage Recht oder Unrecht erneut aufzuwerfen, zum Beispiel eine Rechtsänderung zu verlangen. Was wahr zu sein schien, mag bei neuen Daten oder neuen Theorien revisionsbedürftig werden. (Luhmann 1997b, S. 749)

Während die Codes unveränderlich sind, können Programme also angepasst und modifiziert werden (Luhmann 1990a, S. 90-91). Sie ermöglichen Lernfähigkeit und damit beispielsweise die Neubewertung der Annahme „die Erde ist eine Scheibe" als unwahr.

133 Eine ausführlichere Darstellung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien findet sich in dem Aufsatz „Einführende Bemerkungen zur Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien" (Luhmann 1991b, S. 170-192).

134 Bei Luhmann heißt es dazu konkret: Aufgabe der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien ist es, „die Selektion der Kommunikation so zu konditionieren, daß sie zugleich als Motivationsmittel wirken, also die Befolgung des Selektionsvorschlags hinreichend sicherstellen kann." (Luhmann 1987a, S. 222)

Gesellschaftliche Teilsysteme: Information, Irritation und strukturelle Kopplung

Die oben dargestellten Merkmale gelten nicht nur auf der Ebene des sozialen Systems, sondern auch für die gesellschaftlichen Teilsysteme. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, Codes und Programme erfüllen in allen gesellschaftlichen Teilsystemen die gleichen Funktionen. Die Teilsysteme unterscheiden sich also nicht durch ihre Funktionsweise, sondern durch die für sie relevanten Codes. So wird ein spezifischer Code immer nur „in diesem und in keinem anderen System benutzt“ (Luhmann 1997b, S. 748). Dies geht einher mit einer universellen Anwendung dieses Codes auf alle möglichen gesellschaftlichen Aspekte (Luhmann 1990a, S. 78-79). Das Wissenschaftssystem betrachtet alle gesellschaftlichen Fragestellungen unter dem Aspekt wahr/unwahr. Kann der Code nicht angewandt werden, handelt es sich um Kommunikation, die nicht in den Anwendungsbereich dieses Teilsystems fällt (Luhmann 1990a, S. 79-80). Im Wissenschaftssystem kann die juristische Frage von Recht oder Unrecht also nicht beantwortet werden, ebenso wenig wie juristisch festgestellt werden kann, ob eine Sachverhalt wahr oder unwahr ist.

Dabei sind die gesellschaftlichen Teilsysteme selbstsubstitutiv, ihre Strukturen können nur „durch andere Strukturen mit der gleichen Funktion und der gleichen Typik ersetzt werden“ (Luhmann 1997a, S. 492). Konkret heißt das: nur neue Theorien können alte Theorien in der Wissenschaft ersetzen, nur neue Gesetze können alte Gesetze im Rechtssystem ersetzen (Luhmann 1997a, S. 492).

Information und Irritation

Diese Funktionsweise hat Einfluss darauf, was in den jeweiligen Teilsystemen bearbeitet werden kann. Der Code wirkt als Filter dafür, welche Informationen dem System zugänglich sind und was es ausblendet (Luhmann 1987a, S. 239). Ereignisse wirken im Kommunikationsprozess dann als Information, wenn sie codiert sind. Alle anderen, nichtcodierten Ereignisse nimmt das System lediglich als „Störung (Rauschen, noise)“ (Luhmann 1987a, S. 197) wahr. Dies macht die Informationsverarbeitung einerseits sehr effizient, wirft andererseits aber die Frage danach auf, welche Möglichkeiten den Systemen zur Verfügung stehen, mit Zufällen oder Störungen umzugehen. Erforderlich ist dafür, dass diese Irritationen in eine Form gebracht werden, die das Teilsystem verarbeiten kann. Da soziale Systeme auf Sinn und Kommunikation angewiesen sind, müssen

Störungen zunächst in sinnhafte Kommunikation verwandelt werden, um bearbeitet werden zu können (Luhmann 1987a, S. 237).[135]

> Es mögen Fische sterben oder Menschen, das Baden in Seen und Flüssen mag Krankheiten erzeugen, es mag kein Öl mehr aus den Pumpen kommen und die Durchschnittstemperaturen mögen sinken oder steigen: solange darüber nicht kommuniziert wird, hat dies keine gesellschaftlichen Auswirkungen. [...] Die Umwelt kann sich nur durch Irritationen oder Störungen der Kommunikation bemerkbar machen, und diese muß dann auf sich selbst reagieren; so wie ja auch der eigene Leib sich dem Bewußtsein nicht über Bewußtseinskanäle mitteilen kann, sondern nur durch Irritationen, Druck- und Belastungsgefühle, Schmerzen etc., also nur in einer für das Bewußtsein resonanzfähigen Weise. (Luhmann 1990a, S. 63)

Auch sinnhaft kommunizierte Irritationen können nur in den Funktionssystemen verarbeitet werden, wenn sie den Charakter von Informationen haben. Sie werden dann zu Informationen, wenn sie sich in die Codes der jeweiligen Teilsysteme übersetzen lassen. Für das oben zitierte Beispiel heißt das: die sinnhafte Kommunikation über tote Fische kann im Wirtschaftssystem nur als Information behandelt werden, wenn dies Auswirkungen beispielsweise auf den Fischpreis hat. Ist dieser Fisch wirtschaftlich nicht verwertbar, wird das Wirtschaftssystem auf diese Irritation nicht reagieren.[136] Lässt sich das Fischsterben auch in keinem anderen Funktionssystem als Information verarbeiten, hat es gesellschaftlich keine Relevanz, denn in der funktional differenzierten Gesellschaft gibt es keine zentrale Instanz, die Probleme in Umweltbeziehungen lösen kann. „Signale, die die Umwelt erzeugt und die die Gesellschaft in Informationen verwandelt, werden nur in den einzelnen Funktionssystemen aufgenommen und bearbeitet, weil es keine anderen Möglichkeiten gibt." (Luhmann 1997b, S. 802; ähnlich Luhmann 1990a, S. 45-48) Die funktionale Differenzierung mit dem Fokus auf jeweils einen spezifischen Ausschnitt der Wirklichkeit macht eine Rangordnung der Systeme unmöglich (Luhmann 1997b, S. 747-748), da kein System die Funktion eines anderen Systems übernehmen kann (Luhmann 1997b, S. 753).

Eine weitere Folge der funktionalen Differenzierung ist eine hohe Dynamik. Der gleiche Sachverhalt wird – je nach Systemreferenz – als völlig unterschiedliche Information verarbeitet, und die Verarbeitung dieser Information in einem System kann wiederum Verarbeitungsbedarf in anderen Systemen nach sich ziehen (Luhmann 1997a, S. 433-434).

135 Zur genaueren Beschreibung von Sinn als Operationsmerkmal psychischer und sozialer Systeme siehe Luhmann (1997a, S. 44-59).

136 Auf der Ebene der Programme ist Lernen und damit Veränderung möglich, was zumindest in begrenztem Umfang erlaubt, auf bestimmte Umwelteinflüsse zu reagieren (Luhmann 1997a, S. 564-565).

> Was immer passiert, passiert mehrfach - je nach Systemreferenz. So mag eine rasche Verringerung des Bedarfs an Arbeitskräften in der Wirtschaft aus konjunkturellen oder aus Konkurrenzgründen einen Rationalitäts- und Rentabilitätszuwachs bedeuten, zugleich aber im politischen System, in den betroffenen Familien, im Erziehungssystem der Schulen und Hochschulen oder auch als ein neues Forschungsthema der Wissenschaft („Zukunft der Arbeit“) auf Grund einer Veränderung in der Umwelt dieser Systeme ganz andere Kausalreihen auslösen. Und dies, obwohl es für alle Systeme dasselbe Ereignis ist! (Luhmann 1997b, S. 599)

Strukturelle Kopplung

Information und Irritation sind aber nicht die einzigen Möglichkeiten des Systems im Austausch mit seiner Umwelt. Die bisherige Darstellung machte deutlich, dass Systeme feste Codes und eine eigene, selbstreferentielle Funktionsweise[137] haben, die immer nur durch gleiche Elemente ersetzt werden kann (Autopoiesis) (Luhmann 1987a, S. 59-62). Dies bedeutet aber nicht, dass soziale Systeme unabhängig von ihrer Umwelt sind. Vielmehr sind sie auf eine sehr spezifische Weise mit ihrer Umwelt verbunden. Die Grenzen der Systeme

> markieren dabei keinen Abbruch von Zusammenhängen. [...] Aber der Grenzbegriff besagt, daß grenzüberschreitende Prozesse (zum Beispiel des Energie- oder Informationsaustausches) beim Überschreiten der Grenze unter andere Bedingungen der Fortsetzung (zum Beispiel andere Bedingungen der Verwertbarkeit oder andere Bedingungen des Konsenses) gestellt werden. (Luhmann 1987a, S. 35-36)

Die selbstreferentielle Geschlossenheit der Systeme verhindert also nicht den Austausch mit der Umwelt, strukturiert ihn aber.

Soziale Systeme sind an verschiedenen Stellen systematisch, strukturiert und dauerhaft miteinander verbunden. Diese Verbindung, die Luhmann als strukturelle Kopplung bezeichnet, ist Grundbedingung für die Existenz sozialer Systeme. Sie

> bestimmt nicht, was im System geschieht, sie muß aber vorausgesetzt werden, weil anderenfalls die Autopoiesis zum Erliegen käme und das System aufhören würde zu existieren. Insofern ist jedes System immer schon angepaßt an seine Umwelt (oder es existiert nicht), hat aber innerhalb des damit gegebenen Spielraums alle Möglichkeiten, sich unangepaßt zu verhalten (Luhmann 1997a, S. 100-101).

So ist beispielsweise Kommunikation immer schon bereits abhängig von Bewusstsein. Die strukturelle Kopplung von Bewußtseinssystemen und Kommunikationssystemen erfolgt

137 „Ein System kann man als selbstreferentiell bezeichnen, wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert“ (Luhmann 1987a, S. 58-59).

über die Sprache (Luhmann 1997a, S. 108).[138] Aber nicht nur Bewusstseinssysteme und soziale Systeme, sondern auch Teilsysteme sind durch strukturelle Kopplung mit anderen Teilsystemen und mit ihrer Umwelt verbunden. Ein Beispiel für das Ineinandergreifen von Funktionssystemen durch strukturelle Kopplung beschreibt Luhmann in seinem Buch zu ökologischen Gefährdungen: „Der Bau von Kernkraftwerken ist aufgrund von *wissenschaftlichen* Forschungsergebnissen zunächst durch eine *politische* Entscheidung über *rechtliche* Haftungsbeschränkungen *wirtschaftlich* ermöglicht worden." (Luhmann 1990a, S. 99, kursiv im Original)[139]

Die Weltgesellschaft

Die oben dargestellten Funktionssysteme sind charakteristisch für die moderne Gesellschaft. Kennzeichen der modernen Gesellschaft ist zudem, dass sich Gesellschaften nicht mehr voneinander abgrenzen lassen. Vielmehr zirkulieren beispielsweise Personen, Finanzen, Kommunikation und Informationen weltweit (Luhmann 1991b, S. 53-54), weshalb Luhmann von der Weltgesellschaft spricht (Luhmann 1991b, S. 55).

Trotz des Primats funktionaler Differenzierung werden andere Formen der Differenzierung nicht schlechthin ausgeschlossen, spielen aber nur noch eine untergeordnete Rolle (Luhmann 1991b, S. 60). Dieser Entwicklung vorangegangen sind, skizzenhaft dargestellt, zwei weitere Gesellschaftstypen mit anderen Formen der Differenzierung. Am Anfang standen archaische Gesellschaften, die sich durch segmentäre Differenzierung auszeichnen. Sie basieren auf gleichen Einheiten von „Verwandtschaft oder Wohngemeinschaft" (Luhmann 1991b, S. 136). Darüber hinaus sind sie gekennzeichnet durch

138 Um beim Beispiel Kommunikation zu bleiben: „Im Sinne dieses schon recht komplex bestimmten Begriffs ist alle Kommunikation strukturell gekoppelt an Bewußtsein. Ohne Bewußtsein ist Kommunikation unmöglich. Kommunikation ist total (in jeder Operation) auf Bewußtsein angewiesen – allein schon deshalb, weil nur das Bewußtsein, nicht aber die Kommunikation selbst, sinnlich wahrnehmen kann und weder mündliche noch schriftliche Kommunikation ohne Wahrnehmungsleistungen funktionieren könnte." (Luhmann 1997a, S. 103) Das Bewusstsein ist also die Grundlage, aber nicht Teil der Kommunikation. „Ebenso wie Kommunikationssyteme sind auch Bewußtseinssysteme (und auf deren anderer Seite Gehirne, Zellen usw. ...) operativ geschlossene Systeme, die keinen Kontakt zueinander unterhalten können. Es gibt keine nicht sozial vermittelte Kommunikation von Bewußtsein zu Bewußtsein, und es gibt keine Kommunikation zwischen Individuum und Gesellschaft. [...] Nur ein Bewußtsein kann denken (aber eben nicht: in ein anderes Bewußtsein hinüberdenken), und nur die Gesellschaft kann kommunizieren. Und in beiden Fällen handelt es sich um Eigenoperationen eines operativ geschlossenen, strukturdeterminierten Systems." (Luhmann 1997a, S. 105)

139 Weitere strukturelle Kopplungen finden sich beispielhaft für das politische System in Luhmann (2002, S. 375-401).

> 1. Wahrnehmungsnahe Kompaktkommunikation unter Personen und in bezug auf diese, deshalb 2. raum-zeitlich fixierbare Grenzen kommunikativer Erreichbarkeit füreinander, 3. magische, rituelle und mythische Praktiken der Behandlung des Unvertrauten im Vertrauten und 4. reziproke, d.h. auf mit sozial resymmetrisierenden positiven und negativen Leistungen (Gabe bzw. Rache). (Krause 1996, S. 98, Stichwort Differenzierung, segmentäre)

Hochkulturen sind demgegenüber komplexer organisiert und meist stratifikatorisch differenziert. In einigen Bereichen, meist Religion und Politik, gibt es Formen funktionaler Differenzierung (Luhmann 1991b, S. 136). Teilweise sind sie darüber hinaus in Zentrum und Peripherie differenziert.

2.5.3 Die Merkmale der Teilsysteme

Nach dieser allgemein gehaltenen Darstellung der Luhmann'schen Systemtheorie wird nun die Funktionsweise einzelner Teilsysteme spezifiziert. Betrachtet werden dabei lediglich die Teilsystemen, die von sozialen Bewegungen als Ansatzpunkte für gesellschaftliche Veränderung genutzt werden können. Der Fokus liegt im Folgenden auf der Darstellung der zentralen Merkmale, also der Funktion, des Codes, des Mediums und der Programme des jeweiligen Systems. Diese Aspekte sind ausreichend, um später zentrale Unterschiede zwischen den *Theories of Change* darstellen zu können. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Systeme diese Merkmale voll ausgeprägt haben. Auch können Funktionssysteme über mehrere, sich ergänzende Programme verfügen, so wie Luhmann das für das Wirtschaftssystem (Investitionen/Präferenzen und Liquidität) sowie für das Wissenschaftssystem (Theorien und Methoden) deutlich macht (Luhmann 1989, S. 250).

Das psychische System

Luhmann untersucht primär soziale Systeme. Deshalb gibt es keine von Luhmann systemtheoretisch ausgearbeitete Analyse des Bewusstseinssystems als psychisches System. Bereits die Charakterisierung des psychischen Systems als ein System ist jedoch von Bedeutung. Luhmann betrachtet das Bewusstsein als ein autopoietisches, selbstreferentielles, operational geschlossenes System. Wie die sozialen Systeme, so operiert auch das Bewusstseinssystem mit Sinn – im Unterschied zu sozialen Systemen aber nicht mit Kommunikation (Konopka 1996, S. 213-214). Das System reproduziert sich als Bewusstsein durch Bewusstsein in Form von Gedanken (Konopka 1996, S. 63; Luhmann 1985, S. 406). Die Gedanken befinden sich in einem Prozess des Dauerverfalls, werden ständig

durch neue Gedanken abgelöst, wodurch das System eine dynamische Stabilität erhält (Luhmann 1985, S. 403-404). Die Geschlossenheit des Bewusstseinssystems bedeutet, dass es „*keinen unmittelbaren Kontakt zwischen verschiedenen Bewußtseinssystemen*“ (Luhmann 1985, S. 404, kursiv im Original) gibt.

> Kein Bewußtsein hat einen Zugang zu einem anderen Bewußtsein, denn das hieße: sich in dessen bewußte Operation einschalten zu können. Gegenüber anderem Bewußtsein stehen einem Bewußtsseinssystem nur zwei Arten von Operationen zur Verfügung: *Beobachtung* und *Teilnahme an Kommunikation*. (Luhmann 1985, S. 404, kursiv im Original)[140]

Dadurch wird kompensiert, dass der direkte Kontakt zwischen Bewusstseinssystemen nicht möglich ist. So „nimmt der Beobachter das andere Bewußtsein als Black Box und füllt diese Intransparenz mit der Vermutung, daß alles nicht Beobachtete so ähnlich ablaufe wie bei ihm selbst.“ (Luhmann 1985, S. 405) Erfolgt der Kontakt über Kommunikation, entsteht ein soziales System (Luhmann 1985, S. 405). Dabei ist das Bewusstseinssystem von der Sprache unabhängig. Sie erfüllt die Funktion eines symbolischen Mediums, das „die Transformation von Gedanken in Gedanken erleichtert.“ (Luhmann 1985, S. 421)

Trotz seiner Eigenständigkeit ist das Bewusstseinssystem nicht unabhängig von seiner Umwelt, sondern vielmehr strukturell an diese gekoppelt (Luhmann 1991a, S. 174). Die Umwelt wird von dem Bewusstseinssystem als Irritation/Rauschen behandelt und durch interne Prozesse bearbeitet (Luhmann 1985, S. 417). Eine Änderung kann deshalb immer nur als „Auslösung einer Selbständerung“ (Konopka 1996, S. 289) verstanden werden. Das wiederum hat einen Einfluss darauf, wie Lernen im Bewusstseinssystem abläuft.

> Lernen kann nicht als „Übernahme“ einer Instruktion aus der Umwelt begriffen werden, so als ob dort wohlpräparierte Bewußtseinselemente (Informationen) vorhanden wären, die nur möglichst intakt in das System überführt werden müßten; sondern Lernen ist Änderung einer strukturellen Spezifikation, mit der das System seine Autopoiesis handhabt, also vor allem: mit der es trotz hoher Komplexität ausreichendes Tempo im Anschluß von Gedanken an Gedanken (z.B. beim Reden) erreichen kann. (Luhmann 1985, S. 418)

140 „Von Beobachtung soll (im Anschluß an die Logik von *George Spencer Brown*) immer dann die Rede sein, wenn eine Operation eine *Unterscheidung* verwendet, um innerhalb dieser Unterscheidung die eine oder die andere Seite bezeichnen zu können. Beobachten ist mithin die *Operation des Bezeichnens-anhand-einer-Unterscheidung*. Wenn ein Gedanke einen anderen beobachtet, heißt das also, daß er ihn mit Hilfe einer Unterscheidung faßt und ihn so fixiert, daß er von eben diesem Gedanken und keinem anderen Abstand gewinnt. Nur so kann der beobachtende Gedanke den beobachteten Gedanken von sich selbst unterscheiden, ihn also different lokalisieren.“ (Luhmann 1985, S. 407, kursiv im Original)

Zufällige Erfahrungen können dabei langfristige Folgen haben.

> Eine momenthafte, singuläre Objekterfahrung kann als Erfahrung der Reaktion auf das Objekt festgehalten und wieder verwendet werden. Der Hund hat gebissen. Nun weiß man, daß Hunde gelegentlich beißen, man weiß aber außerdem auch, daß man Angst vor Hunden hat, und aus der Angst vor der Angst begibt man sich gar nicht mehr in die Nähe von Hunden. Durch Verlagerung auf den Selbstreferenzaspekt der Vorstellung legt man sich also selbst fest und nimmt sich die Gelegenheit weiteren Lernens. Auch positive Fähigkeiten werden so aufgebaut. (Luhmann 1985, S. 419)

Auf diese Weise erzeugt das Bewusstseinssystem Erwartungen. Tritt diese Erwartung ein, wird sie als normal wahrgenommen, tritt sie nicht ein, wird das als anormal zur Kenntnis genommen (Luhmann 1985, S. 419-420).

Psychische Systeme gehören zur Umwelt sozialer Systeme, sie sind aber die Voraussetzung dafür, dass soziale Systeme überhaupt entstehen können (Konopka 1996, S. 192-193). Kommunikation ist nicht möglich ohne Bewusstsein, weshalb beide Systeme strukturell aneinander gekoppelt sind.[141]

Das Wirtschaftssystem

Luhmann beschreibt die Funktion des Wirtschaftssystems wie folgt:

> Gesellschaft bedeutet, daß Menschen in der Bestimmung und der Befriedigung dessen, was sie als Bedürfnis erfahren, nicht allein und nicht unabhängig voneinander operieren. Jeder stimuliert und stört den anderen. Daraus, und nicht aus der Unzuverlässigkeit der Natur, ergibt sich ein Vorsorgebedürfnis. Jeder muß, weil auch andere interessiert sind, und interferieren werden, langfristig vorsorgen, und dieses Vorsorgen macht alle Güter knapp; denn jeder möchte für seine Zukunft reservieren, was ein anderer schon gegenwärtig braucht. Mit dem Vermehren zeitbeständiger, lagerfähiger Güter nimmt daher auch die Knappheit zu; und es muß ein sozialer Mechanismus erfunden werden, der *eine zukunftsstabile Vorsorge mit je gegenwärtigen Verteilungen verknüpft.* Das ist die *Funktion der Wirtschaft.* (Luhmann 1984, S. 317, kursiv im Original)

Dabei operiert das Wirtschaftssystem mit Zahlungen, der Code der Wirtschaft besteht also aus Zahlung/Nicht-Zahlung (Luhmann 1984, S. 312-313). Medium des Wirtschaftssystems war zunächst Eigentum, später Geld. Damit wurde es disponibler und ermöglicht nun die Universalisierung von Knappheit und Interesse (Luhmann 1997a, S. 348-349).

141 „Kommunikationssysteme können sich überhaupt nur durch Bewußtseinssysteme reizen lassen; und Bewußtseinssysteme achten in hohem Maße präferentiell auf das, was in extrem auffälliger Weise von Sprache kommuniziert wird.“ (Luhmann 1995b, S. 45-56)

Wie auch in anderen Teilsystemen wird durch das Medium Geld die Annahme der Kommunikation wahrscheinlicher. „Das Medium Geld stellt mithin sicher, daß im Bereich der Wirtschaft trotz latenter Interessendivergenz das Handeln für die Beobachter ungefähr den gleichen Sinn hat wie für die Handelnden selbst.“ (Luhmann 1984, S. 319)

Programme im Wirtschaftssystem schaffen Kriterien zur Regelung der Zahlung, konkret in Form von Preisen (Luhmann 1990a, S. 104). Merkmal der kapitalistischen Wirtschaft ist es, dass über Zahlungen unter der Prämisse der Rentabilität entschieden wird (Luhmann 1990a, S. 109). Kapitalinvestitionen erfolgen dann, wenn sie der „Erhaltung, Wiedergewinnung oder Vermehrung des Kapitals“ (Luhmann 1990a, S. 109) dienen. Die Orientierung an Rentabilität führt in der Konsequenz zu einem Wachstumsstreben. Anders als bei Kapitalinvestitionen handelt es sich bei privatem Konsum um Zahlungen, die nicht der Wiederherstellung von Zahlungsfähigkeit dienen und die deshalb auf Einkünfte beispielsweise durch Arbeit angewiesen sind (Luhmann 1990a, S. 110).[142]

Das politische System

Die Funktion des politischen Systems ist es, kollektiv bindende Entscheidungen bereitzustellen.[143] Die Funktion, Entscheidungen zu treffen, legt den Inhalt dieser Entscheidung allerdings nicht fest (Luhmann 2002, S. 86). Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium des politischen Systems ist Macht (Luhmann 2002, S. 18-68). Sie dient dazu, die Wahrscheinlichkeit zur Annahme von Kommunikation zu erhöhen (Luhmann 2002, S. 37-38)[144], beispielsweise über das Ankündigen von Sanktionen (Luhmann 2002,

142 An anderer Stelle übersetzt Luhmann diese Vorstellung in volks- beziehungsweise betriebswirtschaftliche Überlegungen. Luhmann unterscheidet hier zwischen Unternehmen und Haushalten. Unternehmen arbeiten mit Bilanzen, Haushalte mit Budgets (Luhmann 1989, S. 139-140, 249-250). Luhmann unterscheidet beim Wirtschaftssystem zwei Arten von Programmen, einerseits Investitionsprogramme bzw. Präferenzen der Bedürfnisbefriedigung und andererseits Programme, die Liquidität berücksichtigen (Luhmann 1989, S. 250).

143 Diese Entscheidungen können natürlich anschließend wieder geändert werden, „aber sie müssen sich dann als neue Entscheidungen darstellen, sie ergeben sich nicht einfach aus einer kontinuierenden Ungebundenheit des ‚Souveräns‘. Das impliziert auch, daß das System über Möglichkeiten verfügt, Ungebundenheit (Willkür) und Entscheidungsänderung zu unterscheiden. Dafür dient die Institution des Verfahrens, das eingehalten werden muß, wenn eine Entscheidungsänderung ihrerseits kollektiv bindende Wirkung erreichen soll.“ (Luhmann 2002, S. 85)

144 „Das Bezugsproblem von Macht stellt sich nur in dem Sonderfall, daß *das Handeln Alters in einer Entscheidung über das Handeln Egos besteht, deren Befolgung verlangt wird*: in einem Befehl, einer Weisung, eventuell in einer Suggestion, die durch mögliche Sanktionen gedeckt ist. [...] Macht erzeugt sich als Medium dadurch, daß sie die Handlungsmöglichkeiten verdoppelt. Dem von Alter gewünschten Verlauf wird ein anderer gegenübergestellt, den weder Alter noch Ego wünschen können, der aber für Alter weniger nachteilig ist als für Ego, nämlich das Verhängen von Sanktionen.

S. 39). Macht kann am besten mit dem Drohmittel der physischen Gewalt erzeugt werden (Luhmann 2002, S. 55).[145] Der Zweck ist dabei zunächst unbestimmt; bei Macht handelt es sich deshalb um ein generalisiertes Medium, das auch dazu dienen kann, andere Regeln, wie beispielsweise Gesetze, abzusichern (Luhmann 2002, S. 56).

Wie andere Funktionssysteme ist auch das politische System binär codiert und zwar in der Form von Macht haben/keine Macht haben (Krause 1996, S. 163, Stichwort System, politisches).

> Die positive Seite des Codes (= Machtüberlegenheit) wird präferiert, die negative (= Machtunterlegenheit) wird dispräferiert. [...] Die positive Seite des Codes ist diejenige, auf der über den Machteinsatz, das heißt über die Operationen des Systems entschieden wird. (Luhmann 2002, S. 88)

Stabilität erhält diese Codierung durch das Einsetzen von Ämtern, die Macht sichtbar machen (Luhmann 2002, S. 91). Die Macht ist zudem recodiert als Regierung und Opposition (Luhmann 2002, S. 97)[146].

Die Zuweisung des einen oder anderen Codes erfolgt durch Programme. Sie sind die Vorgaben, nach denen Machtüberlegenheit oder -unterlegenheit zugeordnet wird. Als ein Beispiel für ein solches Programm im politischen System nennt Luhmann Parteiprogramme.

> Programme haben, wie überall so auch hier, ihr eigenes Gewicht und schränken die Beliebigkeit im Umgang mit den positiv/negativ-Werten des Codes ein. Gerade das ermöglicht es aber auch, jede Programmpolitik im Lichte des Codes Regierung/Opposition zu lesen und von daher jeweils gegenläufig zu bewerten. (Luhmann 2002, S. 100)

Dabei ist die Parteiprogrammatik oftmals vermittelt über die öffentliche Meinung. Abhängig davon, ob sie öffentliche Unterstützung erhält oder nicht, bietet sie Chancen zur

---

Die Form der Macht ist nichts anderes als diese Differenz, die Differenz zwischen der Ausführung der Weisung und der zu vermeidenden Alternative.“ (Luhmann 1997a, S. 355-356, kursiv im Original)

145 „Physische Gewalt ist dasjenige Drohmittel, das sich am besten zur Erzeugung des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums Macht und zugleich (und auf dieses ‚zugleich‘ kommt es in der Evolution an) zur Ausdifferenzierung eines spezifischen Funktionssystems für Politik eignet, das später den Namen ‚Staat‘ erhalten wird.“ (Luhmann 2002, S. 55)

146 „Der Code erfüllt alle Merkmale einer Präferenzcodierung: Man ist lieber an der Regierung beteiligt als an der Opposition. Nur die Regierung besetzt die Ämter, in denen kollektiv verbindlich entschieden werden kann. Die Opposition kann nur lamentieren, Kritik üben, Forderungen artikulieren und generell: die Kontingenz aller politischen Entscheidungen reflektieren. Der positive Wert ‚Regierung‘ ist der Designationswert des Systems, der negative Wert ‚Opposition‘ ist der Reflexionswert des Systems. Und der eine Wert bedingt den anderen.“ (Luhmann 2002, S. 99)

Gestaltung der Regierungspolitik (Hellmann 2003, S. 205). Damit ist aber nur die Ebene angesprochen, die über den Wahlerfolg und damit über die Zuweisung von Macht entscheidet. Das ist aber nur der Fall, wenn die Verfasstheit des Systems die Wahl zwischen Programmen überhaupt ermöglicht. So ergänzt Luhmann:

> Demokratie – das ist jetzt die (Beschreibung der) Form in der Form, die Markierung der Regeln, nach denen im politischen System Politik betrieben werden soll; und „soll“ deshalb, weil diese Form in der Form verdeutlicht und greifbar macht, daß und wie das politische System sich selbst organisiert. (Luhmann 2002, S. 357-358)

Das Grundprogramm der Politik ist somit in der Verfassung festgelegt, auf deren Grundlage dann weitere Programme über Macht haben/nicht haben, entscheiden.

Das politische System wird aufgrund seiner Funktion häufig adressiert, da politische Macht Risiken verarbeiten kann. Durch das Herbeiführen bindender Entscheidungen wird Zukunftsunsicherheit in „Konsens- und Durchsetzungsprobleme“ (Luhmann 2002, S. 433) verarbeitet.

Das Bildungssystem

Niklas Luhmann unterscheidet Erziehung und Sozialisation (Luhmann und Lenzen 2002, S. 38). Erziehung ist der intentionale Prozess zur Entwicklung der Fähigkeiten von Menschen (Luhmann und Lenzen 2002, S. 15), eine Tätigkeit mit dem Ziel, Wissen und Können zu vermitteln (Luhmann und Lenzen 2002, S. 43). „Als Erziehung haben alle Kommunikationen zu gelten, die in der Absicht des Erziehens in Interaktionen aktualisiert werden“ (Luhmann und Lenzen 2002, S. 54). Erziehung ist also auf Kommunikation angewiesen und damit Teil des Gesellschaftssystems.[147] Dabei ist Luhmann aufgrund der Abgeschlossenheit des Bewusstseinssystems sehr skeptisch, was den kontrollierbaren Erfolg von Erziehung betrifft (Luhmann 1997c, S. 67).

Der Primärcode des Bildungssystems besteht in der Unterscheidung von vermittelbar/nicht-vermittelbar. Damit lässt sich der Vermittlungserfolg jedoch nicht bewerten, was eine ergänzende Zweitcodierung durch den Code besser/schlechter erforderlich macht, um festzustellen, ob die Vermittlung erfolgreich war oder nicht (Luhmann und Lenzen

147 „Kommunikation hebt etwas hervor, was sich nicht von selbst versteht. Mit der Angewiesenheit auf Kommunikation ist Erziehung zwangsläufig ein gesellschaftlicher Prozeß, während Sozialisation über Handlung und Nachahmung laufen kann.“ (Luhmann und Lenzen 2002, S. 53)

2002, S. 73). Dies gilt unabhängig von den jeweils vermittelten Inhalten. „Der Begriff der Erziehung kann nicht inhaltlich definiert werden - weder durch Angabe bestimmter Erziehungsziele noch durch Angabe bestimmter Lernstoffe.“ (Luhmann und Lenzen 2002, S. 53)

Die Anwendung der Codes wird gesteuert durch Programme. Bei den Programmen des Erziehungssystems handelt es sich um Lehr- und Lernprogramme (Luhmann 1987b, S. 195).[148] Diese sind festgelegt in der Pädagogik. Das pädagogische Interesse umfasst

> die Zustände der zu erziehenden Personen, die man erreichen will, und die Mittel, die dafür eingesetzt werden. [...] Sinn und Funktion dieses Systems werden in den Erziehungsprogrammen formuliert und erscheinen dann in der Perspektive dieser Programme. (Luhmann 1987b, S. 186)

Bezüglich des Mediums der Erziehung finden sich bei Luhmann unterschiedliche Angaben. Einerseits geht er davon aus, dass im Erziehungssystem kein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium vorhanden ist (Luhmann 1987b, S. 185). An anderer Stelle diskutiert er andererseits das Kind und den Lebenslauf als Medium der Erziehung (Luhmann und Lenzen 2002, 89–90, 93).

Die Funktion des Erziehungssystems ist die Selektion für Karrieren (Krause 1996, S. 162, Stichwort System, erzieherisches).[149]

> Im Vergleich zur Sozialisation, die in jedem sozialen Kontext mitläuft, aber auf dessen Anregungen beschränkt bleibt, hat Erziehung den wichtigen Vorteil, Resultate zu suchen und auch erreichen zu können, die man in anderen Systemen brauchen kann. Trotz aller Reklame für lebenslanges Lernen hat die Erziehung nicht sich selbst zum Endzweck. Sie schafft Voraussetzungen für die Mitwirkung in anderen Systemen, und seit dem 18. Jahrhundert denkt man dabei vornehmlich, ja fast ausschließlich an berufliche Karrieren. (Luhmann 1987b, 177–178)

148 An anderer Stelle schreibt Luhmann jedoch: „Diese Besonderheit des Erziehungssystems zeigt sich auch darin, daß es hier anders als in anderen Funktionssystemen keine klare Unterscheidung von Codierung und Programmierung gibt (wie zum Beispiel: wahr/unwahr einerseits und Theorien und Methoden andererseits). Die Erziehungsziele, die Unterrichtsstoffe usw. lassen sich nicht als Entscheidungsprogramme des Selektionscodes begreifen. Sie erschöpfen sich nicht darin, Direktiven für richtiges oder falsches Zensieren zu geben, sondern sind die unmittelbaren Funktionsträger des Systems. Die Selektion entnimmt die Kriterien zwar den Unterrichtsstoffen: Wenn schon Latein gelernt werden soll, kann man den A. c. i. richtig oder falsch verwenden. Aber das heißt nicht, daß diese Kriterien eingeführt sind, um Selektionsentscheidungen zu ermöglichen. Man sieht nur, daß Erziehung und Selektion im selben System operieren und daher aufeinander Rücksicht nehmen müssen.“ (Luhmann und Lenzen 2002, S. 74) Für den Zweck dieser Arbeit ist es jedoch ausreichend, davon auszugehen, dass das Bewertungssystem selbst, die Bildungsinhalte und auch die Methoden der Wissensvermittlung Ansatzpunkte für Kritik sein können.

149 „Die Hauptaufgabe der Erziehung liegt jedoch in der Qualifizierung für Lebensläufe und Karrieren.“ (Luhmann und Lenzen 2002, S. 175)

Kommunikation ist ein Anlass für Selbstsozialisation. Erziehung ist dagegen Kommunikation, die darauf ausgerichtet ist, in anderen Systemen nutzbar zu sein (Konopka 1996, S. 288-289).

Sozialisation

Wie oben in Abgrenzung zur Erziehung bereits dargestellt, handelt es sich bei der Sozialisation um eine spezifische Form des Lernens, „eine Art Respezifikation von Strukturen aus gegebenen Anlässen." (Luhmann 1985, S. 426) Sozialisation ist ein systeminterner Prozess, der durch eine Änderung in der Reproduktion von Gedanken absichtsfrei erfolgt (Luhmann 1985, S. 427), und damit im Unterschied zur Erziehung kein intentionaler Vermittlungsprozess ist. Der Prozess erfolgt vielmehr über die Beobachtung eigener Gedanken und ihrer Transformation (Luhmann 1985, S. 427). Sozialisation ist in diesem Sinne sehr viel stärker an das Bewusstseinssystem gekoppelt (siehe dazu die Ausführungen zu Lernen im psychischen System, Kap. 2.5.3). Soziale Systeme sind nur in dem Maße von Bedeutung, wie sie Anregungen zur Änderung von Gedanken bereitstellen. Die Abhängigkeit von den internen Verarbeitungsmechanismen führt dazu, dass Sozialisation nicht steuerbar ist, weshalb Luhmann in Bezug auf ihr Ergebnis auch eher zurückhaltend ist: „Darin liegt aber noch nicht allzu viel Garantie dafür, daß die Sozialisation in einer Weise abläuft, die ein Beobachter (und wieder, wie zumeist: auch das sich beobachtende System selbst) als erwartungskonform beschreiben kann." (Luhmann 1985, S. 427) In jeder Situation hat das System die Wahl, sich erwartungskonform zu verhalten oder auch nicht und darüber eine Identität auszubilden (Luhmann 1985, S. 427-429).

Die Öffentlichkeit: das Mediensystem

Die öffentliche Meinung befindet sich nicht im Bewusstsein der einzelnen Menschen, vielmehr handelt es sich dabei um ein eigenes Funktionssystem, das der Aufmerksamkeit bedarf, um in Gang gehalten zu werden (Luhmann 1990b, S. 172-173). Entscheidend ist, dass bei den Massenmedien Interaktion nicht direkt, sondern immer vermittelt über Technik erfolgt (Luhmann 2009, S. 10-11). Dennoch

> sollen die Massenmedien hier als ein Funktionssystem eigener Art vorgestellt werden, das mit Hilfe des Codes Information/Nichtinformation Weltbeschreibungen (inklusive Gesellschaftsbeschreibungen) anfertigt und in vielfältigster Weise mit davon betroffenen anderen Funktionssystemen strukturell gekoppelt ist. Man könnte auch

> sagen: die Massenmedien repräsentieren die Welt in der Gesellschaft für die Gesellschaft [...]. Und sie repräsentieren die Welt nach dem Code Information/Nichtinformation jeden Tag neu, also auf eine in ihrem System selbst reproduzierbare Weise und so, daß die Reproduktionsweise mit raschen Strukturänderungen kompatibel ist. (Luhmann 2002, S. 303-304)

Die Massenmedien[150] haben die Funktion, Themen aufzubringen und ein Gedächtnis bereit zu stellen, so dass Inhalte und Annahmen als bekannt gelten können (Luhmann 2009, S. 83-84; Luhmann 2002, S. 305). Aufgrund der spezifischen Besonderheit der Massenmedien scheint es sinnvoll, von zwei Medien auszugehen, je nachdem, ob die Perspektive des Senders oder des Empfängers eingenommen wird.

Luhmann beschreibt als Medium der Massenmedien Hintergrundinformationen, die bereitgestellt und fortgeschrieben werden (Luhmann 2009, S. 84).[151] Hintergrundwissen ist also das, was die Annahme einer Information (als neu) wahrscheinlicher macht. Dabei ist der Inhalt der Information nicht festgelegt – jedes Thema kann in den Massenmedien als Information bearbeitet werden (Luhmann 2009, S. 37).[152]

Wird die Seite des Empfängers betrachtet, ist Aufmerksamkeit das generalisierte Kommunikationsmedium der Öffentlichkeit.

> Obgleich heute im Internet prinzipiell jeder die Möglichkeit besitzt, seine Gedanken und Meinungen frei mitzuteilen, sie frei sprechen, schreiben und drucken kann [...], so tritt allein durch die Quantität dieser virtuellen Öffentlichkeit der Umstand deutlich hervor, dass Öffentlichkeit von den Grenzen der Aufmerksamkeit regiert wird. [...] Aufmerksamkeit geht jeder Beobachtung voraus und ist daher die Grundlage jeder Kommunikation. Aufmerksamkeit kann in Geld oder Prominenz, Achtung oder Macht umgesetzt werden. Sie ist zugleich Rohstoff und Basiswährung jeder Art von Öffentlichkeit (Rötzer 1999, S. 41).

Aufmerksamkeit entscheidet darüber, ob der „Überschuß an Kommunikationsmöglichkeiten“ (Luhmann 2009, S. 10) auf Einschaltinteresse stößt. Auch hier gilt, dass Aufmerksamkeit zunächst unabhängig vom Inhalt der Information ist.

---

150 „Mit dem Begriff der Massenmedien sollen im folgenden alle Einrichtungen der Gesellschaft erfaßt werden, die sich zur Verbreitung von Kommunikation technischer Mittel der Vervielfältigung bedienen.“ (Luhmann 2009, S. 10)

151 „Das Medium stellt einen riesigen, aber gleichwohl eingeschränkten Bereich von Möglichkeiten bereit, aus dem die Kommunikation Formen auswählen kann, wenn sie sich temporär auf bestimmte Inhalte festlegt. Und genau dazu leisten Nachrichten/Berichte, Werbung und Unterhaltung auf sehr verschiedene Weise Beiträge.“ (Luhmann 2009, S. 84)

152 Döveling, von Scheve und Konijn (2011, S. 1-2) weisen darauf hin, dass das Mediensystem nicht nur Informationen, sondern auch Emotionen global transportiert. Es prägt nicht nur das Wissen über die Gesellschaft, sondern auch die damit verbundenen Gefühle.

Die Programme des Mediensystems geben Auskunft darüber, was als Information betrachtet werden kann und welchem Bereich, Kunst oder Sport, Wissenschaft oder Politik, sie zuzuordnen ist (Luhmann 2009, S. 28-29; Luhmann 1997b, S. 1104).

Das Rechtssystem

Recht ermöglicht den Umgang mit Erwartungen – auch in dem Fall, dass diese enttäuscht werden. „Die Funktion des Rechts hat es mit Erwartungen zu tun [...], mit der Möglichkeit, Erwartungen zu kommunizieren und in der Kommunikation zur Anerkennung zu bringen." (Luhmann 1995a, S. 125) Erwartungssicherheit wird durch das Recht überhaupt erst möglich (Luhmann 1995a, S. 153). Das Recht als Funktionssystem ist dabei binär durch Recht/Unrecht codiert (Luhmann 1995a, S. 178). „Codes ermöglichen es, in bezug auf das System zugehörig/nicht zugehörig zu unterscheiden; und Programme, die Recht und Unrecht zuordnen, sind Gegenstand von Urteilen über Geltung/Nichtgeltung." (Luhmann 1995a, S. 212) Auf Ebene der Codes lässt sich nicht entscheiden, ob etwas Recht oder Unrecht ist. Um diese Zuweisung zu ermöglichen „gibt es jetzt nur noch im Rechtssystem selbst produziertes ‚positives Recht'." (Luhmann 1995a, S. 192) Das Recht übernimmt im Rechtssystem damit die Aufgabe der Programme. Anders als die Codes ist es veränderbar, allerdings wiederum nur durch sich selbst.

> Es gibt die Regel, daß neues Recht altes Recht bricht, und es gibt die Ausnahme von dieser Regel im Interesse des Vorrangs von Verfassungsrecht. Aber damit ist erneut nur auf Komponenten der Programmstruktur des Rechts verwiesen. (Luhmann 1995a, S. 192)

Die Möglichkeit der Veränderung von Programmen schließt auch die Ablehnung von Veränderung ein. Luhmanns Beispiel dafür sind Verfassungsnormen (Luhmann 1995a, S. 193). Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium des Rechtssystems ist die Rechtsgeltung (Krause 1996, S. 164, Stichwort System, rechtliches).

Das Religionssystem

Die Leistung des Religionssystems ist es, die Realität durch die Schaffung einer Nicht-Realität zu verifizieren.[153]

153 Die Teilhabe an religiöser Kommunikation ist, anders als bei anderen Funktionssystemen, nicht verpflichtend zur allgemeinen gesellschaftlichen Teilhabe (Luhmann 2000, S. 53).

> Für einen Beobachter entsteht erst dann Realität, wenn es etwas in der Welt gibt, wovon sie unterschieden werden kann; erst dadurch kann Realität gewissermaßen gehärtet werden im Vergleich zu einer eher fluiden Welt der Imagination. [...] Insofern dürfte es die primäre Leistung der Religion gewesen sein, Realität zu konstituieren, indem sie etwas für Beobachtung bereitstellt, was nicht unter diese Kategorie fällt. (Luhmann und Kieserling 2000, 59–60)

Damit gelingt dem Religionssystem die „Transformation unbestimmbarer in bestimmbare Komplexität“ (Krause 1996, S. 165, Stichwort System, religiöses). Die Transformation des Unbestimmbaren in das Bestimmbare ist, in anderen Worten, das Bezugsproblem, also die Funktion der Religion (Luhmann und Kieserling 2000, S. 154). Wenn Probleme im Umgang mit Sinn auftreten, werden sie in aller Regel im Religionssystem bearbeitet (Luhmann und Kieserling 2000, S. 137). Luhmann schränkt aber ein: „Religion ist keineswegs zuständig für Sinn schlechthin. [...] Religion ist aber zuständig für das Konstitutionsproblem von Sinn, für eine jeweils fällige Umfundierung, wenn diese den Umweg über die Paradoxie geht.“ (Luhmann und Kieserling 2000, S. 137-138) Der Code des Religionssystems besteht in der Unterscheidung von immanent und transzendent (Luhmann und Kieserling 2000, 62–63, 126-127).[154]

Traditionelle Religionen (in den Texten Luhmann ist das Christentum meist die Referenz) verfügen über ein Kommunikationsmedium und ein Programm. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium der Religion ist der Glaube (Luhmann und Kieserling 2000, S. 205). Als Programm kann die Selbstoffenbarung Gottes beschrieben werden, da sie religiöse Wahrheit verkündet und die Möglichkeit bietet, Gott zu beobachten (Luhmann und Kieserling 2000, S. 165-166). Anhand der Glaubensinhalte lässt sich erkennen, ob etwas für das Religionssystem sinnvoll ist oder nicht (Luhmann und Kieserling 2000, S. 23).

Allerdings gesteht Luhmann zu, dass der Gottesbegriff als die Einheit der Unterscheidung von Immanenz und Transzendenz in der Moderne an Bedeutung verloren hat (Luh-

154 „Die Unterscheidung Immanenz/Transzendenz codiert die Horizonthaftigkeit allen Sinnes. Aktualer Sinn entfaltet sich in Horizonten, die in einem paradoxen Sinne als Grenze fungieren: als unerreichbar und unüberschreitbar. Während der aktual erlebte Sinn ständig wechselt, ist der durch Horizonte gehaltene Möglichkeitsspielraum stabil, aber nicht aktualisierbar. Das Aktuale und damit Evidente und Sichere ist also instabil, das Stabile dagegen weder aktualisierbar noch sicher. Diesen Unterschied von Aktualität und Möglichkeit hebt die religiöse Codierung auf, indem sie ihn der Immanenz zuweist (und üblicherweise an der Endlichkeit des Menschen festmacht) und für die Transzendenz das Gegenteil postuliert: daß sie sicher und stabil, evident und von alles durchdringender Dauer sei.“ (Luhmann 1987b, S. 238-239)

mann 1987b, S. 245). Medium und Programm des Religionssystems lassen sich nur für jeweils bestimmte Glaubensinhalte ausmachen. Andere Formen der Spiritualität lassen

> sich nicht mehr durch bestimmte Antworten auf bestimmte Fragen begreifen, sondern nur noch durch das Fragen selbst. [...] Jede Antwort ist schon bekannt, ist immer schon dutzende Male abgelehnt worden, hat immer schon ihre Sondermerkmale als christlich, biblisch, kirchlich, römisch-katholisch. [...] Sieht man von der Religion ab, kann man diese Frage noch sehr blaß und „säkularisiert" als Frage nach dem Sinn allen Sinnes charakterisieren. Ihr entspricht ein differenzloser Gottesbegriff. Man sieht sogleich, daß kein anderes Funktionssystem diese Frage auch nur stellt (Luhmann 1987b, 245–246).

Findet also kein Bezug auf eine bestimmte Religion statt, gibt lediglich ein Bezug auf den Code, die Unterscheidung von Immanenz und Transzendenz, Auskunft über die Bearbeitung im Religionssystem.

Das Wissenschaftssystem

Die Funktion des Wissenschaftssystems ist es, neues Wissen zu generieren (Luhmann 1992, S. 298). Dabei stützt es sich, wie andere Funktionssysteme auch, auf einen binären Code: wahr oder unwahr (Luhmann 1987b, S. 183). Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium der Wissenschaft ist die Wahrheit – erst durch dieses Medium kommt es zur Ausdifferenzierung eines Wissenschaftssystems (Luhmann 1992, S. 173). Die Programme des Wissenschaftssystems legen fest, wie Wahrheit erzeugt oder festgestellt werden kann (Luhmann 1992, S. 343).

> Die Programme sind dagegen auf das Gewinnen neuer Erkenntnisse ausgerichtet. Hierfür werden Theorien (Forschungsprogramme) und Methoden (Entscheidungsverfahren) entwickelt, die die Zuordnung von Erkenntnissen zu den Werten wahr/unwahr ermöglichen sollen. Dabei wird auch die Feststellung von Unwahrheiten, die Widerlegung von Aussagen als falsch, als ein Gewinn betrachtet. (Luhmann 1987b, S. 183)

Das Kunstsystem

Kunst hat kein voll ausgebildetes funktionsspezifisches Teilsystem. Luhmann begründet das damit, dass Kunst nicht wie andere Medien Anschlusskommunikation ermöglicht (Luhmann 1981, S. 255). Dennoch beschreibt Luhmann Eigenheiten der Kunst, die denen anderer Funktionssysteme gleichen. So hat Kunst einen binären Code in der Form von schön/hässlich; auch hat Kunst eine Eigenheit in den Funktionssystemen, die nicht

ersetzbar ist durch die anderer Funktionssysteme, beispielsweise durch Wahrheit oder Geld (Luhmann 1981, S. 262). Und Kunst erfüllt eine Funktion, die darin besteht, „Welt in der Welt erscheinen zu lassen, die Einheit in der Einheit darzustellen, sei es verbessert, sei es (wie heute vorzugsweise) verschlimmert." (Luhmann 1997a, S. 351-353)

2.5.4 Weitere systemtheoretische Begrifflichkeiten

Die Systemtheorie Luhmanns beschreibt nicht nur die einzelnen gesellschaftlichen Teilsysteme, sondern auch Aspekte, die für gesellschaftliche Kommunikation allgemein von Bedeutung sind. Bei Moral handelt es sich um eine spezifische Art der Kommunikation, Personen hingegen fungieren als Zurechnungspunkte von Kommunikation.

Moral und Normen

Luhmann verweist auf die Tendenz, gerade ökologische Kommunikation moralisch zu fundieren (Luhmann 1990a, S. 18-19, 259-265). Aus diesem Grund wird Luhmanns Moralverständnis hier skizziert. Luhmann definiert Moral wie folgt:

> Ich verstehe unter Moral eine besondere Art von Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Mißachtung mitführt. [...] Achtung oder Mißachtung wird typisch nur unter besonderen Bedingungen zuerkannt. [...] Der Bereich der Moral wird hiermit empirisch eingegrenzt und nicht etwa als Anwendungsbereich bestimmter Normen oder Regeln oder Werte definiert. (Luhmann und Horster 2012, 256–257)

Die Moral umfasst kein eigenes Funktionssystem. Der Code der Moral, gut/böse, kann vielmehr auf jede Lebenssituation angewandt werden (Luhmann und Horster 2012, S. 184-185). Moralische Kommunikation ist inklusiv in dem Sinne, dass sie Geltung für alle an der Kommunikation in irgendeiner Form Beteiligten verlangt (Luhmann und Horster 2012, S. 277-279).

Moral sollte nach Luhmann dann zum Einsatz kommen, wenn der Code eines Teilsystems untergraben wird, beispielsweise, indem Wahrheit oder Recht käuflich werden und die Geltung der Codes damit aufgehoben wird (Luhmann 1997c, S. 75). Normen gewährleisten ein Festhalten an den Codes, selbst wenn sie unterlaufen werden. Normen sind die Bereitschaft, auch trotz gegenteiliger Erfahrungen nicht zu lernen.

> In der normativen Stilisierung des Erwartens drückt sich demnach die Entschlossenheit aus, nicht zu lernen. Normen sind *kontrafaktisch stabilisierte Erwartungen*. Der

> Enttäuschungsfall wird als möglich vorausgesehen – man weiß sich in einer komplexen und kontingenten Welt –, wird aber im voraus als für das Erwarten irrelevant erklärt. (Luhmann und Horster 2012, S. 39, kursiv im Original)

Normen können in Form von Gesetzen institutionalisiert sein und damit im Rechtssystem durchgesetzt werden (Luhmann und Horster 2012, S. 49).

Personen: Inklusion und Exklusion in Funktionssysteme

Soziale Systeme basieren auf Kommunikation. Damit Kommunikation stattfinden kann, benötigt sie Personen (Luhmann und Lenzen 2002, S. 30). Sie sind die Zurechnungspunkte der Kommunikation – aber sie sind keine Systeme (Luhmann 1991a, S. 169). Personen sind notwendig, damit Kommunikation einen für die Mitteilung Verantwortlichen hat (Luhmann und Lenzen 2002, S. 30). Sie sind eine Antwort auf das Problem der doppelten Kontingenz (Luhmann 1995b, S. 150).[155] Da, wo Handelnde sich vom Handeln der jeweils anderen abhängig machen, besteht das Bedürfnis nach Einschränkung (Luhmann 1991a, S. 171). Diese Einschränkung ist nötig, damit es zur Entstehung sozialer Systeme kommen kann (Luhmann 1991a, S. 171). Personen wird ein Gedächtnis zugeschrieben, damit Kommunikation fortsetzbar wird (Luhmann und Lenzen 2002, S. 36).

> Personen dienen der strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen. Sie ermöglichen es den psychischen Systemen, am eigenen Selbst zu erfahren, mit welchen Einschränkungen im sozialen Verkehr gerechnet wird. Das Bewußtsein, eine Person zu sein, gibt dem psychischen System für den Normalfall das soziale o. k.; und für den abweichenden Fall die Form einer im System noch handhabbaren Irritation. (Luhmann 1991a, 174–175)

Konkrete Individuen sind nicht einem spezifischen Funktionssystem zuzuordnen, in dem sie agieren. „Vielmehr muss die gesellschaftliche Inklusion offengehalten und alle Individuen müssen mit Zugang zu allen Funktionssystemen ausgestattet werden.“ (Luhmann und Horster 2012, S. 240; ähnlich Luhmann 1995b, S. 138-139)

Luhmann unterscheidet für die einzelnen Funktionssysteme zwischen Leistungsrollen und Publikumsrollen.[156] Zu den Leistungsrollen zählt er die Berufsrollenträger, wie bei-

155 „D.K. [Doppelte Kontingenz, JB] heißt konstitutive und auf Dauern gestellte wechselseitige Unbestimmtheit und Unbestimmbarkeit der Beziehungen zwischen Sinnsystemen.“ (Krause 1996, S. 99, Stichwort Doppelte Kontingenz)

156 Die Entstehung dieser verschiedenen Rollen beschreibt Stichweh wie folgt: „Der Prozeß der Ausdifferenzierung eines Funktionssystems läßt sich als eine charakteristische Sequenz von Schritten

spielsweise Politiker und Politikerinnen im System der Politik oder Juristinnen und Juristen im Rechtssystem. Zu den parallel entwickelten Publikumsrollen gehören Wählerin und Wähler beziehungsweise Klägerin und Kläger (Gerhards 2001, S. 165-166).

Die Inklusion in ein Funktionssystem auf Basis der Unterscheidung von Leistungsträgerrollen und Publikumsrollen kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen. In einigen Funktionssystemen tritt Inklusion als professionelle Betreuung auf, darunter das Gesundheitssystem, das Erziehungssystem oder auch das Rechtssystem. In der Wirtschaft oder auch der Politik wird Inklusion über *exit/voice* Optionen gewährleistet. Während es beispielsweise beim Gesundheitssystem um möglichst kleine Zahlen geht, geht es bei der Politik um ein möglichst großes Publikum (Stichweh 1988, 268–270). Eine weitere Form der Inklusion besteht darin, dass eine Person im Wechsel gleichzeitig beide Rollen übernimmt (Intimbeziehungen) (Stichweh 1988, 272–273). Die Wissenschaft schließlich funktioniert über indirekte Inklusion, überwiegend über den „*Anschluß an Strukturen und Prozesse eines anderen Funktionssystems*“ (Stichweh 1988, S. 275, kursiv im Original).

Über diese Formen der Inklusion können beziehungsweise müssen Bürgerinnen und Bürger in den einzelnen Teilsystemen partizipieren, gleichzeitig ist mit dieser Partizipationschance eine Rollenerwartung verbunden:

> die Politiker interessieren sich für die Bürger in ihrer Rolle als Wähler, die Lehrer interpretieren die Schüler im Hinblick auf die durch das Erziehungssystem an sie gestellten Anforderungen. Leistungsrollen als Repräsentanten der jeweiligen teilsystemischen Rationalität verhalten sich indifferent gegenüber der Komplexität ihres jeweiligen Publikums; sie nehmen dieses immer nur unter spezifischen Rollengesichtspunkten wahr und ermöglichen ihm allein über diesen selektiven Zugriff den Zutritt in das System. (Gerhards 2001, S. 166)

Gerhards kritisiert diese Dichotomie als zumindest für die moderne Bundesrepublik Deutschland unzureichend. Er beschreibt einen „Aufstand des Publikums“ (Gerhards 2001), einen Anstieg der Inklusionsansprüche des Publikums: „Schüler und ihre Eltern fordern Mitsprachemöglichkeiten, und Staatsbürger lassen sich nicht auf die Wählerrolle

beschreiben. Er beginnt mit vereinzelt anfallenden *Situationen* funktional spezialisierter Kommunikation, setzt sich fort mit der Entstehung und Institutionalisierung *spezialisierter Rollen*, deren Definition zugleich als Identifikation des funktionalen Problembezugs dient, und er findet einen eigentlich überraschenden Abschluß dadurch, daß zusätzlich zu den systemdefinierenden Leistungsrollen Publikumsrollen entstehen, die die *Inklusion* der Gesamtbevölkerung in das jeweilige Sozialsystem über *komplementär zu den Leistungsrollen definierte Formen der Partizipation* sichern.“ (Stichweh 1988, S. 261, kursiv im Original)

reduzieren, sondern wollen bei möglichst vielen Entscheidungen mitreden.“ (Gerhards 2001, S. 167) Beispielhaft zeigt er auf, wie im Bereich der Medizin (Selbsthilfe- und Patientengruppen und Selbsthilfeliteratur), des Strafrechts (Ablösung der Idee der Strafe durch die Idee der Resozialisierung), der Erziehung (Reformpädagogik), der Kunst (Kultur für alle), der Politik (Erweiterung des Repertoires an unkonventionellen Formen politischer Partizipation, Verschiebung von Staatspolizei Richtung Bürgerpolizei) und des Wirtschaftssystems (Ausbreitung von Verbraucherschutzorganisationen) die reduktionistische Rolle des Publikums, einzig und allein betrachtbar durch den Code des jeweiligen Teilsystems, erweitert wird und die Gesamtperson stärker in den Mittelpunkt rückt (Gerhards 2001, S. 167-178).

Die oben geschilderte Inklusion in die funktional differenzierte Gesellschaft erfolgt unabhängig von Schichtzugehörigkeit oder Status.

> Die moderne Gesellschaft setzt voraus, dass Individuen unabhängig von Herkunft, Geschlecht oder Schicht an *allen* Funktionssystemen teilnehmen und ihre Kopplungen mit den verschiedenen Funktionsbereichen von Moment zu Moment wechseln können und dies auch müssen (Karle 2001, S. 107, kursiv im Original).

Unbestreitbar gibt es aber ein Risiko der Exklusion. Während Inklusion in ein Funktionssystem aufgrund der Autonomie der Funktionssysteme nicht notwendigerweise die Inklusion in ein anderes Funktionssystem nach sich zieht, vermindert Exklusion in einem Funktionssystem die Inklusionschancen in anderen Systemen.[157]

2.5.5 Luhmanns Systemtheorie und die *Theories of Change*

Der vorangegangene Text hat, so weit das möglich war, zentrale Eckpunkte der Luhmann'schen Systemtheorie sowie der gesellschaftlichen Teilsysteme beschrieben.[158] Die Äußerungen Luhmanns zu Codes, Medien und Programmen sind einigen Stellen knapp gefasst oder sogar widersprüchlich. Nicht alle gesellschaftlichen Teilsysteme werden als

157 Karle macht das folgendermaßen deutlich: „Hält sich jemand illegal in Deutschland auf, kann er keine Sozialhilfe beantragen und damit auch keine Wohnung beziehen. Er kann seine Kinder nicht zur Schule schicken, nicht heiraten und nicht wählen. [...] Durch die Mehrfachabhängigkeit der Funktionssysteme kommt es zu negativen Interdependenzen und damit zu einer *negativen Integration*“ (Karle 2001, S. 108, kursiv im Original).

158 Die Auswahl ist nicht vollständig und orientiert sich zunächst daran, welche Funktionssysteme Luhmann selbst als für ökologische Kommunikation relevant identifiziert hat (Luhmann 1990a), ergänzt um die Systeme, bei denen angenommen werden kann, dass sie für Basisgruppen relevant sein könnten.

voll entwickelte Funktionssysteme beschrieben, manche Merkmale werden in verschiedenen Texten unterschiedlich stark betont. Ziel der Darstellung ist jedoch nicht, Luhmanns Theorie auf Konsistenz zu prüfen oder weiterzuentwickeln. Noch viel weniger geht es um die Frage, ob es sich dabei um eine angemessene Beschreibung der sozialen Realität handelt. Sie dient vielmehr als Kontrastfolie zur Differenzierung verschiedener *Theories of Change*, die dadurch analytisch überhaupt erst zugänglich werden. Durch den systemtheoretischen Vergleich wird die Art und Weise ihrer Unterschiedlichkeit systematisch darstellbar, durch den allumfassenden Anspruch seiner „Supertheorie“ (Luhmann 1987a, S. 19) können damit Veränderungsansätze in allen gesellschaftlichen Bereichen beschrieben werden. Dafür sind die Unschärfen in der Detailbeschreibung einzelner Funktionssysteme und Begrifflichkeiten nicht entscheidend.

Die Verwendung der Systemtheorie als Kontrastfolie hat mehrere Vorteile: Die Annahme, dass die Gesellschaft sich in funktionale Teilsysteme ausdifferenziert hat, ermöglicht die Unterscheidung verschiedener *Theories of Change* danach, in welchem gesellschaftlichen Subsystem die Akteure das Problem und in welchem sie die Lösung verorten. Damit wird es möglich, zwischen graduell unterschiedlichen Vorstellungen (die Landesregierung vs. die Bundesregierung ist schuld) und grundsätzlich unterschiedlichen Annahmen (die Politik ist schuld vs. die Wirtschaft ist schuld) zu differenzieren. Analog gilt das auch für die Verortung der Lösung: soll das gleiche Subsystem, welches als Verursacher des Problems betrachtet wird, dieses auch lösen? Oder soll ein wirtschaftliches Problem beispielsweise politisch gelöst werden? An diese grundsätzliche Frage schließen weitere Aspekte an. Dies gilt zunächst für die Frage, wie die einzelnen Subsysteme beeinflusst werden können. Welche Medien und welche strukturellen Kopplungen unterstellen die Akteure? Wie lässt sich beispielsweise das politische System in ihren Augen beeinflussen? Auf welche Art von Information reagiert es, auf welche nicht?

Eine weitere Analysedimension ist die Tiefe der Veränderung. Geht es den Akteuren darum, die Spielregeln, also die Programme der Systeme, zu verändern oder richtet sich die Kritik gegen die Funktionsweise des Systems, den Code, direkt? Am Beispiel des Wirtschaftssystems: geht es darum, soziale Ungleichheit innerhalb der Marktwirtschaft abzufedern oder darum, die kapitalistische Wirtschaftsweise inklusive der Geldwirtschaft abzuschaffen? Wie bewerten sie die funktionale Differenzierung der Weltgesellschaft? Wird in einigen Bereichen mehr oder weniger Differenzierung angenommen oder angestrebt?

Darüber hinaus sollen *Theories of Change* danach unterschieden werden, wie sie Kausalität beschreiben. Gibt es ein zentrales System, das in der Lage ist, die Komplexität zu steuern? Wenn ja, welches? Glauben die Akteure, einen klar absehbaren Einfluss zu haben? Außerdem lässt sich analysieren, welche Rolle Personen zugeschrieben wird und welchen Stellenwert die Moral in den verschiedenen *Theories of Change* hat.

Die systemtheoretische Perspektive dient somit als ein analytisches Raster, nach dem Unterschiede zwischen *Theories of Change* dargestellt werden können. Damit wird es möglich, genauer zu differenzieren, welche unterschiedlichen inhaltlichen Vorstellungen bezüglich der Vorgehensweise in den Aushandlungsprozess strategischer Entscheidungen eingehen.

2.6 Zusammenfassung

In dem vorangegangenen Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen zur Analyse von Strategieprozessen dargestellt. Nach einer kurzen Einleitung wurde in Kapitel 2.1 der Untersuchungsgegenstand geklärt. Im Fokus dieser Arbeit stehen Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung. Sie wurden definiert als ehrenamtlich organisierte kollektive Akteure innerhalb der Umweltbewegung, die wiederum eine von vielen sozialen Bewegungen ist. Kapitel 2.2 hat klargestellt, welches Strategieverständnis der Forschungsarbeit zugrunde liegt. In Auseinandersetzung mit der Literatur der Bewegungsforschung und der Managementforschung wurden Strategien definiert als Grundsatzentscheidungen, an denen sich weitere Vorgehensweisen und Detailentscheidungen orientieren. Sie sind das Ergebnis eines kollektiven Aushandlungsprozesses, in dessen Verlauf die Entscheidungen getroffen werden. Um diesen Prozess adäquat beschreiben zu können, ist ein deskriptiver Ansatz auf der Mikro-Ebene notwendig. Dies ist mit dem mikropolitischen Ansatz der Organisationssoziologie zur Beschreibung des Aushandlungsprozesses gegeben (Kap. 2.3). Die Managementforschung hat davon ausgehend den Ansatz der *Political School* entwickelt, der die mikropolitische Organisationssoziologie auf die Entwicklung von Strategien anwendet. Damit wird ein besonderes Augenmerk auf die informellen Strukturen von Gruppen gelegt. Die Frage, wer sich wann und mit welchen Mitteln durchsetzt, rückt in den Mittelpunkt. Strategien, die das Ergebnis eines politischen Aushandlungsprozesses sind, sind nicht notwendigerweise optimal – auch nicht in der Wahrnehmung der Beteiligten. Nach der Diskussion der Anwendbarkeit des Ansatzes auf die Untersuchung

von Basisgruppen, wurde ein Ansatz zur Analyse gruppeninterner Machtstrukturen vorgestellt. Darunter fällt einerseits das den Einzelnen zugeschriebene Kapital, das sie zum Erreichen ihrer Ziele einsetzen können, andererseits aber auch ihre Einflussnahme auf die Gesprächssituation. Personen, die den Gesprächsprozess kontrollieren, müssen nicht zwangsläufig auch die Personen sein, denen besonders viel Kapital zugeschrieben wird. Nach der Klärung der Begrifflichkeiten und der Beschreibung des Prozesses zur Entwicklung einer Strategie wurden in Kapitel 2.4 und 2.5 weitere Aspekte diskutiert, die auf die Ausgestaltung der Strategie einen Einfluss haben. Kapitel 2.4 nahm dabei Faktoren in den Blick, die auf Möglichkeitsräume verweisen, die strategische Entscheidungen eingrenzen. Ausgangspunkt war die Annahme, dass die Gruppenmitglieder als (begrenzt) rationale Akteure ähnliche Faktoren berücksichtigen, wie sie auch die Bewegungsforschung in den Blick nimmt – wenn auch unter ihrer jeweils spezifischen Perspektive. Deshalb begann Kapitel 2.4 mit einer kurzen Überblicksdarstellung über die Entwicklung der Bewegungsforschung, bevor die einzelnen Einflussfaktoren und ihr Verständnis im Rahmen dieser Arbeit im Detail dargestellt wurden. Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz weist auf die Bedeutung von Ressourcen für soziale Bewegungen hin. Selbstverständlich ist die Frage der Ressourcen auch für die Entwicklung von Strategien relevant: einige Ressourcen stehen den Gruppen zur Verfügung, andere nicht. Die Frage, was genau eine Ressource ist, lässt sich allerdings nicht unabhängig von der Wahrnehmung der Aktiven und ihren Vorstellungen zur Nutzung dieser Ressource beantworten. Ein ähnliches Problem ließ sich bei der Definition der politischen Gelegenheitsstruktur feststellen. Aktive analysieren den Kontext, in dem sie agieren und positionieren sich im Verhältnis zu anderen Akteuren. Was sie dabei als relevant erachten, ist abhängig von ihrer individuellen Situationseinschätzung. In Anlehnung an Giddens' Theorie der Strukturation und dem von Roose entwickelten Ansatz der Strukturierung Politischer Gelegenheitsstrukturen wurden Ressourcen und Gelegenheit(sstruktur)en als Teil des Handlungsraums der Akteure konzeptualisiert. Sie sind damit in dem Maße handlungsleitend, wie sie den Aktiven diskursiv oder praktisch zugänglich werden. Als weiterer Einflussfaktor wurde das Selbstverständnis der Gruppe identifiziert. In Abgrenzung zu dem Begriff der kollektiven Identität wurde dafür argumentiert, darunter das zu verstehen, was die Einzelnen in der Beschreibung ihrer Gruppe als unverhandelbares Kernmerkmal betrachten. Die Bedeutung der Gruppe für den Einzelnen ist dabei abhängig vom Ausmaß der Identifikation mit der Gruppe.

In Kapitel 2.5 lag der Fokus auf der inhaltlichen Ausrichtung der Strategie, also der Frage nach den Ansatzpunkten und unterstellten Wirkungszusammenhängen. Da sich weder der bislang in der Bewegungsforschung genutzte *Framing*-Ansatz noch der Ideologiebegriff zur Untersuchung dieser Vorstellungen eignen, habe ich das Konzept der *Theories of Change* vorgeschlagen, die sich analytisch mithilfe der Begrifflichkeiten der Luhmann'schen Systemtheorie darstellen lassen. Dies ermöglicht die Unterscheidung, in welchem gesellschaftlichen Subsystem die Akteure das Problem und in welchem sie die Lösung verorten sowie wie sie denken, die einzelnen Subsysteme beeinflussen zu können. Zudem lässt sich so auch die Reichweite der angestrebten Veränderung und die unterstellte Kausalkette in den Blick nehmen.

Somit identifiziert der theoretische Rahmen verschiedene Faktoren (Aushandlungsprozess, Ressourcen, Gelegenheiten, Selbstverständnis der Gruppe und die *Theory of Change*), die Einfluss auf die Strategie haben. Er ist der Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung des Strategieentwicklungsprozesses. Das folgende Kapitel stellt die methodologischen und methodischen Grundlagen dafür vor.

Kapitel 3

Methodische Herangehensweise

3.1 Methodologische Vorbemerkungen

> Empirische Forschungsmethoden haben fortgesetzt mit dem Verhältnis von Realität zu Theorie zu tun, einem Verhältnis, [...] das auch immer noch nicht als eindeutig und dauerhaft geklärt betrachtet werden kann. Stattdessen gibt es eine Reihe von mehr oder weniger etablierten Vorschlägen über den Status des „Wirklichen“ und die menschliche Erkenntnisfähigkeit. Gleichviel ob kritischer Rationalismus, Pragmatismus oder radikaler Konstruktivismus - um nur die derzeit prominentesten zu nennen – sie teilen miteinander den Status des Axiomatischen, sind in ihren Basisannahmen unbeweisbar und können Legitimation lediglich aus der Stringenz ihrer inneren Argumentationslogik sowie aus ihrer Leistungsfähigkeit, also ihrer Erklärungskraft ziehen. Forschungsmethoden wiederum, selbst wenn sie, wie so häufig, aus wissenschaftlichen und alltäglichen Praktiken und Traditionen entstanden sind, müssen sich zwangläufig [sic!] – und besser explizit als implizit – auf derartige wissenschafts- und erkenntnistheoretische Vorannahmen beziehen. (Strübing 2008, S. 37)

Im Folgenden soll zunächst der erkenntnistheoretische Hintergrund transparent gemacht werden, bevor die Methoden im Einzelnen vorgestellt werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt darauf, „die Prozesse zu rekonstruieren, durch die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird.“ (Lamnek 2005, S. 32-33) Damit lässt sie sich im interpretativen Paradigma, konkreter: im Symbolischen Interaktionismus, verorten. „Das interpretative Paradigma begreift die soziale Wirklichkeit bzw. den Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften als durch Interpretationshandlungen konstituierte Realität.“ (Lamnek 2005, S. 34) Untersuchungsgegenstand ist die empirische „Welt der alltäglichen Erfahrung“ (Blumer 1973, S. 117). Das Grundverständnis ist handlungstheoretisch, wird doch davon ausgegangen, „dass menschliche Gruppen aus handelnden

Personen bestehen.“ (Blumer 1973, S. 85)[1] Der Forschungsansatz des Symbolischen Interaktionismus basiert auf drei Prämissen:

> Die erste Prämisse besagt, dass Menschen „Dingen“ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen. [...] Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung solcher Dinge aus der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, abgeleitet ist oder aus ihr entsteht. Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutungen in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden. (Blumer 1973, S. 81)

Daraus lassen sich bereits die zentralen methodologischen Grundlagen ableiten. Dies betrifft einerseits die Forschungsperspektive:

> Wenn Menschen auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die die Objekte für sie haben, dann muss der Forscher die Objekte so sehen, wie sie seine zu untersuchenden Menschen sehen, will er deren Handlungen richtig verstehen. (Lamnek 2005, S. 84)

Der subjektiven Perspektive der Akteure wird deshalb eine hohe Bedeutung eingeräumt. Zentral ist weiterhin, dass Dinge keine Bedeutung an sich haben, sondern Bedeutungen soziale Produkte sind, die durch „die definierenden Aktivitäten miteinander interagierender Personen hervorgebracht werden.“ (Blumer 1973, S. 83-84) Der Interaktion und dem Aushandlungsprozess von Bedeutungen muss somit besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Daraus folgt zudem, dass die Bedeutungen wandelbar sind. Sie werden in einem ständigen Aushandlungsprozess immer wieder neu konstruiert und festgelegt. Die Methoden, die im Folgenden dargestellt werden, entsprechen dieser methodologischen und theoretischen Herangehensweise, indem einerseits die subjektiven Bedeutungen der Handelnden erhoben werden und andererseits die Konstruktion kollektiver Bedeutungen in der Interaktion erfasst wird. Dabei wird die mikrosoziologische Perspektive beibehalten.[2]

Konkret basiert das Forschungsprojekt auf qualitativen Fallstudien. Vier Basisgruppen werden im Hinblick auf ihren Strategieprozess untersucht und verglichen (*cross case-*

1 „Im wesentlichen besteht das Handeln eines Menschen darin, dass er verschiedene Dinge, die er wahrnimmt, in Betracht zieht und auf der Grundlage der Interpretation dieser Dinge eine Handlungslinie entwickelt. Die berücksichtigten Dinge erstrecken sich auf solche Sachen wie seine Wünsche und Bedürfnisse, seine Ziele, die verfügbaren Mittel zu ihrer Erreichung, die Handlungen und die antizipierten Handlungen anderer, sein Selbstbild und das wahrscheinliche Ergebnis einer bestimmten Handlungslinie.“ (Blumer 1973, S. 95)

2 Der Symbolische Interaktionismus wird häufig sowohl für die Beschränkung auf mikrosoziologische Phänomene als auch für eine ahistorische Perspektive kritisiert. Vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit scheint dies jedoch wenig problematisch und wird deshalb an dieser Stelle nicht weiter diskutiert.

Vergleich, George und Bennett 2005, S. 18). Strategien werden in aller Regel in Gruppen entwickelt, die auch planen, die entwickelten Strategien gemeinsam umzusetzen. Bei den untersuchten Basisgruppen handelt es sich deshalb um Realgruppen, also bestehende Gruppen, deren Zusammensetzung nicht durch mich beeinflusst wurde (siehe Kap. 4).

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, sieht das Untersuchungsdesign verschiedene Erhebungs- und Auswertungsebenen vor, was einen hohen Erhebungs- und Auswertungsaufwand impliziert. Aus diesem Grund werden die Möglichkeiten der einzelnen Methoden im Hinblick auf ihre Detailgenauigkeit nicht immer vollständig ausgeschöpft. Vielmehr erfolgt die Auswertung der Daten nur bis zu der Detailebene, die im Rahmen des Forschungsdesigns notwendig ist. Das Kriterium ist dabei die Angemessenheit der Methode und der Datenauswertung zur Beantwortung der Fragestellung.

Im Folgenden werden nun kurz die einzelnen Methoden und das jeweilige Vorgehen bei der Datenerhebung und Auswertung vorgestellt.

3.2 Leitfadengestützte Interviews mit den Mitgliedern der Basisgruppen

Zur Methode

Im Rahmen von leitfadengestützten, qualitativen Einzelinterviews[3] können Aktive ihre Motive, Überzeugungen und Intentionen darstellen. In dieser Forschungsarbeit dienten die Interviews dazu, die individuelle Einschätzung der Ressourcen, Gelegenheitsstrukturen und des Gruppenselbstverständnisses zu erheben und nach der persönlichen *Theory of Change* zu fragen. Zusätzlich wurde die Wahnehmung des Machtgefüges in der Gruppe thematisiert sowie Erfahrungen mit vorhergehenden Strategieprozessen angesprochen.

Die Entwicklung der Interviewfragen erfolgte theoriegeleitet, wobei darauf geachtet wurde, das Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung zu gewährleisten (Gläser und Laudel 2010, S. 30). Die Fragen wurden überwiegend als offene, aber konkrete Erzählanregun-

3 „*Leitfadeninterviews*; die mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste (dem Leitfaden) arbeiten. Ein Interviewleitfaden enthält die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Allerdings sind weder die Fragenformulierungen noch die Reihenfolge der Fragen verbindlich.“ (Gläser und Laudel 2010, S. 42, kursiv im Original) Zur Verwendung von offenen Leitfadeninterviews in der Bewegungsforschung und deren Vorteile siehe Blee und Taylor (2002).

gen formuliert, mit deren Hilfe Informationen zu allen unabhängigen Variablen erhoben werden konnten, die Nennung zusätzlicher Faktoren aber nicht behindert wurde. Zudem wurden während des Interviews direkte Nachfragen zu einzelnen Äußerungen gestellt und Informationen zur Person und zur Mitgliedschaft in der Gruppe eingeholt.

Dabei ist davon auszugehen, dass der Rahmen meiner Forschungsarbeit das Antwortverhalten beeinflusste, was vermutlich insbesondere bei den Fragen zur *Theory of Change* Auswirkungen hatte. Während die Befragten bei den anderen Fragen von ihren konkreten Tätigkeiten berichten konnten, wurde hier nach Überzeugungen und abstrakten Vorstellungen gefragt. Den Interviews ging auf Wunsch der Befragten meist eine kurze Einordnung der Forschungsarbeit voraus. Die Frage nach den *Theories of Change* wurde zwar an den Anfang des Interviews gesetzt, um Ausstrahlungen von Berichten der eigenen Tätigkeit zu vermeiden, dennoch ist es gut möglich, dass die vorangestellte Information zu meiner Arbeit zu gewissen Ausstrahlungseffekten geführt hat.[4] Dieses Phänomen wird in der quantitativen Forschung intensiv reflektiert (Ausstrahlungs- und Platzierungseffekt, Kromrey 2002, S. 374-376), in der qualitativen Forschung jedoch deutlich weniger. Da meine Person und meine Forschungsarbeit den Befragten durch die Anfrage und die Begleitung der Treffen natürlich bekannt waren, ließ sich dieser Effekt nicht vermeiden.[5]

Aufzeichnung und Dokumentation der Daten

Die Daten der Interviews wurden mithilfe von Audioaufzeichnungen gewonnen.[6] Die Interviews wurden in einer natürlichen Alltagsumgebung geführt, die Wahl des Ortes wurde den Interviewten überlassen. Die Interviews fanden überwiegend bei den Aktiven zuhause oder in Cafés statt. Zusätzlich wurden nach jedem Interview die wichtigsten Informationen zu dem Treffen, dem Ort und etwaigen Besonderheiten dokumentiert.

4 Ein Beispiel für die Effekte, die durch die inhaltliche Rahmung einer Befragung entstehen können, findet sich in Roose (2012, S. 92-93).

5 Aufgrund des Forschungsdesigns ist es möglich, dass die Interviewfragen eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Strategieprozess anregen und den Prozess beeinflussen. Aus diesem Grund ist die Frage nach dem Ablauf von früheren Strategieprozessen mit in den Fragebogen aufgenommen worden, um anschließend Unterschiede und den eventuellen Einfluss der Interviews selbst transparent machen zu können.

6 Bei einem Interview wurde mit die Audioaufzeichnung nicht gestattet, hier habe ich die Antworten handschriftlich festgehalten.

Auswertung

Zur Auswertung wurde das aufgenommene Material zunächst vollständig transkribiert. Verwandt wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit die Standardorthographie. Genauere Transkriptionsweisen erschweren die Lesbarkeit, erhöhen den Aufwand und enthalten Informationen, die im Rahmen dieses Forschungsprojekts nicht ausgewertet werden können.

Die inhaltliche Auswertung erfolgte mit Hilfe des thematischen Kodierens.

> Dieses Verfahren [das thematische Kodieren, JB] wurde in Anlehnung an Strauss (1991) für vergleichende Studien entwickelt, die mit aus der Fragestellung abgeleiteten, vorab festgelegten Gruppen arbeiten. Der Forschungsgegenstand ist dabei die soziale Verteilung von Perspektiven auf ein Phänomen oder einen Prozess. (Flick 2007, S. 402)

Fragestellungen, die mit dieser Methode bearbeitet werden können, „beziehen sich darauf, wie sich soziale Gruppen in ihren Perspektiven auf bestimmte Gegenstände oder Prozesse unterscheiden“ (Flick 2007, S. 408).

Hopf (1995, S. 22-30) hat dieses Verfahren systematisiert und verschiedene Schritte für die Fallanalyse mithilfe des thematischen Kodierens entwickelt. Bereits vor der Datenerhebung beginnt die Entwicklung erster (noch veränderbarer) Auswertungskategorien. Weitere Kategorien werden anschließend aus dem empirischen Material abgeleitet, meist durch die Auswertung einzelner Interviews. Die Vorgehensweise ist damit sowohl theoriegeleitet als auch offen (Kuckartz 2010, S. 86). „Kategorien repräsentieren Themen, sie ähneln Überschriften, die mehr oder weniger präzise sein können und ggf. im Zuge des Auswertungsprozesses ausdifferenziert werden müssen“ (Kuckartz 2010, S. 86).[7] Ziel ist die Entwicklung eines Kodierleitfadens, mit dem das gesamte erhobene Datenmaterial kodiert werden kann (Kuckartz 2010, S. 87-88). Zentrales Anliegen bei diesem Vorgehen ist, dass der „Sinnzusammenhang der Auseinandersetzung der jeweiligen Person mit dem Thema der Untersuchung [...] erhalten bleiben [soll, JB], weshalb Fallanalysen für alle einbezogenen Fälle durchgeführt werden.“ (Flick 2007, S. 403-404). Anschließend werden Fallübersichten erstellt, die einer Übersicht über das gesamte Material dienen

7 Flick, der in vielen empirischen Arbeiten das thematische Kodieren genutzt hat, beschreibt diesen Vorgang wie folgt: „In der Analyse wird ein Kategoriensystem für den einzelnen Fall entwickelt. [...] Nach den ersten Fallanalysen werden die dabei entwickelten Kategorien und die thematischen Bereiche, auf die sie sich in den einzelnen Fällen beziehen, miteinander abgeglichen.“ (Flick 2007, S. 404)

und den Fallvergleich ermöglichen (Kuckartz 2010, S. 88).[8] Das thematische Kodieren sieht also zwei Analyseschritte vor: zunächst die Analyse des einzelnen Falls (Interviews) und anschließend die fallübergreifende, vergleichende Analyse zur Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden (Flick 2007, S. 407-408). „Aus dem konstanten Vergleich der Fälle auf der Grundlage der entwickelten Struktur lässt sich das inhaltliche Spektrum der Auseinandersetzung der Interviewpartner mit den jeweiligen Themen skizzieren.“ (Flick 2007, S. 407)

Dieses Vorgehen bot Orientierung bei der Auswertung der Einzelinterviews. Die Kategorien und Codes wurden zunächst deduktiv aus dem theoretischen Rahmen abgeleitet. In einem zweiten Schritt wurden einzelne Interviews analysiert, um den Kodierleitfaden um induktiv aus dem Material entwickelte weitere Kategorien und Codes zu ergänzen. Der Kodierleitfaden wurde dann genutzt, um alle Interviews mit Hilfe des Programms atlas.ti zu kodieren.

Im ersten Schritt konnte somit rekonstruiert werden, welche Faktoren die Befragten für die Arbeit der Initiative für wichtig halten, wie sie sie einschätzen und welche Vorstellung von gesellschaftlicher Veränderung sie ihrer aktivistischen Arbeit zugrunde legen. Zudem konnte erfasst werden, welche Formen des Führungskapitals sie sich selbst und anderen in der Gruppe zuschreiben. Auf dieser Ebene konnte jedoch noch nicht analysiert werden, wie der Strategieprozess tatsächlich abläuft. Selbst wenn der Fokus statt auf der Begleitung auf der Rekonstruktion eines vergangenen Strategieprozesses läge, bieten „Interviews und Erzählungen als Daten nur Darstellungen über diese [Handlungsweisen an, JB] [...]. Darstellungen in Interviews enthalten [...] eine Mischung davon, wie etwas ist, und davon, wie es sein sollte, die erst noch entwirrt werden muss.“ (Flick 2007, S. 281) Hier werden die Möglichkeiten und Grenzen der Methode sichtbar: Die Auswertung der qualitativen Interviews gibt Aufschluss darüber, welche Positionen die Einzelnen im Strategieprozess einnehmen[9], nicht aber darüber, welche Strategie am Ende beschlossen wird. Strategien sind nicht das Ergebnis einer Addition von Einzelmeinungen und Überzeugungen, sondern Ergebnis eines kollektiven Prozesses. Dies muss methodisch be-

8 Hopf schlägt vor, die Fallübersichten mithilfe quantitativer Methoden auszuwerten und anschließend eine vertiefende Analyse ausgewählter Fälle vorzunehmen (Kuckartz 2010, S. 88-91). Auf diese beiden Schritte wurde hier verzichtet, da sie keinen weiteren Beitrag zur Beantwortung der Fragestellung leisten.

9 Auch die Meinungen der einzelnen Mitglieder sind bereits sozial geprägt; dieser Meinungsbildungsprozess kann hier allerdings nicht nachvollzogen werden.

rücksichtigt werden, weshalb zusätzlich eine Gesprächsanalyse der Diskussionen, welche die Mitglieder der Basisgruppen auf ihren Treffen geführt haben, durchgeführt wurde.

3.3 Gesprächsanalyse der Treffen

Zur Methode

Die Entwicklung von Strategien ist ein kollektiver Prozess, der im Rahmen gemeinsamer Treffen stattfindet. Die Treffen stellen die zentrale Infrastruktur der Basisgruppen dar. Dort werden gemeinsam Entscheidungen gefällt, Strategien entworfen und Aktivitäten organisiert (Haug 03.05.2010, S. 27)[10]. Eben weil Strategien gemeinsam entwickelt werden, erfordert die Analyse des Strategieprozesses eine Methode, welche die Entstehung kollektiver Orientierungen erfassen kann (Loos und Schäffer 2001, S. 11). Dafür wurde die Gesprächsanalyse genutzt (Deppermann 2008, S. 9-10).[11] Diese Methode dient der Untersuchung der Alltagsgespräche von Gruppen, die im Unterschied zur Gruppendiskussion oder zum Gruppeninterview meist nicht durch den Forscher oder die Forscherin beeinflusst werden. Dies schien hier sinnvoll, ging es doch darum, den Strategieprozess, so wie er von der Gruppe gestaltet wird, zu untersuchen. Aus diesem Grund habe ich auf Gesprächsimpulse jeder Art verzichtet und mich bemüht, meinen Einfluss auf den Prozess möglichst gering zu halten. Dafür habe ich die Initiativen über einen längeren Zeitraum hinweg begleitet, war den Mitgliedern also nicht fremd. Zudem habe ich während der Treffen nicht gesprochen, um keinen Einfluss auf den Gruppenprozess zu nehmen.[12] Gleichwohl haben Gespräche abseits und am Rande der Treffen stattgefunden, bei denen ich beispielsweise Verständnisfragen stellen oder die Gruppe und das Verhältnis der Mitglieder untereinander kennen lernen konnte. Auch bei diesen Gesprächen war ich bemüht, mich nicht wertend zu Zielen oder Vorgehensweisen zu äußern.

10 „I suggest that meetings are central because they are the place where political opportunities are identified, where resources are allocated, where frames are negotiated, and even where movement intellectuals try to induce their analysis on the activists.“ (Haug 03.05.2010, S. 30)

11 Zur Analyse von Diskussionen in Gruppen gibt es zwei unterschiedliche Verfahren, die Gesprächsanalyse und das Gruppendiskussionsverfahren, die nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden. Zur Gewinnung der Daten arbeitet das Gruppendiskussionsverfahren oft mit angeleiteten Diskussionen oder Gruppeninterviews, die Gesprächsanalyse hingegen meist mit natürlichen Gesprächen. Aus diesem Grund tendiert sie auch stärker dazu, Realgruppen zu untersuchen. Die Auswertung erfolgt oft mithilfe der Konversationsanalyse, wobei die Gesprächsanalyse Wert darauf legt, nicht nur die formale Struktur des Gesprächs, sondern zusätzlich auch die inhaltliche Ebene zu erfassen, wozu je nach Fragestellung weitere Auswertungsmethoden hinzugezogen werden (Deppermann 2008, S. 10).

12 „Man muss davon ausgehen, dass die Anwesenheit einer Beobachterin das Feld nicht unberührt lässt, sondern verändert“ (Breuer 2010, S. 38). Ich habe mich allerdings mit den oben dargestellten Mitteln bemüht, diesen Einfluss zu minimieren.

Aufzeichnung und Dokumentation der Daten

Die Gespräche in den Gruppen wurden von mir per Hand mitgeschrieben. Da die von mir untersuchten Gruppen in aller Regel während ihrer Treffen keinen Computer nutzen, hätte die Verwendung eines Rechners die Situation und meine Rolle in der Gruppe stark verändert. Aufgrund der Vielzahl an untersuchten Treffen hätte eine Audio- oder Videoaufnahme die Auswertungsmöglichkeiten überstiegen.[13] Die Mitschriften erlauben keine Wort-für-Wort-Dokumentation der Treffen, aber eine inhaltliche Erfassung des Gesagten sowie eine Dokumentation der Redeanteile und des Redewechsels.[14] Zusätzlich wurden Kontextinformationen erhoben. Die Mitschriften und ergänzenden Beobachtungen habe ich innerhalb von 24 Stunden nach den Treffen abgetippt, um sie anschließend auswerten zu können.

Auswertung

Die Verschriftlichungen wurden in zweierlei Hinsicht analysiert: bezüglich der thematisierten Inhalte und Faktoren, aus denen anschließend das Zustandekommen der Strategie nachvollzogen werden konnte und im Hinblick auf die sich im Gesprächsverlauf manifestierenden (Macht-)Strukturen.

Die inhaltliche Auswertung erfolgte anhand der oben dargestellten Methode des thematischen Kodierens. Im Fokus dieser Analyse steht die kollektive Konstruktion von Bedeutungen im Interaktionsprozess hinsichtlich der Strategieentwicklung. Kodiert wurden die in den Gesprächen aufkommenden Themen und Überzeugungen sowie solche Äußerungen, die Machtstrukturen auf der inhaltlichen Ebene sichtbar machen.

Zur umfassenderen Analyse des Gruppengefüges und zu seinem Einfluss auf die entstehende Strategie war die Untersuchung der Gesprächsinhalte nicht ausreichend; der Ablauf des Gesprächs musste zusätzlich betrachtet werden. Strukturen von Gesprächen werden oft mithilfe der Konversationsanalyse untersucht. Die Konversationsana-

13 Während eine Audiodokumentation bei vielen Sprechenden kaum praktikabel ist, da Äußerungen nicht immer zweifelsfrei zuzuordnen sind, gibt es Studien, die sich auf Videodokumentationen zur Untersuchung von Entscheidungsprozessen stützen, beispielsweise Nullmeier u. a. (2008) und Huisman (2001). Da die Auswertung sehr aufwändig ist, gelingt es damit aber meist nicht, Entwicklungen und Verläufe zu dokumentieren, die Anzahl an untersuchten Treffen ist bei diesen Studien deutlich geringer.

14 Ein ähnliches Vorgehen zur Datenerhebung nutzen Jarzabkowski und Seidl (2008) bei ihrer Untersuchung von 51 Strategietreffen an drei amerikanischen Hochschulen.

lyse wurde hier aber nicht im klassischen ethnomethodologischen Sinne zur Analyse formaler Prinzipien und Mechanismen der Konstruktion alltäglicher sozialer Ordnung eingesetzt.[15] Vielmehr wurden die verschiedenen Arten des Turn-Taking, wie sie bei der Interaktion von Gruppen zur Anwendung kommen, betrachtet. Ein weiterer Fokus lag auf Mechanismen, die der Steuerung und Leitung der Gespräche dienen.[16]

Nach Durchführung dieses Auswertungsschritts wurde deutlich, welche Faktoren die Gruppe zur Entwicklung von Strategien berücksichtigt und wie die Zusammenarbeit in der Gruppe gestaltet wird. Durch die Analyse im Zeitverlauf kann aufgezeigt werden, wie strategische Entscheidungen sich entwickeln, getroffen und umgesetzt werden.

3.4 Triangulation: Kombination verschiedener Methoden

Die Beantwortung einer soziologischen Fragestellung kann unter Umständen die Verwendung einer Vielfalt von Herangehensweisen und Methoden erfordern. Dieses als Triangulation bezeichnete Vorgehen wird in der qualitativen Forschung schon seit langem genutzt. In der wissenschaftlichen Diskussion wurde das Konzept mit der systematischen Konzeptualisierung von Norman Denzin in den 70er Jahren präsenter (Flick 2004a, S. 7).

Während zu Beginn der Debatte Triangulation häufig als eine Möglichkeit der Überprüfung von Ergebnissen betrachtet wurde, wird diese Einschätzung heute meist kritisch gesehen. „Triangulation liefert nicht übereinstimmende oder einander widersprechende Abbildungen des Gegenstands, sondern zeigt unterschiedliche Konstruktionen eines Phänomens [...] auf.“ (Flick 2004a, S. 25) Das Ziel der Triangulation, wie sie hier genutzt wird, ist also die Erkenntniserweiterung durch das systematische Hinzuziehen weiterer Perspektiven.

> Die Triangulation verschiedener qualitativer Methoden macht dann Sinn, wenn die kombinierten methodischen Zugänge unterschiedliche Perspektiven eröffnen – bspw.

15 „Die *Konversationsanalyse (KA)* ist ein Forschungsansatz, der zum Ziel hat, die formalen Prinzipien der sozialen Organisation sprachlicher und nichtsprachlicher Interaktion zu untersuchen.“ (Eberle 1997, S. 245, kursiv im Original) Die Hauptanalyseeinheit der Konversationsanalyse sind kurze Gesprächssequenzen (Eberle 1997, S. 254) im Rahmen alltäglicher Interaktionen (Eberle 1997, S. 257). „Dabei gilt es allerdings aus der Sicht der Ethnomethodologie [...] auf die Frage nach den Situations-Deutungen oder ‚subjektiven Sinnbezügen‘ zu verzichten.“ (Keller 2009, S. 95) Zum klassischen Vorgehen und Erkenntnisinteressse der Konversationsanalyse siehe auch Flick (2007, S. 423-428).

16 Latente und nicht verbalisierte Formen der Macht, wie beispielsweise vorauseilender Gehorsam, können damit leider nicht erfasst werden.

> Wissen und Handeln –, eine neue Dimension einführen – bspw. Gruppeninteraktion vs. Einzelinterview –, auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen – bspw. Dokumenten- und Bildanalyse vs. verbale Daten, wenn also der erwartbare Erkenntnisgewinn systematisch erweitert ist gegenüber der Einzelmethode. (Flick 2004a, S. 48-49)

Die verschiedenen Erhebungs- und Auswertungsmethoden sollen unterschiedliche Aspekte des Strategieentwicklungsprozesses in den Blick nehmen und in ihrer Verbindung ein Erklärungsmodell für das Zustandekommen von Strategien ermöglichen.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurden sowohl Einzelinterviews durchgeführt als auch Gruppengespräche dokumentiert, also Daten auf individueller und kollektiver Ebene erhoben. Obwohl die Überzeugungen der Aktiven Eingang in die Gruppengespräche finden, kann dennoch die Gesprächsanalyse als Erhebungsmethode die individuellen Interviews nicht ersetzen. „Grundlagentheoretisch liegt dies daran, daß hinter einer Äußerung stehende Motive vom Interpreten nur vermutet bzw. unterstellt werden können“ (Loos und Schäffer 2001, S. 40). Analog gilt: anhand der Interviews lässt sich der kollektive Aushandlungs- und Deutungsprozess, in dem die Deutung der sozialen Wirklichkeit und die Durchsetzung von Interessen verhandelt wird, nicht rekonstruieren. Nur die ergänzende Verbindung dieser beiden Methoden liefert also sowohl Einblick in die subjektiven Sinnkonstruktionen und Intentionen der Mitglieder, als auch in die Dynamik der Gespräche und den kollektiven Aushandlungsprozess.

Zur Auswertung wurden die Interviews und die Treffen thematisch kodiert, um die Analyse der individuellen und kollektiven Bedeutungskonstruktionen zu ermöglichen. Damit konnte gezeigt werden, welche soziale Wirklichkeit und welche Bedeutungen die Mitglieder konstruieren und wie diese in den kollektiven Prozess eingehen. Anhand des Gesprächsverlaufs konnte der Inhalt der Diskussion sowie der Einsatz von Macht nachvollzogen werden. Erst damit wurde es möglich, die individuelle Einflussnahme auf die kollektive Gesprächssituation im Rahmen der Gesprächsorganisation zu untersuchen.[17] Die Beobachtung über den Zeitverlauf gibt Aufschluss über die Entwicklung von Themen und Entscheidungen, der Vergleich der Gruppen Hinweise auf wiederkehrende Merkmale und Unterschiede.

17 Diese Arbeit hat dabei auf eine Triangulation verschiedener erkenntnistheoretischer Ansätze (Flick 2004b, S. 81) verzichtet.

Kapitel 4

Die Auswahl der Gruppen

Ausgangspunkt dieser Forschungsarbeit ist die Beobachtung, dass ähnliche Basisgruppen sozialer Bewegungen unterschiedliche Strategien entwickeln. Vor diesem Hintergrund war das Ziel, zu verstehen, wie Strategien zustande kommen und zu analysieren, wie sich die Unterschiede der Strategien erklären lassen. Dazu wurde eine qualitative Studie durchgeführt. Qualitative Studien mit kleiner Fallzahl können sich zur Auswahl ihrer Untersuchungsfälle nicht an den Kriterien der statistischen Repräsentativität orientieren.[1] Die Fallauswahl erfolgte stattdessen durch selektives Sampling.

> Wenn die UntersucherInnen über Kenntnisse oder Arbeitshypothesen über relevante Einflussfaktoren im untersuchten Feld verfügen, kann durch eine a priori Definition von Auswahlmerkmalen sichergestellt werden, dass TrägerInnen bestimmter theoretisch relevanter Merkmalskombinationen im qualitativen Sample vertreten sind. [...] Die für die Fallauswahl relevanten Merkmale müssen anhand der Untersuchungsfragestellung, anhand *theoretischer Vorüberlegungen* und anhand des Vorwissens über das Untersuchungsfeld bestimmt werden. (Kelle und Kluge 1999, S. 50, kursiv im Original)

Im theoretischen Teil (Kap. 2) sind dabei schon Festlegungen erfolgt. So werden im Folgenden Basisgruppen untersucht, die sich als Teil der Umweltbewegung verstehen. Die im Theoriekapitel vorgestellten Merkmale von Basisgruppen sollen hier noch einmal in Erinnerung gerufen werden. Es handelt sich um Gruppen:

a) deren Mitglieder sich ehrenamtlich in der Gruppe engagieren,
b) die keiner direkten organisatorischen Weisungshoheit unterliegen,

1 „Stattdessen [statt einer repräsentativen Auswahl, JB] müssen hier Verfahren einer *bewußten* (d.h. nicht zufälligen!), *kritieriengesteuerten Fallauswahl* und *Fallkonstrastierung* eingesetzt werden, bei der sichergestellt wird [sic!], daß für die Fragestellung relevante Fälle berücksichtigt werden.“ (Kelle und Kluge 1999, S. 39-40, kursiv im Original)

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.

Basierend auf diesen Kriterien wurden die Gruppen im Prozess eines theoretischen Sampling identifiziert und angesprochen.

4.1 Erschließung des Felds

4.1.1 Identifikation von Initiativen

Die Phase der Datenerhebung begann mit einem Überblick über das Feld. Dazu habe ich Umweltinitiativen online recherchiert, wobei ich mich auf eine Region Deutschlands beschränkt habe, die sowohl städtische als auch Stadtrand- und rurale Gegenden umfasst. Zudem habe ich darauf geachtet, dass wenigstens einige Gruppen sich an Orten befinden, an denen Wahlen anstehen. Gruppen ohne Internetpräsenz oder Erwähnung auf anderen Homepages konnten in dieser Phase nicht erfasst werden. Deshalb habe ich zusätzlich öffentliche Einrichtungen wie Nachbarschaftstreffs oder Stadtteilzentren kontaktiert und sie um Informationen zu aktiven Umweltinitiativen gebeten. Aufgrund des Hinweises, dass die lokalen Büros der Partei Bündnis 90/Die Grünen gerade im ländlichen Raum häufig mit Umweltinitiativen zusammen arbeiten und es oft personelle Überschneidungen gibt, habe ich alle Grünen Lokalbüros in der entsprechenden Region kontaktiert. Diese indirekte Suche brachte aber wenig Hinweise auf weitere Initiativen. Dies spricht dafür, dass die meisten kontinuierlich arbeitenden und vernetzten Initiativen in der einen oder anderen Form im Internet präsent sind.

Insgesamt habe ich auf diese Art und Weise ca. 60 Initiativen identifiziert, die näherungsweise als Basisgruppen betrachtet werden können. Diese lassen sich einteilen in universitäre Initiativen, Klima-Initiativen, Transition Town-Initiativen sowie Initiativen gegen konkrete, meist lokale, Bau- oder Infrastrukturprojekte. Die letztgenannte Gruppe umfasst mit Abstand die meisten Initiativen.

Eine anschließende genauere Analyse ergab, dass einige jedoch nicht Teil der Umweltbewegung im engeren Sinne sind, da ihnen das Umweltthema kein zentrales Anliegen ist. Dies gilt beispielsweise für Gruppen gegen Atomkraft oder Tierrechtsgruppen. Diese

Gruppen wurden in Folge nicht näher untersucht.

Im nächsten Schritt betrachtete ich die Aktualität der jeweiligen Homepage und des angesprochenen Konflikts als einen Indikator für die weiterhin bestehende Aktivität der Gruppe. Dabei ist zu beachten, dass weder eine Entscheidung über ein Konfliktthema noch eine lange nicht betreute Homepage direkt Auskunft über das Fortbestehen der Initiative geben kann. In einigen Fällen gibt es einfach nur gerade niemanden, der oder die sich um die Homepage kümmert. Und auch wenn Entscheidungen hinsichtlich des Konfliktes (entweder im Sinne oder auch gegen den Wunsch der Initiative) getroffen wurden, heißt das nicht, dass die Initiative ihre Arbeit eingestellt hat. In Kombination boten diese beiden Informationen jedoch einen Hinweis darauf, ob die Initiative noch aktiv ist. Habe ich anschließend in einer Anfrage über Suchmaschinen keine Einträge zu aktuellen Aktivitäten der Initiative gefunden, habe ich sie aus dem Sample aussortiert.

Damit war die Anzahl der in Frage kommenden Gruppen bereits reduziert. In einem nächsten Schritt überprüfte ich die Erreichbarkeit der Treffpunkte. Da die Treffen der Initiativen meist abends stattfinden und ich mehrere Treffen über einen zeitlichen Verlauf hin beobachten wollte, musste aus forschungspraktischen Gründen die An- und Abreise am gleichen Tag möglich sein. Dies schloss weitere Initiativen aus.

Die verbleibenden Initiativen wurden zur Vorbereitung des theoretischen Samplings genauer betrachtet. Dabei ging es insbesondere um die Frage, ob sie tatsächlich als Basisgruppen wie oben definiert bezeichnet werden können. Diese Frage war nicht in allen Fällen leicht zu beantworten, beispielsweise bei Gruppen, die sich als Teil einer Bewegung von unten verstehen, aber Anbindung an ein spezifisches Netzwerk haben. Ich entschied, ehrenamtliche Fossil-Free-Gruppen[2] aufgrund ihrer Anbindung an die Organisation 350.org nicht in das Sample aufzunehmen. Die Transition Town-Gruppen sind im Unterschied dazu im Sample aufgenommen. Hier gibt es zwar einige Grundideen und Werte, auf die sich die meisten Gruppen berufen, aber die Anbindung an das größere Netzwerk ist von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich und meist sehr lose.[3]

2 Aktive in Fossil Free Gruppen setzen sich für den Ausstieg aus der Finanzierung fossiler Energieträger (Divestment) ein (`www.gofossilfree.org`, zuletzt geprüft am 29.12.2016).

3 Seit 2014 gibt es den Transition Netzwerk e.V., der gegründet wurde, um Transition Town-Initiativen zu unterstützen. Das Angebot ist jedoch fakultativ und wird nicht von allen Initiativen genutzt. Zudem gehen von dem Verein keine Kampagnen oder strategischen Vorgaben aus (`http://www.transition-initiativen.de/page/transition-netzwerk-e-v`, zuletzt geprüft am 10.03.2017).

Ein weiteres Problem war der Umgang mit Bündnissen. Einige Initiativen haben sich als Bündnis gegründet oder tragen den Begriff Bündnis im Namen. Diese Bündnisse haben oft eigene Strukturen und Treffen und waren deshalb in meiner ersten Auswahl enthalten. Aus dem Sample herausgefallen sind diese Gruppen dann, wenn die dort aktiven Personen tatsächlich als Vertreterinnen und Vertreter anderer Gruppen agierten. Initiativen, die sich zwar Bündnis nennen, de facto aber aus Einzelpersonen bestehen, die während der Treffen keine anderen Gruppen vertreten, habe ich als Basisgruppen betrachtet.

Eine weitere Schwierigkeit bestand in der Operationalisierung des Kriteriums „Dauerhaftigkeit“. Initiativen, die länger aktiv sind, haben wichtige strategische Entscheidungen bereits getroffen und mit ihren Aktivitäten einen bestimmten Weg eingeschlagen. Daran anschließende Strategieprozesse sind durch diese Pfadabhängigkeiten beeinflusst. Es ist aber nicht möglich, neu gegründete Initiativen vergleichend zu untersuchen. Jeder Gründung gehen bereits Gespräche und Vorüberlegungen voraus, an denen ich nicht teilhaben kann, die aber bereits die Ausrichtung der Gruppe beeinflussen können. Zudem sind Initiativen in Gründung nicht auffindbar, da der öffentlichen Sichtbarkeit immer bereits Vorbereitungen und Aktivitäten vorausgehen. Hinzu kommt, dass bei gerade gegründeten Initiativen unklar ist, ob die dort Versammelten wirklich über einen längeren Zeitraum hinweg gemeinsame Ziele umsetzen möchten. Aus diesen Gründen kamen nur Initiativen für die genauere Untersuchung in Frage, die seit mindestens einem Jahr Bestand haben. Dies war ohnehin bei den meisten der identifizierten Initiativen der Fall, was auch nicht erstaunlich ist, da bereits das Erstellen einer Internetpräsenz in aller Regel einen Vorlauf erfordert.

Dem Theoriedesign entsprechend, sollte nun aus den verbleibenden Initiativen ein theoretisches Sampling vorgenommen werden. Dabei wurde die Pfadabhängigkeit, die durch vorherige Strategieentscheidungen entsteht, berücksichtigt. So wurden in das endgültige Sample Gruppen aufgenommen, die in ihrer Arbeit unterschiedliche Schwerpunkte verfolgen. Damit beruht die Auswahl der Gruppen darauf, strukturell ähnliche Gruppen aus dem Umweltbereich auszuwählen und die Varianz in den strategischen Ausrichtungen zu suchen.

4.1.2 Kontaktaufnahme

Zu Beginn der empirischen Erhebung habe ich den Kontakt zu 14 Initiativen gesucht. Zwei Gruppen sprach ich direkt bei Veranstaltungen an, die übrigen zwölf Initiativen kontaktierte ich per E-Mail. Vier davon antworteten nicht. Bei einigen waren auch die Homepage-Inhalte nicht ganz aktuell, so dass ich nicht sicher sagen kann, ob die ausbleibende Antwort ein Zeichen des Desinteresses oder der Inaktivität der Gruppe war.

Von den verbleibenden zehn Initiativen lehnten zwei die Zusammenarbeit mit mir ab. Eine davon engagiert sich gegen den Bau von Windkraftanlagen zum Erhalt der Umwelt und Schutz der Vögel. Sie zweifelte an der Wissenschaftlichkeit meines Anliegens und fürchtete, ich sei eine Spionin, die der Initiative schaden wolle. Mein Versuch, diese Bedenken in einer ausführlichen E-Mail auszuräumen, blieb unbeantwortet. Die andere Initiative lud mich zu ihrem Treffen ein und nahm sich Zeit, mich und mein Forschungsprojekt kennen zu lernen, lehnte die Zusammenarbeit mit mir aber ab. Die Mitglieder der Initiative begründeten dies mit der Befürchtung, dass eine Darstellung der strategischen Überlegungen und Ansätze von Initiativen trotz Anonymisierung den „Gegnern“ in die Hände spielen könne. Sensible Informationen über die Initiativen und ihr Vorgehen würden so bekannt und damit wäre es leicht, Schritte zu antizipieren und den Initiativen ihre Schlagkraft zu nehmen.

Bei einer weiteren Initiative hatte ich Kontakt mit der Person, die die Mailadresse der Initiative betreut. Allerdings gab es Konflikte zwischen der Kontaktperson und der Initiative, im persönlichen Gespräch wurde mir stark abgeraten, mit der Initiative Kontakt aufzunehmen. Rein praktisch hatte ich keine Kontaktmöglichkeit: die Mailadresse ging über meine Kontaktperson, Ort und Zeit der Treffen waren nicht online verfügbar.

Bei den übrigen sieben Initiativen stellte ich mich persönlich vor, entweder bei ihren Treffen oder bei Veranstaltungen. Bei einer Initiative wurde sehr deutlich, dass sie keinen Umweltschwerpunkt hatte, sondern sich aufgrund befürchteter Lärm- und Verkehrsbelastungen gegen den Umbau ihres Wohnbezirks engagierte. Die Fläche, die dafür in Frage kam, war unter Umweltgesichtspunkten kaum schützenswert. Bei dieser Initiative ließ sich jedoch gut beobachten, wie strategische *Frame Extension* (Snow u. a. 1997, S. 217) genutzt wird, um ein lokales Anliegen auf eine höhere Bedeutungsebene zu heben. Aufgrund dieser inhaltlichen Ausrichtung habe ich den Kontakt nicht weiter vertieft.

Zwei Initiativen habe ich aufgrund der Anzahl ihrer Mitglieder aus dem Sample ausschließen müssen. Bei der Auswahl der Initiativen war wichtig, dass die Anzahl der Aktiven ähnlich ist, da sich sonst sehr große Unterschiede in den Kapazitäten der Initiativen ergeben. Eine Initiative war sehr klein, die andere Initiative war sehr groß, insgesamt nahmen 35-50 Personen an den Treffen teil.[4] Die folgende Darstellung stützt sich somit auf die genaue Untersuchung von vier Initiativen. Sie verfügten über ausreichend strategische Varianz, so dass ich entschied, alle vier in dem Sample zu belassen.

4.2 Datengrundlage

Im Rahmen meines Forschungsprojektes habe ich insgesamt circa 120 Treffen und Veranstaltungen besucht. Dabei habe ich mich nicht auf die vier im Zentrum der Analyse stehenden Gruppen beschränkt, sondern auch andere Veranstaltungen wahrgenommen, um meine Beobachtungen einordnen zu können. Während ich bei den Treffen die interne Struktur, den Gesprächsverlauf und die Interaktion in der Gruppe beobachten konnte, boten die Veranstaltungen und Netzwerktreffen einen Einblick in die tatsächlich umgesetzten Aktivitäten der Initiativen.

Die empirische Analyse basiert auf den Daten, die bei den vier Initiativen erhoben wurden.[5] Je nach Frequenz der Treffen habe ich die Gruppen zwischen acht und zehn Monate lang bei ihren Treffen besucht und auf diesen Treffen den Gesprächsverlauf mitgeschrieben. Dies ermöglicht eine sehr genaue Rekonstruktion der Treffen und der Gesprächsverläufe, aber nur in Einzelfällen die wortwörtliche Wiedergabe des Gesagten, da eine genaue Dokumentation aufgrund der hohen Sprechgeschwindigkeit mit dieser Methode nicht durchgängig möglich war. Um auch nonverbale Kommunikation innerhalb der Gruppen einschätzen zu können, ging ich pro Gruppe noch zu zwei bis sechs weiteren Treffen, bei denen ich dann nur noch einzelne Stichpunkte notierte und den Schwerpunkt auf die Beobachtung des Ablaufs und der nonverbalen Interaktion legte. Insgesamt habe ich auf diese Art und Weise 62 Treffen dokumentiert. Darüber hinaus habe ich an einem Strategiewochenende teilgenommen, bei dem mir erlaubt wurde, drei

4 Diese große Initiative habe ich als Vergleichsfall über ein knappes halbes Jahr hinweg begleitet und an insgesamt 12 Treffen und zwei Veranstaltungen teilgenommen. Darüber hinaus führte ich ein Interview mit zwei Mitgliedern des Vorstands.

5 Insgesamt habe ich Arbeitstreffen von 7 Initiativen beobachten können. Bei zwei Initiativen ging ich nur zu einem Treffen, alle anderen habe ich häufiger besucht.

Arbeitseinheiten audioaufzuzeichnen, die als Transkripte mit in die Auswertung eingegangen sind.

Tabelle 4.1: Übersicht über die pro Gruppe erhobenen Daten

Name der Initiative	Anzahl der Treffen inkl. Mitschrift	Anzahl der beobachteten Treffen[6]	Anzahl der Interviews	Frequenz der Treffen
Transition Town-Initiative	Ein Strategiewochenende mit drei Aufzeichnungen à ca. 1,5-2h			
	8	2	12	monatlich
Initiative Naturerhalt	19	6	5	wöchentlich
Initiative Baumschutz	8	2	5	monatlich
Initiative Baustopp	12	5	5	Erst alle 14 Tage, später monatlich
Summe	47	15	27	

Zudem habe ich insgesamt 27 Einzelinterviews mit den Aktiven geführt, von denen ich 26 audioaufzeichnen durfte. Dabei habe ich bei zwei Initiativen eine Vollerhebung gemacht, bei der Transition Town-Initiative und der Initiative Naturerhalt. Hier habe ich jeweils alle Personen interviewt, die zum „harten Kern“ gehören, also an 50% oder mehr der von mir besuchten Treffen teilgenommen haben. Da es bei der Transition Town-Initiative eine hohe Fluktuation gibt, habe ich zudem ergänzend noch zwei Personen interviewt, die seltener teilgenommen haben, um zu verstehen, wie Personen, die weniger oft bei Treffen sind, die Gruppe wahrnehmen. Bei den beiden anderen Gruppen habe ich jeweils einen Teil der Mitglieder befragt. Für die Interviews habe ich sowohl Personen angesprochen, die zentrale Aufgaben innerhalb der Gruppe übernehmen als auch Personen, die die Arbeit der Gruppe weniger prägen, um verschiedene Perspektiven zu erhalten. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis war mir bei der Auswahl wichtig, ließ sich jedoch nur bei einer der beiden Initiativen gut realisieren. Bei der anderen Initiative sind ohnehin mehr Männer vertreten und aktiv und eine aktive Frau, die ich um ein

6 Angegeben ist hier die Anzahl der beobachteten Treffen, die in die explizite Datenauswertung mit atlas.ti eingegangen ist. Tatsächlich besucht habe ich noch mehr Treffen, dort erhobene Information dient als Hintergrundinformation beispielsweise über die weitere Entwicklung geplanter Projekte.

Interview gebeten habe, war nicht dazu bereit, so dass ich in dieser Gruppe nur mit einer Frau gesprochen habe. Zudem habe ich in allen Gruppen sowohl Personen befragt, die berufstätig sind, als auch Personen, die sich ihre Zeit aufgrund von Studium oder Berentung flexibler einteilen können.

Tabelle 4.2: Größe der Gruppen

Name der Initiative	Durchschnittliche Anzahl der Anwesenden bei Treffen	„Harter Kern“ (bei mehr als 50% der Treffen anwesend)
Transition Town-Initiative	12	10
Initiative Naturerhalt	5	4
Initiative Baumschutz	8	8
Initiative Baustopp	14	16

4.2.1 Die verschiedenen Initiativen im Vergleich

Ein Vergleich der sieben von mir besuchten Initiativen macht die Heterogenität der Gruppen deutlich. Alle Initiativen bestehen seit längerer Zeit, sind also keine kurzfristigen Interessenvertretungen. Die jüngste Initiative gründete sich anderthalb Jahre, die älteste 5 Jahre vor Beginn meiner Feldforschung. Die meisten bezeichnen sich als Initiative oder Bündnis, eine formaljuristische Konstitution als Verein war die Ausnahme. Dabei ist die Wahl der formalen Organisationsform unabhängig von der Dauer des Bestehens. Es ist keinesfalls so, dass nur „ junge“ Initiativen „noch“ keine formale Organisationsstruktur etabliert haben. Für die interne Organisation der Arbeitsweise nutzen einige feste oder ad hoc gebildete Arbeitsgruppen, wobei interessanterweise die mitgliederstärkste Initiative außer dem Vereins-Vorstand keine kontinuierlich arbeitenden Untergruppen gebildet hat. Zentral für die interne Kommunikation sind die Treffen, die Frequenz und Regelmäßigkeit variiert allerdings zwischen den Initiativen. Zusätzlich werden E-Mails für weitere Absprachen genutzt, die Verwendung anderer internetbasierter Tools ist weniger verbreitet.

Die Treffen finden an verschiedenen Orten statt, meist sind es entweder öffentliche beziehungsweise Vereinssitzungsräume oder Gaststätten, nur die Transition Town-Initiative trifft sich meistens in Privatwohnungen. Bei zwei Gruppen gibt es eine klare Struktur der Treffen, die über das Abarbeiten der Tagesordnung hinausgeht. Bei drei der sieben Initiativen bereitet eine Person das Treffen vor. Meist ist diese Rolle fest vergeben. Zwei Gruppen erstellen gar keine Tagesordnung, die Aktiven kommen zusammen und tauschen sich über die verschiedenen Anliegen aus. Diese Treffen haben mehr den Charakter eines informellen Gesprächs. Bei fünf der sieben Initiativen gibt es die Rolle der Moderation. Während das Geschlechterverhältnis sonst eher ausgewogen ist, lässt sich hier ein klares Ungleichgewicht feststellen. In der gesamten Beobachtungsphase habe ich nur in sehr wenigen Ausnahmefällen erlebt, dass eine Frau das Treffen moderiert hat.

Öffentlich treten die Gruppen über eine Internetpräsenz und verschiedene Mittel der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Erscheinung. Die Kommunikation mit der Presse wird von allen Initiativen außer der Transition Town-Initiative gesucht, wenngleich es hier große Unterschiede in der Häufigkeit gibt. Alle Gruppen stehen im Austausch mit anderen Initiativen oder Projekten, wobei sich die Art und Weise, wie Netzwerke gepflegt und genutzt werden, von Gruppe zu Gruppe unterscheidet.

4.2.2 Absprachen mit den Gruppen: Anonymisierung und Forschungsethik

Im Rahmen eines Kennenlern-Prozesses wurde das Verhältnis zwischen mir und den Gruppen besprochen. Insbesondere habe ich die Forschungsabsicht und meine Wünsche an die Gruppe transparent gemacht. Dabei wurde auch besprochen, welche Informationen von mir erhoben und genutzt werden dürfen. Den Mitgliedern und den Gruppen wurde Anonymität zugesichert. Aus diesem Grund kann der geographische Raum und der genaue Zeitraum der Datenerhebung nicht weiter spezifiziert werden. Die Namen der Initiativen sind geändert. Da ich von einigen Aktiven gebeten wurde, ihre Angaben so zu anonymisieren, dass auch Mitglieder ihrer Gruppe sie nicht in der Arbeit identifizieren können, habe ich auf die Nennung von Namen oder die Nutzung fester Ziffernfolgen oder geänderter Namen zur Identifikation der Interviews insgesamt verzichtet. Die Ziffern bei den Interviews beziehen sich auf die jeweils zitierte Textzeile. Dem Wunsch nach Anonymisierung ist auch geschuldet, dass in einigen Fällen bewusst darauf verzichtet wurde, Zitate bestimmten Gruppen zuzuordnen. Die Einbußen bei der Lesbarkeit und in der

Darstellung der Details habe ich, um die Anonymisierung gewährleisten zu können, in Kauf genommen. Zitate wurden von mir geringfügig geglättet, indem Wortwiederholungen und Lautäußerungen wie „mhm“ oder „äh“ gestrichen wurden. Andere Auslassungen oder Ergänzungen habe ich als solche kenntlich gemacht. Aus Anonymisierungsgründen sind Dialekte, wo die Befragten sie nutzen, nicht in die Verschriftlichung aufgenommen worden. Die dokumentierten Treffen sind durchnummeriert, angegeben ist im Text entweder, wo dies unproblematisch ist, der Verweis, bei welcher Gruppe der Sachverhalt dokumentiert wurde oder die Nummer des Treffens.

4.3 Die vier Gruppen zu Beginn der Feldforschung

Die vier ausführlich untersuchten Initiativen bestanden zu Beginn der Feldforschung zwischen anderthalb und fünf Jahren, alle Gruppen waren somit in ihrer Zusammensetzung, dem Themenbereich und ihrer Arbeitsweise etabliert.

Zusammensetzung der Aktiven in den vier untersuchten Initiativen

Die Anzahl der Aktiven in den näher untersuchten Initiativen wich etwas voneinander ab, wie die Tabelle oben deutlich macht. Das Geschlechterverhältnis hingegen war ziemlich ausgeglichen. Bei zwei der vier intensiv untersuchten Initiativen lag das Verhältnis von Männern zu Frauen bei genau 50%, bei einer Initiative etwas darüber, bei der anderen knapp darunter.

Unterschiedlicher war die Altersstruktur: Während die Aktiven in der Transition Town-Initiative zwischen 20 und 40 Jahren alt waren, waren die Aktiven in den anderen Initiativen deutlich älter, viele von ihnen bereits im Rentenalter. Einen Unterschied gab es auch bei den beruflichen Hintergründen und Bildungsabschlüssen. Während in der Transition Town-Initiative alle Interviewten noch studierten oder studiert haben, ist die Zusammensetzung in den anderen Gruppen heterogener, auch wenn auch dort die Aktiven vielfach über hohe Bildungsabschlüsse verfügen.

Bei den untersuchten Initiativen bringen sich viele Personen regelmäßig und kontinuierlich ein. Die meiste Fluktuation gibt es bei der Transition Town-Initiative, pro Treffen waren etwa ein bis zwei Personen neu dabei, viele von ihnen kamen jedoch nicht zu mehr

als einem oder zwei Treffen. Die meisten eher formellen und repräsentativen Gäste hatte die Initiative Baustopp, hier kamen zu manchen Treffen Vertreterinnen oder Vertreter von Verbänden oder politischen Parteien zu Besuch.

Arbeitsschwerpunkte in den vier untersuchten Initiativen

Die Transition Town-Initiative arbeitete in verschiedenen Arbeitsgruppen (AGs) schwerpunktmäßig zu den Themen Mobilität und Ernährung. Die Initiative Naturerhalt hatte nach mehreren Ortswechseln zu Beginn meiner Feldforschung einen festen Ort gefunden. Absehbar war, dass das Garten- und Landschaftsbauprojekt, gegen das sie sich organisiert hatte, nicht mehr aufzuhalten, sondern nur noch im Detail veränderbar war. Sie legte den Schwerpunkt auf Baubegleitung, Dokumentation und Information. Die Initiative Baumschutz hatte den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten, als ich sie kennenlernte, auf die Begleitung der Ausarbeitung einer Gehölzschutzsatzung gelegt. Zudem war eine Ausstellung in Planung. Die Initiative Baustopp befand sich in der Hochphase der Unterschriftensammlung für ein Bürgerbegehren gegen ein geplantes großes Bauprojekt auf einer wertvollen Naturfläche.

Damit hatten die Gruppen bereits unterschiedliche Wege eingeschlagen. Zwei Initiativen legten den Schwerpunkt auf politische Mitbestimmung, wobei eine den Weg der Kooperation und Zusammenarbeit mit der Verwaltung wählte, indem sie die Gehölzschutzsatzung mitausarbeitete. Die andere setzte mit dem Bürgerbegehren stärker auf Konfrontation und direkte Demokratie als Mittel der Interessenvertretung von Bürgerinnen und Bürgern gegen bereits getroffene politische Entscheidungen. Die Initiative Naturerhalt legte den Schwerpunkt auf Dokumentation und öffentliche Information. Viel Zeit floss dabei in das Erarbeiten von Informationen durch Anfragen oder Akteneinsichten. Die Transition Town-Initiative verfolgte hingegen einen praktischen Ansatz des Mitmachens und befand sich damit in großer Distanz zu traditionellen Formen des Protests.

4.4 Die Initiativen als Teil der Umweltbewegung

Die vier untersuchten Initiativen sind fast alle zur Bearbeitung eines konkreten, lokalen Anliegens gegründet worden, beschränken ihr Handeln aber nicht auf die lokale

Ebene. Der lokale Konflikt wird von allen Initiativen in einen größeren thematischen Zusammenhang eingeordnet. Die Transition Town-Initiative arbeitet lokal zu den Themen nachhaltiger Konsum, postfossile Mobilität und Stärkung lokaler Netzwerke zur Förderung von Resilienz. Die Initiative Naturerhalt verortet ihre Aktivitäten zum Schutz der Naturfläche im Kontext größerer Biotop-Verbünde zum Erhalt von Artenvielfalt und Luftqualität sowie im Bereich Umweltbildung. Ähnlich versteht sich die Initiative Baumschutz, auch hier sind die Aktivitäten eingebunden in die größeren Themen Luftqualität, Umweltbildung und Erhalt der Lebensgrundlagen. Die Initiative Baustopp formuliert sehr klar lokale Forderungen, stellt ihr Anliegen aber auch in den Zusammenhang insbesondere von klimarelevanten Kaltluftschneisen und dem Erhalt von Biodiversität. Diese Einordnung in den Kontext von Umweltschutz und Klimawandel ist nicht ausschließlich ein strategisches *Framing* zur Unterstützung der spezifischen Forderungen, sondern entspricht der grundsätzlichen Ausrichtung der Initiativen. Dies wird an den Netzwerken deutlich, die die Initiativen knüpfen und pflegen. Keine der betrachteten Initiativen arbeitet isoliert. Alle beteiligen sich an der Mitarbeit in übergreifenden Netzwerken und Zusammenschlüssen, um das Thema Naturschutz auch auf anderer Ebene gemeinsam durchzusetzen. Drei der Initiativen haben Kontakt aufgenommen zu den etablierten Umweltverbänden, die Zusammenarbeit läuft jedoch nicht überall reibungslos. Auch sind die Gruppen mobilisierbar für die Teilnahme an größeren, auch bundesweiten Demonstrationen. Einzelne nutzen die Treffen, um Flyer zu anderen Aktivitäten und Protestereignissen zu verteilen und sich zur Teilnahme zu organisieren. Sie sind damit Teil des informellen Netzwerks (della Porta 2007a, S. 7) der Umweltbewegung. Der lokale Missstand ist bei den betrachteten Initiativen der Kristallisationspunkt zur Organisation, er wird aber von allen Gruppen nicht als singuläres Problem, sondern als Ausdruck eines größeren, strukturellen Problems betrachtet. Dies verhilft dem Einzelfall zu einer besonderen Bedeutung, verweist aber auch auf die Notwendigkeit, die Einzelfälle zu vernetzen, um das strukturelle Problem anzugehen. Diese Einschätzung prägt die Arbeitsweise der Initiativen in hohem Maße.

Teil II

Empirische Darstellung

Kapitel 5

Die Strategien der vier Basisgruppen – eine Bestandsaufnahme

Das folgende Kapitel beginnt mit einer Bestandsaufnahme der Strategieprozesse der vier untersuchten Basisgruppen, bei der strategische Entscheidungen in den Kontext der Treffen eingeordnet werden und der strategische Ausgangspunkt zum Zeitpunkt der Feldforschung sowie das Strategieverständnis der Aktiven geschildert wird.

Die Treffen der Initiativen erfüllen viele Funktionen – die Planung weiterer Schritte ist lediglich eine davon und sicher nicht für alle Beteiligten die wichtigste. So haben die Treffen eine soziale Funktion. Während die Transition Town-Initiative dafür explizit Zeit zu Beginn des Treffens vorsieht, findet der soziale Austausch bei den anderen Gruppen weniger organisiert und eher am Rande der Treffen statt. Neben der sozialen Funktion dienen die Treffen vor allem der Information. Bei der Initiative Baumschutz und der Initiative Baustopp ist es häufig der Moderator, der über die verschiedenen Entwicklungen berichtet. Oft werden diese von einer oder zwei weiteren Personen aus der Gruppe ergänzt. Gibt es laufende Projekte, für die es innerhalb der Gruppe Verantwortliche gibt, werden diese gebeten, die Gruppe über den aktuellen Stand zu informieren (Treffen 17). Während es bei der Transition Town-Gruppe in den Berichten meist um Veränderungen und Aktivitäten in der Nachbarschaft geht, werden bei den anderen Initiativen eher Informationen über den Stand bei dem jeweils als problematisch empfunden Projekt geteilt. Oft werden diese dann von der Gesamtgruppe diskutiert und bewertet. In einigen Fällen entsteht der Wunsch, gemeinsam als Initiative darauf zu reagieren. Die Initiative

Naturerhalt betont, dass die Treffen darüber hinaus auch dazu dienen, sich gegenseitig weiterzubilden (Treffen Initiative Naturerhalt). Aus der Verbindung dieser verschiedenen Funktionen entwickeln sich Routinen, Gesprächskulturen und Arbeitsweisen.

Strategieentscheidungen sind, wie anderen Entscheidungen auch, nicht geschichtslos. Zu Beginn der Datenerhebung waren alle Gruppen seit mindestens anderthalb Jahren aktiv und hatten damit bereits strategische Entscheidungen bezüglich ihrer Ziele, Vorgehensweise und Aktivitäten getroffen. Damit hatten die Gruppen bereits unterschiedliche Wege eingeschlagen, Schwerpunkte und Kulturen entwickelt, die für ihre weitere Arbeit prägend sind. Die während des Erhebungszeitraums gemachten Vorschläge, Anregungen oder Entscheidungen sind damit natürlich durch vorherige Erfahrungen und Diskussionen beeinflusst.[1] Die Personen, die die Gründung der Initiativen (mit-)initiiert haben, haben dabei, wie den Darstellungen in den Interviews zu entnehmen ist, oft auch bereits bestimmte Ansätze und Vorgehensweisen im Kopf gehabt, die durch die gemeinsame Arbeit weiterentwickelt und verändert wurden. Den ihnen möglicherweise zugrunde liegenden Überlegungen nachzuspüren, war nicht möglich. An dieser Stelle kann also nicht gezeigt werden, wie Pfadabhängigkeiten in den Initiativen entstanden sind oder wie unabhängig von der Geschichte der Initiativen die Strategien entstehen. Es kann lediglich dargestellt werden, wie Gruppen auf der Basis des bereits Bestehenden sich selbst und ihre Arbeit weiterentwickeln und neu erfinden.

Um den Ausgangspunkt der Untersuchung bestimmen zu können, bat ich die Befragten, mir die bisherigen Ziele und Strategien der Gruppe und ihr Zustandekommen zu schildern. Folgt man den theoretischen Annahmen, ist davon auszugehen, dass Ziele und Vorgehensweisen Resultat eines bewussten, kollektiven Entscheidungsprozesses sind und sich damit auch klar benennen lassen. Im Folgenden wird zunächst auf Grundlage der Interviews gezeigt, welche Ziele die Befragten identifizieren und wie sie bisherige Strategieprozesse wahrgenommen haben. Dies Schilderungen machen deutlich, dass es in den Gruppen keineswegs immer ein geteiltes Verständnis der Ziele und Vorgehensweisen gibt. Anschließend werden unterschiedliche Anlässe strategischer Entscheidungen dargestellt und ein möglicher Einfluss von Erfolgsaussichten und Protestgegenstand auf die jeweiligen Strategien diskutiert. Dies macht deutlich, dass Strategieentscheidungen sich nicht deterministisch aus dem Protestgegenstand ableiten lassen. Das Kapitel schließt

1 Von Bedeutung sind hier nicht nur Erfahrungen, die die Gruppe in ihrer gemeinsamen Arbeit gemacht hat, sondern auch der Erfahrungsschatz der einzelnen Mitglieder.

mit der Feststellung, dass die Basisgruppen Strategien verfolgen, die nicht zufällig sind, deren Zustandekommen und Verständnis jedoch genauer untersucht werden muss.

5.1 Ziele

Soziale Bewegungen und Initiativen werden gegründet, um Veränderungen zu bewirken oder befürchtete Missstände zu verhindern. Sie haben ein Ziel, zu dessen Erreichen sie Strategien entwickeln. Anders als zu erwarten wäre, sind die Darstellungen dieser Ziele in den Interviews nicht nur nicht einheitlich, Mitglieder einer Gruppe, der Transition Town-Initiative, geben sogar mehrheitlich an, keine konkreten Ziele zu verfolgen. Die Aktiven der anderen Gruppen benennen klare, wenn auch durchaus unterschiedliche Ziele. Dabei ist zu unterscheiden zwischen konkreten, auf das spezifische Problem reagierenden Zielen und allgemeinen Zielen zur Förderung des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit.

Die Mitglieder der Transition Town-Initiative haben sehr unterschiedliche Verhältnisse zu Zielen. Zwei Mitglieder sehen Nachhaltigkeit als das Hauptanliegen der Gruppe. „Nachhaltig leben und enkelfreundlich“ (Interview Transition Town-Initiative, 343, ähnlich Interview, 317), einem anderen geht es mehr darum, die Welt etwas besser zu hinterlassen, als er sie vorgefunden hat (Interview Transition Town-Initiative, 124). Zwei weitere Befragte sehen demgegenüber das Ziel eher in der Fortentwicklung und Vergrößerung der Gruppe (Interview Transition Town-Initiative, 154, Interview, 410) als in einer konkreten gesellschaftlichen Veränderung. Die übrigen Mitglieder geben an, dass es so etwas wie einen ungefähren Wertekonsens gibt, der aber nicht an konkrete Ziele gebunden ist (Interview Transition Town-Initiative, 231, Interview, 65, Interview, 149). Dies wird damit begründet, dass die Aktiven bei ihrem Engagement unterschiedliche Prioritäten haben (Interview Transition Town-Initiative, 349). „Und je nachdem, welche Leute gerade besonders aktiv sind, in die Richtung geht es dann gerade. Und deswegen gibt es ja kein übergeordnetes Ziel.“ (Interview Transition Town-Initiative, 349) Ein Befragter sieht darin explizit eine Stärke, die der Frustration vorbeugt und Neuorientierungen erleichtert.

> Wenn man das Ziel nicht erreicht oder wenn man Teilziele nicht erreicht, [...] macht man die Sachen nicht mehr so motiviert als wenn man bisschen freier ist und vielleicht auch akzeptiert, dass es nicht immer so geht, wie man gehofft hat oder gedacht hat. (Interview Transition Town-Initiative, 177)

Mitglieder der Initiative Naturerhalt haben demgegenüber ein relativ geteiltes, klar problembezogenes Ziel und fordern den freien Zugang zur Natur aus konkretem Anlass sowie die Unterschutz-Stellung des Biotopverbands als weitreichenderes Umweltziel (Interview Initiative Naturerhalt, 247, Interview, 99, Interview, 802). Um das zu erreichen, formuliert ein Mitglied öffentliche Aufmerksamkeit als ein kurzfristiges Ziel (Interview Initiative Naturerhalt, 99).

Einige der Aktiven der Initiative Baustopp sehen das Ziel der Initiative im Erhalt der Natur (Interview Initiative Baustopp, 156), für andere geht es um konkretere politische Ziele. „Ich habe ja immer noch die Hoffnung, dass der BUND[2] klagt, eventuell. [...] Weil, es gibt rote Liste-Arten[3] [...]. Das heißt, die ganze Planung [... des zuständigen Amts] ist eigentlich null und nichtig.“ (Interview Initiative Baustopp, 140) Für diese Initiative spielen neben dem Naturschutz Ziele wie der soziale Ausgleich über den freien und gleichen Zugang zur Natur und zu Naherholungsgebieten sowie der Schutz des ansässigen Gewerbes eine wichtige Rolle (Interview Initiative Baustopp, 41). In dieser Initiative koexistieren also verschiedene Zielstellungen.

Soziale Zielstellungen stehen bei der Initiative Baumschutz weniger im Zentrum. Den Mitgliedern geht es vielmehr um den Erhalt von Bäumen und Grün zum Schutz der Umwelt. Dies formulieren einige, aber nicht alle, auch als politisches Ziel (Interview Initiative Baumschutz, 139, Interview, 132, Interview, 85).

Diese kurze Übersicht macht deutlich, dass das Ausmaß, in dem Zielvorstellungen von allen Mitgliedern einer Initiative getragen werden, durchaus divergieren kann, ohne dass die Gruppe dadurch handlungsunfähig wird. Das Treffen strategischer Entscheidungen benötigt kein konsensuales Verständnis der Ziele. Dies bedeutet aber auch, dass strategische Entscheidungen nur in sehr begrenztem Umfang durch feststehende Ziele vorstrukturiert oder eingeschränkt werden.

2 Naturschutzverband, Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland

3 Gemeint sind streng geschützte Tier- und Pflanzenarten, deren Bestand gefährdet ist und deren Erhalt deshalb eine hohe Bedeutung zugesprochen wird (`https://www.bfn.de/0322_rote_liste.html`, zuletzt geprüft am 16.03.2017).

5.2 Bisherige Strategien

Zur Einordnung der Beobachtungen wurden die Interviewten gefragt, ob sie der Meinung sind, ihre Initiative verfolge eine Strategie und wenn ja, wie diese Strategie zustande gekommen sei. Ähnlich wie bei der Beschreibung der Ziele zeigen die Antworten auch hier, dass die bisherigen Prozesse nicht von allen gleich wahrgenommen wurden oder die Erinnerungen voneinander abweichen. Bei der Transition Town-Initiative gab es nur eine Person, die angab, die Gruppe verfolge eine Strategie, alle anderen verneinten dies. Während des Beobachtungszeitraums sahen einige den Bedarf, die gemeinsame Ausrichtung zu diskutieren und ein Wochenendtreffen wurde organisiert.[4] Aktive der Initiative Naturerhalt waren unsicher, ob sie ihr Vorgehen als Strategie bezeichnen sollten. Mitglieder der Initiativen Baustopp und Baumschutz gaben an, eine Strategie zu verfolgen, wobei in beiden Gruppen Personen waren, die sehr ausweichend auf diese Frage reagiert haben.

Die Transition Town-Initiative: Wertekonsens statt Strategie

Die Mitglieder der Transition Town-Initiative erklären überwiegend, dass sie keine Strategie verfolgen. Dennoch identifizieren die Befragten ein gewisses Vorgehen als charakteristisch für ihre Gruppe. Mehrere Aktive betonen, dass es darum gehe, nicht lange nachzudenken, sondern einfach anzufangen und Dinge auszuprobieren (Interview Transition Town-Initiative, 162-172). Im Fokus steht dabei das konstruktive Mitgestalten im Gegensatz zu untätiger Kritik. Dass man nicht

> gegen irgendetwas ankämpft oder auf irgendetwas wartet [...], dass man sich nicht so machtlos fühlt, sondern, dass man [...] direkt irgendwas mitgestalten kann, wo das vielleicht nur ganz klein ist, aber was trotzdem [...] einen Einfluss auf die Menschen in der unmittelbaren Umgebung hat. (Interview Transition Town-Initiative, 215)

Einen großen Einfluss auf diese Herangehensweise hat die Orientierung an der Idee der Transition Towns, die zur Zeit der Gründung der Gruppe noch deutlich stärker prägend war. Ein Prinzip, das dieser Tradition entnommen ist und für einige Befragte eine wichtige Rolle spielt, ist die Verbindung von Kopf, Hand und Herz, von intellektueller Auseinandersetzung, tätigem Anpacken und der psychologischen Ebene,

> dass Du nicht nur Hand und Kopf hast, was halt sehr europäisch ist, sondern dass Du das Herz mitberücksichtigst und dass es halt immer Platz geben sollte für einfach schöne Aktionen, [...] Kaffee trinken (Interview Transition Town-Initiative, 260).[5]

4 Ein Teil der Interviews wurde vor, ein anderer nach dem Wochenende geführt.

5 Dargestellt sind die drei Ebenen bei Hopkins (2008), dem Begründer der Transition Town-Bewegung.

Aus der Wahrnehmung, dass es noch vor einiger Zeit eine deutliche klarere Vorstellung gab, an der sich die Gruppe orientiert hatte, resultiert für eine Interviewte die Frage, ob eventuell einer der Gründer der Initiative eine Strategie verfolgen könne (Interview Transition Town-Initiative, 327). Sie ist auch die Einzige, die davon ausgeht, dass die Initiative eine Strategie hat, „und zwar die: wir probieren das mal aus und wenn wir Erfolg haben, machen wir das weiter so, wenn wir keinen Erfolg haben, entwickeln wir was Neues." (Interview Transition Town-Initiative, 327)

Andere versuchen eher zu erklären, warum sie die Gruppe als strategielos wahrnehmen. „Es gibt nicht dieses eine Ziel, auf das wir hinarbeiten, und wenn Du eine Strategie haben willst, brauchst Du ja auch ein Ziel, auf das Du Dich hinbewegen kannst." (Interview Transition Town-Initiative, 580, ähnlich Interview, 138) Das Zustandekommen ihrer Aktivitäten basiert nicht auf einer gemeinsamen Vorstellung darüber, welches Ziel erreicht werden soll. Folgerichtig beschreibt ein anderer das Vorgehen als eine Summe von Aktivitäten. „Wir haben uns nie in dem Sinne, zum Beispiel, Gedanken gemacht, [...] wo wir jetzt eigentlich genau hin wollen, sondern es definiert sich viel mehr über Einzelaktionen." (Interview Transition Town-Initiative, 178) Betont wird, dass alle sich dort einbringen, wo sie Lust haben, aktiv zu werden (Interview Transition Town-Initiative, 169). Dieses hedonistisch anmutende Vorgehen ist in den Augen der Mitglieder völlig berechtigt und Ausdruck eines gewissen Pragmatismus'. „Jeder Einzelne [...] in seinem Ehrenamt muss sich hinsetzen und das machen, [...] woran es ihm wirklich liegt, weil sonst wird es ja nicht gemacht." (Interview Transition Town-Initiative, 361)

Diese Grundhaltung findet sich auch bei der Entstehung von Projekten. Projekte werden im Verständnis der Aktiven nicht gestartet, weil sie einer bestimmten Vision oder Analyse folgen, sondern weil jemand Lust hat, sie umzusetzen (Interview Transition Town-Initiative, 158). Strategiediskussionen werden von einer Aktiven als eher hinderlich betrachtet. „Dann kann man zwar ne Strategie haben, aber wenn die nicht mit Leben gefüllt wird, [...] dann ist halt jede Strategie einfach für den Arsch." (Interview Transition Town-Initiative, 361) Strategien sind wenig hilfreich und bremsen im schlimmsten Fall die Kreativität, das Engagement und die Motivation der Einzelnen aus (Interview Transition Town-Initiative, 588).

Dennoch sind im Laufe der Zeit Projekte und Aktionsformate entstanden, die regelmäßig wiederholt werden. Es gibt also eine gewisse Kontinuität, die auch von den Beteiligten

reflektiert wird (Interview Transition Town-Initiative, 600, Interview, 138), allerdings ohne dass sie als Gesamtstrategie verstanden wird.

Die Initiative Naturerhalt: Lernendes Vorausschauen

Bei der Initiative Naturerhalt sind sich Mitglieder unsicher, ob sich ihre Vorgehensweise adäquat mit dem Begriff Strategie beschreiben lässt. Zwei Aspekte werden von mehreren Befragten betont: der Fokus auf Fachwissen und die Beachtung eines gewissen Planungshorizontes. Mitglieder der Initiative Naturerhalt sind überzeugt, dass sie sich nur durchsetzen, wenn sie mit gut belegten Informationen argumentieren können. Zentrales Kennzeichen ist also die Recherche von Informationen und der zielgenaue Einsatz dieses Wissens (Interview Initiative Naturerhalt, 187). Die Informationen werden von der Initiative für öffentliche Aufklärung genutzt, aber auch für die kritische Beteiligung an Planungsverfahren, die dann einen gewissen Planungshorizont vorgeben. „Zum Beispiel Planfeststellungsverfahren, Landschafts-, Artenschutzprogramm oder solche Dinge, da hast Du eine Frist, bis dann und dann muss was passiert sein und dann musst Du Dich da reinknien.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 595)

Vorschläge für mögliche Aktivitäten werden von vielen Mitgliedern eingebracht (Interview Initiative Naturerhalt, 420), strategische Kompetenz wird aber vor allem einer Aktiven zugesprochen. Sie ist diejenige, „die dann so ein bisschen strategischer vorgeht“ (Interview Initiative Naturerhalt, 595, ähnlich Interview, 138 und Interview, 420). Für sie selbst ist diese Vorgehensweise vor allem das Ergebnis gemachter Erfahrungen. Ihr Fokus auf den Wissenserwerb resultiert aus ihrer Beobachtung, dass die Gruppe mit anderen Aktivitäten nicht erfolgreich war. Aufgrund der begrenzten Ressourcen spricht sie sich dafür aus, Ansätze, die sie für nicht erfolgreich hält, nicht weiter zu verfolgen. „Dinge einfach streichen, wo ich merke, das bringt nichts.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 75) Für sie sind Informationen die Ausgangsbasis der Strategie.

> Was wirklich was bringt, ist [...] Wissen, Faktenwissen, [Fakten] die nicht wegdiskutiert werden können, das ist leider auch sehr trocken, und diese Fakten nach und nach öffentlich machen, immer wieder! [...] Ich glaube, so entwickeln wir langsam eine Strategie. (Interview Initiative Naturerhalt, 79)

Die Initiative Baustopp: Öffentlichkeit und politische Einflussnahme

Die Initiative Baustopp hat zu Beginn ihrer Arbeit eine Strategie festgelegt, die für einige bis heute Gültigkeit hat, anderen aber nicht im Detail bekannt ist. Befragte, die sich an diese Anfangszeit erinnern können, betonen unterschiedliche Aspekte, wobei ihnen der Fokus auf die Einflussnahme auf politische Prozesse gemeinsam ist. Ein Aktiver macht die Strategie an Akteuren und damit verbundenen inhaltlichen Forderungen fest. Für ihn steht die Forderung nach der Öffnung der strittigen Fläche als Naherholungsgebiet und die Durchsetzung von Naturschutz gemeinsam mit dem BUND im Zentrum (Interview Initiative Baustopp, 83). Ein anderer bestätigt die Festlegung der Strategie zu Beginn der Arbeit der Initiative, betont aber vor allem die Notwendigkeit, Öffentlichkeit zu schaffen und die Zivilgesellschaft zu stärken.

> Dass wir möglichst breite Öffentlichkeit machen, [...] je mehr Menschen sich für uns interessieren und auch unsere Ziele verfolgen, das ist schon eigentlich der Erfolg, denn dies wirkt sich ja dann auch auf alle Entscheidungen der Öffentlichkeit aus, [...] von daher halte ich die Strategie schon für richtig, dass wir unsere lokalen Ziele verfolgen, aber in einen größeren Zusammenhang stellen und deswegen ist für uns ganz vorne: Grün-Vernichtung verhindern, Bürgerbeteiligung verstärken, das sind die strategischen Ziele. (Interview Initiative Baustopp, 316)

Zentral sind hier also zwei Aspekte, einerseits über öffentliche Information Druck aufzubauen und andererseits die eigenen lokalen Probleme in den größeren Zusammenhang des Rückgangs von Grünflächen einzuordnen und dadurch größere Unterstützung zu erhalten. Ein anderes Mitglied der Gruppe bestätigt zumindest den ersten der beiden Aspekte und begründet damit auch die Entscheidung zur Durchführung eines Bürgerbegehrens. Dieser Ansatz verbinde die politische Ausrichtung der Initiative einerseits mit dem Ziel der öffentlichen Information andererseits (Interview Initiative Baustopp, 148). Das Bürgerbegehren, aber auch die offenen Briefe und politischen Anfragen dienen dazu, politischen Druck auszuüben. „Wir haben keine Machtmittel. Wir können höchstens durch die Öffentlichkeit arbeiten.“ (Interview Initiative Baustopp, 144) Der starke Fokus auf politische Prozesse erzeugt bei einem Befragten das Gefühl, weniger zu agieren als auf die Vorgehensweisen der politischen Akteure und des Unternehmers, der das Gebiet bebauen möchte, zu reagieren (Interview Initiative Baustopp, 144).

Die Wahrnehmung darüber, wer für die Ausarbeitung nächster Schritte und strategischer Ansatzpunkte zuständig ist, ist bei den Mitgliedern der Initiative Baustopp unterschiedlich. In der Wahrnehmung einer Befragten werden die Ziele und Aktivitäten gemeinsam entwickelt. Sie seien Ergebnis eines Brainstormings in der Gruppe, aus dem sich dann

nächste Schritte herauskristallisieren (Interview Initiative Baustopp, 232). Ein anderer hingegen hält die Struktur der Initiative für ungeeignet, um Strategien tatsächlich gemeinsam zu entwickeln. Er betont stärker die individuelle Vorbereitung, die bei den Aktiven sehr unterschiedlich ausfällt.

> Naja Strategieprozess, wenn man sich einmal im Monat trifft und dann, je nachdem wer einlädt, der fragt sich dann, was können wir denn auf die Tagesordnung setzen und dann hat man da eine Diskussion nach Rednerliste, wo dann, wenn der Fünfte schon was gesagt hat, nochmal auf das was der Zweite gesagt hat, zurückkommen kann [...] und man ein zeitliches Limit von anderthalb Stunden hat, da ist natürlich so ein Strategieprozess nicht möglich. Also, Strategien wachsen im Prinzip wieder in aller Regel im Kopf Einzelner, die da versuchen mit anderen das abzustimmen, und dann wird versucht, das mehrheitlich zu machen. (Interview Initiative Baustopp, 87)

Initiative Baumschutz: Drei Schwerpunkte

Bei der Initiative Baumschutz wurden grundsätzliche Schwerpunkte zu Beginn der Arbeit in der Initiative festgelegt. Eine Person berichtet, dass sie diese beim Gründungstreffen vorgeschlagen habe, wo sie dann von der Gruppe diskutiert und angenommen wurden (Interview Initiative Baumschutz, 205-211). So gibt es bis heute die drei damals festgelegten Betätigungsfelder. Sie umfassen politische Aktivitäten, Umweltschutz und Bildungsarbeit. Im Laufe der Zeit haben sich die Schwerpunkte zwischen diesen Aktivitäten verschoben. Diesen Prozess schildert eine andere Befragte vor allem als „learning by doing“, als eine Entwicklung, die sich dann im Laufe der Zeit unterschiedlich ausgestaltet und konkretisiert hat. Allerdings wird eine Person für diesen Prozess als besonders prägend wahrgenommen.

> Ein ganz großer Denker oder Konzeptionist muss man ja sagen, ist [...], ja. Der gibt da ja auch viel vor. Also ich würde mal sagen, 50% ist so auch seine Denkarbeit, dass er sagt „das und das und das“ und dann schließen wir uns an, und der Rest wird so aus Ideen von anderen dann dazu getragen. (Interview Initiative Baumschutz, 170)

Eine andere Aktive betont weniger die Festlegung auf drei Themen, sondern beschreibt die strategische Ausrichtung eher als eine Herangehensweise. Sie unterscheidet die Gruppe explizit von anderen, die vor allem Kritik üben, ohne Alternativen anzubieten. „Wir haben zum Beispiel auch festgelegt, wir wollen jetzt nicht die Meckerer nur sein.“ (Interview Initiative Baumschutz, 164)

Mitglieder einer Gruppe schildern also nicht nur unterschiedliche Strategien und erachten unterschiedliche strategische Aspekte für wichtig, sie schätzen zudem ihren Entstehungsprozess und ihre Bedeutung unterschiedlich ein. Die Schilderungen deuten auf eine Gleichzeitigkeit von emergenten und geplanten Strategien in den Gruppen hin. Während einige Aktive das Gefühl haben, die Arbeit der Initiative bestehe aus einem Nacheinander einzelner, jeweils konkret entschiedener Aktivitäten, fügen sich für andere diese Einzelaktionen in ein größeres Bild strategischer Linien. Darüber hinaus gibt es kein geteiltes Verständnis des Begriffs Strategie. Während einige darunter eine bestimmte Grundhaltung verstehen, betonen andere inhaltliche Forderungen, Ansatzpunkte oder auch Kooperationspartner. Diese Aspekte müssen sich dabei nicht widersprechen, sondern können sich an vielen Stellen ergänzen. Ein direkter Bezug zwischen Ziel und Strategie wird von den Befragen nur im Ausnahmefall hergestellt, Mittel, Strategien und Ziele werden in der Regel nicht klar voneinander getrennt. Mitglieder der Transition Town-Initiatve lehnen Strategien sogar ab. Einigkeit besteht aber darin, dass es bestimmte Herangehensweisen gibt, die für die jeweilige Initiative leitend sind und sich auch von anderen Vorgehensweisen abgrenzen. Der Strategieentwicklungsprozess scheint also deutlich impliziter und für die Beteiligten weniger klar zu sein als zunächst angenommen.

5.3 Interesse an strategischen Entscheidungen

Das Interesse an Strategien und der Mitgestaltung von Strategien ist nicht bei allen Mitgliedern einer Gruppe gleich groß. Bei der Initiative Baustopp, die während der Beobachtungsphase explizit strategische Debatten geführt hat, macht die Gegenüberstellung von zwei Interview-Zitaten diese Unterschiede deutlich.

Ein Aktiver versteht sich selbst als eine Person, die die strategischen Überlegungen auch während der Treffen im Blick hat, „als jemand der strategisch guckt, ob es reinpasst in die Strategie und bisher habe ich da keine Probleme, es passt eigentlich immer gut rein.“ (Interview Initiative Baustopp, 324) Dieser Abgleich wird von den anderen möglicherweise gar nicht bemerkt, da er während der Treffen nicht diskutiert wird. Ob etwas zur allgemeinen Strategie passt oder nicht, wurde in dieser Initiative nicht als Argument für oder gegen eine Aktion genutzt. Vielmehr haben Personen, die einen Vorschlag für

unpassend hielten, andere Argumente zur Darstellung ihrer Position genutzt.[6] Andererseits wird den sehr aktiven Personen auch zugetraut, die wichtigen Dinge zu verfolgen und darüber zu informieren – eine Rolle in der Gruppe, die nicht alle wollen.

> Das haben die Männer, [...] die sich da hauptamtlich in Anführungsstrichen drum kümmern, im Auge, das würde mich auch überfordern, dann müsste ich mich total einarbeiten und das kann ich nicht und will ich nicht. (Interview Initiative Baustopp, 254)

Zumindest in dieser Gruppe besteht also weder das Interesse noch der Anspruch, dass sich alle an der Gestaltung von Strategien gleichermaßen beteiligen.

5.4 Der Strategieeinfluss von Erfolgschancen und Protestgegenstand

Die Aussicht auf Erfolg ist bei der Arbeit der Gruppen nur teilweise von Bedeutung. Während in den Interviews durchaus bei vielen ein Wunsch nach Wirksamkeit geäußert wird, lässt sich bei den Diskussionen in den Treffen keine klare Erfolgsorientierung erkennen. Natürlich sollen geplante Aktivitäten so wirkungsvoll wie möglich sein, sie werden beworben und potentiell Interessierte breit informiert. Dies geschieht aber vor dem Hintergrund, dass die eigenen Möglichkeiten in keinem Verhältnis stehen zum Ausmaß der politischen und finanziellen Unterstützung der Gegenseite. Oft ist bereits im Vorfeld klar, dass die Initiativen die geplanten Projekte nicht verhindern, sondern wenn überhaupt nur die Ausgestaltung im Detail beeinflussen können. Widerstand wird nicht eingestellt, nur weil er aussichtslos erscheint. Im Rahmen ihrer Tätigkeit unterscheiden Initiativen zwar zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Aktivitäten, sie versuchen aber nicht, ihre Wirksamkeit absolut zu ermitteln. Alle Gruppen evaluieren vergangene Aktivitäten, meist geht es dabei um Fragen wie: war die Veranstaltung gut besucht, wurden Pressemitteilungen gedruckt, Briefe beantwortet? Die Anschlussfrage nach den jeweiligen Effekten und Wirkungen wird nicht gestellt – sie wäre angesichts der Komplexität solcher Wirkungszusammenhänge wohl auch nicht zu beantworten. Auch

6 Die Strategie wird als Argument für oder gegen bestimmte Aktionen oder Vorgehensweisen insgesamt nur selten genutzt. Der Begriff selbst fällt bei den Treffen im Hinblick auf die eigene Arbeit so gut wie nie, Mitglieder der Initiative Baustopp nutzen ihn einige wenige Male mit Verweis auf die Vorgehensweisen anderer. Bei der Initiative Baumschutz wird einmal bei der Evaluation eines Projekts darauf verwiesen, dass es genau dem strategischen Ansatz der Gruppe entsprochen habe. Außerdem werden die gemeinsamen Ziele und Ansätze beim Jahresrückblick nochmal in Erinnerung gerufen, allerdings nicht mit konkreten Aktionen verknüpft (Treffen Initiative Baumschutz).

aufgrund der schlechten Vergleichbarkeit der verschiedenen Arten von Erfolg und Wirksamkeit[7] finden Diskussionen darüber, was erfolgreicher ist, kaum statt – vielmehr ist alles, was passiert, gut. Erfolg ist damit kein leitendes Kriterium für Strategieentscheidungen.

Naheliegend wäre nun, zu vermuten, dass sich die unterschiedlichen Aktivitäten der Initiativen auf ihre unterschiedlichen Protestgegenstände zurückführen lassen. Je nach dem, gegen welchen Missstand man vorgehen möchte, ergeben sich unterschiedliche Adressaten, Ansatzpunkte oder Möglichkeiten. Dies bedeutet aber auch, dass bei ähnlichen Konfliktkonstellationen ähnliche Vorgehensweisen zu erwarten wären. Dies ist, betrachtet man die tatsächlichen Aktivitäten der Initiativen, aber nicht der Fall.

Zwei Initiativen wurden gegründet, um ein Bau- beziehungsweise ein Landschaftsplanungsprojekt auf wertvollen Naturflächen zu stoppen. In beiden Fällen wurde im Verlauf des Beobachtungsprozesses mit einigen Maßnahmen zur Umsetzung des Projekts begonnen. In beiden Fällen liegt die Entscheidung über das Projekt auf der gleichen politischen Ebene, beide dienen privatwirtschaftlichen Profiten und werden von Investoren umgesetzt. Die Fläche steht bei der Realisierung des Projekts zur Naherholung und als geschützter Biotop-Verbund der Allgemeinheit nicht mehr zur Verfügung. Strategien, die rein durch den Protestgegenstand beeinflusst würden, müssten sich also aufgrund der strukturellen Parallelen sehr stark ähneln. Tatsächlich fokussiert sich die Initiative Baustopp aber auf politische Akteure, demokratische Beteiligungsverfahren und gezielte Information der Öffentlichkeit, während diese Aspekte bei der Initiative Naturerhalt lediglich Aktivitäten neben anderen sind. Letztere verzichtet auf Pressemitteilungen, engagiert sich zudem in Bildungsprojekten, kooperiert mit einem Kunstprojekt und hat ein übergreifendes Netzwerk zum Erhalt von Grünflächen mitgegründet. Die Initiative Baustopp bearbeitet ein vielfältiges Themenspektrum, darunter die Frage von Gesundheit, Verkehr, Umwelt und Klima, während die Initiative Naturerhalt sich thematisch sehr viel stärker auf die Umweltaspekte konzentriert. Die Initiative Baustopp ist also thematisch breiter aufgestellt, im Hinblick auf die Ansatzpunkte und Methoden aber fokussierter, wohingegen sich bei der Initiative Naturerhalt eine genau entgegengesetzte Tendenz beobachten lässt.

7 Dies lässt sich anhand der Treffen der Transition Town-Initiative besonders gut zeigen. Für die Mitglieder sind Aktivitäten dann erfolgreich, wenn viele Lust haben, sie umzusetzen und sich zu beteiligen (Treffen Transition Town-Initiative).

Auch die beiden anderen Initiativen weisen strukturelle Ähnlichkeiten auf. Beide haben momentan keinen lokalen konkreten Protestanlass. Der Initiative Baumschutz ist es gelungen, drohende Fällungen zu verhindern, sie hatte ihr ursprüngliches Ziel bereits erreicht, bevor ich sie kennen lernte. Auch die Transition Town-Initiative hat kein klar formuliertes Ziel und keinen konkreten Gegenspieler. Dass die Gruppen in unterschiedlichen Bereichen aktiv sind, ist angesichts dessen nicht verwunderlich. Interessant ist aber, dass auch der Fokus, also der Inhalt der Strategie, völlig unterschiedlich ist. Während die Transition Town-Initiative den Hauptschwerpunkt auf die Veränderung des eigenen Lebens, das Ausprobieren von alternativen Lebensweisen legt, damit ein Vorbild sein möchte und andere einlädt, sich anzuschließen, richten sich die Aktivitäten der Initiative Baumschutz in der Tendenz eher an andere: sie arbeitet mit der Politik zusammen, um Einfluss auf den Umgang mit lokalen Grünflächen zu nehmen und macht Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit, um andere im Umgang mit der Natur zu sensibilisieren. In beiden Fällen wäre der jeweils andere Ansatz genauso denkbar und plausibel.

Diese Übersicht zeigt, dass weder die Erfolgschancen noch der Protestgegenstand die Vorgehens- und Arbeitsweise der Initiative nennenswert bestimmen.

5.5 Anlässe strategischer Entscheidungen

Die von mir untersuchten Initiativen hatten alle zu Beginn des Beobachtungszeitraums bereits strategische Entscheidungen getroffen und Arbeitsweisen etabliert. Dies führt dazu, dass sich den Initiativen aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten und Herangehensweisen unterschiedliche strategische Fragen stellen. Die Initiative Baustopp ist sehr nah an politischen Prozessen; nach bestimmten Etappen wird eine Neuausrichtung der Gruppe erforderlich. Die Initiative Naturerhalt arbeitet hingehen eher kontinuierlich an verschiedenen Projekten in den Bereichen Politik, Bildung, Kunst und juristisch-wissenschaftlicher Expertise. Hier stellt sich die Frage, in welchen Bereichen die Initiative (vorwiegend) arbeiten soll und wie sie sich positioniert. Das, was also strategisch zur Disposition steht, ist stark geprägt von vorherigen Handlungen und Aktivitäten.

Strategische Überlegungen können auf zwei Arten aufgeworfen werden. Entweder die Initiative entscheidet, beispielsweise aufgrund des Auslaufens eines Projekts, sich strategisch neu aufzustellen und etwas Neues zu bearbeiten. Oder einzelne Projekte machen

ungeplant grundsätzlichere Entscheidungen erforderlich, so wie die Vorbereitung einer Infoveranstaltung für eine Initiative plötzlich die Frage nach der Positionierung zur AfD aufwarf (Treffen 61). Interessant ist, dass mit Ausnahme der Transition Town-Initiative keine Gruppe in dem von mir beobachteten Zeitraum von etwa einem Jahr explizit einen Strategieprozess gestartet hat. Deutlich wird also an dieser Stelle, dass Strategieentscheidungen der Initiativen trotz der oben vorgenommenen Einschränkungen nicht völlig unabhängig von äußeren Entwicklungen getroffen werden.

5.6 Strategien sind nicht zufällig

Die gemeinsamen Vorstellungen über die eigenen Ziele und Ansätze sind in der Beschreibung der Aktiven diffuser als zunächst zu erwarten gewesen wäre. Offensichtlich wurde, dass es keine ausgearbeiteten, geplanten Strategien im Sinne von gemeinsam diskutierten, bewusst und kollektiv getroffenen Grundsatzentscheidungen gibt, an denen sich Aktivitäten jederzeit orientieren. Gleichzeitig wurde deutlich, dass weder das Ziel noch die Erfolgsaussichten oder der Protestgegenstand strategische Entscheidungen vorgeben, was einer gleichzeitigen Offenheit der Initiativen für den Kontext, in dem sie sich bewegen, jedoch nicht widerspricht.

Daraus sollte allerdings nicht gefolgert werden, dass die untersuchten Initiativen strategielos sind. Die verschiedenen Vorgehensweisen der Initiativen zeigen, dass strategische Entscheidungen getroffen wurden und werden. Dabei ist in der Situation selbst oft gar nicht, zumindest nicht für alle, klar absehbar, ob die Entscheidung langfristige Auswirkungen haben wird und damit eine strategische Weichenstellung darstellt. In den Diskussionen wird zwischen kurzfristigen Projektentscheidungen und Entscheidungen mit längerfristigen Auswirkungen oft kein Unterschied gemacht. Gleichwohl sind diese Entscheidungen nicht zufällig, sondern in hohem Maße vorstrukturiert und begrenzt. Alle Aktiven haben ein klares Gefühl dafür, was als Vorschlag eingebracht werden kann und was nicht. Auch diejenigen, die Strategien ablehnen, schildern eine Herangehensweise der Gruppe, in der einiges möglich, anderes aber ausgeschlossen ist. Diese Möglichkeitsräume sind dabei von Initiative zu Initiative verschieden.

Die geringe Klarheit über strategische Entscheidungen zeigt, dass sie nicht immer explizit getroffen werden, sie beeinflussen aber de facto die Ausrichtung der Gruppe. Sie

schaffen Pfadabhängigkeiten, geteilte Wissensbestände und Erfahrungen, die wiederum dazu beitragen, eine bestimmte Ausrichtung beizubehalten. Es gibt in den Initiativen eine Tendenz, Aktivitäten oder Vorgehensweisen, die als erfolgreich empfunden wurden, fortzusetzen (Treffen 9). Projekte, die in den Augen der Beteiligten gut liefen, werden wieder angeboten und Kooperationen weitergeführt (Treffen 62). Aktivitäten, die bereits mehrfach realisiert wurden, werden ohne klare Entscheidung in das Repertoire dessen, was die Initiative tut, aufgenommen. Routinen etablieren sich und schleifen sich ein. Hier stellt sich nicht mehr die Ob-, sondern nur noch die Wann- beziehungsweise Wie-Frage (Treffen 45, Treffen 52). Manchmal erfolgen geringfügige Anpassungen oder Weiterentwicklungen (Treffen 6). Dabei entsteht eine erstaunliche Persistenz. An sich jährlich wiederholenden Aktivitäten wird auch dann festgehalten, wenn sich die Arbeit der Initiative verändert hat. So hat die Initiative Baustopp verschiedene Feste zum Sammeln der Unterschriften für das Bürgerbegehren genutzt. Als die Feste ein Jahr später wieder anstanden, entschied die Initiative, dort auch ohne Unterschriftenlisten Präsenz zu zeigen (Treffen Initiative Baustopp).

Trotz starker Beharrungskräfte können strategische Entscheidungen durch andere Entscheidungen revidiert oder durch neue Schwerpunktsetzungen faktisch außer Kraft gesetzt werden. Dies geschieht allerdings meist implizit und informell. In keiner Gruppe gibt es ein umrissenes Verfahren zur Einstellung bestimmter Aktivitäten. Manchmal ist dieser Punkt extern gesetzt – nach Ende des Bürgerbegehrens ist das weitere Sammeln von Unterschriften nicht mehr nötig – in den meisten Fällen aber nicht. Oft werden gestartete Aktivitäten fortgesetzt und im Zweifel an die veränderten Umstände angepasst oder sie versanden unkommentiert. Dann bleiben sie teilweise latent und können bei Bedarf wieder neu eingebracht werden. Während der gesamten Phase haben nur zwei Initiativen aktiv beschlossen, Aktivitäten einzustellen. Einmal war es das Ergebnis einer Evaluation, im anderen Fall die Erfahrung, dass die Idee bei der Zielgruppe nicht auf Resonanz gestoßen war (Treffen 4).

Alle untersuchten Initiativen treffen nicht-zufällige, nicht-deterministische strategische Entscheidungen, die konkrete Auswirkungen auf ihre Arbeit haben und die Gruppe handlungsfähig machen. Wie sie genau zustande kommen und wodurch sie beeinflusst werden, ist aber vielfach diffus – und da, wo der Prozess und Inhalt von Befragten klar geschildert wird, wird ihre Einschätzung nicht von den anderen Mitgliedern geteilt. Wie strategische Entscheidungen in Basisgruppen zustande kommen, lässt sich also nicht

einfach im Rahmen von Interviews erfragen. Vielmehr ist eine genauere Analyse der individuellen Vorstellungen und des kollektiven Gruppenprozesses notwendig, um den Entscheidungsprozess und Unterschiede in der strategischen Ausrichtung zu erklären. Im Folgenden werden deshalb die theoretisch identifizierten Einflussfaktoren im Hinblick auf ihre Bedeutung für strategische Entscheidungen untersucht. Dabei wird sowohl die Perspektive der Befragten dargestellt als auch die Beobachtung, wie diese Einschätzungen jeweils auf der Gruppenebene behandelt werden.

Kapitel 6

Möglichkeitsräume strategischer Entscheidungen in der Praxis

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden Faktoren identifiziert, die einen ermöglichenden oder restringierenden Einfluss auf strategische Entscheidungen von Basisgruppen haben können. Die Annahme war, dass die verfügbaren Ressourcen, die wahrgenommenen Gelegenheiten und das Selbstverständnis der Gruppe in die Ausgestaltung der Strategie eingehen. Die Darstellung der genannten Faktoren beginnt dabei zunächst mit der individuellen Sichtweise der Aktiven, basierend auf den Aussagen in den Interviews. Anschließend wird gezeigt, wie die Gruppe während der Treffen die jeweiligen Faktoren behandelt hat, inwiefern sie explizit als Argumente dienen oder sich eine eher implizite Bedeutung für die Arbeitsweise feststellen lässt.

6.1 Ressourcen: Geld spielt (k)eine Rolle

Die theoretische Diskussion von Ressourcen (Kap. 2.4.1) machte deutlich, dass die Verfügbarkeit und der möglichst effektive Einsatz von Ressourcen zentral für den Bewegungserfolg sind. Das legt nahe, dass Basisgruppen der Akquise von Ressourcen Bedeutung beimessen und dass die Verfügbarkeit von Ressourcen strategische Entscheidungsmöglichkeiten einschränkt. Da eine Vorabbestimmung relevanter Ressourcen und ihrer Bedeutung für soziale Bewegungen schwierig ist, muss zunächst geklärt werden, was die Aktiven selbst als Ressource wahrnehmen, um dann ermitteln zu können, inwieweit Ressourcen einen Einfluss auf strategische Entscheidungen haben. Auf Grundlage der Interviews wird gezeigt, was die Befragten als relevante Ressourcen erachten, welchen

Zugang sie zu Ressourcen haben, wie sie ihn bewerten und wie Ressourcen von Initiativen genutzt werden. Auf die individuellen Einschätzungen folgt eine Beschreibung der Handhabung von Ressourcen-Aspekten während der Treffen. So wird dargestellt, inwieweit Ressourcen-Argumente in den Strategieprozess eingehen und ob sich ein darüber hinausgehender latenter Einfluss von Ressourcenverfügbarkeit auf Strategien beobachten lässt. Die gemeinsame Analyse dieser beiden Aspekte ermöglicht eine Einschätzung der Bedeutung von Ressourcen für Strategien ehrenamtlicher Initiativen.

6.1.1 Die individuelle Bewertung von Ressourcen

Antworten auf die Frage nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen lassen sich unterteilen in materielle Ressourcen und Geld einerseits und immaterielle Ressourcen andererseits.

Zu den materiellen Ressourcen, die genannt wurden, zählen in erster Linie Geld, außerdem Gegenstände, die die Initiative entweder besitzt oder auf die sie Zugriff hat. Interessanterweise „vergessen“ viele der Befragten, dass ihre Gruppe über Materialien und Gegenstände verfügt. Gemeinsamer Besitz wird nur in Ausnahmefällen erwähnt und kann sehr unterschiedliche Dinge umfassen. „Wir haben ne Kiste mit Kochkram. Das ist eine materielle Ressource, oder? [Mit] Tellern und Löffeln, eine Kiste voll.“ (Interview Transition Town-Initiative, 344)

Vielfach werden persönliche materielle Ressourcen als für die Gruppe wichtig beschrieben. Dieser persönliche Besitz kann dabei den Nicht-Besitz der Gruppe kompensieren. „Wenn ich jetzt Papier nehme, da nehme ich meinen Drucker, also meinen Computer und, das macht man so. Also, wir haben keine Ressourcen, wir haben kein Geld dafür.“ (Interview, 578) Dass kleinere Ausgaben privat übernommen werden, ist die Regel, vielen käme es seltsam vor, sich Druckkosten oder Benzingeld von der Gruppe erstatten zu lassen (Interview, 221).

Dies macht bereits deutlich, dass die Gruppen nicht über ein Lager verfügen, dessen Bestand allen bewusst ist und dessen Inhalt vorgibt, welche Aktivitäten möglich sind. Die Tatsache, dass Gegenstände in Gruppenbesitz kaum benannt werden, zeigt, dass ihre Verfügbarkeit den Entscheidungsprozess nicht prägt, sondern vielmehr latent abrufbar ist, wenn spezifische Gegenstände benötigt werden. Im Vergleich scheint allerdings zen-

traler, welche Materialien individuell zur Verfügung gestellt werden (können).

Mehrere Befragte bezeichnen den Raum, den sie für ihre Treffen nutzen können, als Ressource. Interessanterweise kommen sie alle aus einer Initiative – obwohl drei der vier Initiativen auf kostenlose Räumlichkeiten für ihre Treffen zurückgreifen können. Während die anderen Initiativen Räume zwar nutzen, aber mit einer Ausnahme nicht als Ressource benennen, beschäftigt das Thema fast alle der Interviewten der Transition Town-Initiative.[1]

Da Geld von fast allen Befragten angesprochen wurde und die Verfügbarkeit von materiellen Ressourcen von der Bewegungsforschung als ein zentraler Faktor für den Erfolg einer Bewegung betrachtet wird, soll im Folgenden das Verhältnis der Initiativen zu Geld dargestellt werden.

Geld als Ressource

Die Interviewten machen deutlich, dass alle Initiativen, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, Geld zur Durchführung ihrer Aktionen oder der Herstellung von Informationsmaterialien benötigen. Während kleinere Beträge meist privat übernommen werden, werden größere Summen kollektiv organisiert. Alle Initiativen sammeln Spenden, viele vorwiegend unter den eigenen Mitgliedern (Interview, 130). Zwei Initiativen beantragen für einzelne Projekte zusätzlich öffentliche Gelder. Nur eine Initiative erhält Geld durch den Verkauf von selbst hergestellten Produkten sowie einer Kooperation mit einem grünen Stromanbieter, der eine kleine Provision für Kundenwerbung bezahlt.

A) Spenden Spenden werden bei öffentlichen Veranstaltungen mit einer Spendendose gesammelt. Darüber hinaus werden die Mitglieder situativ um finanzielle Unterstützung gebeten.

> Wir haben also keine Mitgliedsbeiträge, sondern wenn Bedarf ist, schreibe ich eben rum, [...] „wir könnten mal wieder ein bisschen Geld gebrauchen“. Meine Vorstellung war eine andere gewesen, ich hatte gehofft, dass sich viele bereitfinden, was

1 In dieser Gruppe gab es eine Diskussion darüber, ob die Gruppe weiterhin Privaträume nutzen möchte oder sich um einen eigenen festen Raum bemühen solle. Einige Mitglieder befürchteten negative Auswirkungen von einem festen Treffpunkt: „Also, ich hab auch schon von anderen Gruppen gehört, dass halt bei denen der Drive nach, also, dass sie ihren Drive verloren haben, damit, dass sie einen eigenen Raum hatten.“ (Interview Transition Town-Initiative, 239)

> weiß ich, einen monatlichen kleinen Obolus zu zahlen, so, aber das ist nicht der Fall, [...] aber dafür gibt es andere, die dann also wirklich auch großzügig einmal im Jahr spenden, oder so, sodass wir auch tatsächlich auch finanziell ganz gut da stehen (Interview, 236).

Ein Grund für die wahrgenommene gute finanzielle Ausstattung ist sicher auch der geringe Finanzbedarf. Viele Ausgaben werden nicht abgerechnet beziehungsweise anfallende Kosten gespendet. „Und Flugblätter und so ein Kram oder die anderen Materialien, was ich da gemacht habe, habe ich selbst bezahlt." (Interview, 109, ähnlich Interview, 180)

Bei drei der Gruppen fließen die eingesammelten Gelder in eine Gruppenkasse. Die Gruppe, die nicht über eine eigene fest installierte Kasse verfügt, sammelt das Geld unter den Mitgliedern ad hoc nach Bedarf (Interview, 220).

B) Öffentliche Gelder Zwei Gruppen beantragen öffentliche Gelder für einige ihrer Aktivitäten, wobei sie sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben. Eine fand die sich daraus ergebenen Abhängigkeiten schwierig und ist bereit, für die finanzielle Unabhängigkeit höhere eigene Kosten in Kauf zu nehmen. „Du hast es ja auch mitgekriegt, [...] dass wir unser jährliches Projekt [...] jetzt selbst finanzieren wollen, weil wir das leid sind, ewig mit der Verwaltung Probleme da zu haben." (Interview, 236).

Die andere Gruppe hingegen hat positive Erfahrungen mit beantragten Projektgeldern gemacht. „Über solche Förderungen sind wir natürlich super dankbar, weil es uns einen Etat für Projekte erlaubt, den wir sonst nicht haben" (Interview, 230). Öffentliche Gelder können also entweder als Einschränkung oder als Erweiterung des Handlungsspielraums begriffen werden.

Die Bedeutung von Geld

Geld wird von fast allen Aktiven als Ressource benannt, in seiner Bedeutung aber sehr unterschiedlich eingeschätzt. Auffällig ist, dass Vorgehensweisen oder Probleme bei der Einwerbung von Geldern in den Interviews überhaupt nicht thematisiert werden. Die Entwicklung oder Verbesserung der Geldakquise wird nicht angesprochen. Auch Geldmangel wird in den Interviews kaum als problematisch geschildert. Nur in einem Interview wird berichtet, dass eine Aktivität aus Geldmangel nicht stattgefunden habe. „Dann haben wir ja auch überlegt, wie gesagt, mit irgendwelchen Anzeigen schalten in

den Zeitungen, aber das ist ja extrem teuer, [...] das kriegst Du nicht bezahlt.“ (Interview, 224) Ein Befragter aus einer anderen Gruppe führte den Erfolg der Gegenseite auf größere finanzielle Spielräume zurück, benannte aber keine Situation, in der es der eigenen Gruppe konkret an Geld gemangelt hätte. „Mit einer Tasche Geld läuft alles viel besser. Geschmierter.“ (Interview, 230)

Mitglieder der Transition Town-Initiative setzten sich in den Interviews intensiver mit dem Thema Geld auseinander und sehen die Akquise von Geld eher kritisch. So haben sie häufiger die Erfahrung gemacht, dass nicht so viel Geld benötigt wird. „Man muss gut mit den Ressourcen umgehen, aber man braucht an sich nicht so viele Ressourcen.“ (Interview Transition Town-Initiative, 229) Dieser geringe Finanzbedarf wird auch als Teil der Unabhängigkeit wahrgenommen: „wir haben halt auch nichts, was uns auch finanziell bindet.“ (Interview Transition Town-Initiative, 344) Der Gruppe ist es wichtig, mit wenig Geld auskommen zu können. Der geringe finanzielle Aufwand der Projekte ist ein Markenzeichen der Initiative und trägt zu dem besonderen Charakter bei, „dass es halt keine Aktionen sind, die von einem großen Etat getragen sind, sondern einfach von viel Liebe und Kleinarbeit und dann halt viel selbstgemachtes Zeug beinhalten.“ (Interview Transition Town-Initiative, 230) Diese Überzeugung geht einher mit der Vorstellung, im Überfluss zu leben, der lediglich genutzt und besser verteilt werden muss. Geld als Mittel, um andere Ressourcen zu erhalten, wird deutlich weniger geschätzt als die Nutzung von bereits vorhandenen Ressourcen, „wo man dabei auch gleich Verschwendung entgegenwirkt und, das ist ja auch wieder eigentlich Teil der Idee.“ (Interview Transition Town-Initiative, 287) Andererseits nimmt gerade diese Gruppe es als sehr einfach wahr, an finanzielle Mittel zu kommen. „Wir [sind] auch in der Lage finanzielle Mittel zu akquirieren. Was übrigens, das hat mich sehr gewundert, das ist überhaupt nicht schwer.“ (Interview Transition Town-Initiative, 186) Mehr Geld einzuwerben als benötigt wird, lehnt die Initiative jedoch ab, der geringe finanzielle Spielraum wird als Vorteil gesehen. So entstehe kein Neid und kein Wunsch nach Profilierung. „Das wenige Geld, was, mit dem wir haushalten [...]. Da geht es ja um nichts.“ (Interview Transition Town-Initiative, 230)

Die Initiativen unternehmen also keine größeren Anstrengungen, um Geld zu akquirieren und sehen ihre Arbeit auch nicht durch einen Mangel an Geldern eingeschränkt. Vielmehr gibt es ein eher kritisches Verhältnis zu Geld, auch weil es in der Wahrnehmung vieler mit Abhängigkeit verbunden ist. So wird vielfach geäußert, dass es für die Arbeit

der Initiative zentral ist, finanziell unabhängig zu bleiben. So betont ein Befragter: „wir sind nicht käuflich“ (Interview, 242).

Immaterielle Ressourcen

Neben den materiellen und finanziellen Ressourcen nennen die Mitglieder der Initiativen verschiedene immaterielle Ressourcen, die sie für ihre Arbeit als wichtig erachten. Während einige Ressourcen nur von Einzelnen genannt werden, gibt es andere, die über die Gruppen hinweg von vielen Aktiven als zentral eingeschätzt werden. Dazu zählen allgemein menschliche Ressourcen wie Kompetenz sowie Wissen, Zeit, aber auch ein unterstützendes Netzwerk, auf das die Gruppe zurückgreifen kann. Herausgehoben wird zudem die Begeisterung für das Thema, aber auch die Energie, die die Aktiven in die Gruppe einbringen. Die genannten Aspekte setzen teilweise auf unterschiedlichen Ebenen an und sind auch nicht völlig überschneidungsfrei. Die zentralen immateriellen Ressourcen werden im Folgenden kurz dargestellt.

A) Begeisterung und Energie/Engagement/Wille Die Begeisterung für das Thema und eine emotionale Verbundenheit mit dem Anliegen werden als wichtige immaterielle Ressource genannt: „Herz und Liebe. Für unsere Sachen.“ (Interview, 559) Die emotionale Betroffenheit setzt viel des benötigten Engagements frei, das Einzelne in die Gruppe einbringen. Entscheidend ist „der Wille, [...] was zu machen.“ (Interview, 229) Dabei wird von einigen Befragten die Motivation für wichtiger erachtet als materielle Ressourcen. „Das meiste, was wir [...machen], funktioniert ohne viel Geld, sondern hauptsächlich mit Zeit und Engagement“ (Interview, 257).

B) Kompetenzen Kompetenzen werden als Ressource betrachtet. Darunter zählen: Kommunikation (Interview, 452, 504; Interview, 270), spezifische Fertigkeiten wie der Umgang mit Webseiten (Interview, 420, Interview, 270, Interview, 225, Interview, 338), das Schreiben von Texten/Öffentlichkeitsarbeit (Interview, 420, Interview, 338), Photographieren (Interview, 136), die Fähigkeit zur Koordination (Interview, 456) und zur Leitung von Gruppen (Interview, 456, Interview, 318), das Stellen von Anträgen (Interview, 367, Interview, 344), handwerkliche Fähigkeiten (Interview, 493, Interview, 270, Interview, 225, Interview, 256, Interview, 134), organisatorische Fähigkeiten (Interview, 225, Interview, 256), pädagogische Fähigkeiten (Interview, 260) sowie die Fähigkeit, andere zu motivieren (Interview, 456, Interview, 225).

Diese Vielzahl von Fähigkeiten, die einzelne mitbringen, ermöglichen erst die gemeinsame Arbeit (Interview, 225). Die Wahrnehmung der Aktiven ist, dass sich diese vielfältigen Fähigkeiten gegenseitig ergänzen.

> Ich glaube wirklich, dass wir die meisten Arten von Kompetenzen, an die ich denken kann, auch irgendwie vertreten haben. Und dass sich das auf magische Weise irgendwie immer ganz gut einsortiert in die Projekte und Aktionen, die wir machen. (Interview, 314)

C) Ressource Mensch Einige haben die Personen, die sich einbringen und die wiederum andere mobilisieren können, als wichtigste Ressource benannt (Interview, 242). Auch Personen, die für bestimmte Aktionen zusätzlich angefragt werden können, werden als menschliche Ressource gesehen. „Also, menschliche Ressource ist das allerwichtigste." (Interview, 299, ähnlich Interview, 225)

D) Ressource Netzwerk Eine weitere wichtige Ressource für die Aktiven ist das Netzwerk, auf das sie zurückgreifen können. Darunter fallen Einzelpersonen, die beispielsweise über Expertenwissen verfügen, ebenso wie andere Initiativen (Interview, 225). „Also zum Beispiel [...], dass wir da auch mal Veranstaltungen machen können und die Lastenräder da unterstellen können und, ja, einfach auch Räumlichkeiten der anderen Initiativen, die wir da nutzen." (Interview, 251). Die Kontakte zu anderen helfen den Aktiven, vereinfachen ihr Tun und reduzieren den Aufwand, „weil Du einfach die richtigen Personen kennst, die Dir dabei helfen können." (Interview, 225)

Netzwerke sind aber nicht nur wichtig, weil sie direkt Ressourcen bereitstellen können, sondern auch, weil über sie bestimmte Ressourcen leichter zugänglich sind. So beschreibt eine Interviewpartnerin, dass ein Mitglied der Gruppe daran beteiligt sei, öffentliche Projektgelder zu verteilen und dadurch Einblicke in Erfolgskriterien und Erfolgschancen für Anträge der Initiative bieten kann (Interview, 352). Auch politische Netzwerke fungieren als Zugang zu anderen Möglichkeiten. Einige Mitglieder der Initiative „wirken natürlich in der SPD auch, und kriegen da auch manchmal Informationen, also ich denke, [...] dass wir da Unterstützung kriegen, teilweise, und bisschen Einfluss haben." (Interview, 246)

E) Wissen Viele Befragte nennen Wissen als wichtige Ressource (Interview, 238). Wissen wird in der Arbeit direkt genutzt, um für das eigene Anliegen zu argumentieren, Informationen zu verbreiten und aufzuklären. Teilweise fließt sehr viel Zeit in den Erwerb

von Wissen, um als Gruppe über diese Ressource verfügen zu können. „Eigentlich ganz viel Kompetenz, die wir haben, haben wir uns selbst erlesen, erarbeitet, erstudiert kannst Du schon fast sagen." (Interview, 559) Wissen kann außerdem eine Möglichkeit sein, Zugang zu anderen Ressourcen zu erhalten. „Wir haben Leute, die können Anträge beim Bezirk schreiben, die wissen, wie so was geht, um Fördergelder zu bekommen." (Interview, 344) Außerdem kann Wissen in einigen Fällen andere Ressourcen ersetzen. Expertenwissen innerhalb der Gruppe kann beispielsweise externe Gutachten überflüssig machen. „Und da braucht man nicht viele Ressourcen, man muss nur das Know-How haben" (Interview, 264).

F) Zeit Zeit ist eine Ressource, die von Mitgliedern zweier Initiativen als sehr relevant eingeschätzt wird (Interview, 594). Fehlende Zeit wird als Hauptgrund für zurückgehendes oder eingeschränktes Engagement erachtet. So findet eine Aktive, „dass das halt einfach schade ist, wenn Leute erst sehr aktiv sind und dann aber auf Grund von Lohnarbeit also keine Zeit mehr dafür haben." (Interview, 628) Ein anderer wünscht sich deshalb, dass die Gruppe Personalkosten beantragt, damit Mitglieder für ihre Arbeit entlohnt werden können (Interview, 202-214).

Die Zeit, die Einzelne für die Arbeit in der Initiative zur Verfügung stellen, ist dabei sehr unterschiedlich. Das reicht von wenigen Stunden im Monat zu einer fast permanenten Beschäftigung und Auseinandersetzung mit dem Thema. „Das beschäftigt mich rund um die Uhr. Ob ich nun mit Freunden unterwegs bin, dieses Thema ist so präsent ..." (Interview, 451).

G) Weitere Ressourcen Einige Ressourcen werden jeweils nur von einzelnen genannt, darunter die Möglichkeit zur Weiterbildung[2], Phantasie[3], Sympathie[4], Verantwortung[5] und Vertrauen[6] Dies macht deutlich, dass es auch innerhalb der Gruppen

2 Eine Befragte benennt die Möglichkeit zur Weiterbildung als wichtige Ressource für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit. „Es gibt ja immer ein paar Kurse oder so, [...] wo man mitmachen kann [...]. Ich denke, das ist so ganz wichtig, sonst kann man ja auch gar nicht so drauf einwirken, ne, was zu verändern." (Interview, 345-351)

3 Phantasie, sich andere Dinge vorstellen zu können, wird von einzelnen als eine Ressource betrachtet, um neue Dinge anzuschieben. „Die Ideen, die sind im Kopf, und daran mangelt es wirklich nicht." (Interview, 342)

4 Ein Interviewpartner betrachtet es als eine Ressource der Gruppe, dass ihr mit einer gewissen Sympathie begegnet wird, „weil Du einfach die richtigen Personen kennst, [...] und die auch einfach so eine gewisse Grundsympathie für unsere Anliegen immer haben." (Interview, 225)

5 Ein Befragter benannte die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, als Ressource der Gruppe.

6 Vertrauen der Aktiven untereinander wurde als Ressource der Gruppe gesehen, als Basis für die Zusammenarbeit. „Also, dann, 10, 20 Leute zu sich zuhause einzuladen und damit okay zu sein und

keinen Konsens darüber gibt, was als zentrale Ressource zu betrachten ist.

Tabelle 6.1: Nennung der jeweiligen Ressourcen in den Interviews

Materielle Ressourcen				
	Einzelmeinung	Seltene Nennung	Mittel häufige Nennung	Häufige Nennung
Material		X****		
Geld				X****
Ort		X**		
Immaterielle Ressourcen				
Ressourcen	Einzelmeinung	Seltene Nennung	Mittel häufige Nennung	Häufige Nennung
Begeisterung		X****		
Energie/Wille		X**		
Kompetenz			X***	
Mensch			X****	
Möglichkeit zur Weiterbildung	X*			
Netzwerk			X***	
Phantasie	X**			
Verantwortung	X*			
Vertrauen	X*			
Wissen			X****	
Zeit			X**	

*Die Anzahl an Sternchen gibt die Zahl an Initiativen an, aus denen Nennungen kommen.

das seinen Mitbewohnern auch zu vermitteln [...]. Ich glaube, da sind auch einfach alle sehr offen [...]. Vertrauen ist auch ne ganz wichtige Ressource bei der Arbeit.“ (Interview, 508)

Die Verfügbarkeit von immateriellen Ressourcen ist also entscheidend dafür, wie viel Zeit, Kompetenzen, Wissen und Netzwerke den Initiativen für die Umsetzung strategischer Entscheidungen zur Verfügung steht. Dies kann strategische Entscheidungen beeinflussen, sofern dies bereits im Entscheidungsprozess bekannt ist.

6.1.2 Die Bedeutung von Ressourcen im Gruppenprozess

Ressourcen dienen vor allem dazu, etwas zu ermöglichen, wobei die genannten Ressourcen unterschiedliche Funktionen erfüllen. Während materielle beziehungsweise finanzielle Ressourcen die materielle Grundlage bereitstellen, sorgen immaterielle Ressourcen in Form von Kompetenzen für die professionelle Ausführung und in Form von Motivation oder Zeit dafür, dass Aktive sich bereit erklären, Aufgaben zu übernehmen und damit Handlungsfähigkeit herzustellen. In den Treffen werden diese Aspekte unterschiedlich explizit diskutiert.

Vorschläge werden von den Gruppen oft daraufhin überprüft, ob genug Ressourcen zur Verfügung stehen, sie umzusetzen. Anders als sich vermuten ließe, stehen finanzielle Ressourcen dabei nicht im Vordergrund. Zentral ist vielmehr die Frage, ob die Gruppe die Kapazitäten hat, ein Projekt umzusetzen, es also ausreichend viele Personen gibt, die genug Zeit haben, um das Projekt anzustoßen und zu realisieren. Oft ist bereits die Frage danach ein Argument gegen ein Projekt (Treffen 33), Vorschläge können auch mit dem Hinweis auf mangelnde Kapazitäten direkt abgelehnt werden (Treffen 45). Dies kann entweder im Hinblick auf die Gesamtgruppe geschehen, also als Einschätzung, dass die Gruppe dafür keine Ressourcen hat, oder aber auch als persönliche Äußerung. Wenn sehr aktive Personen deutlich machen, für bestimmte Projekte keine Kapazitäten zu haben, ist dies ein starkes Argument gegen den Vorschlag (Treffen 54).[7]

Neben zeitlichen werden vor allem finanzielle Ressourcen explizit angesprochen. Bei drei Initiativen gibt es Kassen, die von Mitgliedern verwaltet werden. Sie haben den Überblick über die finanzielle Lage der Gruppe. Wenn Ideen besprochen werden, wird allerdings erst zu einem sehr späten Zeitpunkt der Diskussion geprüft, welche finanziellen Mittel dafür benötigt werden und ob diese zur Verfügung stehen (Treffen 13, 14, 16). Ideen, die den Gruppen wichtig waren, sind während des Beobachtungszeitraums

7 Der Vorschlag, knappe Zeitressourcen dadurch zu erweitern, dass eine bezahlte Stelle geschaffen wird, wurde nur in einer Gruppe angesprochen und auch dort nicht weiter verfolgt (Treffen 10).

nie daran gescheitert, dass nicht ausreichend Geld in der Kasse gewesen wäre. Über die gemeinsamen Ausgaben entscheidet fast immer die gesamte Gruppe.

Nur in einem einzigen Bereich sehen Initiativen knappe finanzielle Mittel als Problem: bei rechtlichen Schritten. Bei der Initiative Naturerhalt wurde einmal diskutiert, dass es notwendig sei, bestimmte Unterlagen einem Anwalt vorzulegen, was aber aufgrund des hohen finanziellen Risikos nicht weiter diskutiert oder in Erwägung gezogen wurde (Treffen Initiative Naturerhalt). Die Alternative bestand für die Anwesenden darin, die Öffentlichkeit zu suchen und die Informationen publik zu machen (Treffen Initiative Naturerhalt). Allerdings gibt es während des gesamten Beobachtungszeitraums in dieser Gruppe keinen Moment, wo die Beschaffung von Mitteln diskutiert worden wäre.

Auch die Initiative Baustopp erwog in zwei Situationen den rechtlichen Weg einzuschlagen. Beim ersten Mal wurden Kosten als ein erhebliches Risiko betrachtet, allerdings gab es noch weitere inhaltliche Gründe, warum rechtliche Schritte nicht geprüft wurden. Im zweiten Fall war es der Initiative ein größeres Anliegen den Rechtsweg zu beschreiten, weshalb die Aufgabe verteilt wurde, frühzeitig zu sondieren, wer klageberechtigt ist und welche Chancen auf Erfolg bestehen. Gleichzeitig wurde der Finanzierbarkeit ein großes Gewicht beigemessen (Treffen Initiative Baustopp). Allerdings wurden mangelnde Mittel nicht als Grund gegen die Klage angeführt, sondern vereinbart, dass, solle man sich für die Klage entscheiden, massiv zweckgebundene Mittel eingeworben werden müssten.

Die Tatsache, dass begrenzte finanzielle Mittel in der Regel keine reale Einschränkung darstellen, heißt nicht, dass dies nicht trotzdem als Argument für oder gegen bestimmte Vorschläge genutzt werden könnte. Dahinter steht einerseits die Frage, wofür Geld sinnvollerweise ausgegeben werden soll. Beispielsweise wird auf einem Treffen der Vorschlag, Plakate zur Bewerbung einer Veranstaltung zu drucken, aus Kostengründen abgelehnt, am gleichen Abend aber beschlossen, für die Veranstaltung den teureren Raum zu mieten (Treffen 61). Andererseits kann der Verweis auf finanzielle Ressourcen auch genutzt werden, um sich gegen bestimmte Projekte auszusprechen. So wird bei der Initiative Baumschutz überlegt, einen Baum zu pflanzen. Ein Mitglied ist dagegen, dass die Initiative einen Baum bei einer privaten Einrichtung pflanzt und verweist darauf, dass dafür keine Zuschüsse beantragt werden können (Treffen Initiative Baumschutz). An dieser Stelle hatte die Initiative aber noch nicht geklärt, ob sie bei einer Pflanzung auf öffentlichem Grund Zuschüsse beantragen möchte, da die Abhängigkeit vom Geldgeber, die

damit verbunden ist, vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen kritisch gesehen wird. Werden Aktivitäten von der Initiative alleine finanziert und realisiert, können sich andere nicht damit rühmen (Treffen Initiative Baumschutz).

Insgesamt sind die Initiativen daran interessiert, sparsam zu haushalten. Ausgaben werden kritisch evaluiert, ob sie den Nutzen gebracht haben, den die Initiative sich erhofft hatte (Treffen 31). Ist das nicht der Fall, ist dies durchaus ein Argument dafür, finanzielle Ressourcen das nächste Mal anders einzusetzen. Zudem wird nach Mitteln gesucht, Ziele günstiger zu erreichen. Beispielsweise, indem Aufsteller für Informationsplakate bei anderen Initiativen geliehen statt gekauft werden (Treffen 20).

Zur Verfügung stehende Ressourcen sind allerdings kein Argument für die Durchführung von Projekten. Bei der Transition Town-Gruppe gab es mehrmals das Angebot, Gelder für Projekte zu beantragen. Es wurde aber nicht genutzt, da es in diesem Moment kein Projekt gab, für das das Geld benötigt wurde oder abgerechnet werden konnte (Treffen Transition Town-Initiative).

Innerhalb der Gruppen gibt es oft keine klare Einschätzung hinsichtlich des Kassenstandes. Auf einem Treffen wurde die Frage gestellt, ob es nötig sei, Finanzen einzuwerben. Die Einschätzung des Kassenführers war jedoch, dass es nicht das Ziel der Initiative sein könne, viel Guthaben anzuhäufen und es ja durchaus Geld gebe, um nötige Ausgaben zu finanzieren. Vielmehr könne man ja dann um Finanzen bitten, wenn es knapp werde (Treffen 28).

Insgesamt nimmt die Diskussion von finanzieller Ressourcen während der Treffen nur sehr wenig Raum ein. Die Frage, über wie viel Geld die Gruppe verfügt und ob das ausreicht, wurde bei der Initiative Baustopp häufiger gestellt, da durch das Bürgerbegehren regelmäßig Druckkosten und Kosten für Veranstaltungen entstanden (Treffen Initiative Baustopp). Bei anderen Gruppen war es aufgrund der weniger regelmäßigen Ausgaben seltener Thema. Zeit und Geld können angesprochen werden bei der Diskussion von Vorschlägen, die Akquise wird kaum thematisiert. Die Transition Town-Initiative ist die einzige, die aktiv finanzielle Ressourcen generiert, vor allem angestoßen durch eine Person aus der Gruppe. Das geschieht in verschiedenen Bereichen, durch das Herstellen eigener Produkte, durch das Schreiben von Anträgen, aber auch durch die Einnahme von Spenden (Treffen Transition Town-Initiative). Wichtig ist der Gruppe, dass Spen-

denempfehlungen nicht dazu führen, jemanden von den Aktivitäten auszuschließen und dass ein guter Kompromiss gefunden wird zwischen Finanzbedarf und Teilhabe (Treffen Transition Town-Initiative).

Interessanterweise werden andere Arten von Ressourcen zwar in Anspruch genommen, aber in den Diskussionen nicht thematisiert. Dazu gehören die Raumnutzung, das Unterstellen von Materialien, Wissen, Fähigkeiten, Kontakte und vieles mehr. Vielfach greifen die Initiativen bei der direkten Planung auf verschiedene persönliche Ressourcen zurück, meist werden sie durch ein Angebot derjenigen, die sie besitzen, der Gruppe für eine spezifische Aktivität zur Verfügung gestellt. Die Frage, wofür genau sich die einzelnen Mitglieder begeistern, wofür sie ihre Zeit und Energie im Einzelnen zur Verfügung stellen, ist zwar hochgradig relevant, wird aber nur pauschal und eher am Rande als Frage von Kapazität behandelt (siehe dazu Kap. 8.3).

6.1.3 Die Bedeutung von Ressourcen für strategische Entscheidungen

Ressourcen sind, zumindest in der Theorie, zentrale Erfolgsfaktoren, die bei strategischen Entscheidungen begrenzend wirken, indem sie den Möglichkeitsraum einschränken. Ihnen wird in der Praxis aber nur eine sehr geringe Aufmerksamkeit zu Teil. So haben die Befragten oft keinen Überblick über die materiellen oder finanziellen Ressourcen der Gruppe. Die Initiativen entscheiden sich für bestimmte Vorschläge und prüfen in der Regel erst anschließend, ob ihnen dafür ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen oder ob diese organisiert beziehungsweise generiert werden müssen. Geringe Ressourcen stellen, außer bei großen finanziellen Vorhaben wie Klagen, in der Praxis keinen begrenzenden Faktor dar. Dies wird auch dadurch deutlich, dass keine Initiative die Akquise von Ressourcen als Ziel an sich betrachtet. Die Diskussion um (finanzielle) Mittel nimmt während der Treffen kaum Raum ein. Möglichkeiten bisherige Akquisepraktiken zu verbessern wurden während des Beobachtungszeitraums in keiner Gruppe besprochen, in Einzelfällen werden sogar sich bietende Gelegenheiten bewusst nicht genutzt. Insgesamt lässt sich festhalten, dass strategische Entscheidungen nicht durch die Verfügbarkeit von Ressourcen gesteuert werden, weder im Hinblick auf einen Mangel noch im Hinblick auf bestehende Angebote.

Die individuelle Bereitschaft der Aktiven, Zeit, Wissen und Engagement, aber auch persönliche materielle Ressourcen einzubringen, stellt die Grundlage der gemeinsamen

Arbeit dar. Sie ist für die strategische Ausrichtung prägend, wird aber noch weniger diskutiert als die Verfügbarkeit von materiellen Ressourcen. Ein zentraler Grund dafür ist sicherlich, dass über die individuelle Bereitschaft, sich zu engagieren, nicht kollektiv entschieden werden kann. Diese Schwierigkeit wird in Kapitel 8 näher betrachtet.

6.2 Gelegenheiten: Fokus auf den lokalen Handlungsraum

Die Arbeiten zur politischen Gelegenheitsstruktur, aber auch viele Publikationen zu Strategien sozialer Bewegungen, verweisen auf die zentrale Bedeutung von politischen Gelegenheiten. Im Theorieteil wurde die Problematik der Identifikation von (politischen) Gelegenheiten und Gelegenheitsstrukturen diskutiert. Während in der Forschung der Fokus sehr stark auf dem politischen System und den dort agierenden Eliten liegt, zeigen die Interview-Ergebnisse, dass ein erweiterter Blick auf die Wahrnehmung des Handlungsraums der Befragten hilfreich ist zum Verständnis der Handlungs- und Strategierelevanz von unterschiedlichen Gelegenheiten. Im Folgenden wird zunächst das individuelle Verständnis von Gelegenheiten anhand der Interviews dargestellt, bevor der Umgang mit Gelegenheiten während der Treffen zum Thema gemacht wird. Dies ist die Grundlage, um anschließend die Bedeutung von Gelegenheiten für strategische Entscheidungen von Basisgruppen ermessen zu können.

6.2.1 Die individuelle Bewertung von Gelegenheiten

Es lässt sich feststellen, dass das Interesse an Gelegenheiten und die Handlungsrelevanz, die Aktive ihnen in den Interviews zuschreiben, sehr unterschiedlich ist. In den Interviews habe ich zunächst offen nach allgemeinen Gelegenheiten, anschließend aber auch spezifischer nach politischen Prozessen oder Ereignissen gefragt, die für die Arbeit der Initiativen relevant sein könnten. Hier gab es je nach Gruppe sehr unterschiedliche Reaktionen. Zunächst soll die Einschätzung der Initiativen zu politischen Gelegenheiten dargestellt werden, anschließend werde ich darauf eingehen, welche weiteren Gelegenheiten die Interviewten für ihre Arbeit identifiziert haben. Drei Initiativen befinden sich an Orten, an denen während der Zeit der Datenerhebung Wahlen durchgeführt wurden. Damit gab es eine gut identifizierbare politische Gelegenheit, auf welche die Initiativen sich hätten beziehen können. Die Aussagen zu politischen Gelegenheiten lassen sich unterscheiden in der Wahrnehmung politischer Prozesse als Gelegenheit und der Wahr-

nehmung allgemeiner politischer Debatten als Gelegenheit. Äußerungen lassen sich dann in der Positionierung unterscheiden: zunächst danach, ob sie genutzt werden oder nicht und danach, ob sie für wichtig gehalten werden, also mehr genutzt werden sollten als bislang oder weniger beziehungsweise weiterhin nicht.

Mehrheitliche Ablehnung beziehungsweise Desinteresse an politischen Gelegenheiten

In der Transition Town-Gruppe gab es ein großes Desinteresse, teilweise auch eine ablehnende Haltung gegenüber Gelegenheiten im Allgemeinen und der Politik im Besonderen. Das Trittbrettfahren bei externen Prozessen steht für einige im Gegensatz zu dem proaktiven Selbstverständnis der Gruppe. „Also ich versteh die Idee der Transition Town eben auch so, dass [...] man selber was macht und nicht, ja, auf die Politik wartet“ (Interview Transition Town-Initiative 315, 319, ähnlich Interview, 73).

Speziell im Hinblick auf politische Gelegenheiten gibt es innerhalb der Transition Town-Gruppe verschiedene Positionen. Einigkeit besteht darin, dass die Initiative gerade keine politischen Prozesse beobachtet und politische Gelegenheiten für sie nicht handlungsrelevant sind (Interview Transition Town-Initiative, 315, 319). Auf Nachfrage scheint jedoch das Nutzen von politischen Gelegenheiten für einige Aktive durchaus im Rahmen des Möglichen. Sie antworteten eher vorsichtig, dass sie eine Auseinandersetzung damit bislang (noch) nicht erlebt haben (Interview Transition Town-Initiative, 319, Interview 660, Interview 385, Interview, 393). Für andere Befragte ist die Einmischung in politische Prozesse etwas, was einer längeren Vorbereitung und Gruppenentwicklung bedarf, „das gibt es noch nicht [...]. So weit sind wir noch gar nicht“ (Interview Transition Town-Initiative, 684, ähnlich Interview, 223). In ihrer Vorstellung sind verschiedene Aktivitäten also verknüpft mit verschiedenen Phasen in der Geschichte einer Gruppe. Einige Gruppenmitglieder ordnen die eigenen Aktivitäten in aktuelle politische Diskurse ein (Interview Transition Town-Initiative, 385, Interview, 322, Interview, 373), ohne dass mit den Aktionen jedoch der Anspruch verbunden ist, diese Diskurse zu prägen oder zu verändern. Andere Aktive lehnen politische Gelegenheiten als Ansatzpunkt völlig ab. „Meistens ist die Politik, lokal oder global, erstens bürokratisch und zweitens geht es alles sehr langsam und es gibt dann ganz wenig Platz für spontane Ideen“ (Interview Transition Town-Initiative, 321, ähnlich Interview, 700). Die Politik wird nicht als der Ort betrachtet, wo erfolgreiche Veränderung passiert (Interview Transition Town-Initiative,

366). Die konkrete Intervention in politische Prozesse sieht ein Befragter als Aufgabe anderer Akteure (Interview Transition Town-Initiative, 358). Diese Einschätzung wird aber nicht von allen geteilt. So wird die Distanz zu politischen Prozessen und explizit politischer Intervention auch kritisch gesehen.

> Zum Beispiel fand ich persönlich immer, dass [... wir] viel zu wenig politisch sind und viel zu wenig auf Demos gehen oder sich für irgendwelche Sachen öffentlich einsetzen, mal irgendwie auf den Tisch hauen und sagen „Hey, das hier finden wir Kacke“ oder „hey, das hier finden wir super“, ne, sondern also es läuft irgendwie alles sehr stark nach dem Konsensprinzip, was okay ist, auf jeden Fall, aber dadurch bleiben, glaube ich, auch immer so einzelne Ideen so ein bisschen auf der Strecke (Interview Transition Town-Initiative, 154, ähnlich Interview, 480).

Während unabhängige Projekte also etwas sind, worauf sich die Gruppe verständigen kann, ist der Ansatz an politischen Gelegenheiten etwas, was polarisiert und sich in der Wahrnehmung der Befragten deshalb in dieser Gruppe nicht durchsetzt.

Andere aus der Gruppe lehnen die Reaktion auf alle Arten von Gelegenheiten ab, da sie dies als Einschränkung der Aktivitäten oder als opportunistisches Verhalten betrachten, das der eigenen Selbstbestimmtheit entgegen steht. So erläutert ein Aktiver, es gibt „nicht so viele opportunistische Aktionen von uns, sondern eher halt [unabhängig] geplante und durchgeführte.“ (Interview Transition Town-Initiative, 382) Die Mitglieder betonen, dass die Gruppe eigene Ideen entwickelt und Alternativen aufbauen will, was ihnen einen großen Gestaltungsfreiraum gibt. „Für mich persönlich [... ist die Initiative] gerade so attraktiv, [...] weil man da auch einfach ohne auf viele Dritte gucken zu müssen, einfach Projekte stemmen [...] kann.“ (Interview Transition Town-Initiative, 346) Darin steckt die Freiheit, nicht reagieren zu müssen, sondern den Blick nach vorne richten zu können. „Ich sehe uns da auch recht proaktiv, dass wir irgendwie Dinge antizipieren und denken, so, das machen wir jetzt.“ (Interview Transition Town-Initiative, 211) Der Zeitpunkt für die Aktionen wird ausschließlich durch die Gruppe definiert, „man macht es halt, wenn die Zeit reif ist.“ (Interview Transition Town-Initiative, 409)

Diese ablehnende Haltung ist überraschend, da es sich hier nicht darum handelt, dass Gelegenheiten nicht wahrgenommen werden, sondern dass sie bewusst bei strategischen Entscheidungen nicht berücksichtigt werden.

Nutzung lokalpolitischer Gelegenheiten

In den Interviews von Mitgliedern anderer Initiativen finden sich keine Äußerungen, die die Reaktion auf politische Gelegenheiten grundsätzlich ablehnen. Die Mehrzahl der Befragten spricht sich dafür aus, lokalpolitische Prozesse zu beobachten und zur Einflussnahme zu nutzen (Interview, 479). Allerdings berichten die Befragten von unterschiedlichen Erfahrungen, die sie damit gemacht haben. Bei zwei Initiativen führte das dazu, dass der Fokus auf Politik und die Präsenz in öffentlichen politischen Sitzungen jetzt deutlich weniger zentral ist als früher. Ungefähr die Hälfte der Befragten dieser beiden Initiativen gibt an, dass die Politik nicht der entscheidende Faktor sei.

Die Initiativen unterscheiden sich auch in ihrer Bewertung der Politik. In einer überwiegt die Einschätzung, dass viele derjenigen, die Politik betreiben, eher inkompetent seien, was zu folgender Schlussforderung führt: „Die Politik haben wir im Großen und Ganzen abgeschrieben." (Interview, 119) In einer anderen Initiative ist die Meinung über die Politik deutlich besser, allerdings verfolgen nicht alle Mitglieder politische Prozesse engagiert. Einige haben sich innerhalb der Initiative andere Betätigungsfelder gesucht.

> Also da hab ich mich ein bisschen rausgehalten, aber wie gesagt, da ist ja der [...] und die [...], die jetzt da als Gemeindevertreter sitzt und die eben auch Dinge anspricht, wo man vielleicht mal darauf achten könnte, und wo man Einfluss nimmt und worauf die Grünen einen Antrag stellen können, für uns [...]. Aber ich persönlich befasse mich jetzt damit nicht so. (Interview, 337)

Nur bei einer Initiative lässt sich in den Interviews tatsächlich ein klarer gemeinsamer Fokus auf den lokalpolitischen Betrieb identifizieren (Interview, 290). Die Befragten geben an, alle Gelegenheiten zu nutzen, die sich auf politischer Ebene bieten, darunter „die politisch Agierenden hier mit stärker persönlich anzusprechen und auch alle Möglichkeiten zu nutzen, um in den Gremien [...], in den verschiedenen Ausschüssen, an den runden Tischen, das Thema wach zu halten." (Interview, 162) Während für die beiden anderen Initiativen, in deren Region Wahlen anstanden, diese in den Interviews nicht als handlungsrelevant identifiziert wurden, waren für Mitglieder dieser Initiative die bevorstehenden Wahlen ein wichtiger Ansatzpunkt, der mit Veranstaltungen und Wahlprüfsteinen genutzt werden sollte (Interview, 147).

Mitglieder aus drei der vier Initiativen halten politische Gelegenheiten demnach für nicht ausschlaggebend, nur in einer Initiative sind politische Prozesse nach Aussage der Befragten zentral für strategische Entscheidungen.

Weitere Gelegenheiten

In den Interviews wird das Verhältnis zur Politik oft relativ klar formuliert. Weniger eindeutig sind die Äußerungen zu anderen Gelegenheiten.

Viele Mitglieder der Transition Town-Initiative geben an, dass ihre Aktionen häufig auf Einladung oder Anregung von anderen Akteuren stattfinden. „Dass mittlerweile die Leute [...] von uns wissen und wenn die jetzt so Sommerfeste machen oder irgendwie was, dass die dann auch anfragen“ (Interview Transition Town-Initiative, 676). Zudem orientieren sie sich bei bestimmte Aktionen an den Jahreszeiten, was einige als Gelegenheit verstehen, „dass wir saisonabhängig was machen.“ (Interview Transition Town-Initiative, 297)

In allen Gruppen wird betont, bestehende Angebote als Gelegenheiten zu nutzen. Das Spektrum ist dabei sehr breit und reicht von Demonstrationen (Interview, 346) über öffentliche (Informations-)Veranstaltungen (Interview, 464, Interview, 282), Parteitage (Interview, 491) bis hin zu Weihnachtsmärkten (Interview, 245) und Stadtteilfesten (Interview, 232, Interview, 308). Eine besondere Rolle spielen dabei Veranstaltungen, die von den jeweiligen Gegenspielern organisiert werden (Interview, 535). Allerdings werden Angebote und Veranstaltungen als Gelegenheit nicht von allen Mitgliedern der Gruppen genannt, sondern nur jeweils von etwa der Hälfte. Interviewte aus zwei Initiativen geben an, dass die Gruppen Aktionstage nutzen, um ihren Aktionen größere Aufmerksamkeit zu verschaffen. Veränderungen im direkten Umfeld werden von Befragten aus zwei Initiativen als etwas geschildert, was sie im Blick haben (Interview, 529). In den meisten Fällen folgen daraus aber nur Debatten und Informationen in der Gruppe, keine direkten Handlungen oder Aktionen.

> Wenn es so um Umgestaltung von Plätzen und Parks geht, [...] da bin ich mal zu so einer Begehung gegangen und hatte da auch mal was geschrieben [...] und so im persönlichen Gespräch gab es viele, die dann gesagt haben, oh, wie interessant, ja, schrecklich, was da passiert, [...] im Internet auf die Blogseite, was weiß ich so, da ist [aber] keine große Reaktion gekommen (Interview, 525).

Tabelle 6.2: Nennung der jeweiligen Gelegenheiten in den Interviews

Nennung der politischen Gelegenheiten				
	Einzelmeinung	Seltene Nennung	Mittel häufige Nennung	Häufige Nennung
Politische Prozesse als Gelegenheit			X***	
Politische Debatten als Gelegenheiten		X***		
Spätere Nutzung politischer Gelegenheiten		X*		
Politische Gelegenheiten sind nicht entscheidend			X***	
Gelegenheiten werden zu wenig wahrgenommen		X**		
Desinteresse/ Ablehnung an politischen Gelegeheiten		X*		
Weitere Gelegenheiten				
	Einzelmeinung	Seltene Nennung	Mittel häufige Nennung	Häufige Nennung
Aktionstage		X**		
Einladungen/ Angebote		X**		
Bestehende Angebote und Veranstaltungen			X****	
Allgemeine Veränderungen im Umfeld	X**			

*Die Anzahl an Sternchen gibt die Zahl an Initiativen an, aus denen Nennungen kommen.

Die Antworten zeigen, dass die Aktiven politischen Gelegenheiten mehrheitlich deutlich weniger Relevanz zusprechen als aufgrund der theoretischen Überlegungen anzunehmen wäre. Nur Befragte einer Initiative gaben an, dass sie sich bei ihren Aktivitäten klar an lokalpolitischen Abläufen und Interventionsmöglichkeiten orientieren. Hier gibt es auch kaum Streuung bei der Angabe von wahrgenommenen Gelegenheiten. Die Befragten identifizieren politische Prozesse und bestehende Angebote beziehungsweise Veranstaltungen als Ansatzpunkte.

Betrachtet man alle Äußerungen im Gesamtbild, wird deutlich, dass die einzelnen Personen jeweils verschiedene mehr oder weniger konkrete Gelegenheiten im Blick haben, es aber keine klare Vorstellung in der Gruppe gibt, die von allen geteilt wird. Es lässt sich aber festhalten, dass bis auf die Aktionstage alle Anknüpfungspunkte lokaler Natur sind. Das, was lokalpolitische Akteure oder andere Initiativen im direkten Umfeld machen, ist in der Wahrnehmung der Aktiven relevant und eröffnet damit strategische Möglichkeiten. Lokale Veranstaltungen oder Kooperationspartner können dabei aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen. Kunstprojekte bieten ebenso Anknüpfungspunkte wie Märkte, Feiern oder Wahlveranstaltungen. Im Folgenden wird nun dargestellt, wie diese verschiedenen Vorstellungen von den Gruppen diskutiert werden.

6.2.2 Die Bedeutung von Gelegenheiten im Gruppenprozess

Drei Initiativen verfolgen politische Termine sowie Veranstaltungen der Akteure, gegen die sie sich engagieren, aufmerksam und diskutieren sie in ihren Treffen. Anstehende politische Termine oder Aktivitäten anderer Initiativen sind oft ein Grund oder Anlass, sich mit bestimmten Themen auseinander zu setzen (Treffen 34, 55). Termine, die von einzelnen eingebracht werden, setzen somit den Zeitrahmen, in dem sich die Initiativen zu bestimmten Themen oder Aspekten positionieren. Diese Gelegenheiten werden dann oft als äußere Sachzwänge wahrgenommen. Dies gilt sowohl für öffentliche Partizipationsverfahren, die bestimmte Zeitfenster haben (Treffen 9), als auch für anstehende Wahlen, wenn sie, beispielsweise durch Wahlprüfsteine, als Gelegenheit genutzt werden sollen (Treffen 58).

Mit der Teilnahme an Veranstaltungen anderer Akteure werden unterschiedliche Ziele verfolgt, die während der Treffen besprochen werden. Einigen geht es darum, Präsenz zu zeigen und kritische Fragen zu stellen, für andere handelt es sich mehr um eine In-

formationsmöglichkeit, um mitzubekommen, was dort gerade diskutiert wird (Treffen 9).

Insgesamt werden Gelegenheiten aber selten als Argumente eingeführt, sie fungieren vielmehr als Anlässe für die Diskussion von Themen, die einzelne in die Treffen hineintragen. Welche Anlässe in die Treffen getragen werden, ist dabei unterschiedlich. Ein starker Fokus mehrerer Aktiver auf politischen Gelegenheiten findet sich nur bei einer Initiative. Hier spielt der Verweis darauf, welche politischen Hebel es gerade gibt, eine große Rolle. Bei fast jedem Thema gibt es Einschätzungen dazu, was politisch möglich ist, wo die Parteien gerade stehen und mit wem man bei welcher Veranstaltung noch reden könnte. Bei einigen Themen kommt die Gruppe aber auch zu dem Schluss, dass über Gespräche nicht mehr viel zu erreichen sei, und nur eine Skandalisierung in der Öffentlichkeit noch etwas bewegen könne (Treffen 34). Neue Informationen werden als Gelegenheiten und Anlässe verstanden, im politischen Prozess Nachfragen zu stellen und die Verantwortlichen auf den Missstand anzusprechen (Treffen 24).

Die Initiative Naturerhalt wägt sehr klar ab, an welcher Stelle die Nutzung der politischen Partizipations- und Anhörungsrechte für die Gruppe hilfreich ist. Zudem nutzt sie öffentliche Führungen über das Gelände als Gelegenheit, Präsenz zu zeigen und neue Informationen zu gewinnen (Treffen Initiative Naturerhalt), wobei die Bedeutung dieser Gelegenheiten im Laufe des Beobachtungsprozesses immer geringer eingeschätzt wurde. Dafür nahm die Bedeutung von Einladungen zu Vernetzungstreffen und zur Planung gemeinsamer Aktivitäten mit anderen Akteuren zu (Treffen Initiative Naturerhalt). Durch die aktive Netzwerkpolitik der Gruppe werden Anfragen aus verschiedenen Bereichen an sie herangetragen. Entscheidungen, den Kontakt fortzusetzen oder Treffen wahrzunehmen, können große Auswirkungen auf kommende Vorgehensweisen, Schwerpunkte und Strategien haben. Mitglieder der Initiative Naturerhalt besuchen sehr regelmäßig Veranstaltungen, die lediglich im indirekten thematischen Bezug zu ihrer Initiative stehen. Dabei gibt es eine hohe Transparenz darüber, wer wann wo hingeht, alle werden eingeladen, sich zu beteiligen. Vielfach ergeben sich bei diesen Treffen Gespräche, bei denen die Mitglieder das Anliegen der Initiative thematisieren. Einige eher zufällige Kooperationen sind so entstanden. Zwei davon hatten große strategische Auswirkungen. Die Einladung einer Gruppe von Künstlerinnen und Künstlern ebnete den Weg zu einem Kunstprojekt (Treffen Initiative Naturerhalt), das die von der Initiative angeprangerten Probleme auf eine andere Art und Weise sichtbar machen soll. Ein anderer zufälliger Kontakt setzte eine Kooperation mit Jura-Studierenden in Gang, die im Rahmen einer Seminararbeit

die rechtlichen Grundlagen untersuchten und die Ergebnisse der Initiative wiederum zur Verfügung stellten (Treffen Initiative Naturerhalt). Auch ein Bildungsprojekt entstand durch eine Anfrage (Treffen Initiative Naturerhalt). Diese Angebote und Gelegenheiten spielen bei dieser Initiative aus drei Gründen eine große Rolle: a) die Mitglieder sind sehr aktiv und besuchen verschiedene Veranstaltungen, b) Möglichkeiten zur Vernetzung werden grundsätzlich eher positiv gesehen und c) Gesprächsangebote werden fast immer genutzt. Dies erzeugt eine große Offenheit für Kooperationen. Allerdings werden Angebote von außen nicht unkritisch angenommen. Während eines Treffens erhielt die Initiative zum Beispiel unangekündigten Besuch von zwei Vertretern der Partei Pro Deutschland. Sie boten an, über das Anliegen der Initiative einen Artikel in ihrer Zeitschrift zu schreiben und damit für Öffentlichkeit zu sorgen. Dieses Angebot wurde sehr deutlich abgelehnt.

Die Transition Town-Initiative nimmt Aktionstage als Gelegenheiten wahr. Thementage, die im Vorfeld in der Gruppe besprochen und oft von Aktionen begleitet werden, sind beispielsweise der PARK(ing) Day, der Plastiktütenfreie Tag und die Europäische Woche der Abfallvermeidung (Treffen Transition Town-Initiatve).[8] Während einige es sehr begrüßen, sich daran zu beteiligen und die eigene Arbeit in einen größeren Kontext zu stellen, kritisieren andere, dass die Initiative selbst dabei wenig sichtbar ist (Treffen Transition Town-Initiatve). In der Initiative Naturerhalt gibt es Fälle, wo solche Aktionstage angesprochen wurden, es gab aber kein Interesse, dazu etwas zu organisieren (Treffen Initiative Naturerhalt). In geringerem Ausmaß spielen solche Aktionstage bei der Initiative Baumschutz eine Rolle (Treffen Initiative Baumschutz). Sie nutzt einige Aktionstage, bezieht sich sonst in der Arbeit aber wenig auf Gelegenheiten. Die Einbindung in die politischen Prozesse erfolgt konstant, Anfragen spielen keine herausragende Rolle. Die Initiative startet viele Aktionen von sich aus, wobei sich im Laufe der Zeit Traditionen etabliert haben, wie zum Beispiel jährliche Wanderungen und Baumpflanzungen.

8 Am PARK(ing) Day werden Parkplätze in kleine Parks und öffentliche Freizeitflächen verwandelt. Der Plastiktütenfreie Tag thematisiert die Probleme, die mit der Nutzung von Plastiktüten zusammenhängen, die Europäische Woche der Abfallvermeidung sensibilisiert für die großen Mengen an Müll, die täglich produziert werden (`http://plastiktuetenfreiertag.de/`, zuletzt geprüft am 02.01.2017; `http://www.wochederabfallvermeidung.de/home/`, zuletzt geprüft am 02.01.2017; `http://parkingday.org/`, zuletzt geprüft am 21.04.2017).

Zwei Initiativen sehen in der Gelegenheitsstruktur nicht nur eine Chance, sondern auch ein Hemmnis für ihre Arbeit. Dies gilt insbesondere für die öffentliche Wahrnehmung und das Interesse der Medien an den konkreten Themen. Die Tatsache, dass gerade andere Themen heiß diskutiert werden und auf der Agenda ganz oben stehen, mache es ihnen schwer, mit ihrem Anliegen durchzudringen (Treffen 14, 16).

Gelegenheiten werden während der Treffen diskutiert, wenn sie also entweder von einzelnen als Thema eingebracht oder als Anfrage an die Gruppe herangetragen werden. Mit diesen Anlässen gibt es in den Gruppen keinen einheitlichen Umgang: während einige als Sachzwang wahrgenommen werden, können andere ohne weiteres abgelehnt werden. Der Möglichkeitsraum strategischer Entscheidungen wird also dadurch eingeschränkt, was die Gruppe überhaupt erreicht und wie der Sachverhalt anschließend bewertet wird.

6.2.3 Die Bedeutung von Gelegenheiten für strategische Entscheidungen

Die empirischen Ergebnisse des Umgangs der Aktiven mit (politischen) Gelegenheiten sind in mehrfacher Hinsicht interessant. Wie theoretisch bereits angenommen, ist die Betrachtung der politischen Gelegenheiten nicht ausreichend, um die Gelegenheiten der Initiativen zu verstehen. Hier sind vielmehr die unterschiedlichsten lokalen Entwicklungen und Ereignisse von Bedeutung. Mit Ausnahme von Aktionstagen spielen überregionale Ereignisse für die Arbeit der Aktiven keine Rolle. Die Frage, welche Gelegenheiten für die Arbeit der Gruppe wichtig sind, wird zudem in den Gruppen unterschiedlich beantwortet. Bemerkenswert ist, dass politische Gelegenheiten nur von einer Gruppe für sehr relevant gehalten werden und die Transition Town-Initiative sie sogar mehrheitlich ablehnt. Tatsächlich gibt es in dieser Initiative auch Aktive, die Gelegenheiten allgemein ablehnen, was die zentrale Annahme des *Political Opportunity Structure*-Ansatzes in Frage stellt.

Bei der Beobachtung der Treffen wird deutlich, dass Gelegenheiten, um relevant zu werden, entweder durch Anfragen oder durch einzelne Aktive an die Gruppen herangetragen werden müssen. Dies ist eine starke Filterfunktion, wodurch nur noch wenige externe Ereignisse die Gruppe erreichen. Dieser Filter wird jedoch nicht als Einschränkung wahrgenommen, weder in den Interviews noch bei den Treffen wird ein Mangel an

Gelegenheiten beschrieben.[9] Erreichen diese Ereignisse die Gruppe, fungieren sie als Anlass für Auseinandersetzungen mit Themen oder für (strategische) Entscheidungen und haben somit für die Aktiven stark ermöglichende Funktion. Das, was für die einzelnen Gruppen ein solcher Anlass darstellt, ist keineswegs einheitlich. An dieser Stelle kann also nicht geklärt werden, warum das gleiche Ereignis, beispielsweise eine Wahl oder ein Aktionstag, in einer Gruppe als Gelegenheit erscheint und in der anderen nicht. Es lässt sich somit festhalten, dass das Vorhanden-Sein „objektiver“ Gelegenheiten Strategieentscheidungen nicht festlegt. Die Steuerungswirkung, die Gelegenheiten auf strategische Entscheidungen haben, liegt insbesondere darin, was in den Gruppen als Anlass zur Auseinandersetzung auftaucht.

Die Darstellung der Wahrnehmung von Ressourcen und Gelegenheiten hat den Handlungsraum der Aktiven aufgespannt. Damit wurden die Faktoren dargestellt, die sich auf das Umfeld der Initiativen beziehen. Während der Einfluss der Ressourcen auf strategische Entscheidungen eher gering ist, strukturiert die Wahrnehmung der Gelegenheiten den Rahmen des Möglichen. Der Möglichkeitsraum strategischer Entscheidungen wird aber auch durch interne Aspekte begrenzt, wie im Folgenden dargestellt wird.

6.3 Selbstverständnis

Als weiterer Aspekt der Strategieentwicklung wird die kollektive Identität der Gruppe untersucht. Diese wurde im theoretischen Teil als Selbstverständnis beschrieben, als das, was die Gruppe ausmacht. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass das, was die Gruppe ausmacht, das prägt, was sie tut. Für strategische Entscheidungen bedeutet das, dass einige Dinge möglich oder sogar notwendig erscheinen, andere im Vorfeld bereits ausgeschlossen sind. Theoretisch wurde unterschieden zwischen dem Selbstverständnis der Gruppe einerseits und der Identifikation der Einzelnen mit der Gruppe andererseits – also der Frage, wie wichtig die Gruppe den einzelnen Mitgliedern ist.

9 Die Bewegungsforschung geht davon aus, dass soziale Bewegungen in der Lage sind, Gelegenheiten selbst zu schaffen. Dazu gibt es in den Augen der Aktiven wohl keinen Bedarf, diese Möglichkeit wurde weder während der Treffen noch während der Interviews diskutiert.

6.3.1 Die individuellen Beschreibungen des Selbstverständnisses

Mit der Frage nach dem Selbstverständnis wurde erhoben, was die Gruppe in den Augen der einzelnen Mitglieder jeweils auszeichnet. Ich bat sie in den Interviews, die Initiative einer fiktiven unbekannten Person vorzustellen und auf diese Art und Weise Kernaspekte zu benennen. Diese Art der Fragestellung reagiert auf das Problem, dass die Befragten wussten, dass ich die Initiative kenne und somit einen geteilten Wissensbestand voraussetzen.

Betrachtet man die Gesamtheit der Interviews, so fällt auf, dass es einige Aspekte gibt, die für alle zum Selbstverständnis beziehungsweise zu den Kernelementen der Gruppe gehören. So äußerten sich fast alle Interviewten zum Ziel der Initiative und zu dem, was die Mitglieder verbindet. Hinzu kommen Aspekte, die nur von Mitgliedern einer Gruppe, aber nicht von denen anderer Gruppen genannt wurden. Für Mitglieder zweier Initiativen war der Fokus auf ein bestimmtes Thema ein Kernelement der Gruppe – Mitglieder der anderen beiden Gruppen nannten kein spezifisches Thema. Ähnlich ist es bei der Vorgehensweise: in zwei Gruppen nannten Mitglieder sie als Kernaspekt, in den beiden anderen nicht. Auch die finanzielle beziehungsweise politische Unabhängigkeit der Initiative war nur für Mitglieder zweier Gruppen ein zentrales Merkmal. Zusätzliche Aspekte wie die Organisationsstruktur, Arbeitsschwerpunkte oder regionale Verortung werden von Einzelnen als Kern dessen, was die Gruppe ausmacht, genannt. In der Transition Town-Initiative wurde mehrfach die Offenheit der Gruppe betont – dort gab es gleichzeitig die größte Schwierigkeit, die Gruppe genau zu definieren. Sie war auch die einzige Gruppe, deren Mitglieder sich auf ein theoretisches Konzept für ihr Engagement berufen, die Idee der Transition Town. Gleichzeitig sagte aber nur eine Minderheit der Mitglieder von sich, die Texte gelesen oder die Filme zur Transition Town-Bewegung gesehen zu haben. Es gibt also keine Einigkeit über die Grundpfeiler der Gruppe, auch weichen die Beschreibungen innerhalb der genannten Kategorien voneinander ab. Mitglieder tendieren dazu, die Bereiche, in denen sie selbst aktiv sind, als zentral für die Gruppe anzugeben. Eine Person, die sehr aktiv Kontakt zu anderen Gruppen aufbaut und hält, betont, dass lokale Vernetzung für sie ein wichtiges Merkmal der Gruppe sei (Treffen 13).

Diese Differenzen lassen sich beispielhaft aufzeigen an den Selbstbeschreibungen von Mitgliedern der Initiative Baumschutz:

a) „Ja, da würde ich erklären, das sind Menschen, die sich zusammengefunden haben, aufgrund einer konkreten Situation, wie sie hier [...] bestand, weil man also Alleen komplett fällen wollte und neu pflanzen wollte, die aber dann weit gegangen ist und die weit darüber hinausgehende Interessen verfolgt“ (Interview Initiative Baumschutz, 224).

b) „Eh, na, diese Bürgerinitiative, ja, was würde ich Dir jetzt erzählen, kurz mal überlegen. Wir haben versucht ein Konzept, na, zu erarbeiten will ich jetzt mal nicht so sagen, aber ein Konzept zu erstellen, wie wir unsere Gemeindevertreter dazu bekommen ihre Meinung zu ändern.“ (Interview Initiative Baumschutz, 99)

c) „Das ist eine Gruppe von Menschen, die eine ganz hohe Affinität zum Naturschutz und insbesondere [...] zu Bäumen haben“ (Interview Initiative Baumschutz, 150).

Obwohl alle Befragten unterschiedliche Aspekte als relevant angeben und unterschiedliche Bereiche der Arbeit betonen, widersprechen sich die Beschreibungen nicht. Vielmehr zeigt sich, dass die Gruppe immer das ist, was die Einzelnen in ihr sehen – was so lange kein Problem darstellt, wie die Schnittmenge groß genug ist beziehungsweise die Bereitschaft da ist, verschiedene Themenbereiche oder Aktionsformen abzudecken. Das Selbstverständnis der Gruppe wurde in den Interviews auch nie als konflikthaft geschildert.

Die Beschreibungen machen auch deutlich, dass das Selbstverständnis weit mehr ist als lediglich eine Festschreibung, wer dazu gehört und wer nicht. Das Selbstverständnis umfasst Merkmale der Gruppen auf verschiedenen Ebenen, von denen einige für strategische Entscheidungen bedeutsamer sind als andere. Zentral sind das Ziel, die Festlegung auf ein Thema und insbesondere die Vorgehensweise. Auch wenn es hier keine völlige Übereinstimmung bei den Aktiven gibt, werden damit viele andere Ziele oder Vorgehensweisen nicht mehr in Erwägung gezogen und damit ausgeschlossen. Die Frage der Organisationsweise oder die Beschreibung der Mitglieder wirken hingegen nur vermittelt auf strategische Entscheidungen ein. Eine Beschreibung der zentralen Elemente der Selbstverständnisse der vier Initiativen findet sich im Anhang A.

6.3.2 Identifikation der Mitglieder

Von dem Selbstverständnis ist zu unterscheiden, wie wichtig den Aktiven ihre Zugehörigkeit zu der Gruppe ist. Dies beeinflusst, inwieweit sie ihre Vorstellungen einbringen

und welche Bereitschaft sie haben, andere Ideen der Gruppe mitzutragen. Es lässt sich vermuten, dass Personen, die sich sehr stark mit der Gruppe identifizieren, eine geringere Konfliktbereitschaft haben und die Gruppe weniger schnell verlassen (*exit*).

Das Ausmaß der Identifikation der Mitglieder mit der Gruppe ist schwer zu erfragen, zu messen oder zu vergleichen. Vor diesem Hintergrund wurde die soziale und private Integration der Gruppe als Hinweis für das Zugehörigkeitsgefühl gewählt. Hier lassen sich zwischen den Gruppen signifikante Unterschiede feststellen. Einige Initiativen verstehen sich insgesamt mehr als Arbeitskontext, andere werden von ihren Mitgliedern als Freundeskreis beziehungsweise privates Netzwerk wahrgenommen. Die Transition Town-Initiative ist am stärksten als Freundeskreis organisiert. So beschrieb ein Befragter sein Verhältnis zur Gruppe:

> Wenn man noch ein gemeinsames Projekt hat und so, dann ist das nochmal, die Beziehung irgendwie auf einem anderen Level. Und, das war für mich auch irgendwie ein Motivator, mich [... hier] einzusetzen. Halt Aufbau eines sozialen Netzwerks oder Erweiterung. (Interview Transition Town-Initiative, 558)

Das spielt in dieser Initiative eine besonders große Rolle, da sich hier viele Zugezogene engagieren. Die Gruppe ist für sie ein Anlaufpunkt, um Personen aus der näheren Umgebung und Nachbarschaft kennen zu lernen (Interview Transition Town-Initiative, 443, Interview, 125). Gleichzeitig wird bei der Transition Town-Initiative Freizeit gemeinsam organisiert, was das Privatleben der Mitglieder prägt. So beschreibt eine Aktive, dass „diese Gruppe [...] ja schon fast die Tätigkeiten okkupiert, die man sonst mit seinen Freunden machen würde. Also, gemeinsam kochen und essen." (Interview Transition Town-Initiative, 620)

Allerdings fühlen sich nicht alle gleichermaßen in diesen Kreis integriert. Dies gilt auch, aber nicht nur, für Personen, die noch nicht so lange dabei sind (Interview Transition Town-Initiative, 239). So machte eine Befragte deutlich: „Ich werde wahrscheinlich auch nicht mit allen total Freund werden, hab ich auch gar nicht das Bedürfnis, ja? Sondern ich denke eher, wir treffen uns und wollen was verändern." (Interview Transition Town-Initiative, 901)

Die Mitglieder der Initiative Naturerhalt pflegen ebenfalls ein freundschaftliches Verhältnis untereinander. Kennzeichnend ist hier vor allem, dass die Treffen einen sehr stark informellen Charakter haben und persönliche Erlebnisse miteinander geteilt wer-

den. Themen, die die gemeinsame Initiativarbeit betreffen und persönliche Erfahrungen und Erlebnisse wechseln sich ab.

> Ist auch schon so eine Art Freundeskreis geworden [...]. Ich merke, wenn irgendeiner sich meldet, dass er krank ist oder so, dass dann „ ja, brauchst Du irgendwas?“, oder jemand mal längere Zeit nicht da war, einfach mal nachfragen, wie geht es dem denn (Interview Initiative Naturerhalt, 498).

Außerdem gibt die Gruppe den Einzelnen das Gefühl, gemeinsam das Problem anzugehen, „man merkt, man ist nicht allein.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 203) Gemeinsame Aktivitäten kommen vor, allerdings nicht regelmäßig (Interview Initiative Naturerhalt, 739).

Diese Grundsympathie schildern auch Mitglieder der Initiative Baumschutz. „Da entsteht so eine Resonanz, weil wir so gleiche Ziele haben und wir haben uns nett gefunden, diese Menschen. Wir kannten ja uns vorher überhaupt nicht.“ (Interview Initiative Baumschutz, 26) Engere Freundschaften gibt es hier aber eher zwischen einzelnen Personen, die sich teilweise auch schon lange vor der gemeinsamen Arbeit kennengelernt haben. „Den kenne ich schon, seitdem ich hier wohne. Und das ist natürlich auch toll, wenn man sich so in- und auswendig kennt.“ (Initiative Baumschutz, 208) Einzelne aus der Gruppe treffen sich „privat“, aber die Befragten machen deutlich, dass das nicht auf alle zutrifft (Initiative Baumschutz, 284, Interview, 146). Während einige der Mitglieder dieser Initiative bereits seit sehr langer Zeit am Ort wohnen und einen eigenen Freundeskreis etabliert haben, hat die Mitarbeit für andere durchaus den Freundeskreis erweitert (Initiative Baumschutz, 394). Eine gemeinsame Freizeitgestaltung der Initiativenmitglieder ist aber, abgesehen von den gemeinsamen Veranstaltungen der Initiative, selten.

Mitglieder der Initiative Baustopp pflegen ein eher kollegial-geschäftliches Verhältnis. So erläutert ein Befragter: „Das ist ein Arbeitskontext. [...] Ist nicht privat, das ist nur auf Arbeitsebene. Man trifft sich mal auf einer Demo oder so, ne. Ja. Nee, aber sonst nicht.“ (Interview Initiative Baustopp, 407) Diese Einschätzung wird auch von anderen bestätigt, allerdings wird für möglich gehalten, dass einige der Frauen in der Gruppe ein freundschaftliches Verhältnis pflegen (Interview Initiative Baustopp, 252).

Neben der Bedeutung der Gruppe als Freundeskreis geben knapp zwei Drittel der Mitglieder der Transition Town-Initiative und knapp die Hälfte der Mitglieder der Initiative Baumschutz als Motivation für ihre Mitarbeit an, „einfach irgendetwas Sinnvolles mit

meiner Freizeit anzufangen“ (Interview, 147). Für einige sind diese beiden Aspekte, der Freundeskreis und das Gefühl der Sinnhaftigkeit, Hauptmotivation des Engagements (Interview, 89). Strategische Fragen sind vor diesem Hintergrund von eher nachrangiger Bedeutung, die Kompromissbereitschaft hoch.

Die Bindung der Einzelnen an die Gruppe unterscheidet sich also nicht nur von Person zu Person, sondern ist auch zwischen den Gruppen unterschiedlich. Während das Selbstverständnis die Ausrichtung der Gruppe beeinflusst, wirkt sich die Identifikation der Einzelnen mit der Gruppe und die Integration in Freundeskreise auf den Umgang mit unterschiedlichen Meinungen und Einschätzungen aus. Am Beispiel der Transition Town-Initiative lässt sich zeigen, dass eine hohe Gruppenintegration einhergeht mit einer großen Offenheit dafür, was die Gruppe ist und was sie ausmacht. Das Austragen von Konflikten, aber auch das Verlassen der Gruppe (*exit*), ist in einem Arbeitskontext wie der Initiative Baustopp leichter ist als in einer Gruppe, die wichtiger Bestandteil des privaten Freundeskreises ist. Außerdem ist zu erwarten, dass freundschaftliche Verbindungen die Bereitschaft erhöhen, gemeinsam Aufgaben zu übernehmen und Projekte zu realisieren. Damit hat die Identifikation der Einzelnen Auswirkungen auf die mikropolitischen Prozesse in der Gruppe.

6.3.3 Die Bedeutung der Identifikation und des Selbstverständnisses im Gruppenprozess

Das Selbstverständnis und die soziale Integration der Einzelnen lassen sich während der Treffen beobachten und beeinflussen die gemeinsame Arbeit. Dabei ist zunächst auffällig, dass – entsprechend der verschiedenen, im Selbstverständnis angesprochenen Ebenen – Argumente, die das Selbstverständnis berühren, verschiedene Funktionen haben können. Das Selbstverständnis der Gruppe wird an einigen Stellen als Argument für oder gegen bestimmte Vorschläge genutzt. Dies geschieht dann, wenn Mitglieder unsicher sind, ob Vorschläge oder Aktionen zur Gruppe passen und dies in Frage stellen (Treffen 18, 33). Darüber hinaus ist es prägend für die Festlegung auf eine bestimmte Arbeitsweise. Die Initiative Baumschutz beispielsweise ist in losem Kontakt mit einer anderen Baumschutz-Initiative und so kam seitens der anderen Initiative der Vorschlag auf, sich zusammen zu schließen. Dies wurde von der Gruppe abgelehnt mit Verweis auf die unterschiedliche Herangehensweise. Während die andere Initiative konfrontativer arbeitet, ist die Initiative Baumschutz sehr an der konstruktiven Zusammenarbeit mit der

Verwaltung interessiert (Treffen Initiative Baumschutz). Die einhellige Meinung war, dass diese beiden Vorgehensweisen nicht zusammenpassen und der eigene Arbeitsstil ein Kernmerkmal der Gruppe sei und unbedingt beibehalten werden solle. An vielen Stellen beziehen sich die Gruppen in ihren Diskussionen jedoch gar nicht direkt auf das Selbstverständnis. Vielmehr fungiert es als latenter Hintergrund, vor dem dann Aktivitäten entwickelt und ausgestaltet sowie Arbeitsweisen organisiert werden. Die soziale Integration in den Gruppen prägt weniger die inhaltlich-argumentative Ebene als vielmehr den Umgang der Mitglieder untereinander.

Bei Mitgliedern der Transition Town-Initiative ist das Selbstverständnis der Gruppe kein Argument für oder gegen eine bestimmte Aktion. Es wird aber dann sichtbar, wenn Ideen ausgearbeitet werden. So wird der Vorschlag, Postkarten für die Öffentlichkeitsarbeit zu erstellen, so weiterentwickelt, dass die Karten außerdem genutzt werden können zur nachbarschaftlichen Vernetzung. Reine Werbematerialien werden abgelehnt, da sie nicht nachhaltig sind und Müll produzieren (Treffen Transition Town-Initiative). Auch bei anderen Projekten wird auf die Werte der Gruppe geachtet: Projekte sollen nicht leistungsorientiert sein und die Teilnahme oder Nutzung soll allen offen stehen (Treffen Transition Town-Initiative).

Der Bezug auf das Selbstverständnis wird nicht nur hergestellt, wenn es darum geht, sich zu Vorschlägen zu positionieren, sondern wird bei der Transition Town-Initiative auch genutzt, um Festlegungen zu vermeiden. Gleichzeitig wird damit der Kern der Gruppe unklar. Aus dieser geäußerten Kritik heraus hat sich die Initiative während eines Strategiewochenendes Zeit genommen, das Selbstverständnis explizit zu machen.[10] Während des Wochenendes verständigte sich die Gruppe allerdings nicht auf ein gemeinsames Thema oder Ziel[11], sondern auf gemeinsame Werte, die dann durch Aktionen befördert werden können (Treffen Transition Town-Initiative). Genannt wurde eine Vielfalt von Begriffen, von Gemeinschaft über Gerechtigkeit und Transparenz, die inhaltlich von den Mitgliedern sehr unterschiedlich gefüllt wurden (Treffen Transition Town-Initiative).

10 Tatsächlich wurde diese Frage während des Strategiewochenendes nicht für alle zufriedenstellend beantwortet, da sie von einzelnen Aktiven anschließend erneut aufgeworfen wurde (Treffen Transition Town-Initiative).

11 Im Gegenteil, es wird deutlich, dass unterschiedliche Personen unterschiedliche Ziele verfolgen (beispielsweise die Förderung von Gemeinschaft oder die Förderung von Nachhaltigkeit), dass einige Aktivitäten aber durchaus geeignet sind, beide Ziele zu befördern und deshalb konsensfähig sind (Treffen Transition Town-Initiative).

Die Offenheit der Gruppe wird jedoch nicht nur problematisch, sondern auch als Wert gesehen. So wurde argumentiert, die Festlegung auf eine politische Positionierung begrenze die Offenheit der Gruppe und schließe möglicherweise andere aus (Treffen Transition Town-Initiative). Die momentane Anschlussfähigkeit soll unbedingt erhalten werden:

> Es gibt keine [...] Initiative oder keine Gruppe von Menschen, die mir einfällt, wo ich sage, mit denen stehen wir auf nicht so gutem Fuße. Es gibt viele, mit denen wir einfach noch nichts zu tun haben. Es sind aber halt Freunde, die wir noch nicht gemacht haben. (Interview Transition Town-Initiative, 358)

Diese sehr kooperative Haltung findet sich nicht nur in den Außenkontakten der Initiative, sondern auch im Verhältnis der Mitglieder untereinander. Häufig mischt sich Privates mit den Aktivitäten der Gruppe, auf dem Treffen werden Tipps für den privaten Alltag ausgetauscht. Die Struktur der Treffen, aber auch die Diskussionskultur der Gruppe ist sehr konfliktscheu. So ist es der Gruppe beispielsweise wichtig, kein Konkurrenz-Denken aufkommen zu lassen. Interessanterweise führt das in möglichen Konkurrenz-Situationen dazu, die Situationen anders zu framen statt sie zu ändern. Wenn ähnliche Projekte sich an die gleiche Zielgruppe wenden und das dazu führen könnte, dass an den einzelnen Projekten weniger Personen teilnehmen, wird das nicht als Problem diskutiert, sondern als Ergänzung bezeichnet (Treffen Transition Town-Initiative). Das reibungslose Funktionieren der Gruppe und die Zugehörigkeit zu ihr ist den Aktiven sehr wichtig, das Austragen und Durchsetzen unterschiedlicher Meinungen tritt dahinter zurück.

Während das Selbstverständnis der Transition Town-Initiative den strategischen Effekt hat, Festlegungen zu vermeiden, prägt das Selbstverständnis der Initiative Naturerhalt den Arbeitsschwerpunkt der Gruppe. Ihrem Selbstverständnis entspricht es, gut informiert und konstruktiv aufzutreten. Dieser Anspruch hat eine hohe Handlungsrelevanz für die Gruppe: Jedes Agieren der Gruppe im öffentlichen Raum wird darauf ausgerichtet. Offene Briefe werden ausführlich diskutiert, höflich formuliert und Hinweise nur bei ausreichend Belegen veröffentlicht. Treffen, an denen die Gruppe teilnimmt, werden gemeinsam vorbereitet, Argumente und Stolperfallen diskutiert (Treffen Initiative Naturerhalt). Dies führt auch dazu, dass die Initiative nicht mit spektakulären Protestaktionen an die Öffentlichkeit geht, sondern vor allem inhaltlich arbeitet (Treffen Initiative Naturerhalt). Der Initiative ist die Offenheit der Gruppe wichtig, um so für alle, die Interesse zeigen, gesprächsbereit zu sein. Auch dieser Aspekt ist strategisch relevant. Einerseits ist dies die Voraussetzung für das Knüpfen der Netzwerke und das Mitmachen an verschiedenen Kooperationsprojekten, andererseits werden Anfragen immer

offen beantwortet. Auch wenn die Initiative im Einzelfall die Zusammenarbeit ablehnt, reagiert sie sachlich auf Anfragen von Medien, Hochschulen, Parteien oder auch Initiativen und niemandem wird per se der Kontakt verweigert (Treffen Initiative Naturerhalt).

Bei der Initiative Naturerhalt wird die Mischung von privaten Aktivitäten und Engagement nicht so stark befördert wie bei der Transition Town-Initiative, doch auch hier wird bei den Treffen viel Privates geteilt, übergreifende Themen wie Ernährung werden diskutiert, ohne dass eine Verbindung zum gemeinsamen Engagement in diesem Bereich besteht. Dies geht einher mit einer sehr konstruktiven, unterstützenden Arbeitsweise, in der Informationen bereitwillig geteilt werden.

Die Initiative Baumschutz verweist auf das Selbstverständnis in Diskussionen zur Definition der eigenen Aktivitäten und Herangehensweise und macht damit einige Aspekte des Selbstverständnisses explizit. So wird das Selbstverständnis genutzt, um den Aufgabenbereich der Initiative zu bestimmen und zu unterstreichen, dass die Initiative an bestimmten Stellen aktiv werden muss, an anderen Stellen aber nicht aktiv werden kann oder darf, wenn sie sich beispielsweise politisch dafür einsetzt, dass die Aufgabe von der Verwaltung übernommen werden soll (Treffen Initiative Baumschutz). Interessant ist, dass es bei der Initiative Baumschutz ein ambivalentes Verhältnis zwischen dem Selbstverständnis und der eigenen Tätigkeit gibt. So versteht sie sich als parteipolitisch unabhängig. Durch die Mitarbeit an der Gehölzschutzsatzung und das Engagement von Grünen-Mitgliedern bei der Initiative gibt es allerdings eine gewisse Verzahnung mit der Politik. Dies wird dadurch deutlich, dass Veränderungen in der politischen Landschaft bei der Initiative unabhängig von der Frage, ob sich daraus Gelegenheiten ergeben, diskutiert werden (Treffen Initiative Baumschutz). Im Hinblick auf das Arbeitsklima lässt sich feststellen, dass die Atmosphäre wertschätzend ist, während des Treffens aber weniger private Informationen ausgetauscht werden. Dies geschieht stärker zu Beginn und Ende des Treffens.

Für die Initiative Baustopp entzünden sich Diskussionen über das Selbstverständnis häufig an der Position zu anderen Akteuren, also der Frage, wie die Initiative sich gegenüber der Politik oder den Verbänden verhält. So muss sie sich gegenüber der Politik positionieren und klären, wie stark sie als kompromissbereiter Partner oder als Opposition auftreten möchte. Hier gibt es unter den Mitgliedern keine Einigkeit und die Frage kommt immer wieder auf (Treffen Initiative Baustopp). Während der Treffen wird die

Frage des Selbstverständnisses auch im Hinblick auf andere Akteure diskutiert. So arbeitet die Initiative eng mit den Umweltverbänden zusammen, nimmt aber für sich in Anspruch, breitere Interessen zu vertreten. Während eine interne Konfliktlinie sich auf die Frage des Verhältnisses zu den Verbänden und der Priorität der Themen bezieht (Treffen Initiative Baustopp), geht es andererseits um die Frage, welche Inhalte von den Naturschutzverbänden gesetzt werden und welche von der Initiative (Treffen Initiative Baustopp). Betrachtet man nun die soziale Integration der Gruppe lässt sich feststellen, dass private Gespräche auch vor und nach den Treffen selten sind. Während sich die Aktiven in den anderen Initiativen duzen, wird hier gelegentlich auf das förmlichere „Sie“ zurückgegriffen. Sehr viel stärker als in anderen Gruppen kommen zu diesen Treffen auch Personen, die sich primär an anderer Stelle engagieren, beispielsweise, insbesondere vor und nach der Wahl, Vertreterinnen und Vertreter von Parteien. Auch ist diese Initiative, was ihre inhaltlich-politische Zusammensetzung betrifft, am heterogensten. Es kommt zu teilweise deutlichen Differenzen, die in anderen Gruppen sehr viel weniger formuliert werden (Treffen Initiative Baustopp). In der Initiative Baustopp wird häufig direkte Kritik geäußert, Einschätzungen und Vorschlägen klar widersprochen (Treffen Initiative Baustopp). Hier geht eine geringe soziale Integration einher mit einem deutlich stärkeren Fokus auf die inhaltliche Auseinandersetzung.

Die Darstellung der Bedeutung von Selbstverständnis und Identifikation in den Treffen hat gezeigt, dass beide Faktoren überwiegend latent wirken, nur das Selbstverständnis wird an einigen Stellen als Argument genutzt. Während das Selbstverständnis implizit oder explizit das Vorgehen und die Arbeitsschwerpunkte prägt, prägt die Identifikation und soziale Integration insbesondere den Umgang miteinander. Die eigene Zugehörigkeit und Mitarbeit wird nicht als Argument oder Druckmittel genutzt, um Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen. Gleichzeitig wird, mit Ausnahme einer Gruppe, auch kein stärkeres Zugehörigkeits- oder Verantwortungsgefühl eingefordert.

6.3.4 Die Bedeutung des Selbstverständnisses für strategische Entscheidungen

Die Schilderung des Selbstverständnisses der verschiedenen Gruppen hat gezeigt, dass damit Annahmen auf ganz verschiedenen Ebenen verknüpft sind. Strategisch relevant ist dabei weniger die Frage, wer dazu gehört und wer nicht, als vielmehr Annahmen über Ziele, Themen und die Vorgehensweise der Gruppe. Innerhalb der Gruppen sind die Aussagen darüber meist nicht einheitlich, stehen aber auch selten in direktem Widerspruch zueinander. Offensichtlich wird, dass das Selbstverständnis als eine starke Restriktion dessen funktioniert, was überhaupt Gegenstand strategischer Entscheidungen werden kann. Die unterschiedlichen Einschätzungen der Mitglieder ermöglichen zwar eine gewissen Spannbreite, diese Differenzen sind aber sehr viel geringer als das Universum dessen, was dann nicht mehr ernsthaft zur Debatte steht. Darüber hinaus ist das Selbstverständnis prägend für die Ausgestaltung von Aktivitäten. Meist handelt es sich hier um eine Art Wertekonsens, der als Argument dafür bemüht wird, eine Aktivität so oder anders umzusetzen und damit eine Passung zwischen dem, was die Gruppe ist und dem, was sie tut, herzustellen.

Die Identifikation der Einzelnen mit der Gruppe prägt, inwieweit unterschiedliche Vorstellungen diskutiert und ausgehandelt werden. Die Daten legen nahe, dass eine hohe persönliche Integration der Gruppe einhergeht mit einer geringeren Festlegung des Selbstverständnisses bei gleichzeitiger Scheu, eine stärkere Festlegung herbeizuführen. Die Gruppe, die sich am stärksten als Freundeskreis definiert und Freizeit gemeinsam gestaltet, hat die geringste interne Konfliktbereitschaft und eine hohe Toleranz gegenüber einem Pluralismus an Meinungen und Ansätzen. Eine ausgeprägtere Diskussionskultur findet sich dagegen in der Initiative Baustopp, die nur wenig durch Freundschaften zusammengehalten wird. Dies prägt, wie Strategiediskussionen verlaufen, was im nachfolgenden Kapitel genauer untersucht wird.

Das Kapitel hat einen Überblick gegeben über Ressourcen, Gelegenheiten und Selbstverständnis, die jeweils den Möglichkeitsraum strategischer Entscheidungen prägen. Während einige strategische Vorgehensweisen dadurch möglich werden, werden andere eingeschränkt oder ausgeschlossen. Finanziellen und materiellen Ressourcen kommt dabei für die Ausrichtung der Gruppe nur eine geringe Bedeutung zu. Keine Gruppe schildert den Mangel an Geld als einschränkend. Zeitliche Ressourcen werden zwar als zentral einge-

schätzt, können aber nur in sehr begrenztem Umfang durch die Gruppe gesteuert werden und werden deshalb kaum während der Treffen diskutiert. Die Wirkung von Gelegenheiten ist differenzierter zu betrachten. Interessant ist, dass politischen Gelegenheiten nur von einer Gruppe eine zentrale Bedeutung beigemessen wird. Lokale Ereignisse und Netzwerke werden dagegen von allen Initiativen bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt. Was dabei jeweils als Anlass in den einzelnen Treffen besprochen wird, ist von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich. Das, was jeweils überhaupt berücksichtigt wird, ist damit schon stark gefiltert. Die Wahrnehmung von Gelegenheiten wirkt somit zunächst als Einschränkung. Das, was diesen Filter passiert hat, ermöglicht allerdings strategische Entscheidungen und erweitert die Handlungsfähigkeit der Gruppe. Als letzter Aspekt des Möglichkeitsraums wurden das Selbstverständnis und die Identifikation als interne Faktoren dargestellt. Das Selbstverständnis strukturiert strategische Entscheidungen im Hinblick auf Zielsetzung, Vorgehensweise und Thema und schränkt damit den Möglichkeitsraum ein. Dabei gibt es innerhalb der Gruppen eine gewissen Spannbreite an Vorstellungen, die Kernmerkmale werden keineswegs einheitlich definiert. Die Identifikation der Einzelnen mit der Gruppe prägt, inwieweit sie bereit sind, Kompromisse einzugehen oder Auseinandersetzungen zu suchen oder die Gruppe sogar zu verlassen.

Damit wird deutlich, dass die oben geschilderten Faktoren den Strategieprozess prägen, allerdings die Frage danach, wo Aktivitäten ansetzen sollen, noch nicht beantworten. Der Inhalt strategischer Entscheidungen wird deshalb im nachfolgenden Kapitel zur *Theory of Change* dargestellt.

Kapitel 7

Theory of Change: Vorstellungen sind handlungsrelevant

Personen, die sich engagieren, reagieren damit auf von ihnen wahrgenommene oder in Zukunft befürchtete Missstände. Im theoretischen Teil wurde dargestellt, warum Vorstellungen darüber, wie Gesellschaft verändert werden kann, einen Einfluss auf strategische Überlegungen in sozialen Bewegungen haben können. Sie tragen zur inhaltlichen Ausgestaltung strategischer Entscheidungen bei und stellen damit einen inhaltlichen Einflussfaktor von Strategieentscheidungen dar.

Im Folgenden wird zunächst gezeigt, welche *Theories of Change* die einzelnen Aktiven haben, bevor erörtert wird, inwieweit sich diese in den Diskussionen und strategischen Entscheidungen der Gruppen wiederfinden. Vorstellungen von gesellschaftlicher Veränderung (*Theories of Change*) sind bislang nur wenig untersucht. Da man davon ausgehen kann, dass sie für strategische Entscheidungen und auch für die Bereitschaft, diese umzusetzen, von großer Bedeutung sind, werden sie hier ausführlich dargestellt. Dabei orientiert sich die Beschreibung an der im Theorieteil ausgeführten Systemtheorie Luhmanns. Während die Darstellung der individuellen *Theories of Change* über alle Interviews hinweg anhand der verschiedenen sozialen Systeme erfolgt, um die Spannbreite der unterschiedlichen Vorstellungen aufzuzeigen, werden sie im zweiten Teil dieses Kapitels jeweils für die verschiedenen Initiativen geschildert. Dabei ist die zentrale Frage, welche Vorstellungen konkret für strategische Entscheidungen relevant werden.

7.1 Die individuellen *Theories of Change*

Prämissen über die Funktionsweise von Engagement und die Möglichkeiten gesellschaftlicher Veränderung werden nur selten explizit gemacht, was ihre Erhebung erschwert. Diese Einschätzung wurde während der Interviews auch häufig bestätigt. „Ich glaube, ich habe diesen Gedanken so noch nicht ausgesprochen, deswegen musste ich gerade selbst Worte finden." (Interview, 96) Um zu verhindern, dass die Interviewten an dieser Stelle über die Vorgehensweise ihrer Initiative sprechen, wurde dieser Aspekt als ein Gedankenexperiment gleich zu Beginn des Interviews abgefragt. Die Befragten wurden gebeten, zu erzählen, was sie tun würden, wenn sie in die Welt eingreifen und sie verändern könnten. Diese zunächst sehr realitätsferne Frage wurde aus mehreren Gründen gewählt: Es wurde danach gefragt, was nötig wäre und nicht danach, was die Aktiven konkret tun. Dadurch können alle gesellschaftliche Probleme und Ansatzpunkte in den Blick genommen werden, ohne durch das beschränkt zu sein, was die Aktiven für sich selbst als machbar oder möglich erachten. Nur so lässt sich eine mögliche Differenz zwischen dem, was die Einzelnen tun und dem, was sie für notwendig halten, überhaupt sichtbar machen. Anschließend wurden die Befragten gebeten, die Ansätze und Mechanismen genauer darzustellen und so die Vorstellung von dem, was passieren müsste, mit der von ihnen wahrgenommenen realen Ausgangssituation zu verbinden. Somit konnten konkrete, angenommene gesellschaftliche Wirkungsmechanismen abgefragt werden, die aber wiederum nicht notwendigerweise für das eigene Engagement bestimmend sind. Das eigene Engagement ist im Kontext eines kollektiven Gruppenprozesses zu sehen, in dem sich die Vorstellungen der Einzelnen nicht unbedingt durchsetzen.

Nimmt man die Systemtheorie Luhmanns als analytisches Raster, lassen sich die Vorstellungen von Veränderung gut systematisch darstellen. So ist für die Analyse der *Theories of Change* zunächst zu unterscheiden, ob das Problem oder die Lösung an einem bestimmten gesellschaftlichen Funktionssystem festgemacht wird.[1] Sowohl Lösungen als auch Probleme werden nicht nur in unterschiedlichen Funktionssystemen verortet, sondern dort auch auf verschiedenen Ebenen. Während einige das System an sich als das Problem beschreiben, ist für andere nur die Funktionsweise, also das Programm oder das

1 Der Fokus der Darstellung liegt auf dem, was die Befragten explizit geäußert haben. Natürlich lässt sich im Umkehrschluss aus jedem Problem die Lösung beziehungsweise der angestrebte Zustand als Abwesenheit des Problems definieren. Dies greift jedoch zu kurz, wenn es das Ziel ist, Mechanismen explizit zu machen und dabei auch Lücken in den Blick zu nehmen. Diese werden unsichtbar, wenn jeweils das scheinbar Plausible ergänzt wird.

Medium problematisch. Einige sehen gesellschaftliche Schwierigkeiten an den Schnittstellen, dass strukturelle Kopplungen negative Auswirkungen haben, die Verarbeitung von Irritationen unzureichend ist oder die Leistung, die das System für die Gesellschaft erbringt, verändert werden muss. Manche Kritik erstreckt sich auf die Reichweite des Systems, also die funktionale Differenzierung in der Weltgesellschaft. Auch die Frage der Inklusion oder Exklusion von Personen in soziale Funktionssysteme wird thematisiert. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Bedeutung des Publikums beziehungsweise eine Kritik am Verhältnis zwischen Leistungsträgern und Publikum. Die systemtheoretischen Begrifflichkeiten eignen sich somit gut zur Darstellung der Ansätze. Gleichzeitig darf die Verwendung eines solchen Analyserasters nicht dazu führen, dass die Offenheit für Überlegungen, die sich damit nicht erfassen lassen, verloren geht. Sie werden deshalb als solche kenntlich gemacht und gesondert dargestellt. Nach einem einführenden Überblick werden im Folgenden diese Aspekte jeweils für die einzelnen, in den Interviews genannten Funktionssysteme aufgezeigt und daran die Differenzen in den *Theories of Change* verdeutlicht.

Betrachtet man zunächst recht allgemein, welche Funktionssysteme überhaupt angesprochen werden, lassen sich drei zentrale Systeme nennen, die von vielen Befragten entweder als problematisch oder als Ansatzpunkt für Veränderung genannt werden: das Wirtschaftssystem, das politische System und das Bildungssystem, etwas weniger häufig wurde das Bewusstseinssystem genannt. Aspekte, die darüber hinaus noch viel Aufmerksamkeit erhielten, liegen quer zu den Funktionssystemen, darunter insbesondere die Rolle des Publikums und die Mechanismen, durch die Veränderung in Gang gesetzt werden kann. Somit lässt sich zunächst festhalten, dass für die Aktiven, zumindest im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderung, durchaus eine Bedeutungshierarchie zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen besteht und sie nicht, wie Luhmann nahelegt, als gleichberechtigt nebeneinander stehend betrachtet werden.

Während das Wirtschaftssystem von Befragten aus allen Gruppen für relevant erachtet wird, lassen sich bei den anderen Systemen Unterschiede zwischen den Gruppen feststellen. Das politische System wird von fast allen Mitgliedern der Initiative Baustopp als zentral identifiziert, aber nicht einmal von der Hälfte der Mitglieder der Transition Town-Initiative. Sie erachten fast alle Bildung für relevant, eine Einschätzung, die zwar von Mitgliedern der Initiative Baumschutz, aber nur von einzelnen aus den anderen beiden Initiativen geteilt wird. Bei der Initiative Naturerhalt halten fast alle eine Ver-

änderung der Publikumsrollen für notwendig, in allen anderen Initiativen sind es jeweils nur ein oder zwei Personen, die diese Einschätzung teilen. Auffällig ist, dass die meisten Mitglieder der Initiative Baustopp weder das Bewusstsein noch Normen oder Werte als wichtige Ansatzpunkte identifizieren – während gerade das Bewusstsein von vielen Mitgliedern der Transition Town-Initiative als relevant bezeichnet wird. Die Öffentlichkeit und das Rechtssystem wurden nur von einzelnen angesprochen, der Wissenschaft hat niemand einen zentralen Wert beigemessen.

Dieser sehr knappe Überblick kann lediglich Tendenzen aufzeigen. Im Detail haben die Einzelnen sehr unterschiedliche Vorstellungen von gesellschaftlichen Problemlagen und Veränderungsmöglichkeiten. Um darauf einzugehen, werden im Folgenden die Funktionssysteme, die von den Befragten angesprochen wurden, einzeln dargestellt, wobei unterschieden wird, auf welcher Ebene die Aktiven jeweils ansetzen. Dem vorangestellt werden die Äußerungen, die gesellschaftliche Probleme allgemeiner beschreiben.

7.1.1 Allgemeine Problembeschreibungen: Irritation

Die Problembeschreibungen der Befragten sind sehr unterschiedlich. Während einige sich direkt in einem gesellschaftlichen Funktionssystem verorten lassen, wird bei anderen ein eher diffuses Gefühl von: „so kann es nicht weiter gehen“, sichtbar, das sich nicht an einzelnen gesellschaftlichen Teilbereichen festmachen lässt. Die geäußerten Probleme stellen allgemeine Irritationen dar, die nicht ohne Weiteres in konkrete Informationen für die einzelnen Teilsysteme übersetzbar sind. Insbesondere Mitglieder der Transition Town-Initiative äußern, dass sie ein grundsätzliches Umsteuern für nötig halten. „So, wie wir jetzt momentan wirtschaften und leben und so, das ist ja einfach alles, das kann ja nicht mehr lange funktionieren.“ (Interview Transition Town-Initiative, 127, ähnlich Interview, 100) Sie haben das Gefühl, dass ihre eigenen Lebensgrundlagen bedroht sind und möchten darauf reagieren (Interview Transition Town-Initiative, 71, ähnlich Interview Initiative Naturerhalt, 224). Diese Bedrohung führen sie auf menschliches Handeln zurück, ohne das jedoch zu konkretisieren. Für einige liegt die Ursache im Wesen des Menschen, „das ist auch der Egoismus der Menschen selber.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 54, ähnlich Interview Transition Town-Initiative, 89) Ein anderer identifiziert gesellschaftliche Vorstellungen als das zugrundeliegende Problem (Interview Transition Town-Initiative, 58). Deutlich wird im Rahmen der Interviews, dass auch in den Vorstellungen der Befragten diese allgemeinen Irritationen nur bearbeitet werden können,

wenn sie konkretisiert werden und damit ihren allgemeinen Charakter verlieren.

Viele Problembeschreibungen und Lösungsansätze lassen sich gesellschaftlichen Funktionssystemen zuordnen. Sie werden deshalb bei den jeweiligen Funktionssystemen aufgezeigt.

7.1.2 Das Wirtschaftssystem

Das Wirtschaftssystem wird von den meisten Aktiven als wichtig identifiziert. Einige sehen hier die Ursache für gesellschaftliche (Umwelt-)Probleme, für andere ist es ein Ansatzpunkt, Veränderungen in die Wege zu leiten. Nur wenige Aktive sehen im Wirtschaftssystem sowohl das Problem als auch den Ansatz für Veränderung. Für die Initiative Naturerhalt und die Initiative Baumschutz ist das Wirtschaftssystem vor allem ein Problem, Mitglieder der Transition Town-Initiative sehen in alternativen Formen des Wirtschaftens eine mögliche Lösung. Diese beiden Perspektiven werden getrennt voneinander dargestellt.

Probleme im Wirtschaftssystem

Gesellschaftliche Probleme werden auf verschiedenen Ebenen des Wirtschaftssystems verortet. Mehrere Befragte kritisieren die Dominanz des Wirtschaftssystems im Verhältnis zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen. „Geld regiert die Welt und hast Du nichts, bist Du nichts. Das sät Zwietracht.“ (Interview, 143) Dies gilt insbesondere im Verhältnis des Wirtschaftssystems zum politischen System und zum Rechtssystem: „Die Politik ordnet sich ja viel zu sehr den Konzernen, sage ich mal, unter. Es geht ja so weit, dass die sogar sich die Gesetze schreiben lassen“ (Interview, 47).

Für andere liegt das Problem nicht im Verhältnis zwischen den verschiedenen Systemen, sondern in der Funktionsweise des Wirtschaftssystems. Eine Aktive hält das Medium des Wirtschaftssystems, was die Funktionsweise des Codes überhaupt erst möglich macht, für bedenklich. „Ich würde Geld abschaffen, [. . .] das ist ja schon erstmal denn spannend, was das dann passiert.“ (Interview, 75) Für andere hingegen ist nicht das Medium an sich, aber der allumfassende Anspruch des Codes, also die Anwendung der Zahlungslogik auf alle Gesellschaftsbereiche, problematisch. Sie kritisieren, dass alles der Gewinnlogik, also der Frage der Rentabilität, unterworfen wird.

> Es ist der Fetischismus der Ware [...], des Geldes, des Kapitals und all diese Dinge, [das können Sie] abhandeln, wo Sie wollen und unten, am untersten Ende auch, dass alles zur Ware wird oder in Wert gesetzt wird, hat auch auf der Basis des Privateigentums seine Wurzeln. (Interview, 17)

Auch den Prozess, in dem bestimmte Güter in Wert gesetzt werden und etwas zum Eigentum einer Person wird, findet eine Befragte befremdlich. „Dieses in Besitz-Nehmen, so, ich meine, das ist jetzt mein Stückchen Land und die ganzen Lebewesen, die da drauf sind, mein Eigentum. Finde ich ja auch eine komische Herangehensweise." (Interview, 180) Aus dieser Analyse ziehen die Aktiven unterschiedliche Schlüsse. Geht es für eine Person darum, das Privateigentum abzuschaffen und damit den Code, fordern andere lediglich, einige gesellschaftliche Bereiche explizit aus der Zahlungslogik herauszunehmen, wie beispielsweise frühkindliche Bildung (Interview, 29).[2] Nur so lasse sich verhindern, dass das Nicht-Verfügen über Zahlungsmittel zur Exklusion an anderer Stelle führt, „weil es solche Bereiche eben nicht ohne Geld zu haben gibt." (Interview, 224)

Während sich einige zur Lösung des Inklusions-Problems also dafür einsetzen, den Code des Wirtschaftssystems auf einige Gesellschaftsbereiche nicht anzuwenden, setzen andere zur Lösung des gleichen Problems an der Verteilung von Reichtum an. „Es gibt wenige, die haben fast alles und viele haben fast nichts. Hoffnungslos ungerecht verteilt." (Interview, 514) Ein zentraler Kritikpunkt ist dabei nicht, dass Menschen unterschiedlich viel Geld haben. Das strukturelle Problem, das hier gesehen wird, ist die Tatsache, dass es zu viele Menschen gibt, die nicht am Reichtum teilhaben können (Interview, 48). Dies beruht darauf, dass die Chancen, durch Arbeit die eigene Zahlungsfähigkeit herzustellen und damit am Wirtschaftssystem teilhaben zu können, nicht gleich verteilt sind. „Die einen verdienen einen Haufen Geld und brauchen fast nichts tun dafür, will nicht sagen, gar nichts tun, aber auch das gibt es ja wohl, und andere, die ackern von früh bis spät" (Interview, 143, ähnlich Interview, 514).

Kritik an der universellen Anwendung des wirtschaftlichen Codes besteht nicht nur im Hinblick auf seine Auswirkungen auf gesellschaftliche Inklusion. Die Verwertung aller gesellschaftlicher Teilbereiche wird auch als Ursache für Umweltzerstörung oder

2 Für Luhmann zeichnet sich das moderne kapitalistische Wirtschaftssystem dadurch aus, dass viele Dinge nicht mehr mit Geld gekauft werden können, beispielhaft nennt er die erfolgreiche Abgrenzung vom Religionssystem (Ablasshandel) oder auch von der Politik (Ämterkauf) (Luhmann 1990a, S. 101-102). Demgegenüber beobachten die Befragten eine Ausweitung des Wirtschaftssystems, beispielsweise die Monetarisierung und Inwertsetzung von Natur oder Freundschaftsdiensten als handelbares Wirtschaftsgut.

die Entstehung problematischer Werte betrachtet. So ziehe die Möglichkeit, Umwelt in Geldwerten auszudrücken und damit zu handeln, ihre Zerstörung nach sich. „Dass das der Hauptmotor oder Hauptantrieb ist [...], Gewinn zu machen, und das macht auf die Dauer unsere Umwelt kaputt“ (Interview, 39). Die reine Orientierung am Codewert wird zudem als Ursache für unethisches Handeln kritisiert, das alles andere dem Gelderwerb unterordnet (Interview, 28), „da wird dann doch so ein gewisser Egoismus großgezüchtet“ (Interview, 20). Für eine andere Interviewpartnerin ist dieser problematische Fokus auf Konsum allerdings keine Folge des Wirtschaftssystems, sondern vielmehr das Ergebnis der Kompensation unbefriedigter sozialer Bedürfnisse (Interview, 34).

Nur wenige sehen im Wirtschaftssystem Lösung und Problem zugleich. Befragte, die im Wirtschaftssystem Probleme identifizieren, verweisen zur Lösung primär auf andere Systeme. Genannt wurden das politische System (Interview, 39), eine bessere soziale Vernetzung (Integration in Organisationen oder Freundschafts-/Intimbeziehungen) (Interview, 34), das Rechtssystem (Interview, 55), aber auch Erziehung und Bildung (Interview, 20).

Lösungsansätze im Wirtschaftssystem

Wirtschaftliche Lösungsansätze sehen vor allem Mitglieder der Transition Town-Initiative, bei den anderen Initiativen handelt es sich eher um Einzelmeinungen.

Viele Vorschläge gehen auf das Problem der ungleichen Verteilung von Finanzmitteln ein, wobei das Ziel der Zahlungsfähigkeit auf unterschiedliche Weise hergestellt werden kann. Für einige ist eine gesicherte materielle Basis die Grundlage für ein gutes und nachhaltiges Zusammenleben. „Irgendeine Art von Grundeinkommen [...], dass man sich überhaupt über solche Sachen Gedanken machen kann. Ja, dass jeder einfach freier auch in seinen Entscheidungen ist“ (Interview, 127). In dieser Perspektive stellt das Wirtschaftssystem die materielle Grundlage zur Verfügung, Personen zu befähigen, andere Möglichkeiten zu realisieren. Die Koppelung der Verteilung von Gütern an den Code von Zahlen/Nicht-Zahlen wird als Einschränkung verstanden, die aufgehoben werden sollte, indem die Einzelnen von der Notwendigkeit, Zahlungsfähigkeit herzustellen, entbunden werden. Dies mache die Menschen freier und wird von einem Aktiven darüber hinaus als Voraussetzung dafür erachtet, sozialem Neid auch in anderen Gesellschaftsbereichen die Grundlage zu entziehen. Dies ermögliche, das soziale Zusammenleben insgesamt fried-

licher zu gestalten. „Wenn [...] die Menschen nach ihren Bedürfnissen leben könnten, würde ja auch kein Wettbewerb, kein Neid bestehen.“ (Interview, 35)

Ein anderer geschilderter Ansatz zur Lösung dieses Problems besteht darin, Preise so zu gestalten, dass diejenigen, die Produkte verkaufen, damit in die Lage versetzt werden, im Hinblick auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse tatsächlich zahlungsfähig zu werden. Ein Befragter schlägt das für den internationalen Handel vor:

> Ich würde versuchen, irgendwie Geld massiv umzuverteilen [...], dass halt, zum Beispiel, ärmere und reichere Staaten so eine Art Pakt bilden, dass man so sagt, pass' auf, wenn wir von Euch Sachen kaufen, dann passiert das zu einem gerechten Preis. (Interview, 66)

Umverteilung entsteht hier also durch eine Regulierung der Preise und eine Integration sozialer Parameter in die Preisgestaltung. Dadurch, dass Entscheidungen nicht mehr allein an ihrer Rentabilität orientiert werden, kann Zahlungsfähigkeit auf der Seite derjenigen hergestellt werden, die unrentabel produzieren.

Beide Ansätze beziehen sich auf die Herstellung der Zahlungsfähigkeit. Während es einerseits um die Änderung der Programme geht, um eine Preisgestaltung durchzusetzen, die es anderen ermöglicht, durch ihre Arbeit Zahlungsfähigkeit für den privaten Konsum herzustellen, geht es bei dem anderen Vorschlag darum, Zahlungsfähigkeit durch das Grundeinkommen bedingungslos herzustellen. In diesem Fall sollen weder die Programme, also die Kriterien zur Festlegung von Preisen, noch die Möglichkeit, freie Zahlungsentscheidungen zu treffen, reguliert werden.

Während der oben geschilderte Ansatz der Preisgestaltung auf internationalen Verträgen basieren soll, setzen andere stärker auf kleinteilige, lokale Lösungen.

> Und wie das mit der CSA [Community Supported Agriculture][3] damals angefangen hat, weiß ich auch nicht, ich bin da auch so reingerutscht, aber als ich davon gehört habe, dachte ich: bin ich sofort dabei, ja. Das ist wirklich [...] ein richtig tolles Wirtschaftsmodell. (Interview, 215)

3 Community Supported Agriculture ist eine Kooperation zwischen einem landwirtschaftlichen Erzeuger und (in der Regel städtischen) Abnehmerinnen und Abnehmern. Bezahlt wird nicht die konkret erhaltene Ware, sondern ein monatlich fester Betrag, für den ein Ernteanteil erworben wird. Je nach Saison wird dann unterschiedlich viel frisches Obst und Gemüse dafür geliefert. Die konkreten Modelle und das Ausmaß der Mitarbeit auf dem Hof variieren.

Dieser Ansatz geht über die rein vertragliche Regelung zur Festsetzung fairer Preise hinaus, da er die Wirksamkeit des Codes einschränkt. Die Bezahlung erfolgt auch dann, wenn es, beispielsweise aufgrund von Ernteausfällen, nicht den erwarteten Gegenwert dafür gibt. Zudem schränkt er die Reichweite ein – es handelt sich um ein rein regional wirtschaftendes Konzept. Die funktionale Differenzierung der modernen Weltgesellschaft soll im Hinblick auf die Wirtschaftsweise wieder auf eine lokale Reichweite zurückgeführt werden. Allerdings werden weder das Medium Geld noch die grundsätzliche Funktionsweise des Wirtschaftssystems dabei in Frage gestellt. Das ist bei einem anderen lokalen Ansatz des Tauschs von Dienstleistungen anders. Hier wird das Medium Geld ausgetauscht gegen das Medium Zeit, was den Handel egalitärer gestaltet. Anders als bei Geld ist die Ausstattung der Menschen mit Zeit theoretisch zunächst gleich verteilt.

> Die Idee dahinter ist, dass Du innerhalb [...] einer Gemeinschaft, Dich untereinander vernetzt und Fähigkeiten und Dienstleistungen austauschst. [...] Wir tauschen immer gegen Zeit [...] und die ist auf Deinem kleinen Zeitkonto auf unserer Plattform gutgeschrieben und kannst Du dann wieder gegen andere Sachen eintauschen. (Interview, 281)

Die Zeit, die eine Person einer anderen gibt, beispielsweise um ihr etwas zu zeigen, zu helfen, Einkäufe zu erledigen oder ähnliches, wird festgehalten und dafür steht ihr wiederum Unterstützung in gleichem zeitlichen Umfang zu. Allerdings ist dieser Ansatz auf bestimmte Güter, nämlich Dienstleistungen, die keiner weiteren materiellen Grundlage bedürfen, beschränkt.

Darüber hinaus bietet das Wirtschaftssystem in den Augen einiger Aktiver Lösungen für Probleme, die in anderen Systemen entstanden sind. Ein Beispiel ist der Mangel an Möglichkeiten zur Partizipation und Mitbestimmung im politischen System. Finanzielle Ausstattung kann zivilgesellschaftliche Akteure handlungsfähig machen und damit Partizipation ermöglichen. „Dass man, zum Beispiel, für bestimmte Projekte Finanzen beantragen dürfte.“ (Interview, 790) Gefordert wird hier also eine strukturelle Kopplung des Wirtschaftssystems, das Erbringen finanzieller Leistungen für zivilgesellschaftliche Akteure – wobei die Entscheidung, wer diese Gelder erhält und wofür, nicht im Wirtschaftssystem getroffen werden darf.

7.1.3 Das politische System

Analog zum Wirtschaftssystem gibt es Befragte, die im politischen System das Problem sehen und andere, die hier die Lösung verorten. Anders als beim Wirtschaftssystem werden hier Probleme meist als Wunsch nach Veränderung thematisiert. Die vier untersuchten Initiativen unterscheiden sich in der Frage, welche Bedeutung dem politischen System zukommt. Bei der Transition Town-Initiative und der Initiative Baumschutz halten deutlich weniger Befragte das politische System für relevant als bei den anderen beiden Initiativen.

Bemerkenswert ist, dass bei dem politischen System viele Befragte die Notwendigkeit sehen, das Transformationspotential zu bewerten. Personen, die das Wirtschaftssystem für nicht relevant halten, haben es schlicht nicht thematisiert. Personen, die das Veränderungspotential im politischen System nicht sehen, haben das häufiger explizit angesprochen: „Die Politik wird die [Probleme] nicht verändern." (Interview, 345) Dies macht deutlich, dass viele Befragte als Grundkonsens unterstellen, wenn sie ihn auch nicht immer teilen, dass dem politischen System im Vergleich zu anderen Systemen eine Schlüsselrolle für gesellschaftliche Veränderung beigemessen wird. Diese zentrale Bedeutung des politischen Systems wird auch daran sichtbar, dass Personen, die versucht haben, das System zu beeinflussen, mit großer Frustration reagieren, wenn dies nicht erfolgreich ist. „Ja, aber was Du letztendlich verstehst, ist, dass die letztendlich nichts tun können" (Interview, 212).

Probleme im politischen System

Die Reichweite des politischen Systems wird von einigen Aktiven als zentrales Problem geschildert. Während die Kritik beim Wirtschaftssystem sich darauf richtete, dass es unrechtmäßigerweise andere Systeme dominiere, wird bei dem politischen System das Gegenteil beklagt, nämlich dass es die gesellschaftliche Steuerungsfunktion nicht ausreichend wahrnehme und gleichzeitig Kleinigkeiten überreguliere. Kritisiert wird, dass einzelne Funktionssysteme zunehmend aus der politischen Regulierung herausfallen und nicht-staatlichen Organisationen überlassen werden. Die Fähigkeit des politischen Systems, Risiken zu verarbeiten, wird eingefordert und kritisiert, dass dies nicht in ausreichendem Maße passiert.

> Jetzt zeigt es sich gerade wieder in der Flüchtlingspolitik [. . . , das] ist Sache des Staates [. . .] und es wird dann über Ehrenamtliche so abgehakt oder hier, selbst bei Brot für die Welt [. . . , dass man] Almosen erbetteln will für die Ärmsten der Gesellschaft, anstatt das gesellschaftlich zu lösen. (Interview, 244)

In anderen Bereichen schränke die Politik nötige zivilgesellschaftliche Freiräume ein. Eine Befragte macht das an einem lokalen Beispiel fest, wo der Zugang zu Grünflächen eingeschränkt wird durch die politische Entscheidung, hier Zäune zu errichten. Anders als von der Politik behauptet, müssen Grünanlagen nicht geschützt werden, vielmehr brauche es den Freiraum, den offenen Zugang, um Zerstörung und Frust zu verhindern (Interview, 659).

Anders als im Wirtschaftssystem wird das Medium des politischen Systems, Macht, und seine Absicherung durch physische Gewalt, bei der Problembeschreibung nicht direkt in Frage gestellt. Angezweifelt wird aber, ob der Einsatz von Gewalt auf zwischenstaatlicher Ebene für die Absicherung der Macht tatsächlich in diesem Ausmaß notwendig ist.

> Dass man tatsächlich so, wie in der Tierwelt, möglicherweise, die gegenseitigen Aggressionen beschränkt auf die jeweiligen Meinungs- oder Herdenführer, allein Drohgebärden, und [. . .] merkt, wer ist der Stärkere, wer ist der Schwächere und dann eben auch die Verluste vermeidet, die [man] bei einem wirklichen Kampf, aller mit, aller gegen aller und unvermeidbar hat. [. . .] Wenn man zum Beispiel jetzt Frau Merkel mit, weiß nicht, Herrn Putin, oder wem auch immer, zum nächsten Mal die Auseinandersetzung sucht und dann beide einsehen, der eine hat Recht oder ist sogar der Stärkere [. . .], dann muss ich mich fügen, ohne dass es eben Verluste gibt auf beiden Seiten. Aber ob das so sehr viel besser wäre immer, weiß ich nicht, aber auf jeden Fall würden die Verluste auf der individuellen Seite geringer. (Interview, 29)

Eine Einsicht in die tatsächlichen Machtverhältnisse und eine Akzeptanz des Stärkeren, auch wenn er im Unrecht ist, sei ausreichend für die Erzeugung von Macht und könne Gewalt und ihre Folgen auf verschiedenen Ebenen vermeiden (Interview, 33).

Lösungsansätze im politischen System

Notwendige Veränderungen im politischen System werden auf verschiedenen Ebenen gesehen. Sie lassen sich darin unterscheiden, ob sie auf Probleme innerhalb des politischen Systems reagieren, oder ob sie zur Lösung von Problemen dienen, die außerhalb der Politik gesehen werden. Auffällig ist aber, dass anders als im Wirtschaftssystem, Veränderungen in der Politik als ein Mittel betrachtet werden, um aufgrund von struktureller

Kopplung das Verhalten in anderen Systemen zu beeinflussen.

Ein Befragter bezieht sich dabei auf das Verhältnis des politischen Systems zu anderen Systemen. „Das ist auch ein wichtiger Punkt: Primat der Politik wiederherstellen, weil, wir wählen die Leute, und die müssten was machen, und sie tun es nicht." (Interview, 47) Kritisiert werden die Irritationen und Informationen des politischen Systems durch andere Systeme, beispielsweise die Wirtschaft, die zur Folge haben, dass die gewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten nicht mehr für die Ziele ihrer Wählerschaft eintreten. Dies wird aber als Voraussetzung dafür gesehen, dass Gemeingüter, im Interview die Umwelt, geschützt werden. Kollektiv bindende Entscheidungen zum Wohle der Bevölkerung setzen in diesem Verständnis die Unabhängigkeit des politischen Systems voraus. Eine strukturelle Kopplung zwischen Wirtschaftssystem und politischem System wird nur dann begrüßt, wenn das politische System das Wirtschaftssystem steuert und nicht umgekehrt.

Andere Befragte sehen die Möglichkeit zur gesellschaftlichen Problemlösung, im konkreten Beispiel für mehr Umweltschutz, in den Programmen. Einige sprechen die Ebene der politischen Verfasstheit an, während andere die konkreten politischen Programme und die daraus resultierenden Gesetzesentscheidungen für ungenügend halten.

> Dass man da einfach an der Stelle eingreifen müsste. Und dann sagen müsste, „gut, Leute kriegen es offensichtlich nicht selbst gebacken, naja, dann muss man als Staat irgendwie ran". Ja. Fliegen überproportional teuer macht oder solche Geschichten halt, ne? (Interview, 74)

Während dieser Aktive umweltschädliches Handeln unterbinden möchte, fordern andere die Verpflichtung zu umweltschützendem Verhalten (Interview, 23-25), „dass die nicht ökologisches Bauen fördert, sondern dass das in die Pflicht genommen wird" (Interview, 126). Die Durchsetzung von Werten erfordert in diesem Verständnis die Herstellung spezifischer kollektiv bindender Entscheidungen (Interview, 54). Adressiert wird hier also nur der Inhalt der Programme, während die Funktionsweise des Systems nicht in Frage gestellt wird.

Betrachtet man die Lösungsvorschläge auf der Ebene der politischen Verfassung, fällt auf, dass viele das Verhältnis von Publikum und Leistungsrollenträger im politischen System ändern möchten. Eine Befragte macht deutlich, dass für ihr Verständnis be-

stimmte Arten des Publikums keine entsprechenden Leistungsrollenträger haben, die ihr Anliegen mitvertreten:

> So eine Demokratie, wo alle, alle einbezogen wären. [...] Ich bin der Meinung, dass zu viele von den armen Leuten keine Vertretung haben. Und das wäre wichtig, dass alle vertreten sind in den Gremien, die entscheiden. (Interview, 236)

Damit das möglich ist, dürften politische Interessen nicht nur durch Parteien vertreten werden, vielmehr müssten Bürgerinitiativen und andere gesellschaftliche Gremien aktiv einbezogen werden (Interview, 790). Dafür könnte ein großer Rat gebildet werden, in dem alle gesellschaftlichen Gruppen vertreten sind (Interview, 224). Während dieser Vorschlag mit der repräsentativen Demokratie kompatibel ist, fordern andere eine Ausweitung direktdemokratischer Verfahren (Interview, 443) oder sogar die Abkehr von einem repräsentativen System. „Den Leuten zu sagen ‚Gut, wir brauchen eine andere Demokratie, [...] wo dann wirklich das Volk herrsche'" (Interview, 101). Dies, so die Annahme, ist in dem momentanen repräsentativen System nicht gegeben, allerdings gäbe es dafür durchaus Modelle. „Zum Beispiel Gesellschaftsvertrag von Rojava, da geht es wirklich basisdemokratisch los mit Straße, Bezirk und nach oben! Ja. Das schwebt mir natürlich vor." (Interview, 149) Für andere sind die gegebenen Partizipationsmöglichkeiten ausreichend. Sie möchten nicht das Programm ändern, aber die Haltung des Publikums. „Halt auch mal eine Demo zu organisieren und zu sagen, hey, das ist einfach Scheiße, was Ihr Euch da überlegt habt." (Interview, 225) Als wichtig wird zudem erachtet, die sich lokal bietenden Möglichkeiten politischer Einflussnahme zu nutzen (Interview, 151). Auch Wahlen sind für einen Befragten ein wichtiges Werkzeug. Schließlich sei es für Politiker und Politikerinnen entscheidend, gewählt zu werden (Interview, 142). Ein Wunsch prägt aber alle diese Vorstellungen: „Wir sind da, wir wollen mitbestimmen, wir wollen mitmachen." (Interview, 203)

Dies ist für die Befragten zentral, da sie davon ausgehen, dass eine veränderte Partizipation und Mitbestimmung im politischen System sich auf andere gesellschaftliche Bereiche auswirkt (Interview, 104). Insgesamt wird das politische System als zu undurchlässig für die Vorschläge der Zivilgesellschaft erachtet. Sie schaffen es nicht in das politische System und können deshalb auch nicht von dort aus in andere Systeme vordringen.

> Es gibt ja unglaublich viele coole Ideen auf der Welt, die von ganz, ganz vielen Leuten lokal, aber eben auch auf höherer Ebene, schon verfolgt werden und ganz, ganz viele Sachen, die einfach wunderbar funktionieren, aber es leider nie schaffen, nach oben durchzudringen oder eben immer so ganz klein bleiben. (Interview, 80)

Gewünscht wird von dieser Aktiven eine Politik, die Alternativen als Mainstream etabliert.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Bedeutung des Codes. Bei der Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen dürfe sich die Politik nicht alleine an Macht orientieren, „sondern, dass man an den Bedürfnissen aller, auch der ärmsten Frau, des ärmsten Mannes, des Obdachlosen [...] sich orientiert und für die ne gute Sache organisiert“ (Interview, 232). In die gleiche Richtung geht die Forderung, dass „der Maßstab Mensch wieder mehr im Fokus steht.“ (Interview, 100) Politische Entscheidungen dürfen also nicht von den Machtverhältnissen abhängen, sondern, „dass irgendwie eine andere Messschiene angelegt wird an das, was umgesetzt wird.“ (Interview, 84) Damit das geschehen kann, sind mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten innerhalb des politischen Systems notwendig, also eine Änderung des Verfassungsprogramms zur Aufwertung der Publikumsrolle. Neben der Ausrichtung der Politik an Macht wird aber auch kritisch gesehen, wer die Macht gerade innehat oder eben nicht innehat. So sieht ein Aktiver eine wichtige Voraussetzung zur Problemlösung in der „Entmachtung der Lobbyisten“ (Interview, 51).

Als problematisch wird auch die begrenzte Reichweite des politischen Systems innerhalb einer Weltgesellschaft eingeschätzt, beziehungsweise die sich daraus ergebenden Folgen. Die Einteilung von politischen Verwaltungseinheiten hat Auswirkungen auf gesellschaftliche Vorstellungen. Aus der historischen Beobachtung, dass sie zur Legitimation von Kriegen und Rassismus dienen können, resultiert folgende Überlegung:

> Und als Zweites würde ich wahrscheinlich versuchen, so was wie Staaten abzuschaffen, [...] weil ich finde, dass ein Staat zum Beispiel eine vollkommen, also, zum Beispiel eine Ländergrenze ja etwas vollkommen Konstruiertes ist, [...] ich glaube halt auch, dass sowas wieder so ne Ideologien produziert. (Interview, 54)

7.1.4 Das Bildungssystem: Erziehung und Sozialisation

Viele der Interviewten halten das Bildungssystem für zentral für gesellschaftliche Veränderung. Wie auch bei den anderen Systemen setzt die Kritik hier auf sehr unterschiedlichen Ebenen an. Mitglieder der Transition Town-Initiative legen den Schwerpunkt oft auf außerschulische (Erwachsenen-)Bildung, Mitglieder anderer Initiativen verweisen häufiger auf Bildungsinstitutionen wie Schulen oder Kindergärten.

Probleme im Bildungssystem

Eine Interviewpartnerin stellt das System an sich in Frage und zwar auf allen Ebenen: die Leistung, die das System erbringe, nämlich die Selektion für Karrieren und damit die enge strukturelle Kopplung zwischen Bildungssystem und Wirtschaftssystem, sei fehlerhaft. Aus der Notwendigkeit, Geld zu verdienen, um Zahlungsfähigkeit herzustellen, ergibt sich die Notwendigkeit, sich den Konformitäts- und Selektionsvorstellungen des Bildungssystems zu unterwerfen. „In der Bildung [...] ist so viel darauf ausgerichtet, Menschen darauf zu trainieren, in dieser Welt zu funktionieren." (Interview, 75) Statt sich an der Frage von vermittelbar/nicht-vermittelbar zu orientieren und mithilfe von Programmen Inhalte vorzugeben, müsse es die Entwicklung eigener Interessen und eines Verständnisses für das eigene Dasein fördern.

> Ich stell mir manchmal so vor, wie das wäre, [...] wenn wir einfach auch unseren Interessen mehr folgen könnten und dann auch viel mehr Raum haben, das zu machen, was wir wollen und nicht was Lehrer wollen, was Trainer wollen, was Arbeitgeber wollen, unsere Eltern und alle, [...aber] dafür muss ich mich komplett aus einem System rausnehmen, [...] das nur auf Geld ausgerichtet ist, wenn ich mich davon befreien will. (Interview, 112-116)

Das Ausscheiden aus dem bestehenden Bildungssystem führt, auch in der Analyse der Aktiven, zur Exklusion aus anderen Systemen, insbesondere dem Wirtschaftssystem. Folgerichtig fordert sie eine andere Form der Warendistribution, die geldlos funktioniert, wodurch das Einsteigen in Karriereoptionen und Verdienstmöglichkeiten an Notwendigkeit verliert.

Lösungen im Bildungssystem

Aktive, die Lösungen innerhalb des Bildungssystems sehen, thematisieren die Programme. Veränderungen, die dort ansetzen, werden als Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderung gesehen. Die meisten nehmen die Inhalte der Erziehung zum Ansatz, ein Befragter kritisiert die pädagogischen Mittel, eine Interviewte die Organisation und damit die Sozialisation innerhalb der Bildungsinstitutionen. Bildung bietet die Möglichkeit, Menschen zu einem selbstbestimmten und nachhaltigen Handeln zu befähigen, ohne sie dazu zu zwingen (Interview, 73). Der fragliche Erfolg, den Luhmann dem Bildungssystem zuschreibt (Luhmann 1996, S. 67), wird verstanden als das Element der Freiheit, dass die Befragten den Menschen zugestehen.

Mehrere Aktive halten Bildungsinhalte für zentral. Ein Aktiver sieht die Notwendigkeit, ein fundamental anderes Weltbild zu vermitteln.

> Ich würde also erstmal versuchen, den Menschen, ja, einfach ein Verständnis, das ich persönlich für richtig halte, ein Verständnis dieser Welt zu vermitteln. Damit meine ich zum Beispiel, dass also der Kapitalismus, wie wir ihn heute haben, eigentlich völlig verfehlt für diese Welt ist. (Interview, 65)

Andere fokussieren lediglich auf einen Teilbereich der Bildung. Ihnen geht es nicht darum, mit allen bisherigen Inhalten zu brechen, sondern nur einige weitere Inhalte in den Bildungskanon aufzunehmen. Mangelhafte Information, insbesondere im Bereich Naturschutz und Nachhaltigkeit, wird als Ursache für gesellschaftliche Probleme identifiziert. „Dreck und Entenfüttern [Beispiele für umweltschädliches Verhalten] und dergleichen mehr, das ist nicht aus Böswilligkeit, sondern einfach manchmal auch eine Bildungslücke“ (Interview, 187), weshalb die Befragte fordert, dass alle das Recht haben sollen, Naturbildung zu erhalten (Interview, 187).

> Mit den Kindern im Kindergarten schon anfangen, den ökologischen Gedanken einzurichten [..., dass sie genau] wie sie beispielsweise Biologie lernen, oder wie sie Physik lernen, oder wie sie Chemie lernen, Ökologie lernen. (Interview, 126-130)

Personen mit diesem Wissen handeln dann anders. „Wenn wirklich jeder wüsste, was er da tut, in all seinen Ausmaßen, dann würde man aufhören damit“ (Interview, 50). Bildung wird dabei als wirkungsvoller eingeschätzt als beispielsweise eine juristische Begrenzung bestimmten Verhaltens, da letztere durch Gesetzeslücken und Zuwiderhandeln unterlaufen werde (Interview, 50). Diese Einschätzung wird jedoch nicht von allen geteilt. Einige gehen nicht davon aus, dass aus gelungener Wissensvermittlung zwangsläufig anderes Handeln folgt. Das sei wichtig, „aber die Argumente, die reichen nicht aus.“ (Interview, 104) Einsicht und Wissen können durch Gewohnheiten oder kurzfristige Vorteile zunichte gemacht werden (Interview, 73).

Andere Interviewte wenden sich gegen die Vermittlung von Faktenwissen und fordern stattdessen das Unterrichten von Werten und Aufzeigen von Alternativen (Interview, 97) oder anwendungsbezogenem Wissen (Interview, 50). Dies bedeutet eine Veränderung der Bildungsinhalte ebenso wie eine Änderung der pädagogischen Methoden.

Nicht alle aber, die Bildung für einen zentralen Schlüssel gesellschaftlicher Transformation halten, sehen Veränderungsbedarf.

> Natürlich könnte man auch sagen, man muss die Menschen erziehen [...]. Aber ich denke, mit der Zeit wird das auch so passieren. Ich denke, der Mensch ist ein gutes Wesen und, ja, will nicht seine eigene Art vernichten und deshalb wird das über kurz oder lang schön werden (Interview, 41).

Die Erziehung des Menschen zum Besseren ist also ein evolutionärer Prozess, der im Bildungssystem nicht gezielt gesteuert werden muss oder kann. Diese Befragte verweist auf Anregungen durch andere Sozialisation und Vorbilder (Interview, 41).

Die bisherigen Äußerungen thematisierten die Lehr- und Lernprogramme von Bildungseinrichtungen. Andere legen, auch innerhalb der Bildungsinstitutionen, den Fokus auf die Sozialisation, die dort erfolgen solle. Dabei geht es um Erfahrungen, die die Kinder machen sollen. Eine Befragte hält eine Organisationsform, ähnlich der, die sie selbst erlebt hat, für eine notwendige Grundlage eines anderen gesellschaftlichen Miteinanders. „ein einheitliches Bildungssystem von klein an, das altersgerecht gefördert hat. Kinder waren von der 1. bis zur 10. Klasse in einer Schule [...]. Dadurch war schon ein anderes soziales Miteinander." (Interview, 167) Ein weiterer Interviewpartner vertritt die Ansicht, dass Erziehung konsequenter erfolgen müsse (Interview, 20). Sowohl gegen mangelndes Wissen als auch gegen falsches Verhalten werde zu wenig unternommen. Er findet, dass „von der Lehrerseite her irgendwie härter durchgegriffen werden muss, ja. Das heißt natürlich nicht Rohrstock wieder her." (Interview, 24) Ihm ist wichtig, pädagogisch auf die Kinder einzuwirken, sie für Fehlverhalten zur Verantwortung zu ziehen und somit andere Werte zu vermitteln (Interview, 28).

Außerdem werden die Zugangschancen zum Bildungssystem sowie die Frage von Exklusionsmechanismen angesprochen. Die Kritik richtet sich hier an die wirtschaftliche Durchdringung des Bildungssystems, also die Kopplung zwischen Wirtschaftssystem und Bildungssystem – niemand dürfe aufgrund monetärer Hindernisse von Bildung ausgeschlossen werden (Interview, 29). Eine Befragte plädierte dafür, Zugänge zu höherer Bildung nicht von wirtschaftlichen Kriterien, sondern von Kriterien des Bildungssystems selbst abhängig zu machen, so wie sie es von früher kennt. „Studieren konnte jeder, es war nicht vom Geldbeutel abhängig, es war von der Leistung abhängig." (Interview, 171)

Während die bisherigen Äußerungen sich auf das Kind als Medium des Bildungssystems bezogen, wird in den Interviews auch die Möglichkeit von Erwachsenenbildung diskutiert. Diese wird von den Befragten aus verschiedenen Gründen für wenig aussichtsreich erachtet. Da „kann man sowieso nur die ansprechen, die eigentlich schon auf unserer

Linie liegen, sich nur nicht aktiv dafür einsetzen.“ (Interview, 101) Ein Problem liegt darin, dass Erwachsene für Bildungsangebote weniger offen sind und es schwierig ist, bei ihnen eine Auseinandersetzung mit spezifischen Problemen anzuregen, da sie sich der Erziehung entziehen können.

> Menschen dann auch noch dazu zu bringen, sich mit anderen zu beschäftigen, mit denen sie sich in ihrem normalen Leben, also von sich aus nicht beschäftigen würden, das ist schon ganz schön schwierig (Interview, 39).

Ein anderer führt die Schwierigkeiten der Erwachsenenbildung nicht auf mangelnde Motivation, sondern auf Zwänge zurück, die den Menschen keine Möglichkeit lassen, sich Wissen anzueignen und es dann auf ihr Leben anzuwenden. Die Ursachen dafür werden als strukturell betrachtet. „Viele Menschen haben gar nicht die Zeit, sich irgendwie mit vielen Sachen auseinander zu setzen.“ (Interview, 126)

Sozialisation

Neben der formalen Bildung sprechen die Interviewten den Sozialisationsprozessen außerhalb der Bildungsinstitutionen eine große Bedeutung zu. Interessanterweise werden sie von einigen als Chance verstanden, während andere hier sehr kritisch sind. Sozialisation kann als Kompensation mangelhafter Bildung wirken, ebenso wie eine gute Bildung mangelhafte Sozialisation kompensieren kann. So ermögliche formale Bildung, dass Kinder sich „zusätzlich zu ihrem Bild, was sie zu Hause vermittelt kriegen, sich Gedanken machen können, ne, dass das unterstützt wird. Das glaube ich, dass das auch was bringt.“ (Interview, 130)

Für viele Mitglieder der Transition Town-Initiative ist eine Verbindung aus Wissensvermittlung und Vorleben als Form außerschulischer Erwachsenenbildung ein wichtiger Ansatzpunkt für Veränderung.

> Mit ganz viel Information, mit ganz viel „die Leute mitnehmen“, irgendwie anstecken, halt, auch was wir hier machen [...], Aktionen planen und möglichst vielen Leuten davon erzählen, also ganz viel geht, glaube ich, über Kommunikation und Vorleben. (Interview Transition Town-Initiative, 43)

Vorleben kann dabei sowohl im Familienkontext (Interview, 38) als auch zwischen Erwachsenen geschehen (Interview, 13). In diesem Verständnis ist Sozialisation ein Prozess, der durchaus eine mehr oder weniger zielgerichtete Veränderung hervorrufen kann, wenn

er durch die Vermittlung von Informationen begleitet wird. Sozialisation und Erziehung werden, zumindest bei Erwachsenen, gemeinsam gedacht. Ob und wie sehr sich bestimmte Lebensstile durch Interaktion und die Sozialisation mit guten Vorbildern durchsetzen, bleibt in den Interviews oft unklar, erscheint aber, will man nicht auf Zwang setzen, alternativlos. Auch halten einige Befragte Zwang schlicht nicht für sinnvoll (Interview, 66). Für viele gibt es daher den Anspruch, bei sich selbst anzufangen, selbst ein Vorbild zu werden und andere zu sensibilisieren (Interview, 18, Interview, 64, Interview, 13, Interview, 41). Der Glaube daran, dass das möglich ist, motiviert sie zu ihrem Engagement.

> Daran glaube ich auch fest, dass jeder ganz viel Potential hat und jeder natürlich auch durch sein Handeln einwirkt auf sein direktes Umfeld, mag das auch irgendwie sehr klein sein, [...] wenn jeder kleine Mensch gute Sachen tut, dann wirkt sich das auch auf eine größere Ebene aus (Interview, 59).

Das wird auch als eine Herausforderung beschrieben (Interview, 30), da man dafür die eigene Sozialisation teilweise wieder ablegen muss (Interview, 64). Alle diese Äußerungen reflektieren eigene Sozialisationserfahrungen, in denen die Befragten erlebt haben, dass anderes Handeln möglich ist und gleichzeitig sehen, welche Schwierigkeiten für sie selbst damit verknüpft sind. Diese Erfahrungen sind Ausgangspunkt dafür, die Möglichkeit ähnlicher Erfahrungen auch bei anderen zu sehen und deshalb als Ansatzpunkt für gesellschaftliche Veränderungen zu betrachten.[4] Sie halten Sozialisation für durch Kommunikation steuerbar und das Handeln für imitierbar. Abweichungen von dem erwarteten Handeln werden in Kauf genommen, da die Veränderung als langfristiger Prozess beschrieben wird (Interview, 41).

7.1.5 Das psychische System

Insbesondere Mitglieder der Transition Town-Initiative halten eine Veränderung des Bewusstseins für notwendig, damit anderes Handeln entstehen kann. So wird kritisiert, dass die Menschheit „gedankenlos ist“ (Interview, 127). Ein Befragter sieht ein zentrales Problem in der unzureichenden Irritationsfähigkeit des Bewusstseinssystems für alles, was über den zeitlich und räumlich nahen Kontext hinausgeht.

> Dass bestimmte Menschen gar keine Aufmerksamkeit haben für das, was passiert, [...] die sehen das größere Ganze nicht. Die sehen nicht, es gibt eine Welt mit ganz

4 Unterstellt wird also, wie Luhmann das für das psychische System schildert, dass die „black box“ (Luhmann 1985, S. 405) des Bewusstseins der anderen so funktioniert, wie man es bei sich selbst beobachtet.

> vielen Leuten drauf, sehen nur, ich bin, ich stehe hier in der Welt und so lange es mir gut geht, ist mir der Rest egal. (Interview, 93)

Dieses Bewusstsein kann hergestellt werden, indem sich die Menschen wieder klar machen, „warum wir auch hier sind“ (Interview, 88). Die Wahrnehmung dafür, welche Rolle man in der Welt spielt – oder vielleicht auch spielen könnte, sei verloren gegangen. Sich dessen bewusst zu werden, befähige zum Handeln.

> Dieses Gefühl, [...] wo befinde ich mich in der Welt. [...] Wenn man sich [dessen] bewusst ist [...], hat man die Möglichkeit [...], sich als Teil der Welt zu sehen und so zu reagieren oder agieren. (Interview, 101)

In eine ähnliche Richtung geht der Vorschlag, Menschen offener zu machen, die Bereitschaft, umzudenken und zu lernen, zu erhöhen. „Ich würde das Mind-Set von Leuten erstmal verändern [...], Menschen hätten vielleicht nicht weniger Vorurteile, aber sie wären sich ihrer Vorurteile generell bewusster“ (Interview, 15).

Neben der mangelnden Irritationsfähigkeit des Bewusstseins schildern die Befragten unterschiedliche Bewusstseinsinhalte oder -fokusse, die bei den Menschen verankert sein sollten, um gesellschaftliche Veränderung zu ermöglichen. Für eine Befragte geht es darum, sich bewusst zu machen, dass es nicht einfach so weitergehen kann, weil dieser Lebensstil auf Dauer nicht nachhaltig ist. „Und das, glaube ich, ist halt das Wichtigste, dass einfach auch das Bewusstsein erstmal da ist, dass das anders sein muss.“ (Interview, 131) Hier geht es also sehr stark um Einsicht, um rationales Verstehen, ein Ansatz, der auch von anderen unterstützt wird. „Es muss halt den Wandel von unten geben, [...] die Menschen in den reicheren Regionen auf der Erde, dass die halt einfach darüber nachdenken, was hat unsere Lebensweise für Auswirkungen.“ (Interview, 35, ähnlich Interview, 38) Dabei geht es nicht nur um die direkten Auswirkungen an anderen Orten, sondern auch um Effekte auf nachfolgende Generationen, die von den Lebensstilen im Hier und Jetzt betroffen sind. „Wir nehmen und nehmen und nehmen mit einer Selbstverständlichkeit und konsumieren, aber wo das alles herkommt, darüber wird weniger sich Gedanken gemacht. Dass das auch endlich ist.“ (Interview, 134) Dies wird zurückgeführt auf die „eigene Fokussiertheit ins Hier und Jetzt, die krankhaft fast [ist ...]. Konsequenzen des eigenen Handelns nicht wahrhaben zu wollen.“ (Interview, 58-62, ähnlich Interview 38) Ein Bewusstsein für die Folgen des eigenen Handelns führe, so die Überlegung, zu einem anderen Umgang mit natürlichen Ressourcen und zu einem anderen Verhältnis zwischen den Menschen. „Ich bin der Meinung, dass dann als

Folge auch es eine sozialere Gerechtigkeit gäbe, mehr davon zumindest, weil dann mehr Ressourcen für alle da sind und besser verteilt.“ (Interview, 42)

Andere sehen eine Bewusstseinsveränderung stärker auf der Ebene der Werte, wobei unterschiedliche Personen unterschiedliche Werte für besonders relevant erachten. Man müsste „mehr Liebe, Toleranz und Respekt für Personen und auch Umgebung reinbringen in die Menschheit“ (Interview, 65, ähnlich Interview, 42 und Interview, 27) oder das Bewusstsein verändern hin zu „mehr Natürlichkeit, Naturverbundenheit, Nächstenliebe. So was.“ (Interview, 52) Ein anderes Bewusstsein für die Mitmenschen könne die destruktiven Eigenschaften des Menschen zurückdrängen (Interview, 25).

Bislang wurde Bewusst-Werden als individueller Prozess geschildert, eine Einsicht oder ein Verständnis, das jeder einzelne für sich erlangen muss. Offen bleibt dabei, wie diese Anregung geschehen kann, welche Irritationen notwendig sind und wie sie das Bewusstsein des Einzelnen erreichen können. Gefordert wird, dass die individuelle „black box“ Bewusstsein anders ausgerichtet sein soll. Für einige Befragte handelt es sich bei der Veränderung des Bewusstseins aber nicht um einen rein individuellen, sondern einen sozialen Prozess, der in der Interaktion geschieht. Individuelles Bewusstsein entwickelt sich nur durch Anregungen: entweder durch die Mitmenschen oder durch die eigene Lebenssituation. „Indem man sich mit den Menschen tatsächlich beschäftigt und mit ihnen redet und Menschen dazu bringt, sich miteinander zu beschäftigen. Und das [...] ist, glaube ich, ziemlich schwierig.“ (Interview, 35) Ein Problembewusstsein entsteht in dieser Vorstellung durch Erleben; ein durch Wissen vermitteltes Problembewusstsein herzustellen, wird dagegen, bis auf eine Ausnahme (Interview, 100), als schwierig eingeschätzt. Bewusstseinsänderung in diesem Verständnis wird ausgelöst durch Sozialisationserfahrungen, wobei die Befragten wiederum an eigenes Erleben anknüpfen. Personen, die die Bedeutung des Bewusstseins für Veränderung betonen, beschreiben oft auch für sich selbst, bestimmte Verhaltensweisen in Frage gestellt und dadurch einen Wandel angestoßen zu haben (Interview, 93). Während diese Darstellung und auch die bisherigen Ansätze davon ausgehen, dass die Übersetzung von Erkenntnissen im Bewusstseinssystem in andere Systeme möglich ist, verweist eine Befragte auf die Schwierigkeiten, die mit der Vermittlung verbunden sind. Wissen/Bewusstsein und Handeln sind nicht immer kongruent, das Bewusstsein ist nicht allein bestimmend für das Handeln. „Wenn ich mal mein eigenes Leben betrachte, mache ich nicht alles mit dem Bewusstsein“ (Interview, 60). Die Alltagserfahrung bestätigt, dass Systemgrenzen Information und Kopplung zwischen den

Systemen zwar nicht verhindern, sich aber durchaus die „Bedingungen der Fortsetzung“ (Luhmann 1987a, S. 36) verändern. Das Wissen um diesen mühsamen Prozess führt bei einer Aktiven auch zu einer kritischen Einschätzung bezüglich der Veränderungsmöglichkeiten durch Bewusstseinswandel. Sie geht davon aus, dass sich das gewünschte Ergebnis auf anderem Wege leichter erreichen lässt als durch Bewusstseinsveränderungen. In ihren Augen sind (gesetzliche) Verpflichtungen wirkungsvoller. Das

> würde natürlich erstmal zum Meckern führen [...], aber ich glaube auch, dass viele nach einem kurzen Meckern das auch machen würden, ohne dabei so dramatisch ihr Bewusstsein zu verändern, aber das wäre mir dann Wurst, weil es kommt dann am Ende was dabei raus, weißt Du, Du kannst nicht alle Leute bekehren, das ist nun mal so, der Mensch ist ein Gewohnheitstier und Veränderungen sind für viele Menschen ganz, ganz schrecklich. (Interview, 130)

Für sie steht also nicht im Vordergrund, warum es zu einer Verhaltensänderung kommt, so lange nur sichergestellt ist, dass es zu dieser Veränderung kommt.

7.1.6 Veränderungsansätze in anderen Teilsystemen

Die im Folgenden beschriebenen Teilsysteme waren nur für einzelne Befragte zentral und wurden weniger ausführlich diskutiert, weshalb ihre Darstellung kürzer gehalten wird.

Die Öffentlichkeit

Aktive aus zwei Initiativen halten die Öffentlichkeitsarbeit für wichtig, um Veränderung anzustoßen. Die Leistung des Mediensystems dabei wird nicht in Frage gestellt, auch das Medium Aufmerksamkeit für medienvermittelte Kommunikation wird nicht thematisiert. Die Veränderungsansätze fokussieren ausschließlich auf Programme, die Auswahl von gesendeten Informationen einerseits und die dann unterstellte Wirkung dieser Informationen andererseits. Medien sind für die Aktiven ein Mittel zum Zweck, wobei unterschiedliche Zwecke verfolgt werden. Mitglieder der Transition Town-Initiative sehen das Veränderungspotential der Öffentlichkeitsarbeit darin, dass bestimmte Informationen bereitgestellt werden, die von Individuen rezipiert werden und dann ihr Handeln beeinflussen sollen. Das Mediensystem wird in diesem Sinne als Möglichkeit betrachtet, neue Ideen in die Welt zu bringen und zu verbreiten. „Ich möchte gerne dafür viel Werbung machen [...], dass man Lebensmittel rettet oder die nicht wegschmeißt oder dass man nicht alles kauft.“ (Interview, 264) Mit der Nutzung von Medien möchten die

Aktiven die Reichweite ihrer Kommunikation erhöhen und damit auch die potentielle Anzahl derer, die Veränderung mit unterstützen und ihr somit Wirksamkeit verleihen (Interview, 605). Mediale Information dient in diesem Verständnis der Weitergabe von Wissen sowie der Motivation zum Handeln. „Es geht ja darum, es möglichst sichtbar zu machen [...], möglichst so darzustellen und aufzubereiten, dass es für andere auch möglich ist, nachzumachen." (Interview, 228) Die Öffentlichkeit stellt also eine Ergänzung zum Bildungssystem dar, indem sie Wissen vermittelt, von dem die Aktiven annehmen, dass andere es haben sollten (Interview, 38). Ein Mitglied der Initiative Baustopp sieht die Wirkung der Informationen dagegen eher indirekt über die strukturelle Kopplung zwischen Öffentlichkeit und politischem System. Öffentlichkeitsarbeit ist für ihn zentral, um Druck auf andere Funktionssysteme wie die Politik auszuüben.

Das Rechtssystem

Veränderungen im Rechtssystem werden nur von sehr wenigen explizit angesprochen. Ein Grund dafür liegt sicherlich darin, dass eine enge Kopplung zwischen politischem und rechtlichem System gesehen wird, Veränderungen auf rechtlicher Ebene deshalb häufig in Zusammenhang gebracht werden mit Veränderungen im politischen System. Anders als beispielsweise beim Wirtschaftssystem gibt es keine grundsätzliche Kritik an der Funktionsweise des Rechtssystems. Ansatzpunkte sind die Veränderung der Programme und die Erweiterung des Geltungsbereichs des Rechtssystems.

So fordern einige eine stärkere Ausdehnung des Rechts auf bislang unregulierte Bereiche. Damit soll Verhalten, das sie für negativ halten, im Rechtssystem bewertbar und sanktionierbar werden. Verschiedene Aspekte werden genannt. Einerseits geht es um das Sanktionieren umweltschädigenden Handelns: „Auf ganz oberster Ebene könnte man Gesetze implementieren oder man könnte die Verursacher für welche Probleme auch immer, könnte man zur Rechenschaft ziehen." (Interview, 35) Gemeint sind damit sowohl große industrielle Verschmutzer als auch individuelle Konsumentinnen und Konsumenten. Gesetzliche Regulierungen können dann greifen, wenn das Bewusstsein fehlt oder sich nicht in Handlung transformiert.

> Ich glaube zum Beispiel, dass [...] man viel mehr gesetzliche Reglementierungen braucht, was zum Beispiel Konsumverhalten angeht. [...] Natürlich könnte man sagen: Hey, wenn wir uns alle mal ganz ehrlich anschauen, dann würden wir merken, dass Massentierhaltung was ganz Grausames ist, deswegen müsste der Markt das

> eigentlich von selbst erledigen, aber er tut es halt nicht und deswegen würde ich halt sagen: Okay, gut, dann verbieten wir das halt. (Interview, 66)

Ziel der Veränderungen im Rechtssystem ist für diesen Aktiven die Veränderung im Wirtschaftssystem. Da ethische Erwägungen im Wirtschaftssystem nicht präsent genug sind, müssen sie rechtlich durchgesetzt werden.[5] Während er darauf setzt, bislang unreguliertes schädliches Wirtschaftshandeln zu Unrecht zu erklären und damit unmöglich zu machen, fordern andere rechtliche Vorgaben, um ein spezifisches Wirtschaftshandeln verpflichtend zu machen (Interview, 126). Über die strukturelle Kopplung von Rechts- und Wirtschaftssystem soll innerhalb des Wirtschaftssystems die Geltungsmacht der Rentabilitätsorientierung eingeschränkt und um ethische Kriterien erweitert werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt wird bei der Veränderung bestehender Gesetze, also der Programme, gesehen. Ein Vorschlag besteht darin, die Steuerungswirkung, die von dem gesetzlichen Rahmen ausgeht, umzulenken. „Dass also Richtlinien auch so verändert werden, dass sie den Kleinen und nicht den Großen dienen." (Interview, 88) Ein anderer Aktiver forderte in einigen Bereichen, beispielsweise beim Tierschutz, eine Verschärfung bestehender Gesetze (Interview, 40). In beiden Fällen geht es um eine Verschiebung dessen, was als Recht oder Unrecht betrachtet wird. Damit diese neuen Programme „gut" sind, ist die Art und Weise des Zustandekommens zentral. Hier ist das Rechtssystem an das politische System gekoppelt, das aber nur gute Entscheidungen herbeiführen kann, wenn nicht Einflüsse beispielsweise aus dem Wirtschaftssystem für den Gesetzesinhalt verantwortlich sind, wie das momentan viel zu häufig der Fall sei (Interview, 47).

Das Religionssystem

Für einige wenige Aktive ist die Frage nach Veränderung verbunden mit der Frage nach einem höheren Sinn oder Daseinszweck des Menschen. Dabei erfolgt kein Bezug auf die Programme des Christentums, diese werden weder bewertet noch für richtig oder falsch befunden. Vielmehr geht es um die Horizonthaftigkeit des Sinnes, die Erfahrung der Transzendenz. Problematisiert wird von zwei Aktiven der Rückgang der Spiritualität und Verbundenheit. Anderes Handeln sei möglich, wenn diese Grundlage wieder hergestellt ist. „Also, ich hab ja das Gefühl, [...] es gibt schon einen Grund, warum wir alle hier sind und es gibt so eine Mission und unsere Aufgabe wäre das, die zu finden" (Interview,

5 Andere Aktive sprechen sich stattdessen dafür aus, ethische Prinzipien über Bewusstseinsveränderungen oder Bildung bei den Konsumentinnen und Konsumenten zu etablieren.

112). Erst auf dieser Grundlage seien Menschen in der Lage, Zufriedenheit und Sinn zu erleben. Dann können Menschen einen Wert, unabhängig von finanziellen Werten, wieder wahrnehmen und ein Gefühl für das entwickeln, was „eigentlich wichtig ist“ (Interview, 75).

Eine Aktive verknüpft Religiosität mit Naturerfahrung.

> Ich denke mal, [...] dass jeder Mensch eigentlich so den Glauben hat an, [...] jetzt nicht an so einen Menschen wie Gott, sondern an diese Natur, dass man da vielleicht, tja, wie soll ich das jetzt so sagen? Dass man zu dieser Religiosität wieder zurückkommt. Also, sich freut, jeden Tag die Sonne zu sehen. (Interview, 26)

Diese spirituelle Verbindung ermöglicht es Menschen, den Einklang mit der Natur wieder zu finden (Interview, 46-58). Menschen mit dieser Verbindung fügen der Natur keinen Schaden zu.

Religion kann auch ein Instrument sein, den Menschen eine bestimmte Grundhaltung auf den Weg zu geben. „Es gibt ja in vielen Religionen solche Auffassungen, dass man als Mensch auf diese Welt kommt und eben das Gute verbreitet, dass das eigentlich unsere Aufgabe ist.“ (Interview, 641) Spirituelle Grundüberzeugungen stellen damit Handlungs- und Werteorientierungen bereit, die zu einem besseren Handeln führen.

Demgegenüber betrachtet ein anderer Aktiver Religion als hochproblematisch. Abgelehnt werden konkrete Medien und Programme, da sie bei verschiedenen Religionen unvereinbar sein können. Aufgrund der Kopplung zwischen politischem System und Religionssystem kann dies negative gesellschaftliche Folgen haben.

> Wenn ich Gott wäre, wäre wahrscheinlich das erste, das ich sagen würde: Hey Leute, ihr solltet nicht an irgendeinen einen Gott glauben. [...] Weil ich glaube, dass Religion immer einen großen Graben zwischen Menschen zieht. Egal in welcher Form sie irgendwie ausgelebt wird, es [...ist] immer schwierig für Menschen mit verschiedenen Religionen zu koexistieren und ich glaube auch, dass Religion immer als Machtinstrument genutzt wird oder missbraucht wird. (Interview, 50)

Alle Befragten, die sich zum Religionssystem äußern, gehen davon aus, dass die persönliche Suche nach Sinn im psychischen System Folgen für das Gesellschaftssystem haben kann. Während die Befragten in den oben dargestellten Zitaten deutlich machen, dass sie von einem positiven Einfluss auf andere soziale Systeme beziehungsweise die Gesellschaft ausgehen, weist das letzte Zitat auf mögliche negative Auswirkungen hin. Die Suche des psychischen Systems nach Sinn wird aber, so lange sie gesellschaftlich

folgenlos bleibt, nicht grundsätzlich abgelehnt.

7.1.7 Veränderungsmechanismen

An dieser Stelle werden Vorstellungen über Veränderungsmechanismen dargestellt, die sich nicht auf ein einzelnes Funktionssystem beschränken, sondern sich auf ihr Zusammenspiel beziehen.

Eine Befragte sieht die Grundlage für Veränderung in einem Ausbrechen aus den verschiedenen Logiken und Zwängen der Funktionssysteme, einem Verlassen der funktionalen Differenzierung. Das Konglomerat der Funktionslogiken der Teilbereiche, die große Bedeutung ihrer jeweiligen Codes, Medien und Programme, schränken die Handlungsmöglichkeiten ein und zwingen zur Konformität. Politisch-rechtliche Vorgaben und wirtschaftliche Zwänge hindern den Menschen daran, sich zu entfalten und damit anders zu agieren. Änderung geschieht nur, „wenn man dem Menschen wieder wirklich mehr Freiraum lässt, Freiraum lässt für Individualität." (Interview, 127) Die Macht des Faktischen wird als Entmündigung erlebt, aus der die Menschen ausbrechen müssen, um eine andere Lebensrealität möglich zu machen. „Sich und anderen Mut zu machen. Sich für seine eigene Verwirklichung und für die Lebensverwirklichung anderer einzusetzen, dass die Menschen nicht immer nur fremdgesteuert sind oder sich fremdsteuern lassen." (Interview, 39)

Von einigen Mitgliedern der Transition Town-Initiative kommt der Vorschlag, Alltagsstrukturen oder -gewohnheiten so zu verändern, dass bestimmte nachhaltige Lebensweisen automatisch realisiert werden. Ein Vorschlag bezieht sich darauf, Mobilität anders zu organisieren. „Ich würde alle Menschen mit Fahrrädern ausstatten und die Autos verbannen." (Interview Transition Town-Initiative, 53) Ein anderer Vorschlag nimmt die Ernährung in den Blick, als einen Bereich, der im Alltag für Emissionen verantwortlich ist, die in den Augen der Aktiven vermeidbar sind. „Vielleicht würde ich erstmal mir wünschen, oder das irgendwie so beeinflussen, dass zum Beispiel die Menschen kein Fleisch mehr essen" (Interview, 127). Eine kleine Veränderung in einem zentralen Aspekt führt also aufgrund von strukturellen Kopplungen zu Informationen und Dynamiken in anderen Systemen und somit zu gesamtgesellschaftlicher Veränderung. Für einen anderen kann dieser Prozess nur dann in Gang kommen, wenn eine gesellschaftliche Grundstimmung für Veränderung entsteht. Er schränkt aber ein, es „ist es sehr schwer, so eine

Gruppendynamik zu schaffen.“ (Interview, 84)

7.1.8 Veränderung der Welt versus Veränderung der Gesellschaft

Während viele davon ausgehen, dass sich die Menschen oder die Formen menschlicher Interaktion in den verschiedenen Funktionssystemen ändern müssten, gibt es auch einige, die eine Veränderung der Welt, unabhängig von den agierenden Personen, für notwendig halten. Zwei Aktive schlagen vor, Waffen abzuschaffen. „Waffen abschaffen. Es gibt keine Waffen mehr. Wenn keine Waffen da sind, gibt es keine Kriege“ (Interview, 48, ähnlich Interview, 20). In ihren weiteren Ausführungen gehen sie aber nicht darauf ein, wie das geschehen könnte. So spricht sich niemand beispielsweise für ein gesetzliches Verbot von Waffen aus. Ein anderer Aktiver fände es gut, „dass alles, was wir so brauchen, keinen Schaden hat für die Umwelt und Umgebung. Also, dass CO_2 nicht giftig wäre und dass alle anderen chemischen Sachen und so nicht schädlich wären.“ (Interview, 65) Er fügte dann aber gleich hinzu: „Aber das ist die unrealistische Welt“ (Interview, 65). Die Ansätze, die weiter ausgeführt wurden, auch von diesen Aktiven, beziehen sich immer auf eine Veränderung der Gesellschaft. Dies macht deutlich, dass es auch für die Befragten keine konkreten Ansätze außerhalb der gesellschaftlichen Teilsysteme gibt.

Technische Lösungen spielen interessanterweise keine Rolle. In keiner Initiative finden sich Mitglieder, die technische Ansätze zur Lösung von Umweltproblemen für wichtig halten. Soziale und psychische Systeme sind also für sie der alleinige Ansatzpunkt. Bemerkenswert ist auch, dass Forschung im Bereich Umwelt und Naturschutz kein Bestandteil der *Theories of Change* der Aktiven ist. Wenn Wissen problematisiert wird, dann nicht als etwas, was nicht insgesamt vorhanden wäre, sondern als etwas, das (noch) nicht alle haben oder was noch nicht ausreichend in Handlungen transformiert wurde.

7.1.9 Moral und Normen

Die Aktiven nutzen in den Interviews nicht den Begriff Moral oder Norm, sprechen aber von gesellschaftlichen Werten. Es geht um Vorstellungen, von denen die Aktiven fordern, dass sie allgemeine Gültigkeit haben müssten – sich nicht an ihnen zu orientieren, wird als negativ bewertet. Negative Bewertungen beziehen sich allerdings nicht auf das Unterlaufen der Codes im Funktionssystem, sondern darauf, dass Begrenzungen durch die natürliche Umwelt oder bestimmte Formen der Interaktion nicht respektiert werden.

Es werden Prinzipien formuliert, die Befragten fordern aber keine Festschreibung dieser moralisches Prinzipien in Gesetzesform, um ihnen juristische Durchsetzungsfähigkeit zu geben. Die Überzeugung von nachhaltigem Leben soll von den Menschen getragen werden, es geht nicht darum, die Natur als ein Rechtssubjekt zu etablieren.[6] Die hier geforderten Werte lassen sich am besten verstehen als sozial anerkannte und gemeinhin gültige Formen des Bewusstseins.

Ein Kritikpunkt ist, dass der Gesellschaft die Grundlage zur Moral fehle, die Fähigkeit zur Bewertung von gut und böse. Den Menschen mangele es an der Wahrnehmung von Ungerechtigkeit. Man müsse versuchen, den Menschen

> mehr Empathie einzutrichtern, einen größeren, stärkeren Gerechtigkeitssinn, der halt vor allem auch über ihr eigenes Umfeld hinaus geht, [...] dass Dir generell Menschen wichtig sind und dass Leute halt weniger ideologisch denken oder in irgendwelchen Dogmen drin sind, sondern im besten Falle halt alle irgendeinem humanistischen Weltbild folgen würden. (Interview, 50)

Das heißt nicht, dass alle Personen ihre individuellen Wünsche zugunsten der Gemeinschaft völlig aufgeben müssen, „die Leute können auch ruhig egoistisch sein, aber wenn sie trotzdem noch irgendwie mitfühlend sind“ (Interview, 19). In eine ähnliche Richtung geht die Forderung, „dass die Menschen friedlich miteinander umgehen“ (Interview, 127) sollen.

Eine Forderung, die von mehreren geteilt wird, ist die stärkere Achtung der Natur (Interview, 14, Interview, 19, Interview, 48). Ein gutes Leben ist ein Leben „mit der Natur und ihrem Wandel und wie sie ist“ (Interview, 14). Konkret heißt das, einen gesellschaftlichen Konsens, den Umgang mit der Natur anders zu denken, „unsere Natur nicht zu verändern, so wie der Mensch das möchte, sondern wir müssten uns eigentlich wieder mehr der Natur so widmen.“ (Interview, 69)

Dabei wird auch deutlich, dass je nach Systembezug der gleiche Sachverhalt als moralisch gut oder böse betrachtet werden kann. Dies lässt sich nur lösen durch eine Priorisierung, weshalb eine Aktive fordert, wirtschaftlicher Erfolg dürfe beispielsweise nicht über dem nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen stehen (Interview, 26).

6 Diesen Weg beschritt beispielsweise die ecuadorianische Verfassung, die 2008 Rechte der Natur, die „Derechos de la Naturaleza“ festschrieb (`http://www.conocimiento.gob.ec/la-constitucion-consagra-los-derechos-de-la-naturaleza/`, zuletzt geprüft am 27.10.2016).

7.1.10 Das transformative Potential von Personen

Personen haben Anteil an verschiedenen Funktionssystemen. Für die Aktiven besteht ein Problem darin, dass Personen nicht in gleicher Weise Zugang zu den verschiedenen Systemen erhalten, beziehungsweise ihn sich gegenseitig verwehren. „Also so die Aussage: ich bin mehr wert als irgendjemand anderes oder [...] der andere Mensch ist weniger wert aufgrund seiner Hautfarbe, aufgrund seiner Armut oder seiner Herkunft." (Interview, 37) Die Möglichkeit zur Inklusion aller in alle Funktionssysteme muss deshalb zunächst gewährleistet werden.

Personen, die Zugang haben zu den verschiedenen Funktionssystemen, haben in den Augen der Befragten ein transformatives Potential. Sie können Veränderungen anstoßen, wenn die Funktionssysteme selbst zu langsam reagieren (Interview, 38), beispielsweise indem sie die Leistungen der Funktionssysteme auf andere Art und Weise organisieren. In der Vorstellung eines Befragten sind Personen in ihrem direkten Handeln nicht der Funktionsweise und damit auch den Schwerfälligkeiten der Funktionssysteme unterworfen (Interview, 321). Ihr Potential kann sich aber nur entfalten, wenn die Menschen auch den Willen haben, ihre Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen (Interview, 66).

Diese Bereitschaft wird von zwei Interviewten in einer Situation, in der es den Menschen gut geht, als gering eingeschätzt. „Schon alleine, die Leute zu erreichen, in der Mittelschicht, die eigentlich keine großen Probleme in ihrem Leben haben, ist ja schon relativ schwierig" (Interview, 35). Möglicherweise sei eine Krise notwendig, um größere gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen. „Nach dem Krieg [...], aus dem Nichts oder aus dem Müll, [...] da kommt Solidarität und Miteinander [...]. Das geht eine Weile. Aber auch nicht lange." (Interview, 76) In einer Situation, in der es vielen gut geht, kann Veränderung nur sehr schwer in Gang gebracht werden (Interview, 80). Interessant ist, dass unterschiedlich eingeschätzt wird, wie glücklich oder unglücklich die Menschen momentan sind. Während einige das Problem darin sehen, dass es den Menschen zu gut geht, nimmt eine andere Befragte an, dass viele der momentanen Probleme darin begründet sind, dass die Menschen unglücklich sind, weil sie nicht ausreichend über ihre Bedürfnisse kommunizieren. Würden sie das tun, könnten umweltschädliche Kompensationsstrategien überflüssig werden (Interview, 34).

Unabhängig von der Frage, inwieweit Personen bereit sind, gesellschaftliche Veränderung anzustoßen, wird das Vorhandensein individueller Gestaltungsmöglichkeiten teilweise kritisch gesehen. Zwar können Personen agieren, wenn beispielsweise die Politik (noch) nicht reagiert hat, auf Flugreisen verzichten, auch wenn die Partei, die sie verbieten möchte, (noch) nicht an der Macht ist – allerdings sind politische Entscheidungen, dadurch, dass sie bindend sind, effizienter in ihrer Durchsetzungskraft und Reichweite.

> Also, das ist ja [in] der Transition-Idee so das Ding, alle ändern ihr persönliches Verhalten und schon ist die Welt schön, aber so ist es halt nicht. [...] Ich denke, es würde so einfach viel zu lange dauern. Und manche Sachen kann man auch einfach nicht als persönliches ..., es wäre halt einfach effektiver, wenn ein paar große Konzerne irgendwie weniger Scheiß machen würden, anstatt dass wir alle irgendwie jetzt auf das Auto verzichten. (Interview Transition Town-Initiative, 221)

Dabei werden unterschiedliche Gründe genannt, warum Personen daran scheitern, gesellschaftliche Veränderung in Gang zu setzen. Befragte mit einem negativen Menschenbild sehen die Hindernisse im Menschen selbst. „Das kriegt man nicht hin, nein, nein, das glaube ich nicht. Das ist ja, über Jahrhunderte, Jahrtausende hat sich da nichts geändert!“ (Interview, 41) Ähnlich schätzt es eine andere Befragte ein, die daraus die Konsequenz zieht, dass ein nachhaltiges Leben auf der Erde nur ohne Menschen möglich ist. Der Mensch müsse aussterben und „dann würde ich zusehen, dass die Menschen den Planeten aufräumen, in der letzten Generation, die dann hier halt noch lebt, und das Ganze geordnet zurücklässt.“ (Interview, 156) Auch zwei weitere sind eher kritisch (Interview, 36, Interview, 130). Diejenigen, die ein positives Menschenbild haben, sehen die Schwierigkeiten nicht im Menschen selbst, sondern in den äußeren Umständen. „Ich denke, der Mensch ist ein gutes Wesen und will nicht seine eigene Art vernichten.“ (Interview, 41, ähnliches Interview, 122) Die Gründe, warum eigentlich gute Menschen trotzdem fatal handeln, sieht eine Befragte in Systemzwängen, die verhindern, dass das Wesen des Menschen tatsächlich wirksam wird (Interview, 112). Der „Ausbruch“ aus den Systemlogiken liegt also nicht in der Macht der einzelnen Personen. Ein anderer benennt als Ursache, dass den Menschen nicht ausreichend Informationen zur Verfügung gestellt werden. „Die wenigsten Menschen, glaube ich, möchten bewusst anderen Leuten Leid zufügen oder der Grund sein, warum die Welt nach ihrem Ableben eine schlechtere ist.“ (Interview, 126)

7.1.11 Zielvorstellungen

Es werden verschiedene Ziele und Wunschvorstellungen geäußert, wie das Leben sein sollte. Während einige der Elemente oder Voraussetzungen dafür sich mit Luhmanns Systemtheorie darstellen lassen, bleiben andere eher vage und sind mit der Logik der Systemtheorie nur schwer zu greifen. Drei Dimensionen lassen sich in den Interviews identifizieren: Eine Veränderung des gesellschaftlichen Miteinanders, eine Veränderung im Verhältnis Mensch-Natur und eine Veränderung auf individueller Ebene.

Für das gesellschaftliche Zusammenleben geht es einerseits darum, eine materielle Grundlage zu schaffen, „dass wir unsere Grundbedürfnisse irgendwie klarkriegen." (Interview, 27) Das wird von vielen als Voraussetzung dafür gesehen, dass ein anderes Miteinander, „nicht so viel Zwietracht in der Welt, Gewalt und Terror" (Interview, 143), überhaupt möglich wird (Interview, 48, Interview, 22).

> Dass man nicht nur als sein Hauptziel im Leben hat, sich irgendwie durchzubringen [...]. So eine Art von Anhebung [des Lebensstandards], [...] auch in anderen Ländern [...], wo es noch eine stärkere Ungleichheit gibt zwischen Menschen als in Deutschland. (Interview, 100)

Sicherheit über die Zahlungsfähigkeit im Wirtschaftssystem ist die Voraussetzung dafür, dass Personen ihr transformatives Potential nutzen können (Interview, 23). Andere legen den Schwerpunkt stärker darauf, Gemeinschaft zu schaffen, die Menschen einander näher zu bringen, „miteinander in Verbindung zu treten" (Interview, 75, ähnlich Interview, 143). Dabei haben die Aktiven sehr unterschiedliche geographische Reichweiten im Kopf. Einer denkt vor allem an das direkte Umfeld, „die Nachbarschaft irgendwie zu vernetzen und die Leute davon zu überzeugen, dass nachbarschaftliche Zusammenarbeit und Gemeinschaft sinnvoll ist und Spaß macht." (Interview, 77) Diese Idee knüpft an einige Aspekte der Organisationsform an, die Luhmann als archaische Gesellschaft mit segmentärer Differenzierung beschreibt; eine Beschränkung auf lokale Kommunikations- und Wirtschaftsweisen. Eine andere sieht die Notwendigkeit der Veränderung stärker auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene, was heißt, dass eine Vielzahl an Funktionssystemen anders organisiert sein müsste. „Und trotzdem ist diese Gesellschaftsordnung, ich sag jetzt mal Kommunismus, [...] beinhaltet für mich auch das Urchristentum und beinhaltet für mich auch sehr viel gesamtgesellschaftliches Engagement." (Interview, 244)

Ein weiteres Ziel ist ein anderer Umgang mit der Natur. Der erste Schritt dazu sei, die Zerstörung der Umwelt nicht weiter voran zu treiben. „Wenn man die Welt nicht

schlechter hinterlässt als man sie vorgefunden hat. [...] Wenn es mehr Leute machen, dann wäre es schon fair enough." (Interview, 566) Ziel muss sein, die Erde zu erhalten, damit „wir noch lange was von dieser Welt haben." (Interview, 127, ähnlich Interview, 26) Das macht ein nachhaltiges Leben erforderlich (Interview, 127). Das bedeutet, dass eigene Leben zu verändern und Routinen zu modifizieren (Interview, 33). Damit können einerseits Werte bestimmend werden für das Handeln in den verschiedenen Systemen, beispielsweise im Wirtschaftssystem. Andererseits können durch strukturelle Kopplung Effekte in anderen Funktionssystemen erzeugt werden. Dafür braucht der Mensch ein anderes Verständnis seiner selbst im Verhältnis zur Natur. Er darf sich nicht mehr als getrennt und unabhängig von der Natur verstehen. „Dass jeder Mensch versucht [...], irgendetwas zu tun, was der Welt gut tut. Zum Beispiel denke ich mir, dass sich der Mensch überlegt, dass er Mitglied einer Natur ist." (Interview, 14) Dem liegt eine Änderung des Bewusstseinssystems zugrunde, wobei gleichzeitig die Handlungsmöglichkeiten der Personen für zentral gehalten werden.

Ein Ziel ist für einige ein verändertes individuelles Lebensgefühl und damit eine Änderung des psychischen Systems. Die Zufriedenheit mit dem eigenen Leben ist dabei keineswegs rein egoistisch zu verstehen, sondern, wie eine Befragte erklärt, die Voraussetzung dafür, dass Menschen Sinn in ihrem Leben finden und anderen etwas geben können (Interview, 116). Die Befürchtung ist, dass Menschen, die mit sich selbst nicht im Reinen sind, das auf Kosten der Natur und der Mitmenschen kompensieren (Interview, 38).

Diese Ebenen sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten. Vielmehr geht es um die Verbindung von Nachhaltigkeit, sozialer Gerechtigkeit, einem guten Miteinander und individueller Zufriedenheit.

> Dass irgendwie alle Menschen irgendwie nach ihren Bedürfnissen leben können, so dass auch der Planet, oder das Ökosystem Erde geschützt wird, dass alle, ja, gleich behandelt werden, dass jeder das, was es irgendwie so in seiner Region auf der Erde hergibt, das er danach lebt und... in Ruhe und friedlich zusammen wohnen. (Interview, 31)

In den Worten eines anderen Befragten: „Alles grüner. Grüner, wärmer, also ich meine von der Menschlichkeit her. Die Welt ist sehr kalt." (Interview, 15)

7.1.12 Handeln in Strukturen

Ein Problem sehen viele Aktive darin, die Notwendigkeit der Veränderung mit den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten zusammen zu bringen – soziologisch formuliert, das Zusammenspiel von Struktur und Handeln in die *Theory of Change* zu integrieren. Meist wird diese Schwierigkeit für die Frage der Lösungsansätze diskutiert, ein Aktiver bezieht sie jedoch auch auf die Frage der Problemursache.

> Ich bin mir immer unsicher, wenn man sich irgendwelche Ungerechtigkeiten auf der Welt anschaut, in welchem Maße das sozusagen durch größere Institutionen, wie zum Beispiel Staaten, verursacht wird oder auch durch unser individuelles Handeln. (Interview, 50)

Für ihn hat die Antwort auf diese Frage Konsequenzen dafür, wo die Lösung ansetzen soll. Andere Befragte äußern in den Interviews keinen klaren Zusammenhang. Probleme auf Strukturebene ziehen nicht automatisch Lösungen auf Strukturebene nach sich – auch die Frage des persönlichen Einflusses und der Machbarkeit spielen eine Rolle.

In den Interviews werden im Spannungsfeld von Handeln und Struktur verschiedene Möglichkeiten angesprochen. Einige sehen individuelle Verhaltensänderungen als wichtigsten Ansatzpunkt, der sich auf das Ganze auswirken wird. Andere glauben nicht, dass Einzelne viel bewirken können, sie halten größere Bewegungen oder die Gleichzeitigkeit von vielen Ansätzen für notwendig.

Eine Frage ist dabei, welche Möglichkeiten einzelne überhaupt haben, Einfluss zu nehmen. „Ich mach das so in meinem kleinen Rahmen und in meiner kleinen Umgebung, [...] Ich möchte jetzt nicht die Welt umkrempeln. Das wäre schön, aber ich finde das ein bisschen naiv.“ (Interview, 124) Eine recht verbreitete Vorstellung ist jedoch, dass dieses lokale Handeln irgendwann strukturelle Veränderungen nach sich ziehen wird – und deshalb trotz der begrenzten Reichweite sinnvoll ist (Interview, 605, Interview, 59, Interview, 601). Das direkte Umfeld hat den Vorteil, direkt erreichbar zu sein – und die Aktiven gehen gleichzeitig davon aus, dass dort Veränderungsbedarf besteht. Dies ist kongruent mit der Wertvorstellung, andere nicht zu einem bestimmten Verhalten zwingen zu wollen, sondern selbst anzufangen und damit unter Umständen als Vorbild zu fungieren (Interview, 30). „Erstmal vor meiner Haustür gucken, ja, überhaupt, wenn ich aus der Tür komme. Irgendwo muss ich ja aus der Tür kommen.“ (Interview, 48,

ähnlich Interview, 26)[7] Lokales Handeln bietet die Möglichkeit, nicht tatenlos zuzusehen, sondern anzufangen (Interview, 601). Gleichzeitig wird das lokale Handeln nicht lokal begrenzt, sondern in einem größeren Kontext der Weltgesellschaft gesehen (Interview, 25). Welchen Unterschied die Einzelnen dabei machen können, bleibt unklar. So gesteht eine Aktive, dass sie die Auseinandersetzung mit der Frage, wie erfolgreich dieses Vorgehen ist und wie es genau wirkt, gerne vermeidet.

> Was es genau bei anderen auslöst und ob das jetzt Leute zum Denken anstiftet oder was weiß ich, da, ja, finde ich schwierig zu sagen. Ich glaube, da habe ich auch Angst, zu doll hinzugucken, weil es frustrieren könnte. (Interview, 188)

Die Vorstellung, jeder einzelne müsse vor Ort einfach anfangen und dann entstehe Veränderung, wird aber aus zwei Gründen auch kritisch gesehen. Eine Schwierigkeit sei die Geschwindigkeit – die Probleme sind so dringend, zivilgesellschaftlicher Wandel ist so langsam (Interview, 221). Ein anderes Problem bestehe darin, dass einzelne zu wenig Einfluss nehmen können und Veränderung eine breitere Basis benötigt. „Es ist schwierig mit dem Einzelnen. [...] Das ist zu wenig. Mit einer Gruppe ist das schon anders." (Interview, 68) In die gleiche Richtung gehend hält ein anderer Befragter eine große, europaweite Bewegung für nötig, um eine neue Form der Demokratie und Mitbestimmung zu etablieren. „Letztlich ist es eine neue Internationale." (Interview, 25) Auch hier stellt sich aber die Frage, wie eine solche Bewegung entstehen kann.

> Man kann alleine nicht so viel ändern [...], sondern man braucht dafür immer andere Leute und ich glaube, auch mit Nachhaltigkeit, [das] kann man nicht alleine machen. Eigentlich braucht man dafür die ganze Welt. Aber da die ganze Welt viel zu breit ist, braucht man, muss man sich, glaube ich, in der Umgebung schon Leute finden, die das mitmachen, die damit anfangen. (Interview, 161, ähnlich Interview, 289, ähnlich Interview, 34)

Für eine Aktive ist Veränderung dann denkbar, wenn sich in der Zivilgesellschaft eine Vielzahl an Gruppen zusammen geschlossen hat, die unterschiedliche Ansätze verfolgen. So, dass Veränderung „eben aus den vielen einzelnen Zellen kommt, der Zivilgesellschaft, die halt andere Möglichkeiten schon erprobt haben und umgesetzt haben." (Interview, 84)

7 Ein Aktiver erläutert, was das für ihn konkret bedeutet. „Ich habe natürlich schon Wertvorstellungen [...]: saisonal und regionale Lebensmittel konsumieren, [...] mich aus eigener Muskelkraft fortzubewegen, und wenn das nicht geht, dann fahr ich eigentlich Bahn oder Bus. Und auf Flugreisen verzichte ich." (Interview, 97)

Somit lassen sich drei handlungstheoretische Ansätze unterscheiden, die zu Veränderung führen sollen: a) jeder einzelne fängt lokal an, anders zu handeln, b) eine große Bewegung entsteht und c) verschiedene Gruppen verfolgen gleichzeitig verschiedene Ansätze. Allen diesen Vorstellungen räumen Personen, die wertegeleitet handeln, eine große Bedeutung ein. Demgegenüber sind Äußerungen, die eine Änderung der Strukturen, in diesem Beispiel die materiellen Grundlagen (Wirtschaftssystem), als Ausgangspunkt markieren, selten. „Vielleicht würde ich auch erstmal die Bedingungen verändern, unter denen viele Menschen leben, was vermutlich auch ein Grund ist, worum sie so leben oder warum sie so denken." (Interview, 29)

Nur ein Befragter folgt Luhmanns Denkweise und hält Veränderungen der Gesellschaft ausgehend von einem bestimmten System oder einer bestimmten Maßnahme für aussichtslos. So

> glaube ich vor allen Dingen, dass halt nicht die eine Sache gibt, die man verändert. [...] Weil, klar, es gibt halt nicht den Algorithmus, den man irgendwie ablaufen lässt, der ein gesellschaftliches Problem löst [...]. Was natürlich auch positiv ist, weil, es bietet ganz, ganz viele Punkte, an denen man gleichzeitig ansetzen kann und muss, um Sachen zu verändern. In der individuellen Erfahrung vom eigenen Leben der Menschen, von gesellschaftlichem Miteinander, von politischem Miteinander und, ja, auch von großen politischen Prozessen und Entscheidungsprozessen. Und erst wenn die, und vielleicht auch noch andere Dimensionen von gesellschaftlichem Leben irgendwie eine Veränderung erfahren, dann kann in diesem Aspekt, wo diese Veränderung geschieht, auch die Gesellschaft sich verändern, im Ganzen. (Interview, 54)

7.1.13 Bedeutung der individuellen *Theories of Change* für den Strategieprozess

Die Darstellung der *Theories of Change* zeigt die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Vorstellungen. Über notwendige Ansatzpunkte und Wirkungsmechanismen besteht also keineswegs Einigkeit. Befragte Personen verbinden in ihrer Darstellung jeweils verschiedene Aspekte – mal sehr dezidiert, mal lose, mal gar nicht. Die Vorstellungen der Aktiven sind nicht auf ein einzelnes Funktionssystem beschränkt, wie die Kurzzusammenfassungen der individuellen *Theories of Change* (Anhang B) deutlich machen. Vielmehr wird oft eine Notwendigkeit geschildert, gleichzeitig an verschiedenen Stellen anzusetzen. Das heißt aber nicht, dass alle Aspekte von allen für gleichermaßen relevant gehalten werden – im Gegenteil. Niemand bezieht sich während des Interviews auf alle der hier vor-

gestellten Funktionssysteme, meist werden zwei bis drei in den Mittelpunkt gerückt. Damit lässt sich festhalten, dass die Befragten die Funktionssysteme im Hinblick auf gesellschaftliche Veränderung keineswegs für gleichwertig halten, sondern eine gewisse Priorisierung vornehmen. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei dem Wirtschaftssystem, dem politischen System, dem Bildungssystem und dem psychischen System zuteil. In den einzelnen *Theories of Change* verbinden sich auf unterschiedliche Art und Weise Erfahrungen, Werte und Annahmen über die Gesellschaft, die hier nicht im Einzelnen unterschieden werden können. Aufgrund der Interviewfrage nach allgemeinen Vorstellungen zur Veränderung reichen die Überlegungen weit über den Handlungsspielraum und die Möglichkeiten der Initiativen hinaus. Damit ist klar: nicht alle Personen werden alle ihre Vorstellungen in der Arbeit der Initiative umsetzen können. Aber sie alle bringen diese Vorstellungen in die gemeinsamen Treffen mit. Sie gehen somit als Inhalte in strategische Entscheidungen ein. Aktive, die der Bildung einen zentralen Stellenwert beimessen, werden strategische Ansätze, die auf die Wissensvermittlung abzielen, vermutlich unterstützen. Personen, die nicht darauf vertrauen, dass Wissen und Bewusstseinswandel gesellschaftliche Veränderung herbeiführen, werden sich eher für andere Ansatzpunkte aussprechen. Auch die Frage, wie Kausalketten gedacht werden und welchen Stellenwert individuelle Verhaltensänderung hat, ist für strategische Entscheidungen hoch relevant. Da die Festlegung auf Inhalte strategischer Entscheidungen in Initiativen ein kollektiver Prozess ist und sich keineswegs aus Mehrheiten für oder gegen eine Vorgehensweise ableiten lässt, wird im Folgenden der Umgang der Gruppe mit dieser Meinungsvielfalt dargestellt.

7.2 Die Bedeutung der *Theories of Change* im Gruppenprozess

Die Annahme, dass Vorstellungen von Veränderung verbunden sind mit einer Vielzahl von Werten und latenten Annahmen über die Gesellschaft und das Verhalten der Menschen in dieser Gesellschaft, die nur selten Gegenstand expliziter Auseinandersetzung sind, findet sich bei der Analyse der Treffen bestätigt. Die Frage, wie Veränderung effektiv herbeigeführt werden kann, wird kaum explizit diskutiert und ist insofern auch nur selten ein Argument für oder gegen einen Vorschlag. Dies ist wenig verwunderlich, da eine Prämisse, die nicht geteilt wird, aber auch nicht per se begründet werden kann, in einer argumentativen Auseinandersetzung wenig hilfreich ist. Dennoch wird deutlich,

dass Unterschiede in den Positionen auf unterschiedliche *Theories of Change* zurückgeführt werden können. Dies soll an zwei thematischen Beispielen aufgezeigt werden, bevor der Blick auf die einzelnen Gruppen gerichtet wird.

Anstehende Wahlen führten bei zwei Initiativen zu einer Auseinandersetzung mit der Politik. Während bei der Diskussion einer Initiative die Handlungsfähigkeit der Politik insgesamt in Frage gestellt und die Bedeutung direktdemokratischer Elemente betont wird (Treffen 53), diskutiert die andere Initiative über die Frage, wie die Wahlen am besten genutzt und Politikerinnen und Politiker erreicht werden können. Eine Initiative lehnt die Änderung der Politikprogramme als Ansatzpunkt also ab, die andere hält sie für wichtig. Kontrovers wird in dieser Gruppe allerdings diskutiert, wie das politische System beeinflusst werden kann. So spricht sich eine Person dafür aus, die politischen Veranstaltungen zu besuchen, bei denen mit Pressebegleitung zu rechnen ist, um so über die Öffentlichkeit Druck auszuüben, also das Mediensystem zu nutzen. Eine andere ist der Meinung, dass die Initiative in die Ausschüsse gehen solle, wo die tatsächliche inhaltliche Arbeit passiert, um sich dort einzubringen, auch wenn es dafür keine mediale Öffentlichkeit gibt (Treffen 5). Dieser Ansatz geht also davon aus, dass die Vermittlung von Wissen zu anderen Entscheidungen führt, eine Überlegung, die nicht alle in der Gruppe teilen (Treffen 64).

Zwei Initiativen legen einen Schwerpunkt auf Sachinformationen und betrachten diese als Ausgangspunkt für gesellschaftliches Umdenken. Allerdings wird unterschiedlich bewertet, wen die Information erreichen soll, welche Zielgruppe also die wichtigste ist: die mediale Öffentlichkeit, die Politik oder die direkten Anwohnerinnen und Anwohner (Treffen 34). Dort, wo diese Abwägungen stattfinden und diskutiert werden, sind die Diskussionen stark von den jeweiligen *Theories of Change* geprägt. Dies lässt sich gut bei der Initiative Baustopp beobachten. Sie macht viel Öffentlichkeitsarbeit, allerdings gibt es in der Gruppe kein geteiltes Verständnis über die Wirkungszusammenhänge. Während einige Pressemitteilungen für wichtig halten, haben andere kein Vertrauen in sachliche Berichterstattung und sprechen sich für die Verbreitung von Informationen auf lokaler Ebene aus (Treffen Initiative Baustopp). Der Vorschlag, mithilfe einer Pressemitteilung Missstände öffentlich zu machen, wird von einer Aktiven als völlig aussichtslos zurückgewiesen (Treffen Initiative Baustopp).

Theories of Change prägen somit einerseits, welchen Ansatzpunkt die Gruppe als sinnvoll erachtet und andererseits, sobald eine Einigung hergestellt wurde, welche Wirkungszusammenhänge unterstellt werden können und wie die konkreten Aktionen dann ausgestaltet werden sollen. Im Folgenden wird für die einzelnen Initiativen dargestellt, welche *Theories of Change* bei den Mitgliedern vorhanden sind und wie sie sich ins Verhältnis setzen lassen zu den Aktivitäten der Gruppe.

7.2.1 Initiative Baustopp

Bei den Mitgliedern dieser Initiative lässt sich insgesamt eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung bezüglich der verschiedenen *Theories of Change* feststellen, so dass sich die Grundausrichtung als *politische Wirtschaftstransformation* bezeichnen lässt. Sowohl das Wirtschaftssystem als auch das politische System werden in dieser Initiative als zentral erachtet.

Von den fünf Befragten sehen vier das Problem im wirtschaftlichen System, insbesondere der Inwertsetzung der Natur. Gesellschaftliche Veränderung erfordert für sie eine Veränderung in diesem Bereich. Das Bauprojekt, gegen das sie sich engagieren, konkretisiert genau diese Auseinandersetzung, das Erzielen von privatem Gewinn durch die Inwertsetzung der Natur. Die Initiative thematisiert diesen Konflikt in ihrer Arbeit jedoch im politischen, nicht im wirtschaftlichen System. Drei der Befragten halten für die Problemlösung das politische System für zentral. Während zwei davon bei der Verfasstheit des Systems ansetzen und den Aufbau demokratischer Strukturen von unten für notwendig erachten, ist ein anderer jedoch der Meinung, nur realpolitisches Vorgehen könne tatsächlich zu Veränderung führen. Er zielt damit auf die Ebene der Programme ab. Dieser Ansatz ist verständlich, wenn man berücksichtigt, dass er Personen kein transformatives Potential zuschreibt. In der Arbeit dieser Initiative sind die Ansätze trotz ihrer Unterschiedlichkeit sehr nah beieinander – aus der Perspektive der Zivilgesellschaft ist auch realpolitisches Vorgehen eine Stärkung der Strukturen von unten. Bei den Treffen lässt sich beobachten, dass gerade die Person, die ein realpolitisches Vorgehen für besonders wichtig hält, einen zentralen Beitrag zur Analyse politischer Gelegenheitsstrukturen und strategischer Ansätze leistet. Das anderes Mitglied der Gruppe, das diesen Ansatz am stärksten mit unterstützt und Fachwissen beisteuert, spricht sich dagegen nicht explizit für eine Veränderung der Politik oder durch die Politik aus – sondern lässt diese Frage offen. Gemeinsam übernehmen sie auch die meisten Aufgaben, recherchieren Termine,

verfassen Stellungnahmen und informieren die Gruppe. Diejenigen, denen eine Veränderung hin zu mehr Basisdemokratie ein Anliegen ist, befürworten diese Herangehensweise explizit und unterstützen bei anfallenden Aufgaben.

Obwohl die Politik insgesamt für die Initiative eine wichtige Rolle spielt, gibt es über die angenommenen Wirkungszusammenhänge häufig Differenzen. Einige sehen ein Wissensdefizit bei den politischen Akteuren, das durch Informationen behoben werden sollte. Sie befürworten deshalb direkte Gespräche, allerdings gibt es große Skepsis in der Gruppe, ob man Äußerungen aus der Politik trauen könne und was sie wert seien.

Zwei Mitglieder halten die Herstellung von Öffentlichkeit in ihren *Theories of Change* für zentral. Während für einen Aktiven das Ziel darin liegt, über den öffentlichen Druck einen Politikwechsel durchzuführen, geht es der anderen Aktiven darum, das zu verbreiten, was den Menschen gut tut, also Informationen für ein besseres Leben zu vermitteln. Dieser Ansatz findet sich aber in der Öffentlichkeitsarbeit der Initiative nicht wieder. Pressemitteilungen dienen der Information über das geplante Projekt und dem Skandalisieren von Missständen, also dem Herstellen von öffentlichem Druck.

Die Pressearbeit wird vor allem von zwei Personen aus der Gruppe übernommen, wobei eine davon der Öffentlichkeitsarbeit in der *Theory of Change* keine zentrale Bedeutung beimisst. Dennoch vertreten sie in der Gruppe gemeinsam die Meinung, dass das Herstellen von (medialer) Öffentlichkeit ein wichtiges Anliegen der Gruppe sein muss (Treffen Initiative Baustopp). Die Öffentlichkeitsarbeit unterstützt damit in der Praxis den Ansatz der politischen Transformation.

Andere Ansatzpunkte sind zwar vorhanden, werden aber nicht von einem breiten Konsens getragen und finden sich in der Arbeit der Initiative auch nicht wieder. Eine Befragte hält Bildungsarbeit und die Vermittlung von Werten für einen wichtigen Schlüssel zu einem nachhaltigen Leben. Wenn Kinder bei Aktivitäten mitgedacht werden, ist damit allerdings kein pädagogischer Ansatz verbunden (Treffen Initiative Baustopp).

Darüber hinaus ist es möglich, dass Ansätze wirksam werden, obwohl niemand sie explizit in den Fokus rückt. Dies gilt für Veränderungen im Rechtssystem. Einer der Befragten schlug bei einem Treffen eine juristische Auseinandersetzung als nächsten Schritt der Initiative vor. Welche praktischen Folgen dieser Vorschlag für die Arbeit der Initiative

hat, war jedoch bis zum Ende der Feldforschung nicht absehbar.

Bei der Initiative Baustopp lässt sich somit ein klarer Fokus auf das politische System zur Lösung von Problemen im Wirtschaftssystem (*politische Wirtschaftstransformation*) beobachten. Ansatzpunkte, die dieses Vorgehen unterstützen, wie eine breite Öffentlichkeitsarbeit, spiegeln sich in der praktischen Arbeit wider, Ansatzpunkte, die andere gesellschaftliche Teilsystemen fokussieren und andere Wirkungsmechanismen unterstellen, haben keine praktische Relevanz.

7.2.2 Transition Town-Initiative

Das maßgebliche Transformationsmodell der Transition Town-Initiative lässt sich als *Wirtschaftstransformation durch informiertes und bewusstes Handeln* beschreiben. Auch in dieser Gruppe besteht eine relativ große Übereinstimmung bei den Aktiven. Die Mehrzahl der Befragten dieser Gruppe schreibt der Wirtschaft eine zentrale Stellung zu. Die Orientierung an Geld statt an Prinzipien der Nachhaltigkeit und den Bedürfnissen der Menschen wird von vielen als großes Problem wahrgenommen, eine Regionalisierung der Strukturen als Lösung formuliert. Tatsächlich finden sich Teile dieses Ansatzes in vielen Projekten und Aktivitäten der Gruppe. Die Personen, die sich für eine Regionalisierung der Wirtschaft einsetzen, beteiligen sich an Projekten der solidarischen Landwirtschaft[8], andere erproben die Abkehr von der Zahlungslogik durch die Schaffung von Tauschangeboten. Wieder andere retten Lebensmittel vor der Mülltonne[9] und organisieren Gelegenheiten des gemeinsamen Kochens und Essens (Küche für alle). Dies geht einher mit der vielfach geäußerten Überzeugung, dass Personen eine große Bedeutung für gesellschaftliche Veränderungen zukommt. Aktivitäten, die an anderen Formen des Wirtschaftens ansetzen, bilden einen Kernaspekt der Arbeit der Gruppe. Nicht alle, die sich daran beteiligen, haben dies als Ansatzpunkt ihrer *Theory of Change* genannt.

Bildung markiert den zweiten Schwerpunkt in der Gruppe und steht zudem in engem Verhältnis zu den Schwierigkeiten, die im Wirtschaftssystem identifiziert wurden. Sieben Personen halten Bildung für essentiell, um Wandel herbeizuführen. Dafür seien aber an-

8 Eine Form der solidarischen Landwirtschaft ist die oben bereits erläuterte Community Supported Agriculture (siehe Fußnote 3, Kap. 7.1). Die Lebensmittelversorgung ist dadurch solidarisch, regional und saisonal.

9 Dabei handelt es sich um Lebensmittel, die durch die Gruppe abends von Supermärkten abgeholt werden, die diese sonst weggeschmissen hätten.

dere Lerninhalte und die Abkehr von der Vorbereitung auf die ökonomische Marktlogik nötig. Der Fokus auf Leistungen müsse abgelöst werden durch einen Fokus auf Werte und die Veränderung des Bewusstseins. Bildung und Bewusstseinsveränderung werden von vielen in einem engen Zusammenhang gesehen, wobei Vorbildern eine große Bedeutung zugeschrieben wird. Die Mehrheit der Aktiven bezieht sich dabei auf die schulische Bildung, einige verweisen auf die Bedeutung von Vorbildern und nur eine Person betont die Bedeutung außerschulischer Bildung. Während schulische Bildung sowie Kinder- und Jugendbildung insgesamt bei den Aktivitäten der Gruppe keine Rolle spielen, werden Erwachsene durch Angebote zum Mitmachen und Ausprobieren gezielt angesprochen. Aktivitäten, die sich mit anderen Formen des Wirtschaftens auseinandersetzen, sollen Vorbildcharakter haben und dazu beitragen, Veränderungen im Alltag von Erwachsenen in Gang zu setzen.

Das politische System wird zwar von fünf Befragten angesprochen, die Mehrheit von ihnen schreibt ihm aber keinerlei Lösungskompetenz zu. Die Auseinandersetzung mit dem politischen System ist für die Gruppe nicht mit der Suche nach Lösungen, sondern vielmehr mit einer Selbstdefinition und öffentlichen Positionierung verbunden. Das politische System wird als schwerfällig und langsam beschrieben, so dass Lösungen an anderen Stellen ansetzen müssen. Nur eine Person ist der Meinung, dass durch Protest Einfluss auf politische Entscheidungen genommen werden kann – sie ist es auch, die innerhalb der Gruppe die Diskussion darüber, wie und ob die Initiative politisch agieren soll, stark befördert. Bei den Treffen ist auffällig, dass um die Bedeutung des politischen Handelns innerhalb der Gruppe gerungen wird und die Diskussion auch von Mitgliedern vorangetrieben wird, die der Politik in ihrer Vorstellung von Wandel keine große Bedeutung einräumen (Treffen Transition Town-Initiative). Die Wünsche an diese Debatte sind dabei sehr unterschiedlich. Während Aktive, die Politik für wenig zentral halten, vor allem die Möglichkeit haben möchten, sich in der Öffentlichkeit zu positionieren (Treffen Transition Town-Initiative), ist sie für andere eher eine Frage des Selbstverständnisses (Treffen Transition Town-Initiative), und für wieder andere mit dem Wunsch verknüpft, stärker politisch zu arbeiten (Treffen Transition Town-Initiative).[10] Während für einige die Gruppe aufgrund ihrer Aktivitäten per se politisch ist, tun sich andere mit den Begrifflichkeiten schwer und wollen Nähe zur Parteipolitik unbedingt vermeiden (Treffen Transition Town-Initiative). Manchen Aktiven erscheint das Thema so unwichtig, dass

10 Darunter auch Personen, die sich im Interview nicht auf politische Prozesse bezogen haben.

sie sich dagegen aussprechen, viel Energie in die Diskussion zu stecken (Treffen Transition Town-Initiative). Dieses ambivalente Verhältnis führt dazu, dass die Frage des politischen Selbstverständnis zwar auf mehreren Treffen intensiv diskutiert, eine Festlegung aber vermieden wird.

Wie auch bei der Initiative Baustopp gibt es Aspekte, die für einzelne relevant sind, sich in der Ausrichtung und den Aktivitäten der Gruppe aber nicht widerspiegeln. Zwei Mitglieder thematisieren Religion und Spiritualität. Während eine Person für die Abschaffung der Religion plädiert, hält die andere ein besseres Verständnis von Spiritualität für wichtig. Sie betont, dass das Wiederfinden eines Sinnes im eigenen Dasein die Voraussetzung für ein nachhaltiges Leben sei. Das geringe Interesse sowie die Divergenz der Vorstellungen macht verständlich, warum dieser Aspekt bei den Aktivitäten nicht von Bedeutung ist. Juristische Regulierungen werden von zwei Personen für wichtig gehalten, ohne dass sich hier konkrete Aktivitäten beobachten lassen. Anders ist es bei der Öffentlichkeitsarbeit. Auch hier gibt es nur zwei Befragte, die im Interview äußern, dass alternative Ansätze des Lebens und Wirtschaftens eine breite mediale Öffentlichkeit erfahren sollten, gleichwohl erhält die Öffentlichkeitsarbeit in der Gruppe ein großes Gewicht. Sie wird umgesetzt von den Personen, die Öffentlichkeit für zentral halten, erfährt aber auch große Unterstützung von einer Person, die Bildung für den zentralen Schlüssel hält, jedoch selbst über anerkannte Fähigkeiten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit verfügt. Ähnliches lässt sich bei der Bedeutung des Publikums feststellen. Während die Rolle des Publikums in den Interviews nur von wenigen angesprochen wird, hat dieser Aspekt in der Praxis eine große Bedeutung. Dabei geht es den Mitgliedern der Transition Town-Initiative vor allem darum, sich Fähigkeiten zurück zu erobern, die als Waren oder Dienstleistungen gehandelt werden. Die Aktiven möchten persönliche Kompetenzen ausbauen und probieren, Dinge selbst herzustellen statt sie zu kaufen (Treffen Transition Town-Initiative). Kollektive backen ihr Brot selber, Fahrräder werden selbst repariert und selbst gebaut, Dienstleistungen nicht gekauft, sondern getauscht, alternative Formen des Konsums unterstützt. Veränderung im Wirtschaftssystem beginnt mit der persönlichen Verhaltensänderung, wie sie viele in der Gruppe für wichtig erachten (Treffen Transition Town-Initiative).

Somit gibt es zwar in der Transition Town-Initiative keine direkte Entsprechung von *Theories of Change* und Ausrichtung der Gruppe, sie prägen aber die Schwerpunkte und die Interpretation der Aktivitäten. Veränderungsansätze beziehen sich vielfach auf

das Wirtschaftssystem. Sie setzen auf der Ebene der Person an, die durch Information und Vorbild die Möglichkeit haben soll, Alternativen des Wirtschaftens selbst auszuprobieren und damit gesellschaftliche Veränderung in Gang zu setzen.

Während sich somit bei der Initiative Baustopp und der Transition Town-Initiative eine klare Tendenz sowohl bei den *Theories of Change* als auch bei den Aktivitäten beschreiben ließ, stellt sich die Situation bei den anderen Initiativen heterogener dar.

7.2.3 Initiative Naturerhalt

Bei der Initiative Naturerhalt geht eine überwiegende Übereinstimmung bezüglich des Transformationsmodells nicht einher mit einem Fokus der Aktivitäten. Vielmehr sind diese sehr viel diverser, als die in den Interviews geäußerten *Theories of Change* nahe legen. Das Wirtschaftssystem wird von allen Aktiven als Problem identifiziert, Lösungsansätze thematisieren vielfach, wenn auch nicht ausschließlich, die Rolle des Publikums. Das Transformationsmodell ist somit weniger eindeutig, lässt sich aber zumindest in der Tendenz als *publikumsgestütze Wirtschaftstransformation* beschreiben.

Alle Interviewten der Initiative Naturerhalt thematisieren die ökonomische Ungleichverteilung als wichtiges gesellschaftliches Problem. Dies wird konkretisiert in einem zentralen Ziel der Initiative, den offenen Zugang zur Grünanlage für alle zu gewährleisten. Die geplanten hohen Eintrittsgelder werden skandalisiert, die dadurch neu entstehende finanzielle Exklusion als Teil eines sozialen Problems dargestellt. In dieser Gruppe werden auch Ideen entwickelt, um die Exklusion, insbesondere von Kindern, zu verringern (Treffen Initiative Naturerhalt).

Das soziale Problem wird in einem engen Zusammenhang gesehen mit der Funktionsweise des politischen Systems. Drei Befragte fordern, dass Strukturen von unten gestärkt, Partizipation verbessert und die Handlungsfähigkeit der Politik wieder hergestellt werden müsse. Eine breitere Einbindung des Publikums könne dazu beitragen, Wohlstand besser zu verteilen und Umweltfolgen zu mildern. In der praktischen Arbeit spiegelt sich dies wider in der Wahrnehmung von Informations- und Partizipationsrechten. Interessanterweise ist aber gerade die Person, die die Möglichkeiten der Politik am kritischsten einschätzt, diejenige, die innerhalb der Gruppe immer wieder dazu auffordert, Anträge voranzubringen, Anfragen zu stellen und von dem Recht auf Akteneinsicht Gebrauch zu

machen (Treffen Initiative Naturerhalt).

Zwei Mitglieder betonen in der Beschreibung ihrer *Theory of Change* die Bedeutung von Umwelt- beziehungsweise Bewusstseinsbildung. Sie unterstützen Aktivitäten der Initiative in diesem Bereich, zentral vorangetrieben werden diese aber von einem anderen Mitglied, das aufgrund seines beruflichen Hintergrunds dafür besonders qualifiziert ist (Treffen Initiative Naturerhalt). Die beiden Personen, die Bildung für zentral halten, sind auch diejenigen, die sich in die Öffentlichkeitsarbeit der Initiative am meisten einbringen. Während eine Aktive sich dabei vor allem der Informationsvermittlung über die eigenen Medien (Facebook, Website) widmet, übernimmt eine andere die Verantwortung für die Kommunikation mit der Presse. Allerdings schreibt keine von beiden der Öffentlichkeit eine zentrale Rolle in ihrem Transformationsmodell zu.

Darüber hinaus gibt es in der Initiative Naturerhalt Ansätze, die von einzelnen für wichtig gehalten und in der praktischen Arbeit realisiert werden. Ein Aktiver der Initiative hält den achtlosen Umgang mit Tieren für ein großes Problem, das auch juristisch sehr viel stärker geahndet werden sollte. Oft dokumentiert er Verstöße gegen Tier- und Artenschutz bei dem Bauvorhaben und wendet sich damit auch an die zuständigen Ämter. Für eine Aktive ist gesellschaftliche Veränderung und Nachhaltigkeit nur denkbar, wenn sich der Konsum ändert. Dies ist jedoch kein direktes Thema der Initiative. Aber da private und aktivistische Themen bei den Treffen oft gemischt werden, trägt sie diesen Gedanken immer wieder in die Gruppe und lädt die Übrigen zu entsprechenden Veranstaltungen ein (Treffen Initiative Naturerhalt).

Allerdings lassen sich in der Gruppe nicht alle Ansätze mit den in den Interviews dargestellten *Theories of Change* in Verbindung bringen. Häufig sind es auch persönliche Interessen, die bestimmte Aktivitäten befördern. Zwei Mitgliedern ist das Künstlerische sehr wichtig, sie nutzen Kunst auch, um Protest sichtbar zu machen (Treffen Initiative Naturerhalt). Kunst als Ansatz zur gesellschaftlichen Veränderung wurde aber in den Interviews von niemandem erwähnt. Eine Aktive engagiert sich besonders stark im Bereich Vernetzung, besucht verschiedene Treffen und Veranstaltungen. Ein anderes Mitglied äußert in den Treffen immer wieder den Wunsch, selbst aktiv zu werden, und die Veränderung in selbst die Hand zu nehmen. Daraus folgen oft direkte Projekte, die teilweise auch von der Initiative unterstützt werden.

Damit unterscheidet sich die Initiative Naturerhalt in mehrfacher Hinsicht von den beiden bislang betrachteten Initiativen. Während sich bezüglich des Transformationsmodells zumindest eine Tendenz in der Gruppe feststellen lässt, schränkt dieses andere Aktivitäten gleichwohl nicht ein. Aspekte, die nur von einer Person als wichtig identifiziert werden, können trotzdem ihren Niederschlag in der gemeinsamen Arbeit der Gruppe finden. Auch private Interessen und Fähigkeiten werden in dieser Gruppe in die Arbeit integriert und für die gemeinsamen Ziele genutzt – auch wenn niemand sie in den Interviews als zentralen Ansatzpunkt genannt hat. Während der Treffen lässt sich allerdings beobachten, dass bestimmte Ansatzpunkte immer wieder von denjenigen in die Treffen eingebracht und in Erinnerung gerufen werden, die sie in ihren *Theories of Change* als zentral identifiziert haben. Sie agieren als Fürsprecherinnen und Fürsprecher, die dafür sorgen, dass ihr Thema nicht in Vergessenheit gerät (Treffen Initiative Naturerhalt). Die Initiative Naturerhalt ist damit in Bezug auf Ansatzpunkte und Aktivitäten sehr viel breiter aufgestellt und sehr viel weniger spezialisiert, als sich das beispielsweise bei der Initiative Baustopp feststellen lässt.

7.2.4 Initiative Baumschutz

In der Initiative Baumschutz geht eine große Diversität an *Theories of Change* einher mit einer großen Diversität an Aktivitäten. Das Transformationsmodell lässt sich bei dieser Gruppe am besten als *breiter Veränderungsansatz mit Bildungsschwerpunkt* beschreiben. So betonen vier von fünf Befragten die Notwendigkeit, das Bildungssystem zu verändern und Umweltbildung sowie andere, immaterielle Werte stärker zu vermitteln. Diese Überzeugung geht einher mit einem Schwerpunkt der Initiative im Bildungsbereich. Neben den Veranstaltungen, die an Schulen und Kindergärten direkt organisiert werden, wird die Umweltbildung auch bei anderen Aktivitäten der Initiative mitgedacht und vorangetrieben. Wird beispielsweise ein Informationsstand errichtet, achtet man darauf, dass es kindgerechte Angebote gibt, um das Thema Baumschutz spielerisch zu vermitteln (Treffen Initiative Baumschutz). Während es große Zustimmung für die zentrale Bedeutung der Bildung von Kindern gibt, werden die Möglichkeiten, mit Informationen oder Aufforderungen auf Erwachsene einzuwirken, in ihrer Wirksamkeit sehr unterschiedlich bewertet (Treffen Initiative Baumschutz).

Weitere Ansatzpunkte werden von den Aktiven genannt, allerdings gibt es hier bereits deutlich weniger Übereinstimmung. Zwei Befragte halten das politische System

für relevant. Während eine Aktive hier einen Hebel sieht, um Umweltschutz über Politikprogramme tatsächlich umzusetzen, betont eine andere stärker allgemeine Werte, die politisch durchgesetzt werden sollen, wie Verantwortung, Chancengleichheit und gleichen Zugang zu den Funktionssystemen für alle. Beide sind auch außerhalb der Initiative politisch aktiv. Betrachtet man nun die konkrete Arbeit der Gruppe, lässt sich feststellen, dass politische Partizipation deutlich zentraler ist, als in den *Theories of Change* formuliert. Ein Schwerpunkt liegt in der politischen Ausgestaltung des Umweltschutzes durch die Ausarbeitung der Gehölzschutzsatzung. Diese wird sehr stark von einem Aktiven vorangetrieben, der im Interview der Politik keine zentrale Rolle für den Erhalt der Umwelt zuschreibt. In den Diskussionen über politische Aktivitäten während der Treffen kommen die verschiedenen Überzeugungen zum Vorschein. Der Fokus auf politische Prozesse ist, anders als der Bildungsschwerpunkt, in der Gruppe umstritten. Während einige Aktive politische Vorgaben für den Umweltschutz für nötig erachten, legen andere den Schwerpunkt auf Bewusstseinsbildung, und lehnen Kontrolle und Bevormundung eher ab (Treffen Initiative Baumschutz). Vor diesem Hintergrund ist die Mitarbeit an der Gehölzschutzsatzung in gewisser Hinsicht ein Kompromiss, da sie sich auf die Pflege des öffentlichen Grüns beschränkt und damit politische Akteure, nicht aber Privatpersonen einschränkt. Die Frage, wie Gehölze auf privaten Grundstücken vor Fällungen geschützt werden können, wird immer wieder aufgeworfen, mit Verweis auf die juristischen Rahmenbedingungen oder Bewusstseinsbildung jedoch meist nicht weiter diskutiert (Treffen Initiative Baumschutz).

Zwei Aktive sehen im Wirtschaftssystem die Ursache für die Probleme, wenngleich mit einer sehr unterschiedlichen Problemanalyse: Geldorientierung als Ursache für den Werteverfall oder die Inwertsetzung von öffentlichen Gütern als Ursache für soziale Exklusion. Im Gegensatz zu dem politischen Ansatz findet sich dies in der Arbeit der Initiative nur ganz am Rande. Angebote und Aktivitäten der Initiative sind immer kostenfrei. Außerdem wird darauf geachtet, dass beispielsweise Pflanzaktionen in öffentlichen Einrichtungen durchgeführt werden (Treffen Initiative Baumschutz).

Auch in der Initiative Baumschutz gibt es Tätigkeitsbereiche, die in den Interviews nicht direkt angesprochen wurden. Die Verbreitung von Informationen und Öffentlichkeitsarbeit sind immer wieder Teil der Aktivitäten. Der Vorschlag, die Öffentlichkeitsarbeit durch eine monatliche Artikelreihe zu verstetigen, kam von einer Person, die sonst eher davon ausgeht, dass Erwachsene für Umweltschutzbelange eigentlich kaum noch zu er-

reichen sind. Auch das Kunstsystem wird von den Befragten in den Interviews nicht angesprochen. Zwei von ihnen haben sich aber sehr in diesem Bereich engagiert und dafür gesorgt, dass Ausstellungen zum Thema Natur und Baum stattfinden (Treffen Initiative Baumschutz).

In den Interviews werden außerdem Ansätze genannt, die bei der Arbeit der Initiative keine Rolle spielen. Darunter ein eher spiritueller Zugang, die Verbundenheit des Menschen zur Natur wieder zu stärken oder die Förderung von Toleranz gegenüber den Unterschieden der Menschen. Beide Ansätze werden aber von Personen genannt, die bereits je eine ihrer Vorstellungen von Veränderung in der Arbeit der Initiative realisiert sehen, in den politischen Aktivitäten und in der Bildungsarbeit.

In dieser Initiative gibt es eine Vielzahl von Überzeugungen und praktischen Ansatzpunkten. Von der Bedeutung der Bildung abgesehen gibt es keinen Schwerpunkt, den alle für gleichermaßen wichtig halten. Dies geht einher mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Aktivitäten, die an verschiedenen Funktionssystemen ansetzen. Anders als bei der Initiative Naturerhalt gibt es aber auch Bereiche, die einzelnen wichtig sind und keinen Niederschlag in den gemeinsamen Aktivitäten finden.

7.3 Die Bedeutung der *Theories of Change* für strategische Entscheidungen

Die oben stehende Analyse zeigt, dass die *Theories of Change* sehr unterschiedlich sind und sich in einer Gruppe keineswegs nur Personen zusammengefunden haben, die die gleichen Vorstellungen teilen. Dennoch gibt es Gruppen, die intern heterogener sind als andere. In allen Gruppen haben die Überzeugungen aber einen Einfluss auf die Vorgehensweisen und ihnen zugrundeliegende strategische Entscheidungen. Die Untersuchung der *Theories of Change* macht die inhaltliche Ebene strategischer Entscheidungen sichtbar. Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass die feinen Ausdifferenzierungen zwischen den Vorstellungen der Aktiven bezüglich der Ansatzpunkte innerhalb eines Funktionssystems in der praktischen Arbeit eher verschwinden. Die Notwendigkeit, sich zu einigen, aber auch pragmatische Überlegungen sind dafür vermutlich die Ursache.

Vorstellungen von Wandel wirken sich auf strategische Entscheidungen aus, indem sie Präferenzen für bestimmte Vorgehensweisen oder Ansatzpunkte beinhalten. Aktive, die Bildung für wichtig halten, unterstützen Bildungsaktivitäten, weil sie in ihren Augen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Veränderung leisten können. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass die Befragten sich tendenziell, wenn auch nicht ausschließlich, in Bereichen engagieren, die sie für wichtig und relevant für gesellschaftliche Veränderung halten. Sie tragen also dazu bei, strategische Entscheidungen umzusetzen und zu realisieren. Dies ist insofern entscheidend, als Strategien nicht völlig unabhängig von der Frage ihrer Umsetzung beschlossen werden und gilt umso mehr, als strategische Entscheidungen bei Basisgruppen vielfach diffus sind (siehe Kap. 5). Gleichzeitig ist das persönliche Engagement der Einzelnen nicht notwendigerweise an ihrer eigenen *Theory of Change* orientiert und setzt nicht unbedingt an dem von ihnen identifizierten Kernproblem an. Dies gilt teilweise auch für die Ansatzpunkte und Lösungsmechanismen. So gibt es Personen, die sehr viel Öffentlichkeitsarbeit machen, dem aber im Interview keine konkrete Bedeutung beimessen. Allerdings beschränkt sich auch keiner der Befragten einzig und allein auf ein System, so dass damit nicht ausgeschlossen ist, dass trotzdem alle das Gefühl haben, an einem relevanten Punkt anzusetzen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die gruppeninterne Heterogenität der Vorstellungen Voraussetzung, wenn auch kein Garant für das Verfolgen verschiedener Ansatzpunkte ist. Alle Initiativen, die gleichzeitig verschiedene Funktionssysteme adressieren, setzen sich aus Mitgliedern zusammen, deren *Theories of Change* wiederum unterschiedliche Funktionssysteme besonders betonen. Die Tatsache, dass viele Aktive das gleiche Funktionssystem für entscheidend halten, bedeutet aber nicht automatisch, dass die Initiative in ihrer Arbeit dieses Funktionssystem aktiv angeht. Vielmehr gehen Gruppen mit der internen Heterogenität unterschiedlich um. Während einige in ihren Aktivitäten stark fokussiert sind, gibt es bei anderen viel Raum für unterschiedliche Ideen.

Offensichtlich wird, dass Strategieentscheidungen sich nicht aus permissiven und begrenzenden Faktoren alleine ableiten lassen. Die inhaltliche Definition eines konkreten Ansatzpunktes und somit konkrete Entscheidung für oder gegen ein spezifisches Vorgehen wird geprägt von den *Theories of Change* der jeweils in einer Gruppe aktiven Mitglieder. Dennoch wird an dieser Stelle deutlich, dass die *Theories of Change* Strategien zwar prägen, aber nicht vollständig erklären können. Der unterschiedliche Umgang mit der Heterogenität an Überzeugungen weist darauf hin, dass der Gruppenprozess, in

dem die Überzeugungen verhandelt werden, von entscheidender Bedeutung ist.

Kapitel 8

Mikropolitik: Das Zustandekommen strategischer (Nicht-)Entscheidungen

Die Darstellung der bisherigen empirischen Ergebnisse begann mit der Feststellung, dass strategische Entscheidungen recht diffus sind und ihre jeweilige Entstehung somit erklärungsbedürftig ist. Ausgehend von den Annahmen der Bewegungsforschung wurde deshalb untersucht, inwieweit ihr Zustandekommen durch die verfügbaren Ressourcen, die wahrgenommenen Gelegenheiten oder das Selbstverständnis der Gruppe vorgegeben ist. Sie konstituieren den Möglichkeitsraum, wodurch bestimmte Optionen keine weitere Beachtung mehr finden, determinieren die Strategie aber keineswegs. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Einschätzungen, welche Ressourcen oder Gelegenheiten für die Gruppe von Bedeutung sind und was die Gruppe eigentlich auszeichnet, keineswegs übereinstimmen. Mitglieder in den einzelnen Gruppen haben unterschiedliche Prioritäten, Zielvorstellungen und Einschätzungen, denen sie in der Gruppe Geltung verschaffen möchten. Anschließend wurden die *Theories of Change* als inhaltliche Dimension strategischer Entscheidungen betrachtet. Dies hat gezeigt, dass die strategische Ausrichtung einer Initiative von den Überzeugungen der Mitglieder geprägt ist. Es ist aber weiterhin unklar, warum der Umgang mit heterogenen Vorstellungen in der Gruppe so unterschiedlich ist und wie die Auswahl zwischen verschiedenen, jeweils von mehreren Mitgliedern als relevant erachteten Ansatzpunkten erfolgt.

Unterschiedliche Interessen

Die Heterogenität der Überzeugungen führt in den Gruppen zu unterschiedlichen Interessen und Wünschen bei den Aktiven, die in den Treffen gemeinsam ausgehandelt werden müssen. Sie werden beispielsweise sichtbar, wenn verschiedene Mitglieder einer Initiative unterschiedliche Projekte verfolgen möchten. „Es gibt schon Interessenunterschiede, [...] möchte gerne postfossile Mobilität nach vorne bringen und ich möchte gerne Abfallvermeidung machen“ (Interview, 247). Manchmal muss dann in den Initiativen die gemeinsame Prioritätensetzung ausgehandelt werden.

> Wir hatten dann die schwierige Situation, wo einige meinten, Natur sei nicht wichtig, sondern wir müssten vor allem das Thema Verkehr in den Vordergrund stellen. [...] Ich habe dann durchsetzen können, dass eben die Natur im Vordergrund stehen muss, weil wir uns ja nur so den BUND als Bündnispartner sozusagen erhalten können, denn nur über den BUND haben wir Einfluss. (Interview, 63-67)

Diese Unterschiede können strategischer Art sein oder sich auf die Priorisierung verschiedener Aktionsformen (Interview, 351), Themen (Interview, 364) oder Projekte beziehen. Obwohl sich die Gruppen gemeinsam zu einem Thema oder Anliegen organisieren, bleiben diese Differenzen bestehen. Dies führt dazu, dass zwischen den Interessen abgewogen werden muss, um am Ende Entscheidungen über das gemeinsame Vorgehen fällen zu können. Wie gehen die Aktiven damit um?

Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen war, dass Strategieentscheidungen Ergebnis eines mikropolitischen Aushandlungsprozesses sind. Strategien sind das Ergebnis kollektiver oder individueller Entscheidungen und Handlungen. Aktive bringen ihre unterschiedlichen Interessen und Ideen ein und versuchen, die Ergebnisse im Hinblick auf ihre persönlichen Vorstellungen zu beeinflussen. Leitend für die folgende Darstellung ist deshalb die Frage, inwieweit die Organisationsstruktur, die Zuschreibungen oder auch die Praktiken der Gruppe einzelnen Mitgliedern ermöglichen, strategische Entscheidungen zu beeinflussen und der eigenen Position Geltung zu verschaffen. Darüber hinaus werden die Mechanismen identifiziert, die einzelne vielleicht nicht unmittelbar für sich nutzen können, die aber den Entscheidungsprozess prägen.

Zunächst wird die formale und informelle Organisationsstruktur der Gruppen dargestellt, darunter die Entscheidungsverfahren und Rollen innerhalb der Gruppe. Die Verteilung von Rollen ist eng verknüpft mit der Zuschreibung von Kapital, weshalb sich eine Diskussion der verschiedenen Kapitalarten anschließt. Vor diesem Hintergrund lässt

sich zeigen, wie Aufgaben verteilt und legitimiert werden. Die ungleiche Verteilung von Aufgaben weist auf Wissenshierarchien hin; deren Handhabung wird anschließend dargestellt. Darauf aufbauend folgt die Analyse des Umgangs mit (strategischen) Vorschlägen. Dabei ist der Prozess des Entscheidens eng verknüpft mit der Frage der legitimen Übernahme von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das Kapitel schließt mit einem Fazit.

8.1 Organisationsstruktur der Gruppen

Die Organisationsstruktur der Gruppen bietet einen Rahmen, den die Aktiven unterschiedlich füllen und in dem sie agieren. Formalisierte und informellere Arbeitsweisen legen fest, wie legitime Entscheidungen getroffen werden, welche Aushandlungsverfahren genutzt werden und wie Absprachen erfolgen. Zu der Organisationsstruktur einer Gruppe gehört auch, welche Rollen bestehen und welche impliziten Vorstellungen von Arbeitsteilung damit verknüpft sind. Dies alles prägt die Arbeitsweise, Entscheidungsfindung sowie Diskussionskultur und eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten, Einfluss auf strategische Entscheidungen zu nehmen.

8.1.1 Struktur der Treffen und Kommunikation

Die Arbeit und Vorgehensweise der Initiativen wird während der Treffen besprochen. Alle Initiativen treffen sich in regelmäßigen Abständen. Die Treffen sind offen, dauern circa zwei Stunden und dienen der Koordination der gemeinsamen Arbeit. Während die Treffen der Initiative Naturerhalt einen stark informellen Charakter haben, sind die anderen Treffen in ihrem Ablauf formalisierter. In den Treffen der Transition Town-Gruppe wird getrennt zwischen einer Rückschau, in der vergangene Aktionen dargestellt und teilweise evaluiert werden und einer Planungsphase, in der neue Ideen vorgestellt, Termine genannt und bestehende Projekte weiter ausgearbeitet werden. Die beiden anderen Initiativen erstellen eine Tagesordnung und besprechen nacheinander die gesammelten Punkte. Anders als bei den anderen Initiativen gibt es bei der Transition Town-Initiative keine Informationen zum Problemgegenstand und keine sich daran direkt anschließende Debatte über sich daraus ergebende Interventionsmöglichkeiten.

Die Termine für die Treffen stehen bei drei der vier Initiativen fest, Änderungen werden während eines Treffens besprochen. Die Mitglieder der Transition Town-Initiative legen

aufgrund der hohen Bedeutung der Treffen für gemeinsame Schwerpunktsetzung Wert darauf, dass möglichst alle die Chance haben, an der Terminfindung teilzunehmen. Vor diesem Hintergrund gibt es verschiedene Modi, wie Termine der Treffen legitimerweise festgelegt werden können: entweder wird online ein Termin ermittelt, ein Prozess, an dem sich alle beteiligen können, oder der nächste Termin wird auf dem Treffen beschlossen. Gerade letzteres ist aber nicht unumstritten. Während einige davon ausgehen, dass dies demokratisch und damit legitim sei, kritisierten andere, dass es diejenigen bevorzuge, die bereits bei dem Treffen seien (Treffen Transition Town-Initiative). Während des Beobachtungszeitraums etablierte sich aber ein fester Termin.

Einladungen werden häufig, aber nicht immer verschickt, ähnliches gilt für Protokolle. Bei zwei Gruppen ist es eine feste Person, die die Treffen meist moderiert und anschließend die Protokolle verfasst. Bei einer Initiative rotieren diese Aufgaben innerhalb eines kleinen Kreises. Während in den Gruppen bei den Mitgliedern das Geschlechterverhältnis fast ausgeglichen ist, sind die festen Sitzungsleiter beziehungsweise Moderatoren männlich. Auch bei einer rotierenden Moderation war die Übernahme dieser Aufgabe durch eine Frau eher die Ausnahme (zur Rolle der Moderation siehe Kap. 8.1.3).

Neben den Treffen nutzen die Initiativen weitere Kommunikationskanäle zur Abstimmung ihrer Arbeit unterschiedlich intensiv. Diese stehen, anders als die Treffen, nicht immer allen offen. Während die Transition Town-Initiative häufig per E-Mail über eine gemeinsame Liste kommuniziert, fehlen zentrale E-Mail-Listen in den anderen Initiativen. Der Zugang zu Kontaktinformationen ist zwischen den Mitgliedern unterschiedlich. In der Initiative Naturerhalt haben alle Mitglieder die E-Mail-Adresse und Telephonnummer aller anderen, Informationen werden an alle geschickt. In der Initiative Baustopp haben nicht alle Aktiven die Möglichkeit, alle anderen anzuschreiben. Nur einige wenige haben Zugang zu dem gesamten Verteiler und leiten dann Informationen gezielt weiter. Bei der Initiative Baumschutz werden einige wichtige Informationen per E-Mail verschickt, wie die Einladung zu Treffen oder das Protokoll. Die Informationen werden in der Regel auch von einigen wenigen zentral verteilt. Daneben finden direkte telephonische Absprachen statt.

Darüber hinaus gibt es parallele Kommunikationsstrukturen in Arbeitsgruppen (AGs). Die Transition Town-Initiatve hat mehrere feste AGs, die autark zu einem Thema arbeiten und über Ansprechpersonen erreichbar sind. Die anderen Initiativen haben keine

festen Arbeitsgruppen etabliert, manchmal werden aber ad hoc Kleingruppen gebildet.

Die Struktur und Frequenz der Treffen hat bereits einen entscheidenden Einfluss auf die Art und Weise, wie Absprachen erfolgen, welche Entscheidungsspielräume zur Verfügung stehen und wie sie genutzt werden können. Die Treffen stehen allen offen, an Entscheidungen, die hier getroffen werden, können sich alle gleichermaßen beteiligen und ihre Sichtweise einbringen. Dies gilt umso mehr, wenn vorher Einladungen mit einer Tagesordnung verschickt werden, so dass die Mitglieder bereits im Vorfeld entscheiden können, ob sie die Themen mitdiskutieren möchten. Je häufiger die Initiativen sich treffen, desto geringer ist der Bedarf an Absprachen außerhalb der Treffen. Bei wöchentlichen Treffen müssen Anfragen nicht vor dem nächsten Gruppentreffen beantwortet werden. Ähnliches gilt für Briefe oder Pressemitteilungen: die Möglichkeit, Entwürfe schnell und direkt zu besprechen, ist ohne größeren Zeitverlust gegeben. Initiativen, die sich seltener treffen, müssen diese Abstimmungsprobleme anders lösen. Über die E-Mail-Liste der Transition Town-Initiative haben alle gleichermaßen Zugang zu Informationen und die Möglichkeit, alle anzuschreiben. Ist der Zugang, wie bei der Initiative Baustopp, begrenzt, kann die Kommunikation durch wenige gesteuert werden. Sie entscheiden, welche Informationen sie an alle schicken, welche Fragen sie mit wem diskutieren und wie sie Entscheidungen zwischen den Treffen herbeiführen. Die Chance, Einfluss auf (strategische) Entscheidungen zu nehmen, die zwischen den Treffen zustande kommen, ist somit ungleich verteilt. Damit alle gleichermaßen Einfluss auf Entscheidungen nehmen können, ist jedoch nicht nur die Beteiligung, sondern auch das Entscheidungsverfahren wichtig.

8.1.2 Formale Entscheidungsverfahren

Allen vier Initiativen ist gemeinsam, dass sie ihre Arbeitsweise an demokratischen Idealen ausrichten. Werden die Mitglieder danach gefragt, wie sie Entscheidungen treffen, antworten viele: mit einem demokratischen Verfahren. In den Interviews wird aber eingeschränkt, dass es nur selten zur Anwendung kommt. „So ne offizielle Abstimmung oder so was, hab ich jetzt eigentlich auch noch nicht erlebt, oder? [...] Haben wir irgendwelche wichtigen Entscheidungen getroffen?“ (Interview, 584)

Die Transition Town-Initiative

Auf die Frage nach dem Entscheidungsmodus geben Mitglieder der Transition Town-Gruppe unterschiedliche Antworten. Während einige sagen, es gebe Mehrheitsentscheidungen (Interview Transition Town-Initiative, 560), gehen andere von der Anwendung des Konsens-Prinzips aus (Interview Transition Town-Initiative, 226, Interview, 231). Wieder andere vermuten, dass es überhaupt kein klares Vorgehen dazu gebe, wie Entscheidungen getroffen werden, eine Befragte erläutert das am Beispiel von Finanzentscheidungen. „Ehrlich gesagt weiß ich das auch nicht, wie das läuft, wie dann über die Verwendung [von gemeinsamen Mitteln] abgestimmt wird, [...] das passiert halt irgendwie." (Interview Transition Town-Initiative, 513)

Die seltene Anwendung demokratischer Entscheidungsverfahren wird darauf zurückgeführt, dass es nur sehr wenige Situationen gibt, wo Entscheidungen überhaupt getroffen werden. „So gewisse Grundsatzentscheidungen, [...] gab es jetzt eigentlich nicht, oder zumindest nicht, wie ich dagewesen bin." (Interview Transition Town-Initiative, 231) Andere gehen durchaus davon aus, dass Entscheidungen getroffen werden, beschreiben sie aber nicht als Ergebnis eines formalen Verfahrens, sondern als Ende eines Diskussionsprozesses. „Das wird dann einfach diskutiert und man einigt sich dann auf eine Sache, [...] da beharrt dann auch keiner so darauf auf seiner Position." (Interview Transition Town-Initiative, 584) Diese Entscheidungspraxis der Gruppe wird allerdings auch von einem Mitglied kritisiert. Zwar seien die Ergebnisse nicht schlecht, das Verfahren aber wenig effizient.

> Ist ja keine hierarchische Organisation, wo es irgendwie ein Oberhaupt gibt, den man sonst fragen kann und der die Entscheidungen trifft, [...] ich glaube, wir haben keine Probleme damit, dass wir irgendwie schlechte Entscheidungen treffen. Aber der, manchmal dauert es einfach zu lange. (Interview Transition Town-Initiative, 510)

Die Initiative Baumschutz

Die Initiative Baumschutz versteht sich in ihrer Entscheidungsstruktur als demokratisch. Auch hier erinnern sich die Aktiven allerdings kaum an tatsächliche Abstimmungssituationen. „Demokratisch, durch Handzeichen, also durch Wahl. Wir haben das ganz selten gemacht, aber ich erinnere mich, dass wir auch schon mal Dinge abgestimmt haben." (Interview Initiative Baumschutz, 246) Andere erinnern sich gar nicht an Abstimmungen (Interview Initiative Baumschutz, 185, Interview, 243).

> Ich habe jetzt kein Einzelbeispiel in Erinnerung, wo wirklich mal abgestimmt wurde, [...] höchstens mal so ganz zwanglos, „Wie wollen wir uns denn verhalten?“, und „Naja, machen wir das mal so“, und da ist keiner gekommen und hat gesagt „Nee, ich bin damit nicht einverstanden“, oder „das machen wir so nicht“. (Interview Initiative Baumschutz, 243)

Entscheidungen werden auch in dieser Gruppe als Ergebnis eines Diskussionsprozesses beschrieben, für das es kein klares Verfahren gibt. In aller Regel werden Entscheidungen gemeinsam bei den Treffen gefällt, wobei auch von Abweichungen berichtet wird. Wenn die Entscheidung ad hoc getroffen werden muss und nicht besonders schwerwiegend erscheint, „dann entscheide ich die so nach meinem besten [Gewissen, da] rufe ich vielleicht [...] noch mal an oder [...] oder auch sonst jemand.“ (Interview Initiative Baumschutz, 358, ähnlich Interview, 349)

Initiative Baustopp

Die Initiative Baustopp entscheidet während der Treffen „im Konsens, eigentlich.“ (Interview Initiative Baustopp, 274) Das heißt aber nicht, dass sich dann alle einig sind, vielmehr wird dies als durchaus kontroverser Aushandlungsprozess beschrieben.

> Also, manchmal [...] sind auch so persönliche Ansichten, [...] ist ja auch manchmal recht beharrlich in seinen Standpunkten, aber er gibt dann auch ein, und sagt dann „Naja gut, dann machen wir das mal so“, ne. „Eigentlich habe ich ja Recht, aber, gut, wir müssen uns ja einigen“. (Interview Initiative Baustopp, 274)

Andere gehen davon aus, dass Mehrheitsentscheidungen stattfinden. Auch hier wird aber betont, dass es nur sehr selten dazu kommt (Interview Initiative Baustopp, 348). Allerdings schildern hier mehr Aktive als in den anderen Initiativen, dass sie sich an konkrete Abstimmungen erinnern können (Interview Initiative Baustopp, 134-141).

Kontroversen über Grundsatzentscheidungen werden bei dieser Initiative über einen längeren Zeitraum ausgetragen und diskutiert, bis eine Einigung erreicht werden kann. „Die TOP 6 [ein Forderungskatalog] sind so entstanden, ja, da haben wir wirklich lange beraten. [...] Das war schon ein Prozess von ein, zwei Monaten.“ (Interview Initiative Baustopp, 110) Insgesamt steht bei dieser Initiative das gemeinsame Aushandeln deutlich stärker im Fokus als bei den anderen. Den Mitgliedern ist es ein Anliegen, dass sich die Gruppe auf bestimmte Inhalte verständigen kann. Diese werden dann für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt oder auf der Straße verteilt, so dass es wichtig ist, Bedenken gemeinsam zu besprechen.

> Und da geht es schon hin und her manchmal. Und auch kontrovers hin und her, was da rein muss, und was eigentlich Blödsinn ist, oder kein Blödsinn, und so weiter. Also wir sind auch streitbare Geister, kann man eigentlich sagen, ja, aber letztendlich ist das, was dann rauskommt, wird dann auch gemeinsam getragen. (Interview Initiative Baustopp, 262)

Allerdings werden bei der Initiative Baustopp nicht alle Entscheidungen im Plenum getroffen. Nur zentrale Diskussionspunkte werden in das Treffen gebracht. „Grundsatzentscheidungen habe ich immer, haben wir immer im Plenum getroffen. Und wer dann kommt, der kann mitreden und wer da nicht mitredet, der gehört einfach als schweigende Mehrheit dazu“ (Interview Initiative Baustopp, 106). Kleinere Entscheidungen werden dagegen eher von Kleingruppen in informellem Rahmen getroffen.

> Also beispielsweise, wenn ein Flugblatt gemacht wird, wo dann, das erst mal in den Umlauf gegeben wird und dann der die Idee hat und jener diese Idee hat und man irgendwann zu einem gemeinsamen Ergebnis kommt, meist ist das eher, dass das im informellen Rahmen abläuft. (Interview Initiative Baustopp, 196)

Es gibt auch nicht immer die Möglichkeit, die Ergebnisse beispielsweise einer Textarbeit an einem Brief nochmal mit allen abzustimmen, da die Treffen nur monatlich stattfinden. „Oft kommt es schon vorher raus. Meistens ist es dann schon Konsens, ja, dass dann die Kontrahenten gesagt haben ‚naja gut, dann machen wir das so‘.“ (Interview Initiative Baustopp, 367) In der Gruppe gibt es nicht nur unterschiedliche Einschätzungen bezüglich des Entscheidungsverfahrens, sondern auch unterschiedliche Verständnisse, was diese Verfahren jeweils bedeuten. Während Konsens im eingangs angeführten Zitat einen gemeinsamen Einigungsprozess während des Plenums meint, zielt dieser Konsensbegriff auf die Vermittlung zwischen starken Positionen ab, ohne dass dafür eine Beteiligung der gesamten Gruppe für notwendig erachtet wird.

Initiative Naturerhalt

Die Initiative Naturerhalt kennt Abstimmungen als Mittel der Entscheidungsfindung (Interview Initiative Naturerhalt, 727). Wenn sich die Gruppe nicht einig ist, „dann haben wir abgestimmt. Das haben wir schon gemacht [...]. Das geht dann ganz demokratisch zu.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 726) Aber auch hier sind Abstimmungsentscheidungen selten, die Aktiven schildern einen eher pragmatischen Umgang mit Entscheidungen.

> Ich glaube, da hat auch jeder so einen Schutzmechanismus, wir sind eben auch keine 20 mehr, und haben schon Erfahrung auch mit Umgang mit Menschen, wo ich sage

> [...] „lass die das machen, wenn die das unbedingt machen will, lass sie, Du musst ja nicht mitmachen“. (Interview Initiative Naturerhalt, 510)

Die Darstellung der berichteten Entscheidungsverfahren verdeutlicht, dass der Blick auf die formalen Verfahren nicht sehr aussagekräftig ist, um zu verstehen, wie strategische Entscheidungen zustande kommen. Verfahren wie Konsensabfragen oder Mehrheitsentscheide werden von Aktiven aller Gruppen als legitimes Mittel der Entscheidungsfindung wahrgenommen. Die Aktiven unterstützen demokratische Normen und den Anspruch, Entscheidungen gemeinsam und gleichberechtigt zu treffen. Tatsächlich gibt es aber keine übereinstimmenden Beschreibungen des jeweils gültigen Verfahrens in einer Gruppe. Dies illustriert, dass es keine Praxis formaler, demokratischer Entscheidungen gibt, was auch durch die Aktiven selbst bestätigt wird. Die Gruppen finden also in aller Regel einen anderen Umgang mit Meinungsverschiedenheiten als Abstimmungen. Somit lässt sich festhalten, dass strategische Entscheidungen gerade nicht das Ergebnis eines formalen und bewussten Entscheidungsprozesses sind. Dennoch ist die Annahme einiger Befragter, dass die Initiativen schlicht keine grundsätzlichen Entscheidungen treffen, empirisch nicht haltbar. Schließlich haben sie alle unterschiedliche Wege eingeschlagen, definieren ihre Vorgehensweise und ihren Tätigkeitsbereich. Dies wird in vielen Initiativen vage als Diskussions- oder Einigungsprozess geschildert. Den Mitgliedern der Initiativen gelingt es an dieser Stelle nicht, das tatsächliche Zustandekommen von Entscheidungen eindeutig zu beschreiben. Da die Gruppen geprägt sind durch eine große Heterogenität an Einschätzungen, Überzeugungen und Interessen, ist das Zustandekommen von Entscheidungen für die strategische Ausrichtung zentral. Der Umgang mit Vorschlägen, Entscheidungen und Konflikten wird in Kapitel 8.5 dargestellt.

8.1.3 Arbeitsteilung und Rollen

Die Arbeit der Initiativen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten. Obwohl prinzipiell alle Arbeitsbereiche allen offenstehen, lassen sich Arbeitsteilung und etablierte Verantwortlichkeiten beobachten. Für das Zustandekommen von Strategien ist dabei von Relevanz, inwieweit mit einzelnen Rollen Steuerungsmöglichkeiten strategischer Entscheidungen verknüpft sind.

Da von den vier näher untersuchten Gruppen keine Initiative als Verein organisiert ist, entfallen die vereinsrechtlich vorgeschriebenen Ämter. Die Verantwortlichkeiten sind meist informell, wurden nicht beschlossen und meist nicht festgeschrieben. Eine Aus-

nahme ist die Transition Town-Initiative, die für die einzelnen Arbeitsgruppen jeweils explizit Ansprechpersonen festgelegt hat. Die Verantwortlichen sind nicht an jeder Aktion der Arbeitsgruppe beteiligt, aber so aktiv und informiert, dass sie stets Auskunft geben können.

> Das haben wir meistens, dass wir so einen Ansprechpartner haben, für die verschiedenen Projekte, der auch auf der Website zu erkennen ist, falls man da neu mitmachen möchte, und der [...] die Oberhand hat und dann auch Aufgaben delegiert. (Interview, 320)

Für andere Verantwortlichkeiten oder Rollen gilt jedoch, dass sie in mehreren der hier untersuchten Initiativen zu finden sind. Dabei kann es sein, dass mehrere Personen im Wechsel eine Rolle übernehmen oder eine Person mehrere Rollen innehat. Einige dieser Rollen stehen nicht allen offen, sondern ergeben sich durch den beruflichen Hintergrund der Personen oder durch ihr persönliches Netzwerk. Bei anderen handelt es sich um Aufgaben innerhalb der Gruppe, die potentiell von allen erledigt werden könnten. Die Möglichkeiten, eine bestimmte Rolle auszufüllen, sind also ungleich verteilt.

(Presse-)Sprecher

Zwei Gruppen haben Sprecher, die von der Gruppe als solche anerkannt sind. Sie sind die ersten Ansprechpersonen innerhalb der Initiative, insbesondere gegenüber der Presse. Die beiden anderen Initiativen haben die Kommunikation mit der Presse und die Ansprechbarkeit der Gruppe getrennt. Personen, die die öffentliche E-Mail-Adresse verwalten, sind nicht notwendigerweise auch Ansprechpersonen für die Presse, sie können die Informationen und Anfragen auch weiterleiten. In der Transition Town-Initiative wird die Öffentlichkeitsarbeit von einer AG übernommen. Personen, die die Rolle eines (Presse-)Sprechers oder einer Sprecherin ausfüllen, gestalten die Inhalte, die die Initiative nach außen kommuniziert.

Vorbereitung des Treffens/Moderation

Die Treffen der Initiative Naturerhalt laufen ohne eine explizite Einladung oder eine Tagesordnung ab. Auch gibt es hier in aller Regel keine Moderation. Repräsentative oder steuernde Rollen werden nicht für notwendig gehalten.

> Wir haben ja auch keinen Vorsitzenden, oder keinen Schriftführer oder Sprecher oder was man normalerweise so hat, jeder spricht, da braucht man einfach sagen zu

> können und ich glaube, das funktioniert ganz gut. (Interview Initiative Naturerhalt, 79)

Bei den anderen Gruppen gibt es jeweils Personen, die das Treffen vorbereiten. In zwei Initiativen ist es meist die selbe Person, die einlädt, eine vorläufige Tagesordnung verschickt und die Treffen moderiert. Er „ist ja ein bisschen sozusagen Vorsitzender [...], dadurch, dass er auch die Einladungen häufig organisiert, dass er den Raum organisiert, dass er die Protokolle dankenswerter Weise übernimmt, wo keiner ‚Hier' schreit." (Interview, 126)

Bei der Transition Town-Initiative wechselt die Moderation und die Vorbereitung der Treffen rotiert – allerdings nicht zwischen allen. Die Gruppe hat hierfür kein formales System etabliert, vielmehr handelt es sich um einen informellen Mechanismus, dessen Funktionsweise nicht allen Beteiligten völlig klar ist.

> Es funktioniert halt. [...] Anscheinend gibt es halt echt ein paar engagierte Leute, die das halt irgendwie so im Griff behalten. [...] Ich hab jetzt auch nicht den Eindruck, dass es da irgendwie eine [...] Struktur gibt, oder so was, ne? Also, ich weiß es nicht. Es ist halt klar, dass einmal im Monat die [...] Treffen stattfinden und irgendjemand kümmert sich halt darum. (Interview Transition Town-Initiative, 415)

Die Moderation steuert die Gespräche und übernimmt die Vorstrukturierung der Treffen.

Pädagogisch Interessierte

Zwei Initiativen sind im Bildungsbereich aktiv. In beiden gibt es Personen, die im pädagogischen Bereich tätig waren und hier ihren Schwerpunkt sehen. Sie sind zentral in sämtliche Aktivitäten im Bildungsbereich eingebunden. Wichtig sind insbesondere die Kontakte vor Ort. Ein Aktive ist „Lehrerin, ausgebildete, und hat da ihr Interesse, deswegen auch ihr Zugang hier zur Schule und zu den Kindern, zu den Kitas, da ist [...sie] also wirklich kompetent." (Interview, 248) Wie alle Personen, die in bestimmten Bereichen einen professionellen Hintergrund haben, werden sie als Expertinnen und Experten für die Arbeit in der Initiative herangezogen. So werden sie gefragt, wenn es darum geht, Unterrichtseinheiten zu gestalten oder Themen altersspezifisch aufzuarbeiten (Interview, 135). Sie haben somit im pädagogischen Bereich einen großen Gestaltungsspielraum.

Informationen aus der Politik

In zwei Initiativen gibt es Personen, die aktiv in die Lokalpolitik eingebunden sind. Sie übernehmen die Aufgabe, von politischen Prozessen und Diskussionen zu berichten. Vielfach nehmen sie auch Anregungen aus den Treffen mit und stellen Nachfragen innerhalb des politischen Betriebs. Eine Aktive „ist unsere Ansprechpartnerin, vor allen Dingen was die [... lokale Politik] anbelangt, und [...] auch gestern Abend ist sie gleich wieder aktiv geworden, gestern war die Ausschusssitzung." (Interview, 248) Damit verknüpft ist die Aufgabe der „reality definition", die Einschätzung der politischen Lage für die Gruppe. Dieser Aspekt ist für die Initiativen unterschiedlich relevant, je nach dem, wie zentral politische Gelegenheiten für ihre Arbeit sind.

Informationen zu lokalen Ereignissen

In den Gruppen gibt es Personen, die insbesondere lokale Veränderungen beobachten und der Gruppe davon berichten. Dadurch erhalten die Treffen einen stark informativen Charakter. Diejenigen, die kommen, erfahren, was in dem direkten Umfeld im Kontext ihres Interessengebiets passiert. Geteilt werden Beobachtungen, Gehörtes aus Gesprächen, aber auch Mitteilungen aus der Presse. In einer Initiative gibt es eine Person, die regelmäßig einen Pressespiegel zu den jeweils für die Initiative relevanten Berichten erstellt und vorstellt. Informiert wird aber nicht nur über Themen, die in direktem Zusammenhang mit der Arbeit der Initiative stehen, sondern auch allgemein über lokale Veränderungen. Eine Aktive „bringt das öfters mal rein und sagt, ja, hier soll jetzt demnächst ein Spielplatz gebaut werden [...] oder so und dann und dann ist die Begehung." (Interview, 358) Auch für diese Rolle ist kennzeichnend, dass sie zur „reality definition" beiträgt und Gelegenheiten als Entscheidungsanlässe an die Gruppe heranträgt.

Kassenführung

Die Initiativen, die über eine Kasse oder ein Konto verfügen, haben auch Personen, die die Gelder jeweils verwalten. In den Treffen wird von Zeit zu Zeit ein Kontostand angegeben, in einer Initiative gibt es jährlich eine ausführliche Übersicht und eine Kassenprüfung. Wer das ist und wie viel Geld der Gruppe zur Verfügung steht, ist aber nicht allen Mitgliedern in allen Initiativen immer klar. „Ich glaube, es gibt jetzt auch eine Person, die so ein bisschen Geld verwaltet." (Interview, 389) Das Verständnis dieser Aufgabe ist eher pragmatisch. „Das ist halt auch praktisch, wenn das [Geld] bei einer

Person liegt und nicht bei fünf verteilt.“ (Interview, 389) Die geringe Bedeutung finanzieller Ressourcen (siehe Kap. 6.1) weist darauf hin, dass die Rolle der Kassenführung zwar für die Arbeitsorganisation, nicht aber für Entscheidungen zentral ist.

Strategische Leitung

In drei Initiativen gibt es Personen, die die strategische Ausrichtung der Initiative im Blick haben. In zwei Initiativen sind es die oft als Sprecher bezeichneten Personen, von denen strategische Anstöße und Impulse ausgehen.

> Wenn man so will, ist das was an strategischen und taktischen Überlegungen kam, meist auf meinem Mist .... [...] Ich habe immer eigentlich Vorschläge gemacht und dann wurde es leicht verändert meistens irgendwie auch so übernommen. (Interview, 195)

Aber auch wenn es keine klare Verantwortlichkeit für strategische Ideen gibt, gibt es in der Gruppe ein Bewusstsein dafür, wer diesen langfristigen Blick auf die Arbeit hat. „Die ist da, geht da ein bisschen strategischer vor. Ich könnte das nicht.“ (Interview, 835) Personen, die diese Rolle innehaben, übernehmen eine Einschätzung und Vorstrukturierung strategischer Entscheidungen.

Photographische Dokumentation

In allen Gruppen gibt es Personen, die häufig die photographische Dokumentation der Aktionen übernehmen. Zudem gibt es einige Aktive, die unerwünschte Veränderungen dokumentieren und damit die Öffentlichkeitsarbeit der Initiative unterfüttern.

> Der ist ja immer überall mit seinem Photoapparat zur Stelle und macht wirklich gute Photos und gut, meine ich, dass Du, wenn du das Gelände ein bisschen kennst, weißt Du immer genau, wo er ist. Und das macht wirklich viel aus, dass Du wie so eine Dokumentation hast. (Interview, 135)

Diese Dokumentationen eröffnen der Gruppe Handlungsoptionen insbesondere bei der Ausgestaltung ihrer Aktivitäten.

Netzwerker

Alle Initiativen haben Netzwerker und Netzwerkerinnen. Dabei handelt es sich in der Regel um mehrere Personen, die Kontakte nach außen, zu anderen Initiativen, zu den Medien oder in die Politik pflegen. Über diese Kontakte können Gelegenheiten an die Gruppe herangetragen werden. Zudem können Kontakte genutzt werden, um Unterstützung für die Initiative anzufragen.

Webmaster

Eine weitere Aufgabe, die bei den Initiativen in der Hand von Einzelpersonen liegt, ist die Pflege der Website. In der Transition Town-Initiative ist der administrative Teil klar bei einer Person (Interview, 469), während die Inhalte sowie Texte für Facebook und Twitter aus der Arbeitsgruppe kommen. In den anderen Initiativen haben sich auch nur wenige in die Verwaltung der Homepage oder des Facebook-Accounts eingearbeitet (Interview, 155). Sie prägen und kontrollieren damit die Außendarstellung der Gruppe.

8.1.4 Bedeutung der Organisationsstrukturen für strategische Entscheidungen

Organisationsstrukturen haben Auswirkungen auf die Art und Weise, wie (strategische) Entscheidungen getroffen werden. Die Häufigkeit der Treffen hat Einfluss darauf, welche Entscheidungen dort gemeinsam getroffen werden können und wie groß der Bedarf ist, zwischen den Treffen zusätzliche Entscheidungen herbeizuführen. Deutlich wurde, dass aufgrund der teilweise unterschiedlichen Zugänge zu Kommunikationsstrukturen die Teilhabe aller an Entscheidungen eingeschränkter ist, wenn diese zwischen den regulären Treffen herbeigeführt werden. Die Frequenz der Treffen in Kombination mit der Organisation von ergänzenden Kommunikationsmöglichkeiten strukturiert Teilhabemöglichkeiten. Entscheidungsverfahren regeln, inwieweit die Beteiligten das Ergebnis mitbestimmen können. Während demokratische Ideale, die allen Anwesenden die gleichen Mitsprachemöglichkeiten einräumen, in allen Gruppen hohe Wertschätzung genießen, sind sie in der Praxis nicht verankert. Entscheidungen sind in aller Regel nicht klar als solche zu erkennen, der genaue Prozess bleibt in der Schilderung diffus. Dies eröffnet Interpretationsspielräume sowohl bei der Frage, ob etwas bereits entschieden ist, als

auch bei dem genauen Ergebnis der Entscheidung.[1] Die Gestaltung der Aushandlungs- und Diskussionprozesse wird deshalb in Kapitel 8.5 genauer untersucht.

Die Entwicklung verschiedener spezialisierter Rollen legt nahe, dass nicht alle Mitglieder alle Arten von Aufgaben übernehmen. Arbeitsteilung an sich führt nicht notwendigerweise zu Hierarchien oder Machtgefälle innerhalb der Gruppe und impliziert nicht automatisch einen unterschiedlich großen Einfluss auf strategische Entscheidungen. Allerdings gibt es Rollen, die eher zur Einflussnahme prädestiniert sind als andere. Während einzelne Rollen vor allem die Ausgestaltung bestimmter, begrenzter Bereiche umfassen, wie das bei pädagogisch Interessierten der Fall ist, sind die Rollen der Moderation oder des strategischen Planens aufgrund ihrer übergeordneten Funktion potentiell richtungsweisender für die Initiativen. Hier stellt sich die Frage nach der Rotation und Kumulation von Rollen. Bevor aber diskutiert wird, inwieweit einzelne unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf den Prozess nutzen können, wird zunächst dargestellt, welche Mechanismen bei der Verteilung der Rollen zum Tragen kommen und in welchem Zusammenhang dies mit der Übernahme von Aufgaben steht.

8.2 Zuschreibung von Kapital

Die Verteilung von Rollen innerhalb von Basisgruppen erfolgt nicht zufällig. Vielmehr handelt es sich um einen sich wechselseitig beeinflussenden Prozess der Zuschreibung von Kompetenzen beziehungsweise Kapital einerseits und der Übernahme von Aufgaben andererseits. Mitglieder von Gruppen schreiben einander unterschiedliche Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen zu. Diese wurden im theoretischen Teil der Arbeit als verschiedene Formen des *Leadership Capital* beschrieben. Die Ausgangsüberlegung war, dass Führungspersonen in den Gruppen mehrere Kapitalarten auf sich vereinen und diese Zuschreibungen zur Einflussnahme nutzen können. Darüber hinaus ist die Zuschreibung von Kapital eng verknüpft mit der Zuschreibung spezifischer Aufgaben, die Gestaltungsspielräume eröffnen können.

1 Dies kann dadurch begrenzt werden, dass Entscheidungen im Protokoll festgehalten werden, aber auch dort ist der Interpretationsspielraum größer, wenn nicht angegeben wird, welche Entscheidung mit welchem Abstimmungsergebnis getroffen wurde.

Die Analyse der Verteilung von Kapital verdeutlicht somit einen weiteren Aspekt der Machtstruktur in Basisgruppen. Die Zuschreibung von Kompetenzen wird dann als Möglichkeit zur Einflussnahme betrachtet, wenn der Arbeitsbereich der Gruppe insgesamt wichtig ist und einigen für ihre Arbeit mehr Anerkennung zuteil wird als anderen. Im Folgenden werden die verschiedenen Kapitalarten vorgestellt und herausgearbeitet, inwiefern sie in den Initiativen unterschiedliche Machtpotentiale eröffnen.

8.2.1 Kulturelles Kapital in den Initiativen

Kulturelles Kapital umfasst die Zuschreibung von Wissensbeständen oder Fähigkeiten zur Einschätzung von Situationen. Die Zuschreibung eröffnet somit Machtpotentiale in der Kommunikation mit anderen Akteuren, aber auch in Hinblick auf die „reality definition".

Öffentliche Darstellung der Gruppe (*Universalistic Cultural Capital*)

Die Gruppen legen unterschiedlich viel Wert auf Öffentlichkeitsarbeit und verfolgen damit auch unterschiedliche Ziele. Die Fähigkeit zugesprochen zu bekommen, öffentlich für die Gruppe zu sprechen, ist nicht in allen Initiativen eine Form von Kapital. In der Transition Town-Gruppe ist eine Arbeitsgruppe für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Der Fokus dieser AG liegt aber nicht darauf, gemeinsam erarbeitete Forderungen der Gruppe in den Medien zu verbreiten und damit öffentlich Druck auszuüben.

> Wir haben ja so ne Öffentlichkeitsarbeits-AG und, da geht es für uns eher darum, neue Interessenten für [... uns] zu finden, Interessenten, Aktivisten, oder nenn' es, wie Du möchtest, Leute, die halt mitarbeiten. (Interview Transition Town-Initiative, 378)

Personen, die hier aktiv sind, vertreten nicht die Positionen der Initiative, sondern haben zum Ziel, auf den eigenen Kanälen Aktivitäten sichtbar zu machen und zum Mit- und Nachmachen einzuladen (Interview Transition Town-Initiative, 228). Es ist nicht der Anspruch der Gruppe, in öffentlichen Medien Gehör zu finden (Interview Transition Town-Initiative, 317). „Keine Pressemitteilungen, genau, weil in dem Sinne sind die Sachen, die wir machen, nicht mitteilungsbedürftig, sondern sprechen für sich selbst." (Interview Transition Town-Initiative, 305) Wenn Medienkontakte zustande kommen, gehen sie nicht von der Initiative aus. „Also gut, wir waren schon auch im Radio und [...]

im Fernsehen waren wir auch. Aber es ist eher, dass die uns gefragt haben als andersherum“ (Interview Transition Town-Initiative, 325). Aus dem informierenden Ansatz heraus folgt, dass die Aktiven die Texte schreiben sollten, die die Aktivitäten umsetzen, da sie am besten darüber berichten können. Die Öffentlichkeits-AG ist dafür zuständig, nach Texten zu fragen und die Informationen auf der Homepage zu veröffentlichen (Interview Transition Town-Initiative, 382). Während es der Gruppe also wichtig ist, dass die Öffentlichkeit informiert wird, ist das Verfassen von Texten breit gestreut und stellt somit keine Grundlage für die Zuschreibung von Kapital dar. Die Kontrollmöglichkeiten, die sich für die Öffentlichkeits-AG ergeben, sind nicht inhaltlicher Natur, sondern umfassen die technische Seite, das Einstellen der Texte auf der Homepage oder bei Facebook.

Der Initiative Baumschutz ist es wichtig, medial präsent zu sein. Zwar werden auch in dieser Initiative keine Pressemitteilungen verfasst, es werden aber regelmäßig Artikel geschrieben. Diese werden in einer lokalen Monatszeitung publiziert, die kostenlos an die Haushalte verteilt wird. Bei Aktivitäten der Initiative wird die Redaktion informiert und eingeladen. Ähnlich wie in der Transition Town-Initiative ist auch in der Initiative Baumschutz das Verfassen der Texte nicht auf eine Person konzentriert, die Aufgabe wird während der Treffen verteilt (Interview Initiative Baumschutz, 459). Während es bei der Transition Town-Initiative vor allem um Informationen über Aktivitäten geht, ist bei der Initiative Baumschutz die inhaltliche Ausrichtung wichtiger. „Das erhoffen wir jetzt auch mit der zukünftigen Artikelserie, die Bewohner eben darauf aufmerksam zu machen, nicht, und was da so alles dran hängt“ (Interview Initiative Baumschutz, 153). Artikel in anderen Zeitungen sind die Ausnahme und werden nicht von der Gruppe geplant (Interview Initiative Baumschutz, 475). Obwohl die Öffentlichkeitsarbeit damit allen zugänglich ist, gibt es mit dem Sitzungsleitenden, der die öffentliche E-Mail-Adresse verwaltet, viele Artikel schreibt und die Homepage der Initiative bearbeitet, eine Person, die zentral für die Außenkommunikation ist. Während eines Treffens wurde diskutiert, ob nicht alle Artikel vor ihrer Publikation in der Monatszeitschrift an ihn geschickt werden sollten, um eine gewisse Einheitlichkeit zu gewährleisten. Der Vorschlag wurde zwar, unter anderem von ihm selbst, vehement abgelehnt (Treffen Initiative Baumschutz), macht aber die Zuschreibung von Kapital in diesem Bereich deutlich.

In der Initiative Naturerhalt ist die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit umstritten, wobei zwischen Medienkontakten und den eigenen Kommunikationskanälen zu trennen ist. Die Initiative informiert über eine Homepage und über einen Facebook-Account. Wäh-

rend die Facebook-Seite sehr regelmäßig gepflegt wird, ist für die Pflege der Homepage eine Person verantwortlich, die nur unregelmäßig bei den Treffen ist und wenig Aktualisierungen vornimmt. Den Facebook-Zugang haben zwei Personen aus der Gruppe, aber meist schreibt nur eine die Texte (Interview Initiative Naturerhalt, 251). Die Entscheidung darüber, was wann kommuniziert wird, liegt damit de facto bei einer Person. Facebook wird aber nur von wenigen Mitgliedern eine hohe Bedeutung beigemessen. Einige besuchen die Seite nie und wissen nicht genau, wie sie die Seite im Internet erreichen können (Treffen Initiative Naturerhalt).

Anders ist der Umgang mit Pressemitteilungen und Presseanfragen. Aufgrund der gemachten Erfahrungen halten einige in der Gruppe Pressemitteilungen für wenig erfolgversprechend, da sie nicht publiziert werden. „Wir haben mehrere Sachen an die Zeitung geschrieben, oder so, kam nichts“ (Interview Initiative Naturerhalt, 679; ähnlich Interview, 75). Das führte dazu, dass die Gruppe das Schreiben von Pressemitteilungen praktisch eingestellt hat. „Machen wir nicht mehr. Wozu? Die reagieren ja nicht auf uns.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 687) Der direkte Kontakt zur Presse wird jedoch in Einzelfällen auch weiterhin gesucht. So reagiert die Gruppe beispielsweise mit offenen Briefen auf Missstände oder mit Leserbriefen auf erfolgte Berichterstattung (Interview Initiative Naturerhalt, 667). Erhält die Gruppe Presseanfragen, so ist ihr ihre Unabhängigkeit und das Setzen von eigenen Inhalten wichtig. Es wird darauf geachtet, dass die Initiative als seriöse und konstruktive Kritikerin wahrgenommen wird.

> Und da hat irgendjemand gestreut, dass dann Bürger da Bambule machen wollen. [...] hat uns kontaktiert und er möchte uns da gerne denn da vor Ort treffen. Hab ich gesagt, also: erstens [...] wir arbeiten um diese Zeit und zweitens: so lange wir die Akten nicht selber eingesehen haben, werden wir uns da nicht zu äußern. [...] Wenn [...] wir was wollen, dann kontaktieren wir Sie. (Interview Initiative Naturerhalt, 675)

Zu einer Zeitung besteht ein engerer Kontakt, hier schreibt vor allem ein Mitglied der Gruppe von Zeit zu Zeit Texte (Interview Initiative Naturerhalt, 186). Sowohl bei Presseanfragen als auch bei selbst verfassten Texten wird Wert darauf gelegt, die Inhalte gemeinsam abzustimmen. Sie dürfen nicht von einzelnen ohne Rücksprache im Namen der Initiative veröffentlicht werden (Treffen Initiative Naturerhalt).

Die bisher genannten Formen der Öffentlichkeitsarbeit sind somit in dieser Initiative keine Grundlage für die Zuschreibung von Kapital. Anders ist es bei nicht medial-

vermittelter Kommunikation. Die Fähigkeit, Fremde anzusprechen und über das Thema zu informieren, erfährt große Wertschätzung. Ein Gruppenmitglied

> kann acht Stunden ohne Unterbrechung reden und auch wirklich mit so einer Begeisterung, und, die kann wirklich, ach, ich finde das unglaublich, 100 Mal das Gleiche sagen, wenn 100 Leute vorbeigelaufen kommen und jedes Mal hört es sich so an, als ob sie das zum ersten Mal sagt. [...] Also wunderbar, das macht die wirklich toll! (Interview Initiative Naturerhalt, 135)

Während diese Form der Öffentlichkeitsarbeit große Spielräume bei der inhaltlichen Gestaltung ermöglicht, ist sie gleichwohl wenig geeignet, strategische Entscheidungen zu strukturieren. Innerhalb der Gruppe handelt es sich viel mehr um symbolisches als um kulturelles Kapital.

Bei der Initiative Baustopp hat die Öffentlichkeitsarbeit verglichen mit den anderen Initiativen den höchsten Stellenwert. Die Herstellung von Öffentlichkeit ist für einige aus der Gruppe das einzige Machtmittel, über das die Initiative verfügt, um Veränderung anzustoßen. Daher kommt der Öffentlichkeitsarbeit eine besondere Bedeutung zu (Interview Initiative Baustopp, 148). In regelmäßigen Abständen werden Pressemitteilungen hauptsächlich an die Lokalpresse verschickt (Interview Initiative Baustopp, 371). Die Texte werden dabei meist in einer Kleingruppe ausgearbeitet. Da sich die Initiative nur alle zwei bis vier Wochen trifft, Pressetexte aber aktuell sein müssen, werden die Texte oft unabhängig von den Treffen verfasst (Interview Initiative Baustopp, 196, Interview, 93).

Die Verschickung der Pressemitteilungen ist eine Aufgabe, die nur wenige Mitglieder übernehmen können (Interview Initiative Baustopp, 189). Wichtig sind hier vor allem Personen, die über die Initiative hinaus gut vernetzt sind, Presseverteiler angelegt und gepflegt haben. „Presseverteiler habe ich natürlich aus anderen Zusammenhängen.“ (Interview Initiative Baustopp, 276) Diejenigen, die selbst keinen Presseverteiler haben, können keine Pressemitteilungen verschicken und nicht im Namen der Initiative an die Öffentlichkeit gehen. Besonders aktiv ist die Person, die auch die Treffen leitet und die Gesamtentwicklung der Initiative mitprägt. Er tritt häufig als Verantwortlicher im Sinne des Presserechts auf und ist der Hauptansprechpartner für Interviews (Interview Initiative Baustopp, 210, Interview, 216).

Die Pressearbeit wird damit sowohl inhaltlich als auch technisch von wenigen kontrolliert. Während der Treffen wurden Entwürfe für Pressemitteilungen nie diskutiert, die Einflussnahme der gesamten Gruppe auf die konkreten Inhalte ist also stark eingeschränkt.[2] Anders ist es bei der Erstellung von Öffentlichkeitsmaterialien. So hat die Initiative Flyer und Informationsmaterial erstellt, bei dem die Inhalte gemeinsam während der Treffen diskutiert wurden. Auch bei der Verteilung des Materials waren alle Mitglieder beteiligt, warfen Informationen in Briefkästen, organisierten Stände für die Unterschriftensammlungen und suchten das direkte Gespräch. Diese Form der Öffentlichkeitsarbeit ist damit keine Quelle kulturellen Kapitals. Im Gegensatz zu den anderen Initiativen spielt die Information über die eigenen digitalen Medien eine geringere Rolle. Die Initiative hat keine eigene Homepage,[3] bei zwei Homepages besteht jedoch die Möglichkeit, Informationen zu veröffentlichen (Interview Initiative Baustopp, 224).

Die Übersicht über den Umgang mit Öffentlichkeitsarbeit hat deutlich gemacht, dass *Universalistic Cultural Capital* nicht in allen Initiativen als Kapital fungiert. An dieser Stelle ist zwischen der Zuschreibung von Anerkennung und Kompetenz und dem Eröffnen von Gestaltungsspielräumen zu unterscheiden. Da es sich bei Kapital um eine gruppeninterne Zuschreibung handelt, kann ein großer Gestaltungsspielraum unter Umständen für interne Diskussionen irrelevant sein, wenn der Bereich, in dem der Gestaltungsspielraum besteht, für die Gruppe wenig Relevanz hat. Während das, was einzelne im Namen der Initiative tun, zwar die persönliche Einschätzung der Gruppenstrategie und auch die Tätigkeiten der Gruppe prägt, ist die Zuschreibung von Anerkennung nötig, um Einfluss auf den strategischen Aspekt des öffentlichen Auftretens innerhalb eines Diskussionsprozesses nehmen zu können. Dies ist bei den Initiativen Baumschutz und Baustopp, nicht aber bei den beiden anderen der Fall.

Kommunikation mit anderen (*Transcultural Skills* und *Localized Cultural Capital*)

Der Fähigkeit, mit anderen Gruppen oder Organisationen in Kontakt zu treten, die eventuell „eine andere Sprache sprechen“, hat keinen hohen Stellenwert bei den Initiativen. Bündnisse werden meist mit ähnlichen Gruppen eingegangen, in der Regel mit

2 In den Interviews wurde geschildert, dass die Texte teilweise in Kleingruppen besprochen wurden. Da ich nicht Teil dieser Gruppen war, liegen mir hierzu keine genauen Informationen vor.

3 Kurz nach Ende meiner intensiven Feldarbeit wurde eine eigene Homepage erstellt.

anderen Bürgerinitiativen. Kontakte zu anderen Gruppen, beispielsweise zur Politik oder zu Verbänden, erfordern unter Umständen auch *Transcultural Skills*, stellen jedoch mehr eine Form des sozialen als des kulturellen Kapitals dar. Eine Ausnahme bildet der pädagogische Bereich. Die Kompetenz, mit Kindern zu interagieren und Veranstaltungen zu gestalten, wird denjenigen zugeschrieben, die über eine pädagogische Ausbildung verfügen. Da der berufliche Hintergrund hier aber zentral ist, handelt es sich um eine Form des Fachwissens.

Da sich in den Initiativen Betroffene zusammengeschlossen haben, ist die eigene Betroffenheit oder das Wissen um die Lebensumstände der Betroffenen in den Initiativen keine Grundlage für die Zuschreibung von Kapital. Eine Ausnahme stellt die Initiative Baustopp dar. Während die Mehrzahl der Mitglieder in der Nähe des Bauprojekts wohnt, gibt es eine Person in der Initiative, die dort auch ein Gewerbe betreibt. Ihr wird die Kompetenz zugesprochen, die Situation derjenigen zu schildern, die im Umfeld arbeiten. Sie wird regelmäßig gebeten, die Initiative zu informieren und übernimmt für diesen Teilbereich die „reality definition“ für die Gruppe (Treffen Initiative Baustopp).

Die Fähigkeit zur Kommunikation mit anderen Organisationen oder Betroffenen ist also nur in einem Fall Grundlage der Zuschreibung von Kompetenz. Wenn die Gruppe jedoch anerkennt, dass die Person legitimerweise für die Gruppe spricht, kann dies zur Einflussnahme auf strategische Entscheidungen genutzt werden.

Fachwissen: inkorporiertes kulturelles Kapital

Fachwissen spielt bei den untersuchten Gruppen eine wichtige Rolle, da es vielfach die Grundlage der Arbeit in den Initiativen darstellt.

Für die Initiative Naturerhalt ist Wissen deshalb so zentral, weil Information und Aufklärung ihren Arbeitsschwerpunkt darstellen. Dadurch setzen sie sich in ihrer Wahrnehmung von denjenigen ab, die nur kritisieren. „Und dann haben wir wirklich recherchiert über alles Mögliche, [...] Altlastenkataster, was wollen die überhaupt bauen, Akteneinsichten in die Baupläne und dann im Umweltschutz.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 187) Fachwissen wird aber nicht unbedingt einzelnen aus der Gruppe zugeschrieben, sondern ist etwas, worüber die Gruppe als Ganzes verfügt. Anfragen werden gemeinsam diskutiert und das vorhandene Wissen zusammengetragen.

> Und jeder, der uns irgendwas fragt, kriegt ne halbwegs, ich bilde mir ein, ne halbwegs kompetente Antwort. Weil wir wissen teilweise über manche Sachen besser Bescheid als unser Umweltamt, zum Beispiel, denen ist das Wurst. (Interview Initiative Naturerhalt, 707)

Während in der Wahrnehmung der Mitglieder Umweltwissen relativ gleich verteilt ist, wird es für den pädagogischen Bereich anders wahrgenommen. Ein Mitglied wird hier als Expertin betrachtet. Sie wird aber nicht gebeten, Aufgaben in diesem Feld alleine zu übernehmen, sondern ihr Wissen und ihre Einschätzungen zu teilen.

In der Initiative Baumschutz gibt es vor allem zwei Personen, denen Fachwissen zugesprochen wird. Dies basiert einmal auf beruflicher Expertise (Interview Initiative Baumschutz, 255), im anderen Fall auf Wissen, das sich der Aktive im Laufe des Engagements erarbeitet hat (Interview Initiative Baumschutz, 112). Geben sie Einschätzungen zu bestimmten Situationen ab, so wird ihrer Meinung ein hohes Gewicht beigemessen (Treffen Initiative Baumschutz). Auch in dieser Gruppe gibt es eine ausgebildete Pädagogin. Anders als bei der Initiative Naturerhalt wird sie weniger gebeten, Wissen weiterzugeben, sondern eher Bildungsaktivitäten auszugestalten und die Organisation zu übernehmen (Treffen Initiative Baumschutz).

Die Initiative Baustopp ist thematisch sehr breit aufgestellt und behandelt neben Umweltfragen auch andere Themen, die meist von einzelnen Personen bearbeitet werden, denen in diesem Bereich Expertise zugeschrieben wird. Ein Mitglied „versucht jetzt Natur und Gesundheit jetzt irgendwie zusammenzubringen oder möchte natürlich nachweisen, [...] dass man auch nur gesund leben kann in einer gesunden Umwelt“ (Interview Initiative Baustopp, 103). Einem anderen wird hingegen mehr Wissen in den Bereichen Umweltschutz und Verwaltungshandeln zugeschrieben.

> Der hat natürlich sehr große Einsicht auch in die Entwicklung und in die Natur und in die Gesetze. Der ist ehemaliger Verwaltungsmensch, ne, und ist da sehr penibel und genau, ist auch eigentlich auch unverzichtbar. (Interview Initiative Baustopp, 103)

Während Mitglieder der Initiative Naturerhalt also tendenziell fachliche Generalistinnen und Generalisten sind, ist Wissen in der Initiative Baumschutz stärker konzentriert. In der Initiative Baustopp hingegen wird verschiedenen Personen Expertise in jeweils einem Fachbereich zugeschrieben.

Diese drei Initiativen suchen auch den Kontakt zu externer fachlicher Expertise. Für Initiativen im Umweltbereich ist biologisches Fachwissen wichtig, zwei Initiativen haben eng mit Biologinnen und Biologen zusammengearbeitet (Interview, 417, Interview, 55). Aber auch andere Fachleute, zum Beispiel aus der Verwaltung, werden angefragt (Interview Initiative Baumschutz, 244).

In der Transition Town-Initiative ist meist eine andere Form von Wissen relevant, biologische Analysen oder rechtlich-politische Einschätzungen spielen hier eine geringere Rolle. Zwar gibt es Personen, die über dieses Wissen verfügen[4], die Gruppe greift aber selten darauf zurück. Je nach Aktion kann ganz unterschiedliches Wissen plötzlich zentral werden. Als eine Photoaktion geplant wurde, bekam eine Photographin plötzlich die Rolle der Expertin zugeschrieben (Interview Transition Town-Initiative, 977, Treffen Transition Town-Initiative). Dieses Wissen ist nur in spezifischen Situationen relevant, daraus lässt sich kein allgemeines Kapital ableiten. Wichtiger ist in dieser Gruppe Wissen um Zugänge, wie zum Beispiel zu Geld, aber auch zu möglichen Partnerorganisationen (Interview Transition Town-Initiative, 344). Zentral sind darüber hinaus Prozesskompetenzen, also Wissen über die Entwicklung von Projekten und Projektmanagement (Interview Transition Town-Initiative, 690). Ähnlich wie bei der pädagogischen Expertise in der Initiative Baumschutz liegt der Schwerpunkt nicht darauf, das Wissen weiterzugeben, sondern vielmehr, entsprechende Moderations- oder Steuerungsaufgaben zu übernehmen (zur Bedeutung der Moderation siehe Kap. 8.4.3).

Der Erwerb beziehungsweise die Weitergabe von Wissen wird in den Gruppen sehr unterschiedlich gehandhabt. Die meisten Initiativen sind froh, wenn Personen in der Gruppe über die fachlichen Informationen verfügen und betrauen sie mit den entsprechenden Aufgaben. Nur eine Initiative setzt sich aktiv damit auseinander, wie sich die Gruppe als Ganzes Wissen aneignen und sich weiterbilden kann. Obwohl auch in der Gruppe eine gewisse Spezialisierung stattfindet (Interview, 296), unterstützen sich die Mitglieder darin, sich zu informieren. Damit ermöglichen sie allen Aktiven den Zugang zu den jeweiligen Themen und Aufgabenbereichen. „Die schicken Dir auch sofort mal

4 „Also, wir haben schon so ein paar Leute, die irgendwie so bei Umweltthemen irgendwie echt auch richtig studierte Ahnung haben, also, wenn wir mal so Richtung Ernährung oder Umwelt oder Agrar studiert haben, ich glaube, es gibt ein gigantisches Wissen, weil einfach die meisten Leute sich für irgendwelche Sachen interessieren und dann dazu halt auch Dinge lesen, also sowohl zur Transition-Bewegung als auch zu anderen Nachhaltigkeitsthemen oder zu Müllvermeidung oder Mobilität.“ (Interview Transition Town-Initiative, 417)

einen Link oder schicken Dir mal eine Seite rüber, wenn Du Dich über etwas informieren willst.“ (Interview, 420) Das führt nicht dazu, dass alle bei allen Themen auf dem gleichen Stand sind, ermöglicht aber allen Zugang zu Wissen und damit zu einer fundierten Einschätzung (zum Umgang mit Wissenshierarchien siehe Kap. 8.4.2).

Fachwissen ist in allen vier der hier untersuchten Gruppen Grundlage für die Zuschreibung von Kapital. Äußerungen von Personen, denen in einem Themenfeld Fachwissen zugeschrieben wird, erhalten in diesem Bereich ein besonderes Gewicht. Oft werden diese Mitglieder auch mit der Übernahme der damit einhergehenden Aufgaben betraut. Im ersten Fall ist ihre „reality definition“ Grundlage strategischer Entscheidungen, im anderen Fall erhalten sie bei der Ausgestaltung der Aufgaben großen Entscheidungsspielraum.

Die Bedeutung von kulturellem Kapital

Bei der Betrachtung des kulturellen Kapitals wird deutlich, dass nicht alles, was in einer Gruppe als Kapital fungiert, automatisch auch in anderen Gruppen als Kapital betrachtet wird. Um als Grundlage von Anerkennung zu dienen, müssen außerdem Unterschiede zwischen den Mitgliedern in Hinblick auf das ihnen jeweils zugeschriebene Kapital bestehen. Die Fähigkeit, mit Medien oder der Öffentlichkeit zu kommunizieren, ist in zwei Initiativen Grundlage von Anerkennung. Während *Transcultural Capital* nicht und *Localized Cultural Capital* nur in einer Initiative von Bedeutung ist, ist Fachwissen als Kapitalform in allen Gruppen anerkannt. Zugeschriebenes Wissen oder Kompetenz kann dabei unterschiedlich wirken. Mitglieder können gebeten werden, eine Einschätzung vorzunehmen und die anderen zu informieren („reality definition“), sie können gebeten werden, damit zusammenhängende Aufgaben zu übernehmen oder das Wissen so zu teilen, dass die anderen Mitglieder in die Lage versetzt werden, die Aufgaben auch übernehmen zu können. Letzteres ist eher selten. Übernehmen Personen Aufgaben in einem Bereich, der der Gruppe weniger wichtig ist, ist damit ein großer Entscheidungsspielraum bei der Ausgestaltung und der praktischen Arbeit der Initiative verbunden, nicht aber die Anerkennung in der Gruppe, die als Kapital genutzt werden kann. Damit geht eine Konzentration von „power to“, aber nicht unbedingt von „power over“ einher.

Nicht alle der theoretisch identifizierten Arten des kulturellen Kapitals sind damit für Basisgruppen relevant. Betrachtet man nun die Verteilung des Kapitals, fällt auf, dass es zwar Personen gibt, die mehrere Arten kulturellen Kapitals auf sich vereinen, es aber

durchaus auch eine gewisse Streuung gibt. Die Personen, denen *Universalistic Cultural Capital* zugeschrieben wird, sind nicht identisch mit denjenigen, denen pädagogisches Fachwissen zugeschrieben wird.

8.2.2 Soziales Kapital in den Initiativen

Das soziale Kapital besteht aus engen und lockeren Beziehungen, die Aktive untereinander und mit anderen außerhalb der Gruppe pflegen. Enge Beziehungen innerhalb der Gruppe können genutzt werden, um Unterstützung für strategische Vorschläge oder deren Umsetzung zu mobilisieren. Pflegen Mitglieder enge Kontakte außerhalb der Gruppe, können sie strategische Entscheidungen durch das Angebot, dort um Unterstützung zu bitten, beeinflussen. Lockere Kontakte außerhalb der Gruppe können Zugang zu Informationen bieten. Abhängig davon, ob ein Mitglied diese Kontakte exklusiv unterhält, kann es wählen, ob es die Informationen zur Verfügung stellt und darüber strategische Entscheidungen beeinflusst.

„*Strong Ties*“: Enge Beziehungen von Mitgliedern

Enge Beziehungen können Aktive sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gruppe pflegen.[5] Soziale Kontakte innerhalb der Gruppen sind unterschiedlich eng. Mitglieder der Initiative Naturerhalt treffen sich auch als Gruppe privat, „im Garten, [...] dass man sich mal abends zusammengesetzt hatte, im Sommer, oder so“ (Interview Initiative Naturerhalt, 742-474). Die Mitglieder verabreden sich und nehmen Anteil am Leben der anderen, allerdings finden die Kontakte eher draußen statt, weniger tatsächlich in den privaten Räumen. „Man trifft sich zu Spaziergängen.“ (Interview Initiative Naturerhalt, 392)

In zwei anderen Initiativen gibt es Untergruppen, die durch enge Freundschaften verbunden sind, während der private Kontakt zu den anderen eher lose ist (Interview, 600).

> Es gibt immer welche, die verstehen sich enger und besser, ganz normal, ne, und dann gibt es so kleine Grüppchen, die sich dann eben auch im Privaten treffen, ne, die sind dann eben nicht nur in der Bürgerinitiative vereint, sondern eben auch in anderen Freizeitaktivitäten. (Interview, 270)

5 Betrachtet werden im Folgenden nur enge und lose Kontakte, die für die Arbeit in den Initiativen relevant sind.

Während eine der beiden Gruppen der sozialen Interaktion und dem Kennenlernen auch während der gemeinsamen Zeit Raum gibt und Freizeitveranstaltungen von der Gruppe mit organisiert werden (Interview, 612), finden die sozialen Kontakte in der anderen Gruppe meist außerhalb der Treffen statt, wenngleich es in beiden Gruppen Anlässe für eher privates Beisammensein gibt, wie beispielsweise eine gemeinsame Weihnachtsfeier. In beiden Gruppen gibt es aber auch Personen, die nicht in (alle) Freundeskreise integriert sind (Interview, 901, Interview, 291). Die unterschiedlich starke Integration einzelner in die Gruppe und in die Freundeskreise wird allerdings nicht als problematisch geschildert. So gebe es keine größeren Konflikte, sondern vielmehr die Haltung: „wirst jetzt nicht mein liebster Freund, aber, ich habe kein Problem mit dem." (Interview, 300) Ein enger Kontakt innerhalb der Gruppe ist nicht allen wichtig (Interview, 259). Die Frage, wie wichtig diese Integration für die Einzelnen ist, hängt auch mit ihrer Motivation zur Mitarbeit in der Gruppe zusammen. Während einige die Gruppe als soziales Netzwerk begreifen, ist sie für andere primär ein Zusammenschluss, um etwas zu bewegen (Interview, 558, Interview, 901-1149).

In beiden Gruppen gibt es auch Personen, die sich schon kannten und befreundet waren, ehe sie begannen, in der Initiative mitarbeiten (Interview, 224, Interview, 208, Interview, 146). Diese Freundschaften bestehen fort. Dafür gibt es auch innerhalb der Gruppe ein Bewusstsein. So wird das Wissen um bestehende Freundschaften genutzt, beispielsweise wenn einzelne gebeten werden, andere auf ein bestimmtes Thema anzusprechen (Interview, 284). Häufig werden Aufgaben in der Gruppe nicht von einzelnen alleine übernommen, sondern von zwei oder mehr Personen. Dafür schließen sich oft Personen zusammen, die sich ohnehin nahe stehen (Interview, 282-288).

In der vierten Initiative gibt es keine engen Freundeskreise, die Mitglieder verstehen die Initiative als „Arbeitskontext" (Interview, 407). Treffen zwischen Aktiven sind eher zufällig (Interview, 407). Während einige die Gruppe als „schon sehr angenehm" (Interview, 412) beschreiben, berichten andere auch von Spannungen zwischen Mitgliedern in der Gruppe (Interview, 119). Enge Beziehungen pflegen die Mitglieder dieser Gruppe zu Personen, die nicht Teil der Gruppe sind.

Während bei der Initiative Naturerhalt die Organisation privater Treffen sehr inklusiv ist und allen offensteht, ist das in den beiden anschließend betrachteten Initiativen nicht der Fall. Hier treffen sich Freundeskreise, ohne dass die gesamte Gruppe dazu einge-

laden wird. Dies kann jedoch für die Arbeit innerhalb der Gruppe von Relevanz sein. Auch in eigentlich freundschaftlich privaten Treffen werden häufig Themen der Initiative (vor-)besprochen. So beschreibt eine Aktive die Schwierigkeit, ein solches Treffen tatsächlich für eine private Unterhaltung zu nutzen.

> Ein bisschen ist das auch ne Herausforderung, sich dann privat zu treffen [...]. Wenn wir uns gesehen haben, [...] dann haben wir eigentlich immer nur darüber [über die Arbeit der Initiative] geredet. Und ab und zu [...] mussten wir uns dann mal sagen, okay, heute ist privat, heute ist keine Arbeit. (Interview, 283-288)

Einzelne Ideen können somit weiterentwickelt werden. Werden sie bei einem Treffen präsentiert, können sie bereits mit einer gewissen Unterstützung rechnen. Während sich bei den Treffen selten beobachten ließ, dass Vorschläge vom eigenen Freundeskreis argumentativ besonders unterstützt wurden, ist das bei der Umsetzung anders. Hier fanden sich häufig Personen zusammen, die sich auch persönlich nahestehen. Personen, die über enge Bindungen innerhalb der Gruppe verfügen, können im Vorfeld Unterstützung für ihren Vorschlag organisieren und mit Hilfe bei der Realisierung rechnen. Damit sind sie eher in der Lage, Einfluss auf strategische Entscheidungen zu nehmen als Personen, die dieses interne Netzwerk nicht mobilisieren können.

Auch enge Beziehungen außerhalb der Initiative können für die Arbeit der Initiative hilfreich sein. Ein Mitglied pflegt, intensiviert durch die Treffen der Gruppe, eine enge Freundschaft zu den Betreibern des Cafés, in dem sich die Gruppe trifft. Das „ist für mich eine richtige gute Freundschaft geworden [...]. Das ist schön. Und das gehört alles dazu und deshalb bin ich auch sehr froh, dass ich da hier mitmache.“ (Interview, 516) Auch wenn das Café geschlossen ist, kann sie über ihre Freundschaftsbeziehungen den Schlüssel erhalten (Treffen 54) – was Möglichkeiten eröffnet, die Terminplanung zu beeinflussen. Ein anderes Beispiel ist eine Aktive, deren Partner für die CDU ein lokalpolitisches Mandat hat, wodurch sie einen Einblick in die politischen Diskussionen erhält und dies als strategisch relevante Information in die Treffen tragen kann (Interview, 348).

Freundschaften innerhalb und außerhalb der Gruppe stellen damit eine Form von Unterstützung für das eigene Anliegen dar. Dies stärkt die Position einzelner innerhalb des strategischen Aushandlungsprozesses und erhöht die Chancen, dass ihre Sichtweise oder ihr Vorschlag von der Gruppe angenommen werden.

„*Weak Ties*“: Lose Beziehungen von Mitgliedern

Lose Beziehungen unterhalten Mitglieder einerseits, wie oben dargestellt, zu Mitgliedern in der Gruppe. Andererseits sind externe Netzwerke in aller Regel durch lose Verbindungen mit der Gruppe oder einzelnen Mitglieder verknüpft. Diese Kontakte sind vor allem für den Zugriff auf Informationen von Bedeutung. Werden Informationszugänge exklusiv kontrolliert, können Informationen gezielt genutzt werden, um strategische Entscheidungen zu beeinflussen. Zudem können diejenigen, die diese Zugänge kontrollieren, entscheiden, ob sie Anfragen bezüglich Informationen oder Unterstützung tätigen oder nicht.

Kontakte zu anderen Initiativen Alle Gruppen sind in größere Netzwerke eingebunden und pflegen Kontakte zu anderen Initiativen. In einer Initiative sind alle Mitglieder daran beteiligt. Bei den Treffen wird abgesprochen, wer Zeit und Möglichkeit hat, Netzwerktreffen oder andere Initiativen zu besuchen. Engpass ist die öffentliche E-Mailadresse, über die Informationen kommen, auf die aber nicht alle aus der Gruppe Zugriff haben (wollen). Da während der Treffen über alle Anfragen informiert wird, ist dies in der Praxis wenig relevant. Übernehmen Mitglieder die Verantwortung dafür, auf die Anfrage zu reagieren oder den Kontakt zu Kooperationspartnern zu halten, treffen sie dann anstehende Detailentscheidungen (Treffen 62).

In zwei Initiativen laufen die Kontakte zu externen Netzwerken meist über die Person des Moderators und ein weiteres, zentrales Mitglied. In der ersten Initiative gibt es aber auch noch andere Mitglieder der Gruppe, die sich zeitgleich in anderen Initiativen engagieren und damit über hilfreiche Kontakte verfügen (Interview, 47, 119, 244). Allerdings sind diese Zugehörigkeiten meist nicht überschneidend. In der zweiten Initiative werden einige Kontakte von beiden betreut (Interview, 373), andere stärker aufgeteilt. „Hier der Naturschutzpark [...], da hat [...[] ganz gute Beziehungen zu einigen Leuten, aber zu den anderen läuft das eigentlich meist über mich.“ (Interview, 330)

Die Transition Town-Initiative pflegt neben den Kontakten zu der Nachbarschaft vor allem Kontakte zu anderen Transition Town-Initiativen (Interview Transition Town-Initiative, 335). Kontaktmöglichkeiten werden bereitwillig ausgetauscht. Oft kommen die Informationen aber über einzelne Personen in die Gruppe. Da dies meist über private E-Mailadressen geschieht, haben andere aus der Gruppe darauf keinen direkten

Zugriff.

In allen Gruppen gibt es außerdem Aktive, die im Kontakt stehen mit anderen Initiativen (Interview, 368, Interview, 69, Interview, 155-175, Interview, 921-929, Interview, 674), die sie aber nicht als Netzwerk für die Arbeit in der eigenen Gruppe nutzen (Interview, 562).

Kontakte zu Naturschutzverbänden Drei Initiativen stehen im Austausch mit Naturschutzverbänden. Die Zusammenarbeit ist aber nur in einem Fall eng. Eine Gruppe ging sehr aktiv auf die Verbände zu, die erwünschten Reaktionen blieben aber aus (Interview, 259). „Das geht alles nur noch um Geld, da, um nichts anderes, [...] Natur ist denen alles scheißegal." (Interview, 392) In der zweiten Initiative sind die Kontakte eher lose, stehen der Gruppe aber bei Bedarf zur Verfügung, „also mit dem BUND [...], da haben wir unsere Ansprechpartner." (Interview, 326) In dieser Gruppe ist eine Person für die Kommunikation mit dem Verband zentral. In der dritten Initiative gibt es eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem BUND, die vermutlich auch deshalb gut funktioniert, weil der BUND an der bedrohten Naturfläche eigene Interessen hat. „Weil, der NABU[6] hat hier so ein schönes Gelände [...], was die betreuen, und der BUND möchte natürlich auch so ein Gelände haben." (Interview, 95) Der Kontakt läuft auch hier vor allem über eine Person (Interview Initiative Baustopp, 240, Treffen Initiative Baustopp). Zudem unterhält einer der zentralen Personen der Initiative Kontakte zum Landesvorstand des BUND (Interview Initiative Baustopp, 292).

Parteizugehörigkeit In drei Gruppen gibt es Personen, die einer Partei angehören. Während in zwei Initiativen nur jeweils eine Person parteipolitisch engagiert ist und somit nur eine Partei in der Gruppe vertreten ist, sind in der dritten Initiative verschiedene Parteien vertreten. Die Relevanz für die Arbeit der Initiativen ist dabei sehr unterschiedlich. In einer Initiative ist die betreffende Person Parteimitglied ohne bestimmtes Amt. Dennoch werden ihr politische Kompetenzen zugeschrieben: Sie „hat von daher so ein bisschen diesen politischen Durchblick bei manchen Sachen. Also da muss man sich an so einen Ausschuss wenden oder das und das." (Interview, 187) Von der Person selbst wird die Parteizugehörigkeit allerdings als nicht hilfreich für die Initiative betrachtet, die Aktivitäten werden von der Partei nicht unterstützt (Interview, 195). In der zweiten

6 Naturschutzverband, Naturschutzbund Deutschland

Initiative ist eine Person Mitglied bei Bündnis 90/Die Grünen (Interview, 272). Der Austausch mit den Grünen ist bei dieser Initiative sehr intensiv, die Zusammenarbeit funktioniert gut (Interview, 320, Interview, 57). Daneben gibt es in der Gruppe andere, die den direkten Kontakt mit der Politik suchen, formal aber keiner Partei angehören (Interview, 111). In der dritten Initiative finden sich Mitglieder verschiedener Parteien, die ihre jeweiligen Kontakte auch zu nutzen versuchen. „Und da werden wir auch entweder von der Bürgerinitiative Anfragen machen, aber auch von der Linken machen wir häufig Anfragen.“ (Interview, 290) Der Sprecher dieser Initiative ist in einer Partei und übt dort ein Amt aus (Interview, 122), eine weitere Person ist Mitglied der FDP (Interview, 200).

Die Mitglieder der vierten Initiative stehen Parteipolitik sehr ablehnend gegenüber, hier ist niemand Mitglied einer Partei, Kontakte zu Politikern oder Politikerinnen werden nicht gesucht.

Aktivitäten in anderen Netzwerken In allen Gruppen gibt es Personen, die in ihrer Freizeit noch aktiv in anderen Gruppen sind, die in keinem direkten Zusammenhang mit der Arbeit in der Initiative stehen. Diese Aktivitäten bereichern nicht notwendigerweise das Netzwerk, sind aber Orte, wo Aktive Kompetenzen erwerben können, die für die Gruppe wiederum relevant sind. „Da haben wir auch eine Ausstellung und da muss ich noch einen Presseartikel schreiben. Die Presse informieren. Also, man kriegt noch woanders immer was übergeholfen“ (Interview, 602). Aktivitäten in anderen Bereichen stellen also einen Erfahrungsschatz für die Einzelnen dar, von dem die Initiative profitieren kann.

In allen Gruppen unterhalten Mitglieder lose Kontakte zu anderen Initiativen oder Bündnispartnern. Während es in allen Initiativen exklusive und nicht-exklusive Kontakte gibt, lässt sich feststellen, dass exklusive Kontakte in den Initiativen Baustopp und Baumschutz häufiger sind als in den beiden anderen. Aktive, die diese Kontakte pflegen, sind aufgrund der Informationsasymmetrie in der Lage, sie zur Einflussnahme auf strategische Entscheidungen zu nutzen. Gleichwohl sind es in allen Gruppen mehrere Personen, auf die sich die losen Kontakte verteilen. Das heißt, dass die Außenkontakte in keiner Gruppe von ein oder zwei Personen alleine kontrolliert werden.

Bedeutung des sozialen Kapitals und der Netzwerke: Rückbindung und Teilhabemöglichkeiten

Enge Beziehungen sind für die Einflussnahme auf (strategische) Entscheidungen von Bedeutung, da sie eine Unterstützung des eigenen Anliegens darstellen können. Dies ist besonders in den Gruppen wichtig, in denen enge Freundschaften bestehen, ohne dass alle Mitglieder in diese Freundeskreise integriert sind. Ideen können dann in Teilgruppen vorbesprochen werden und die Wahrscheinlichkeit, dass andere bereit sind, die Umsetzung zu unterstützen, erhöht sich. Während sich in den Treffen selten beobachten lässt, dass inhaltlich-argumentative Unterstützung in Freundeskreisen besonders ausgeprägt ist, ist dies bei der Übernahme von Aufgaben anders. Hier schließen sich häufig Personen zusammen, die sich gut kennen und freundschaftlich verbunden sind.

Betrachtet man nun die externen Netzwerke, lässt sich feststellen, dass unterschiedliche Mitglieder unterschiedlich viele und unterschiedlich intensive Kontakte zu anderen Akteuren unterhalten. In den Initiativen sind die Mitglieder jeweils unterschiedlich stark in die Kommunikation zu anderen Akteuren eingebunden. Bei der Initiative Naturerhalt ist ein großer Teil der Gruppe in die Netzwerkarbeit involviert. Ähnlich ist der Umgang damit in der Transition Town-Initiative. Zwar läuft der Kontakt zu anderen Initiativen auch oft über eine Person, die ihn herstellen kann, die Weitergabe von Vernetzungsmöglichkeiten wird aber sehr offen gehandhabt. Netzwerke sind dabei relativ transparent, in beiden Gruppen ist es den Mitgliedern möglich, selbst den Kontakt zu anderen Akteuren herzustellen. Bei der Initiative Baustopp sind die Kontakte zu anderen Gruppen bestimmten Personen zugeordnet, die sich in den jeweiligen Bereichen engagieren. Sie haben teilweise sehr umfangreiche Netzwerke, Kontaktdaten werden meist aber nicht weiter gegeben. Ähnlich ist es bei der Initiative Baumschutz, wobei die Netzwerke der Aktiven größere Überschneidungen haben, also nicht gleichermaßen exklusiv sind. Hier haben nicht alle Zugang zu Informationen und Kontaktmöglichkeiten. Die Kontaktpersonen steuern damit, welche Informationen in die Gruppe getragen werden und für welche Anliegen die Netzwerke angefragt werden. Sie kontrollieren damit auch, inwieweit Anfragen als Anlässe strategischer Entscheidungen bei den Treffen präsent werden. Die Rückbindung an die Gruppe und somit die Kontrollmöglichkeiten durch die anderen Mitglieder sind deutlich schwächer.

Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass es zwar eine Konzentration des sozialen Kapitals gibt, diese aber keineswegs absolut ist. Diejenigen, die über enge Freundschaftsbezie-

hungen in der Gruppe verfügen, sind nicht dieselben, die Mitglied einer Partei sind oder den Kontakt zu Nachbarschaftsinitiativen unterhalten. Soziales Kapital in den Gruppen ist zwar ungleich verteilt, aber es ist verteilt.

8.2.3 Symbolisches Kapital in den Initiativen

Symbolisches Kapital aufgrund von Repressionserfahrungen spielt in den vier betrachteten Initiativen keine Rolle. Sie alle artikulieren ihr Anliegen innerhalb des rechtsstaatlichen Rahmens. Symbolisches Kapital erwerben Mitglieder der Initiativen vor allem durch Wissen oder besonderes Engagement sowie durch eine klare Positionierung in der Öffentlichkeit (Treffen 31). Anerkennung genießen Personen, die schon sehr lange oder sehr intensiv und in verschiedenen Kontexten aktiv sind und dabei Erfahrungen sammeln konnten. Dies trifft meist auf die Personen zu, die in den Initiativen zentral sind. „Der aktive Kern sind Leute, die immer schon irgendwie aktiv waren, gesellschaftlich, entweder in Parteien oder Gewerkschaften oder sonst was. Oder andere Bürgerinitiativen." (Interview, 411) Eine der zentralen Personen kann beispielsweise auf jahrzehntelange Politikerfahrung zurückblicken. „Ich bin SPD-Mitglied, aber seit 47 Jahren, ich habe also schon vieles hinter mir, was SPD-Politik angeht." (Interview, 122)

Darüber hinaus wird eine spezifische Form des Auftretens und Motivierens in den Gruppen geschätzt. „Also, ich finde, es gibt auf der einen Seite ein paar Leute, die so die Charisma-Rolle irgendwie ausspielen und so irgendwie dieses Humorvolle, Gewinnende, Aktivierende an sich haben." (Interview, 473)

In allen Gruppen gibt es Personen, die sich aktiver einbringen und mehr Aufgaben übernehmen als andere. In aller Regel erhalten sie dafür die Anerkennung durch die Gruppe als symbolisches Kapital. Der Erwerb dieser Form von Kapital steht somit potentiell allen offen. Die Voraussetzung ist jedoch, ausreichend freie Zeit für die Initiative zur Verfügung zu haben. Personen, die voll berufstätig sind, sind davon in der Regel ausgeschlossen.[7] Symbolisches Kapital ist deshalb nicht gleichmäßig verteilt, sondern konzentriert sich auf denjenigen, die als zentral für die Arbeit der Gruppe wahrgenommen werden.

Die Bedeutung von symbolischem Kapital

Symbolisches Kapital gründet sich auf Anerkennung und Integrität. Personen, die sich sehr intensiv und/oder sehr lange engagieren, genießen eine gewisse Reputation. Symbo-

7 Sind sie in einem Bereich tätig, der für die Arbeit der Initiative von Relevanz ist, genießen sie Anerkennung aufgrund ihrer fachlichen Expertise. Für diese Art des kulturellen Kapitals ist Zeit weniger entscheidend.

lisches Kapital verstärkt somit andere Kapitalformen. Übernimmt eine Person, der viel Erfahrung zugeschrieben wird, eine Aufgabe, vertraut die Gruppe darauf, dass sie sie kompetent erledigen wird. Geht ein Mitglied, das sich sehr für die Initiative engagiert, auf ein Netzwerktreffen, ist die Gruppe sicher, dass das Anliegen der eigenen Initiative gut vertreten sein wird.

Die Verteilung von symbolischem Kapital hat somit in zweierlei Hinsicht Einfluss auf den Entscheidungsprozess und damit auf Strategien. Erstens verstärkt die Achtung vor der Erfahrung und dem Engagement die Bedeutung, die den Äußerungen der jeweils anerkannten Person zugeschrieben wird. Durch die herausragende Stellung der Person werden Vorschläge besonders ernst genommen. Aufgrund des Zusammenhangs zwischen Anerkennung und Aufgabenübernahme stützt sich die Möglichkeit zur Einflussnahme zweitens darauf, dass die Betreffenden mit ihrer Erfahrung aus vorherigen Aktivitäten argumentieren können und erkennen lassen, ob sie bereit wären, Aufgaben zu übernehmen oder ob sie das Unterfangen für wenig zielführend halten. Macht ein Mitglied, dem viel symbolisches Kapital zugeschrieben wird, deutlich, dass es sich an einem Projekt nicht beteiligen wird, hat dies einen sehr viel stärker steuernden Einfluss auf die Entscheidung der Gruppe, als wenn ein weniger aktives Mitglied mit weniger symbolischem Kapital diese Aussage trifft. Personen mit viel symbolischem Kapital können somit strategische Entscheidungen, die sie nicht unterstützen, verhindern oder zumindest bremsen.

8.2.4 Bedeutung von Kapital für strategische Entscheidungen

Strategieentscheidungen werden in Basisgruppen nicht nach dem Prinzip „one person one vote“ getroffen (siehe Kap. 8.1.2). Entscheidungsstrukturen müssen aber auf die große Heterogenität an Meinungen und Einschätzungen in der Gruppe reagieren. Die Untersuchung der Zuschreibung verschiedener Formen von Kapital sollte vor diesem Hintergrund klären, inwieweit verschiedene Machtpotentiale aufgrund interner Zuschreibungen in den Gruppen bestehen, die zur Einflussnahme auf strategische Entscheidungen genutzt werden können. Personen mit besonders viel Kapital können, so die Annahme, dieses Kapital geltend machen, um strategische Entscheidungen gemäß ihrer Vorstellungen zu prägen. Dafür wurden die drei Formen des *Leadership Capital*, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital, untersucht.

Kulturelles Kapital umfasst verschiedene Aspekte und ist zentral für die Durchsetzung gültiger und legitimer Interpretationen der Wirklichkeit. Bei der Analyse wurde deutlich, dass nicht alles, was in einer Initiative Grundlage für die Zuschreibung von Kapital ist, auch in einer anderen Initiative als Grundlage dafür dient. Selbst wenn beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit einer Gruppe ein wichtiges Anliegen ist, ist für die Zuschreibung von Kapital außerdem wichtig, dass die damit verbundenen Aufgaben nicht von allen Mitgliedern gleichermaßen übernommen werden. Nur wenn fachliche Expertise der Gruppe wichtig ist und sich bei einer Person konzentriert, fungiert sie als kulturelles Kapital. Strategisch bedeutsam ist kulturelles Kapital insbesondere im Hinblick auf Möglichkeiten der „reality definition“. Personen, die in einem speziellen Bereich für kompetent gehalten werden, können festlegen, ob dieser Bereich weiter bearbeitet werden sollte oder nicht, das heißt, ob Handlungsbedarf für die Initiative besteht (Treffen 20).

Soziales Kapital sichert Unterstützung und Information. In zwei Initiativen gibt es enge freundschaftliche Beziehungen zwischen einigen, aber nicht allen Mitgliedern. Sie können genutzt werden, um Ideen vorzubesprechen und Unterstützung für Vorschläge oder deren Umsetzung zu erhalten. Während die Auseinandersetzungen in den Gruppen zumindest nicht eindeutig entlang der Freundschaftsbeziehungen verlaufen, ist dies für die Umsetzung von Projekten anders. Hier schließen sich häufig Personen zusammen, die sich nahe stehen. Ist ihr Wunsch, sich für die Realisierung verantwortlich zu fühlen, während des Entscheidungsprozesses bekannt, prägt es die Entscheidung und beeinflusst darüber hinaus die faktische Ausrichtung der Initiative. Soziales Kapital erhöht also die Realisierungschancen strategischer Vorschläge. Lose soziale Beziehungen können, wenn sie exklusiv kontrolliert werden, als soziales Kapital genutzt werden, um Entscheidungen zu beeinflussen. Dann können einzelne entscheiden, ob sie Informationen und Anfragen weitergeben, die Anlässe strategischer Entscheidung sein können oder einen Einfluss auf die strategische Ausrichtung haben.[8] Dies ist vor allem in zwei Initiativen von Bedeutung, die anderen beiden bemühen sich darum, Netzwerke gemeinsam zu pflegen und Kontakte weiterzugeben.

8 Initiativen, deren Arbeit eng mit der Arbeit anderer Gruppen oder Institutionen zusammenhängt, sind auch in ihren strategischen Entscheidungen daran gebunden. Die Initiative Baumschutz war an der Ausarbeitung einer Gehölzschutzsatzung gemeinsam mit der Verwaltung beteiligt. Der Beschluss, dass die Initiative nicht nur die Erarbeitung der Satzung, sondern auch deren Umsetzung begleiten soll, hatte Auswirkungen auf die Arbeit und die strategische Ausrichtung der Gruppe, wurde aber nicht primär durch die Gruppe entschieden, sondern durch die Verwaltung (Treffen Initiative Baumschutz). Gleichzeitig ist die Verwaltung ein wichtiger Teil des externen Netzwerks der Gruppe.

Symbolisches Kapital basiert insbesondere auf der Anerkennung des Engagements für die Gruppe. In allen Gruppen gibt es Personen, die sich besonders stark engagieren, symbolisches Kapital ist zwischen den Mitgliedern ungleich verteilt. Die Anerkennung verleiht den Äußerungen dieser Personen während der Diskussionen ein besonderes Gewicht. Ihnen wird Erfahrungswissen zugeschrieben, das für kommende Entscheidungen genutzt werden soll. Aufgrund ihrer großen Bereitschaft, Aufgaben zu übernehmen, ist die Ankündigung, sich bei einem bestimmten Projekt (nicht) einzubringen mit einer hohen Signalwirkung für die Gruppe verbunden.

Alle drei Kapitalarten haben somit einen potentiellen Einfluss auf strategische Entscheidungen und können von denjenigen, die über sie verfügen, genutzt werden. In allen Initiativen gibt es verschiedene Formen der Zuschreibung von Anerkennung, nicht alle sind in allen Initiativen gleichermaßen ausgeprägt. In den Initiativen Baustopp und Baumschutz ist es verbreiteter, einzelnen Mitgliedern für bestimmte Bereiche Kapital zuzuschreiben, während das bei der Initiative Naturerhalt und der Transition Town-Initiative weniger ausgeprägt ist. In den beiden zuerst genannten Initiativen besteht also ein tendenziell größeres Ungleichgewicht, das für die Beeinflussung strategischer Entscheidungen genutzt werden kann. Das Wissen um die Zuschreibung von Kapital oder die individuelle Verfügbarkeit über bestimmte Ressourcen wird in den Diskussionen jedoch nicht explizit als Argument genutzt. Dies würde wohl auch auf beträchtliche Irritation stoßen. Symbolisches Kapital beruht zu großen Teilen auf der Vorstellung von Integrität, die niemand durch die Andeutung von Druckmitteln oder Erpressungsversuchen aufgeben möchte.

Der Eindruck, einzelne könnten aufgrund ihres Kapitals die Ausrichtung der Initiative festlegen, muss relativiert werden, wenn die Verteilung der verschiedenen Kapitalarten unter den Mitgliedern betrachtet wird. Zwar gibt es Aktive, die aufgrund ihrer zentralen Rolle beispielsweise symbolisches Kapital, Fachwissen und Fähigkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit zugeschrieben bekommen und damit Kapital akkumulieren, dennoch verteilen sich die verschiedenen Formen des Kapitals innerhalb der Gruppe auf unterschiedliche Mitglieder. Personen mit weniger symbolischem Kapital können in enge Freundeskreise integriert sein, Personen, denen nicht unbedingt spezifisches Fachwissen zugeschrieben wird, können über gute Kontakte in die Politik verfügen. Kapital ist also in den Initiativen nicht so stark konzentriert, dass einzelne Mitglieder strategische Entscheidungen

kontrollieren könnten („power over“).

Mit der Zuschreibung von Kapital ist jedoch nicht nur die Macht verbunden, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Die Zuschreibung von Kapital ermöglicht darüber hinaus große Gestaltungsspielräume und prädestiniert einzelne in den Augen der Gruppe für die Übernahme spezifischer Aufgaben („power to“). Die Bedeutung der Verteilung von Aufgaben wird im Folgenden dargestellt.

8.3 Verteilung von Aufgaben und Legitimation von Verantwortlichkeiten

Strategieprozesse in bestehenden Gruppen sind immer historisch geprägt. Erfahrungen sowohl der Mitglieder als auch der Gruppe finden darin ihren Niederschlag. Aktivitäten, ob sie nun Ergebnis eines strategischen Prozesses sind oder nicht, prägen somit strategische Entscheidungen. Hier entstehen Erfahrungsschätze, auf die die Gruppe zurückgreift. Mit der Übernahme von Aufgaben sind gleichzeitig, je nach Gruppe und Art der Aufgabe, unterschiedlich große Gestaltungsspielräume verbunden. Die spezifische Ausgestaltung von Aufgaben prägt weitere Pfadabhängigkeiten, die bei späteren strategischen Entscheidungen von Bedeutung sind. Dies kann auf der rein argumentativ-diskursiven Ebene geschehen, „das haben wir das letzte Mal auch so gemacht“, oder mit Verpflichtungen für die Gruppe einhergehen wie in einer Initiative, wo eine Person die Aufgabe hatte, den Kontakt zu einem externen Kooperationspartner zu halten. Dieser fragte telephonisch an, ob die Gruppe sich vorstellen könnte, die Kooperation für ein weiteres Projekt fortzusetzen. Die vorsichtige Zusage bei diesem Telephonat erzeugte dabei eine gewisse Verbindlichkeit für die Initiative (Treffen 62). Dieses Beispiel macht die hohe Bedeutung der Aufgabenverteilung für strategische Entscheidungen deutlich. Darüber hinaus ist die Übernahme von Aufgaben eng mit dem Erwerb symbolischen Kapitals verknüpft, das wiederum genutzt werden kann, um Einfluss auf weitere Entscheidungen zu nehmen. Da strategische Entscheidungen nicht dauerhaft unabhängig von der Chance ihrer Realisierung getroffen werden, hat zudem die Bereitschaft der Einzelnen, gewisse Aufgaben zu übernehmen, eine steuernde Wirkung im Rahmen des Strategieprozesses.

Vor diesem Hintergrund ist es für strategische Entscheidungen von Bedeutung, wie Aufgaben verteilt werden, wie die Verteilung legitimiert wird und wem welche Aufgaben offen stehen. Die Darstellung der Rollen und Kapitalzuschreibungen legt dabei nahe, dass die Übernahme von Aufgaben keineswegs zufällig ist. Sie erfolgt vielmehr vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen sowie der Einschätzung, welche Aufgaben sich die Einzelnen selbst zutrauen und welche ihnen von den anderen Mitgliedern der Gruppe zugetraut werden. In diesem Unterkapitel werden die Mechanismen zur Verteilung von Aufgaben und ihre Legitimation dargestellt.

8.3.1 Alle Aufgaben für alle?

Die Arbeit der Initiativen ist verbunden mit verschiedenen Aufgaben, die durch die Gruppe übernommen werden müssen, um geplante Aktivitäten zu realisieren und strategische Entscheidungen umzusetzen. Sie können entweder von einzelnen oder von der gesamten Gruppe erledigt werden. So gibt es in allen Gruppen Aufgaben, an deren Umsetzung sich alle beteiligen. Während des Bürgerbegehrens wurden beispielsweise von allen Mitgliedern sehr aktiv Unterschriften gesammelt (Treffen Initiative Baustopp). Ähnliches lässt sich auch bei anderen Initiativen beobachten: wenn Veranstaltungen anstehen, beteiligen sich alle an den Vorbereitungen (Treffen 6, 46, 50). Zwar verteilen sich dabei nicht alle Aufgaben gleichmäßig auf die Mitglieder, die Beteiligung und Mitgestaltung ist aber für alle gleichermaßen offen.

Andere Aufgaben werden nur von einzelnen in der Gruppe übernommen. Bei zwei Initiativen ließ sich während der Treffen eine Kerngruppe beobachten, die den Gesamtprozess im Auge behält und die Verzahnung der verschiedenen Aktivitäten und Arbeitsbereiche sicherstellt. Inhaltliche und strategische Aufgaben werden häufig von Personen aus dieser Kerngruppe übernommen (Treffen 14). Hier lässt sich feststellen, dass Aufgaben nicht gleichmäßig verteilt, sondern auf wenige konzentriert sind. Diese Kerngruppe formuliert beispielsweise Textentwürfe oder bereitet die Treffen vor (Treffen 23, 37, 58). In einer Initiative wurde diese Kleingruppe offen eingesetzt und vom Plenum bestätigt (Treffen 34). Die Arbeitsweise schildert ein Aktiver so: „Das waren diese Hauptpunkte, die wurden zum Teil vorformuliert und dann hat das Plenum sie überarbeitet. Das ist auch immer so eine Kerngruppe, vier, fünf Leute, die daran beteiligt sind.“ (Interview, 130) Bei der anderen Initiative gab es keinen Beschluss, eine solche Kleingruppe ein-

zusetzen. Die Herausbildung wird von den Aktiven dieser Gruppe eher als historischer Prozess beschrieben. So gebe es

> halt so diesen harten Kern von Leuten, das sind irgendwie vier, fünf Leute, die so ein bisschen mehr den Überblicke haben als andere und Aktionen so ein bisschen mehr koordinieren und halt auch viel mehr Zeit reinstecken [...]. Das ist nicht fest, glaube ich, sondern halt eher so, es hat sich irgendwie so etabliert (Interview, 207).

Dies wird jedoch nicht kritisch gesehen. Im Verständnis der Gruppe ist es ein offener, dezentraler Prozess, durch den einige in diese Verantwortungsrollen geraten sind, „aber ohne Zwang so, oder ohne sehr feste Strukturen." (Interview, 257)

Diese Verantwortlichkeiten waren vorhanden und wurden von einigen ausgefüllt, ohne dass sie notwendigerweise als Aufgaben sichtbar geworden wären. So lässt sich beobachten, dass es in allen Gruppen Verantwortlichkeiten gibt, die relativ fest in der Zuständigkeit einzelner liegen und die, da sie reibungslos funktionieren, nicht thematisiert werden (Treffen 28, 53). Dazu gehören bei zwei Gruppen beispielsweise die Organisation eines Raums, Moderation und Protokoll (Treffen 34, 61). Nicht explizit abgesprochen ist außerdem das Aufbewahren von Unterlagen und Dokumenten. Keine der untersuchten Initiativen hat ein zentrales Archiv für Unterlagen, Photos oder Protokolle. Es ist den Einzelnen überlassen, so etwas anzulegen und zu pflegen (Treffen 17). Oft wissen die Mitglieder der Gruppe aber, wer welche Informationen aufbewahrt und fragen bei Bedarf gezielt an (Treffen 32). Die Aktiven, die sich für die Initiative verantwortlich fühlen, übernehmen häufig en passant Aufgaben im Hintergrund, bedanken sich beispielsweise bei Kooperationspartnern im Nachhinein oder geben Entscheidungen der Gruppe weiter (Treffen 24, 42).[9] Da diese Aufgaben während der Treffen nicht als Aufgaben sichtbar sind, können nur diejenigen sie übernehmen, die sie sehen. Nicht allen ist somit bewusst, was überhaupt alles zu den Tätigkeiten der Initiative gehört. Die Verteilung von Aufgaben ist also bereits an diesem Punkt eingeschränkt, nicht alles steht allen offen.

8.3.2 Aufgabenverteilung und mögliche Konflikte

In vielen Fällen erfolgt die Aufgabenverteilung, indem sich Mitglieder für einzelne Aufgaben melden (Treffen 6, 17). Für das Bildungsprojekt der Initiative Naturerhalt gibt es beispielsweise Personen, die anbieten, nach Ausmalvorlagen für Kinder zu suchen oder

9 Vielfach handelt es sich dabei um Aufgaben, die nicht von allen übernommen werden können, da nicht alle Zugriff beispielsweise auf Presseverteiler oder die Homepage haben (Treffen 14).

zu recherchieren, wie und in welcher Form das Thema im Lehrplan aufgegriffen wird (Treffen Initiative Naturerhalt).

In der Wahrnehmung der Befragten erfolgt die Aufgabenübernahme freiwillig (Interview, 194). Allerdings ist die freiwillige Verteilung von Aufgaben in der Praxis bereits vorstrukturiert. Oft bieten Aktive ihre Hilfe in dem Bereich an, in dem sie ohnehin aktiv sind, über ein gutes Netzwerk verfügen, ihnen besondere Kompetenzen zugeschrieben werden (Treffen 6), oder sie bereits auf Vorarbeit zurückgreifen können, da sie ähnliche Aufgaben schon früher übernommen haben (Treffen 37). Dies geht einher mit einem impliziten Verständnis der Gruppe, wer für welche Aufgabe besonders geeignet ist und sie deshalb übernehmen sollte. So wird die Verantwortung für ein Bildungsprojekt in einer Initiative sofort bei der ehemaligen Lehrerin gesehen (Treffen 42). Ihr wird die fachliche Expertise zugeschrieben (kulturelles Kapital) und sie übernimmt damit in der Gruppe die Rolle der Pädagogin. „Also [das] sind so die Dinge, die die Leute so mitbringen, die dann zu ihren Aufgaben so ein bisschen werden." (Interview, 126) Dieser Mechanismus festigt sich über die Zeit und verstärkt sich, wenn Personen eine bestimmte Rolle über längere Zeit ausfüllen. So wird derjenige gebeten, eine Veranstaltung zu moderieren, der auch die Treffen der Initiative regelmäßig moderiert. Deshalb gilt er als derjenige in der Gruppe, der das am besten kann (Treffen 61). Die Verteilung dieser Aufgabe basiert einerseits auf einer zugeschriebenen Fähigkeit, andererseits auf einer Praxis der Gruppe.

Die Legitimation dieser Vorstrukturierung beruht auf den zugeschriebenen Fähigkeiten, die wiederum auf bereits etablierten Routinen und gemachten Erfahrungen basieren. Es sollen diejenigen die Aufgaben übernehmen, die die erforderlichen Kompetenzen besitzen (Interview, 367). Dieses positive Feedback motiviert die Aktiven, ihre Hilfe anzubieten. „Eigentlich mache ich die Öffentlichkeitsarbeit [...]. Weil ich das auch vielleicht besonders gut kann, glaube ich." (Interview, 292) Weitere Motivationen bestehen in der Möglichkeit, Gestaltungsspielräume zu nutzen, Schwerpunkte zu setzen und eigenen Interessen im Rahmen der gemeinsamen Arbeit nachzugehen. Sind Rollen und Routinen etabliert, erscheint die Übernahme einer bestimmten Aufgabe durch Personen, die diese Rolle ausführen, selbstverständlich. Sie bieten es an oder werden angefragt. Basierend auf vorherigen Erfahrungen verfestigen sich dann im Verlauf des gemeinsamen Engagements bestimmte Aufgabenbereiche. Dies setzt für alle anderen die Hürde höher; möchten sie die Aufgabe übernehmen, ist das erklärungsbedürftig oder sorgt für Verwunderung. Im Untersuchungszeitraum ließ sich nicht beobachten, dass eine Person die Rolle einer

anderen, in diesem Moment anwesenden Person, übernehmen wollte. Unsicherheiten können bei neu aufkommenden Aufgabenbereichen entstehen. Bei einer Initiative kam der Wunsch auf, die eigene inhaltliche Position mit empirischen Daten zu unterfüttern. Dazu musste eine Dokumentation der Fläche erstellt werden - eine neue Aufgabe, für die bisher niemand etabliert war. Dennoch gab es in der Gruppe ein Gefühl für Personen, die eher prädestiniert waren als andere. Es kam zu einem kurzen Moment der Überraschung, als ein Mitglied anbot, die Aufgabe zu übernehmen, bei dem die Gruppe damit nicht gerechnet hatte. Dass die Person, die die Rolle des Photographen in der Gruppe ausfüllt, sich dann anschloss, entsprach hingegen den Erwartungen der übrigen (Treffen 51).

Trotz – und wegen – dieser starken Vorstrukturierung wird die Verteilung von Aufgaben insgesamt als harmonischer Prozess beschrieben. Reibungen entstehen dann, wenn die impliziten Mechanismen der Aufgabenverteilung nicht funktionieren, weil Zuständigkeiten unklar sind oder es (zunächst) keine Bereitschaft gibt, Aufgaben zu übernehmen. Zwar können Initiativen Projekte gemeinsam beschließen, es gibt aber kein Druckmittel, um die Erledigung durchzusetzen. Entscheidungen haben somit den Charakter einer freiwilligen Selbstverpflichtung, die von den Normen der Gruppe gestützt wird. So gibt es in einigen Gruppen ein vages Gefühl dafür, dass alle Anwesenden auch Aufgaben übernehmen sollten, „dass eben jeder was macht.“ (Interview, 103) In Fällen, wo diese diffuse Verpflichtung nicht ausreicht, wird der Vorschlag entweder fallengelassen (siehe Kap. 8.5) oder die Aufgabe expliziter verteilt. Häufig werden Anfragen an einzelne verbunden mit der Zuschreibung von spezifischen Kompetenzen in diesem Bereich (Treffen 47). Dort, wo Freundschaften bestehen, sind auch direkte Aufforderungen möglich, beispielsweise indem die Pädagogin der Gruppe zur Umsetzung einer Bildungsaktion einen guten Freund innerhalb der Gruppe bittet, die Veranstaltung mit ihr durchzuführen (Treffen 17). Teilweise werden auch Mitglieder gefragt, von denen die Gruppe weiß, dass sie über Kontakte verfügen, die für die Umsetzung hilfreich sind, beispielsweise zu Gruppen, deren Räumlichkeiten oder Ressourcen gebraucht werden (Treffen 3). In Einzelfällen gibt es auch Vorschläge der Moderation, bestimmten Personen die Aufgabe zu überantworten (Treffen 29).

Ein Konflikt kann entstehen, wenn in Vergessenheit geraten ist, dass eine Aufgabe bereits vergeben wurde und sie proaktiv von einer anderen Person erneut übernommen wird. Dies geht dann gut, wenn die Übernahme der Aufgabe als Unterstützung wahrgenommen wird (Treffen 42) und nicht als Einmischung oder Absprechen der Kompetenz.

Während das bei einigen Initiativen unproblematisch ist, wird bei anderen sehr viel mehr Wert darauf gelegt, nicht in dem Aufgaben- und Kompetenzbereich von anderen aktiv zu werden (Treffen 3). Die Tatsache, dass dies auch bei Kleinigkeiten gilt, zeigt, wie wirksam die Vorstrukturierung von Aufgaben ist. So erfolgte bei einer Initiative die Anmeldung eines geplanten Standes auf einem Fest lange Zeit nicht, weil die Person, die dafür als zuständig erachtet wurde, mehrmals nicht anwesend war und nicht übergangen werden sollte (Treffen 39).

Konfliktpotential gibt es auch in Fällen, wo Mitglieder aktiv werden, ohne dass es explizit von der Gruppe gewünscht wird. In vielen Initiativen gibt es Personen, die Projekte vorantreiben, die nur in losem Zusammenhang mit der Arbeit der Initiative stehen. Dazu gehören beispielsweise Anfragen, die über die Parteien gehen, in denen Mitglieder der Gruppen aktiv sind (Treffen 54), aber auch künstlerische Aktivitäten (Treffen 33) oder historische Recherchen zum Ort oder zum Thema (Treffen 36). Die Rückbindung an die Initiative ist in diesen Fällen meist lose, in aller Regel werden diese Aktivitäten nicht eingeschränkt. Manchmal handeln einzelne aber auch gegen den expliziten Willen der Gruppe. So gab es bei einer Initiative eine Diskussion darüber, ob die Gruppe einen festen eigenen Raum brauche, in dem Aktivitäten stattfinden und Materialien gelagert werden können. Die Stimmung war eher ablehnend, da damit ständige Verpflichtungen entstünden und die bisherige Netzwerkarbeit an Intensität verlieren könne. Trotzdem kümmerten sich einige um einen Raum, den die Gruppe für ein halbes Jahr nutzen konnte. Kritischen Anmerkungen wurde entgegnet, dass dies ja die Möglichkeit sei, das einfach mal zu testen (Treffen 11, 26). Dieses Beispiel zeigt, dass es Mitglieder gibt, die sich über eine gemeinsame explizite Entscheidung hinwegsetzen können. Entscheidend für den weiteren Umgang damit war neben ihrer Stellung in der Gruppe das geteilte Bedürfnis, Konflikte zu vermeiden und das Selbstverständnis der Gruppe, offen zu sein und Dinge auszuprobieren. Ihre hohe Anerkennung, verbunden mit dem Verweis auf geteilte Werte, führte dazu, dass die übrigen Mitglieder zwar ihre Befürchtungen, die mit dem Raum verknüpft waren, äußerten, nicht aber das eigenmächtige Handeln kritisierten. Im Gegenteil, in der Zeit, in der der Raum zur Verfügung stand, wurde er mehrfach für Treffen genutzt. Dies macht sehr deutlich, welche Bedeutung der Zuschreibung von Kapital einerseits und der Bereitschaft, Aufgaben zu übernehmen andererseits für die Ausrichtung der Gruppe zukommt. Gruppenentscheidungen sind zwar an sich verbindlich, haben jedoch die Schwäche, dass sie nicht durchgesetzt werden können: weder kann die Umsetzung erzwungen werden noch kann sie, bei einem gegenteiligem Beschluss,

verhindert werden.

8.3.3 Faktor Zeit

Die Übernahme von Aufgaben und die Zuschreibung von Fähigkeiten ist ein sich wechselseitig verstärkender Prozess. Zentral für die Übernahme von Aufgaben ist neben dem Wohlwollen und Zutrauen der Gruppe auch die Verfügbarkeit von Zeit. Die Aktiven bringen unterschiedlich viel Zeit in die Arbeit der Initiative ein. Einige beschäftigen sich jeden Tag mit dem Anliegen der Initiative. „Täglich. Täglich mehrere Stunden“ (Interview, 451), das Engagement füllt fast ihre gesamte Freizeit. „Ich würde mal sagen, es ist 80% meiner Freizeit.“ (Interview, 320) Die Übernahme zentraler Rollen innerhalb der Initiative setzt ein großes zeitliches Engagement voraus. Alle diejenigen, die Koordinationsaufgaben in den Gruppen innehaben, bringen regelmäßig viele Stunden pro Woche für ihr Engagement auf. Sie sind bereit, auch in Phasen des Umbruchs, in die Kontinuität und Arbeitsfähigkeit der Gruppe zu investieren und Projekte anzustoßen statt nur mitzumachen. Ein Aktiver hat diese Aufgabe sehr bewusst übernommen.

> Es gab Zeiten, wo ich bestimmt zehn bis zwanzig Stunden pro Woche in die [...Initiative] gesteckt habe. [...] Wo sich viel auch geändert hat, auch Leute gegangen sind, [...] dann ist es immer gut, wenn ein paar Leute, die auch schon ein bisschen länger dabei sind, einfach auch häufig da sind [...], um vielleicht ein bisschen Kontinuität in den Projekten und so zu wahren. (Interview, 202)

Die Möglichkeit, sich in diesem Ausmaß einzubringen, haben nur Personen, die zeitlich flexibel sind. „Zum Beispiel bei [...], die ist gerade sehr aktiv, macht sehr viel, weil sie halt auch gerade keine Arbeit hat.“ (Interview, 375) Personen, die beruflich sehr eingespannt sind, können das nicht ohne weiteres leisten (Interview, 261). Sie schaffen es kaum, über einen längeren Zeitraum mehr als vier oder fünf Stunden pro Woche einzubringen (Interview, 90-94). Oder sie müssen ihren beruflichen Alltag umstrukturieren, um zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu haben. „Ich habe es [mein Leben] ja bewusst umgeändert, also, ich wollte definitiv mehr da sein für die Menschen, die mich umgeben, und für die Welt, die mich umgibt.“ (Interview, 526)

Die Verfügbarkeit von Zeit ist bei den Mitgliedern der verschiedenen Initiativen unterschiedlich. In allen Gruppen gibt es Personen, die studieren oder berentet sind und deshalb relativ frei über Zeit verfügen können. Andere sind aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit zeitlich weniger flexibel. Zeit ist also ein zentraler Faktor dafür, welche und wie

viele Aufgaben eine Person übernehmen kann. Nur Personen, die viel Zeit in die Arbeit der Initiative investieren können und auch bereit sind, Aufgaben zu übernehmen, sind in der Lage, zentrale Rollen auszufüllen. Personen, die sehr aktiv sind, haben den Vorteil, dass sie über viele Prozesse informiert sind, einen guten Überblick haben und ihnen darüber hinaus weitere wichtige Rollen zugetraut werden, die sich zu festen Zuständigkeitsbereichen entwickeln können. Dadurch, dass sie über freie Zeit verfügen können, können sie Kapital in der Gruppe erwerben. Gleichzeitig sind sie über die Gestaltungsspielräume, die die Übernahme von Aufgaben eröffnet, prägend für die tatsächlichen Aktivitäten der Initiative und entscheiden darüber, inwieweit strategische Entscheidungen realisiert werden können. Sie prägen Pfadabhängigkeiten, die dann wiederum zur Grundlage weiterer strategischer Entscheidungen werden.

8.3.4 Bewertung der Arbeitsteilung durch die Aktiven

Die hochgradig vorstrukturierte Verteilung von Aufgaben wird von den Befragten, wie oben bereits angedeutet, keineswegs als problematisch wahrgenommen. Vielmehr wird der Prozess positiv bewertet und als freiwillig und harmonisch beschrieben.

> Das kristallisiert sich dann irgendwann raus. Da gibt es die, die mit den Kindern gut können [...], dann gibt es die, die so ne Feste ganz gut organisieren können und sich diesbezüglich Sachen ausdenken können oder Ausstellungen organisieren [...]. Also es macht jeder nach seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten. (Interview, 174)

So könne jeder den eigenen Interessen nachgehen und die Aufgaben entsprechend der eigenen Erfahrung und Kompetenz übernehmen. Die Vorstellung, dass vorhandene Kompetenzen möglichst zielgerichtet genutzt werden sollen, ist deutlich weiter verbreitet als der Wunsch danach, sich im Rahmen der Arbeit neue Kompetenzen und Fähigkeiten anzueignen (Interview, 268, Interview, 270) oder Wissen weiterzugeben. Einzelne wünschen sich sogar eine noch stärkere Arbeitsteilung und Professionalisierung in den Tätigkeitsbereichen der Initiative (Interview, 196). Nur in einem Interview wird kritisch bemerkt, dass es problematisch sein kann, wenn manche unersetzbar werden. „Gerade bei ehrenamtlichen Strukturen ist es ziemlich schwierig, wenn Du Dich auf eine Person verlassen musst.“ (Interview, 408)

Kompetenz und Wissen als Grundlage der Aufgabenübernahme wird positiv bewertet, weil es die Anwesenden begrüßen, wenn sich jemand aus dem Kreis kompetent verantwortlich fühlt. Das gilt nicht nur für die spezifischen Aufgabenbereiche, sondern auch

für die Moderations- und Lenkungsaufgaben. Für viele stellt es eine Entlastung dar, zu wissen, dass sich jemand kümmert (Interview, 126). Es gibt auch eine Zufriedenheit mit den bestehenden Abläufen und deshalb wenig Bedürfnis, sie zu verändern, wie eine Befragte am Beispiel der Moderation deutlich macht: „Aufgrund der sehr guten Moderation [...], das war natürlich auch eine Freude da mitzumachen. Das war alles sehr planvoll, sehr organisiert, sehr zielstrebig.“ (Interview, 138)

Mit dem Respekt vor den jeweiligen Kompetenzen, Rollen und Aufgaben geht einher, dass während der Treffen niemand den Wunsch äußerte, dass spezifisches Wissen an ihn weitergegeben werde, damit er die Aufgabe beim nächsten Mal übernehmen könne. Die Tendenz, an bestehenden Aufgabenverteilungen festzuhalten und die allgemein geäußerte Zufriedenheit mit dem status quo erschweren die Weitergabe von Zuständigkeiten zusätzlich. Notwendig wäre an dieser Stelle ein Signal aus der Gruppe, dass der Wechsel gewünscht ist. Stattdessen gibt es in den Initiativen die Wahrnehmung, dass es einige gibt, die Rollen gerne und gut erfüllen, und aufgrund des Freiwilligkeitsprinzips niemand gezwungen werden kann oder soll, Verantwortung zu übernehmen. „Dass sich dann halt häufig dieselben melden, ja, passiert halt, aber würde halt auch überall anders passieren und, soll ja auch kein Zwangsverein werden.“ (Interview, 485) Dies führt dazu, dass sich bestimmte Strukturen in der Gruppe verfestigen. Kompetenzen, die einzelne haben, werden weiter ausgebaut. Personen mit weniger Erfahrung fühlen sich kaum bestärkt, Aufgaben anderer zu übernehmen, sich neue Kompetenzen anzueignen und die etablierte Struktur aufzuweichen. Dies macht ein Zitat zur Übernahme der Moderationsrolle in der Transition Town-Initiative deutlich.

> Gerade dieses Moderierende, [...] würde ich nicht so gerne machen oder mir zutrauen, [...] weil ich immer denke, das sind die, die den meisten Überblick haben und gut Bescheid wissen, die meisten Leute kennen oder so. (Interview Transition Town-Initiative, 477)

8.3.5 Folgen der Arbeitsteilung

Im Rahmen der längerfristigen gemeinsamen Arbeit verstärken sich arbeitsteilige Prozesse. Das beobachten auch die Aktiven selbst. „Manche Leute machen eben solche Sachen lieber, dadurch kommt es, dass sie sich eher um solche Sachen kümmern, dass sie auch eher gefragt werden.“ (Interview, 392) Das positive Feedback bestärkt einzelne darin,

Aufgaben weiter zu übernehmen. Sie erwerben zusätzliches Wissen und Kompetenzen. Möchten andere in „ihrem“ Bereich aktiv werden, verfügen sie nicht über die gleichen Erfahrungen und müssten sich gegen die Erwartungshaltung der Gruppe durchsetzen.

Da es in den Gruppen das Verständnis gibt, dass diejenigen Aufgaben übernehmen sollen, die die Kompetenzen dafür haben und gleichzeitig niemand aufgefordert wird, Aufgaben zu übernehmen, wo diese Kompetenzen nicht erwiesen sind, entstehen Hemmungen, sich aus reinem Interesse einzubringen.

> Das Lastenrad bauen finde ich total toll, total super, aber ich bin halt handwerklich nicht so begabt [...], eigentlich hätte ich schon Interesse dran, da irgendwas zu lernen, aber ich kann da vielleicht jetzt nicht so, nicht so viel helfen oder so, oder mich da nicht einbringen. (Interview, 800)

Die Arbeitsteilung in den Gruppen führt somit zu Spezialisierung und damit unter Umständen zum Ausschluss einzelner von bestimmten Tätigkeiten, entlastet aber auch den Rest der Gruppe. Die übrigen Mitglieder müssen sich dann nicht für Bereiche verantwortlich fühlen, an denen sie weniger Interesse haben. Dies macht das oben bereits dargestellte Beispiel der Facebook-Seite deutlich: einige aus der Gruppe wissen nicht, wie sie die Seite erreichen, auf der eine andere aus der Gruppe regelmäßig Texte veröffentlicht (Treffen Initiative Naturerhalt).

Diese Spezialisierung ist, wie im theoretischen Teil der Arbeit deutlich gemacht wurde, nicht per se mit Machtasymmetrien verbunden. Entscheidend ist dafür, inwieweit Aufgaben gleich verteilt sind und welche Gestaltungsspielräume mit den einzelnen Aufgabenbereichen verbunden sind. Die Initiativen unterscheiden sich darin, wie sehr sie bei der Erledigung von Aufgaben auf die Rückbindung an die Gruppe achten. Wenn bei der Initiative Naturerhalt inhaltliche Aufgaben von Einzelpersonen erledigt werden, legt die Gruppe Wert darauf, dass die Ergebnisse gemeinsam diskutiert werden, erst dann darf ein Mitglied im Namen der Gruppe sprechen (Treffen Initiative Naturerhalt). Anders ist das bei der Initiative Baustopp. Hier finden auch zentrale Tätigkeiten wie das Verfassen von Pressemitteilungen ohne Beteiligung der Gesamtgruppe im Hintergrund statt. In der Transition Town-Initiative wird Kleingruppen oft explizit von der Gesamtgruppe ein Mandat gegeben. Anders als bei der Initiative Baustopp gibt es somit Wissen darüber, was ohne weitere Rückbindung an die Gruppe entschieden wird. Auch bei der Initiative Baumschutz gibt es in aller Regel Klarheit darüber, welche Aufgaben von wem übernommen werden, wobei im Rahmen der Zuständigkeiten große Entscheidungsspielräume

bestehen können (Treffen Initiative Baumschutz). Die Transition Town-Initiative und die Initiative Baumschutz wählen somit eine Art Zwischenweg, indem Aufgabenverteilung und Gestaltungsspielraum explizit gemacht werden.

In allen Gruppen gibt es also formale oder informelle Zuständigkeiten, die durch verschiedene Mechanismen verstärkt und perpetuiert werden. Die Weitergabe von Wissen und Verantwortlichkeitsbereichen ist mit großen Hürden verbunden. Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen darin, inwieweit mit der Übernahme von Aufgaben auch Gestaltungsmöglichkeiten einhergehen.

8.3.6 Arbeitsteilung und strategische Entscheidungen

Die Verteilung von Aufgaben ist zentral für die strategische Ausrichtung der Gruppe, da sie direkten Einfluss darauf hat, in welchen Bereichen tatsächlich Aktivitäten stattfinden und sich somit Arbeitsschwerpunkte herausbilden. Dabei wurde zunächst deutlich, dass zwischen Aufgaben, die explizit verteilt werden und Aufgaben, die einigen Mitgliedern nicht offen stehen, da sie ohne Thematisierung von Teilen der Gruppe übernommen werden, unterschieden werden muss. Explizit verteilte Aufgaben lassen sich wiederum unterteilen in Aufgaben, an denen sich potentiell alle beteiligen können und Aufgaben, die nur einigen wenigen offenstehen. Die Voraussetzungen dafür, diese Aufgaben übernehmen zu können, sind notwendige Informationen, zugeschrieben Kompetenzen (Kapital) sowie zeitliche Verfügbarkeit. Durch die Entstehung von Routinen und die Ansammlung von Wissen entstehen feste Rollen. Legitimiert wird dies durch die wahrgenommene Expertise. Dieser Prozess verstärkt und perpetuiert sich, was hohe Hürden für Veränderung aufbaut. Gleichzeitig wird er von den Mitglieder der Gruppe in hohem Maße respektiert und nicht problematisiert. Dies geht damit einher, dass wenig Anstrengungen unternommen werden, Wissen weiterzugeben und andere in der Gruppe zu befähigen, Aufgaben zu übernehmen. Während ein arbeitsteiliges Vorgehen noch nicht per se Machtasymmetrien konstituiert, führt die regelmäßige Übernahme zentraler Aufgaben durch einzelne dazu, ihre zentrale Stellung in der Gruppe zu festigen. Aufgrund von Erfahrungswerten sind sie legitimiert, die „reality definition“ für die Gruppe vorzunehmen. Durch ihr starkes Engagement erhalten sie symbolisches Kapital, das sie zur Einflussnahme in Diskussionsprozessen nutzen können. Zudem prägen sie mit der Ausgestaltung der Aufgaben die tatsächlichen Aktivitäten der Initiativen und implementieren Pfadabhängigkeiten. Wie groß der Gestaltungsspielraum bei der Übernahme

von Aufgaben ist, divergiert zwischen den einzelnen Initiativen.

Strategische Entscheidungen sind geprägt von bisherigen Aktivitäten und Erfahrungen und legen gleichzeitig das weitere Vorgehen fest. Strategien sind damit nicht nur durch das beeinflusst, was vorher entschieden und gewollt, sondern auch durch das, was umgesetzt wurde. Aus diesem Grund ist der Blick auf die Verteilung und Gestaltung von Aufgaben zentral. Während meist eine enge Kopplung zwischen der Entscheidung der Gruppe und der Handlung unterstellt wird, macht die Darstellung der Aufgabenverteilung Lücken und Divergenzen sichtbar. Aufgaben eröffnen nicht nur Gestaltungsspielräume, manchmal kann an Entscheidungen vorbei oder sogar entgegen der Entscheidung der Gruppe gehandelt werden, wie das bereits beschriebene Raumbeispiel deutlich macht. Ein Raum wurde organisiert, obwohl die Gruppe sich dagegen ausgesprochen hatte. Da er genutzt wurde, war diese Nutzung wiederum Grundlage kommender Entscheidungen. Für dieses konkrete Beispiel bedeutet das, dass sich die Gruppe, nach einer gewissen Probephase, für einen eigenen Raum entscheiden könnte – eine Entscheidung, zu der es ohne das Unterlaufen einer vorherigen Entscheidung nicht hätte kommen können. Einzelne, die aufgrund des ihnen zugeschriebenen Kapitals Entscheidungen der Gruppe unterlaufen können, können damit einen großen Einfluss ausüben. Wenn die Gruppe Entscheidungen trifft, bedeutet das weder, dass sie die Umsetzung erzwingen kann, noch, dass sie gegenteiliges Handeln verhindern kann. Während die Betonung der Freiwilligkeit in der Praxis zwar nicht heißt, dass alle Aufgaben allen offen stehen, bedeutet sie sehr wohl, dass alle die Möglichkeit haben, die Übernahme von Aufgaben zu verweigern. Strategische Entscheidungen bleiben allerdings praktisch irrelevant, so lange damit keine Handlungsperpektive verknüpft ist. Wird bereits im Diskussionsprozess deutlich, dass Personen, die sehr zentral für die Übernahme von Aufgaben sind und viel Zeit in die Arbeit der Initiative investieren, nicht bereit sind, diese (strategische) Entscheidung umzusetzen, beeinflusst dies die Entscheidungen (Treffen 7, 54).

Somit lässt sich festhalten, dass aufgrund der ungleichen Verteilung und des ungleichen Zugangs zu Aufgaben die Gestaltungsspielräume der Mitglieder in den Initiativen ungleich verteilt sind. Dies ist in den Gruppen, wo die Rückbindung an die Meinung der Gruppen stark ist, weniger ausgeprägt als in den Gruppen, in denen diese Rückbindung eher schwach ist.

8.4 Aber einige sind gleicher: Hierarchien und der Umgang damit

Die bislang dargestellten Mechanismen der Verteilung von Aufgaben legen nahe, dass Aufgaben in der Gruppe keineswegs gleich verteilt werden oder unter den Mitgliedern rotieren. Vielmehr ist in den Zuschreibungen von Wissen und Kapital einerseits und der zeitlichen Verfügbarkeit und Bereitschaft der Einzelnen andererseits eine gewisse Ungleichverteilung angelegt. Im Folgenden wird die beobachtbare Akkumulation von Aufgaben und Rollen sowie der Umgang der Gruppe damit beschrieben.

8.4.1 Akkumulation von Aufgaben und Rollen

Bei der Beobachtung der Treffen fällt auf, dass es in allen Gruppen Personen gibt, die die Treffen besonders prägen, da sie über Informationen oder Netzwerke verfügen, häufig Vorschläge einbringen oder anbieten, Aufgaben zu übernehmen und von zusätzlichen Aktivitäten und Treffen berichten. In aller Regel verfügen sie über E-Mailadressen der Mitglieder, über Presseverteiler, wichtige Telephonnummern und Zugänge beispielsweise zur Homepage. Sie haben den Überblick über laufende Projekte, vorhandenes Material und wichtige Termine. Sehr aktive Mitglieder sind regelmäßig bei Treffen und Veranstaltungen dabei. Aber nicht alle, die regelmäßig teilnehmen, gehören gleichzeitig zu den sehr aktiven Mitgliedern. Bei der Initiative Baustopp gibt es Personen, die fast immer anwesend sind, aber während des Beobachtungszeitraums kaum Informationen oder Vorschläge eingebracht haben. Bei der Transition Town-Initiative lässt sich der feste Kern klar von den übrigen Mitgliedern unterscheiden, die Verteilung von Aufgaben, Informationen und Vorschlägen ist hier aber deutlich ausgewogener. Ähnliches gilt für die Initiative Naturerhalt. Wie zentral Personen für die Gestaltung der Gruppe sind, zeigt sich nicht nur daran, wie häufig sie Aufgaben übernehmen, sondern auch daran, wie häufig sie berichten. Oft sind es dieselben Personen, die den Bericht für die Gruppe übernehmen, auch wenn mehrere andere anwesende Mitglieder der Initiative ebenfalls auf dem Treffen oder der Veranstaltung waren. Mit dem Bericht geht meist eine Bewertung beziehungsweise Deutung dessen, was dort passiert ist und welche Bedeutung es für die Gruppe hat, einher („reality definition“) (Treffen 54, 60).

In den einzelnen Unterkapiteln zur Beschreibung von Rollen, Kapital und der Verteilung von Aufgaben wurde deutlich, dass diese sich durchaus unter den Mitgliedern

verteilen. Betrachtet man jedoch ihr Zusammenspiel und die sich gegenseitig verstärkende Wirkung, lassen sich in allen Initiativen, wenn auch in unterschiedlichem Maße, zentrale Persönlichkeiten identifizieren. Diese sind zwar keineswegs in allen Bereichen unangefochten tonangebend, prägen aber die Entscheidungen und die Realisierung von Aktivitäten stärker als andere Mitglieder. Während die Herausbildung von mehr und weniger aktiven Mitgliedern in den meisten Gruppen unkommentiert erfolgt, gab es bei der Initiative Baustopp zwei Versuche, den Prozess zu steuern und die Arbeit und Verantwortlichkeit auf mehr Schultern zu verteilen (Treffen Initiative Baustopp).[10]

Der nächste Absatz stellt dar, inwieweit die Initiativen versuchen, dem Akkumulationsprozess von Rollen, Kapital und Aufgaben durch Wissenstransfer entgegen zu wirken.

8.4.2 Wissenstransfer

Wissen ist von großer Bedeutung, um die Arbeit der Initiative mitgestalten zu können. Dabei handelt es sich nicht nur um zugeschriebene Expertise (kulturelles Kapital), sondern auch um ganz praktische Kenntnisse, beispielsweise über Kommunikationsstrukturen, interne Abläufe, den Aufbau von Flyertexten und früher getroffene Entscheidungen. Dieses Wissen ist in den Gruppen ungleich verteilt. Es ist aber nicht nur die Grundlage dafür, Aufgaben übernehmen zu können, sondern auch zentral für Diskussionen, bei denen es um die Machbarkeit und Ausgestaltung von Aufgaben und damit potentiell strategische Entscheidungen geht. Bei der Darstellung der Mechanismen zur Aufgabenverteilung wurde bereits deutlich, dass eine explizite Übergabe von Aufgaben kaum stattfindet.[11] Dennoch lassen sich während der Diskussionen unterschiedliche Umgänge mit Wissenshierarchien beobachten. Die Transition Town-Initiative bemüht sich sehr darum, während der Treffen Begriffe zu erklären und den Kontext explizit zu machen, damit auch Teilnehmende, die neu sind, den Gesprächen folgen und ihre Perspektive einbringen können (Treffen Transition Town-Initiative). Zudem schreiben einzelne Arbeitsgruppen Anleitungen, damit auch Mitglieder, die sich beispielsweise nicht so gut

10 Der Vorschlag war, ein Koordinationsgremium zu gründen, das die Treffen vorbereitet und für notwendige Absprachen zwischen den Treffen zuständig ist, anknüpfend an eine Struktur, die es in der Anfangszeit der Initiative gegeben hatte. Beide Male gab es große Unterstützung für den Vorschlag, wenn auch wenig Enthusiasmus, selbst in das Gremium zu gehen. Während der erste Versuch nicht erfolgreich war, fiel der zweite Vorstoß in eine Hochphase vor einer Wahl, so dass das Koordinationsgremium zumindest in diesem Kontext aktiv wurde (Treffen Initiative Baustopp).

11 Ausnahmen gibt es nur in Einzelfällen, wenn beispielsweise Personen, die sonst den Schlüssel holen, wissen, dass sie bei dem nächsten Treffen fehlen werden und diese Aufgabe abgeben (Treffen 46).

mit der Homepage auskennen, nachlesen können, wie man dort Informationen einstellt (Treffen Transition Town-Initiative). Gleichzeitig ist das auch die Gruppe, die die meisten technologischen Werkzeuge nutzt. Obwohl es eine sehr hohe Bereitschaft gibt, allen ihre Funktionsweise zu erklären, ist die Hürde für nicht technik-affine Personen hoch (Interview Transition Town-Initiative, 491).

In der Initiative Naturerhalt werden Informationen durch Berichte in die Gruppe getragen. In einigen Bereichen kommt es zur Wissensweitergabe, beispielsweise wenn Bildungsveranstaltungen gemeinsam von pädagogisch erfahrenen und unerfahrenen Personen durchgeführt werden (Treffen Initiative Naturerhalt). Explizite Angebote, sich Zeit nur für den Wissenstransfer zu nehmen, gibt es, sie sind aber selten (Treffen Initiative Naturerhalt).

Die Initiativen Baumschutz und Baustopp setzen Informationen während der Treffen voraus. Verständnisfragen sind zwar möglich, Erklärungen müssen aber eingefordert werden (Treffen Initiative Baumschutz, Initiative Baustopp). Beispielsweise spricht ein Mitglied während des Treffens von FFH-Arten, erläutert aber erst bei der konkreten Nachfrage, dass es sich dabei um EU-geschützte wildlebende „Flora-Fauna-Habitat-Arten“ handelt (Treffen Initiative Baustopp). Die Schwierigkeiten der Initiative Baustopp, ein Koordinationsgremium zu etablieren, lassen sich vermutlich auch darauf zurückführen, dass vielen in der Gruppe das Wissen darüber fehlte, welche Aufgaben damit verbunden sind und wie sie erledigt werden müssen und niemand sich für die Wissensweitergabe verantwortlich fühlte.

Während zumindest die Initiative Naturerhalt und die Transition Town-Initiative sich also bemühen, ihre Treffen inklusiv zu gestalten, findet eine Weitergabe von praktischem Wissen auch hier nur in Ausnahmefällen statt. Zwar gibt es, wenn auch unterschiedlich ausgeprägt, die Bereitschaft, allen aus der Gruppe Wissen zur Verfügung zu stellen. Damit ist aber keine Praxis verbunden, tatsächlich alle in die Lage zu versetzen, alle Aufgaben und Rollen übernehmen zu können. Die Herausbildung von Hierarchien erfolgt und ist stabil, da Rollen, Kapital und Aufgabenverteilung sich wechselseitig verstärken und legitimieren und die Gruppen vor diesem Hintergrund keine Notwendigkeit sehen, aktiv dagegen vorzugehen. Der allgemeine Anspruch, alle Bereiche und Informationen sollten allen offen stehen, kann aufrecht erhalten werden, indem sich Personen freiwillig für jeweils nur spezifische Aufgaben melden.

8.4.3 Die Rolle der Moderation

Die Moderation leitet durch die Treffen und behält Themen, Verantwortlichkeiten, Meldungen und die Zeit im Blick.[12] Sie leistet damit einen großen Beitrag zum Ablauf der Diskussion sowie der Verteilung von Aufgaben. Mit dieser Rolle ist also, im Vergleich zu anderen Rollen, eine ungleich höhere Möglichkeit zur Einflussnahme und Steuerung verbunden. Daher soll sie an dieser Stelle genauer betrachtet werden.

Personen, die die Moderation übernehmen, sind in allen Gruppen zentral und für die Arbeit der Initiative prägend. Sie akkumulieren Kapital und Aufgaben. Bei ihnen laufen häufig Informationen zusammen, ihnen wird unterstellt, einen Gesamtüberblick zu haben und anstehende Themen identifizieren zu können. Personen, die Treffen moderieren, übernehmen in der Regel viele, auch verantwortungsvolle, Aufgaben und ihnen wird von der Gruppe ein hohes Maß an Kompetenz und symbolischem Kapital zugeschrieben.

Bei den Initiativen Baustopp und Baumschutz ist es die moderierende Person, die die Treffen vorbereitet, eine Einladung und eine Tagesordnung verschickt. Diese kann auf den Treffen ergänzt werden, allerdings tun das in der Regel nur ein bis zwei andere Mitglieder aus der Gruppe (Treffen 6). Die Moderation ist damit zentral für die Entscheidung, über welche Themen gesprochen wird (Treffen 36). Da die Tagesordnung gemeinsam ergänzt wird, ist das Ansprechen weiterer Themen jedoch trotzdem möglich. Meist beginnen die Treffen mit Berichten und Informationen. Diese Aufgabe wird oft durch die moderierende Person wahrgenommen, da sie häufig in viele Prozesse involviert ist und Auskunft geben kann.[13] Während der Moderator einer Initiative seinen Bericht meist mit einer persönlichen Einschätzung verbindet, bemüht sich ein anderer, erst den Sachverhalt darzustellen und dann Meinungen aus der Gruppe zu hören, bevor er sich selbst bewertend äußert (Treffen 36).

Grundlegend für den Ablauf des Treffens ist das Führen durch die Tagesordnung sowie die Kontrolle des Rederegimes. Formal ist es die Moderation, die Meldungen aufnimmt und die Gelegenheit gibt, zu sprechen. Nicht immer jedoch halten sich alle Anwesenden

12 Die Moderationsmethoden werden bei zwei Gruppen nicht diskutiert, nur bei Treffen der Transition Town-Gruppe kommt es vor, dass jemand in die Moderation eingreift, sie unterstützt und Moderationsvorschläge macht. Allerdings beschränkt sich die Anzahl derjenigen, die das machen, auf einen relativ kleinen Kreis von Personen, die auch selbst häufiger moderieren (Treffen Transition Town-Initiative).

13 Zu den Aufgaben des Moderators gehört neben der aktuellen Information auch eine Art Jahresbilanz oder -rückblick, und je nach dem, wer dafür verantwortlich ist, auch ein Kassenbericht (Treffen 31).

daran. Gibt es gerade keine Meldung, nehmen sich Mitglieder oft selbst an die Reihe und beginnen mit ihrem Beitrag. Unterbrechungen sind dabei selten, meist werden sie von der Moderation vorgenommen, die steuernd in das Gespräch eingreift. Auf diese Art und Weise kontrolliert die Moderation das Gesprächsthema und führt Themenwechsel herbei. Dies kann sowohl der Einhaltung der Tagesordnung als auch der Diskussion eines spezifischen Unterpunkts oder des Abbruchs der Diskussion dienen. Dadurch kommt es während der Treffen zu einem hohen Redeanteil der moderierenden Person. Ein weiteres Steuerungsmittel der Moderation ist das (manchmal selektive) Zusammenfassen von Vorschlägen, das Formulieren von Ergebnissen oder Forderungen und das Festhalten von Beschlüssen (Treffen 10, 31, 34, 64). Damit wird die Diskussion an einigen Stellen auch abgebrochen oder abgekürzt (Treffen 16, 36). Manchmal geht damit die Entscheidung einher, einen Vorschlag nicht weiter zu verfolgen (Treffen 47). Oft übernimmt die Moderation die Aufgabe, aus Stimmungen und Vorschlägen eine Art Konsens zu formulieren (Treffen 29). In einem gewissen Rahmen ist es möglich und auch gewünscht, hier Akzente zu setzen (Treffen 14). Dabei muss die Moderation einerseits die Stimmung in der Gruppe im Blick haben, andererseits kann sie auch eine Position der Gruppe formulieren und damit verbindlich machen. Dies ist selbst in Fällen möglich, bei denen die Meinungsbildung in der Gruppe noch nicht abgeschlossen ist. Darüber hinaus ist es häufig der Moderator, der festlegt, ob es Gesprächsbedarf gibt, ob etwas diskutiert werden soll oder der ein Verschieben des Themas anregt (Treffen 7, 8).

Gibt es keine klaren Präferenzen oder Argumente, liegt es bei der Moderation, Entscheidungen herbeizuführen, beispielsweise für einen bestimmten Termin (Treffen 58) oder für die Übernahme einer bestimmten Aufgabe (Treffen 42). Situationen, in denen die moderierende Person nicht in der Lage ist, eine Entscheidung herbeizuführen, sind selten. Dann nutzen die Initiativen das Mittel der formalen Abstimmung. Allerdings fanden bei den beobachteten Treffen insgesamt nur drei formale Abstimmungen statt, darunter eine zur Entlastung des Kassenwarts (Treffen 19, 52, 61). Darüber hinaus wird die Verteilung von Aufgaben und das Verbindlich-Machen von Absprachen der Moderation zugewiesen (Treffen 31). Manchmal werden Vorschläge gar nicht weiter diskutiert, weil die moderierende Person, die sie unterstützt, gleich zur Verteilung der Aufgaben übergeht (Treffen 8, 47).

Bei der Transition Town-Initiative ist die Bedeutung der Moderation für die Festlegung weiterer Schritte tendenziell geringer. Das liegt daran, dass selten Entscheidungen für

die gesamte Gruppe herbeigeführt werden müssen und die Moderation mehr die Aufgaben eines „Facilitators“ hat, also einer Person, die Gruppenprozesse so strukturieren soll, dass die Anwesenden einen Rahmen haben, in dem sie ihre Ideen weiterentwickeln können. Große Bedeutung kommt den Kleingruppen zu, deren Arbeitsweise jeweils von der Gruppe selbst festgelegt wird.

Die Moderation ist somit in zweifacher Hinsicht zentral für die Ausrichtung der Gruppe. Erstens prägt sie in hohem Maße den Diskussionsprozess, steuert, welche Themen wie ausführlich diskutiert werden und formuliert die Positionen und Entscheidungen der Gruppe. Dies geht einher mit einem großen Gestaltungs- und Interpretationsspielraum, der genutzt werden kann, um der eigenen Position Geltung zu verschaffen. Zweitens zeichnen sich die Personen, die diese Rolle ausfüllen, durch ein hohes Maß an Kapital und Wissen aus. Sie genießen die Anerkennung der Gruppe und übernehmen viele Aufgaben, sind also auch für die Umsetzung der Entscheidungen von großer Bedeutung. Dies legt nahe, dass sie besonders viel Einfluss auf die Ausgestaltung der Gruppenstrategie nehmen können.

8.4.4 Die Bedeutung von Hierarchien für strategische Entscheidungen

Hierarchien basieren auf einer Ungleichverteilung von Kapital, Aufgaben, Rollen und Wissen. Diese verschiedenen Aspekte befördern, verstärken und legitimieren sich gegenseitig und tragen dazu bei, dass sich die Ungleichverteilung perpetuiert. Besonders trifft das auf die Rolle der Moderation zu, wo diese Kumulation am deutlichsten wird. Damit sind auch Gestaltungsspielräume ungleich verteilt, sowohl auf der argumentativ-inhaltlichen als auch auf der Umsetzungsebene. Auf beiden Ebenen wird die Arbeit der Gruppe stark durch zentrale Akteure geprägt. Dies legt nahe, dass strategische Entscheidungen von einigen wenigen besonders beeinflusst und gesteuert werden, die innerhalb der Gruppe die besten Chancen haben, ihrer Sichtweise Geltung zu verschaffen. Das heißt nicht, dass gute Argumente weniger zentraler Akteure automatisch ungehört bleiben oder die Übernahme kleinerer Aufgaben durch einen breiteren Kreis an Personen nicht trotzdem fundamental für das Bestehen der Gruppe ist.

Die bisherige Darstellung der Mikropolitik in Basisgruppen zielte insbesondere auf die Beschreibung von Einfluss- und Gestaltungs*potentialen* ab. Das Verfügen über solche Machtpotentiale bedeutet aber nicht automatisch, dass alle Akteure sie jederzeit nutzen.

Sie können, aber sie müssen diese Macht nicht mobilisieren. Im Folgenden wird deshalb der tatsächliche Diskussionsprozess betrachtet.

8.5 Vorschläge, Entscheidungen und das Vermeiden von Konflikten

Das Treffen ist – zumindest in der Theorie – der Ort, an dem gemeinsame Entscheidungen getroffen werden. Mögliche Aktivitäten oder nächste Schritte können hier in Form von Vorschlägen zur Diskussion gestellt werden. Diese Vorschläge können entweder von einzelnen Mitgliedern direkt in die Gruppe eingebracht werden oder sie sind die gemeinsame Reaktion auf eine Problemstellung, die jemand an die Initiative herangetragen hat. Oft stehen Berichte und Informationen am Beginn eines Treffens, auf deren Grundlage die Gruppe Handlungsbedarf feststellen und Vorschläge entwickeln kann. In Kapitel 8.1.2 wurde bereits deutlich gemacht, dass diese Vorschläge nur in Ausnahmefällen formal entschieden werden. Anschließend wurde gezeigt, dass Kapital, Wissen und Aufgaben in den Gruppen ungleich verteilt sind, so dass sich unterschiedliche Machtpotentiale zur Einflussnahme eröffnen. Im Folgenden wird deshalb der konkrete Umgang mit Vorschlägen und Entscheidungen in den Gruppen dargestellt.

Berichte und Einschätzungen werden bei allen Gruppen ausführlich gemeinsam besprochen – Vorschläge werden aber unterschiedlich intensiv inhaltlich diskutiert. Während die Transition Town-Initiative die Diskussion von Vorschlägen meist dadurch abkürzt, dass danach gefragt wird, ob jemand Lust hat, das Projekt umzusetzen und weiterzudenken (Treffen Transition Town-Initiative), werden bei der Initiative Baustopp verschiedene Vorgehensweisen häufiger mit Argumenten gestützt und ausdiskutiert, beispielsweise bei der Frage, ob die Initiative eine Bürgerversammlung zur Wahl organisieren soll. Während einige das Interesse eher gering einschätzten, argumentierten andere sehr stark dafür, da dies die einzige Möglichkeit der Initiative sei, die politische Diskussion zu beeinflussten. Dies sei deshalb so zentral, weil es in diesem Fall keine rechtliche Handhabe gebe (Treffen Initiative Baustopp).

Die während der Treffen geäußerten Vorschläge haben unterschiedliche Reichweiten. Nur wenige betreffen tatsächlich die grundsätzliche Ausrichtung, meist sind es Vorschläge zur Verbesserung der Durchführung einer bereits beschlossenen Aktivität, zum Beispiel zur Vorbereitung und zum Ablauf einer geplanten Veranstaltung (Treffen 17). Vorschläge formulieren auch unterschiedliche Ansprüche an die Gruppe. Die Mehrzahl der Vorschläge ist den Vorschlagenden selbst nicht sehr wichtig. Es sind Ideen, die aufgegriffen werden oder aber auch verhallen können. Häufig passiert dies im Rahmen eines Brain-

stormings, wenn beispielsweise gemeinsam überlegt wird, welche Orte für das Auslegen von Flyern geeignet sind (Treffen 5) oder wie Postkarten am besten gestaltet werden können (Treffen 13). Bei der Transition Town-Initiative gibt es Vorschläge zur Veränderung des eigenen Verhaltens oder Konsums, die individuell umgesetzt werden können, beispielsweise die Einrichtung einer Free-Box[14] im eigenen Hausflur (Treffen Transition Town-Initiative). In allen Initiativen gibt es Vorschläge, bei denen die Gruppe gebeten wird, sich an bestimmten, bereits organisierten Aktionen zu beteiligen (Treffen 4, 37). Das können sowohl Aktionen sein, die jemand aus der eignen Gruppe vorbereitet hat, als auch Aktionen anderer Initiativen, von denen jemand gehört hat (Treffen 37, 59). Vorschläge, die dem Vorschlagenden wichtig sind, können teilweise auch ohne die Unterstützung aus der Gruppe umgesetzt werden, beispielsweise der Besuch einer Veranstaltung des Investors (Treffen 25). Manchmal werden aber auch Vorschläge formuliert, von denen gewünscht wird, die Gruppe möge sie sich zu eigen machen und umsetzen (Treffen 54). Beispielhaft dafür ist der Vorschlag eines Mitglieds, die Initiative solle mit einem eigenen, unabhängigen Kandidaten an der Wahl teilnehmen (Treffen 24).

Die Gruppen haben ein sehr unterschiedliches Verhältnis zu Vorschlägen. Während in einer Initiative Vorschläge intensiv geprüft werden und Meinungsverschiedenheiten verbal und nonverbal zum Ausdruck gebracht werden (Treffen 51), begrüßt eine andere Initiative erstmal jeden Vorschlag und geht davon aus, dass man nicht darüber streiten muss, da er sich, sollte er nichts taugen, ohnehin nicht durchsetzen wird. Während bei der ersten Gruppe Inhalte, die an die Öffentlichkeit gehen, klar abgestimmt sind und Personen, die anderer Meinung sind, auch nicht öffentlich sprechen (Treffen 64), gibt es bei der zweiten Gruppe diese Begrenzung nicht. Deutlich wird aber auch, dass alle Gruppen, die nach außen hin mit bestimmten Forderungen auftreten und den Kontakt zu Entscheidungsträgern und -trägerinnen suchen, ihr Auftreten vorher intern abstimmen.[15] Die beiden anderen Gruppen liegen, was die Grundhaltung Vorschlägen gegenüber betrifft, zwischen den geschilderten Polen. In der Initiative Baumschutz gibt es eine Bereitschaft, Vorschläge erneut aufzugreifen, auch wenn es schon einmal gescheitert ist (Treffen Initiative Baumschutz). Ob sie in der Gruppe auf Resonanz stoßen, erfolgreich sind oder nicht, ist oft keine inhaltliche Frage. Vorschläge scheitern selten daran, dass sie auf

14 Dabei handelt es sich um eine öffentlich zugängliche Kiste, in die nicht mehr benötigte Gegenstände hineingelegt und benötigte herausgenommen werden können.

15 Beispielsweise wurden in der Vorbereitung auf ein Treffen mit dem Landesvorsitzenden des BUND die Forderungen der Initiative zusammengetragen, ausdiskutiert und die Position klar formuliert (Treffen 34).

Grundlage eines Austauschs von Sachargumenten abgelehnt werden, vielmehr scheint eine Kombination aus strukturellen Faktoren sowie einem guten Timing entscheidend zu sein. Auch die Art der Präsentation, insbesondere die Formulierung, spielt dabei eine Rolle. Vorschläge können hier bereits unterschiedlich verbindlich sein. Eine Möglichkeit besteht darin, nicht zu fragen ob, sondern wie etwas umgesetzt wird, oder dem Vorschlag gleich die Frage anzufügen: wer macht ... (mit)? Das Ob steht damit nicht mehr zur Disposition. Allerdings ist das Risiko, daraufhin klare Ablehnung zu erfahren, höher, da sich die vorschlagende Person positionieren muss und der Gruppe deutlich macht, dass sie eine Antwort erwartet. Ein Rückzug ohne Gesichtsverlust ist aus so einer Situation schwerer.

In allen Gruppen gibt es eine starke Tendenz, Vorschläge nicht formal zu entscheiden. Zur Herstellung von Handlungsfähigkeit entwickeln Initiativen neben alternativen Formen der Entscheidungsfindung eine Vielzahl von Mechanismen des Vermeidens, Verschiebens und Nicht-Konkretisierens von Entscheidungen. Dies trägt dazu bei, Konflikte zu entschärfen oder gar nicht erst entstehen zu lassen. Einige dieser Mechanismen sind den Mitgliedern selbst durchaus bewusst und werden in den Interviews angesprochen.

Insgesamt lässt sich aber beobachten, dass sich Vorschläge, die erfolgreich entschieden werden, von Vorschlägen unterscheiden, bei denen die Entscheidung vermieden wird. Dahinter steht die Frage, was erfolgreiche strategische Vorschläge auszeichnet, welche Aspekte es wahrscheinlich machen, dass sie entschieden und möglicherweise realisiert werden und damit die Strategie der Initiativen prägen. Merkmale (nicht-)erfolgreicher Vorschläge sind über die Gruppen hinweg sehr ähnlich.

8.5.1 Gewährleisten eines gemeinsamen Grundkonsenses

Der zögerliche Umgang mit konfrontativen Entscheidungen legt nahe, dass andere Formen der (Vor-)Selektion möglicherweise eine Rolle spielen. Die vier untersuchten Gruppen sind in sich sehr homogen. Das trifft am stärksten auf die Transition Town-Initiative und am wenigsten auf die Initiative Baustopp zu, dennoch gibt es bei allen Initiativen einen breiten Grundkonsens, der von den Mitgliedern getragen wird. Aushandlungsprozesse gründen sich auf eine gemeinsame Basis, die nicht in Frage gestellt wird. In den Gruppen sind die Mitglieder relativ altershomogen, in keiner Gruppe gibt es Personen mit Migrationshintergrund.

Für die Anfangszeit wird eine gewisse Sondierungsphase geschildert, in der sich herauskristallisierte, was die Gruppe ausmacht. In dieser Phase haben die Initiativen oft erlebt, dass viele sich für ihre Arbeit interessieren, einige aber aus verschiedenen Gründen nicht dabei bleiben. So schildert eine Aktive die Anfänge der Gruppe: „Da kamen ganz viele Leute, aber [...] da sind dann eben viele wieder abgesprungen." (Interview, 187)

Grundsätzliche Differenzen ziehen sich meist nicht über einen längeren Zeitraum hin. Interessierte, die merken, dass ihr Ansatz oder ihre Vorstellungen von der Gruppe mehrheitlich nicht unterstützt werden, verlassen die Initiative.

> Einige sind inzwischen nicht mehr Mitglied, weil dabei auch einige waren, die ja, zu denen gehören, die also mit dem Kopf durch die Wand wollen, „Es darf gar kein Baum gefällt werden" und so etwas, nicht, also, und die sind dann raus, zwei Frauen, die sind wieder rausgegangen. (Interview, 109)

Während in einem Fall die Differenz klar benannt wurde, „Die haben dann also offiziell erklärt, sie möchten nicht mehr mitarbeiten, weil [... wir] also zu kompromissbereit seien" (Interview, 109), sind in einem anderen Fall die Gründe unklarer: „Der eine oder andere kam dann auch einfach nicht mehr, aber da gab es keine Gründe" (Interview, 203). Personen, denen die Arbeitsweise oder die Schwerpunkte der Gruppe nicht liegen, suchen also nicht unbedingt die Auseinandersetzung (*voice*), sondern entscheiden sich, die Gruppe wieder zu verlassen beziehungsweise sich ihr nicht dauerhaft anzuschließen (*exit*).[16]

Das Fernbleiben wird oft nicht primär inhaltlich begründet, die Konfrontation also auch an dieser Stelle nicht gesucht. „Naja, wer arbeiten geht, schafft es dann nicht zum Treffen, oder hat kleine Kinder, [...] oder denen war das dann zu theoretisch, was wir gemacht haben." (Interview, 187) Arbeitsbelastung, Familie oder mangelnde Zeit sind Gründe, die auf Akzeptanz stoßen und sicher auch einen wahren Kern haben, aber vielleicht nicht vollständig erklären, warum Personen, die diese Zeit mal hatten, sie nun nicht mehr haben. Ob sich jemand der Gruppe anschließt, ist sicher dadurch bedingt, ob die Personen glauben, „ihre" Gruppe gefunden zu haben, oder ob sie ihre Zeit und ihr Engagement lieber an anderer Stelle einbringen möchten. Ausschlaggebend ist dafür

16 Anders ist das bei Personen, die aus strategischen Gründen Mitglied der Initiative geworden sind. So gibt es in mehreren Initiativen Politikerinnen und Politiker, die Treffen zum Aufbau eines Netzwerks oder für ihre politische Arbeit nutzen wollten. „Also viele von denen, die dann auch gewählt worden sind, kamen dann nicht mehr." (Interview, 146)

möglicherweise das Gefühl „nee, hat halt nicht gepasst.“ (Interview, 881)

Von der Option, die Gruppe zu verlassen, machen oft Personen Gebrauch, die nicht stark involviert waren, also nicht bereits sehr viel in Arbeit in die Initiative investiert haben. Während der Beobachtungszeit war die Zusammensetzung der Gruppen sehr stabil, insbesondere zentrale Mitglieder waren regelmäßig und verbindlich aktiv. Interessierte, die sich die Gruppe anschauen wollten, kamen nur in Ausnahmefällen wieder, blieben dann aber verbindlich dabei.[17] Die Zahl derer, die nur unregelmäßig an den Treffen teilnahmen, war gering. Diese Beobachtungen legen nahe, dass die Spannbreite dessen, was überhaupt verhandelt wird, nicht sehr groß ist. Bereits aufgrund der Zusammensetzung der Aktiven steht lediglich die Ausgestaltung, nicht aber die grundlegende Ausrichtung zur Disposition. Dies verringert die Notwendigkeit, dass einzelne Gruppenmitglieder sehr viel Macht zur Durchsetzung ihrer Vorstellungen auch gegen den Willen anderer mobilisieren müssen.

8.5.2 Mechanismen des Vermeidens von Entscheidungen

Alle, die sich in der Gruppe engagieren, haben ein Interesse daran, ein gutes Gesprächsklima beizubehalten und das gemeinsame Engagement nicht grundlegend in Frage zu stellen. Mechanismen, die dem Vermeiden von Konflikten dienen, nehmen der spezifischen Entscheidung entweder die Brisanz oder sogar die Notwendigkeit, entschieden zu werden. Damit entfällt der Bedarf, Macht zur Einflussnahme auf die Entscheidung zu mobilisieren.

Im Sande verlaufen lassen

Die meisten Vorschläge, die während eines Treffens gemacht werden, versanden. Dabei gibt es verschiedene Mechanismen, die diesen Prozess befördern. So gehen Vorschläge unter, wenn sich die Diskussion weiterentwickelt und niemand den Vorschlag wieder aufgreift (Treffen 17). Dies gilt insbesondere für unkonkrete Vorschläge, die zu Beginn oder in der Mitte eines Redebeitrags gemacht werden. Vorschläge, die beginnen mit „wir könnten doch mal ...“ haben schlechte Chancen, vor allem, wenn danach noch eine Information zu einem anderen Thema kommt. Dann wird häufig diese Information, nicht

17 Leider war es nicht möglich, diejenigen, die sich der Gruppe nicht anschlossen, zu ihren Motiven zu befragen.

aber der Vorschlag aufgegriffen.

Für Vorschläge, die in Brainstormingphasen entstehen, gibt es oft keinen klaren Fahrplan, wie weiter mit ihnen verfahren werden soll. Aufgrund der Vielzahl von Vorschlägen, die aufkommen, werden viele nicht weiterverfolgt. Bei den Treffen der Transition Town-Initiative versanden Ideen transparent, da sie zunächst für alle sichtbar an der Wand festgehalten werden. Die Anwesenden entscheiden, welche der Vorschläge sie weiter bearbeiten möchten, alle anderen werden weder weiter diskutiert noch aufgegriffen. Es gibt kein System, um Ideen aus dem letzten Treffen wieder aufzurufen (Treffen Transition Town-Initiative). Bei dieser Initiative werden Vorschläge, die von einigen aus der Gruppe interessant gefunden werden, oft in einer Kleingruppe während des Treffens weiterentwickelt. Wenn diese Kleingruppe nicht mit einer bestehenden Arbeitsgruppe identisch ist oder keine weiteren klaren Verbindlichkeiten festlegt, versanden bereits andiskutierte Vorschläge anschließend (Treffen Transition Town-Initiative).

Um Vorschläge versanden zu lassen, ist es meist ausreichend, wenn sie von der Gruppe beziehungsweise der Moderation nicht direkt aufgegriffen werden. Dieser Prozess erfolgt, mit Ausnahme der Transition Town-Initiative, implizit und darum unumstritten. Da Vorschläge in der Transition Town-Initiative visualisiert werden, ist den Aktiven hier bewusster, dass viele Vorschläge nicht realisiert werden. Dies wird aber nicht unbedingt kritisch bewertet, sondern vielmehr als ein guter Auswahlmechanismus verstanden.[18]

Um Vorschläge versanden zu lassen, müssen die Anwesenden nur darauf verzichten, sich für den Vorschlag einzusetzen oder zu seiner Realisierung Macht zu mobilisieren. Damit Vorschläge nicht umgesetzt werden, müssen sie also von der Gruppe keinesfalls explizit abgelehnt werden. Wenn der Vorschlag hingegen mindestens einem Mitglied wirklich wichtig ist, kann es sich dafür entscheiden, Macht zu mobilisieren und im Zweifelsfall dafür zu sorgen, dass der Vorschlag erneut eingebracht wird. Dann sind wiederum alle Umgangsformen der Gruppe mit Vorschlägen möglich. Vorschläge, die einmal versandet sind, können zu einem späteren Moment durchaus erfolgreich sein. So der Vorschlag,

18 „Es gibt immer einen individuellen Impuls, der kommt in die Runde und dann, bei Interesse, das hat gar nicht so viel mit der Qualität des Impulses zu tun, es muss einfach nur Leute geben, die da auch Interesse dran haben. [...] Da gibt es schon, ich glaub, einen ganz guten Reinigungsprozess. Also, was heißt Reinigungsprozess, das klingt so hart, aber es gibt dann bestimmt mal Ideen, die irgendwie auch nicht so cool sind und da finden sich halt einfach keine Leute. Da muss man auch gar nicht sagen, oder die Leute demotivieren und sagen, ne, das machen wir so nicht, sondern, wenn die Resonanz fehlt, [...] dann ebbt's halt wieder ab. (Interview, 290)“

ein Photoprojekt zu organisieren, der, als er das erste Mal gemacht wurde, versandete, beim zweiten Mal jedoch gerne aufgegriffen und anschließend realisiert wurde (Treffen 33).

Vermeiden von Opposition

Wird eine Aktion nur von einigen, aber nicht von allen in der Gruppe unterstützt und die Idee ist nicht einfach so „im Sande verlaufen", wird dem Konflikt meist dennoch ausgewichen. Diejenigen, die den Vorschlag nicht unterstützen, ziehen sich aus dem konkreten Prozess, nicht aber aus der Gruppe, zurück. *exit* findet also im Hinblick auf das spezifische Projekt oder Thema, nicht aber in Bezug auf die Gruppe statt, *voice* wird vermieden. In einer Gruppe schlägt ein Mitglied vor, sich stärker bei einem Kunstprojekt einzubringen. Ein anderes Mitglied, das weniger kunstinteressiert ist und den Schwerpunkt der Initiative nicht im künstlerischen Bereich sieht, lehnt den Vorschlag nicht ab, sondern kündigt an, dass sie sich daran nicht beteiligen wird (Treffen 54). Damit ist der Vorschlag nicht abgelehnt, gleichwohl wird dadurch die bindende Wirkung für die Gesamtgruppe eingeschränkt.[19] Finden sich genug Personen für die Realisierung, werden sie von den übrigen Mitgliedern jedoch nicht aufgehalten.

Das Vermeiden von Opposition dadurch, dass alle individuell entscheiden können, ob sie sich dem Projekt beziehungsweise Vorschlag anschließen oder nicht, funktioniert nur, wenn eine Entscheidung eines Teils der Gruppe für die anderen nicht bindend ist. Das macht erforderlich, dass die Initiativen mehrere Projekte nebeneinander verfolgen, die für jeweils einzelne in der Gruppe attraktiv oder interessant sind. Dies ist in den meisten Gruppen der Fall.

Die Entscheidung, sich in einem bestimmten Bereich zu engagieren, ihn zu einem Schwerpunkt der Arbeit zu machen, wird somit vielfach auf individueller Ebene getroffen. Die Aktiven entscheiden, wofür sie ihre persönlichen zeitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung stellen. Mitglieder, die beispielsweise möchten, dass ein Brief geschrieben wird, entscheiden für sich, ob sie das machen, und werden in den meisten Fällen von der Gruppe nicht daran gehindert (Treffen 52).

19 Ist, wie in diesem Fall, die Person, die die Umsetzung ablehnt, in der Gruppe zentral, kann dies trotzdem Auswirkung auf die Entscheidung haben. Mangels Unterstützung wurde der Vorschlag nicht umgesetzt, die dahinterstehende strategische Weichenstellung zugunsten eines stärkeren künstlerischen Fokus nicht vollzogen.

Informelles Ausbremsen

Bei Vorschlägen wird oft schon im Gesprächsverlauf vorgefühlt, ob sich dafür Unterstützung in der Gruppe finden lässt. Wird ein Vorschlag begeistert aufgenommen, ist es nicht mehr nötig, ihn formal zu entscheiden. Wird andererseits keine Unterstützung signalisiert, besteht häufig wenig Interesse, den Punkt noch zu entscheiden und so für eine Niederlage des Vorschlagenden zu sorgen. Oft sind es die Vorschlagenden selbst, die auf die geringe Resonanz reagieren, indem sie einen Themenwechsel herbeiführen und somit den Vorschlag, der nicht gezündet hat, wieder fallen lassen. Diese Form des Ausbremsens kann unterschiedlich explizit erfolgen. In der schärfsten Form äußern Anwesende ihre Opposition direkt. Dabei handelt es sich zunächst um eine Einzelmeinung, der aber nicht widersprochen wird. Bei einem Treffen der Initiative Baustopp wurde vorgeschlagen, sich bereits vor Ende des Bürgerbegehrens mit dem möglichen Scheitern auseinanderzusetzen und strategische Möglichkeiten auszuloten. Während des Vorschlags wurde Ablehnung sichtbar, so dass der Vorschlagende hinzufügte, das sei nur eine Anregung und auf Nachfrage ergänzte, man könnte dafür auf einem der nächsten Treffen einen Termin vereinbaren, an dem die Gruppe darüber sprechen könne (Treffen Initiative Baustopp).

Eine Möglichkeit dieses Vorfühlens besteht in scherzhaften Vorschlägen oder Gedankenexperimenten. Dabei ist nicht immer gleich klar, ob ein Vorschlag ernst gemeint ist oder eher als Spaß betrachtet werden soll. Dies wird teilweise erst durch die Reaktion aus der Gruppe sichtbar. Eine Aktive schlug vor, sich mit Gasmasken vor dem Gelände aufzustellen, um auf den verseuchten Boden und die Gefahren aufmerksam zu machen. Während ein Mitglied aus der Gruppe überlegte, wie so etwas aussehen könne, wurde schnell klar, dass die anderen es für witzig hielten, aber nicht als ernsthaften Vorschlag betrachteten (Treffen 21). Meist werden diese „Spinnereien“ nicht konkret entschieden oder abgelehnt, sondern, wenn sie nicht aufgegriffen werden, durch einen Themenwechsel beendet.

Vertagen

Ein möglicher Umgang mit Vorschlägen, die nicht sofort auf Resonanz stoßen, ist das Vertagen. Ein Vorschlag ist damit nicht direkt vom Tisch und derjenige, der ihn unterstützt, kann wählen, ob er ihn erneut einbringen möchte (Treffen 5, 59). Ein Vertagen ist nur möglich, wenn der Vorschlag zeitlich ungebunden ist, so dass die Chance dafür,

ihn zu beschließen und zu realisieren, beim nächsten Treffen noch gegeben ist. Alternativ kann gleich entschieden werden, den Vorschlag erst beim nächsten Mal umzusetzen (Treffen 6). Verschoben werden kann nicht nur die Umsetzung, sondern auch die Diskussion eines Vorschlags, beispielsweise mit dem Hinweis, dass es für die Entscheidung einer besseren Vorbereitung und Recherche bedarf (Treffen 52). Während es in der Initiative Baustopp oft eine Person gibt, die bereit ist, die Informationen für die Gruppe aufzuarbeiten, ist diese Bereitschaft bei den anderen Initiativen geringer.

Vertagen kann entweder durch die Moderation angeregt sein (Treffen 46), teilweise verbunden mit dem Hinweis, dass es sich um ein wichtiges Thema handele, mit dem sich die Initiative unbedingt – später – auseinandersetzen müsse (Treffen 39) oder, wie in dem oben beschriebenen Beispiel, eine Möglichkeit darstellen, ausgebremste Vorschläge zurückzuziehen.

Verschieben von Zuständigkeiten

Das Verschieben von Zuständigkeiten kann auf verschiedenen Ebenen passieren. Manchmal entwickeln sich Vorschläge aus einer Diskussion heraus. Die Grenze, ob etwas noch in den Tätigkeitsbereich der Initiative fällt oder nicht, ist fließend. Allerdings kann die Diskussion über Vorschläge, die gerade nicht zum Tagesordnungspunkt gehören, entweder aufgegriffen und bestärkt oder durch die Moderation mit dem Hinweis: wir schweifen ab/das führt zu nichts, beendet werden (Treffen 31). Die Nicht-Zuständigkeit der Gruppe wird festgestellt. So wird die Diskussion über die Baumfällungen auf Privatgrundstücken abmoderiert mit dem Hinweis, die Initiative könne hier ohnehin nicht tätig werden (Treffen Initiative Baumschutz).[20]

Eine andere Möglichkeit besteht in der Äußerung, dass etwas die Kapazitäten der eigenen Gruppe übersteigt, es aber andere gebe, die sich des Vorschlags annehmen können. Bei einem Treffen wird vorgeschlagen, eine große Demonstration zu organisieren. Die Moderation verhindert, dass der Vorschlag diskutiert wird mit dem Hinweis, das könnte die Initiative nicht alleine machen und es gebe bald ein Netzwerktreffen, bei dem dieser Vorschlag angesprochen werden könne (Treffen 34). Gibt es kein anderes Treffen, in

20 Während die Einschätzung der Moderation in den meisten Fällen respektiert wird, gilt sie keinesfalls absolut. So reagierte ein Mitglied auf den Hinweis, die Ausführungen passen nicht zur Tagesordnung und das gehöre nicht dazu, mit der Antwort, es passe durchaus und er sei auch gleich fertig, und stellte seine Position weiter dar (Treffen 3).

dessen Zuständigkeit der Vorschlag verschoben werden kann, kann trotzdem entschieden werden, den Vorschlag in anderem Rahmen weiterzuverfolgen (Treffen 31).

Ähnliche Verschiebungen finden statt, wenn es in der Gruppe unterschiedliche Meinungen dazu gibt, wie eine Aufgabe erledigt werden soll. Sie müssen dann nicht weiter diskutiert werden, wenn eine einzelne Person die Aufgabe und damit die Gestaltung übernimmt (Treffen 7).

Vermeiden von Grundsatzentscheidungen

Grundsatzentscheidungen sind häufig konflikthaft und werden deshalb in Gruppen vermieden. Stattdessen werden Einzelprojekte entschieden. Dies geht so weit, dass einzelne Mitglieder sich auch gar nicht an große Entscheidungen erinnern können (siehe Kap. 8.1.2). Selbst wenn Aktive ein Interesse haben, das eine oder andere Thema zum Schwerpunkt der Arbeit in der nächsten Zeit zu machen, wird das selten in der gesamten Gruppe explizit diskutiert und beschlossen. Statt auf allgemeiner Ebene um eine gemeinsame Position zu ringen, werden konkrete Projekte diskutiert, bei denen einzelne die Möglichkeit haben, sie nicht zu ihrem persönlichen Schwerpunkt zu machen (Themen-*exit*). Die Tragweite der Entscheidung erscheint zunächst geringer. Einem Mitglied der Initiative Baumschutz ist es ein Anliegen, die Öffentlichkeitsarbeit der Initiative weiter auszubauen und zu professionalisieren. Statt während des Treffens eine Diskussion darüber zu führen, ob die Öffentlichkeitsarbeit vertieft werden soll, schlägt er eine regelmäßige Artikelserie der Initiative vor. Zu diesem Vorschlag gibt es viel Zustimmung und Ideen, wie das ausgestaltet werden könnte. Diskutiert wird während des Treffens über die Umsetzung, aber nicht darüber, ob ein Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit die strategisch richtige Entscheidung ist (Treffen 28).

Damit geht einher, dass die Tragweite der konkreten Einzelentscheidungen im Moment der Entscheidung nicht für alle klar ersichtlich ist. Entscheidungen über kleine Projekte können die Strategie der Gruppe prägen, ohne dass das allen Mitgliedern bewusst ist. Während manchmal, wie in dem oben genannten Beispiel, vermieden wird, die Tragweite herauszustellen, ist sie in anderen Fällen tatsächlich nicht absehbar. So war eine Anfrage in der Initiative Naturerhalt Anlass für eine größere strategische Weichenstellung. Ein Mitglied der Initiative hatte auf einer Veranstaltung zufällig eine Person kennengelernt, die sich daraufhin mit einer Projektanfrage an die Gruppe wandte. Die Anfrage wurde

dann bei einem Treffen vorgestellt, begleitet mit dem Hinweis, dass es doch schön sei, Interesse zu signalisieren. Der Vorschlag, man könne ja mal ein erstes Treffen vereinbaren, wurde von den anderen begrüßt, womit de facto der Einstieg in die Bildungsarbeit beschlossen war. Im weiteren Kontakt mit dem Projektträger ging es dann nur noch um die konkrete Ausgestaltung. Das Projekt nahm in den kommenden Wochen und Monaten viel Zeit der Initiative in Anspruch, anschließend wurde ein Folgeprojekt beschlossen. Damit war ein neuer Schwerpunkt der Initiativarbeit gesetzt, ohne dass dies im Moment der Anfrage für die Gruppe völlig klar war oder bewusst entschieden worden wäre (Treffen Initiative Naturerhalt).

Die oben dargestellten Mechanismen werden in allen Gruppen genutzt, um Konflikte und das Mobilisieren von Macht zu umgehen. Auf sie wird auch zurückgegriffen, wenn die Mehrheit der Anwesenden einen Vorschlag als in diesem Moment unpassend wahrnimmt. Dabei sind die Ansätze nicht strikt voneinander zu trennen. In der Praxis kommt es oft zur Kombination verschiedener Vermeidungsmöglichkeiten. Manchmal probiert eine Gruppe verschiedene Ansätze aus, bis eine Lösung gefunden wird, die den Vorschlagenden das Gefühl vermittelt, der Vorschlag wurde ernst genommen und der Gruppe die Möglichkeit gibt, sich nicht damit auseinander setzen zu müssen. Als beispielsweise ein Gesundheitsthema in die Transition Town-Initiative eingebracht wurde, das von der Mehrzahl der Anwesenden als unpassend wahrgenommen wurde, kam zunächst der Vorschlag, eine Kleingruppe zu gründen, anschließend der Hinweis, Initiativen anzusprechen, die besser dafür geeignet sind und der Vorschlag das Thema so zu verändern, dass es für die Gruppe insgesamt interessant wird (Treffen Transition Town-Initiative).

Die Anwendung dieser Mechanismen ist nicht nur auf einzelne Rollen oder Personen innerhalb der Gruppe beschränkt. Aufgrund der steuernden Funktion der Moderation handelt es sich oft um Moderationshinweise, allerdings werden die Mechanismen auch von allen anderen Mitgliedern genutzt. Auf dieser relativ unbestimmten und diffusen Ebene wird ausgehandelt, was überhaupt zur Disposition steht, was also als ein zu der Gruppe passender Vorschlag erachtet wird. Die oben beschriebenen Mechanismen werden genutzt, um Kontroversen nicht aufkommen zu lassen oder zu verschleiern. Sind Meinungsunterschiede sichtbar geworden, erfordern sie einen anderen Umgang. Im Folgenden wird dargestellt, wie die Gruppen aufkommende Kontroversen handhaben.

8.5.3 Umgang mit Kontroversen

Sind Kontroversen im Verlauf der Diskussion sichtbar geworden, müssen sie durch die Gruppe zufriedenstellend gelöst werden. Ein Umgang mit wichtigen, aber kontroversen Anliegen ist das Finden von Kompromissen. Dabei werden Meinungsverschiedenheiten sichtbar und als legitim anerkannt und es wird ein konstruktiver, möglichst alle zufriedenstellender Umgang damit gesucht. Bei einem Treffen wurde länger darüber diskutiert, ob sich die Initiative bei einem zukünftigen Bauvorhaben im Vorfeld an die Verwaltung wenden solle, um bereits vorab für die Umweltfolgen der Bebauung zu sensibilisieren. Während einige sehr stark dafür argumentierten, waren andere kritisch und setzten sich dafür ein, zunächst die Planung abzuwarten, da man vorher formal keinen Widerspruch einlegen könne. Dies müsse die Gruppe, wolle sie als informiert gelten, beachten. Die Mitglieder einigten sich auf einen Kompromiss: im Rahmen der allen Bürgerinnen und Bürgern offenstehenden Partizipationsmöglichkeiten wie Sprechstunden könne auf das Problem hingewiesen werden, ebenso wie in Artikeln. Aber es wird keine Stellungnahme der Initiative an die Parteien verfasst (Treffen 52). Damit wurde dem Wunsch einzelner, aktiv zu werden, entsprochen sowie den Bedenken der anderen Gruppenmitglieder Rechnung getragen.

Ist das Finden eines Kompromisses nicht möglich, gibt es zwei weitere Umgangsformen. Eine Möglichkeit, mit konkurrierenden Vorschlägen umzugehen, ist, statt sich festzulegen, beide Ansätze weiter zu verfolgen (Treffen 8). Dies funktioniert natürlich nur, wenn die Ansätze sich nicht gegenseitig ausschließen und Mitglieder der Gruppe bereit sind, beide umzusetzen. Ein anderes Vorgehen besteht darin, alle konkurrierenden Vorschläge abzulehnen, die Entscheidung zu vermeiden und sich auf keinen der Vorschläge zu einigen. So gab es über mehrere Treffen hinweg Diskussionen darüber, ob die geplante Artikelserie unter einer gemeinsamen Überschrift stehen solle. Die Gruppe konnte sich auf keinen Titel einigen, so dass am Ende darauf verzichtet wurde und die Texte nun mit unterschiedlichen Überschriften und dem Logo der Initiative veröffentlicht werden (Treffen 36).

Anders als sich vermuten ließe, sind Abstimmungen nur die Ultima Ratio, wenn sich kein anderer Umgang mit den Uneinigkeiten finden lässt, eine Entscheidung aber als notwendig erachtet wird. Während des Beobachtungszeitraums kam es nur zwei Mal zu Abstimmungen bei inhaltlichen Kontroversen, in beiden Fällen handelte es sich um

eher kleine, wenig richtungsweisende Entscheidungen. Dies deutet darauf hin, dass insbesondere bei Entscheidungen, für die eine große Unterstützung in der Gruppe nötig ist, Abstimmungen vermieden werden. So gab es in einer Initiative eine längere Diskussion darüber, ob die AfD zu einer Veranstaltung eingeladen werden sollte oder nicht. Nach einer längeren Debatte, in der beide Seiten auf ihrer Position beharrten, wurde schließlich vorgeschlagen, abzustimmen, so dass eine Entscheidung gegen die AfD-Beteiligung herbeigeführt werden konnte (Treffen 19).

Die Initiativen verfügen damit über verschiedene Möglichkeiten, mit Kontroversen umzugehen. Für die Handlungsfähigkeit der Gruppe ist es allerdings nicht immer notwendig, Uneinigkeiten klar zu formulieren und aufzulösen.

8.5.4 Verfahrensweisen zur Herstellung von Handlungsfähigkeit

Die Tatsache, dass klare Abstimmungsentscheidungen selten sind und konflikthafte Entscheidungen vielfach vermieden werden, heißt nicht, dass keine Entscheidungen getroffen werden oder die Gruppen handlungsunfähig sind. Die Möglichkeiten, Entscheidungen zu vermeiden, gehen einher mit verschiedenen Verfahrensweisen zur Gewährleistung von Handlungsfähigkeit.

In vielen Gruppen lässt sich die Macht des Faktischen beobachten. Oft gibt es Situationen, in denen einzelne Aktive ein bestimmtes Vorgehen nicht vorher in der Gruppe abstimmen, entweder, weil sie es nicht für nötig halten, oder aber, weil sie von der Zustimmung der Gruppe ausgehen. In einer Initiative beispielsweise informiert ein Mitglied regelmäßig die Verwaltung per Telephon oder auch im persönlichen Gespräch und berichtet anschließend davon während der Treffen, ohne diese Kommunikation jedes Mal vorher mit der Gruppe abzustimmen (Treffen 17, 47, 52). Oftmals werden einzelne aktiv, ohne dass sie dafür notwendigerweise ein Mandat der Gruppe haben (siehe Kap. 8.3.2). In diesem Fall wird nur das Ergebnis für die Gruppe sichtbar, ohne dass ein Vorschlag vorher auf einem Treffen formuliert worden wäre (Treffen 28). Dieses Vorgehen wird etwas transparenter, wenn Ideen als Ankündigung formuliert werden, eine bestimmte Aufgabe übernehmen zu wollen (Treffen 21) oder weiter zu entwickeln (Treffen 23). Die Formulierung als Ankündigung macht aber deutlich, dass eine Entscheidung nicht mehr benötigt wird.

Nicht immer jedoch handelt es sich dabei um Entscheidungen, die von der Gruppe tatsächlich unterstützt werden. Während der Treffen wird offener Widerspruch in aller Regel vermieden, so dass sich hier wenig Beispiele finden lassen[21], in den Interviews wird jedoch von solchen Situationen berichtet.

> Also ich weiß, dass dann Dinge einfach auch bestimmt werden. [...] Das war noch vor meiner Zeit, da ging es dann um unser Logo, [... und die beiden] hatten das so ein bisschen in die Hand genommen und dann hatten sie da auch eine Beziehung zum Graphiker [...] und eine Person wollte dann aber gar nicht und [...] da wird bestimmt. Basisdemokratie funktioniert eben auch mitunter nicht immer. (Interview, 256)

Handlungsfähigkeit, selbst bei Uneinigkeit, kann jedoch auch mit Billigung und Wissen der Initiative hergestellt werden. Ein Ansatz dafür ist das Auslagern von Entscheidungen an Einzelpersonen oder kleine Gruppen. Zwei Initiativen nutzen das Mittel von Kleingruppen, um bestimmte Aktionen durchzuführen oder Projekte voranzutreiben. Diese können ad hoc entstehen oder wie bei der Transition Town-Initiative über einen längeren Zeitraum hinweg arbeiten. Eine Vielzahl von Entscheidungen wird dann dort getroffen. Dies gilt vielfach für kleinere Projekte, aber auch für die Ausgestaltung von Arbeitsstrukturen. Bei einem Treffen der Initiative Baustopp wird vorgeschlagen, eine Kleingruppe zur Koordination der Arbeit ins Leben zu rufen. Nachdem eine Weile diskutiert wurde, wer Teil dieser Gruppe sein solle und ob sie weitere thematische Untergruppen haben sollte, wurde vorgeschlagen, die interne Organisation der Kleingruppe auf dem ersten Kleingruppentreffen zu besprechen (Treffen Initiative Baustopp).

Außerdem trägt der oben beschriebene Mechanismus zur Vermeidung von Opposition zur Handlungsfähigkeit der Gruppe bei, indem diejenigen, die von dem Vorschlag überzeugt sind, ihn umsetzen können. Damit kann der Teil der Gruppe, der die Idee unterstützt, die Entscheidung dafür herbeiführen. In einer Initiative gibt es beispielsweise unterschiedliche Meinungen über die Bedeutung und den Erfolg von Pressearbeit. Von den Personen, die die Arbeit der Initiative zentral gestalten, ist eine eher aufgeschlossen und eine eher ablehnend. Kommen nun Presseanfragen, ist unklar, wie die Initiative reagieren soll. Meist besteht die Lösung der Gruppe darin, dass diejenigen, die der Presse gegenüber aufgeschlossen sind, den direkten Kontakt übernehmen. Die Vorbereitung der Gespräche erfolgt in der Gesamtgruppe (Treffen 44). Dieser Mechanismus wird auch in anderen Initiativen genutzt. Eine Person sieht in einem Netzwerktreffen eine große

21 Eine Ausnahme stellt der schon geschilderte Umgang mit dem Raum dar, den einige Mitglieder gegen den Beschluss der Gruppe organisierten.

Chance, etwas gemeinsam auf die Beine zu stellen, ein anderer Aktiver ist der Meinung, es handele sich um ein Treffen, wo sich verschiedene Gruppen gegenseitig ihr Leid klagen, von dem also nicht viel zu erwarten sei. Die Meinungsverschiedenheit wird nicht ausdiskutiert, sondern das nächste Netzwerktreffen einfach von denjenigen besucht, die es für sinnvoll halten (Treffen 29).

Alternative Mechanismen der Entscheidungsfindung bestehen somit vor allem aus dem Ausloten von Handlungsspielräumen. So wird die Festlegung der Gesamtgruppe vermieden, vielmehr agieren einzelne mit unterschiedlich starker Rückbindung an die Gesamtgruppe.

8.5.5 Entscheiden, aber nicht umsetzen

Die oben beschriebenen Mechanismen verweisen auf Tendenzen, kontroverse Entscheidungen abzuschwächen oder zu vermeiden, ohne die Handlungsfähigkeit der Gruppe einzuschränken. Während Mitglieder hier aktiv werden, ohne dass die ganze Gruppe die Idee unterstützt, gibt es auch den umgekehrten Fall, dass die Gruppe sich für den Vorschlag ausspricht, ohne dass er realisiert wird. Häufig handelt es sich dabei um Vorschläge, die alle gut finden, die jedoch niemandem (ausreichend) wichtig sind. Darüber hinaus gibt es weitere Merkmale, die die Umsetzung von Vorschlägen wenig wahrscheinlich machen.

Komplett neue Vorschläge treffen oft auf Unterstützung in der Gruppe, werden aber selten umgesetzt. So wurde bei einer Initiative vorgeschlagen, „Happenings“ zu organisieren. Der Vorschlag erhielt viel Zustimmung, allerdings hatte die Initiative bislang solche Aktionen noch nicht durchgeführt. Es gab daher keine bekannten Verfahrensweisen, niemand kümmerte sich darum, eine Konkretisierung auszuarbeiten, es war nicht einmal klar, welche Aufgaben verteilt werden müssten (Treffen 24). Ähnliches passierte mit dem Vorschlag, eine Fahrrad-Disko zu organisieren, eine Party, deren Elektrizität durch Fahrräder erzeugt wird, ein Format, das die Gruppe vorher noch nie ausprobiert hatte (Treffen 11). Kann sich niemand konkret etwas unter der Idee oder den Umsetzungsschritten vorstellen und bietet der Vorschlagende nicht an, damit verbundene Aufgaben zu übernehmen und das Projekt selbst weiter zu entwickeln, wird es trotz Unterstützung in der Gruppe nicht umgesetzt (Treffen 22, 42).

Ideen, deren Umsetzung in weiter Zukunft liegt, können in dem Moment zwar entschieden werden, sind bis zur Umsetzung aber oft wieder vergessen – wie der Vorschlag auf einem Treffen im Mai, im Dezember einen thematischen Adventskalender zu machen (Treffen 54). Dies gilt auch für Forderungen. In einigen Treffen werden Vorschläge gemacht, welche Forderungen die Gruppe öffentlich vertreten soll. Auch wenn es dazu viel Zustimmung gibt, können diese untergehen, wenn sie nicht gerade im Kontext der Erstellung eines Forderungspapieres geäußert werden oder es einen konkreten Anlass gibt, sie anzubringen (Treffen 24, 64). Dieser Mechanismus kann auch gezielt genutzt werden, indem einem Vorschlag die Aktualität abgesprochen wird, also festgehalten wird, dass das Problem, auf das er reagiert, wenn überhaupt in ferner Zukunft relevant sein wird und man den Vorschlag dann wieder aufgreifen könnte (Treffen 28).

Schwierig sind auch Vorschläge, die zwar einen langfristigen Nutzen haben, aber zunächst nur Arbeit verursachen und für die es noch kein etabliertes Verfahren gibt. So gab es beispielsweise positive Reaktionen darauf, eine Liste der Anfragen zu führen und abzugleichen, ob und wann diese beantwortet werden. Es bot sich aber niemand an, diese Liste zu führen (Treffen 57). Ähnlich war es mit dem Dokument, in dem gute Ideen, die gerade (noch) nicht umgesetzt werden können, notiert werden sollten (Treffen 11).

Insgesamt können Vorschläge, die einen hohen Arbeitsaufwand implizieren, bei denen die vorschlagende Person aber deutlich macht, ihn nicht übernehmen zu können (Treffen 24), zwar in der Gruppe für gut befunden werden, meist bleiben sie jedoch folgenlos.

Während in Kapitel 8.5.2 das Versanden von Vorschlägen beschrieben wurde, handelt es sich hier um ein Versanden der Aufgaben beziehungsweise der Umsetzung. Dies ist insbesondere dann wahrscheinlich, wenn keine festen Verantwortlichkeiten festgelegt, die Aufgaben also nicht explizit verteilt und übernommen wurden. Aufgrund der strukturellen Merkmale der hier geschilderten Ideen ist aber selbst explizite Verantwortlichkeit kein Garant für die Umsetzung. Dies gilt, wenn die entsprechenden Personen die Aufgaben eigentlich nicht übernehmen möchten, keine Zeit dafür haben oder das Gefühl haben, nicht genau zu wissen, worin die Aufgabe besteht. In einer Initiative wurde geplant, Nistkästen für Vögel aufzuhängen. Ungeklärt war aber, wie die rechtliche Situation aussieht, wer die Wartung übernimmt und wann das Projekt realisiert werden soll. Die Aufgabe, sich darum zu kümmern, wurde der Person zugeschrieben, die das nötige Werkzeug besitzt, um die Nistkästen zu bauen, die sich jedoch nicht für das

Projekt und insbesondere die Klärung der anderen Fragen verantwortlich fühlen wollte (Treffen 52). Die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt, wie in diesem Fall, nicht weiter vorangetrieben wird, ist hoch.[22]

Werden während der Treffen Vorschläge gemacht, gegen deren Umsetzung niemand etwas einzuwenden hat, werden sie häufig positiv entschieden. Die Gruppe verzichtet darauf, einzelne zu demotivieren, insbesondere dann, wenn sich aus den geäußerten Vorschlägen keine Verpflichtung für die Gesamtgruppe ergibt. Mobilisiert niemand Macht, die Realisierung des Vorschlags voranzubringen, bleibt es bei der individuellen Entscheidung, eigene zeitliche Ressourcen dafür einzusetzen. Diese Beispiele machen erneut deutlich, wie begrenzt die Möglichkeiten der Gruppe sind, Entscheidungen, die gemeinsam getroffen werden, tatsächlich durchzusetzen.

8.5.6 Merkmale strategisch wirksamer Vorschläge

Die bisherige Darstellung hat bereits deutlich gemacht, dass es für erfolgreiche Vorschläge nicht notwendig ist, dass die ganze Gruppe sie unterstützt oder sich an der Umsetzung beteiligt. Strategisch wirksam kann ein Vorschlag schon sein, wenn es in der Gruppe keinen Widerstand dagegen gibt, dass er umgesetzt wird. Realisierungen prägen die Ausrichtung der Gruppe, schaffen faktische Arbeitsschwerpunkte und führen zu Pfadabhängigkeiten. Viele erfolgreiche Vorschläge verbindet, dass die Hürde zur Übernahme von Aufgaben niedrig ist.

Bei vielen Initiativen sind Vorschläge dann erfolgreich, haben also eine Chance auf Realisierung, wenn die Vorschlagenden zugleich anbieten, die Aufgabe zu übernehmen (Treffen 4, 31, 49) und den Umsetzungsprozess im Blick zu haben (Treffen 4). Unter solchen Bedingungen ist es auch möglich, völlig neue Vorschläge umzusetzen (Treffen 26), die, wenn sie erfolgreich waren, dann auch wiederholt werden können. Es muss nicht zwingend der Vorschlagende die Umsetzung übernehmen, es können sich auch andere

22 Besonders häufig lässt sich solch ein Prozess bei der Transition Town-Initiative beobachten. Während der Treffen wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass für die angeschobenen Projekte geklärt wird, wie sie weiterentwickelt und bearbeitet werden können, beispielsweise, indem Ansprechpersonen benannt werden (Treffen Transition Town-Initiative). Projekte scheitern hier also seltener daran, dass diese Verbindlichkeit fehlt. Da jedoch aufgrund der nur losen Verknüpfung der Projekte untereinander und dem Fehlen einer übergeordneten Gesamtstruktur keine Notwendigkeit besteht, dass diese Aktionen in einem klaren Zeitrahmen stattfinden, werden einige trotz klarer Zuständigkeiten nicht realisiert (Treffen Transition Town-Initiative).

aus der Gruppe für die anstehenden Aufgaben melden. Dies geschieht eher, wenn es sich um kleine Aktivitäten und überschaubare Aufgaben handelt (Treffen 40) und sie möglicherweise sogar in den Aufgabenbereich eines Mitglieds fallen.

Auch dann, wenn die übrigen Aktiven das Vorgehen für nicht sehr erfolgversprechend halten, werden engagierte Personen selten daran gehindert, es dennoch zu versuchen (Treffen 9, 42). Dies gilt insbesondere, wenn dadurch für die anderen weder Aufwand noch Kosten in irgendeiner Art entstehen. Ein Mitglied einer Initiative wollte gerne eine Meditation in der Natur durchführen, eine kostengünstige und, zumindest für die übrigen Mitglieder, aufwandsarme Aktivität. Obwohl niemand aus der Gruppe sonst bereit war, zeitliche Ressourcen in diese Idee zu investieren, wurde das Mitglied ermutigt, sie auszuprobieren (Treffen 33). In einigen Fällen gibt die Gruppe noch Rückmeldungen an die Person, worauf zu achten wäre (Treffen 52). Einspruch kann kommen, wenn die Gruppe befürchtet, der Vorstoß könne sich negativ auswirken oder zukünftige Chancen verbauen (Treffen 47).

Die Übernahme von Aufgaben wird erleichtert, wenn es sich um bereits bekannte Methoden oder Ansätze handelt. Vorschläge, die eine Wiederholung oder eine Ausweitung von etwas beinhalten, was die Initiative bereits umgesetzt hat, haben gute Chancen, erneut auf Zustimmung zu treffen. Oft muss diese Tatsache nicht einmal als Argument vorgebracht werden, um mit der Umsetzungsplanung zu beginnen (Treffen 5, 11). Alle Gruppen haben jeweils ein bestimmtes Repertoire, dessen sie sich immer wieder bedienen. So greifen die Gruppen regelmäßig auf bestimmte Veranstaltungs- oder Informationsformate zurück (Treffen 48). Dies kann auch unterstützt werden, indem die Moderation nicht nach der Zustimmung fragt, sondern danach, ob es Bedenken gegen eine erneute Durchführung gibt (Treffen 42). Ist etwas bereits bekannt, senkt das die Hürde für die Übernahme von Aufgaben ebenso wie die Wahrscheinlichkeit von Widerstand aus der Gruppe.

Häufig sind konkrete Fragen oder Vorschläge erfolgreich. Erhält eine Gruppe per E-Mail eine Anfrage, wird diese oft positiv beantwortet. Beispielhaft dafür ist die Anfrage bei der Initiative Naturerhalt, ob sie Interesse an einem Kunstprojekt hat. Man verständigte sich auf ein Treffen, um die jeweiligen Wünsche und Vorstellungen zu besprechen (Treffen Initiative Naturerhalt). Auch gemeinsame, meist aufwandsarme Aktivitäten, stoßen auf Unterstützung. So beispielsweise der Vorschlag, eine Nachtwanderung an-

zubieten (Treffen 45) oder auch der Vorschlag, einen gemeinsamen Ausflug zu machen. Drei der Gruppen führen Aktivitäten zum praktischen Umweltschutz durch: sie pflanzen Bäume um, markieren Pflanzen oder sammeln Müll. Diese Aktivitäten stoßen meist auf große Resonanz in der Gruppe und bedürfen keiner weiteren Begründung. Diejenigen, die Lust und Zeit haben, sich zu beteiligen, schließen sich an. Bei der vierten Gruppe sind es überwiegend soziale Aktivitäten, die die Nachbarschaft zusammen bringen sollen. Diese werden oft auch nur angekündigt, wer möchte, nimmt daran teil (Treffen 37).

Ein weiterer Faktor lässt sich schwer an spezifischen Äußerungen festmachen und ist mit „Spaß“ auch nur unzureichend beschrieben, ist jedoch für die Motivation der Aktiven zentral. Manchmal stoßen Aktivitäten in der Gruppe auf Resonanz, manchmal nicht. Selbst bei sehr ähnlichen Angeboten kann die Stimmung in der Gruppe unterschiedlich sein, wie folgendes Beispiel zeigt. Die Transition Town-Gruppe führt regelmäßig Aktionen durch, bei denen öffentlich aus „geretteten Lebensmitteln“ gemeinsam gekocht und gegessen wird. Auf einem Treffen wurden zwei Termine zum Kochen vorgestellt. Für den ersten, organisiert von einer Pfadfinder-Gruppe, gab es keinerlei Interesse, für den zweiten Termin, an einem Nikolausmarkt, sehr wohl – ohne dass irgendwelche Argumente diesbezüglich ausgetauscht worden wären (Treffen Transition Town-Initiative). Manche Aktivitäten sprechen die Gruppe eher an als andere; die Aktiven haben Lust, sich einzubringen oder das Gefühl, das passt gerade nicht. Welche Projekte dabei auf Begeisterung stoßen, ist nicht immer ohne weiteres vorhersehbar. Stoßen Projekte jedoch auf Begeisterung, erhöht das die Bereitschaft, damit verbundene Aufgaben zu übernehmen.

Potentielle Unterstützung wird auch erhöht, wenn sich mit einer Aktivität verschiedene Ziele gleichzeitig unterstützen lassen und so unterschiedliche Mitglieder der Gruppe mit ihren jeweiligen *Theories of Change* daran anknüpfen können. Dies zeigt ein Beispiel aus der Transition Town-Initiative. Dort möchten einige öffentliche Kochaktionen ausbauen, da sie hier eine Möglichkeit zur Information und Mitgliederwerbung sehen, für andere stärkt dieses Aktionsformat Nachbarschaft und Gemeinschaft (Treffen Transition Town-Initiative) und ist deshalb unterstützenswert.

Eine weitere Möglichkeit, die Übernahme von Aufgaben aussichtsreicher zu machen, ist, sie nicht in Frage zu stellen. In einigen Fällen werden Vorschläge nicht als solche formuliert, sondern als Information in die Gruppe gegeben. Bei der Initiative Naturerhalt

berichtet eine Aktive von einem anstehenden Netzwerktreffen und fügt sofort hinzu, dass sich die Initiative auf das Treffen gut vorbereiten müsse (Treffen 48). Ähnliches passiert auch bei anstehenden Ausschusssitzungen (Treffen 47). In Situationen, in denen niemand direkt anbietet, die Verantwortung für die Umsetzung zu übernehmen, können die Vorschläge entweder versanden oder explizit verteilt werden. Die Frage „wer macht's?“ lässt erkennen, dass es eine Aufgabe gibt, die verteilt werden muss. Mit dieser Frage gelingt es, die abstrakte Ebene von „man könnte ...“ konkret werden zu lassen, allerdings ist sie noch keine Garantie für die Umsetzung (Treffen 5). Sehr oft finden sich dann aber Personen, die sich ohne diese Frage vermutlich nicht gemeldet hätten (Treffen 48). Noch deutlicher wird es, wenn jemand aus der Gruppe direkt angesprochen wird. Oft geschieht das vor dem Hintergrund eines individuellen Interessengebiets oder Aufgabenbereichs, im Sinne von: „Du bist doch diejenige, die ..., könntest Du nicht ...?“ Erfolgt eine Anfrage so konkret, wird sie selten abgelehnt (Treffen 48). Insgesamt lässt sich beobachten, dass die Frage „wer macht's?“ nicht oft direkt gestellt wird. Wenn, kommt sie meist von der Moderation, manchmal auch von sehr engagierten Mitgliedern. Häufiger ist die indirekte Formulierung: wer möchte, kann dazu kommen/mitmachen/sich anschließen. Auffällig ist, dass die Frage bei den Treffen der Transition Town-Initiative sehr viel häufiger gestellt wird, wobei gleichzeitig die Toleranz dafür, dass Aufgaben nicht übernommen werden, am größten ist. Jedoch lässt sich auch durch die vermeintlich verbindliche Verteilung von Aufgaben nicht garantieren, dass diese tatsächlich erledigt wird (siehe Kap. 8.5.5).

Bei erfolgreichen Vorschlägen kommen oft mehrere Aspekte zusammen, wie hier beispielhaft gezeigt werden soll. Bei einem Treffen der Initiative Naturerhalt wurde vorgeschlagen, ein gemeinsames Schwerpunktthema zu setzen. Die Person, der das wichtig war, führte das Thema ein, indem sie zunächst die Relevanz darstellte und die Gruppe inhaltlich auf einen Stand brachte. In ihrem nächsten Beitrag fragte sie dann, ob die Gruppe das zu einem Schwerpunktthema machen möchte und fügte gleich die Frage hinzu, wer mitmachen würde. Da sich einige Personen meldeten, war das Thema damit entschieden (Treffen Initiative Naturerhalt). Der Vorschlag knüpfte zudem an den bisherigen Aktivitäten der Gruppe an, die fortgesetzt und intensiviert werden sollten.

8.5.7 Strategische Nicht-Entscheidungen

Die untersuchten Gruppen nutzen eine Vielzahl an Möglichkeiten im Umgang mit Meinungs- und Interessensdivergenzen. Mit vielen Vorschlägen muss sich die Gruppe gar nicht erst befassen. Die Zusammensetzung der Gruppe stellt bereits eine Vorauswahl dar. Personen, die sich für eine fundamental andere Herangehensweise aussprechen, schließen sich der Gruppe nicht dauerhaft an. Damit ist die Spannbreite dessen, was zur Disposition steht, bereits stark eingeschränkt. Darüber hinaus gibt es Vorschläge, die den Einzelnen nicht wichtig sind oder die individuell ohne weitere Beteiligung der Gruppe umgesetzt werden können. Auch hier entsteht nicht notwendigerweise der Bedarf, dass sich die Gruppe dazu positionieren muss.

Handelt es sich um Vorschläge, die in die Treffen hineingetragen werden, nutzen die Initiativen eine Vielzahl von Mechanismen, um Konflikte zu vermeiden. Die Aktiven wägen ab, wie groß die Notwendigkeit ist, sich tatsächlich gegen einen Vorschlag, den sie ablehnen, auszusprechen. Wird nicht ausreichend Unterstützung geäußert, ist es häufig, dass Vorschläge ohnehin nicht aufgegriffen werden und versanden. Handelt es sich um Vorschläge, die einige aus der Gruppe zwar nicht für schädlich halten, an denen sie sich aber nicht beteiligen möchten, steht es anderen immer noch frei, sich um die Realisierung zu kümmern. Gibt es hingegen bei einigen den Wunsch, dass der Vorschlag nicht umgesetzt wird, und der Vorschlag versandet nicht einfach, ist es immer noch nicht notwendig, sich dagegen auszusprechen. So kann vorgeschlagen werden, das Besprechen der Idee zu vertagen oder die Zuständigkeit zu verschieben. Eine weitere Möglichkeit, Kontroversen gar nicht erst aufkommen zu lassen, besteht in der Vermeidung grundsätzlicher Debatten. Diskutiert wird selten die grundsätzliche Ausrichtung der Gruppe, sondern meist ein konkretes Projekt. Mit der Entscheidung für einzelne Projekte werden auch strategische Entscheidungen getroffen, die Entscheidung erhält aber ein viel geringeres Gewicht. Dies stärkt die Bereitschaft der Mitglieder, andere nicht an der Umsetzung zu hindern. Werden Kontroversen dennoch explizit, können entweder Kompromisse gesucht oder die Festlegung verhindert werden. Abstimmungen werden nur sehr selten genutzt, um Entscheidungen herbeizuführen und fungieren als eine Art Ultima Ratio.

Darüber hinaus bestehen verschiedene Möglichkeiten, die Handlungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten, auch wenn das Herbeiführen einer Entscheidung schwierig ist. Dies geschieht dadurch, dass die Rückbindung der Handlung an die Entscheidung der Gruppe

gelockert wird und einzelne sich Gestaltungsspielräume nehmen. So können Aufgaben mit Wissen und Billigung der anderen Mitglieder, ohne Wissen der Gruppe und in Einzelfällen auch gegen den Willen der Gruppe erledigt werden. Die Gruppe kann also nur in begrenztem Umfang kontrollieren, was realisiert wird, ebenso, wie sie das Umsetzen von Beschlüssen nicht erzwingen kann. Es lässt sich beobachten, dass einige Vorschläge besonders häufig nicht umgesetzt werden, wohingegen andere eine sehr gute Aussicht auf Realisierung haben. Dies ist sehr viel stärker von der Art der Vorschläge und der Bereitschaft der Aktiven, die damit verbundenen Aufgaben zu übernehmen, als von der Entscheidung der Gruppe abhängig. Für die Wirksamkeit strategischer Entscheidungen ist also zentral, dass sich Mitglieder finden, die sie unterstützen und umsetzen. Dieser Prozess ist deshalb eng verbunden mit der Verteilung von Aufgaben. Moderierende Personen können diesen Prozess mitsteuern, beispielsweise, indem sie darauf hinwirken, dass Aufgaben verbindlich übernommen werden oder versanden, sie können ihn allerdings nicht kontrollieren.

8.6 Fazit Mikropolitik

Ziel des Kapitels war es, den Umgang der Initiativen mit den heterogenen Meinungen und Vorstellungen der Mitglieder und somit das Zustandekommen strategischer Entscheidungen zu verstehen. Hier ließ sich feststellen, dass die Mitglieder keineswegs über gleiche Chancen verfügen, ihrer Überzeugung in der Gruppe Geltung zu verschaffen. Dafür lassen sich mehrere Gründe anführen. Die Partizipationsmöglichkeiten während der Treffen sind für alle, die daran teilnehmen, gleich. Allerdings sind Kommunikationsstrukturen außerhalb der Treffen bei den Initiativen unterschiedlich inklusiv. Dies führt dazu, dass nicht alle gleichermaßen an allen Entscheidungen teilhaben. Werden Entscheidungen getroffen, sind sie zudem in aller Regel nicht das Ergebnis eines Abstimmungsprozesses, in dem Mehrheiten als ausschlaggebend für das Ergebnis betrachtet werden können. Vielmehr lässt sich feststellen, dass Mitglieder unter anderem aufgrund der unterschiedlichen Rollen, die sie einnehmen, unterschiedlich gut in der Lage sind, Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen und in Diskussionsprozesse steuernd einzugreifen. Die Verteilung der Rollen innerhalb der Gruppe wird legitimiert und gestützt durch die Zuschreibung von Kapital. Nicht alle Formen des *Leadership Capital*, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital, sind in allen Gruppen gleich wichtig. Kapital kann dann zur Einflussnahme auf strategische Diskussionen genutzt werden, wenn der jeweilige Bereich

der Gruppe insgesamt wichtig ist und einzelnen für ihr Engagement in diesem Feld mehr Anerkennung zuteil wird als anderen. Während kulturelles Kapital Einflussmöglichkeiten bei der „reality definition“ eröffnet, kann soziales Kapital zur Mobilisierung von Unterstützung sowie zur Kontrolle von Informationen genutzt werden. Der Erwerb von symbolischem Kapital ist eng mit dem Engagement der Mitglieder verbunden. Symbolisches Kapital erhalten diejenigen, die viele Aufgaben übernehmen und viel Zeit für die Ziele der Initiative bereitstellen. Die Übernahme von Aufgaben ist damit zentral für die Anerkennung in der Gruppe einerseits, aufgrund der damit verbundenen Gestaltungsspielräume aber auch für die konkreten Handlungen und späteren Pfadabhängigkeiten der Initiative andererseits. Ähnlich wie bei den Entscheidungsmöglichkeiten lässt sich zunächst festhalten, dass nicht alle Aufgaben allen offen stehen. Einige Bereiche sind in den Diskussionen nicht sichtbar, die Aufgaben verschwinden aus der Wahrnehmung. Für die Verteilung der übrigen lässt sich feststellen, dass es Aufgaben gibt, an denen sich alle beteiligen und andere, die sich bei einigen zentralen Mitgliedern konzentrieren. Die Verteilung orientiert sich an zugeschriebenen Kompetenzen und wird durch sie legitimiert und verfestigt, so dass klare Rollen entstehen. Dieser Prozess wird nicht in Frage gestellt, da die Mitglieder die Verteilung von Aufgaben an Freiwilligkeit knüpfen und gleichzeitig die Hürde dafür, dass „Neue“ sich in bereits besetzte Aufgabenbereiche einarbeiten, hoch setzen. Auf diese Art und Weise verstärken und festigen sich die Zuschreibung von Rolle, Kapital und Aufgaben gegenseitig. Mitglieder mit viel Zeit und Erfahrung übernehmen viele Aufgaben, durch die damit verbundene Zuschreibung von Kapital und Kompetenz und die entstehende Kumulation von Rollen werden sie für die Initiative immer zentraler. Daraus ergibt sich ein großes Potential, strategische Diskussionen zu beeinflussen und durch das Ausnutzen von Gestaltungsspielräumen die Schwerpunkte der Initiative zu prägen. Besonders zu nennen ist hier die Rolle der Moderation, die den Aushandlungsprozess strukturiert und die meist von einer Person ausgefüllt wird, die für die Arbeit der Initiative zentral ist.

Um festzustellen, inwieweit dieses Machtpotential tatsächlich Einfluss auf strategische Entscheidungen hat, wurde anschließend der Umgang mit Vorschlägen und Entscheidungen betrachtet. Ein erstaunliches Ergebnis ist, dass dieser Prozess deutlich weniger konfrontativ verläuft, als mikropolitische Annahmen nahelegen. Konfrontation und klare Ablehnung von Vorschlägen werden vermieden. Das heißt aber nicht, dass die Mitglieder der Gruppe nicht versuchen, den Aushandlungsprozess zu beeinflussen und dabei unterschiedliche Chancen haben. Für Personen mit einer zentralen Stellung innerhalb

der Gruppe ist es leichter, das Zustandekommen einer strategischen Entscheidung zu blockieren. Ihr Wort hat mehr Gewicht, wenn sie beispielsweise eine andere Initiative für zuständig erklären und ein Vertagen des Vorschlags nahelegen, ohne dass sie das Monopol auf diese Art der Gesprächslenkung haben. Verfügen sie über viel Erfahrung oder soziales Kapital, können sie überzeugender für ihr Anliegen werben und damit eine positive Entscheidung herbeiführen. Übernehmen sie eine Rolle wie beispielsweise die der Moderation, können sie durch das Strukturieren der Diskussion dafür sorgen, dass Anliegen erneut auf die Tagesordnung kommen oder Zuständigkeiten verteilt werden. Allerdings fehlt ihnen die Macht im Weber'schen Sinne: aufgrund des Primats der Freiwilligkeit kann niemand durch eine Entscheidung der Gruppe gezwungen werden, sich gegen die eigenen Präferenzen an der Umsetzung der Entscheidung zu beteiligen („power over"). Ebenso wenig, wie sich Mitglieder immer daran hindern lassen, eigene Projekte weiterzuverfolgen. Die Aktiven nehmen also mit ihren unterschiedlichen Ideen und Vorstellungen an den Treffen teil und werben für ihr Anliegen um Unterstützung. Diese können sie von der gesamten Gruppe, von einem Teil der Gruppe oder von niemandem aus der Gruppe erhalten – jeweils beeinflusst durch ihre Stellung in der Gruppe und die Art ihres Vorschlags. Nur in dem Fall, in dem die Gruppe die Idee explizit ablehnt, ist es nicht mehr (gut) möglich, sie im Namen der Gruppe weiterzuverfolgen. Trifft der Vorschlag nicht auf die Unterstützung der gesamten Gruppe, ist es von der Initiative der Vorschlagenden abhängig, ob sie akzeptieren, dass ihr Vorschlag versandet oder vertagt wird oder ob sie dennoch daran festhalten, ihn in einer Kleingruppe oder gegebenenfalls alleine umsetzen.[23] Die Möglichkeiten, die einzelne haben, ihre Ideen (alleine) umzusetzen, sind von ihrer Ausstattung mit Kapital abhängig. So können nur diejenigen ihre Idee, beispielsweise eine Pressemitteilung zu verschicken, alleine realisieren, die wissen, wie man eine Pressemitteilung schreibt und die Zugriff auf einen Presseverteiler haben, über den sie die Mitteilung verschicken können. Werden Ideen realisiert, beeinflusst das die strategische Ausrichtung der Initiative. Strategien in diesem Sinne sind das Ergebnis nicht-blockierter Handlungsinitiativen. Der Aushandlungsprozess findet dabei auf konkreter Projektebene, nur sehr selten auf strategisch-abstrakter Ebene statt. Dies ist völlig plausibel, wenn man berücksichtigt, dass abstrakte Entscheidungen, wenn sie nicht mit einer Handlungsoption verknüpft sind, zunächst völlig wirkungslos bleiben. Sie haben den Charakter allgemeiner Entscheidungen, deren Relevanz auf Ebene der konkreten Projekte und Aktivitäten jedoch nicht durch die Gruppe durchgesetzt werden kann.

23 Die Initiativen unterscheiden sich untereinander darin, wie viel Wert sie auf die Rückbindung an die Gesamtgruppe legen beziehungsweise wie viel individueller Gestaltungsspielraum besteht.

Teil III

Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Ausblick

Kapitel 9

Empirische Ergebnisse und theoretische Schlussfolgerungen

9.1 Vorgehen und Annahmen

Im dritten und letzten Teil dieser Arbeit werde ich kurz das Vorgehen rekapitulieren und anschließend die zentralen Ergebnisse der empirischen Analyse vorstellen. Diese ordne ich dann in den größeren Forschungskontext ein, bevor die Arbeit mit einem Ausblick und dem Hinweis auf weiteren Forschungsbedarf schließt.

Am Anfang der Arbeit stand die Beobachtung, dass ähnliche Initiativen sozialer Bewegungen unterschiedliche Strategien und Vorgehensweisen entwickeln. Da die Bewegungsforschung rational entwickelte Strategien für entscheidend hält, was ähnliche Ansätze nahelegt, stellt sich die Frage, wie es zu diesen Unterschieden kommt. Um Antworten auf diese Frage zu finden, habe ich im Rahmen dieser Arbeit den Entstehungsprozess strategischer Entscheidungen qualitativ untersucht. Die leitende Fragestellung war: *Wie entwickeln Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung ihre spezifische Strategie?*

Um diese Frage hinreichend konkret untersuchen zu können, habe ich im Theorieteil (Kap. 2) zunächst den Untersuchungsgegenstand eingegrenzt (Kap. 2.1), bevor ich anschließend einen theoretischen Ansatz zur Untersuchung von Strategieprozessen in ehrenamtlich organisierten Umweltgruppen entwickelt habe. Begonnen habe ich dafür mit der Konzeptualisierung des Strategieprozesses unter Rückgriff auf Forschungsergebnisse der Organisationssoziologie (Kap. 2.2). So bin ich davon ausgegangen, dass die Mitglieder einer Gruppe Strategien gemeinsam in einem mikropolitischen Prozess aushandeln.

Der Prozess zeichnet sich dadurch aus, dass die Beteiligten ihre Vorstellungen und Interessen innerhalb der Gruppe anerkannt wissen möchten und versuchen, die Entscheidung der Gruppe in dieser Hinsicht zu beeinflussen. Den Überlegungen des mikropolitischen Ansatzes folgend, wurden die Machtstrukturen als zentral für das Zustandekommen von Strategien erachtet. Dabei habe ich angenommen, dass die einzelnen Aktiven innerhalb der Gruppe kulturelles, soziales und symbolisches Kapital in unterschiedlichem Maße zugesprochen bekommen. Dieses können sie während des Diskussionsprozesses nutzen, um Einfluss auf die Entscheidung zu nehmen. Unterschieden habe ich hier zwischen „power to“ und „power over“, um bei der empirischen Analyse differenzieren zu können, inwieweit es sich um Gestaltungsmacht handelt, die aufgrund der internen Arbeitsteilung unterschiedlich, aber nicht notwendigerweise asymmetrisch verteilt ist, und wo tatsächlich „power over“, also Macht über andere im Sinne Webers, zum Einsatz kommt (Kap. 2.3).

Um untersuchen zu können, was in diesem mikropolitischen Prozess ausgehandelt wird, habe ich anschließend unter Rückgriff auf die Erkenntnisse der Bewegungsforschung permissive und begrenzende Faktoren von Strategien identifiziert (Kap. 2.4). Dieser Ausarbeitung liegt die Annahme zugrunde, dass Aktivistinnen und Aktivisten als begrenzt rationale Akteure in ihren Strategieprozessen Aspekte berücksichtigen und Begrenzungen erfahren, die von der Bewegungsforschung für relevant gehalten werden. Allerdings muss ein Verständnis des Strategieprozesses von der Perspektive der Akteure und ihrer Wahrnehmung ausgehen. Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz verweist auf die hohe Bedeutung von Ressourcen für den Erfolg sozialer Bewegungen und geht von einer rationalen Nutzung dieser Ressourcen durch Bewegungsakteure aus. Deshalb habe ich angenommen, dass Mitglieder der Initiativen Ressourcen für einen entscheidenden Faktor innerhalb ihrer strategischen Überlegungen halten. Was jedoch eine Ressource darstellt, kann, so die Annahme, nicht unabhängig von ihrer eigenen Perspektive definiert werden. Politische Gelegenheiten stellen einen weiteren wichtigen Aspekt dar. Sie zu erkennen und zu nutzen ist, so die These der Forschung, entscheidend für eine Bewegung. Da auch Gelegenheiten abhängig sind von ihrer Wahrnehmung und Nutzung durch die Aktiven, habe ich den Fokus auf den wahrgenommenen Handlungsraum gelegt. Er umfasst das, was die Aktiven in ihrem Handeln für relevant halten, darunter nicht nur politische, sondern alle möglichen Formen von Gelegenheiten, ebenso wie die zur Verfügung stehenden Mittel. Während die Wahrnehmung von Ressourcen und Gelegenheiten verbunden ist mit dem Umfeld sozialer Bewegungen, weisen Ergebnisse des

Collective Identity-Ansatzes auf interne restringierende Faktoren hin. Ausgehend von der Annahme des *Collective Identity*-Ansatzes, dass ein geteiltes Grundverständnis für die Handlungsfähigkeit einer Gruppe notwendig ist, habe ich angenommen, dass das, was die Aktiven als zentrale Merkmale der Gruppe betrachten, strategische Optionen prägt und einschränkt. Damit ist der Möglichkeitsraum aufgespannt, in dem sich die Initiative bewegt, ohne dass dadurch inhaltliche Entscheidungen bereits festgelegt sind.

Ausgehend vom *Framing*-Ansatz der Bewegungsforschung habe ich das Konzept der *Theory of Change* zur Analyse der Vorstellungen von Veränderung entwickelt, um den Inhalt strategischer Entscheidungen theoretisch zu erfassen (Kap. 2.5). Während für den *Framing*-Ansatz die strategische Darstellung des Problems und der Handlungsmöglichkeiten in der Öffentlichkeit zentral ist, beschreibt die *Theory of Change* persönliche Vorstellungen davon, wie Gesellschaft beeinflusst werden kann. Diese Überzeugungen, beispielsweise ob jemand davon ausgeht, Bildungsarbeit sei ein zentraler Ansatzpunkt für gesellschaftlichen Wandel, beeinflussen den Inhalt strategischer Entscheidungen der Gruppe. Um die *Theories of Change* analytisch klar voneinander trennen zu können, habe ich die systemtheoretischen Überlegungen Luhmanns als Analyseraster eingeführt. Damit kann unterschieden werden, welches Funktionssystem adressiert wird, auf welcher Ebene (Codes, Programme, Medien) die Vorstellungen von Veränderung ansetzen und wie Wirkungsmechanismen aussehen können.

Der theoretische Rahmen verweist damit auf drei zentrale Facetten des Strategieprozesses, um die Frage nach der Entstehung von Strategien zu beantworten: den Aushandlungsprozess selbst, den Möglichkeitsraum, innerhalb dessen der Aushandlungsprozess stattfindet und die inhaltlichen Ideen und Präferenzen der Mitglieder. Mit diesem theoretischen Rahmen habe ich anschließend den Strategieprozess in Basisgruppen untersucht. Zur Einordnung der Untersuchungsfälle habe ich zunächst mehrere Initiativen betrachtet, die intensive Analyse ist aber auf vier Gruppen beschränkt (Kap. 4): Die Initiative Baumschutz, die Initiative Baustopp, die Initiative Naturerhalt und eine Transition Town-Initiative. Diese vier Initiativen bestehen aus ehrenamtlich tätigen Mitgliedern, die unabhängig sind von anderen Organisationen und gemeinsam Ziele im Bereich Umweltschutz realisieren. Weitere Kriterien der Auswahl waren die Dauerhaftigkeit und Kontinuität der gemeinsamen Arbeit. Insgesamt habe ich über 120 Veranstaltungen besucht; in die detaillierte Auswertung sind 62 Treffen, drei transkribierte Aufzeichnungen von Einheiten eines Strategiewochenendes und 27 Interviews eingegangen. Die leitfaden-

gestützten Einzelinterviews dienten der Erhebung der individuellen Einschätzung der theoretisch ermittelten Einflussfaktoren, während die Dokumentation der Treffen für die Analyse des Gruppenprozesses und der Strategieentwicklung genutzt wurde (Kap. 3). Alle Daten habe ich zur Auswertung thematisch kodiert und im empirischen Teil dargestellt (Teil II).

9.2 Ergebnisse der Analyse

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit vorgestellt. Ich beginne mit der Darstellung, wie die Aktiven selbst strategische Prozesse wahrnehmen, um anschließend das Augenmerk auf die untersuchten Einflussfaktoren zu richten. Dabei möchte ich zeigen, welchen Beitrag sie jeweils zur Entstehung von Strategien leisten.

9.2.1 Strategieverständnisse statt geteiltes Strategieverständnis

Im Theorieteil wurde die Entwicklung von Strategien in Anlehnung an McCammon (2012, S. 18) als ein bewusster und aktiv gestalteter Prozess beschrieben, unter der Annahme, dass die gesamte Gruppe an ihrer Ausarbeitung beteiligt ist. Strategieentscheidungen habe ich unter Rückgriff auf den mikropolitischen Ansatz der Organisationssoziologie betrachtet als das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses von begrenzt rationalen Akteuren, die Macht mobilisieren, um ihre Überzeugungen durchzusetzen.

Mit diesen theoretischen Überlegungen sind die Annahmen verbunden, dass die Gruppen über eine allen bekannte Strategie verfügen, dass die Aktiven Strategieprozesse in ihrer Arbeit identifizieren können und dass sie ihnen eine entsprechende Bedeutung beimessen. Strategische Entscheidungen sind klar erkennbar und die an diesem Prozess Beteiligten müssten, wenn auch nicht identische, so zumindest ähnliche Ergebnisse schildern. Diese Annahmen lassen sich empirisch jedoch nicht bestätigen. Bemerkenswert ist zunächst, dass nicht alle Befragten angeben, die Gruppe verfolge eine Strategie. Während Forschungsergebnisse darauf hindeuten, dass gute Strategien zum Erfolg sozialer Bewegungen beitragen und insofern zentral sind, gibt es demgegenüber, insbesondere bei der Transition Town-Initiative, Aktive, die Strategien skeptisch gegenüberstehen und Nachteile durch eine strategische Festlegung befürchten. Hinzu kommt, dass es zwar unter den Befragten der Transition Town-Initiative große Übereinstimmung darin gibt,

dass die Gruppe keine Strategie verfolge, sich diese Einigkeit aber nicht in den anderen Gruppen feststellen lässt. Hier gibt es jeweils sowohl Mitglieder, die von einer gemeinsam erarbeiteten und umgesetzten Strategie ausgehen als auch Mitglieder, die das nicht tun. Das zeigt zunächst, dass nicht in allen Gruppen explizite Diskussionen über Strategien geführt werden. Zudem lässt sich festhalten, dass Strategieprozesse keineswegs für alle gleich klar und bewusst ablaufen. Vielmehr scheinen gemeinsam geplante und allen Aktiven bewusste Strategieprozesse und eindeutig benannte strategische Entscheidungen die Ausnahme zu sein.[1]

Ein weiteres Ergebnis der Interviews ist, dass den einzelnen Mitgliedern in der Gruppe das Nachdenken über strategische Weichenstellungen und die Mitgestaltung der Strategie unterschiedlich wichtig ist. Keinesfalls versuchen alle Akteure, ständig Macht zu mobilisieren und Einfluss zu nehmen. Während einige schildern, dass sie im Vorfeld der Treffen bereits über nächste Schritte nachdenken und während der Diskussionen darauf achten, dass sich die gemachten Vorschläge in die Gesamtausrichtung der Initiative einfügen, ist dies für andere deutlich weniger wichtig. Den Aktiven ist diese Asymmetrie in der Regel bewusst. In allen Gruppen besteht – bei unterschiedlich vielen Mitgliedern – der Eindruck, dass einzelne entweder Strategien im Kopf haben und verfolgen oder zumindest federführend in der Ausarbeitung von Strategievorschlägen sind. Gleichzeitig hat niemand kritisiert, dass ein Gruppenmitglied die gemeinsame Strategie dominiere. Der Wunsch, die strategische Ausrichtung der Gruppe zu beeinflussen, ist also nicht bei allen Aktiven gleich stark ausgeprägt. In den einzelnen Gruppen lässt sich damit eine Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Strategieverständnisse beobachten. Diejenigen, die Strategieentscheidungen vorbereiten, bringen ihre Pläne ein und setzen sich dafür ein, dass die Gruppe ihren Vorschlägen folgt. Dieser Aspekt lässt sich mit dem mikropolitischen Planungsverständnis gut erklären. Andere hingegen sehen die strategische Planung als etwas, was nur bei wenigen Gruppenmitgliedern liegt und weder in ihren persönlichen Aufgabenbereich noch in ihre Verantwortung fällt. In ihren Augen gibt es also eine geplante Strategie, sie haben aber keinen großen Wunsch, diese zu beeinflussen. Entgegen den mikropolitischen Annahmen mobilisieren sie keine Macht,

1 Bei der Frage nach bisherigen Strategien fällt zudem auf, dass die Aktiven unterschiedliche Vorstellungen von dem Begriff Strategie haben. Während einige darunter eine grundsätzliche Haltung verstehen, haben andere ein eher unternehmerisch-professionelles Verständnis des Begriffs. Dies könnte zwar die unterschiedlichen Einschätzungen, die Aktive von der Strategie ihrer Gruppe haben, erklären, scheint aber tatsächlich vielmehr ein Hinweis darauf zu sein, dass die Gruppen sich nicht explizit über Strategien verständigen und kein geteiltes Strategieverständnis herstellen.

um ihre Vorschläge durchzusetzen. Sie schließen sich den Analysen an und legen ihren persönlichen Schwerpunkt auf die Umsetzung. Außerdem gibt es Aktive in den Initiativen, die sich viel stärker auf Einzelentscheidungen konzentrieren und Vorschläge als Einzelfälle diskutieren und betrachten. Für sie sind Strategien emergent und lassen sich lediglich retrospektiv identifizieren. Diese unterschiedlichen Strategieverständnisse sind nicht notwendigerweise einzelnen Personen oder Rollen in der Gruppe fest zuzuordnen. Vielmehr kann die Wahrnehmung der Vorgehensweise und der Wunsch, darauf Einfluss zu nehmen, sich für einzelne im Zeitverlauf aber auch je nach Thema ändern.

Obwohl nicht alle Befragten davon ausgehen, dass ihre Initiative einer Strategie folgt, haben sie – mit Ausnahme der Mitglieder der Transition Town-Initiative – keine Schwierigkeiten, Ziele der Gruppe zu benennen.[2] Die Arbeitsweise der Gruppen ist also durchaus an Zielen orientiert. Auch das, was die Gruppen tun, ist keineswegs zufällig. Es gibt aber keine einheitliche Schilderung und kein geteiltes Verständnis darüber, wie es dazu kommt.

Strategieentscheidungen sind für viele Befragte eher diffus und lassen sich nicht aus den Einzelmeinungen der Mitglieder ableiten. Die zunächst eingeführte Trennung zwischen geplanten und realisierten Strategien war deshalb nicht aufrecht zu erhalten. Vielmehr zeigt sich die Notwendigkeit, verschiedene Facetten und mögliche Einflussfaktoren zu analysieren, um die Frage nach der Strategieentwicklung beantworten zu können.

9.2.2 Bedeutung von Ressourcen

Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz betont die zentrale Bedeutung von Ressourcen für den Erfolg von Bewegungen. Zur Realisierung strategischer Entscheidungen werden unterschiedlichste Ressourcen benötigt. Ihre Verfügbarkeit ist somit, so die Annahme, für die Gruppen von großer Bedeutung. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen limitieren, was strategisch umsetzbar ist. Dies legt nahe, dass es in den Gruppen ein starkes Bewusstsein für die gemeinsamen Ressourcen sowie ein großes Interesse an der Akquise

2 Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Transition Town-Initiative sich als einzige nicht anlässlich eines lokalen, konkreten Missstands gegründet hat. Ihr Referenzproblem, mangelnde Nachhaltigkeit angesichts des drohenden Klimawandels, ist so groß, dass die Formulierung gemeinsamer Ziele zwar nicht ausgeschlossen wird, aber sich die Notwendigkeit, sich auf einzelne Forderungen zu verständigen, verringert. Zwar gibt es noch eine weitere Gruppe, die momentan nicht gegen ein spezifisches Vorhaben protestiert, dennoch gab es zur Gründung der Gruppe einen solchen Anlass und damit ein Ziel.

weiterer Ressourcen gibt.

Bei der Auswertung der Interviews ließ sich zunächst feststellen, dass die Ressourcen der Gruppen den Aktiven vergleichsweise wenig präsent sind. So wurden oft deutlich weniger Ressourcen genannt, als der Gruppe tatsächlich zur Verfügung stehen oder von der Gruppe genutzt werden. Bei den materiellen Ressourcen lag der eindeutige Schwerpunkt auf dem Geld. Geld ist leicht fassbar und quantifizierbar. In der praktischen Arbeit spielen dagegen Materialien, die einige besitzen oder auf die sie Zugriff haben, eine größere Rolle. Die Tatsache, dass persönliche Gegenstände mitgebracht und der Gruppe für Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden, wird jedoch nur dann thematisiert, wenn sie problematisch wird, weil möglicherweise Kosten entstanden sind oder sich spezifische Wertefragen daran entzünden. Das Beispiel Raumnutzung macht das sehr deutlich: Obwohl ein Ort, an dem Treffen stattfinden, für alle Initiativen von Bedeutung ist, wird er nur von Aktiven einer Initiative problematisiert. Das Bewusstsein für das Vorhandensein bestimmter Ressourcen hängt stark damit zusammen, ob ihre Selbstverständlichkeit beispielsweise bei einer Auseinandersetzung in der Gruppe in Zweifel gezogen wurde. Ressourcen, die unproblematisch zur Verfügung stehen, sind Teil einer impliziten Selbstverständlichkeit und werden in der Regel nicht eigens benannt.

Betrachtet man die Herkunft der materiellen Ressourcen und folgt dabei der Einteilung von Edwards und McCarthy (2007, S. 131-135) in Aggregation, eigene Herstellung, Nutzung/Aneignung und Patronage, lässt sich feststellen, dass sich Basisgruppen vieler Zugänge bedienen, jedoch nicht alle Initiativen alle gleichermaßen nutzen (können). Während sich alle Gruppen der Aggregation bedienen und drei Gruppen, zumindest für einige Treffen, Räumlichkeiten für die Zeit ihres Treffens nutzen, beantragt nur die Hälfte der Gruppen öffentliche Gelder und nur eine stellt tatsächlich eigene Güter her, deren Erlös dann der Initiative zugutekommt. Keine Initiative erhält, abgesehen von privaten Kleinspenden, signifikante finanzielle Unterstützung durch andere Organisationen oder Personen.

Darüber hinaus werden verschiedene immaterielle Ressourcen genannt, die im weiteren Sinne die Bereitschaft, sich selbst und die eigenen Fähigkeiten einzubringen, beschreiben. Diese Verbindlichkeit und zeitliche Bereitschaft zum Engagement wird als zentral identifiziert, scheint aber sehr viel schwerer greifbar zu sein. So divergieren die Beschreibungen dessen, worin genau die relevante Ressource besteht, an dieser Stelle erheblich.

Die persönliche Ressource Zeit wird von Mitgliedern zweier Initiativen thematisiert – obwohl auch in den anderen Initiativen Befragte, angesprochen auf ihr zeitliches Engagement, durchaus auf Grenzen verwiesen. Insgesamt ist die Mehrzahl der Aktiven in der Situation, sich ihre Zeit flexibel einteilen zu können. Die Transition Town-Initiative ist sehr studentisch geprägt, in den drei anderen Gruppen sind viele Mitglieder bereits berentet. Nur wenige der Aktiven sind voll berufstätig. In allen Gruppen habe ich sowohl Personen befragt, die berufstätig sind, als auch Personen, die studieren beziehungsweise berentet sind, sich Zeit also freier einteilen können. Die Wahrnehmung ist in den Gruppen unterschiedlich, inwieweit das kollektive Zeitbudget ausreichend ist oder zu begrenzt angesichts der als anstehend wahrgenommenen Aufgaben.

Obwohl finanzielle Möglichkeiten bei der Frage nach den Ressourcen der Gruppe sehr präsent sind, spielen sie im Strategieprozess selbst eine eher untergeordnete Rolle. Die meisten Mitglieder wissen nicht, über wie viel Geld die Initiative verfügt. Ideen sind in keiner Initiative aufgrund des Mangels an Ressourcen abgelehnt worden.[3] Der finanzielle Realitätscheck steht eher am Ende eines Diskussionsprozesses, wenn die geplanten Aktivitäten so weit ausgearbeitet sind, dass sich Kosten überhaupt ermitteln lassen. Die Frage, die sich hier stellt, ist meist: sind die benötigten Gelder in der Kasse oder müssen wir uns noch darum kümmern? Hohe finanzielle Belastungen, beispielsweise im Rahmen eines gerichtlichen Prozesses stellen dabei durchaus eine Hürde dar. Allerdings zeigt das Beispiel der Initiative Baustopp, dass – wenn die Gruppe von der Sinnhaftigkeit des Ansatzes überzeugt ist – kreativ nach Lösungen gesucht wird, die Finanzmittel zu akquirieren.[4] Von diesem Einzelbeispiel abgesehen bemüht sich jedoch keine Initiative aktiv um die Akquise weiterer Mittel. Spendendosen werden zwar aufgestellt, aber keine Initiative verwandte Zeit darauf, weitere Gelder einzuwerben. Es lässt sich also festhalten, dass materielle Ressourcen entgegen der Annahmen des Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatzes bei Basisgruppen einen äußerst geringen Einfluss auf strategische Entscheidungen haben und nur im Ausnahmefall als Restriktion wirken. Sie steuern die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Vorgehen nicht.

3 Im Rahmen dieser Arbeit konnte allerdings nicht geklärt werden, inwieweit die Aktiven ihre Vorschläge bereits automatisch und möglicherweise unbewusst an die von ihnen wahrgenommenen Möglichkeiten der Initiative anpassen. Allerdings finden sich weder bei den Treffen noch in den Interviews Hinweise darauf.

4 Während des Beobachtungszeitraums wurde nur darüber nachgedacht, wie ermöglicht werden könnte, die Kosten zu decken, sollte die Gruppe sich für den Klageweg entscheiden. Ob dieser Weg tatsächlich beschritten wird, war zu Ende der Feldforschung noch nicht absehbar.

Für die Umsetzung und damit auch für die Festlegung von Strategien sind zeitliche Ressourcen bedeutsamer. Überlegungen können durchaus mit dem Hinweis auf mangelnde Kapazitäten oder Überlastung der Gruppe abgebrochen werden. Selbst wenn ein Beschluss herbeigeführt wurde, stellt sich das Problem, dass Aufgaben, für die sich partout niemand findet, auch dann nicht umgesetzt werden, wenn sich jemand auf einen gefassten Beschluss beruft. Zeitliche Ressourcen werden während des Treffens nur selten diskutiert, was sich darauf zurückführen lässt, dass die Verfügbarkeit von Zeit für bestimmte Aktivitäten nichts ist, worüber die Gruppe kollektiv entscheiden könnte – auch wenn eine Einigung auf eine Schwerpunktsetzung genau das versucht. Alle Mitglieder der Gruppe können somit Strategien einschränken, entweder, indem sie während des Diskussionsprozesses deutlich machen, dass sie dafür keine Zeit haben, oder, sollte die Entscheidung dafür gefallen sein, indem sie sich nicht an der Umsetzung beteiligen.

9.2.3 Bedeutung von Gelegenheiten

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Möglichkeitsraums sozialer Bewegungen sind (politische) Gelegenheiten. Der *Political Opportunity Structure*-Ansatz weist darauf hin, dass die strategische Ausrichtung sozialer Bewegungen stark geprägt ist von dem, was sich in ihrem konkreten sozialen, politischen und geographischen Umfeld erreichen lässt. Für strategische Entscheidungen legt das nahe, dass die Initiativen der Analyse dieses Umfelds eine große Bedeutung beimessen und ihre Strategien darauf abstimmen. Im Theorieteil wurde vorgeschlagen, von einem engen Fokus auf politische Gelegenheitsstrukturen Abstand zu nehmen und stattdessen den Handlungsraum der Aktiven zu betrachten. Zunächst lässt sich festhalten, dass diese erweiterte Perspektive für das Verständnis von ehrenamtlichen Basisgruppen deutlich aussagefähiger ist als der Fokus auf politische Gelegenheitsstrukturen. Konstante Kontextfaktoren, also Eigenschaften des politischen Systems, werden, da sie keiner Veränderung unterliegen, von den Aktiven nicht problematisiert, sondern implizit als gegeben vorausgesetzt. Die Initiativen sind weder von ihrer Struktur noch von ihrem Anliegen her daran interessiert, auf bundespolitischer Ebene in Diskurse oder Politikentscheidungen einzugreifen. Der Aktionsradius ist lokal. Politische Möglichkeiten sind dabei ein Faktor unter anderen innerhalb des spezifischen Handlungsraums, der sehr viel breiter aufgespannt ist und vielfältige Gelegenheiten bietet.

Die Initiativen unterschieden sich darin, welchen Aspekt des lokalen Handlungsraums sie für strategische Entscheidungen betrachten. Dabei bestehen große Differenzen darin, welche Bedeutung politischen Gelegenheiten beigemessen wird. Die Transition Town-Initiative lehnt politische Gelegenheiten sehr einheitlich ab. Interviewte aus zwei anderen Initiativen nennen sie mehrheitlich als wichtig, aber nur bei einer Initiative ist die Analyse der politischen Gelegenheiten Grundlage der strategischen Ausrichtung. Das Ausmaß, in dem politische Gelegenheiten strategische Entscheidungen prägen, ist abhängig von der Relevanz, die Initiativen ihnen zuschreiben.

Für die Aktivitäten der Initiativen sind Informationen aus dem nahen Umfeld von Bedeutung. Es erfolgt jedoch keine systematische Steuerung, die gewährleisten könnte, dass wichtige Gelegenheiten die Gruppe erreichen. Die Unterscheidung zwischen relevanten und nicht-relevanten Gelegenheiten erfolgt alleine über die Wahrnehmung der Aktiven. Verschiedene Mitglieder der Gruppe tragen unterschiedliche Informationen aus ihren jeweiligen Interessengebieten und Netzwerken in die gemeinsamen Treffen. Andere Gelegenheiten erreichen die Gruppen in Form von Anfragen oder Hinweisen aus anderen Netzwerken.[5] Die Vorstellungen darüber, was davon eine Gelegenheit für die Gruppe ist, divergieren. Gelegenheiten, die in die Treffen hineingetragen werden, sind deshalb zunächst Anlass zu Diskussionen und schärfen die Positionierung der Gruppe. Sie eröffnen Möglichkeiten und Spielräume, sich mit strategischen Entscheidungen darauf zu beziehen. Dort, wo diese Informationen einen Anstoß für Planungen der Initiative geben, verbinden die Mitglieder damit unterschiedliche Ziele. Es gibt also nicht immer ein geteiltes Verständnis darüber, *wofür* etwas eine Gelegenheit darstellt: für politische Einflussnahme, Öffentlichkeitsarbeit, Informationsgewinnung oder einfach nur, um Präsenz zu zeigen.

Welchen Gelegenheiten im Rahmen eines gemeinsamen Diskussionsprozesses eine steuernde Wirkung auf strategische Entscheidungen eingeräumt wird, liegt nicht in der Gelegenheit selbst, sondern in ihrer Wahrnehmung durch die Gruppe begründet. Initiativen, die sich in ihrer Arbeit stark an Gelegenheiten, seien sie politischer oder anderer Art, orientieren, sehen darin eine Einschränkung ihrer strategischen Möglichkeiten. Dieser Prozess wird in den Interviews nicht mehr als freie Entscheidung, als agieren, sondern

5 Beispielhaft für den zweiten Aspekt ist die Initiative Naturerhalt. Ihre Mitglieder besuchen viele Veranstaltungen und machen dort Netzwerkarbeit, woraus Kontakte und Anfragen hervorgehen, die neue Aktivitäten ermöglichen können. Diese wurden aber von den Mitgliedern nicht aktiv geplant oder beschlossen. Gelegenheiten werden hier vielmehr ungeplant herbeigeführt.

als reagieren geschildert. Dies ist für einige Mitglieder der Transition Town-Initiative auch der Grund, warum sie eine Orientierung an Gelegenheiten ablehnen.[6]

Diese Analyse macht deutlich, dass für unterschiedliche Gruppen unterschiedliche Gelegenheiten relevant sind. Zudem unterscheiden sich die Initiativen darin, welche Bedeutung sie Gelegenheiten überhaupt beimessen, inwieweit sie also bereit sind, ihre strategischen Entscheidungen an Gelegenheiten zu orientieren. Die Heterogenität der Einschätzungen auch innerhalb der Gruppe, was eine Gelegenheit darstellt und wofür sie genutzt werden soll, zeigt, dass Kontextfaktoren zwar berücksichtigt werden, die Berücksichtigung aber keiner klaren Systematik unterliegt, sondern einer Mischung aus bewusster Analyse, persönlichem Interesse und Zufall folgt. Solcherart gefilterte Gelegenheiten stellen Anlässe strategischer Entscheidungen dar, geben die Strategie selbst aber nicht vor.

9.2.4 Bedeutung des Selbstverständnisses

Der *Collective Identity*-Ansatz geht davon aus, dass eine kollektive Identität notwendig ist, um soziale Bewegungen zu konstituieren und handlungsfähig zu machen. Sie ermöglicht die Unterscheidung zwischen „wir“ und „die“ und verweist damit auf zentrale Merkmale der Bewegung. Diese, so die theoretische Annahme, prägen auch die strategischen Vorgehensweisen. Zur Betrachtung der kollektiven Identität wurde unterschieden zwischen dem Selbstverständnis einer Gruppe und dem persönlichen Zugehörigkeitsgefühl, der Identifikation mit der Gruppe. Die Interviewantworten zeigen, dass das, was als Kernmerkmal der Gruppe identifiziert wird, zwischen den Befragten innerhalb einer Gruppe abweicht. Dies gilt einerseits dafür, was als zentrale Merkmalskategorie identifiziert wird, andererseits aber auch dafür, wie sie konkret inhaltlich gefüllt wird. Mit dem Selbstverständnis geht also keine einheitliche Festlegung auf *ein* strategisches Ziel, *ein* Thema oder *eine* Vorgehensweise einher. Vielmehr wird ein gewisses Spektrum an Möglichkeiten abgebildet. Dies ist jedoch für die Initiativen nicht problematisch. Rucht (2011b) wies bereits auf die Bedeutung loser Identitäten für den Zusammenhalt einer Bewegung hin. Die Vermeidung von zu starren Festlegungen hält, so das Kernargument, die Bewegung offen und ermöglicht eine Beteiligung über Spektren, Milieus und

6 Für die politische Wirksamkeit einer Bewegung mag eine Analyse der politischen Gelegenheitsstruktur förderlich sein, für den Zusammenhalt der Gruppe und das Gefühl der Ermächtigung der Aktiven möglicherweise weniger.

Gruppen hinweg (Rucht 2011b, S. 79). Dies gilt auch für gewisse Aspekte der Gruppendefinition. So lange die unterschiedlichen Verständnisse nicht zu Widersprüchen in der konkreten Arbeit führen, ist diese Vagheit nicht problematisch, im Gegenteil, die Unbestimmtheit verhindert das Aufkommen möglicher Konflikte. Sie steht auch keineswegs einer persönlichen Identifikation mit der Gruppe entgegen. Diese ist bei den Aktiven insgesamt hoch, was sich an der großen Kontinuität der Arbeit gerade des festen Kerns der Gruppe aufzeigen lässt. Allerdings scheint die Bindung der Einzelnen an die Gruppe in den verschiedenen Gruppen unterschiedlich organisiert zu sein. Während die Transition Town-Initiative aktiv die Entstehung eines sozialen Netzwerks in der Gruppe befördert, ist dieser Ansatz in den anderen Gruppen weniger explizit. Freundschaftsnetzwerke verstärken aber auch dort, sicher in unterschiedlichem Maße, die Bindung an die Gruppe. Ein weiterer wichtiger Faktor ist möglicherweise auch die Identität, das Selbstbild der Beteiligten, die teilweise schon lange Jahre politisch aktiv sind und zu deren persönlichem Selbstverständnis das Engagement bei lokalen Problemstellungen untrennbar dazu gehört. Die Kombination aus diesen beiden Faktoren, die Aktive individuell sicher unterschiedlich gewichten, begründet neben dem inhaltlichen Interesse, warum trotz unterschiedlicher Meinungen und Einschätzungen so wenige von der Möglichkeit Gebrauch machen, die Gruppe zu verlassen (*exit*). Auffällig ist, dass in der Gruppe die Diskussions- und Streitkultur am stärksten ausgeprägt ist, in der es am wenigsten private Kontakte gibt. Inwieweit das ein zufälliges Ergebnis ist, oder ob private Netzwerke die Konflikt- und Diskussionsbereitschaft einer Gruppe senken, wäre zu prüfen.

Das Selbstverständnis beeinflusst strategische Entscheidungsprozesse meist indirekt. Nur eine Gruppe nutzt explizite Verweise auf das Selbstverständnis als Argument für oder gegen bestimme Aktivitäten und strategische Entscheidungen. Sie sind jedoch durch das Selbstverständnis bereits in hohem Maße vorstrukturiert, da es dazu beiträgt, die Spannbreite dessen, was überhaupt zur Disposition steht, zu definieren. Zwar gibt es bei den Mitgliedern einer Initiative keine vollständige Übereinstimmung darüber, was die Initiative kennzeichnet, aber ein sehr klares Gefühl dafür, was sie nicht ist. Darüber hinaus ist das Selbstverständnis leitend bei der Ausgestaltung und konkreten Planung. Meist handelt es sich hier um eine Art Wertekonsens, der durchaus als Argument dafür bemüht wird, eine Aktivität so oder anders umzusetzen. Die Identifikation der Mitglieder mit der Initiative wird während der Treffen nicht thematisiert. Sie prägt den Umgang

miteinander und mit Kontroversen, weniger jedoch die inhaltliche Strategieentscheidung.

Ressourcen, Gelegenheiten und das Selbstverständnis markieren den Möglichkeitsraum sozialer Bewegungen, der spezifische Formen strategischen Handelns ermöglicht und andere ausschließt, ohne jedoch eine Strategie festzulegen.

9.2.5 Die Bedeutung der *Theory of Change*

Theoretischer Ausgangspunkt war die Annahme, dass die Aktiven jeweils ihre eigenen Vorstellungen von sozialer Wirklichkeit und wie diese sich beeinflussen lässt, in die Arbeit der Gruppe einbringen und damit die inhaltliche Ausgestaltung der Strategie prägen. Empirisch ließ sich feststellen, dass die Annahmen darüber, worin große gesellschaftliche Probleme bestehen und wie sie sich verändern lassen, divergieren. Die Interviewfrage zur Erhebung der *Theories of Change* war nicht auf die Aktivitäten der Gruppe bezogen. Während einige die Verbindung zu ihren eigenen Aktivitäten sehr rasch herstellten, machten die Antworten von anderen Interviewten deutlich, dass sie große gesellschaftliche Probleme in Bereichen sehen, in denen sie (momentan) nicht aktiv sind. Das persönliche Engagement ist also nicht notwendigerweise daran ausgerichtet, was als Kernproblem benannt wird. Dies gilt zum Teil auch für die Ansatzpunkte und Lösungsmechanismen. Die Ursachen dafür konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht identifiziert werden.

Bemerkenswert ist, welche Funktionssysteme in den Interviews als relevant identifiziert wurden und für die Arbeit der Initiativen von Bedeutung sind. Während sowohl Luhmann (1990a, S. 225) als auch viele Studien der Bewegungsforschung das politische System für den zentralen Adressaten von sozialen Bewegungen halten, lässt sich dies keineswegs bei allen untersuchten Gruppen bestätigen. Es besteht teilweise eine erhebliche Skepsis an der Problemlösungskompetenz des politischen Systems. Zwei Gruppen adressieren es als einen Lösungsansatz unter anderen, eine Initiative lehnt diesen Ansatzpunkt für sich vollständig ab. Dem Wirtschaftssystem wird insgesamt eine große Bedeutung zugeschrieben, es gelingt aber nur einer Gruppe, hier tatsächlich Ansätze zur Veränderung zu entwickeln. Zwei Initiativen sind im künstlerischen Bereich aktiv, beteiligen sich an Projekten oder organisieren Ausstellungen – tatsächlich wird dieses System für Veränderung in den Interviews aber nicht genannt. Eine weitere auffällige Leerstelle ist das Wissenschaftssystem. Während die Initiativen in ihrer Arbeit vielfach

auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgreifen, und neben eher abstrakten Themen wie Klimawandel auch anschauliche Ergebnisse wie biologische Kartierungen seltener Arten von großer praktischer Relevanz sind, wird die Bedeutung wissenschaftlicher Forschung für mögliche Veränderung in keinem Interview angesprochen.[7] Problematisiert wird nicht die Entstehung oder der Mangel an Wissen, sondern vielmehr die unzureichende Vermittlung beispielsweise durch das Bildungssystem oder die öffentlichen Medien.

Die untersuchten Gruppen vertreten verschiedene gesellschaftliche Transformationsmodelle. Bei der Initiative Baustopp und der Transition Town-Initiative ließen diese sich zumindest als Tendenz unter den Mitgliedern identifizieren. Während die Initiative Baustopp mit dem Fokus auf *politische Wirtschaftstransformation* insbesondere am politischen System ansetzt, nimmt die Transition Town-Initiative individuelles Handeln zum Ausgangspunkt wirtschaftlicher Transformation (*Wirtschaftstransformation durch informiertes und bewusstes Handeln*). Die Transformationsmodelle der anderen beiden Initiativen waren deutlich heterogener und wurden nicht von allen Mitgliedern geteilt. Auch vielen Mitgliedern der Initiative Naturerhalt geht es um eine wirtschaftliche Transformation, allerdings durch eine Veränderung der Publikumsrolle (*publikumsgestützte Wirtschaftstransformation*). Die Initiative Baumschutz vertritt dagegen einen *breiten Veränderungsansatz mit Bildungsschwerpunkt*. Diese Transformationsmodelle prägen die strategische Ausrichtung der Initiative. In den Gruppen, in denen sich eine gewisse Einigkeit zumindest bei zentralen Akteuren feststellen lässt, erhalten die Aktivitäten einen klareren Fokus. Diese Einschränkung ist entscheidend, da sich durchaus beobachten lässt, dass Personen, die in der Gruppe weniger aktiv sind und Projekte in den Bereichen, die sie für wichtig halten, nicht anstoßen, sich mit ihren Überzeugungen nicht durchsetzen. Ihre Ansichten finden in den Aktivitäten der Initiative dann keinen Niederschlag. Vertreten zentrale Personen in der Gruppe hingegen verschiedene Ansätze, geht damit oft eine Vielfalt an Projekten in unterschiedlichen Bereichen einher, was das Beispiel der Initiative Naturerhalt verdeutlicht.

Mit den *Theories of Change* sind jedoch nicht nur Ansatzpunkte, sondern auch Werteorientierungen verknüpft, die die zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen einschränken. Zwang wird abgelehnt, die Freiheit des Einzelnen, über das eigene Handeln

7 Das Nicht-Thematisieren des Wissenschaftssystems ist nicht die einzige, aber vermutlich die erstaunlichste Leerstelle. So gibt es auch andere Systeme, die nicht im Fokus stehen, die aber durchaus als Ansatzpunkt fungieren könnten, darunter beispielsweise das Gesundheitssystem.

zu entscheiden, ist für viele Befragte ein wichtiges Ideal. Richtiges Handeln soll also das Ergebnis von informierter Einsicht bei den Akteuren sein. Allerdings wird auch gesehen, dass diese Freiwilligkeit die Möglichkeit in sich birgt, dass Veränderung nicht stattfindet oder sehr unwahrscheinlich wird (Interview, 73). Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Feststellung, dass radikale Veränderungen nötig sind und den Schwierigkeiten, diese auf ethisch vertretbarem Wege herbeizuführen. Bewusstseinswandel und Bildungsprozesse bekommen vor diesem Hintergrund eine große Bedeutung, wobei das, wie sich das Bewusstsein wandeln soll und was Inhalt der Bildung sein soll, durchaus normativ gesetzt ist. Ansatzpunkt ist damit die Person und ihre Fähigkeit, Informationen, die sie in einem System erhalten hat, beispielsweise dem Bildungssystem, in andere Systeme zu transferieren und etwa in Kaufentscheidungen einfließen lassen. Für viele Aktive ist es moralisch verwerflich, diese Möglichkeit persönlich nicht zu nutzen. Für alle Aktiven, die eine Veränderung des individuellen Lebensstils zur Veränderung der Gesellschaft in den Mittelpunkt rücken, ist dieses „Rauschen“ (Luhmann 1987a, S. 197) ein entscheidender Faktor.

Sowohl die inhaltlichen Vorstellungen als auch die Werteorientierungen der Mitglieder prägen die Arbeit der Initiativen. Aktive Personen bringen immer wieder Ideen und Vorschläge in die Gruppe ein und sind häufig auch bereit, mit ihrem Interessengebiet zusammenhängende Aufgaben zu übernehmen. Sie sorgen dafür, dass Anliegen, die sie für wichtig halten, nicht in Vergessenheit geraten, dass die Prozesse beobachtet werden, auf die die Initiative ihrer Meinung nach reagieren sollte und dass die entsprechenden Aufgaben übernommen werden. Viele der individuellen Aktivitäten lassen sich durch zwei Aspekte erklären, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können: fachliche Expertise, beispielsweise durch berufliche Tätigkeit, und *Theory of Change*. Beide gemeinsam sind entscheidend dafür, in welchen Bereichen die Gruppe oder Teile der Gruppe überhaupt tätig werden (können). Fachliche Expertise unterstützt die Umsetzung von Vorschlägen und Entscheidungen, da Aktive schon eine Vorstellung davon haben, was genau zu tun ist. Eine langjährige Tätigkeit in einem bestimmten Bereich prägt darüber hinaus vermutlich auch die Vorstellung dessen, was wichtig ist und wie Veränderung passieren kann. Wer lange Zeit an der Schule unterrichtet hat, hält sicherlich Bildung für zentral, wer lange in der Verwaltung tätig war, setzt auf politische und verwaltungstechnische Verfahren.[8] Kompetenzen und Überzeugungen prägen das

8 Da diverse berufliche Fachgebiete in den Initiativen vertreten sind, ist der Zusammenhang zwischen *Theory of Change* und fachlichem Hintergrund nicht immer so direkt.

Handeln der Einzelnen in der Gruppe – ihre Rolle und das Ausmaß ihrer Aktivität haben Auswirkungen darauf, wie stark sich ihre Überzeugungen im Vorgehen der Gruppe insgesamt wiederfinden.

Die *Theories of Change* sind also an mehreren Stellen für Strategieentscheidungen bedeutsam: sie haben Auswirkungen darauf, was die Aktiven als Gelegenheiten wahrnehmen und in die Gruppe tragen, welche Vorschläge sie für sinnvoll halten und wo sie bereit sind, Zeit und persönliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der Heterogenität der *Theories of Change* in den meisten Gruppen lässt sich daraus keine strategische Festlegung der gesamten Gruppe ableiten. Mikropolitische Prozesse beeinflussen, inwieweit sich individuelle Vorstellungen durchsetzen und die Ausrichtung der Gruppe prägen.

9.2.6 Mikropolitischer Aushandlungsprozess

Der mikropolitische Ansatz der Organisationssoziologie beschreibt, wie Entscheidungen bei unterschiedlichen Interessen ausgehandelt werden können. Er geht davon aus, dass die beteiligten Akteure Macht nutzen, um das Ergebnis in ihrem Sinne zu beeinflussen. Die bisherige Darstellung des Einflusses sowohl ermöglichender und begrenzender als auch inhaltlicher Aspekte auf den Strategieprozess zeigte, dass diese allein strategische Entscheidungen nicht vorgeben, sondern vielmehr verschiedene Möglichkeiten strategischer Ansätze eröffnen, zwischen denen die Gruppen wählen müssen.

Die mikropolitische Analyse des Organisations- und Diskussionsprozesses machte deutlich, dass Aktive innerhalb einer Gruppe unterschiedliche Möglichkeiten haben, Macht zu nutzen. Diese Machtpotentiale liegen in der Organisationsstruktur der Gruppe einerseits und den Zuschreibungen von Kapital und Aufgaben andererseits begründet. Jede Gruppe hat eigene Verfahren entwickelt, wie Treffen ablaufen, wie und ob sie dokumentiert werden und wie die Arbeit zwischen den Treffen aussieht. Die Frequenz der Treffen ist entscheidend dafür, wie groß die Notwendigkeit ist, Handlungsfähigkeit zwischen den Treffen herzustellen. Während sich bei den Treffen alle gleichberechtigt in den Entscheidungsprozess einbringen können, sind Entscheidungsprozesse zwischen den Treffen häufig nicht allen gleichermaßen zugänglich: weil nicht alle über alle Kontakte verfügen, nicht alle angerufen werden für eine kurze Rückversicherung oder nicht alle Teil der entscheidenden Kleingruppe sind. Die Beteiligung an der Entscheidung ist

somit nicht für alle automatisch möglich. Neben der Beteiligungsmöglichkeit ist auch der Modus der Entscheidungsfindung von Bedeutung. Während sich die Aktiven alle mit demokratischen Verfahren identifizieren, finden diese in der Praxis kaum Anwendung.[9] Entscheidungen sind also nicht das bewusste Abstimmungsergebnis am Ende einer Diskussion, vielmehr entwickeln sie sich aus der Übernahme von Aufgaben und dem Umgang mit Kontroversen.

Im Rahmen einer gemeinsamen Arbeit und Praxis kommt es zur Herausbildung unterschiedlicher Rollen und Aufgabenbereiche. Die Zuweisung von Rollen innerhalb der Gruppe ist dabei verbunden mit der Zuschreibung bestimmter Kapitalarten und Kompetenzen. Dabei kommt es zu einem sich selbst verstärkenden Prozess. Wissenshierarchien und Anerkennung innerhalb der Gruppe entstehen und werden perpetuiert. Die Arbeitsteilung in der Gruppe wird jedoch nicht als problematisch betrachtet, sondern durch Kompetenz und Freiwilligkeit legitimiert.[10] In allen Gruppen gibt es Personen, die als besonders zentral wahrgenommen werden. Dies lässt sich einerseits auf eine unterschiedliche Bewertung der Bedeutung der Rollen und andererseits auf die Kumulation von Rollen, Kapital und Aufgaben zurückführen.

Für das Zustandekommen von Strategien sind vor allem zwei Aufgabenbereiche wichtig: die Leitung der Diskussion einerseits und das Berichten und Einordnen von Ereignissen andererseits. Letzteres betrifft die „reality definition“, also die Frage, wie der Kontext einzuschätzen ist, in dem die Gruppe agiert und wie verschiedene Faktoren zu bewerten sind. Hier wird die Grundlage für gemeinsames Handeln konstituiert. Die Moderation leitet die Diskussion. Dies umfasst das Herausstellen dessen, was wichtig ist, wo Handlungsbedarf besteht und das Feststellen von Verbindlichkeiten. Diese Aufgabe ist immer subjektiv gefärbt und steuernd. Zudem hat die moderierende Person bei den Treffen meist auch den größten Redeanteil. Bei den Gruppen, bei denen das Verfassen des Protokolls nicht Teil der Moderation ist, gibt es noch eine weitere Rolle, die für alle festschreibt, was auf dem Treffen geschehen ist.[11] Darüber hinaus ist es für alle Mitglie-

9 Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Studie, die 51 Strategietreffen in drei Universitäten untersucht und auch nur zwei formale Abstimmungen beobachtet (Jarzabkowski und Seidl 2008, S. 1411).

10 Dass es so wenig Kritik an der ungleichen Verteilung von Redebeiträgen und Aufgaben gibt, ist ein Anzeichen dafür, dass viele der Anwesenden nicht zum Ziel haben, die Arbeit der Gruppe signifikant zu prägen. Einige möchten sich vermutlich nur in geringerem Umfang einbringen, andere kommen möglicherweise vor allem, um Informationen zu einem Sachverhalt zu erhalten und Kontakte zu pflegen.

11 Damit soll auch nicht gesagt sein, dass die Realitätsdeutung der Berichtenden oder die Einschätzungen der Moderation immer von der Gruppe geteilt und unwidersprochen angenommen werden.

der der Gruppe natürlich möglich, ihr Kapital zu nutzen, um die Diskussion zu prägen. Zentral sind jedoch nicht nur Personen, die diese Rollen ausfüllen, sondern Mitglieder, die viele Aufgaben übernehmen und externe Veranstaltungen besuchen, bei denen somit Erfahrungen und Informationen zusammenfließen. Personen in leitender Funktion in den Initiativen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich zuständig fühlen und Aufgaben übernehmen, auch wenn diese nicht explizit als Handlungsauftrag in der Gruppe auftauchen.

Rollen, Kapital und Aufgaben sind in den Initiativen ungleich verteilt, wobei – auch vor dem Hintergrund der Organisationsstruktur – sich für einige zentrale Akteure, die über viel Zeit verfügen, große Machtpotentiale eröffnen. Die Möglichkeiten, Strategien inhaltlich-diskursiv oder durch sich eröffnende Gestaltungsspielräume zu beeinflussen, sind in den untersuchten Initiativen unterschiedlich groß, aber tendenziell in allen vorhanden.

Die Analyse der Diskussionsprozesse relativiert die individuellen Einflussmöglichkeiten allerdings erheblich. Die Zusammensetzung der Gruppe sowie ein geteiltes Grundverständnis schränkt das, was zur Disposition steht, bereits deutlich ein. Die Tendenz, nicht nur an der Rollen- und Aufgabenverteilung, sondern auch an bisherigen Aktivitäten festzuhalten und sie fortzusetzen, erschwert strategische Änderungen zusätzlich. Dennoch bleibt eine Vielfalt an Meinungen und Positionen, mit denen die Gruppe umgehen muss. Konfrontative Situationen, in denen Mitglieder Macht mobilisieren, um eine bestimmte Entscheidung herbeizuführen, werden allerdings vermieden. Die Gruppenmitglieder lehnen Vorschläge nur selten ab und tendieren dazu, die Initiative einzelner nicht zu blockieren. In den Diskussionen lässt sich meist ein wohlwollender Umgang untereinander beobachten. Während „soft power“ durchaus zum Einsatz kommt, wird auf die Verwendung von „hard power“ verzichtet. Dies führt dazu, dass Entscheidungen selten direkt als solche erkennbar sind und die strategische Tragweite von Entscheidungen nicht immer im Vorfeld klar ist. Meist entsteht ein Gefühl, dass dieser Punkt nun nicht weiter besprochen werden müsse – ohne dass sich das Ergebnis der Diskussion notwendigerweise für alle gleich darstellt.[12] Die Vermeidung von Konflikten und von klaren Entscheidungen schränkt die Möglichkeiten der Strategiefestlegung enorm ein.

12 Diese Beobachtung, dass Entscheidungen sich nicht als klare Fakten in Gesprächen identifizieren lassen, macht auch Huisman (2001) in ihrer konversationsanalytischen Arbeit, für die sie zwölf Managementtreffen gefilmt und ausgewertet hat.

Zentral für das Verständnis von Strategieprozessen ist die Verknüpfung von Gruppendiskussion und Handlung. Strategische Entscheidungen sind nicht identisch mit geplanten Strategien. Nicht alle Entscheidungen der Gruppe werden umgesetzt und nicht alle Entscheidungen, etwas nicht zu tun, werden respektiert. Zwischen diesen beiden Polen entsteht ein Gestaltungsspielraum, den die Mitglieder nutzen können. Aktive, denen viel Kapital zugeschrieben wird und die für die Gruppe zentral sind, können auf der diskursiven Ebene Entscheidungen leichter blockieren oder befördern, indem sie ihre Anerkennung und Expertise geltend machen. Da sie über das nötige Wissen und die Netzwerke verfügen, ist es außerdem für sie leichter, Aufgaben zu übernehmen und damit Strategien – ob gemeinsam entschieden oder nicht – zu realisieren. Je höher die Anerkennung, die sie in der Gruppe genießen, desto wahrscheinlicher ist es, dass auch Handlungen, die nicht abgesprochen sind, von der Gruppe toleriert werden. Diese Aktivitäten gehen als gemeinsamer Erfahrungsschatz in nachfolgende Diskussionen und Strategieprozesse ein. Gleichzeitig ist tatsächlich Macht im Sinne Max Webers („power over“) stark eingeschränkt: aufgrund der Maxime der Freiwilligkeit ist es nicht möglich, die Umsetzung von Aufgaben über das eigene Engagement hinaus zu kontrollieren oder gar zu erzwingen. Die Kontrolle über das Engagement und die zeitlichen Ressourcen der einzelnen Mitglieder liegt nicht bei der Gruppe. Während die Möglichkeit der Einzelnen ihre Ideen zu realisieren, durch das ihnen zugeschriebene Kapital geprägt wird, steht die Möglichkeit zur Verweigerung (*exit* aus einem Projekt oder einer Entscheidung) allen offen.

Die Machtstruktur hat somit auf verschiedenen Ebenen Einfluss auf die Strategie: die etablierte Organisationsstruktur hat Auswirkungen darauf, was überhaupt in der gesamten Gruppe entschieden wird, wie Informationen fließen und wie viel Rückbindung an die Gruppe bei der Umsetzung besteht. Darüber hinaus sind einzelne Rollen besonders bedeutsam dafür, welche Entscheidungen konkret getroffen werden und welche Chancen auf Umsetzung sie haben. Diejenigen, die sich stark engagieren und sich für das Funktionieren der Gruppe verantwortlich fühlen, prägen ihre Ausrichtung. Ihre Vorstellungen sind es, die letztlich realisiert werden. Je homogener die Überzeugungen und Interessen des aktiven Kreises sind, desto fokussierter die strategische Ausrichtung der Gruppe. Die Machtasymmetrien innerhalb der Gruppe werden über die Zuschreibung von Kompetenzen und Kapital sowie die Vorstellung von Freiwilligkeit legitimiert und

nicht kritisch bewertet[13] – außer von denjenigen, die gerade sehr viele Aufgaben übernehmen und über Belastung klagen.

9.3 Strategieprozess revisited

Ziel dieser empirischen Studie war es, zu verstehen, wie Basisgruppen der deutschen Umweltbewegung ihre Strategie entwickeln, um Unterschiede in der strategischen Herangehensweise bei ähnlichen Gruppen erklären zu können. Eine zentrale Schwierigkeit bestand darin, dass Strategien gerade nicht das Ergebnis eines klar identifizierbaren Aushandlungsprozesses sind, in dem sich die Gruppe auf eine strategische Ausrichtung verständigt. Strategische Diskussionen und Entscheidungen sind als solche oft nicht klar erkennbar und vielmehr verwoben mit der konstanten Arbeit der Initiative. Aufgrund der Tendenz, erfolgreiche Aktivitäten wiederholen und regelmäßig anbieten zu wollen, sind die Initiativen mit den anstehenden Terminen oft schon relativ ausgelastet. Ein Großteil ihrer Arbeit lässt sich also als *business as usual* beschreiben. Änderungen dieses *business as usual* sind stark geprägt durch bisherige Traditionen und Erfahrungen, die die Gruppe bereits gemacht hat. Es gibt also ein bestimmtes Repertoire (Roose 2003, S. 76-78; Tarrow 1997, S. 328) und bestimmte Formen der Arbeitsteilung und Routinen, auf die Aktive regelmäßig zurückgreifen.

Trotz dieser hohen Kontinuität lassen sich Veränderungen in der strategischen Ausrichtung und Schwerpunktsetzung beobachten. Ausgangspunkt ist dabei nicht der Wunsch, eine Strategiedebatte zu führen – Grundsatzdiskussionen werden in den Initiativen eher vermieden. Strategische Diskussionen oder Entscheidungen entzünden sich vielmehr an Vorschlägen oder Ideen, die in ein Treffen eingebracht werden. Wichtige Anlässe dafür sind Gelegenheiten und es gibt unterschiedliche Modi, wie sie an die Gruppe herangetragen werden. Es kann Mitglieder geben, die in spezifischen Bereichen aktiv nach Gelegenheiten Ausschau halten. Ein aktives Mitglied, das die Politik für einen zentralen Ansatzpunkt hält, wird möglicherweise Informationen über politische Prozesse im Blick behalten und die Gruppe darüber informieren. Gibt es niemanden in der Gruppe, der oder die diese Aufgabe übernimmt, tauchen politische Anlässe nicht in der Grup-

13 Inwieweit diese Haltung darauf zurückzuführen ist, dass einige tatsächlich froh sind, wenn andere die Aufgaben übernehmen oder Mitglieder sich auch damit abfinden, keine zentrale Bedeutung in der Gruppe zu haben, kann hier nicht beurteilt werden.

pe auf. Welche Bereiche in den Blick genommen werden und welche nicht, hängt mit den persönlichen *Theories of Change* der Mitglieder zusammen. Darüber hinaus gibt es Gelegenheiten, die von außen an die Initiative herangetragen werden, entweder über das Netzwerk der Gruppe oder über das Netzwerk einzelner aus der Initiative. Dabei kann es sich um Anfragen oder auch um Informationen zu Ereignissen handeln. Bei den Gruppen lässt sich hier eine Mischung aus aktivem Vorantreiben und passivem Offensein für Anfragen beobachten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass Aktive die Notwendigkeit sehen, bestimmte Fragestellungen oder Probleme, die gerade keine Rolle spielen, aktiv anzugehen und beispielsweise dafür zu sorgen, dass sie Politikerinnen und Politikern wieder in Erinnerung gerufen werden. Dieser Prozess der Identifikation und der Auswahl an Gelegenheiten erfolgt hochgradig unsystematisch und ist abhängig von der Wahrnehmung der Mitglieder. Gelegenheiten sind somit Diskussions- und Positionierungsanlässe, deren Bedeutung von den Gruppen, aber auch von den einzelnen Initiativmitgliedern, sehr unterschiedlich eingeschätzt wird.

Gibt es einen solchen Anlass, muss die Gruppe entscheiden, wie sie damit umgeht. Über das Selbstverständnis können einige Dinge bereits ausgeschlossen werden, beispielsweise wenn entschieden wird, dass etwas nicht zum Aufgabenbereich der Initiative gehört. Gleichzeitig strukturiert das Selbstverständnis, was als möglicher Umgang mit dem Anlass betrachtet wird. Anders als vermutet, spielen konkrete Argumente für Entscheidungen eine eher untergeordnete Rolle. Diskussionen entzünden sich meist an der Einschätzung der spezifischen Situation oder an der konkreten Ausgestaltung von Aktivitäten. Es gibt relativ wenig argumentativen Austausch darüber, ob eine bestimmte Aktivität vorangetrieben werden soll und was das strategisch bedeutet. Gute, rationale Argumente sind für den Erfolg eines Vorschlags unbedeutend, viel entscheidender ist, dass Aktive aus der Gruppe sich dafür einsetzen. Ein Grund, sich für die Umsetzung stark zu machen, liegt in der persönlichen *Theory of Change* sowie den individuellen Interessen und Kompetenzen. Von Bedeutung sind hier insbesondere die Meinungen zentraler Mitglieder, wie beispielsweise der Moderation. Sie kann versuchen, Verbindlichkeit oder auch Ablehnung herbeizuführen.

Ist ein Vorschlag geäußert, besteht je nach Thema ein unterschiedlich großer Bedarf, sich zu einigen. Während Forderungen, die nach Außen getragen werden, in den Initiativen abgestimmt sind und hiermit eine Einigung notwendig wird, verfolgen die Initiativen darüber hinaus eine Vielzahl von Projekten und Ansätzen gleichzeitig. Die Tatsache, dass

unterschiedliche Personen verschiedene Projekte vorantreiben, ist für die Gruppe in der Regel unproblematisch. Dem entspricht ein konfrontationsvermeidender Umgang in den Diskussionen. Vorschläge, für die es wenig Unterstützung gibt, können unkommentiert fallengelassen werden. Gibt es in der Gruppe Widerstände gegen einen Vorschlag, kann angeregt werden, ihn nicht jetzt oder nicht in diesem Rahmen zu besprechen. Gleichzeitig wird Personen, die eine Idee realisieren wollen, meist ein gewisser Freiraum eingeräumt, Einzelinitiative wird nicht behindert. An dieser Stelle ist zu unterscheiden zwischen der Gruppendiskussion einerseits und den konkreten Handlungen der Mitglieder andererseits. Im Rahmen der Diskussion können Vorschläge mit Begeisterung, Indifferenz oder Ablehnung behandelt werden. Ihre Umsetzung kann durch Zustimmung nicht garantiert werden, ebenso wenig sie wie durch Ablehnung vollständig verhindert werden kann. Somit ist es durchaus möglich, dass die praktische Ausrichtung der Initiative geprägt ist von Aktivitäten, die der Mehrheit der Mitglieder gar nicht so wichtig sind – für die sich einige wenige aus der Gruppe aber stark engagieren. Zentrale Mitglieder können aufgrund ihrer Ausstattung mit Kapital und Wissen den so entstehenden Gestaltungsspielraum besonders gut nutzen. Sie sind in der Lage, Vorschläge auch ohne viel Unterstützung aus der Gruppe zu realisieren, da sie über die nötigen Zugänge und Kontakte verfügen. Gleichzeitig sind sie prägend für den Meinungsbildungsprozess in der Gruppe.

Die Gruppe kann aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit bei der Aufgabenübernahme kaum steuern, wofür die Gruppenmitglieder bereit sind, sich zu engagieren. Über zeitliche Ressourcen der einzelnen Mitglieder kann die Gruppe nicht verfügen. Der Einsatz materieller oder finanzieller Ressourcen zur Realisierung von Projekten unterliegt dagegen der Kontrolle der Gesamtgruppe. Die Frage nach diesen Ressourcen stellt sich jedoch nur in wenigen Fällen, nämlich dann, wenn viele in der Gruppe die Realisierung eines Vorschlags möchten, sich Personen gefunden haben, die die damit verbundenen Aufgaben übernehmen und wenn diese mit einem Ressourcenbedarf einhergehen. In der Praxis ließ sich nicht beobachten, dass ein Vorschlag an dieser Stelle an den finanziellen oder materiellen Ressourcen scheitert. Tatsächlich gibt es kein großes Interesse an der Akquise finanzieller oder materieller Ressourcen, um einen möglichen Bedarf zu decken. Ein Mangel an Ressourcen wird nicht konstatiert, die Verfügbarkeit hat somit keinen steuernden Einfluss auf strategische Entscheidungen.

Die konkrete Umsetzung der Vorschläge ist geprägt durch das Selbstverständnis und die *Theory of Change*. Von der Organisationsstruktur der Gruppe ist dabei abhängig, wie

gut eine Rückbindung an die Gruppendiskussion durchgesetzt werden kann oder inwieweit der Gestaltungsspielraum bei denjenigen liegt, die die Realisierung verantworten. Werden Mitglieder in einem bestimmten Bereich aktiv, erweitert dies das Aktivitätenspektrum der Initiative, kann zu neuer Schwerpunktsetzung führen und nachfolgende Diskussionen und Aktivitäten prägen.

Anhand dieser Struktur lässt sich nun auch abschätzen, worauf sich Unterschiede in der strategischen Ausrichtung von Initiativen zurückführen lassen. Aktive prägen die Arbeit mit ihren individuellen Überzeugungen und Vorstellungen. Diese wirken als Filter für das, was überhaupt auf dem Radar der Gruppe erscheint. Die Überzeugungen prägen auch, wofür Aktive ihr Kapital in der Gruppe nutzen und persönliche Kapazitäten und Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stellen. Diese individuellen Vorstellungen werden durch den gemeinsamen Diskussionsprozess beeinflusst. Änderungsvorschläge werden eingebracht, Informationen beigesteuert, die Idee am Selbstverständnis und den zur Verfügung stehenden Ressourcen geprüft. Realisiert werden Ideen dann, wenn sich Aktive finden, die sie umsetzen und gestalten, auch dann, wenn sie nicht von der (gesamten) Gruppe unterstützt werden.[14] Tatsächlich ist also für die Ausrichtung der Initiative entscheidend, welche Ideen und Vorstellungen die Personen umsetzen möchten, die Zeit und Engagement einbringen und denen die Gruppe die Kompetenz zuschreibt, die notwendigen Aufgaben zu übernehmen. Gibt es innerhalb der Gruppe viele Personen mit unterschiedlichen Vorstellungen, gibt es ein breites Spektrum an Aktivitäten und Herangehensweisen, gibt es nur wenige, die die Aufgaben übernehmen, werden sie das in dem Bereich tun, der ihnen sinnvoll erscheint, und andere Vorschläge setzen sich nicht durch.

Strategische Entscheidungen können vor diesem Hintergrund den Versuch darstellen, sich auf einen gemeinsamen Schwerpunkt zu verständigen und der Initiative eine strategische Ausrichtung zu geben. Selbst wenn es im Rahmen der Gruppendiskussion gelingt, sich darauf zu verständigen, ist eine Kontrolle der Handlungsebene nicht möglich. Personen mit viel Kapital können zwar in der Lage sein, die Diskussion inhaltlich stark zu prägen, sie können aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit die Umsetzung jedoch nicht

14 Mit der Notwendigkeit, Aktive für Aufgaben zu finden, gehen die Gruppen unterschiedlich um. Während es für die Transition Town-Initiative kein Problem darstellt, dass sich niemand findet, gibt es bei anderen Initiativen, je nach Situation, das gefühlte äußere Sachzwänge. Diese entstehen, wenn die Nutzung einer bestimmten Gelegenheit nicht mehr als Ergebnis einer Entscheidung sondern als alternativlos wahrgenommen wird.

durchsetzen. Ihnen fehlt die Macht („power over“), um andere Mitglieder gegen ihren Willen zur Übernahme von Aufgaben zu bewegen oder sie an der Realisierung anderer Ideen zu hindern. Die Tatsache, dass die Aktiven ehrenamtlich tätig sind und sich dafür entscheiden können, die Gruppe zu verlassen, wenn sie mit ihren Ideen zu oft ausgebremst werden (*exit*), ist möglicherweise die Ursache dafür, warum Handlungsinitiativen selten blockiert werden. So kommt es in vielen Initiativen dazu, dass verschiedene Ansätze gleichzeitig verfolgt werden und eine gemeinsame Schwerpunktsetzung ausbleibt.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum in den Interviews keine übereinstimmenden, klaren Strategien geschildert wurden. Während einige Aktive sich in ihren Schilderungen auf inhaltliche Diskussionen bezogen, hatten andere sehr viel stärker die Ebene dessen, was tatsächlich passiert, im Blick. Das, was real umgesetzt wird, ist aber sehr viel weniger auf gemeinsame, inhaltlich gut begründete, strategische Entscheidungen als auf individuelle Vorstellungen und Arbeitsressourcen zurückzuführen. Die geschilderten Mechanismen zur Vermeidung von Konflikten führen dazu, dass Differenzen nur in wenigen Fällen klar benannt werden. Ein unscharfes Strategieverständnis ermöglicht den konfliktfreien oder zumindest konfliktarmen Umgang mit heterogenen Wünschen, Vorstellungen, Ideen und Zeitbudgets innerhalb der Gruppe.

Das Zusammenspiel von Ressourcen, Gelegenheiten, dem Selbstverständnis, der *Theory of Change* und den Machtstrukturen innerhalb der Gruppe kann somit erklären, wie es zu den jeweils spezifischen, nicht-zufälligen Vorgehensweisen und Schwerpunkten einer Initiative kommt. Allerdings stellt sich dabei die Frage, inwieweit Basisgruppen strategiefähig sind, also in der Lage sind, gemeinsame „Grundsatzentscheidungen“ (Scheuch 1999, S. 249) über Schwerpunkte und Vorgehensweisen zu treffen, an denen sich dann Detailentscheidungen orientieren.

9.4 Schlussfolgerungen für die zugrundeliegenden theoretischen Ansätze

Die empirische Analyse wurde geleitet durch theoretische Ansätze der Organisationssoziologie und der Bewegungsforschung. Bei diesen Forschungsrichtungen stehen kleine, ehrenamtliche Initiativen nur selten im Mittelpunkt. Dies wirft die Frage auf, ob die theoretischen Annahmen auch für ehrenamtliche Initiativen gelten oder ob sie an ei-

nigen Stellen für die Untersuchung von Basisgruppen angepasst werden müssen. Im Folgenden wird deshalb diskutiert, welche Schlussfolgerungen die empirischen Ergebnisse für die theoretischen Überlegungen implizieren.

Die Bedeutung von Ressourcen in ehrenamtlichen Basisgruppen

Der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz weist der Verfügbarkeit über Ressourcen eine zentrale Bedeutung für soziale Bewegungen zu. Eine Grundannahme besteht darin, dass der Zugang zu Ressourcen und die Ausstattung mit Ressourcen strategische Vorgehensweisen beeinflusst (McCarthy und Zald 1977) und sich Unterschiede in der Strategie auf Unterschiede in der Verfügbarkeit von Ressourcen zurückführen lassen (Edwards und McCarthy 2007, S. 122). Die Akquise weiterer Ressourcen ist erstrebenswert, da die Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Strategien größer werden, je mehr, insbesondere finanzielle, Ressourcen frei zur Verfügung stehen (Edwards und McCarthy 2007, S. 129). Soziale Bewegungen werden dabei betrachtet als „collective and rational decision-makers that mobilize their followers and promote their causes with the best available strategies given limited cognitive and material resources“ (Kitschelt 1986, S. 59).

Die empirischen Ergebnisse der Untersuchung der vier hier betrachteten Basisgruppen weichen von diesen Annahmen erheblich ab. Besonders gilt dies für die Bedeutung, die die Gruppen Ressourcen zuweisen. Materielle Ressourcen spielen bei ehrenamtlichen Gruppen insgesamt und bei ihren Strategieentscheidungen im Besonderen eine untergeordnete Rolle. Basisgruppen unternehmen kaum Anstrengungen, finanzielle Ressourcen zu akquirieren. Die kreative Nutzung vorhandener Ressourcen sowie ein sparsamer Umgang mit finanziellen Mitteln ermöglicht zivilgesellschaftliches Engagement fast ohne Geld. Damit entfällt die strategiesteuernde Wirkung von Ressourcen, die der Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz annimmt.

Die Tatsache, dass die Akquise finanzieller Mitteln in keiner der untersuchen Gruppen einen Arbeitsschwerpunkt darstellt und im Beobachtungszeitraum das Einwerben weiterer Gelder mehrfach explizit für unnötig gehalten wurde, macht deutlich, dass kein akuter Geldmangel wahrgenommen wurde. Für diesen Befund kann es verschiedene Erklärungen geben. Eine wäre, dass die Aktiven einfach nur nicht um die Bedeutung von Ressourcen für Bewegungserfolg wissen. Angesichts der Tatsache, dass die Beobachtung

über vier Gruppen hinweg gleich ist, wäre dies allerdings erstaunlich. Wahrscheinlicher erscheint die Verbindung von zwei weiteren Aspekten: die Aktiven schätzen den Aufwand für das Einwerben von Ressourcen höher ein als deren Nutzen, und sie sind strukturell nicht in der Lage, signifikant mehr finanzielle Ressourcen zu bewirtschaften. Solange Initiativen mit geringen Summen agieren, sind die Anforderungen sowohl an die Akquise, als auch an die Verwaltung und Abrechnung gering. Den Zugriff auf größere Fördertöpfe bedingt eine Rechtsform, die gegründet und verwaltet werden muss. Anträge müssen geschrieben, das Geld ausgegeben und abgerechnet werden, der sorgfältige Einsatz und die Wirkung der Mittel in einem Bericht dokumentiert werden. Dies impliziert nicht nur einen enormen zeitlichen Aufwand, sondern schafft auch Zwänge zur Umsetzung von Projekten. Viele Gründe also, warum ehrenamtliche Initiativen sich dagegen entscheiden. Anders sieht es bei Bewegungsorganisationen aus. Ist die Entscheidung zur Hauptamtlichkeit getroffen, entstehen Pfadabhängigkeiten, die einen steigenden Finanzbedarf nach sich ziehen: ein höherer Finanzbedarf erfordert mehr Anträge, erfordert mehr Personen zur Verwaltung und Umsetzung, Personalkosten führen zu einem höheren Finanzbedarf. Fehlen die Mittel, beispielsweise um weitere Stellen zu schaffen, wird das als Einschränkung der Aktivitäten wahrgenommen. So entsteht die Wahrnehmung: hätten wir mehr Geld, wären wir erfolgreicher. Für ehremamtliche Initiativen stellt sich die Frage, ob Geld ein Erfolgsfaktor oder nicht sogar ein Hindernis ist und ob die Grundannahme des Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatzes: mehr Geld ist besser, für ehrenamtliche Initiativen gilt. Die Ressource, die in ehrenamtlichen Gruppen knapp ist, ist nicht Geld, sondern Zeit. Die individuelle Zeit, die Aktive in die Arbeit der Initiative investieren, stellt jedoch keine Ressource dar, über die die Gruppe kollektiv entscheiden kann. Dies legt nahe, auch theoretisch grundsätzlich zwischen Ressourcen zu unterscheiden, die sich in der Verfügbarkeit der Gruppe befinden und Ressourcen, auf die das nicht zutrifft.

Gelegenheitsstrukturen in Basisgruppen

Der *Political Opportunity Structures*-Ansatz zeigt die zentrale Bedeutung des (politischen) Kontextes sozialer Bewegungen. Rationale, strategisch-denkende Bewegungsakteure analysieren die sich ihnen bietenden Möglichkeiten und berücksichtigen sie bei ihren strategischen Entscheidungen (Kriesi 2007, S. 78). Vor diesem Hintergrund ist eine zentrale These des Ansatzes, „that political opportunity structures influence the choice of protest strategies“ (Kitschelt 1986, S. 56; ähnlich Gamson 2007, S. 249). Ein

besonderer Fokus liegt dabei auf den *politischen* Gelegenheitsstrukturen.

Die empirische Analyse zeigt, dass nicht alle Gruppen politischen Gelegenheiten eine besondere Bedeutung für ihre Strategie beimessen. Gruppen, die die Problemlösungskompetenzen der Politik für gering halten, widmen der Analyse politischer Gelegenheiten wenig Aufmerksamkeit. Die Initiativen, für die politische Prozesse von Relevanz sind, betrachten dabei weder die Strukturen des politischen Systems allgemein noch langfristige bundespolitische Prozesse. Sie halten vielmehr die politische Ebene für bedeutsam, auf der sie selbst agieren. Initiativen, die sich innerhalb ihrer Gemeinde gegen geplante Entwicklungen einsetzen, legen den Schwerpunkt auf die Gemeindepolitik und dort vorhandene kurzfristige Gelegenheiten. Langfristige Prozesse sind in der Regel nicht im Planungshorizont dieser Initiativen. Politische Gelegenheiten auf höheren Verwaltungsebenen spielen für die Initiativen nur dann eine Rolle, wenn sie mit lokalen Interventionsmöglichkeiten verbunden sind – beispielsweise im Rahmen des Lokalbüros einer Landtagsabgeordneten.

Diese Ergebnisse unterstützen die bereits im theoretischen Teil ausgearbeitete Annahme, dass der Fokus auf *politische* Gelegenheiten zu eng ist. Lokalpolitische Gelegenheiten stellen einen – für unterschiedliche Gruppen unterschiedlich wichtigen – Aspekt des lokalen Handlungsraums dar. Vielfältige lokale Prozesse bieten Gelegenheiten, die die Initiativen für sich nutzen. Ehrenamtliche Initiativen sind in vielen Bereichen tätig und versuchen, auf unterschiedliche Weise wirksam zu werden, indem sie beispielsweise Kooperationen mit anderen Akteuren eingehen, um so indirekt Druck ausüben zu können. Um eine analytisch unklare Erweiterung des Konzepts der politischen Gelegenheitsstruktur auf alle erdenklichen Kontextfaktoren zu vermeiden, ist die Betrachtung des Handlungsraums eine mögliche Alternative.

Basisgruppen sind demnach offen für unterschiedliche Prozesse in ihrem Handlungsraum und berücksichtigen diese bei ihrer Planung. Gelegenheiten werden von einzelnen an die Gruppe herangetragen und dienen dann als Anlass für weitere Entscheidungen. Die Auswahl an Gelegenheiten, die für eine Gruppe relevant werden, unterliegt dabei keiner klaren Systematik und ist auch nicht in der Gelegenheit selbst begründet, sondern ist abhängig von den Interessen der Mitglieder und dem Netzwerk der Gruppe. Ähnliche Gruppen in einem ähnlichen Kontext können somit ganz unterschiedliche Gelegenheiten als Diskussions- und Handlungsanlässe wahrnehmen. Gelegenheiten von Basisgruppen

lassen sich nicht aus einer vermeintlich objektiven Forschungsperspektive im Vorfeld identifizieren.

Die analytische Vorhersagekraft des *Political Opportunity Structures*-Ansatzes für strategische Entscheidungen von Basisgruppen ist somit stark eingeschränkt. Wenn, wie bei dieser Untersuchung, zwei von drei Initiativen anstehende Wahlen für ihre Tätigkeiten und strategische Ausrichtung völlig ignorieren, wird die Identifikation dessen, was soziale Bewegungen als Gelegenheit berücksichtigen, zum Problem. Die Nutzung der Gelegenheiten mag strategisch sein, ihre Auswahl ist es nicht. Die Tatsache, dass Basisgruppen ihren Kontext berücksichtigen, legt die strategische Ausrichtung nicht fest.

Das Selbstverständnis von Basisgruppen

Der *Collective Identity*-Ansatz der Bewegungsforschung geht davon aus, dass soziale Bewegungen sich selbst als Akteur erst konstituieren und handlungsfähig werden können, wenn sie in der Lage sind, zwischen „wir“ und „die“ zu unterscheiden. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen die hohe Handlungsrelevanz des Selbstverständnisses bei Basisgruppen und bestätigen die Annahme des *Collective Identity*-Ansatzes, dass die Herausbildung einer gemeinsamen Identität für die Handlungsfähigkeit der Gruppe zentral ist.

Zwei Aspekte sind dabei auffällig. Mit der Frage nach dem Selbstverständnis wurden die Kernmerkmale der Gruppe, also das, was sie in den Augen der Mitglieder auszeichnet, erhoben. Diese umfassen sehr viel mehr als nur die Unterscheidung zwischen „wir“ und „die“. Genannt wurden nicht nur die Zusammensetzung der Gruppe oder die Merkmale der Mitglieder, sondern auch Ziele, Themen, Organisationsstruktur, Vorgehensweise und Gründungsanlass. Das Selbstverständnis markiert damit den *Common Ground* der Gruppe und schränkt das, was zur Disposition steht und sinnvollerweise verhandelt werden kann, ein. Eine Vielzahl von Themen, Ansatzpunkten und strategischen Möglichkeiten wird also durch das Selbstverständnis ausgeschlossen. Das Selbstverständnis gibt dabei die Strategie keineswegs vor, da es sich bei den hier befragten Mitgliedern sehr viel mehr um ein sich ergänzendes als ein geteiltes Selbstverständnis handelt. Unterschiedlichen Beteiligten sind unterschiedliche Aspekte wichtig, der geteilte Kern bleibt diffus und teilweise widersprüchlich. Diese Ergebnisse legen nahe, nicht nur bei großen Bündnissen, sondern auch bei kleinen Initiativen eher von losen Identitäten (Rucht 2011b) auszugehen. Aktive, die sich auch mit dieser losen Identität nicht identifizieren

können, verlassen die Gruppe.

Die Herstellung von Handlungsfähigkeit über eine geteilte Identität hat somit starke strategische Implikationen. Aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmung der Aktiven und der losen Identität ist mit der Entstehung einer kollektiven Identität jedoch keine strategische Festlegung verbunden.

Die *Theory of Change* der Aktiven

Die *Theory of Change* als ein Einflussfaktor auf Strategien wurde eingeführt, um die Transformationsvorstellungen der Aktiven zu erheben, die, so die Annahme, die inhaltliche Ausgestaltung von Strategien prägen. Die empirischen Analyse zeigte, dass Mitglieder sozialer Bewegungen verschiedene Vorstellungen davon haben, wie gesellschaftlicher Wandel funktionieren kann, die sich weder durch *Framing*-Ansätze noch durch Ideologien adäquat beschreiben lassen. Das legt für weitere Arbeiten innerhalb des *Framing*-Ansatzes nahe, verschiedene Aspekte des *Framings* stärker zu unterscheiden: geht es darum, externe Unterstützung zu mobilisieren? Dann ist das *Framing* Teil der strategischen Ausrichtung der Gruppe. Handelt es sich um die Herstellung eines geteilten internen Problemverständnisses? Dann betrifft es Fragen der „reality definition“ (Sutherland, Land und Böhm 2013, S. 1) und berührt damit die interne Machtstruktur einerseits und gegebenenfalls das Selbstverständnis andererseits. Oder geht es tatsächlich um persönliche Überzeugungen, wie gesellschaftliche Veränderung funktioniert? Das hier vorgeschlagene Konzept bietet die Möglichkeit, diese verschiedenen Aspekte der Wirklichkeitsbeschreibung analytisch klarer voneinander zu trennen.

Die empirischen Ergebnisse weisen auf die Relevanz dieser Unterscheidung hin. *Theories of Change* prägen das, was die Mitglieder für sinnvoll erachten und wofür sie bereit sind, sich zu engagieren. Damit sind sie hochrelevant für die strategische Ausrichtung der Gruppe. Gleichzeitig sind sie in den Gruppen sehr unterschiedlich und wegen ihrer grundlegenden Bedeutung auch kaum verhandelbar.

Mikropolitik in Basisgruppen

Die *Political School* der Managementforschung beschreibt die Entstehung von Strategien als Aushandlungsprozess begrenzt rationaler Akteure, die Macht mobilisieren, um

strategische Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Mikropolitische Prozesse in Basisgruppen laufen nicht anarchistisch ab. Sie sind vielmehr vorgeprägt durch die Organisationsstrukturen und Maßstäbe legitimer Entscheidungen. Diese eröffnen jedoch einen Spielraum, um Macht und Kapital zum Einfluss von Entscheidungen zu mobilisieren. Im Hinblick auf die empirischen Ergebnisse lässt sich zunächst festhalten, dass nicht alle Beteiligten strategische Entscheidungen als Aushandlungsprozess wahrnehmen. Während einige diese Diskussionen vorbereiten und die Gruppe von ihrem Vorschlag überzeugen möchten, stellen sich strategische Entscheidungen für andere als eher zufällige, emergente und konsensuale Prozesse dar. Strategieprozesse werden also nicht per se als konflikthaft betrachtet. Hinzu kommt, das die Bedeutung der Mobilisierung von Macht in Basisgruppen auf verschiedenen Ebenen reduziert wird. Zunächst dadurch, dass nicht alle Beteiligten gleichermaßen an (allen) strategischen Entscheidungen interessiert sind. Sie mobilisieren für Entscheidungen, die sie nicht für relevant halten, keine Macht. Darüber hinaus nimmt der mikropolitische Ansatz an, dass strategische Entscheidungen deshalb umkämpft sind, weil sie die Verteilung begrenzter Ressourcen betreffen. Bei ehrenamtlichen Gruppen ist der Umfang kollektiver Ressourcen, über deren Verteilung gestritten werden könnte, wie oben dargelegt, extrem begrenzt. Entscheidend sind vielmehr persönliche Ressourcen, darunter insbesondere Zeit. Die Gruppe kann nicht bestimmen, wie individuelle Zeitkontingente eingebracht werden. Der Aspekt, der am entscheidendsten dafür ist, welche Schwerpunkte die Gruppe setzt und in welchen Bereichen sie aktiv ist, ist durch die Gruppe selbst nicht kontrollierbar. Mikropolitische Prozesse in Basisgruppen können damit offene Auseinandersetzungen um diese zentrale Ressource nicht zum Inhalt haben. Das reduziert die Konflikte in der Gruppe und ist zudem ein starker Anreiz, Konflikte zu vermeiden. Die Möglichkeit, auf Zeitressourcen anderer Aktiver zugreifen zu können, basiert darauf, dass diese sich – auch aufgrund einer guten Beziehung zwischen den Mitgliedern – für die eigenen Ideen gewinnen lassen.

Aushandlungsprozesse in Basisgruppen sind somit zwar vermachtet, wirken aber extrem konfliktvermeidend. Selten wird Macht mobilisiert, um unliebsame Vorschläge abzulehnen oder andere Mitglieder herabzusetzen. Mikropolitik in Basisgruppen umfasst vielmehr vielfältige Methoden des Nichtbeachtens, Ausbremsens und Vergessens. Damit invisibilisiert sie Konflikte und ist gleichzeitig hochwirksam. Dies unterstützt die Annahme des mikropolitischen Ansatzes, dass Macht bei der internen Organisation von Gruppen eine hohe Bedeutung zukommt, schränkt aber die Annahme, dass dies mit Konflikten einhergeht (Mintzberg, Ahlstrand und Lampel 1998, S. 239), stark ein. Die

Konfliktvermeidung stellt einen Umgang mit Machtasymmetrien dar, verringert jedoch gleichzeitig die Möglichkeiten zur Festlegung. Die empirische Analyse, insbesondere der Verteilung von Aufgaben, machte deutlich, dass die Möglichkeiten, mithilfe eines gemeinsamen Aushandlungsprozesses die Festlegung und Umsetzung einer gemeinsamen Strategie zu gewährleisten, extrem eingeschränkt sind.

Die Annahmen des mikropolitischen Ansatzes lassen sich also nicht ohne weiteres auf Basisgruppen sozialer Bewegungen übertragen. Die Feststellung, dass nicht alle strategischen Entscheidungen allen Beteiligten gleichermaßen wichtig sind und deshalb nicht alle die Entscheidungsfindung als Aushandlungsprozess verstehen, gilt jedoch möglicherweise auch innerhalb von Organisationen.

Strategiefähigkeit von Basisgruppen

Ziel der Untersuchung war es, den Strategieentwicklungsprozess von Basisgruppen nachzuvollziehen und somit Unterschiede zwischen den strategischen Herangehensweisen erklären zu können. Strategien werden in der Bewegungsforschung meist entweder als gegeben oder als Resultat der Entscheidungen zentraler Führungspersonen betrachtet (Morris und Staggenborg 2007; Ganz 2000). Die meisten Arbeiten gehen davon aus, dass soziale Bewegungen verschiedene Faktoren berücksichtigen und daraus Strategien ableiten, die sie dann umsetzen. Je nach Forschungstradition und -ausrichtung wird dieser Prozess als mehr oder weniger rational beschrieben und der Einfluss von strukturellen oder kulturellen Faktoren stärker betont.[15] Die Mehrzahl dieser Studien bezeichnet das, was sich an Aktivitäten und Kampagnen beobachten lässt, als Strategie einer sozialen Bewegung. Mit dem Fokus auf den Entstehungsprozess von Strategien bei Basisgruppen reagierte diese Arbeit auf eine Forschungslücke. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Strategiebetrachtungen, die an den realisierten und öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten ansetzen, für das Verständnis von Strategieprozessen in Basisgruppen zu eng sind. Betrachtet man nur die öffentlich sichtbaren Aktivitäten, scheint es, da sie nur einen geringen Teil der Gesamtaktivitäten ausmachen, als gäbe es eine klare strategische Ausrichtung. Die Tatsache, dass nicht alle Aktivitäten öffentlich sichtbar sind, ist nicht gleichzusetzen mit einer strategischen Fokussierung. Zudem wurde deutlich, dass strategische Entscheidungen innerhalb der Gesamtgruppe wenig gesteuert, wenig reflek-

15 Siehe dazu die Literaturübersicht in Kapitel 2.2.1.

tiert und wenig abgestimmt sind. Die empirischen Ergebnisse werfen somit die Frage nach der Strategiefähigkeit von Basisgruppen auf.

Die strategische Ausrichtung von Basisgruppen ist weniger das logische Ergebnis einer einhellig geteilten Analyse und Einschätzung der Situation, sondern vielmehr eines gemeinsamen Umgangs mit interner Heterogenität. Aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen und Perspektiven der Mitglieder einer Gruppe gibt es keine einheitliche Systematik bei der Analyse von Möglichkeitsräumen. Den untersuchten Gruppen war es auch nicht möglich, sich auf eine konsensuale Deutung zu verständigen. Aufgrund der unterschiedlichen Überzeugungen, welche Ansatzpunkte sinnvoll sind und wie Gesellschaft funktioniert, würde jedoch auch aus einer übereinstimmenden Analyse keine gemeinsame Strategie hervorgehen. Wird Macht mobilisiert, um Entscheidungen herbeizuführen, ist die Möglichkeit ihrer Durchsetzung aufgrund der ehrenamtlichen Organisationsweise stark begrenzt. Dies weist auf die strukturellen Grenzen einheitlicher strategischer Entscheidungen hin. Die Strategiefähigkeit der Basis sozialer Bewegungen ist also deutlich eingeschränkter, als viele, insbesondere *Rational Choice*-orientierte, Forschungsarbeiten annehmen.

Die Vorgehensweisen von Basisgruppen sind dennoch keineswegs zufällig. Strategische Entscheidungen werden, implizit und explizit, getroffen und umgesetzt, wenn auch nicht immer von allen. Während sie einigen Gruppenmitgliedern als geplant erscheinen, wirken sie auf andere emergent. Aufgrund von Freiwilligkeit und interner Heterogenität kommt es zu einem gewissen Strategienpluralismus. Welche Faktoren dabei für die Entscheidung für die eine oder andere Strategie ausschlaggebend sind, kann zwischen den Mitgliedern in der Gruppe variieren. Die Annahme, soziale Bewegungen verfolgen *eine* von allen geteilte Strategie, muss somit für Basisgruppen revidiert werden.

Kapitel 10

Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Ansatz zur Analyse des Strategieprozesses in Basisgruppen der Umweltbewegung entwickelt. Die empirischen Ergebnisse erlauben, die Annahmen der Bewegungsforschung im Hinblick auf ehrenamtlich organisierte Akteure zu ergänzen und zu konkretisieren. Sie implizieren eine Neubewertung einiger Annahmen und verweisen auf die Bedeutung weiterer, in den bisherigen Ansätzen noch nicht berücksichtigter, Aspekte. Daraus ergeben sich Fragen für die weitere Forschung.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse zum Ablauf von Strategieprozessen und zur Ermittlung zentraler Einflussfaktoren durchaus auf andere, ehrenamtlich organisierte Basisgruppen übertragbar sind – auch wenn der Repräsentativität dieser Untersuchung aufgrund des qualitativen Designs natürlich klare Grenzen gesetzt sind. Die Beschränkung auf Initiativen *einer* sozialen Bewegung schien aufgrund der guten Vergleichbarkeit und der Fokus auf die *Umwelt*bewegung aufgrund der Vielfältigkeit möglicher Ansatzpunkte sinnvoll. Dies ist durch den theoretischen Ansatz und das Untersuchungsdesign aber keineswegs vorgegeben. Hier wäre zu prüfen, ob sich ein ähnlicher Prozess der Strategieentwicklung bei Initiativen anderer Bewegungen beobachten lässt und wodurch sich mögliche Abweichungen erklären lassen. Da es meines Wissens keine Studien gibt, die mit einem ähnlichen Forschungsansatz Strategieprozesse in hauptamtlichen Bewegungsorganisationen untersucht haben, ist hier weitere Forschung nötig, um zu klären, ob Anstellungsverhältnisse den Strategieprozess nennenswert beeinflussen. Zu vermuten wäre, dass die Bereitschaft zur Aufgabenübernahme durch finanzielle Mittel und vertragliche Bindung verändert wird. Dabei wäre eine klarere Einordnung der Bedeutung von Traditionen und Pfadabhängigkeiten für strategische Entscheidungen wünschenswert. Es ist davon auszugehen, dass gemeinsame Wissensbestände und einge-

gangene Verpflichtungen auch Strategieprozesse in Organisationen prägen.

Die empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass ehrenamtliche Initiativen politische Gelegenheitsstrukturen und Ressourcen anders einschätzen als die Bewegungsforschung bislang annimmt. Daraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Während der Fokus auf lokale Gelegenheiten plausibel erscheint, ist die vollständige Ablehnung politischer Gelegenheiten bemerkenswert. Zudem bedarf es zum Verständnis der geringen Bedeutung von Ressourcen weiterer Untersuchungen. Zu prüfen wäre beispielsweise die These, ob ehrenamtliche Initiativen möglicherweise aufgrund des Mangels an zeitlichen Ressourcen nicht in der Lage sind, größere finanzielle Summen zielgerichtet zu verwalten und auszugeben. Die Untersuchung der *Theories of Change* hat sich zum Verständnis des Strategieprozesses als sehr hilfreich erwiesen, lässt allerdings viele weitere Fragen unbeantwortet. So wäre zu klären, wie *Theories of Change* entstehen, wie sie sich verändern und wodurch sie besonders geprägt sind. Zu untersuchen wäre insbesondere der Einfluss der Biographie und persönlicher Wissensbestände sowie deren Wechselwirkungen mit dem Verständnis von Gesellschaft und gesellschaftlicher Veränderung. Unklar ist auch, inwieweit die *Theory of Change* die Motivation, sich gesellschaftlich zu beteiligen, beeinflusst. Vor diesem Hintergrund wäre eine Untersuchung der *Theories of Change* von Personen interessant, die sich nicht gesellschaftlich engagieren. Zu klären wäre auch, wieso *Theory of Change* und tatsächliches Engagement an einigen Stellen so deutlich divergieren.

Die Aktiven, die sich in den hier untersuchten Initiativen engagieren, sind teilweise bereits seit Jahrzehnten politisch aktiv. Dies wirft die Frage danach auf, inwieweit das kontinuierliche Engagement durch das Selbstbild, die Ich-Identität (Goffman 2008, S. 132) der Aktiven, bedingt ist, die Bindung an die Gruppe also eher auf das Selbstbild der Mitglieder als auf die Charakteristika der Gruppe zurückzuführen ist. Hieran anschließend stellt sich die Frage nach der Motivation zur Mitarbeit in der Gruppe. Die Motivation kann möglicherweise erklären, wie stark die Aktiven an der Mitgestaltung der strategischen Ausrichtung der Gruppe interessiert sind.

Im Hinblick auf den mikropolitischen Prozess besteht weiterer Forschungsbedarf bei der Untersuchung des Zusammenspiels von Macht und Konflikt beziehungsweise Konfliktvermeidung. Dies gilt insbesondere für die Frage, wann Macht genutzt wird, um Konflikte in Gruppen explizit zu machen und auch gegen den Willen der Beteiligten Entscheidungen

herbeizuführen und wann sie genutzt wird, um Konflikte zu vermeiden und unsichtbar zu machen. Daran anschließend ließe sich untersuchen, ob es Unterschiede zwischen sozialen Bewegungen und Organisationen beziehungsweise zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Gruppen gibt. Auch konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht werden, inwieweit der Einsatz von Macht und der Wunsch, Aushandlungsprozesse zu beeinflussen, geschlechterspezifisch unterschiedlich ist. Die Tatsache, dass zentrale Rollen insbesondere von männlichen Gruppenmitgliedern übernommen werden, weist jedoch auf die Bedeutung von Geschlechterverhältnissen hin.

Wichtig ist eine weitere Erforschung der strategischen Möglichkeiten der Basis sozialer Bewegungen. In dieser Arbeit konnte für eine kleine Fallzahl aufgezeigt werden, dass die Fähigkeit zu Festlegung auf eine Strategie begrenzt ist. Der Hinweis auf die begrenzte Strategiefähigkeit von Basisgruppen sozialer Bewegungen wirft somit insbesondere für das *Rational Choice*-geprägte Strategieverständnis der Bewegungsforschung viele Fragen auf. Zu untersuchen wäre beispielsweise, inwiefern interne Heterogenität bei gleichzeitiger Freiwilligkeit auch bei anderen Basisgruppen zu einem Strategienpluralismus führt und wie entscheidend Strategien vor diesem Hintergrund für die Vorgehensweise einer sozialen Bewegung sind.

Eine weitere Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, diejenigen zu verstehen, die ihre soziale Wirklichkeit zu gestalten versuchen.

Literatur

Amenta, Edwin und Neal Caren (2007). „The Legislative, Organizational, and Beneficiary Consequences of State-Oriented Challengers“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 461–488.

Andrew, Kenneth T. und Bob Edwards (2005). „The Organizational Structure of Local Environmentalism“. In: *Mobilization: An International Journal* 10.2, S. 213–234.

Appel, Anja (2009). *Strategieentwicklung bei NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit*. Bd. 31. Bürgergesellschaft und Demokratie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Armstrong, Elizabeth A. und Mary Bernstein (2008). „Culture, Power, and Institutions: A Multi-Institutional Politics Approach to Social Movements“. In: *Sociological Theory* 26.1, S. 74–99.

Ayres, Jeffrey M. (2004). „Framing Collective Action Against Neoliberalism: The Case of the ‘Anti-Globalization’ Movement“. In: *Journal of World-Systems Research* 10.1, S. 11–34.

Badelt, Christoph, Hrsg. (1999). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*. 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Baumgarten, Britta (2016). „Time to Get Re-Organized! The Structure of the Portuguese Anti-Austerity Protests“. In: *Narratives of Identity in Social Movements, Conflicts and Change*. Hrsg. von Landon E. Hancock. Bd. 40. Research in social movements, conflicts and change. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, S. 155–187.

Benford, Robert D. (1997). „An Insider’s Critique of the Social Movement Framing Perspective“. In: *Sociological Inquiry* 67.4, S. 409–430.

Benford, Robert D. und David A. Snow (2000). „Framing Process and Social Movements: An Overview and Assessment“. In: *Annual Review of Sociology* 26, S. 611–639.

Bernstein, Mary (2003). „Nothing Ventured, Nothing Gained? Conceptualizing Social Movement ‘Success’ in the Lesbian and Gay Movement“. In: *Sociological Perspectives* 46.3, S. 353–379.

Bevington, Douglas und Chris Dixon (2005). „Movement-relevant Theory: Rethinking Social Movement Scholarship and Activism“. In: *Social Movement Studies* 4.3, S. 185–208.

Blee, Kathleen M. und Verta Taylor (2002). „Semi-Structured Interviewing in Social Movement Research“. In: *Methods of social movement research*. Hrsg. von Bert Klandermans und Suzanne Staggenborg. Bd. 16. Social movements, protest, and contention. Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 92–117.

Blumer, Herbert (1973). „Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus“. In: *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Hrsg. von Eginhard Hora und Joachim

Matthes. Bd. 54-55: Sozialwissenschaft. Rororo-Studium. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, S. 80–146.

Boehnike, Klaus, Daniel Fuß und Mandy Rupf (2000). „Die Kinder der Friedensbewegung: Lebenswege in die Politikverdrossenheit?“ In: *Sozialisation zur Mitbürgerlichkeit*. Hrsg. von Hans-Peter Kuhn, Harald Uhlendorff und Lothar Krappmann. Opladen: Leske + Budrich, S. 113–131.

Bogumil, Jörg und Josef Schmid (2001). *Politik in Organisationen: Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*. Bd. 31. Grundwissen Politik. Opladen: Leske + Budrich.

Bourdieu, Pierre (1983). „Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital“. In: *Soziale Ungleichheiten*. Hrsg. von Reinhard Kreckel. Bd. 2. Soziale Welt. Sonderband. Göttingen: Schwartz, S. 183–198.

— (1991). *Sozialer Raum und “Klassen”. Leçon sur la leçon: 2 Vorlesungen*. 2. Aufl. Bd. 500. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Brand, Karl-Werner (1998). „Humanistischer Mittelklassen-Radikalismus. Die Erklärungskraft historisch-struktureller Deutungen am Beispiel der ‘neuen sozialen Bewegungen’“. In: *Paradigmen der Bewegungsforschung*. Hrsg. von Kai-Uwe Hellmann und Ruud Koopmans. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 33–50.

Brand, Karl-Werner, Detlef Büsser und Dieter Rucht (1986). *Aufbruch in eine andere Gesellschaft: Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik*. Frankfurt: Campus.

Breuer, Franz (2010). *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis*. 2. Aufl. Lehrbuch. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Bröer, Christian und Jan Willem Duyvendak (2009). „Discursive Opportunities, Feeling Rules, and the Rise of Protest against Aircraft Noise“. In: *Mobilization: An International Journal* 14.3, S. 337–356.

Bryson, John M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. The Jossey-Bass management series. San Francisco: Jossey-Bass.

Buhl, Monika (2003). *Jugend, Familie, Politik: Familiale Bedingungen und politische Orientierungen im Jugendalter*. Bd. 179. Forschung Erziehungswissenschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Burt, Ronald S. (1992). „The Social Structure of Competition“. In: *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Hrsg. von Nitin Nohria und Robert G. Eccles. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, S. 57–91.

Butzlaff, Felix, Christoph Hoeft und Julia Kopp (2013). „‘Wir lassen nicht mehr alles mit uns machen!’: Bürgerproteste an und um den öffentlichen Raum, Infrastruktur und Stadtentwicklung“. In: *Die neue Macht der Bürger*. Hrsg. von Stine Marg und Franz Walter. Bd. 1332. Schriftenreihe/Bundeszentrale für Politische Bildung. Bonn: Bpb Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 46–91.

Cerulo, Karen A. (1997). „Identity Construction: New Issues, New Directions“. In: *Annual Review of Sociology* 23, S. 385–409.

Choup, Anne Marie (2008). „The Formation and Manipulation of Collective Identity: A Framework for Analysis“. In: *Social Movement Studies* 7.2, S. 191–207.

Cohen, Jean L. (1985). „Strategy or Identity: New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movements“. In: *Social Research* 52.4, S. 663–716.

Cohen, Michael D., James G. March und Johan P. Olsen (1972). „A Garbage Can Model of Organizational Choice“. In: *Administrative Science Quarterly* 17.1, S. 1–25.

Combes, Hélène, Nicolas Haringer und Isabelle Sommier (2009). „The Generational Issue: The Impact of Organizations' Age on Visions of Democracy". In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 217–233.

Courtney, Roger (2002). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations. London, New York: Routledge.

Cress, Daniel M. und David A. Snow (1996). „Mobilization at the Margins: Resources, Benefactors, and the Viability of Homeless Social Movement Organizations". In: *American Sociological Review* 61, S. 1089–1109.

Crozier, Michel und Erhard Friedberg (1979). *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Bd. 3. Sozialwissenschaft und Praxis. Königstein/Ts: Athenäum.

Cyert, Richard M. und James G. March (1995). *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Dalton, Russell J. (1994). *The green rainbow: Environmental groups in Western Europe*. New Haven: Yale University Press.

Daphi, Priska (2011). „Soziale Bewegungen und kollektive Identität: Forschungsstand und Forschungslücken". In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 13–26.

Davis, Gerald Fredrick u. a., Hrsg. (2005). *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge studies in contentious politics. Cambridge: Cambridge University Press.

Dean Jr., James W. und Mark P. Sharfman (1996). „Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness". In: *The Academy of Management Journal* 39.2, S. 368–396.

della Porta, Donatella (2005). „Transnational Processes and Social Activism: An Introduction". In: *Transnational protest and global activism*. Hrsg. von Donatella della Porta und Sidney G. Tarrow. People, passions, and power. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, S. 1–17.

— (2007a). „The Global Justice Movement: An Introduction". In: *The Global Justice Movement*. Hrsg. von Donatella della Porta. Boulder: Paradigm Publishers, S. 1–28.

— Hrsg. (2007b). *The Global Justice Movement: Cross-national and Transnational Perspectives*. Boulder: Paradigm Publishers.

— (2009a). „Democracy in Movement: Some Conclusions". In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 262–274.

— Hrsg. (2009b). *Democracy in social movements*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

— (2009c). „Organizational Structures and Visions of Democracy in the Global Justice Movement: An Introduction". In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 1–15.

— (2009d). „Social Movements and Multilevel Governance: The External Dimension of Democracy". In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 100–126.

della Porta, Donatella und Mario Diani (1998). *Social movements: An introduction*. Oxford: Blackwell.

della Porta, Donatella und Marco Giugni (2012). „Emotions in movements". In: *Meeting democracy*. Hrsg. von Donatella della Porta und Dieter Rucht. Cambridge und New York: Cambridge University Press, S. 123–151.

della Porta, Donatella und Dieter Rucht, Hrsg. (2012a). *Meeting democracy: Power and deliberation in global justice movements*. Cambridge und New York: Cambridge University Press.

della Porta, Donatella und Dieter Rucht (2012b). „Power and democracy: concluding remarks“. In: *Meeting democracy*. Hrsg. von Donatella della Porta und Dieter Rucht. Cambridge und New York: Cambridge University Press, S. 214–225.

— (2012c). „Power and democracy in social movements: an introduction“. In: *Meeting democracy*. Hrsg. von Donatella della Porta und Dieter Rucht. Cambridge und New York: Cambridge University Press, S. 1–22.

Deppermann, Arnulf (2008). *Gespräche analysieren: Eine Einführung*. 4. Aufl. Bd. 3. Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Di Gregorio, Monica (2014). „Gaining Access to the State: Political Opportunities and Agency in Forest Activism in Indonesia“. In: *Social Movement Studies* 13.3, S. 381–398.

Diani, Mario und Doug McAdam, Hrsg. (2003). *Social movements and networks: Relational approaches to collective action*. Comparative politics. Oxford, New York: Oxford University Press.

Doerr, Nicole (2009). „Language and Democracy ‘in Movement’: Multilingualism and the Case of the European Social Forum Process“. In: *Social Movement Studies* 8.2, S. 149–165.

— (2012). „Translating democracy: how activists in the European Social Forum practice multilingual deliberation“. In: *European Political Science Review* 4.3, S. 361–384.

Döveling, Katrin, Christian von Scheve und Elly A. Konijn (2011). „Emotions and mass media: an interdisciplinary approach“. In: *The Routledge handbook of emotions and mass media*. Hrsg. von Katrin Döveling. London: Routledge, S. 1–12.

Dunlap, Riley E. und Aaron McCright (2008). „Social Movement Identity: Validating a Measure of Identification with the Environmental Movement“. In: *Social Science Quarterly* 89.5, S. 1045–1065.

Durkheim, Émile und Niklas Luhmann (1988). *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Mit e. Einl. Arbeitsteilung und Moral: Durkheims Theorie/von Niklas Luhmann [u.a.]* 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Eberle, Thomas Samuel (1997). „Ethnomethodologische Konversationsanalyse“. In: *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik*. Hrsg. von Ronald Hitzler und Anne Honer. Bd. 1885. Uni-Taschenbücher Sozialwissenschaften. Opladen: Leske + Budrich, S. 245–279.

Eder, Klaus (2011). „Wie schreiben sich soziale Bewegungen über die Zeit fort? Ein narrativer Ansatz“. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 53–73.

Edwards, B. und J. D. McCarthy (2004). „Strategy Matters: The Contingent Value of Social Capital in the Survival of Local Social Movement Organizations“. In: *Social Forces* 83.2, S. 621–651.

Edwards, Bob und John D. McCarthy (2007). „Resources and Social Movement Mobilization“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 116–152.

Edwards, Gemma (2014). „Infectious Innovations? The Diffusion of Tactical Innovation in Social Movement Networks, the Case of Suffragette Militancy“. In: *Social Movement Studies* 13.1, S. 48–69.

Eisinger, Peter K. (1973). „The Conditions of Protest Behavior in American Cities“. In: *The American Political Science Review* 67.1, S. 11–28.

Elias, Norbert und John L. Scotson (1990). *Etablierte und Aussenseiter*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Entman, Robert M. (1993). „Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm“. In: *Journal of Communication* 43.4, S. 51–58.

Ewick, Patricia und Marc W. Steinberg (2014). „The Dilemmas of Social Movement Identity and the Case of the Voice of the Faithful“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 19.2, S. 209–227.

Felsch, Anke (2010). *Organisationsdynamik: Zur Konstitution organisationaler Handlungssysteme als kollektive Akteure*. Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Ferree, Myra Marx (1992). „The Political Context of Rationality: Rational Choice Theory and Resource Mobilization". In: *Frontiers in social movement theory*. Hrsg. von Aldon D. Morris und Carol McClurg Mueller. New Haven: Yale University Press, S. 29–52.

— (2003). „Resonance and Radicalism: Feminist Framing in the Abortion Debates of the United States and Germany". In: *American Journal of Sociology* 109.2, S. 304–344.

Ferree, Myra Marx, Valerie Sperling und Barbara Risman (2005). „Feminist Research and Activism: Challenges of Hierarchy in a Cross-National Context". In: *Rhyming hope and history*. Hrsg. von David Croteau, William Hoynes und Charlotte Ryan. Bd. 24. Social movements, protest, and contention. Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 137–156.

Ferree, Myra Marx u. a. (2002). *Shaping Abortion Discourse: Democracy and the Public Sphere in Germany and the United States*. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press.

Finke, Barbara (2005). *Legitimation globaler Politik durch NGOs: Frauenrechte, Deliberation und Öffentlichkeit in der UNO*. Forschung Politik. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Flam, Helena und Debra King, Hrsg. (2005). *Emotions and social movements*. Bd. 14. Routledge advances in sociology. London und New York: Routledge.

Flick, Uwe (2004a). *Triangulation: Eine Einführung*. Bd. 12. Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

— (2004b). „Triangulation in Qualitative Research". In: *A companion to qualitative research*. Hrsg. von Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke. London und Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 178–183.

— (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe. Rowohlts Enzyklopädie. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Fligstein, Neil und Doug McAdam (2011). „Toward a General Theory of Strategic Action Fields". In: *Sociological Theory* 29.1, S. 1–26.

Franklin, James C. (2013). „Repertoires of Contention and Tactical Choice in Latin America, 1981–1995". In: *Advances in the Visual Analysis of Social Movements*. Hrsg. von Nicole Doerr, Alice Mattoni und Simon Teune. Bd. 35. Research in social movements, conflicts and change. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, S. 175–208.

Freeman, Jo (1999). „A Model for Analyzing the Strategic Options of Social Movement Organizations". In: *Waves of protest*. Hrsg. von Jo Freeman und Victoria Johnson. People, passions, and power. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, S. 221–240.

Frickel, Scott und Neil Gross (2005). „A General Theory of Scientific/Intellectual Movements". In: *American Sociological Review* 70.2, S. 204–232.

Fuchs-Heinritz, Werner und Alexandra König (2011). *Pierre Bourdieu: Eine Einführung*. 2., überarbeitete Aufl. Bd. 2649. UTB Soziologie. Konstanz: UVK.

Galli, Anya M. (2016). „How Glitter Bombing Lost Its Sparkle: The Emergence and Decline of a Novel Social Movement Tactic". In: *Mobilization: An International Quarterly* 21.3, S. 259–281.

Gamson, William A. (1990). *The strategy of social protest*. 2. Aufl. Belmont und Calif: Wadsworth Pub.

— (1991). „Commitment and Agency in Social Movements". In: *Sociological Forum* 6.1, S. 27–50.

— (1992a). *Talking politics*. Cambridge [England] und New York, NY, USA: Cambridge University Press.

Gamson, William A. (1992b). „The Social Psychology of Collective Action“. In: *Frontiers in social movement theory*. Hrsg. von Aldon D. Morris und Carol McClurg Mueller. New Haven: Yale University Press, S. 53–76.

— (2007). „Bystanders, Public Opinion and the Media“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 242–261.

Gamson, William A. und David S. Meyer (1996). „Framing political opportunity“. In: *Comparative perspectives on social movements*. Hrsg. von Doug McAdam, John D. McCarthy und Zald, Mayer, N. Cambridge studies in comparative politics. Cambridge [England] und New York: Cambridge University Press, S. 275–290.

Ganz, Marshall (2000). „Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966“. In: *American Journal of Sociology* 105.4, S. 1003–1062.

George, Alexander L. und Andrew Bennett (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. BCSIA studies in international security. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Gerhards, Jürgen (2001). „Der Aufstand des Publikums“. In: *Zeitschrift für Soziologie* 30.3, S. 163–184.

Gerhards, Jürgen und Dieter Rucht (1992). „Mesomobilization: Organizing and Framing in Two Protest Campaigns in West Germany“. In: *American Journal of Sociology* 98.3, S. 555–596.

Geschwender, James A. (1964). „Social Structure and the Negro Revolt: An Examination of Some Hypotheses“. In: *Social Forces* 43.2, S. 248–256.

Giddens, Anthony (1979). *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. Contemporary Social Theory. London: Macmillan.

— (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Bd. 1. Theorie und Gesellschaft. Frankfurt/Main und New York: Campus-Verlag.

Gillan, Kevin (2008). „Understanding Meaning in Movements: A Hermeneutic Approach to Frames and Ideologies“. In: *Social Movement Studies* 7.3, S. 247–263.

Giugni, Marco G. (1998). „Was It Worth the Effort? The Outcomes and Consequences of Social Movements“. In: *Annual Review of Sociology* 24, S. 371–393.

Giugni, Marco und Alessandro Nai (2009). „Why Are Social Movement Organizations Deliberative? Structural and Cultural Determinants of Internal Decision Making in the Global Justice Movement“. In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 127–149.

Gläser, Jochen und Grit Laudel (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Lehrbuch. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Goffman, Erving (1986). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.

— (1993). *Rahmen-Analyse: Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. 3. Aufl. Bd. 329. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

— (2008). *Stigma: Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. [Nachdr.] Bd. 140. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Goldner, Melinda (2001). „Expanding political opportunities and changing collective identities in the complementary and alternative medicine movement“. In: *Political Opportunities Social Movements,*

and Democratization. Hrsg. von Patrick G. Coy. Bd. 23. Research in social movements, conflicts and change. Bingley: Emerald (MCB UP), S. 69–102.

Gongaware, Timothy B. (2011). „Keying the Past to the Present: Collective Memories and Continuity in Collective Identity Change". In: *Social Movement Studies* 10.1, S. 39–54.

Goodwin, Jeff und James M. Jasper (1999). „Caught in a Winding, Snarling Vine: The Structural Bias of Political Process Theory". In: *Sociological Forum* 14.1, S. 27–54.

Granovetter, Mark S. (1973). „The Strength of Weak Ties". In: *The American Journal of Sociology* 78.6, S. 1360–1380.

Greiffenhagen, Sylvia (1981). „Politische Sozialisation". In: *Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland*. Hrsg. von Martin Greiffenhagen, Sylvia Greiffenhagen und Rainer Prätorius. Bd. 45. Studienbücher zur Sozialwissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 334–344.

Guggenberger, Bernd (2013). „Bürgerinitiativen". In: *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. Hrsg. von Uwe Andersen und Wichard Woyke. Wiesbaden: Springer VS, S. 43–49.

Gurr, Ted Robert (1972). *Rebellion: Eine Motivationsanalyse von Aufruhr, Konspiration und innerem Krieg*. Düsseldorf, Wien: Econ.

Hart, Randle J. (2008). „Practicing Birchism: The Assumption and Limits of Idiocultural Coherence in Framing Theory". In: *Social Movement Studies* 7.2, S. 121–147.

Haug, Christoph (03.05.2010). „Discursive Decision-Making in Meetings of the Global Justice Movements: Cultures and Practices". Dissertation. Berlin: Freie Universität Berlin.

Haug, Christoph und Dieter Rucht (2012). „Structurelessness: an evil or an asset". In: *Meeting democracy*. Hrsg. von Donatella della Porta und Dieter Rucht. Cambridge und New York: Cambridge University Press, S. 179–213.

Haug, Christoph, Dieter Rucht und Simone Teune (2012). „A methodology for studying democracy and power in group meetings". In: *Meeting democracy*. Hrsg. von Donatella della Porta und Dieter Rucht. Cambridge und New York: Cambridge University Press, S. 23–46.

Haunss, Sebastian (2004). *Identität in Bewegung: Prozesse kollektiver Identität bei den Autonomen und in der Schwulenbewegung*. Bd. 19. Bürgergesellschaft und Demokratie. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

— (2011a). „Kollektive Identität, soziale Bewegungen und Szenen". In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 41–53.

— (2011b). „Was ist der beste methodische Zugang? Bewegungsdiskuse und Prozesse kollektiver Identität". In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 36–38.

Hellmann, Kai-Uwe (1998). „Einführung. Paradigmen der Bewegungsforschung: Forschungs- und Erklärungsansätze - Ein Überblick". In: *Paradigmen der Bewegungsforschung*. Hrsg. von Kai-Uwe Hellmann und Ruud Koopmans. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9–30.

— (1999). „Paradigmen der Bewegungsforschung: Eine Fachdisziplin auf dem Weg zur normalen Wissenschaft". In: *Neue soziale Bewegungen*. Hrsg. von Ansgar Klein und Michael Hasse. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 91–113.

— (2003). „Demokratie und Evolution". In: *Das System der Politik*. Hrsg. von Kai-Uwe Hellmann. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 179–212.

Hendry, John (2000). „Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice". In: *Journal of Management Studies* 37.7, S. 955–977.

Hilson, Chris (2002). „New social movements: The role of legal opportunity“. In: *Journal of European Public Policy* 9.2, S. 238–255.

Hirschman, Albert O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch; Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaaten*. Bd. 8. Schriften zur Kooperationsforschung. A, Studien. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Hopf, Christel (1995). *Familie und Rechtsextremismus: Familiale Sozialisation und rechtsextreme Orientierungen junger Männer*. Jugendforschung. Weinheim: Juventa-Verlag.

— (1997). *Familie, Persönlichkeit, Politik: Eine Einführung in die politische Sozialisation*. Grundlagentexte Soziologie. Weinheim: Juventa-Verlag.

Hopkins, Rob (2008). *The transition handbook: From oil dependency to local resilience*. Totnes [England]: Green Books.

Horak, Christian und Peter Heimerl-Wagner (1999). „Management von NPOs - Eine Einführung“. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. Hrsg. von Christoph Badelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 139–152.

Huisman, Marjan (2001). „Decision-Making in Meetings as Talk-in-Interaction“. In: *International Studies of Management & Organization* 31.3, S. 69–90.

Hunt, Scott A. und Robert D. Benford (2007). „Collective Identity, Solidarity, and Commitment“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 433–457.

Hunt, Scott A., Robert D. Benford und David A. Snow (1994). „Identity Fields: Framing Processes and the Social Construction of Movement Identities“. In: *New social movements*. Hrsg. von Enrique Laraña, Hank Johnston und Joseph R. Gusfield. Philadelphia: Temple University Press, S. 185–208.

Husu, Hanna-Mari (2013). „Bourdieu and Social Movements: Considering Identity Movements in Terms of Field, Capital and Habitus“. In: *Social Movement Studies* 12.3, S. 264–279.

Isaac, Jeffrey C. (1987). *Power and marxist theory: A realist view*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Japp, Klaus P. (1984). „Selbsterzeugung oder Fremdverschulden: Thesen zum Rationalismus in den Theorien sozialer Bewegungen“. In: *Soziale Welt* 35.3, S. 313–329.

Jarzabkowski, Paula und David Seidl (2008). „The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy“. In: *Organization Studies* 29.11, S. 1391–1426.

Jasper, James M. (2004). „A Strategic Approach to Collective Action: Looking für Agency in Social-Movement Choices“. In: *Mobilization: An International Journal* 9.1, S. 1–16.

— (2006). *Getting Your Way: Strategic Dilemmas in the Real World*. Chicago: University of Chicago Press.

Jenkins, J. Craig (1983). „Resource Mobilization Theory and the Study of Social Movements“. In: *Annual Review of Sociology* 9, S. 527–553.

Johnston, Hank und Eitan Y. Alimi (2013). „A Methodology Analyzing for Frame Dynamics: The Grammar of Keying Battles in Palestinian Nationalism: 2013 Mobilization: An International Quarterly 18(4): 453-474“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 18.4, S. 453–474.

Johnston, Hank und Bert Klandermans, Hrsg. (1995). *Social movements and culture*. Bd. 4. Social movements, protest, and contention. Minneapolis und Minn: University of Minnesota Press.

Johnston, Hank, Enrique Laraña und Joseph R. Gusfield (1994). „Identities, Grievances, and New Social Movements“. In: *New social movements*. Hrsg. von Enrique Laraña, Hank Johnston und Joseph R. Gusfield. Philadelphia: Temple University Press, S. 3–35.

Johnston, Hank und John A. Noakes, Hrsg. (2005). *Frames of protest: Social movements and the framing perspective*. Lanham: Rowman & Littlefield.

Karle, Isolde (2001). „Funktionale Differenzierung und Exklusion als Herausforderung und Chance für Religion und Kirche“. In: *Soziale Systeme* 7.7, S. 100–117.

Kelle, Udo und Susanne Kluge (1999). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Bd. 4. Qualitative Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.

Keller, Reiner (2009). „Das interpretative Paradigma“. In: *Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons*. Hrsg. von Ditmar Brock u. a. Lehrbuch. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17–126.

Kenis, Anneleen und Erik Mathijs (2012). „Beyond individual behaviour change: the role of power, knowledge and strategy in tackling climate change“. In: *Environmental Education Research* 18.1, S. 45–65.

Ketelaars, Pauline (2016). „What Strikes the Responsive Chord? The Effects of Framing Qualities on Frame Resonance among Protest Participants“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 21.3, S. 341–360.

Kirchler, Erich und Andrea Schrott (2003). *Entscheidungen in Organisationen*. Bd. 4. Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Kitchell, Anne, Dorothy Holland und Danielle Tesch (2000). „Identities and Actions within Environmental Groups“. In: *Human Ecology Review* 7.2, S. 1–20.

Kitschelt, Herbert (1985). „Vergleichendes Resümee“. In: *Neue soziale Bewegungen in Westeuropa und den USA*. Hrsg. von Karl-Werner Brand. Frankfurt/Main: Campus-Verlag, S. 306–334.

— (1986). „Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies“. In: *British Journal of Political Science* 16.1, S. 57–85.

— (1991). „Resource Mobilization Theory: A Critique“. In: *Research on social movements*. Hrsg. von Dieter Rucht. Frankfurt/Main und Boulder, Colorado: Campus Verlag und Westview Press, S. 323–347.

Klandermans, Bert und Conny Roggeband, Hrsg. (2007). *Handbook of Social Movements Across Disciplines*. Handbooks of Sociology and Social Research. New York: Springer.

Knodt, Michèle und B. Finke, Hrsg. (2005). *Europäische Zivilgesellschaft: Konzepte, Akteure, Strategien*. Bd. 18. Bürgergesellschaft und Demokratie. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Kolb, Felix (2007). *Protest and opportunities: The political outcomes of social movements*. Frankfurt: Campus Verlag.

Konopka, Melitta (1996). *Das psychische System in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Bd. 287. Europäische Hochschulschriften Reihe XXII Soziologie. Peter Lang GmbH. Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Koopmans, Ruud (1995). *Democracy from below: New social movements and the political system in West Germany*. Boulder, Colo: Westview Press.

— (1999). „Political. Opportunity. Structure. Some Splitting to Balance the Lumping“. In: *Sociological Forum* 14.1, S. 93–105.

Koopmans, Ruud und Hanspeter Kriesi (1997). *Citizenship, National Identity and the Mobilisation of the Extreme Right: A Comparison of France, Germany, the Netherlands and Switzerland*. Berlin.

Koopmans, Ruud und Susan Olzak (2004). „Discursive Opportunities and the Evolution of Right–Wing Violence in Germany“. In: *American Journal of Sociology* 110.1, S. 198–230.

Krause, Detlef (1996). *Luhmann-Lexikon: Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann: mit über 400 Stichworten*. Flexibles Taschenbuch: Soz. Stuttgart: Enke.

Kriesi, Hanspeter (1995). „The Political Opportunity Structure of New Social Movements: Its Impact on their Mobilization". In: *The politics of social protest*. Hrsg. von J. Craig Jenkins und Bert Klandermans. Bd. 3. Social movements, protest, and contention. Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 167–198.

— (2007). „Political Context and Opportunity". In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 67–90.

Kriesi, Hanspeter u. a. (1995). *New social movements in Western Europe: A comparative analysis*. Social movements, protest, and contention. London: UCL Press.

Kromrey, Helmut (2002). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. 10., vollständig überarbeitete Aufl. Bd. 1040. Uni-Taschenbücher. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, Udo (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Küpper, Willi und Anke Felsch (2000). *Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Kurz, Simone (2012). *Mikropolitik politischer Organisationen: Das Beispiel Ortsbeirat*. Wiesbaden: Springer.

Kurzman, Charles (1998). „Organizational Opportunity and Social Movement Mobilization: A Comparative Analysis of Four Religious Movements". In: *Mobilization: An International Journal* 3.1, S. 23–49.

Kutz-Flamenbaum, Rachel V. (2012). „Conclusion: Conceptualizing Strategy in an Interactive Processional Model". In: *Strategies for Social Change*. Hrsg. von Gregory M. Maney u. a. Bd. 37. Social movements protest and contention. Minneapolis und London: University of Minnesota Press, S. 285–299.

Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. 4., vollständig überarbeitete Aufl. Lehrbuch. Weinheim und Basel: Beltz, PVU.

Landy, David (2015). „Bringing the Outside In: Field Interaction and Transformation from Below in Political Struggles". In: *Social Movement Studies* 14.3, S. 255–269.

Laraña, Enrique, Hank Johnston und Joseph R. Gusfield, Hrsg. (1994). *New social movements: From ideology to identity*. Philadelphia: Temple University Press.

Le Bon, Gustave (1964). *Psychologie der Massen*. 81. - 90. Tsd. Bd. 99. Kröners Taschenausgabe. Stuttgart: Kröner.

Leach, Darcy K. (2005). „The Iron Law of What Again? Conceptualizing Oligarchy Across Organizational Form". In: *Sociological Theory* 23.3, S. 312–337.

— (2009). „An Elusive 'We': Antidogmatism, Democratic Practice, and the Contradictory Identity of the German Autonomen". In: *American Behavioral Scientist* 52.7, S. 1042–1068.

— (2013). „Culture and the Structure of Tyrannylessness". In: *The Sociological Quarterly* 54, S. 181–191.

Lindblom, Charles E. (1959). „The Science of 'Muddling Through'". In: *Public Administration Review* 19.2, S. 79–88.

Lipshitz, Raanan und Orna Strauss (1997). „Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis". In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 69.2, S. 149–163.

Loos, Peter und Burkhard Schäffer (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung*. Bd. 5. Qualitative Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.

Luhmann, Niklas (1981). *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

— (1984). „Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System". In: *Zeitschrift für Soziologie* 13.4, S. 308–327.

— (1985). „Die Autopoiesis des Bewußtseins". In: *Soziale Welt* 36.4, S. 402–446.

— (1987a). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Taschenbuchverlag.

— (1987b). *Soziologische Aufklärung 4: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Bd. 4. Opladen: Westdeutscher Verlag.

— (1989). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. 2. Aufl. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

— (1990a). *Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

— (1990b). *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. 3. Opladen: Westdeutscher Verlag.

— (1991a). „Die Form 'Person'". In: *Soziale Welt* 42.2, S. 166–175.

— (1991b). *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 4. Aufl. Opladen: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

— (1992). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Bd. 1001. Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp Taschenbuchverlag.

— (1995a). *Das Recht der Gesellschaft*. Bd. 1183. Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.

— (1995b). *Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch*. Bd. 6. Opladen: Westdeutscher Verlag.

— (1996). „Protestbewegungen". In: *Protest*. Hrsg. von Niklas Luhmann. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 201–215.

— (1997a). *Die Gesellschaft der Gesellschaft: Band 1*. Bd. 1360. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

— (1997b). *Die Gesellschaft der Gesellschaft: Band 2*. Bd. 1360. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

— (1997c). „'Wie konstruiert man in eine Welt, die so ist, wie sie ist, Freiheiten hinein?'" In: *Zirkuläre Positionen*. Hrsg. von Theodor M. Bardmann. Opladen [u.a.]: Westdeutscher Verlag, S. 67–83.

— (2000). „Das Medium der Religion: Eine soziologische Betrachtung über Gott und die Seelen". In: *Soziale Systeme* 6.1, S. 39–53.

— (2002). *Die Politik der Gesellschaft*. Bd. 1582. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

— (2009). *Die Realität der Massenmedien*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, Niklas und Detlef Horster (2012). *Die Moral der Gesellschaft*. 3. Aufl. Bd. 1871. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas und André Kieserling (2000). *Die Religion der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas und Dieter Lenzen (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Bd. 1593. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Maney, Gregory M. (2012). „Agreeing for Different Reasons: Ideology, Strategic Differences, and Coalition Dynamics in the Northern Ireland Civil Righs Movement". In: *Strategies for Social Change*. Hrsg. von Gregory M. Maney u. a. Bd. 37. Social movements protest and contention. Minneapolis und London: University of Minnesota Press, S. 170–196.

Maney, Gregory M. u. a. (2012). „An Introduction to Strategies for Social Change". In: *Strategies for Social Change*. Hrsg. von Gregory M. Maney u. a. Bd. 37. Social movements protest and contention. Minneapolis und London: University of Minnesota Press, S. xi–xxxviii.

Marx, Gary T. und James L. Wood (1975). „Strands of Theory and Research in Collective Behavior". In: *Annual Review of Sociology* 1, S. 363–428.

Marx, Karl (1979). *Das Elend der Philosophie: Antwort auf Proudhons 'Philosophie des Elends'*. 11., verbesserte, ergänzte und erweiterte Aufl. Bd. 12. Internationale Bibliothek. Berlin: J.H.W. Dietz.

Marx, Karl und Friedrich Engels (1958). *Marx Engels Werke*. Bd. 3. Berlin: Dietz Verlag.

Matys, Thomas (2006). *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Lehrbuch. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, Wiesbaden.

McAdam, Doug (1983). „Tactical Innovation and the Pace of Insurgency". In: *American Sociological Review* 48.6, S. 735–754.

— (1985). *Political process and the development of Black insurgency 1930-1970*. Paperback Edition. Chicago: University of Chicago Press.

— (1994). „Culture and Social Movements". In: *New social movements*. Hrsg. von Enrique Laraña, Hank Johnston und Joseph R. Gusfield. Philadelphia: Temple University Press, S. 36–57.

— (1996). „Conceptual origins, current problems, future directions". In: *Comparative perspectives on social movements*. Hrsg. von Doug McAdam, John D. McCarthy und Zald, Mayer, N. Cambridge studies in comparative politics. Cambridge [England] und New York: Cambridge University Press, S. 23–40.

McAdam, Doug und David A. Snow (1997). „Social Movements: Conceptual and Theoretical Issues". In: *Social movements*. Hrsg. von Doug McAdam und David A. Snow. Los Angeles, California: Roxbury Publishing Company, S. xviii–xxvi.

McCammon, Holly J. (2003). „'Out of the Parlors and into the Streets': The Changing Tactical Repertoire of the U.S. Women's Suffrage Movements". In: *Social Forces* 81.3, S. 787–818.

— (2012). *The U.S. Women's Jury Movements and Strategic Adaptation: A More Just Verdict*. Cambridge studies in contentious politics. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

McCammon, Holly J. u. a. (2007). „Movement Framing and Discursive Opportunity Structures: The Political Successes of the U.S. Women's Jury Movements". In: *American Sociological Review* 72.5, S. 725–749.

McCarthy, John D. und Mayer N. Zald (1973). *The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization*.

— (1977). „Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory". In: *American Journal of Sociology* 82.6, S. 1212–1241.

— (2006). „The Enduring Vitality of the Resource Mobilization Theory of Social Movements“. In: *Handbook of sociological theory*. Hrsg. von Jonathan H. Turner. Handbooks of Sociology and Social Research. New York: Springer Science+Business Media, LLC, S. 533–565.

McPhail, Clark und Ronald T. Wohlstein (1983). „Individual and Collective Behaviors within Gatherings, Demonstrations and Riots“. In: *Annual Review of Sociology* 9.9, S. 579–600.

Mead, George Herbert (1972). *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist*. 18. Aufl. Chicago, Ill: University of Chicago Press.

Melucci, Alberto (1980). „The new social movements: A theoretical approach“. In: *Social Science Information* 19.2, S. 199–226.

— (1985). „The Symbolic Challenge of Contemporary Movements“. In: *Social Research* 52.4, S. 789–816.

— (1988). „Getting Involved: Identity and Mobilization in Social Movements“. In: *From structure to action*. Hrsg. von Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi und Sidney G. Tarrow. Bd. 1. International social movement research. Greenwich, Conn: JAI Press, S. 329–348.

— (1989). *Nomads of the present: Social movements and individual needs in contemporary society*. London: Hutchinson Radius.

— (1994). „A Strange Kind of Newness: What's 'New' in New Social Movements?“ In: *New social movements*. Hrsg. von Enrique Laraña, Hank Johnston und Joseph R. Gusfield. Philadelphia: Temple University Press, S. 101–130.

— (1995). „The Process of Colletive Identity“. In: *Social movements and culture*. Hrsg. von Hank Johnston und Bert Klandermans. Bd. 4. Social movements, protest, and contention. Minneapolis und Minn: University of Minnesota Press, S. 41–63.

— (1996). *Challenging codes: Collective action in the information age*. Cambridge cultural social studies. Cambridge: Cambridge University Press.

— (2010). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. 2. Nachdruck. México und D.F.: El Colegio de México Centro de Estudios Sociológicos.

Meyer, David S. (2004a). „Protest and Political Opportunities“. In: *Annual Review of Sociology* 30.1, S. 125–145.

Meyer, Megan (2004b). „Organizational identity, political contexts, and SMO action: Explaining the tactical choices made by peace organizations in Israel, Northern Ireland, and South Africa“. In: *Social Movement Studies* 3.2, S. 167–197.

Michels, Robert (1987). *Masse, Führer, Intellektuelle: Polit.-soziolog. Aufsätze 1906 - 1933*. Bd. 2. Theorie und Gesellschaft. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.

Michels, Robert und Frank R. Pfetsch (1989). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. 4. Aufl. Bd. 250. Kröners Taschenausgabe. Stuttgart: Kröner.

Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand und Joseph Lampel (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel (1999). *Strategy-Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Ueberreuter.

Morgan, Gareth (2006). *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks, CA u.a: SAGE.

Morrell, Erica (2015). „Unpacking Frame Resonance: Professional and Experiential Expertise in Intellectual Property Rights Contention“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 20.3, S. 361–378.

Morris, Aldon D. und Suzanne Staggenborg (2007). „Leadership in Social Movements“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 171–196.

Morrison, Denton E. (1971). „Some Notes Toward Theory on Relative Deprivation, Social Movements, and Social Change“. In: *American Behavioral Scientist* 14.5, S. 675–690.

Motta, Renata (2015). „Transnational Discursive Opportunities and Social Movement Risk Frames Opposing GMOs“. In: *Social Movement Studies* 14.5, S. 576–595.

Muis, Jasper (2015). „The Rise and Demise of the Dutch Extreme Right: Discoursive Opportunities and Support for the Center Democrats in the 1990s“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 20.1, S. 41–60.

Munro, Lyle (2005). „Strategies, Action Repertoires and DIY Activism in the Animal Rights Movement“. In: *Social Movement Studies* 4.1, S. 75–94.

Neidhardt, Friedhelm und Dieter Rucht (1991). „The Analysis of Social Movements: The State of the Art and Some Perspectives on Further Research“. In: *Research on social movements*. Hrsg. von Dieter Rucht. Frankfurt/Main und Boulder, Colorado: Campus Verlag und Westview Press, S. 421–464.

— (1993). „Auf dem Weg in die ‘Bewegungsgesellschaft’? Über die Stabilisierbarkeit sozialer Bewegungen“. In: *Soziale Welt* 44.3, S. 305–326.

Nepstad, Sharon Erickson und Clifford Bob (2006). „When Do Leaders Matter? Hypotheses on Leadership Dynamics in Social Movements“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 11.1, S. 1–22.

Neuberger, Oswald (1995). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Bd. 7. Basistexte Personalwesen. Stuttgart: Ferdinand Enke.

— (2006). „Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion“. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 50.4, S. 189–202.

Nullmeier, Frank u. a. (2008). *Entscheiden in Gremien: Von der Videoaufzeichnung zur Prozessanalyse*. Bd. 17. Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, Wiesbaden.

Nutt, Paul C. (1976). „Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use“. In: *The Academy of Management Review* 1.2, S. 84–98.

Oberschall, Anthony (1973). *Social conflict and social movements*. Prentice-Hall series in sociology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Odmalm, Pontus und Charles Lees (2006). „Getting Ethnic Questions on the Agenda: Party Formation as a Strategy for Social Movements“. In: *Social Movement Studies* 5.1, S. 1–18.

Offe, Claus (1985). „New Social Movements: Challenging the Boundaries of Institutional Politics“. In: *Social Research* 52.4, S. 817–868.

Olesen, Thomas (2011). „Conclusion: Transnational counter-publics and democracy“. In: *Power and transnational activism*. Hrsg. von Thomas Olesen. Bd. 28. Rethinking globalizations. London: Routledge, S. 252–261.

Oliver, Pamela E. und Hank Johnston (2000). „What a Good Idea! Ideologies and Frames in Social Movement Research“. In: *Mobilization: An International Journal* 4.1, S. 37–54.

Oliver, Pamela E. und Gerald Marvell (1992). „Mobilizing Technologies for Collective Action“. In: *Frontiers in social movement theory*. Hrsg. von Aldon D. Morris und Carol McClurg Mueller. New Haven: Yale University Press, S. 251–272.

Olson, Mancur (1971). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. 5. Aufl. Bd. 124. Harvard economic studies. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Platt, Gerald M. (2002). „Ideological Language and Social Movement Mobilization: A Sociolinguistic Analysis of Segregationists' Ideologies". In: *Sociological Theory* 20.3, S. 328–359.

Polletta, Francesca (2002). *Freedom is an endless meeting: Democracy in American social movements*. Chicago: University of Chicago Press.

Polletta, Francesca und James M. Jasper (2001). „Collective Identity and Social Movements". In: *Annual Review of Sociology* 27.283-305.

Poloni-Staudinger, Lori M. und Candice D. Ortbals (2011). „Gendered Political Opportunities? Elite Alliances, Electoral Cleavages, and Activity Choice Among Women's Groups in the UK, France, and Germany". In: *Social Movement Studies* 10.1, S. 55–79.

Prieto, Greg (2016). „Opportunity, Threat, and Tactics: Collaboration and Confrontation by Latino Immigrant Challengers". In: *Narratives of Identity in Social Movements, Conflicts and Change*. Hrsg. von Landon E. Hancock. Bd. 40. Research in social movements, conflicts and change. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Pullum, Amanda (2016). „Social Movements, Strategic Choice, and Recourse to the Polls". In: *Mobilization: An International Quarterly* 21.2, S. 177–192.

Rackow, Katja, Jürgen Schupp und Christian von Scheve (2012). „Angst und Ärger: Zur Relevanz emotionaler Dimensionen sozialer Ungleichheit". In: *Zeitschrift für Soziologie* 41.5, S. 392–409.

Raschke, Joachim (1985). *Soziale Bewegungen: Ein historisch-systematischer Grundriss*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Reger, Jo, Daniel J. Myers und Rachel L. Einwohner, Hrsg. (2008). *Identity work in social movements*. Bd. v. 30. Social movements, protest, and contention. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Reiter, Herbert (2009). „Participatory Traditions within the Global Justice Movement". In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 44–72.

Rippl, Susanne (2004). „Eltern-Kind-Transmission. Einflussfaktoren zur Erklärung von Fremdenfeindlichkeit im Vergleich". In: *ZSE Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation* 24.1, S. 17–32.

Rochon, Thomas R. (1998). *Culture moves: Ideas, activism, and changing values*. Princeton und N.J: Princeton University Press.

Rohlinger, Deana A. und Jordan Brown (2013). „Mass Media and Institutional Change: Organizational Reputation, Strategy, and Outomes in the Academic Freedom Movement". In: *Mobilization: An International Quarterly* 18.1, S. 41–64.

Roose, Jochen (2003). *Die Europäisierung von Umweltorganisationen: Die Umweltbewegung auf dem langen Weg nach Brüssel: FU, Diss.–Berlin, 2002*. Studien zur Sozialwissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

— (2007). „Die Identifikaton der Bürger der EU und ihre Wirkung für die Akzeptanz von Entscheidungen". In: *Europäische Identität*. Hrsg. von Julian Nida-Rümelin und Werner Weidenfeld. Bd. 18. Münchener Beiträge zur europäischen Einigung Munich contributions to European unification. Baden-Baden und München: Nomos und CAP, S. 123–149.

— (2011). „Was sind die Rohstoffe zur Herstellung und Erhaltung kollektiver Identität? Die Aushandlung des Unverhandelbaren". In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 30–32.

Roose, Jochen (2012). „Wollen die Deutschen das Klima retten? Mobilisierung, Einstellungen und Handlungen zum Klimaschutz“. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 25.2, S. 89–100.

Rootes, Christopher (2007). „Environmental Movements“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 608–640.

Rösener, Matthias (1998). *Dialektik der Kontrolle: Macht, Handlung und Struktur in der Sozialtheorie und Soziologie von Anthony Giddens*. Münster: Schüling Verlag.

Rötzer, Florian (1999). „Aufmerksamkeit als Medium der Öffentlichkeit“. In: *Kommunikation, Medien, Macht*. Hrsg. von Rudolf Maresch und Niels Werber. Bd. 1408. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 35–58.

Rucht, Dieter (1994). *Modernisierung und neue soziale Bewegungen: Deutschland, Frankreich und USA im Vergleich*. Bd. 32. Theorie und Gesellschaft. Frankfurt und New York: Campus.

— (1995). „Kollektive Identität: Konzeptionelle Überlegungen zu einem Desiderat der Bewegungsforschung“. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 8.1, S. 9–23.

— (1996). „The impact of national contexts on social movement structures: A cross-movement and cross-national comparison“. In: *Comparative perspectives on social movements*. Hrsg. von Doug McAdam, John D. McCarthy und Zald, Mayer, N. Cambridge studies in comparative politics. Cambridge [England] und New York: Cambridge University Press, S. 185–204.

— (2011a). „Lassen sich personale, soziale und kollektive Identität sinnvoll voneinander abgrenzen?“ In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 26–29.

— (2011b). „The Strength of Weak Identities“. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 73–84.

— (2012). „Types and patterns of intragroup controversies“. In: *Meeting democracy*. Hrsg. von Donatella della Porta und Dieter Rucht. Cambridge und New York: Cambridge University Press, S. 47–71.

Rucht, Dieter und Simone Teune (2009). „Forms of Action of Global Justice Movement Groups: Do Conceptions and Practices of Democracy Matter?“ In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 171–193.

Runciman, W. G. (1961). „Problems of Research on Relative Deprivation“. In: *European Journal of Sociology* 2.02, S. 315.

Samel, Ingrid (1995). *Einführung in die feministische Sprachwissenschaft*. Berlin: E. Schmidt Verlag.

Samuel, Chris (2013). „Symbolic Violence and Collective Identity: Pierre Bourdieu and the Ethics of Resistance“. In: *Social Movement Studies* 12.4, S. 397–413.

Saunders, Clare (2008). „Double-edged swords? Collective identity and solidarity in the environment movement“. In: *The British Journal of Sociology* 59.2, S. 227–253.

— (2009). „Organizational Size and Democractic Practices: Can Large Be Beautiful?“ In: *Democracy in social movements*. Hrsg. von Donatella della Porta. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 150–170.

Scheuch, Fritz (1999). „Marketing für NPOs“. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. Hrsg. von Christoph Badelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 241–256.

Schimank, Uwe (2001). „Gruppen und Organisationen“. In: *Lehrbuch der Soziologie*. Hrsg. von Hans Joas. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag, S. 199–222.

— (2005). *Differenzierung und Integration der modernen Gesellschaft*. Bd. 1. Beiträge zur akteurzentrierten Differenzierungstheorie. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Schlichting, Inga und Andreas Schmidt (2012). „Strategische Deutungen des Klimawandels: Frames und ihre Sponsoren“. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 25.2, S. 29–41.

Schmitt, Gisela (1979). „Die Mittlerrolle der Familie zwischen Individuum und Gesellschaft“. In: *Politische Sozialisation in entwickelten Industriegesellschaften*. Hrsg. von Günter C. Behrmann. Bd. 132. Schriftenreihe der Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 223–247.

Schuck, Hartwig (2012). „Macht und Herrschaft: Eine realistische Analyse“. In: *Anonyme Herrschaft*. Hrsg. von Ingo Elbe, Sven Ellmers und Jan Eufinger. Bd. 3. Eigentum - Gesellschaftsvertrag - Staat. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 35–82.

Scott, William Richard und Gerald Fredrick Davis (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Simmel, Georg (1983). *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. 6. Aufl. Bd. 2. Gesammelte Werke/Georg Simmel. Berlin: Duncker & Humblot.

Simon, Bernd (2011). „Was ist der beste methodische Zugang? Nicht über unsere Köpfe hinweg! Kollektive Identität als sozialpsychologisches Konzept“. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 24.4, S. 39–41.

Simon, Herbert A. (1956). „Rational Choice and the Structure of the Environment“. In: *Psychological Review* 63.2, S. 129–138.

— (1959). „Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science“. In: *The American Economic Review* 49.3, S. 253–283.

Smelser, Neil J. (1962). *Theory of collective behavior*. New York: Free Press.

Snow, David A. (2004). „Social Movements as Challenges to Authority: Resistance to an Emerging Conceptual Hegemony“. In: *Authority in contention*. Hrsg. von Daniel J. Myers und Daniel M. Cress. Bd. 25. Research in social movements, conflicts and change. Amsterdam und Oxford: Elsevier, S. 3–25.

— (2007). „Framing Processes, Ideology, and Discursive Fields“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 380–412.

Snow, David A. und Leon Anderson (1987). „Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities“. In: *American Journal of Sociology* 92.6, S. 1336–1371.

Snow, David A. und Robert D. Benford (1988). „Ideology, Frame Resonance, and Participant Mobilization“. In: *From structure to action*. Hrsg. von Bert Klandermans, Hanspeter Kriesi und Sidney G. Tarrow. Bd. 1. International social movement research. Greenwich, Conn: JAI Press, S. 197–217.

— (2000). „Clarifying the Relationship between Framing and Ideology: Comment on Oliver and Johnston“. In: *Mobilization: An International Journal* 5.1, S. 55–60.

Snow, David A. und Scott C. Byrd (2007). „Ideology, Framing Process, and Islamistic Terrorist Movements“. In: *Mobilization: An International Quarterly Review* 12.1, S. 119–136.

Snow, David A. und Doug McAdam (2000). „Identity Work Processes in the Context of Social Movements: Clarifying the Identity/Movement Nexus“. In: *Self, identity, and social movements*. Hrsg. von Sheldon Stryker, Timothy J. Owens und Robert W. White. Bd. 13. Social movements, protest, and contention. Minneapolis: University of Minnesota Press, S. 41–67.

Snow, David A., Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi, Hrsg. (2007). *The Blackwell companion to social movements*. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub.

Snow, David A., Anna E. Tan und Peter B. Owens (2013). „Social Movements, Framing Processes, and Cultural Revitalization and Fabrication“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 18.3, S. 225–242.

Snow, David A. u. a. (1986). „Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation“. In: *American Sociological Review* 51.4, S. 464–481.

Snow, David A. u. a. (1997). „Frame Alignment Processes, Mircromobilization, and Movement Partizipation“. In: *Social movements*. Hrsg. von Steven M. Buechler und F. Kurt Cylke. Mountain View, California: Mayfield Publishing Company, S. 211–228.

Snow, David A. u. a. (2014). „The Emergence, Development, and Future of the Framing Perspective: 25+ Years sind ‘Frame Alignment’“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 19.1, S. 23–45.

Staggenborg, Suzanne (1989). „Stability and Innovation in the Women’s Movement: A Comparison of Two Movement Organizations“. In: *Social Problems* 36.1, S. 75–92.

— (1997). „The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement“. In: *Social movements*. Hrsg. von Doug McAdam und David A. Snow. Los Angeles, California: Roxbury Publishing Company, S. 421–439.

Stets, Jan. El und Chris F. Biga (2003). „Bringing Identity Theory into Environmental Sociology“. In: *Sociological Theory* 21.4, S. 398–423.

Stichweh, Rudolf (1988). „Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft“. In: *Differenzierung und Verselbständigung*. Hrsg. von Renate Mayntz u. a. Bd. 1. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln. Frankfurt/Main: Campus Verlag, S. 261–293.

Strübing, Jörg (2008). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. Bd. 15. Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Sutherland, Neil, Christopher Land und Steffen Böhm (2013). *Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups*.

Szolucha, Anna (2013). „Learning Consensus Decision-Making in Occupy: Uncertainty, Responsibility, Commitment“. In: *Research in Social Movements, Conflicts and Change*. Hrsg. von Patrick G. Coy. Bd. 36. Research in social movements, conflicts and change. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, S. 205–233.

Tajfel, Henri (1978). „Social Categorization, Social Identity and Social Comparison“. In: *Differentiation between social groups*. Hrsg. von Henri Tajfel. Bd. 14. European monographs in social psychology. London und New York: Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology by Academic Press, S. 61–76.

Tarrow, Sidney (1988). „National Politics and Collective Action: Recent Theory and Research in Western Europe and the United States“. In: *Annual Review of Sociology* 14, S. 421–440.

— (1989). *Democracy and disorder: Politics and protest in Italy, 1965-1975*. Oxford: Clarendon.

— (1991). *Struggle, politics, and reform: Collective action, social movements and cycles of protest*. 2. Aufl. Bd. 21. Western Societies Program occasional paper. Ithaca und N.Y.: Center for International Studies, Cornell University.

— (1997). „Cycles of Collective Action: Between Moments of Madness and the Repertoires of Contention“. In: *Social movements*. Hrsg. von Doug McAdam und David A. Snow. Los Angeles, California: Roxbury Publishing Company, S. 328–339.

— (2011). *Power in movement: Social movements and Contentious Politics*. 3. überarbeitete Aufl. Cambridge studies in comparative politics. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press.

Taylor, Dorceta E. (2000). „The Rise of the Environmental Justice Paradigm: Injustice Framing and the Social Construction of Environmental Discourses“. In: *American Behavioral Scientist* 43.4, S. 508–580.

Taylor, Verta und Nella van Dyke (2007). „‘Get up, Stand up’: Tactical Repertoires of Social Movements“. In: *The Blackwell companion to social movements*. Hrsg. von David A. Snow, Sarah Anne Soule und Hanspeter Kriesi. Blackwell companions to sociology. Malden, MA: Blackwell Pub., S. 262–293.

Taylor, Verta und Nancy E. Whittier (1992). „Collective Identity in Social Movement Communities: Lesbian Feminist Mobilization“. In: *Frontiers in social movement theory*. Hrsg. von Aldon D. Morris und Carol McClurg Mueller. New Haven: Yale University Press, S. 104–129.

— (1997). „Collective Identity in Social Movement Communities: Lesbian Feminist Mobilization“. In: *Social movements*. Hrsg. von Steven M. Buechler und F. Kurt Cylke. Mountain View, California: Mayfield Publishing Company, S. 505–523.

Tilly, Charles (1978). *From mobilization to revolution*. New York: Random House.

— (1993). „Contentious Repertoires in Great Britain, 1758-1834“. In: *Social Science History* 17.2, S. 253–280.

Tilly, Charles und Lesley J. Wood (2009). *Social movements, 1768-2008*. 2. Aufl. Boulder: Paradigm Publishers.

Touraine, Alain (1985). „An introduction to the Study of Social Movements“. In: *Social Reasearch* 52.4, S. 749–487.

Trice, Harrison M. und Janice M. Beyer (1991). „Cultural Leadership in Organizations“. In: *Organization Science* 2.2, S. 149–169.

Turner, John C. (1985). „Social Categorization and the Self-Concept: A Social-Cognitive Theory of Groupr Behavior“. In: *Advances in group processes*. Hrsg. von Edward J. Lawler. Bd. 2. Advances in group processes. Greenwich, Conn: JAI Press, S. 77–122.

— (1987). *Rediscovering the social group: Self-categorization theory*. Oxford, UK und New York, NY, USA: Basil Blackwell.

Turner, Ralph H. (1970). „Determinants of Social Movement Strategies“. In: *Human nature and collective behavior*. Hrsg. von Tamotsu Shibutani. New Jersey: Englewood Cliffs, S. 145–164.

Turner, Ralph H. und Lewis M. Killian (1987). *Collective behavior*. 3. Aufl. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Valocchi, Stephen (2008). „The Importance of Being ‘We’: Collective Identity and the Mobilizing Work of Progressive Activists in Hartford, Connectitut“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 14.1, S. 65–84.

van den Hövel, Christopher W. (2010). „Pierre Bourdieu: Macht und Bildungssystem“. In: *Macht*. Hrsg. von Sebastian Lamm und Monika Roth. Berlin: Mensch und Buch Verlag, S. 97–120.

van Dyke, Nella und Chris Dixon (2013). „Activist Human Capital: Skills Acquisition and the Development of Commitment to Social Movement Activism“. In: *Mobilization: An International Journal* 18.2, S. 197–212.

van Stekelenburg, Jacquelien und Bert Klandermans (2014). „Fitting Demand and Supply: How Identification Brings Appeals and Motives Together“. In: *Social Movement Studies* 13.2, S. 179–203.

von Scheve, Christian (2011). „Die soziale Konstitution und Funktion von Emotion: Akteur, Gruppe, normative Ordnung“. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 14.2, S. 207–222.

von Scheve, Christian und Sven Ismer (2013). „Towards a Theory of Collective Emotions“. In: *Emotion Review* 5.4, S. 406–413.

Weber, Max und Johannes Winckelmann (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausg., 5., rev. Aufl. Tübingen: Mohr.

Westby, David L. (2002). „Strategic Imperative, Ideology, and Frame“. In: *Mobilization: An International Journal* 7.3, S. 287–304.

White, Peter B. u. a. (2015). „Nonviolence as a Weapon of the Resourceful: From Claims to Tactics in Mobilization“. In: *Mobilization: An International Quarterly* 20.4, S. 471–491.

Whitworth, Andrew (2003). „Communicative rationality and decision making in environmental organizations“. In: *Consensus Decision Making, Northern Ireland and Indigenous Movements*. Hrsg. von Patrick G. Coy. Bd. 24. Research in social movements, conflicts and change. Bingley: Emerald (MCB UP), S. 123–153.

Williams, Gregory P. (2010). „When Opportunity Structure Knocks: Social Movements in the Soviet Union and Russian Federation“. In: *Social Movement Studies* 9.4, S. 443–460.

Wilz, Sylvia Marlene (2010). *Entscheidungsprozesse in Organisationen: Eine Einführung*. Studientexte zur Soziologie. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

Xie, Lei und Hein-Anton Van der Heijden (2010). „Environmental Movements and Political Opportunities: The Case of China“. In: *Social Movement Studies* 9.1, S. 51–68.

Yang, Mundo (2012). *Deliberative Politik von unten: Eine diskursanalytische Feldstudie dreier politischer Kleingruppen*. Bd. 17. Studien zur politischen Soziologie. Baden-Baden: Nomos.

Zald, Mayer N. (2000). „Ideologically Structured Action: An Enlarged Agenda for Social Movement Research“. In: *Mobilization: An International Journal* 5.1, S. 1–16.

Zielińska, Małgorzata, Piotr Kowzan und Magdalena Prusinowska (2011). „Social Movement Learning: From Radical Imagination to Disempowerment?“ In: *Studies in the Education of Adults* 43.2, S. 251–267.

Zimmer, Annette (2010). „Zivilgesellschaft und Demokratie in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels“. In: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 1, S. 147–163.

Online-Quellen

DEMOS-Projekt: Democracy in Europe and the Mobilization of Society, http://demos.iue.it/, zuletzt geprüft am 19.04.2017.

Derechos de la Naturaleza: http://www.conocimiento.gob.ec/la-constitucion-consagra-los-derechos-de-la-naturaleza/, zuletzt geprüft am 27.10.2016.

Europäische Woche der Abfallvermeidung: http://www.wochederabfallvermeidung.de/home/, zuletzt geprüft am 02.01.2017.

Fossil Free: www.gofossilfree.org, zuletzt geprüft am 29.12.2016.

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

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.

Netzwerk der Transition Town-Initiativen: http://www.transition-initiativen.de/page/transition-netzwerk-e-v, zuletzt geprüft am 10.03.2017.

PARK(ing) Day: http://parkingday.org/, zuletzt geprüft am 21.04.2017.

Plastiktütenfreier Tag: http://plastiktuetenfreiertag.de/, zuletzt geprüft am 02.01.2017.

Rote Liste-Arten: https://www.bfn.de/0322_rote_liste.html, zuletzt geprüft am 16.03.2017.

Speth, Rudoph (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.

Anhang

Anhang A

Das Selbstverständnis der Initiativen

Betrachtet man die Übereinstimmungen bei den Schilderungen der Selbstverständnisse der Initiativen, lassen diese sich folgendermaßen zusammenfassen:

Initiative Baumschutz: Die Initiative besteht überwiegend aus Anwohnenden, viele davon Alteingesessene, die sich zum Erhalt von Alleen zusammengeschlossen haben, weil ihnen Bäume wichtig sind. Das Tätigkeitsspektrum hat sich im Laufe der Zeit deutlich erweitert. Die Initiative ist ein freier Zusammenschluss und hat sich absichtlich nicht als Verein organisiert. Sie pflegt ein gutes Verhältnis zu den lokalpolitischen Akteuren und bringt sich aktiv in Politikprozesse zum Thema Baumschutz ein. Ein konfrontatives Vorgehen wird abgelehnt.

Initiative Baustopp: Die Mitglieder der Initiative sind sehr divers, haben aber das gemeinsame Ziel, die Natur zu erhalten und kapitalinteressengeleiteter Bebauung entgegen zu treten. Viele sind als Anwohnende von den möglichen Konsequenzen betroffen. Sie bearbeiten die verschiedenen Folgeprobleme wie Naturzerstörung, Verkehrszunahme oder gesundheitliche Belastungen. In ihrem Engagement nutzt die Initiative alle Möglichkeiten politischer Bürgerbeteiligung.

Initiative Naturerhalt: Die Initiative besteht aus Bürgerinnen und Bürgern, die sich für den Naturerhalt einsetzen. Sie sind unabhängig von politischen Parteien und verfolgen mit ihrer Arbeit keine finanziellen oder sonstigen Interessen. Sie haben sich

Wissen angeeignet, das sie an die Öffentlichkeit und an die politisch Verantwortlichen weitergeben wollen. Während sie medial geringe Unterstützung genießen, gibt es lokal viele, die ihre Ziele mittragen. Für ihre Arbeit wählen sie ein konstruktives, informiertes Vorgehen und suchen das persönliche Gespräch. Alle bringen sich mit ihrem Wissen und ihren jeweiligen Kompetenzen ein.

Transition Town-Initiative: Die Gruppe ist inspiriert durch die Transition Town-Idee, die Mitglieder sind lokal verankert. Schwerpunkt der Arbeit ist das proaktive Gestalten, es geht darum, selbst Dinge anzustoßen und umzusetzen. Dazu gibt es verschiedene Projekte. Ziel ist es, das Leben vor Ort nachhaltiger zu gestalten und dafür ein lokales Netzwerk und eine Gemeinschaft aufzubauen. Die Gruppe ist sehr offen, alle sind eingeladen, sich anzuschließen und einzubringen. Der Gruppe ist es wichtig, Neues auszuprobieren und neue Ideen wertzuschätzen.

Anhang B

Theory of Change: Überblick über Ansatzpunkte und Mechanismen

Die folgende Übersicht enthält die Kurzzusammenfassung aller in den Interviews geäußerten Vorstellungen von Veränderung, aufgeschlüsselt nach Gruppen. Die Zusammenfassungen umfassen lediglich die geäußerten zentralen Annahmen und sind somit stark verkürzt. Einige Befragte lehnen dabei bestimmte Ansätze deutlich ab, halten beispielsweise die Politik nicht für handlungsfähig zur Bearbeitung der dargestellten Probleme. Diese Abgrenzungen sind in die Kurzzusammenfassungen nicht aufgenommen.

Initiative Baumschutz

- Veränderung kann immer nur bei dem Einzelnen anfangen und muss von innen kommen. Der Einzelne muss bei sich beginnen, anderen ein Vorbild sein und ihnen die Natur näherbringen, um so eine Gruppe Gleichgesinnter zu schaffen. Dazu ist es notwendig, dass die Menschen beginnen, sich als Teil der Natur zu verstehen und die Verbundenheit wieder fühlen.
- Kinder müssen mehr Umweltbildung erhalten, um sensibilisiert zu werden und die Ressourcen zu schützen. Gleichzeitig müssen Gesetze erlassen werden, um Umweltschutz durchzusetzen, da nicht alle ihn ausreichend verinnerlichen werden. Menschen müssen lernen zu berücksichtigen, dass Ressourcen endlich sind.

- Die kapitalistische Gesellschaftsordnung führt zu einem starken Egoismus und Konsumdenken, die Kriminalität steigt, weil die Schere zwischen Arm und Reich weiter auseinandergeht. Bildung muss andere Werte vermitteln und Erziehung konsequenter erfolgen.

- Der Kapitalismus ist völlig verfehlt, Menschen müssen die Einsicht gewinnen, sich nicht mehr am Materiellen zu orientieren. Dazu ist mehr Gerechtigkeit auf der Welt und ein sorgsamerer Umgang mit der Umwelt nötig. Bildung, insbesondere für Kinder, vergrößert die Chance, dass Menschen entsprechend handeln werden.

- Das größte Problem ist die Ungerechtigkeit, alle Menschen müssen gleiche Zugangsmöglichkeiten haben, wobei die Politik dafür verantwortlich ist, das zu gewährleisten. Menschen müssen Abweichungen gegenüber toleranter sein, um Exklusion zu verhindern.

Initiative Baustopp

- Die politischen Machtverhältnisse müssen geändert werden, damit auf das Klima und die Umwelt mehr Rücksicht genommen wird. Es bedarf einer Entmachtung des wirtschaftlichen Einflusses auf die Politik und einer Stärkung basisdemokratischer Strukturen von unten.

- Die Aggression des Menschen muss beschränkt werden. Da sich der Mensch nicht ändern lässt, muss realpolitisch ein besserer Umgang damit gefunden werden, um Verluste auf allen Seiten zu verringern; die Machtfrage soll nicht mehr physisch geklärt werden. Über Öffentlichkeitsarbeit soll die Opposition gestärkt werden, um schlechte Politikerinnen und Politiker abzuwählen.

- Menschen sollen weniger egoistisch sein, liebevoller zueinander und nachhaltiger im Umgang mit Ressourcen; Arten sollen erhalten bleiben. Dafür müssen Menschen mehr kommunizieren über ihre Bedürfnisse, die das Primat haben über die Wirtschaftsinteressen. Ein bedingungsloses Grundeinkommen sollte geprüft werden.

- Alles hängt davon ab, dass die Menschen freundlicher miteinander umgehen. Dazu gehört, dass die Gesellschaft egalitärer sein muss, damit es weniger Wettbewerb gibt um gesellschaftliche Positionen und die Menschen nach ihren Bedürfnissen

leben können. Die knapper werdenden Ressourcen müssen fair verteilt werden. Natur darf kein Wirtschaftsgut sein, sondern ist Grundlage der Existenz, die direkt vor Ort geschützt werden muss.

- Problematisch ist das Privateigentum, da es eine demokratische Gestaltung des Gemeinwesens behindert. Dies führt zu Folgeproblemen, die durch den Neoliberalismus verschärft werden. Er macht Menschen krank und führt die Lebensbedingungen an ihre Grenzen. Um etwas zu verändern, ist konkretes lokales Engagement sowie eine europäische Bewegung nötig.

Initiative Naturerhalt

- Menschen sollen friedlich miteinander auskommen. Das wird möglich, wenn man ihnen mehr Freiraum lässt, dann entsteht ein anderer Zusammenhalt zwischen den Menschen. Dafür muss die Orientierung am Geld zurückgehen, Dinge sollen nicht vom Geld abhängig sein, sondern gemeinsam geschaffen werden. Dabei darf ehrenamtliche Arbeit nicht ausgenutzt werden. Bildung sorgt dafür, dass Natur nicht mehr zerstört, sondern erhalten wird.

- Wenn alle sich in die Entscheidungen einbringen können, werden Entscheidungen getroffen, die den Bedürfnissen der Menschen und dem Erhalt der Natur entsprechen. Geniun menschliche Bedürfnisse müssen das oberste Primat haben.

- Benötigt wird mehr Gleichheit und Umverteilung zwischen den Menschen, dann schaden sie anderen und der Natur weniger. Dafür ist eine Dynamik nötig, die eigentlich nur durch eine große Krise ausgelöst werden kann. Menschen, die sich engagieren, brauchen Anerkennung. Anfangen muss man vor der eigenen Haustür.

- Es fehlt an Achtsamkeit und Wärme bei den Menschen; aus Profitgier, Egoismus und Grausamkeit werden Lebewesen nicht geachtet. Menschen dürfen Tiere nicht quälen, das muss mit harten Strafen sanktioniert werden, die als Abschreckung dienen und somit zur Verhaltensänderung führen. Große Ungleichheit und Ungerechtigkeit darf es nicht geben, Milliardenbesitz sollte nicht erlaubt sein.

- Mehr Bewusstsein für die Natur und die begrenzten Ressourcen führt zu einer gleicheren Verteilung und wirkt damit sozialer Ungleichheit entgegen, da es zu einem bewussteren Konsumverhalten führt.

Transition Town-Initiative

- Ein Bewusstseinswandel kann zu nachhaltigem Handeln führen (z.B. nachhaltiger Konsum). Dies ist aber nur auf Basis einer gesicherten Lebensgrundlage möglich.
- Problematisch ist das Bildungssystem, das die Logik eines ausbeuterischen Wirtschaftssystems unterstützt. Nur wenn man sowohl aus dem Geld- als auch aus dem Bildungssystem aussteigt, kann der Sinn des Lebens gefunden werden und anderes Handeln wird möglich. Dieser Ausstieg kann jetzt schon im Kleinen begonnen werden.
- Die Veränderung des Bewusstseins zieht eine Veränderung des Handelns nach sich. Das Bewusstsein kann über beispielhaftes Vorleben beeinflusst werden. Wichtig ist, dass Menschen nicht mehr abhängig davon sind, Geld zu verdienen, sondern gemäß ihrer Fähigkeiten tun können, worauf sie Lust haben. Außerdem darf es keine Waffen geben, um Destruktivität zu vermeiden.
- Hauptproblem ist die Zerstörung der Umwelt. Um sie aufzuhalten, ist ein Bewusstseinswandel nötig, der dazu führt, dass die Menschen nicht mehr konsumieren als sie brauchen und sich auf regionale Güter beschränken. Alternativ dazu kann öffentlicher Druck aufgebaut oder Gesetze können durch politische Arbeit geändert werden.
- Umweltzerstörung und Lärmbelastung sind große Probleme. Eine Möglichkeit, dem zu begegnen, ist die flächendeckende Nutzung von Fahrrädern. Dies fördert Bewegung, Gesundheit und Freundlichkeit und reduziert Klimabelastung. Veränderungen im Handeln führen zu Bewusstseinswandel; die Regionalisierung von Strukturen ist wichtig.
- Menschen nehmen alles in Besitz und machen es sich untertan; damit dieser Egozentrismus aufhört, müssen die Menschen verschwinden.
- Orientierung an den wirklichen Bedürfnissen des Menschen führt zu mehr Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Indem einzelne Menschen anfangen, kommt ein gesellschaftlicher Wandel zustande. Politik und Wirtschaft sollen diesen Initiativen mehr Raum geben, um den Prozess zu vereinfachen.
- Diskriminierung, Egoismus und Ungerechtigkeit sind Probleme, die sich nur durch eine Änderung des Menschen lösen lassen. Diese Änderung führt zu einem anderen

Handeln, dauert aber lange. Einige Dinge müssen politisch geregelt werden oder im Rahmen des Wirtschaftssystems unmöglich gemacht werden.

- Aufgrund von Egozentrismus gibt es viel Elend und mangelnde Nachhaltigkeit. Menschen brauchen ein besseres Bewusstsein für die eigene Situation in der Welt; Werte müssen unterrichtet werden, dann handeln Menschen anders. Der Wandel muss vor Ort begonnen werden, Mitmacherinnen und Mitmacher müssen gefunden und motiviert werden.

- Menschen haben anderen gegenüber Vorurteile und sind nicht empathisch genug, um mit ihren Mitmenschen und der Umwelt besser umzugehen. Nötig ist eine professionalisierte Förderung von Empathie, Toleranz und Nachhaltigkeit, denn ein Bewusstseinswandel führt zu besserem Handeln der Umwelt gegenüber, wodurch sich auch viele soziale Probleme lösen lassen.

- Menschen berücksichtigen die Konsequenzen ihres Handelns nicht. Damit die Welt besser und nachhaltiger wird, wird ein anderes Miteinander, gesellschaftlicher Druck und politische Veränderungsbereitschaft benötigt. Wandel muss umfassend auf verschiedenen Ebenen passieren. Ansatzpunkt ist die Veränderung der lokalen Interaktion.

- Ungerechtigkeit in der Welt ist eine Folge der Gräben, die durch Religion oder Nationalstaatlichkeit zwischen den Menschen entstehen. Diese muss man abschaffen und die Menschen empathiefähiger machen. Dadurch würden Ungerechtigkeit und Ungleichheit aufgehoben werden. Um die schlimmsten Auswüchse jetzt schon zu reglementieren, müssen Gesetze bestimmte Verhaltensweisen erzwingen.

Danksagung

Während die Forschungsergebnisse die vorherigen Seiten füllen, sind diese Zeilen für diejenigen bestimmt, die für den wissenschaftlichen Text von großer Bedeutung waren, dort aber nicht explizit sichtbar werden. An der vorliegenden Arbeit waren viel mehr Menschen beteiligt, als die offizielle Autorenschaft nahelegt. Sie ist das Ergebnis eines langen Forschungsprozesses, der immer wieder und an verschiedenen Stellen von vielen unterstützt wurde und ohne diese Unterstützung nicht möglich gewesen wäre.

Allen voran möchte ich mich bei denjenigen bedanken, die mir erlaubt haben, sie bei ihren Aktivitäten zu begleiten und die mit mir ihre Geschichten, Erfahrungen und Ideen geteilt haben. Aus diesen Begegnungen habe ich sehr viel mehr mitnehmen können, als nur das, was sich in der folgenden wissenschaftlichen Darstellung findet. Vieles hat mich zum Nachdenken gebracht und meine Sichtweise auf gesellschaftliche Veränderung geprägt und geschärft. Für dieses Geschenk, das Vertrauen und die Offenheit für meine Forschung, gilt ihnen mein Dank.

Genauso unerlässlich war die wissenschaftliche Begleitung meines Projekts durch die beiden Gutachter Jochen Roose und Christian von Scheve. Insbesondere möchte ich Jochen Roose für seine vielfältigen Rückmeldungen in unterschiedlichen Phasen des Forschungsprojekts danken. Die durchaus kritischen Anmerkungen waren immer konkret, konstruktiv und nett verpackt – das war für mich unglaublich wertvoll.

Mein Dank geht auch an das Institut für Protest- und Bewegungsforschung und den AK Umwelt und Protest, wo ich viele Menschen getroffen habe, mit denen ich mich austauschen konnte. Zudem wurde mir die Nutzung eines Arbeitsplatzes ermöglicht, was mich beim Verfassen dieser Arbeit sehr unterstützt hat.

Danken möchte ich auch der Deutschen Bundesstiftung Umwelt und ganz besonders Hedda Schlegel-Starmann, die mich während der Promotionszeit begleitet hat. Das Stipendium hat nicht nur die finanzielle Grundlage dafür gelegt, dass ich mich über einen so langen Zeitraum ausschließlich der Promotion widmen konnte, über das Stipendienprogramm habe ich auch viele andere Menschen in einer ähnlichen Situation kennengelernt. Aus dem inhaltlichen Austausch entstanden Freundschaften, die mich sicher noch lange begleiten werden.

Danken möchte ich schließlich auch allen anderen, die mir während der Promotionsphase zur Seite standen. Allen voran meiner Mutter, die mich ermutigt hat und stets bereit war, sich Zeit für mich und meine Arbeit zu nehmen. Aber auch meinen Mitbewohner*innen, die meine Arbeitswut und mangelnde Zeit über Jahre hinweg mitgetragen haben und stets ein offenes Ohr für die Höhen und Tiefen des Forschungsprozesses hatten. In der Abschlussphase gab es außerdem viele, die mich motiviert und mit Layout-Tipps und der Bereitschaft zum Korrektur-Lesen unterstützt haben.

Auch wenn die Verantwortung für diesen Text bei mir liegt, wäre er ohne all diese Menschen, ihre Anregungen und Hilfe, nicht zustande gekommen.