

*Nadine Arnold / Hannah Mormann*

## Zwischen Heuchelei und Heldentum

### Zur Rolle von Organisationen in der sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft

**Zusammenfassung:** Nachhaltigkeitsdiskurse und Organisationen prägen unsere Gesellschaft. Wir nutzen Einsichten des soziologischen Neo-Institutionalismus, um die Rolle von Organisationen in der sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft zu beleuchten. Im Fokus stehen Wirtschaftsorganisationen, die im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte mit einer Wertetrias – Umweltschutz, Gerechtigkeit, Effizienz – konfrontiert sind. Während programmatische Studien des Neo-Institutionalismus argumentieren, dass Organisationen diese Werte in ihrer Aktivitätsstruktur ignorieren, konzeptualisiert die jüngere Entrepreneurship-Forschung Organisationen als heldenhafte Transformatoren der Gesellschaft. Wir schlagen eine integrierende Perspektive zwischen Heldentum und Heuchelei vor, die dazu aufruft, die durch die Organisationen geleistete *Wertearbeit* zu untersuchen. Anhand von zwei illustrierenden Fallbeispielen zeigen wir, wie organisationsinterne Wertearbeit zu nicht-intendierten Effekten führt: 1) Gerechtigkeitsorientierte Wertearbeit führt zur Professionalisierung von Expertenwissen. 2) Ökologie-orientierte Wertearbeit führt zur Entstehung von neuen Märkten für Standards, Zertifikate und Akkreditierungen.

**Abstract:** Sustainability discourses and organizations shape our society. We use insights from sociological neo-institutionalism to illuminate the role of organizations in the socio-ecological transformation of society. We put the focus on economic organizations that are confronted with a triad of values – environmental protection, societal justice, efficiency – in the sustainability debate. Seminal studies of neo-institutionalism argue that organizations implement values in a hypocritical and superficial way, while more recent research on institutional entrepreneurship conceptualizes organizations as heroic transformers of society. We propose an integrating perspective between heroism and hypocrisy that calls for an analysis of the organizations' value work. We mobilize two illustrative case studies to show how internal value work leads to unintended effects: 1) Justice-oriented value work leads to the professionalization of expert knowledge. 2) Ecology-oriented value work leads to the emergence of new markets for standards, certificates and accreditations.

**Autor\*innen:**

**Nadine Arnold** ist Oberassistentin am Soziologischen Seminar der Universität Luzern. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Organisations- und Wirtschaftssoziologie, des soziologischen Neo-Institutionalismus sowie der Soziologie der Bewertung. Empirisch befasst sie sich mit der Organisation von nachhaltigen Lebensmittelsystemen.

**Nadine.Arnold@unilu.ch**

**Hannah Mormann** ist Oberassistentin am Institut für Soziologie der Universität Luzern. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Organisationssoziologie, Professionssoziologie und Weltgesellschaftsforschung. Sie forscht empirisch zum Wandel von Themen in der Personalarbeit.

**Hannah.Mormann@unilu.ch**

Soziologie und Nachhaltigkeit

Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung

Ausgabe 8/2019, 5. Jahrgang

Eingereicht 18.06.2019 - Überarbeitet 30.09.2019 - Akzeptiert 08.10.2019

ISSN 2364-1282



Creative Commons-Lizenz

**Herausgeber:** Benjamin Görgen, Matthias Grundmann, Dieter Hoffmeister, Björn Wendt

**Redaktion:** Niklas Haarbusch

**Layout/Satz:** Frank Osterloh/Niklas Haarbusch

**Anschrift:** WWU Münster, Institut für Soziologie

Scharnhorststraße 121, 48151 Münster

Telefon: (0251) 83-25303

E-Mail: [sun.redaktion@wwu.de](mailto:sun.redaktion@wwu.de)

Website: [www.ifs.wwu.de/sun](http://www.ifs.wwu.de/sun)



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



## Einleitung

Nachhaltigkeitsdiskurse und Organisationen sind ubiquitär. Beide prägen unsere Gesellschaft. Organisationen sind als zentrale Akteure der modernen Gesellschaft ausgewiesen und als solche akzeptiert (Jäger/Schimank 2005, Meyer/Bromley 2013, Perrow 1991). Gleichzeitig können wir ein intensiviertes Interesse für Themen der Nachhaltigkeit beobachten, das sich auch in der Soziologie widerspiegelt (Henkel et al. 2017, Neckel et al. 2018). Das Ziel unseres Beitrages ist es, eine differenzierte Perspektive auf die Rolle von Organisationen in der Nachhaltigkeitsdebatte und dem sozial-ökologischen Transformationsprozess der Gesellschaft zu entwickeln. Dabei entschlüsseln wir, wie Organisationen in die Nachhaltigkeitsdebatte eingebunden sind und erklären, dass Organisationen den Transformationsprozess immer auch über nicht-intendierte Effekte mitformen.

Ein differenziertes Verständnis über die Rolle von Organisationen im sozial-ökologischen Transformationsprozess ist wichtig, denn Organisationen sind entscheidende Akteure für die Realisierung gesellschaftlicher Ziele (Etzioni 2009). Der Artikel fokussiert folglich, wie Organisationen mit der bedeutungsgeladenen und vielfältig interpretierten Idee der Nachhaltigkeit umgehen. Dabei geht es uns weniger um eine kritische Reflektion oder begriffliche Schärfung des Nachhaltigkeitsbegriffs. Dieser wichtigen Aufgabe haben sich in der Vergangenheit bereits andere soziologische Arbeiten angenommen (bspw. Farley/Smith 2013, Henkel et al. 2017, Neckel et al. 2018, Pufé 2012). Vielmehr nutzen wir Erkenntnisse des soziologischen Neo-Institutionalismus, um das reflexive Zusammenspiel zwischen Nachhaltigkeit und Organisation zu untersuchen. Vertreter neo-institutionalistischer Forschung haben die wachsende Anzahl an Organisationen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren und ihre Rolle als entscheidungs- und handlungsfähige Akteure

nachgezeichnet (bspw. Hasse 2018, Meyer/Jeperson 2000). Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) untersuchen beispielsweise anhand von Reformprojekten im öffentlichen Sektor die Organisationswerdung und die soziale Wirkmacht des Modells der formalen Organisation. Bromley und Meyer (2013) erklären die verschwimmenden Grenzen zwischen den Sektoren Staat, Wirtschaft und Wohlfahrt in der modernen Gesellschaft mit der Expansion des Organisationskonzeptes. Unserer Ansicht nach ist damit der Neo-Institutionalismus prädestiniert, um Organisationen auf der «Landkarte der Soziologie der Nachhaltigkeit» (Henkel et al. 2017: 8) sichtbar zu machen.

Nachhaltigkeit und der damit einhergehende gesellschaftliche Wandel sind allerdings nicht zentrales Thema neo-institutionalistischer Organisationsforschung. Die world polity-Forschung jedoch, die sich innerhalb des Neo-Institutionalismus im Umfeld von John W. Meyer entwickelt hat, zeichnet im Rahmen ihrer Generalthese einer weltweiten Ausbreitung westlicher Kultur- und Strukturmuster die Ausbreitung von zentralen Werten der Nachhaltigkeit empirisch nach (Boli/Thomas 1999, Krücken 2005). Während Nachhaltigkeit ursprünglich auf ein ressourcenökonomisches Prinzip verwiesen hat, dominiert in praxisorientierten Diskursen die Vorstellung eines Drei-Säulen-Modells, das die Notwendigkeit einer gleichzeitigen und gleichberechtigten Umsetzung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen betont (Pufé 2012). Nachhaltigkeit impliziert damit die Zirkulation von sozialen, ökologischen sowie ökonomischen Werten, die zusammen eine *Wertetrias* (Gerechtigkeit, Umweltschutz, Effizienz) formen. Aus der Perspektive der world polity-Forschung sind Organisationen bei der weltweiten Ausbreitung dieser Wertetrias sowohl Vermittler als auch Adressaten (Boli/Thomas 1999). Organisationen, unabhängig davon, ob es sich um öffentliche Verwaltungen, Wirtschaftsorganisationen oder Non-Profitorganisationen handelt, tragen ei-

nerseits zur Diffusion der Wertetrias bei und andererseits werden entsprechende Erwartungen an alle Organisationen adressiert. Soziale und ökologische Erwartungen werden also auch an gewinnorientierte Unternehmen gestellt, welche diese mit Hilfe von Management-Modellen, wie beispielsweise Diversity/Inclusion, Sustainability Management oder Corporate Social Responsibility (CSR) konzeptualisieren. Die world polity-Forschung verweist darüber hinaus auch auf eine Intensivierung von ökonomischen Erwartungen in Form von Markt- und Wettbewerbskonzepten (Crouch 2011, Djelic 2006), die auch an Non-Profitorganisationen adressiert werden, deren genuiner Zweck sozialer und/oder ökologischer Art ist (Hwang/Powell 2009, Maier et al. 2016). Kurzum, in der Gesellschaft ist die Wertetrias institutionalisiert. Die Beobachtung, dass in der Organisationsumwelt eine nicht zu ignorierende Wertetrias relevant ist, ist in diesem Artikel Startpunkt für die Untersuchung der organisationalen Umsetzung von Werten und den daraus resultierenden Effekten. Auf diese Weise versucht dieser Artikel eine gleichzeitige Beobachtungs- und Transformationsperspektive einzunehmen (Henkel et al. 2017). Den Fokus legen wir auf Wirtschaftsorganisationen. Im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte werden diese in besonderer Weise mit ökologischen und sozialen Erwartungen konfrontiert. Wir fragen: *Wie und mit welchen Folgen setzen Wirtschaftsorganisationen soziale und ökologische Werte um?* Wir gehen bei der Beantwortung dieser Frage davon aus, dass die Mitglieder einer Organisation und Artefakte eine besondere Rolle spielen. Wir verlagern damit den Untersuchungsfokus, der in der world polity-Forschung vor allem auf der Ebene globaler Nachhaltigkeitsdiskurse stattfindet und die Ausbreitung entsprechender Werte analysiert, auf eine Meso-Ebene, um Organisationen und die Art und Weise ihrer Adaption und Implementierung der Idee der Nachhaltigkeit in das Zentrum zu rücken.

Für die Untersuchung des organisationalen Umgangs mit der Wertetrias und den daraus resultierenden Effekten ist, die im Neo-Institutionalismus herausgestellte, Responsivität von Organisationen auf organisationsexterne Erwartungen zentral. In ihrem programmatischen Aufsatz rücken Meyer und Rowan (1977) vom technisch-funktionalistischen Paradigma in der Organisationsforschung ab und argumentieren, dass formale Organisationsstrukturen nicht primär die Funktion einer möglichst effizienten Problembearbeitung innerhalb einer Organisation erfüllen. Sie erklären, dass Organisationen, egal in welchem Umfeld sie agieren oder in welcher Situation sie sich befinden, aus Gründen der Legitimität gesellschaftlich akzeptierte Ideen und Werte in ihren formalen Strukturen aufgreifen und sich als Folge davon angleichen. Hierzu schreibt John W. Meyer:

„It seems obvious that organizing ideas linked to central rationalistic values travel better than ideas less linked to these highly legitimated goals. Organizations are to produce outcomes rationally, efficiently, and effectively: this is centrally legitimated in terms of the Western, and now world, project of progress“ (Meyer 1996: 250).

Das im Zitat beschriebene Fortschrittsprojekt orientiert sich nicht mehr einzig am wirtschaftlich begründeten Wert der Effizienz, sondern eben auch an sozialen und ökologischen Zielen, die im Projekt der Nachhaltigkeit kumulieren. Dieses Projekt verfügt über Temporalität, denn es bezieht sich immer auch auf die Gestaltung unserer Zukunft (Neckel et al. 2018). Diesem Fortschrittsprojekt, so die neo-institutionalistische Grundthese, müssen Organisationen zustimmen und sich anpassen, um die für das organisationale Überleben notwendige Legitimität zugesprochen zu bekommen (DiMaggio/Powell 1983, Meyer/Rowan 1977).

In der neo-institutionalistischen Forschung finden sich unterschiedliche Erklärungen über die Art und Weise, wie Organisationen gesellschaft-

liche Erwartungen, wie beispielsweise die oben genannte Wertetrias, umsetzen und realisieren. Wir argumentieren, dass diese Erklärungen entlang eines Kontinuums zwischen den Polen *Heldentum* und *Heuchelei* eingeordnet werden können, denn entweder wird die Wirkung für die sozial-ökologische Transformation überschätzt oder unterschätzt. Vor dem Hintergrund dieses Ordnungsvorschlags, präsentieren wir eine integrierende Perspektive, die unterschiedliche Erklärungsstrategien miteinander vereinbaren kann, weil sie den Fokus auf Aktivitäten innerhalb der Organisationen, nämlich die durch die Organisationen geleistete *Wertearbeit* richtet. Diese Wertearbeit betrifft bestimmte Organisationsmitglieder und -gruppen und die von ihnen erzeugten Artefakte. Bezugnehmend auf Karl E. Weicks *The Social Psychology of Organizing* (1979) richten wir den Blick stärker auf Prozesse und weniger auf Strukturen der Organisation (vgl. auch Czarniawska 2008: 16 ff.). Mit anderen Worten konzentrieren wir uns auf das Organisieren selbst und fokussieren uns dabei auf die Rolle einzelner Mitglieder bzw. Mitgliedergruppen und die von ihnen hergestellten Artefakte im Prozess des Organisierens. Dies tun wir anhand von zwei komplementären Fallbeispielen.

Um der Vernachlässigung der sozialen Dimension in Nachhaltigkeitsdebatten entgegenzuwirken (Grundmann 2016), beschäftigt sich das erste Beispiel mit dem sozialen Wert der Gerechtigkeit und seiner Umsetzung im Kontext von Wirtschaftsorganisationen. Diese wird maßgebend durch eine Gruppe von Organisationsmitgliedern orchestriert, nämlich Personalexperthen. Im zweiten Beispiel steht der ökologische Wert des Umweltschutzes im Zentrum. Dieser Wert wird von Organisationen oft durch die Mobilisierung von Artefakten – Umweltstandards – umgesetzt. Für beide Fälle beleuchten wir die gesellschaftlichen Effekte der organisationalen Werteorientierung, die im Vergleich zu Effekten individueller Werteorientierungen (z.B. von Konsumenten) bislang

weniger Beachtung gefunden hat (bspw. Dubuisson-Quellier 2013).

Für die Nachhaltigkeitsdebatte ist die gewählte genuin organisationstheoretische Perspektive deshalb interessant, weil damit Organisationen in den Fokus gesellschaftlicher Transformationsprozesse rücken. Wir schlagen ein organisationstheoretisch informiertes Untersuchungsdesign vor, um die Effektivität von Organisationen in sozial-ökologischen Transformationsprozessen zu untersuchen. Angesichts der Durchdringung der modernen Gesellschaft mit Organisationen (bspw. Jäger/Schimank 2005) ist das vorgeschlagene Konzept der Wertearbeit, mit dem Organisationsmitglieder (bzw. Mitgliedergruppen) und die von ihnen erzeugten Artefakte in den Vordergrund rücken, für die sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung nicht nur theoretisch instruktiv, sondern vor allem empirisch plausibel.

Im nächsten Abschnitt diskutieren wir zwei in der neo-institutionalistischen Forschung prominente Konzepte (Entkopplung und institutionelles Unternehmertum) und entwickeln darauf aufbauend eine integrierende Perspektive auf Organisationen und deren Rolle im Prozess einer sozial-ökologischen Transformation. Die von uns vorgeschlagene Forschungsperspektive illustrieren wir im zweiten Abschnitt anhand von zwei Fallbeispielen. Wir schließen unseren Beitrag mit einer Diskussion über den Gewinn neo-institutionalistischer Einsichten für die Nachhaltigkeitsforschung.

## 1. Zwischen Unterschätzung und Überschätzung von Organisationen

Ausgehend vom wohl meist rezipierten neo-institutionalistischen Argument, das besagt, dass Organisationen institutionalisierten Erwartungen

nur oberflächlich auf ihrer Schauseite Folge leisten, ist davon auszugehen, dass Wirtschaftsorganisationen kaum einen förderlichen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation leisten. Demgegenüber hat die jüngere Forschung, die sich rund um das Thema *Entrepreneurship* gebildet hat, eine weit positivere Sicht auf den potenziellen Beitrag von Organisationen für eine nachhaltigere Gesellschaft entwickelt. Wir diskutieren beide Ansätze nacheinander und beginnen mit dem jüngeren Forschungsstrang, der Organisationen als mögliche Helden einer sozial-ökologischen Transformation konzeptualisiert.

*Entrepreneurship* bedeutet nicht bloß die Gründung von Unternehmen und die effiziente Nutzung von Ressourcen. Der wirtschaftswissenschaftliche Begriff umfasst darüber hinaus auch kreative Elemente wie die Identifizierung von (Markt-)Chancen, die Entwicklung neuer (Geschäfts-)Ideen und deren Umsetzung in Form von neuen Geschäftsmodellen. Seit Beginn der 1980er Jahre hat sich die *Entrepreneurship*-Forschung erheblich intensiviert. Ausdruck findet diese Intensivierung in einer Vielzahl von Veröffentlichungen zu *Entrepreneurship*-Themen sowie in einer steigenden Anzahl von Lehrstühlen und Professuren an Hochschulen, die der *Entrepreneurship*-Forschung und Gründerausbildung gewidmet sind. Inzwischen werden sogar verschiedene Teilgebiete differenziert. Dazu zählen neben *Corporate Entrepreneurship* (unternehmerisches Verhalten der Gesamtorganisation) auch *Social und Sustainable Entrepreneurship* (soziales und nachhaltiges Unternehmertum) oder *Eco-Entrepreneurship* (ökologieorientierte Innovationen) und *Gender Entrepreneurship* (Gründungsstudien mit Geschlechterbezug). Auch in der sozial- und organisationswissenschaftlichen Forschung ist das wirtschaftswissenschaftliche Konzept von *Entrepreneurship* vielfach aufgegriffen worden. So ist in empirischen Studien die Rede von „political, institutional, or cultural entrepreneurship“ (Fligstein/ McAdam 2012: 178ff.). Dabei wird in

materialreichen Forschungsarbeiten die Bedeutung von einzelnen Personen und Gruppen für sozialen Wandel auf unterschiedlichen Gebieten aufgezeigt (Fligstein 2001, Garud et al. 2007, Levy/Scully 2007). Vertreter des neo-institutionalistischen Forschungsprogramms haben vor allem Organisationen als *institutional entrepreneurs* bzw. *corporate entrepreneurs* (Phillips/ Tracey 2007) identifiziert. So untersuchen Durand und McGuire (2005) die Domänenenerweiterung von Akkreditierungsorganisationen und Greenwood und Suddaby (2006) die Rolle der großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen, um neue Beratungsdienstleistungen für Organisationen zu entwickeln. Garud et al. (2002) illustrieren die Kreativität und politischen Fähigkeiten von organisationalen Akteuren bei der Entwicklung technischer Standards am Beispiel der Sponsoring-Aktivitäten eines Technologieherstellers.

Institutionelles Unternehmertum wird in der Forschungsliteratur typischerweise in einem positiven Licht dargestellt und symbolisiert Ideale von Fortschritt und Innovation (Maguire et al. 2004, Rao 1998). Nur wenige Studien beschäftigen sich auch mit der dunklen Seite des institutionellen Unternehmertums. Dazu zählen beispielsweise Khan et al. (2007), die am Beispiel von Kinderarbeit die Funktionsweise von Macht illustrieren, die eingesetzt wird, um von moralisch-problematischen Produktionsprozessen abzulenken und Aufmerksamkeit für scheinbar fortschrittliche und gutartige institutionelle Reformen zu schaffen.

Die neo-institutionalistische Denkfigur des *institutional entrepreneurs*, die Organisationen als förderliche Transformatoren von Gesellschaft hervorhebt (DiMaggio 1988, Leca et al. 2008) überschätzt die Rolle von Organisationen für gesellschaftlichen Wandel. Denn hier wird davon ausgegangen, dass Organisationen und insbesondere ihre Manager als *change agents* auftreten und auf entscheidende Weise auch soziale

und ökologische Innovationen fördern und durchsetzen können (Hampel et al. 2017). Das „Heldentum von Unternehmern“ relativiert sich aus einer soziologischen Perspektive allerdings erheblich. So ist unternehmerisches Handeln keinesfalls bloß eine Disposition oder Qualität eines Einzelnen. Die Möglichkeit, *entrepreneur* zu werden, hängt auf entscheidende Weise von sozialen Konstellationen wie Position, Status und Dynamik in (organisationalen) Feldern ab (Abrahamson/ Fairchild 1999, Aldrich 2002, Fligstein/ McAdam 2012). Unternehmerisches Handeln ist zwar zielgerichtet, aber nicht unbedingt direkt beabsichtigt. Da organisatorische Ziele und Missionen in Frage gestellt und neu gestaltet werden, entdecken Akteure oft ihr Interesse „on the fly“ und Ziele und Strategien werden entsprechend (re-)formuliert (Hwang/Powell 2005: 180).

Auffällig ist, dass es vor allem Fachleute und Experten sind, die als wichtige institutionelle Unternehmer identifiziert werden (bspw. Hargadon/ Douglas 2001). Hwang und Powell (2015) unterstreichen die Bedeutung von Expertenwissen und ziehen darüber hinaus eine Verbindung zur Rolle von Standards und Prozessen der Standardisierung:

„In much contemporary research professionals and experts are identified as key institutional entrepreneurs, who rely on their legitimated claims to authoritative knowledge or particular issue domains. (...) Similarly, the standardization literature points out how experts, on the basis of scientific and technological knowledge, espouse and proselytize standards that are thought to improve various aspects of human conditions and how readily advice is followed voluntarily“ (ebd. 202).

Während die Entrepreneurship-Forschung dazu tendiert die Rolle von Organisationen für gesellschaftlichen Wandel zu überschätzen, scheinen die neo-institutionalistischen Klassiker ihre Rolle eher zu unterschätzen. Verknüpft ist diese Sichtweise mit dem Konzept der Entkopplung von organisationalen Formal- und Aktivitätsstrukturen. Bezugnehmend auf den wegweisenden Beitrag

von Meyer und Rowan (1977) argumentieren Vertreter des neo-institutionalistischen Ansatzes, dass Organisationen gesellschaftlich akzeptierte Werte lediglich oberflächlich umsetzen und eine *heuchlerische* Schauseite (Brunsson 1989) aufbauen. Die Erzielung von Legitimität durch die Adaption formal-rationaler Strukturen steht in dieser theoretischen Perspektive im Vordergrund. Indem Organisationen Erwartungen aus der gesellschaftlichen Umwelt erfüllen und ihre Organisationsstrukturen entsprechend angleichen, verschaffen sie sich Legitimität und erhöhen ihre Überlebenschancen. Meyer und Rowan (1977), die formale Organisationsstrukturen als zeremoniell und mythenhaft beschreiben, gehen entsprechend davon aus, dass Organisationen Formalstrukturen als „prefabricated formula“ und „packaged codes“ (ebd.) aus ihren institutionellen Umwelten übernehmen. Es geht also nicht darum, wie Formalstrukturen effektiv zur Bewältigung von Aufgaben beitragen. Formalstrukturen und deren zeremonielle Übernahme signalisieren vor allem die Übereinstimmung der Organisation mit gesellschaftlich institutionalisierten Organisationsbildern. Um bestehende Inkonsistenzen zwischen Umwelterwartungen und Erfordernissen der organisationsinternen Problembearbeitung abzumildern, entkoppeln Meyer und Rowan zufolge Organisationen ihre formalen Strukturen von ihren Aktivitätsstrukturen. Demgemäß tragen Organisationen kaum zu einer sozial-ökologischen Transformation bei, weil Werte wie Umweltschutz und soziale Gerechtigkeit nur in der Formalstruktur adaptiert werden und Organisationen diese in ihrem Alltagshandeln ignorieren.

Die These der Entkopplung und die damit verbundene Heuchelei von Organisationen gegenüber ökologisch- und sozial motivierten Erwartungen wird in aktuelleren empirischen Arbeiten immer seltener aufgestellt. Ein wichtiger Grund dafür ist darin zu sehen, dass selbst die zeremonielle Einführung von Konzepten und formalen Strukturen

auch unbeabsichtigt eine Kette von Reaktionen auslösen und institutionalisierte Modelle lokal und kontextbedingt übersetzt werden (Czarniawska/Sevón 2005, Czarniawska-Joerges/Sevón 1996). Darüber hinaus merken Bromley und Powell (2012) an, dass Organisationen aufgrund von gesteigerten Transparenzanforderungen (Strathern 2000) und dem Glauben in Audits (Power 1997) zunehmend gefordert sind, die tatsächliche Umsetzung gesellschaftlicher Werte glaubwürdig nachzuweisen. Das heißt, Entkopplung als organisationale Lösung um divergierende Erwartungen aus der Innen- und Aussenwelt von Organisationen zu erfüllen, wird nicht mehr länger als Option und zentraler Untersuchungsgegenstand erachtet. Vielmehr hat sich der Fokus verschoben auf eine mögliche Entkopplung zwischen Mittel und Zweck. Als eine Mittel-Zweck-Entkopplung („means-end decoupling“) bezeichnen Bromley et al. die schwachen und mitunter obskuren Verbindungen von Praktiken mit den Hauptzielen einer Organisation (Bromley et al. 2012: 470).

Meyer und Rowans Idee der Entkopplung wurde primär auf die Kluft zwischen *policy und practice* bzw. Formal- und Aktivitätsstrukturen betrachtet, doch diese Diskrepanz ist nicht ihr einziger Ausdruck. In der Tat war die ursprüngliche Diskussion über die Entkopplung in Organisationen viel breiter (Bromley et al. 2012). So beinhaltet das Grundlagenpapier von Meyer und Rowan eine Reihe von Möglichkeiten der Entkopplung.

„Structural elements are only loosely linked to each other and to activities, rules are often violated, decisions are often unimplemented, or if implemented have uncertain consequences, technologies are of problematic efficiency, and evaluation and inspection systems are subverted or rendered so vague as to provide little coordination“ (Meyer/Rowan 1977: 343).

Diesen unterschiedlichen Varianten der Entkopplung wird im Forschungsprogramm des Neo-Institutionalismus zu wenig Beachtung geschenkt. Um diese verschiedenen Varianten

greifen zu können, muss der Fokus auf Mikroprozesse des Organisierens gelegt werden, weil diese bestimmen, ob und inwiefern Praktiken zur Routine im Organisationsalltag werden oder weitgehend Schaufensterdekoration bleiben. Meyer und Rowan haben in ihrem Aufsatz jedoch einen makrosoziologischen Ansatz vorgeschlagen, der naturgemäß begrenzt ist, wenn es darum geht, konkrete Aktivitäten und Akteurskonstellationen innerhalb von Organisationen zu untersuchen. Deshalb erfährt der Leser auch kaum etwas über die Strukturen, die hinter der dekorativen Fassade der Formalstrukturen liegen und es wird lediglich darauf hingewiesen, dass Organisationen auf „practical considerations“ (Meyer/Rowan 1977: 357) reagieren und entsprechend handeln.

In diesem Artikel wollen wir diese Mikroprozesse des Organisierens beleuchten, um eine differenzierte Perspektive auf die Rolle von Organisationen in der sozial-ökologischen Transformation zu entwickeln, die sowohl einen heuchlerischen Umgang als auch heldenhaftes Wirken von Organisationen in Betracht zieht. Dazu schlagen wir vor, den Blick auf das tatsächliche Engagement von Mitgliedern und einzelnen Mitgliedergruppen mit sozialen und ökologischen Werten zu legen. Dieses durch Organisationsmitglieder geleistete Engagement bezeichnen wir als *Wertearbeit*, die aufgrund der Verdinglichung von Arbeit (Pfeiffer 2010; Rammert 1982) immer auch die Bearbeitung und Nutzung von Artefakten beinhaltet. Wertearbeit umfasst folglich die von Mitgliedern geleistete Arbeit zur Umsetzung und Artikulation von Nachhaltigkeitserwartungen und die dabei eingesetzten Artefakte wie Formulare, Broschüren, Richtlinien.

Wertearbeit wird zwar organisationsintern von Mitgliedern und über Artefakte geleistet, doch ist davon auszugehen, dass sie immer auch zu organisationsexternen und nicht intendierten Effekten führt. Diese Effekte sind Gegenstand der nachfolgenden Auseinandersetzung mit zwei

Beispielen für sozial und ökologisch motivierte Wertearbeit in Organisationen.

## 2. Wertearbeit in Organisationen und ihre gesellschaftlichen Effekte. Zwei Beispiele

Um die Wertearbeit von Organisationen und ihre Effekte näher bestimmen zu können, schlagen wir ein zweistufiges Untersuchungsdesign vor. Erstens, muss untersucht werden, welche Organisationsmitglieder involviert sind. Um zu untersuchen was Wertearbeit leistet, müssen wir also untersuchen *wer* Wertearbeit in Organisationen leistet. Zweitens, muss erforscht werden, *wie* sich Wertearbeit materialisiert, manifestiert und objektiviert. Dabei geht es um die Identifizierung organisationaler Artefakte (z.B. Broschüren, Produkte), die ein zentrales Ergebnis organisationsinterner Wertearbeit sein können.

### *Experten für Werte der Fairness und Chancengleichheit. Diversity Management als Thema moderner Personalarbeit*

In vielen Wirtschaftsorganisationen und anderen Organisationstypen ist Diversity Management fester Bestandteil des Personalwesens. Darüber hinaus zählt Diversity zu einem wichtigen Bestandteil von Mission Statements und Leitbildern von Organisationen. In dem Managementkonzept Diversity geht es darum, ein möglichst breites Spektrum an individuellen Merkmalen von Organisationsteilnehmenden für die Erreichung von Organisationszielen zu nutzen (Hanappi-Egger/Bendl 2015, Hasse/Mormann 2017). Um die Vielfalt von Individuen als strategischen Vorteil für die Organisation zu nutzen, berücksichtigt das Konzept Diversity sowohl den ethnischen Hintergrund, das Geschlecht, die Religionszugehörigkeit, die sexuelle Orientierung oder eine Behinderung. Darüber hinaus werden in das ökonomische Kalkül von Diversity Management

mittlerweile zahlreiche andere individuelle Merkmale einbezogen. Dazu gehören beispielsweise Elternschaft, Lebensentwürfe und -stile sowie Dauer der Betriebszugehörigkeit und hierarchische Position.

Der historische Hintergrund für die Entstehung des Managementkonzeptes ist die Bürgerrechtsbewegung in den USA der 1960er Jahre, die sich gegen rassistische Diskriminierung einsetzte. Die Politik reagierte auf die Bürgerrechtsbewegung mit verschiedenen Anti-Diskriminierungsmaßnahmen und -gesetzen. Gesetzliche Erlasse zielten zunächst darauf ab, die Benachteiligung aufgrund von Rassenzugehörigkeit durch eine aktive Politik der Bevorzugung (Affirmative Action) auszugleichen. Kurze Zeit später wurde gesetzlich festgeschrieben, dass Unternehmen Frauen und Männern für die gleiche Arbeit auch der gleiche Lohn zu zahlen sei. Die Equal Opportunity-Programme bedeuteten für alle Organisationen in den USA das Risiko einer gerichtlichen Auseinandersetzung mit Arbeitnehmenden und möglicherweise neben der schlechten Publicity hohe Prozesskosten und Entschädigungszahlungen im Falle nachgewiesener Ungleichbehandlung.

Frank Dobbin (2009) zeigt in seiner Forschung zur Entstehungsgeschichte von Diversity Management, dass Aufgaben, die ursprünglich in Organisationen eingeführt worden waren, um gesetzliche Bestimmungen zur Wahrung von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit nachzukommen und als Organisation nicht verklagt zu werden, zusehends ein Eigenleben entwickelten. Dabei spielten eine Gruppe von Organisationsmitgliedern eine zentrale Rolle. Statt Juristen das Feld zu überlassen, setzten Personalexperten Affirmative Action (AA) und Equal Employment Opportunity (EEO) auf ihre Agenda und nutzten ihr bürokratisches Wissen und ihre Fähigkeiten, um ihre Kompetenzen innerhalb von Organisationen stark zu erweitern. Sie ergriffen

diese Möglichkeit, die sich aus der Tatsache ergab, dass die gesetzlichen Erlasse zur Anti-Diskriminierung in einer abstrakten und vagen Sprache formuliert waren (Edelman et al. 2011).<sup>1</sup> Die gesetzliche Situation und mögliche Interpretationen von Gesetzen diskutierten Personalexperten in Fachdiskursen. Statt Neuerungen im Personalmanagement vor möglicher Konkurrenz zu schützen, bewarben Personalexperten ihre für Affirmative Action und Equal Opportunity entwickelten Maßnahmen proaktiv als Best Practices in Wirtschaftsmagazinen und Fachzeitschriften, auf Konferenzen und professionellen Netzwerken (Edelman 1990, Edelman 1992, Edelman/Suchman 1997, Sutton et al. 1994).

Die Anti-Diskriminierungsgesetze in den 1960er Jahren waren von den betroffenen Unternehmen und den dort angestellten Personalexperten und -expertinnen zunächst als staatliche Einmischung in organisationsinterne Angelegenheiten kritisiert worden. Im Fokus der Arbeit von Personalexperten stand zunächst der Schutz ihrer Arbeitgeber vor Diskriminierungsvorwürfen und gerichtlichen Auseinandersetzungen mit (potenziellen) Mitarbeitenden. Um ihre Lösungen als angemessene Antwort auf mehrdeutige Gesetze zu präsentieren und ihren Arbeitgebenden von ihrem Nutzen zu überzeugen, formulierten die Personalexperten ihre Lösungen und Strategien in einer rationalistischen Sprache und setzten auf eine Managementrhetorik (Edelman et al. 2001). Dabei rückten sie den Effizienz-Gedanken bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen für Chancengleichheit in den Vordergrund und verwiesen auf unmittelbare wirtschaftliche Vorteile einer divers zusammengesetzten Belegschaft. Die Frage sozialer Gerechtigkeit rückte zunehmend in den Hintergrund.

Innerhalb von Organisationen hätte die Zuständigkeit für das Thema Anti-Diskriminierung eigentlich auch von Juristen übernommen werden können. Interessanterweise setzten jedoch Personalexperten und -expertinnen Chancengleichheit auf ihre Agenda. Sutton und Dobbin (1996) legen dar, dass diese zwei Expertengruppen unterschiedliche Rollen im Prozess der Institutionalisierung von Chancengleichheit spielten. Die Gruppe der Personalfachleute charakterisieren sie in diesem Zusammenhang als „Entdecker“ und die Arbeitsrechtspezialisten als „Siedler“ (ebd. 808). Die Gruppe der Personalfachleute handelt unternehmerischer und wendet auch unerprobte Praktiken an, so argumentieren Sutton und Dobbin, weil Personalberufe nicht bestimmten Lehrmeinungen gegenüber oder professionellen Standards verpflichtet sind. Juristen und Juristinnen hingegen gelten als etablierte Profession, die eher konservativ agiert und langsamer reagiert, wenn es darum geht, neue Ideen aus der Organisationsumwelt aufzunehmen.

Die Personalfachleute setzen bei der Entwicklung der ersten EEO-Programme auf drei Bausteine der klassischen Personalarbeit: Arbeitsverträge, Rekrutierung und Weiterbildung. Sie überarbeiteten die Vertragsklauseln in Arbeitsverträgen, die bislang die Benachteiligung von Gewerkschaftsmitgliedern verboten hatten. In den neu entwickelten Rekrutierungsprogrammen konzentrierten sich die Personalexperten und -expertinnen auf Schulen und Colleges, die vor allem von Mitgliedern der schwarzen Bevölkerung besucht wurden. Managementtrainingsprogramme für Schwarze, Hispanics und Frauen wurden ins Leben gerufen, die zuvor nur für weiße Männer zugänglich waren. Im Zuge der Umsetzung von EEO-Vorgaben konnten die Personalexperten und -expertinnen personalpolitische Verfahren und Instrumente recyceln und weiterentwickeln. Einstellungstests, Stellenausschreibungen, Stellenbeschreibungen, Leistungsbewertungen und Gehälter-Tabellen

1 Am Beispiel von US-Bürgerrechten und Richtlinien zum Konsumentenschutz illustriert Edelman und Talesh (2011), wie die Mehrdeutigkeit von Gesetzen Raum für die soziale Konstruktion ihrer Bedeutung in der Organisationspraxis schafft.

erhielten gleichzeitig einen zusätzlichen Anwendungsbereich. Fast jedes Format und Formular aus ihrem bürokratischen Arsenal hielten die Personalfachleute für geeignet, um als Maßnahme für Chancengleichheit eingesetzt zu werden. Dobbin formuliert dies so: „[P]ersonnel experts defined discrimination as the absence of formal systems for placing and evaluating“ (2009: 131).

Unabhängig davon, welche Effekte einzelne Maßnahmen für die Chancengleichheit und Fragen der Fairness in Organisationen faktisch haben (für Effekte siehe Dobbin et al. 2015, Dobbin/Kalev 2018), können über Organisationsgrenzen hinausgehende Effekte der organisationalen Bearbeitung von Werten festgestellt werden. Dazu zählt einerseits die Entwicklung eines globalen Managementkonzeptes, in dem Chancengleichheit mit Effizienz-Gedanken verknüpft wird. Ausdruck findet dies u.a. in sogenannten Business Cases und in einem System von Indikatoren und Kennzahlen zur Messung von Diversity (Mensi-Klarbach 2012). Andererseits kann die zunehmende Professionalisierung von Personal-experten und -expertinnen auf der Grundlage von Diversity Management beobachtet werden. So zeichnet Dobbins (2009) Arbeit nach, wie sich die Zusammensetzung des Personals in den Personalabteilungen von Wirtschaftsorganisationen von einer Mehrheit gewerkschaftlich ausgerichteter weißer Männer hin zu einem Bollwerk weißer, gut ausgebildeter Frauen veränderte. Diese Feminisierung der Personalarbeit führte dazu, dass auch das Themenspektrum moderner Personalarbeit erweitert wurde. Auf die Agenda gesetzt wurde bspw. „das familienfreundliche Unternehmen“, der Schutz vor sexueller Belästigung und Konzepte wie Work-Life-Balance und Life-Domain-Management.

### *Die Zertifizierung von ökologischem Handeln durch Organisationen und die Entstehung neuer Märkte*

Wie können Wirtschaftsorganisationen ihr umweltfreundliches Engagement gegenüber Kunden, Zulieferern oder aber auch Konkurrenten und staatlichen Behörden nachweisen? Die Implementierung von Umweltstandards ist eine – wenn nicht die meistgewählte – Form, um ökologisches Handeln unter Beweis zu stellen. Zentrales Merkmal von Umweltstandards ist ihre Freiwilligkeit (Brunsson/Jacobsson 2000). Die Umweltnormenreihe ISO 14000, die durch die International Organization for Standardization entwickelt wird und das Aufkommen eines Nachhaltigkeitsparadigmas symbolisiert (Murphy/Yates 2009: 46-88) erhält von Wirtschaftsorganisationen besonders große Beachtung. Seit seiner Entstehung findet der Umweltmanagementstandard kontinuierlich mehr Anwendung (Heras-Saizarbitoria/Boiral 2013). Im Jahr 2018 haben ihn mehr als 300.000 Organisationen befolgt (ISO 2019). Entscheidend ist, dass der Standard organisationsinterne Prozesse (und nicht die Produkte oder Dienstleistungen der Organisationen) reguliert, weshalb ISO 140001 von unterschiedlichsten Organisationstypen umgesetzt werden kann. Das heißt, der Umweltstandard ermöglicht einem jedem Unternehmen seine ökologische Wertorientierung nach außen auszuweisen.

Zeitgleich mit der Entwicklung der Umweltnormenreihe ISO 14000 sind seit den 1990er Jahren viele Nachhaltigkeitsstandards mit einem spezifischeren Fokus (bspw. Energieeffizienz, Ökologie oder Vogel- und Delfinfreundlichkeit) aufgekommen. Diese Standards führen das Nachhaltigkeitsparadigma in gewählte Industrien (bspw. Agrar- Beleuchtungs- oder Fischindustrie) ein und werden von den dort operierenden Wirtschaftsorganisationen adaptiert und implementiert. Grundsätzlich können diese

Nachhaltigkeitsstandards sowohl soziale wie auch ökologische Ziele fokussieren, doch dominieren hierpassend zur allgemeinen Vernachlässigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit (Grundmann 2016) klar ökologisch-orientierte Standards (Boström 2012). Die in der Literatur nachgezeichnete Vervielfachung von Nachhaltigkeitsstandards (Arnold 2019a) ist darauf zurückzuführen, dass Wirtschaftsorganisationen mit Hilfe von Umweltstandards Forderungen nach Nachhaltigkeit mit ihrer ökonomische Orientierung vereinbaren können (Wiegand 2018).

Innerhalb von Wirtschaftsorganisationen materialisiert sich die ökologisch-motivierte Arbeit folglich oft durch die Implementierung von Standards. Diese Standards sind Artefakte, die Bedeutungen zwischen Kontexten und Akteuren hin- und hertragen und dabei immer auch mitformen (Arnold 2019b). Die Entwicklung von Standards setzt bekanntlich Expertenwissen voraus (Jacobsson 2000), wobei auch die Anwendung von Standards spezialisiertes Wissen bedingt. Dieses manifestiert sich gewöhnlich in der Profession der Qualitätsmanager und -managerinnen, die nicht nur in Wirtschaftsorganisationen, sondern beispielsweise auch in Hochschulen vorzufinden sind (Hahn/Wagner 2016).

Die Umsetzung von Umweltstandards ist aufwändig, denn impliziert die Umsetzung von Standards immer auch Kontrollen – sogenannte Audits – die von Wirtschaftsorganisationen vorbereitet, durchgeführt und bezahlt werden müssen. Auf der Grundlage dieser Kontrollen, die gewöhnlich durch gewinnorientierte und spezialisierte Zertifizierungsorganisationen durchgeführt werden, erhalten die Unternehmen das Zertifikat (Gustafsson/Tamm Hallström 2013; Loconto/Busch 2010). Dieses Zertifikat – ein weiteres Artefakt – rechtfertigt und beweist die ökologische Wertorientierung von Unternehmen. Es wird vergeben von Auditoren, die für Zertifizierungsor-

ganisationen arbeiten und sich auf die Kontrolle von Standardumsetzungen spezialisiert haben. Weil aber auch dieser Professionsgruppe nicht vorbehaltlos vertraut werden kann, werden auch sie und ihre Zertifizierungsorganisationen auf ihre Rechtmäßigkeit hin geprüft. Diese Kontrollen werden als Akkreditierungen ausgewiesen und meist durch staatliche Behörden ausgeführt (Gustafsson/Tamm Hallström 2018, Loconto/Busch 2010)

Die mit den Umweltstandards einhergehenden Kontrollmechanismen (Zertifizierung und Akkreditierung) haben eine standardkonforme Umsetzung zum Ziel. Eine oberflächliche Umsetzung, wie sie das neo-institutionalistische Konzept der Entkopplung vorsieht und für die Implementierung von Standards auch diskutiert wird (bspw. Giuliani et al. 2017, 2017, Tempel/Walgenbach 2007), soll demnach durch ausgeklügelte Kontrollmechanismen unterbunden werden. Aufgrund dieser Ausprägung von Kontrollen wird das Feld der Umweltstandards immer wieder als Ausdruck der von Power (1997) beschriebenen Audit Society ausgewiesen (bspw. Wiegand 2018). Dabei sind Wirtschaftsorganisationen darin bestrebt die Standards möglichst regelkonform umzusetzen, damit sie die Kontrollen erfolgreich bestehen und das wertgenerierende Zertifikat erhalten. Weil die Freiheitsgrade in der standardorientierten Wertearbeit entsprechend eingeschränkt sind, lautet die zentrale Frage nicht mehr ob und wie die Unternehmen ihre Aktivitäts- von der standardorientierten Formalstruktur entkoppeln, sondern vielmehr, ob die Umsetzung tatsächlich zur Realisierung der propagierten Zwecke führt (Bromley/Powell 2012). Die Untersuchung von Mittel-Zweck-Entkopplungen ist entscheidend für die Verbesserung unseres Wissens über die Wirkung von Nachhaltigkeitsstandards (Wijen 2014), doch wollen wir hier die Effekte der organisationalen Wertearbeit mit Umweltstandards beleuchten.

Während die intensivierten Kontrollmechanismen den Interpretationsspielraum bei der Umsetzung von Umweltstandards drastisch einschränken, eröffnet die Vielfalt von Umweltstandards für Wirtschaftsorganisationen neue Gestaltungsmöglichkeiten. Denn die Wirtschaftsorganisationen können darüber entscheiden, welche der freiwilligen Standards sie nachfragen und umsetzen wollen. Selbstverständlich sind aufgrund des steigenden Angebots von Umweltstandards, die entsprechenden Wahlmöglichkeiten gestiegen. Über die Wirkung dieser Vervielfachung auf die sozial-ökologische Transformation fehlen wissenschaftliche Erkenntnisse, doch identifizieren soziologische Arbeiten die Entstehung von neuen Märkten als zentralen, nicht intendierten Effekt. Es ist insbesondere die Entstehung von Märkten für Umweltstandards, die soziologisch nachgezeichnet wurde (Arnold/Hasse 2015; Fouilleux/Loconto 2017; Reinecke et al. 2012).

### 3. Diskussion: Neo-institutionalistische Einsichten für eine sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung

Dieser Artikel zielte darauf ab, die Rolle von Organisationen in der sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft besser zu verstehen. Wir haben gezeigt, dass das neo-institutionalistische Programm für die Untersuchung von Organisationen in der sozial-ökologischen Transformation zwar prädestiniert ist, jedoch äußerst heterogene Konzeptualisierungen hervorbringt, die zwischen den Polen Heldentum und Heuchelei schwanken. Unsere integrierende Perspektive, die den Fokus auf die sogenannte Wertearbeit von Organisationen legt, nimmt beide Argumentationsstränge auf und verbindet diese. Mit einem Fokus auf die von Mitgliedern bzw. Expertengruppen innerhalb von Organisationen geleistete und über Standards zum Ausdruck

gebrachte Wertearbeit kann gezeigt werden, dass Organisationen ihre Kernaktivitäten von der institutionalisierten Wertetrias *entkoppeln* können. Darüber hinaus können sich Organisationen und ihre Mitglieder auch *heldenhaft* für gesellschaftliche Werte einsetzen. Entscheidend ist, dass die Wertetrias für Organisationen Arbeit bedeutet. Wertearbeit betrifft sowohl innerbetriebliche Handlungen und Entscheidungen als auch die Entwicklung rhetorischer Strategien, die darauf abzielen, gesellschaftlich akzeptierte Werte in den Organisationsalltag zu integrieren und dies auch nach außen hin sichtbar zu machen. Mit der Idee der Wertearbeit kann, so argumentieren wir, ein realistischeres Verständnis über die Rolle von Organisationen gezeichnet werden, welches zu einer Relativierung neo-institutionalistischer 'Extrem'-Vorstellungen beiträgt.

Die beiden skizzierten Fälle illustrieren, dass die Auswirkungen von Wertearbeit weit über die organisatorische Fassade hinausgehen. Die analytische Unterscheidung zwischen Form- und Aktivitätsstrukturen (Meyer/Rowan 1977) und das klassische Konzept der Entkopplung bietet in diesen Fällen kaum relevante Erkenntnisse.<sup>2</sup> Auch wenn die Umsetzung oberflächlich bzw. symbolisch bleibt, kommt es zu gesellschaftlichen Effekten. So hängt die Entstehung von Märkten für Standards beispielsweise nicht davon ab, ob und wie Standards in der Praxis umgesetzt

2 Die von Bromley und Powell (2012) vorgeschlagene Differenzierung zwischen symbolischer Annahme („symbolic adaptation“) und symbolischer Umsetzung („symbolic implementation“) erscheint uns weitaus adäquater. Gesellschaftliche bzw. externe Erwartungen werden von Organisationen (nur) *symbolisch angenommen*, wenn entsprechende Praktiken aufgrund mangelnden Willens oder mangelnder Kapazität nicht zu einer sinnvollen Umsetzung führen und so eine Kluft zwischen Politik und Praxis entsteht. Im Gegensatz dazu werden Praktiken *symbolisch implementiert* und können so zur Routine werden, obwohl die Praktiken nicht direkt mit den Kernzielen einer Organisation übereinstimmen. Die dargestellten Beispiele – die organisatorischen Anstrengungen zur Erhöhung der Diversität von Mitarbeitenden und die Entwicklung von Umweltstandards – stehen in Bromley und Powells Sinne exemplarisch für eine *symbolische Implementierung*.

werden, sondern lediglich ob sie von Wirtschaftsorganisationen nachgefragt werden. Zudem haben auch unternehmerische Aktivitäten von Organisationsmitgliedern bzw. Mitgliedergruppen nicht intendierte Folgen. So treten Organisationen als Weichensteller im sozial-ökologischen Transformationsprozess auf, die das Thema Nachhaltigkeit in eine unerwartete Richtung lenken, nämlich hin zur Professionalisierung sozialer Gerechtigkeit und zur Vermarktlichung ökologischer Wertvorstellungen.

Während die Interessen von Akteuren oder das Konzept der Macht im Neo-Institutionalismus keine originäre Rolle spielen, haben unsere beiden Fallbeispiele auf die Wichtigkeit von Interessen hingedeutet. In den Arbeiten von Frank Dobbin hat das Eigeninteresse und die Machtbestrebungen von Experten und Expertinnen einen zentralen Stellenwert. Dobbin verknüpft in seinem Ansatz die Konzepte von Eigeninteresse und Macht mit einem sozialkonstruktivistischen Denken. Demgemäß propagieren gesellschaftliche Akteure wie Expertengruppen und Organisationen neue Problemlösungen, um ihre Machtposition weiter auszubauen. Eine Gelegenheit bietet sich dafür insbesondere in Zeiten hoher institutioneller Unsicherheit. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Akteure mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet sind. Expertengruppen und Organisationen verbreiten ihre (Interessen-) Theorien, die auf einem System von Annahmen und Definitionen darüber basieren, was überhaupt jeweils legitime Interessen und Ziele der Interessenverfolgung sind (z.B. Umweltschutz oder Chancengleichheit). Dieser interessen- bzw. machttheoretischen Sichtweise auf Prozesse der Nachhaltigkeit, die die Rolle von Organisationen im gesellschaftlichen Transformationsprozess in den Mittelpunkt stellen, sind wir in unserer Argumentation implizit gefolgt.

Im ersten Beispiel haben wir die Rolle von Experten und Expertinnen in Organisationen

(hier: Personalfachleute) in Organisationen für einen gesellschaftlichen Wert (hier: soziale Gerechtigkeit) in den Fokus gerückt. Artefakte wie Formulare, Stellenbeschreibungen und andere Kommunikationsformate sind in diesem Prozess des Organisierens besonders relevant. Im zweiten Beispiel spielten Artefakte als Ergebnis der Beschäftigung mit Werten (hier: Umweltschutz) eine noch größere Rolle. Sowohl das Expertenwissen als auch die Organisationsartefakte können, wie exemplarisch gezeigt, ein Eigenleben entwickeln. Die Professionalisierung einer Expertengruppe und die Entstehung neuer (Themen-)Märkte sind unterschiedliche Formen des Ausdrucks sozialer Dynamiken. Die Einführung von Diversity Management in Wirtschaftsorganisationen führt nicht unbedingt zu mehr Chancengleichheit und Standards für den Umweltschutz sorgen nicht zwingend für eine saubere Umwelt, aber dennoch zeigen beide Fälle, dass die Werteorientierung und Wertearbeit in Organisationen für die gesellschaftliche Ordnung folgenreich sind.

Die Wahl der dargestellten Fallbeispiele ist mit zwei Hauptlimitationen verbunden. Erstens, wir haben uns auf soziale und ökologische Werte konzentriert. Und zweitens war unsere Untersuchung auf Wirtschaftsorganisationen beschränkt. Die Wertetrias wurde damit nicht komplett berücksichtigt und Organisationen, die außerhalb der Wirtschaft operieren (und die für gesellschaftlich wünschenswerten Wandel zweifellos eine zentrale Rolle einnehmen), haben wir ausgeklammert. Um sich ein vollständiges Bild der Rolle von Organisationen zu machen, müsste der Organisationsvielfalt und der kompletten Wertetrias Aufmerksamkeit geschenkt werden. Nichtsdestotrotz sind wir der Überzeugung, dass unser Artikel dazu beitragen kann, den Stellenwert von Organisationen in der sozial-ökologischen Transformation unserer Gesellschaft deutlicher herauszuarbeiten und die Konsequenzen kritisch zu beleuchten.

Unser Vorschlag, die Wertearbeit von Organisationen in den Fokus zu rücken, ist deshalb besonders instruktiv, weil er gleichzeitig eine Beobachtungs- und Transformationsorientierung einzunehmen vermag. Wir können beobachten, *wer* und *wie* organisationsintern Werte umgesetzt und bearbeitet werden. Aufbauend auf dieser Erfassung organisationsinterner Effekte können wir die daraus resultierenden gesellschaftlichen Konsequenzen im Kontext einer sozial-ökologischen Transformation untersuchen. In unseren Fällen standen die nicht-intendierten Effekte im Vordergrund, die zunächst losgelöst von der Nachhaltigkeitsdebatte erscheinen. Inwiefern Professionalisierung und Vermarktlichung sich auf das Vorantreiben einer sozial-ökologischen Transformation auswirken, muss allerdings noch genauer analysiert werden. Für den Fall von Diversity Management-Maßnahmen ist die begrenzte Wirkung auf Ziele der Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit vielfach untersucht worden. In Bezug auf Umweltstandards erfahren Wirkungsstudien derzeit eine Hochkonjunktur, doch ist es aufgrund unterschiedlicher Mess- und Bewertungsmethoden und der Standardvielfalt schwierig auf eine allgemein akzeptierte Weise deren Wirkung zu untersuchen.

Die Erfassung nicht-intendierter Effekte zählt unserer Ansicht nach zur Kernkompetenz der Soziologie. Eine neo-institutionalistische Perspektive hilft dabei, Organisationen als mächtige, omnipräsente Akteure im gesellschaftlichen Transformationsprozess zu identifizieren und Organisationseffekte kenntlich zu machen. Hier können Soziologen und Soziologinnen einen kritischen Beitrag leisten und das Spektrum in der Debatte über Nachhaltigkeit und die Nachhaltigkeitsforschung substanziell zu erweitern. Die Soziologie ist in methodischer Hinsicht gut gerüstet, um gesellschaftliche Effekte, die zwar nicht intendiert sind, jedoch unsere Gesellschaft auf entscheidende Weise mitformen, zu analysieren. Für die Beobachtung und Analyse von Effekten

von Organisationen, die auf einer Meso-Ebene angesiedelt sind, hat sich dieser Artikel interessiert. Damit untermauert dieser Artikel, dass Organisationen unsere Gesellschaft und damit auch die sozial-ökologische Transformation entscheidend mitgestalten.

## Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E./Fairchild, G. (1999): Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly* 44, S. 708–740.
- Aldrich, H.E. (2002): Entrepreneurial Strategies in New Organizational Populations. S. 211–228 in: R. Swedberg (Hrsg.), *Entrepreneurship: The social science view*. New York: Oxford University Press.
- Arnold, N. (2019a): Organisation(en) von der Stange? Der Trend zu Standardisierung und Formalisierung. in: M. Apelt/I. Bode/R. Hasse/U. Meyer/V.V. Groddeck/M. Wilkesmann/A. Windeler (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Arnold, N. (2019b): Die Produzenten in moralisierten Märkten. *Zeitschrift für Soziologie*. 48, S. 70–91.
- Arnold, N./Hasse R. (2015): Escalation of governance: Effects of voluntary standardization on organizations, markets and standards in Swiss fair trade. *Sociological Research Online* 20.
- Boli, J./Thomas, G.M. (1999): *Constructing world culture: international nongovernmental organizations since 1875*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Bromley, P./Hwang, H./Powell, W.W. (2012): Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the U. S. nonprofit sector. *M@n@gement* Vol. 15, S. 469–501.
- Bromley, P./Powell, W.W. (2012): From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling

- in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals* 6, S. 483–530.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. New York: Wiley.
- Brunsson, N./Jacobsson, B. (2000): *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000): *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*. *Organization Studies* 21, S. 721–746.
- Czarniawska, B. (2008): *A Theory of Organizing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Czarniawska, B./Sevón, G. (Hrsg.) (2005): *Global ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber.
- Czarniawska-Joerges, B./Sevón, G. (1996): *Translating organizational change*. New York: Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P.J. (1988): *Interest and Agency in Institutional Theory*. S. 3–21 in: L.G. Zucker (Hrsg.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48, S. 147–160.
- Dobbin, F. (2009): *Inventing equal opportunity*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Dobbin, F./Kalev, A. (2018): *Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia*. *Anthropology Now* 10, S. 48–55.
- Dobbin, F./Schrage, D/Kalev, A. (2015): *Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity*. *American Sociological Review* 80, S. 1014–1044.
- Dubuisson-Quellier, S. (2013): *Ethical Consumption*. Nova Scotia: Fernwood Publishing.
- Durand, R./McGuire, J. (2005): *Legitimizing Agencies in the Face of Selection: The Case of AACSB*. *Organization Studies* 26, S.165–196.
- Edelman, L.B. (1990): *Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace*. *American Journal of Sociology* 95, S. 1401–1440.
- Edelman, L.B., 1992: *Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law*. *American journal of Sociology* 97: 1531–1576.
- Edelman, L.B./Fuller, S.R./Mara-Drita, I. (2001): *Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law*. *American Journal of Sociology* 106, S.1589–1641.
- Edelman, L.B./Krieger, L.H./Eliason, S.R./Albiston, C.R./Mellema, V. (2011): *When Organizations Rule: Judicial Deference to Institutionalized Employment Structures*. *American Journal of Sociology* 117, S. 888–954.
- Edelman, L.B./Suchman, M.C. (1997): *The Legal Environments of Organizations*. *Annual Review of Sociology* 23, S. 479–515.
- Edelman, L.B./Talesh, S.A. (2011): *To Comply or Not to Comply – That Isn't the Question: How Organizations Construct the Meaning of Compliance*. S. 103–122 in: C. Parker,/V.L. Nielsen (Hrsg.), *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*. Cheltenham, UK.
- Etzioni, A. (2009): *Die aktive Gesellschaft: Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Farley, H.M./Smith, Z.A. (2013): *Sustainability: If It's Everything, Is It Nothing?.* Routledge.
- Fligstein, N./McAdam, D. (2012): *A Theory of Fields*. Oxford University Press.
- Fouilleux, E./Loconto, A. (2017): *Dans les coulisses des labels: Régulation tripartite et*

marchés imbriqués. *Revue française de sociologie* Vol. 58, S. 501–531.

- Garud, R./Jain, S./Kumaraswamy, A. (2002): Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *The Academy of Management Journal* 45, S. 196–214.
- Giuliani, E./Ciravegna, L./Vezzulli, A./Kilian, B. (2017): Decoupling standards from practice: The impact of in-house certifications on coffee farms' environmental and social conduct. *World Development* 96, S. 294–314.
- Greenwood, R./Suddaby, R. (2006): Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal* 49, S. 27–48.
- Grundmann, M. (2016): Gemeinsam - nachhaltig. Argumente für eine sozialisationstheoretische Bestimmung sozialer Nachhaltigkeit. *Soziologie und Nachhaltigkeit*, 5, S. 1–15.
- Gustafsson, I./Tamm Hallström, K. (2013): The Certification Paradox: Monitoring as a Solution and a Problem. S. 91–110 in: M. Reuter/F. Wijkström/B. Kristensson Ugglå (Hrsg.), *Trust and Organizations: Confidence Across Borders*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Gustafsson, I./Tamm Hallström, K. (2018): Hyper-organized eco-labels – An organization studies perspective on the implications of Tripartite Standards Regimes. *Food Policy* 75, S. 124–133.
- Hahn, M. Wagner, G. (2016): »Organisation« im on/off-Modus. *Sozialer Sinn* 17, S. 35–68.
- Hanappi-Egger, E./Bendl, R. (Hrsg.) (2015): *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hargadon, A.B./Douglas, Y. (2001): When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly* 46, S. 476–501.
- Hasse, R. (2018): About Actors: An Institutional Perspective. S. 189–205 in: P. Sohlberg/H. Leulforsrud (Hrsg.), *Theory in Action: Theoretical Constructionism*. Leiden: Brill.
- Hasse, R./Mormann, H. (2017): Vom Diversity Management zu „Schweizer Spitzenfrauen im Verwaltungsrat“. S. 467–498 in: M. Funder/U. Müller (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus - Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Henkel, A./Bösch, S./Drews, N./Firnburg, L./Görgen, B./Grundmann, M./Lüdtkke, N./Pfister, T./Rödter, S./Wendt, B. (2017): *Soziologie der Nachhaltigkeit - Herausforderungen und Perspektiven*. *Soziologie und Nachhaltigkeit*, S. 1–30.
- Heras-Saizarbitoria, I./Boiral, O. (2013): ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards\*. *International Journal of Management Reviews* 15, S. 47–65.
- Hwang, H./Powell, W.W. (2005): Institutions and Entrepreneurship. S. 201–232 in: S.A. Alvarez/R. Agarwal/O. Sorenson (Hrsg.), *Handbook of entrepreneurship research: interdisciplinary perspectives*. New York: Springer.
- Hwang, H./Powell, W.W. (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly* 54, S. 268–298.
- ISO (2019): ISO survey – Survey data 2018 <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>. Zugegriffen am 30.09.2019.
- Jacobsson, B. (2000): Standardization and Expert Knowledge. S. 40–49 in: N. Brunsson/B. Jacobsson (Hrsg.), *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

- Jäger, W./Schimank, U. (Hrsg.) (2005): *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Khan, F.R./Munir, K.A./Willmott, H. (2007): *A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment*. *Organization Studies* 28, S.1055–1077.
- Krücken, G. (Hrsg.) (2005): *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Leca, B./Battilana, J./Boxenbaum, E. (2008): *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship*. *Harvard Business School Working Papers* 8. .
- Loconto, A./Busch, L. (2010): *Standards, Techno-economic Networks, and Playing Fields: Performing the Global Market Economy*. *Review of International Political Economy* 17, S. 507–536.
- Maguire, S./Hardy, C./Lawrence, T.B. (2004): *Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada*. *Academy of Management Journal* 47, S. 657–679.
- Mensi-Klarbach, H. (2012): *Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement*. S. 299–326 in: R. Bendl/E. Hanappi-Egger/R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: UTB.
- Meyer, J.W. (1996): *Otherhood. The promulgation and transmission of ideas in the modern organizational environment*. S. 241–252 in: B. Czarniawska-Joerges/G. Sevón (Hrsg.), *Translating organizational change*. New York: Walter de Gruyter.
- Meyer, J.W./Bromley, P. (2013): *The Worldwide Expansion of “Organization”*. *Sociological Theory* 31, S. 366–389.
- Meyer, J.W./Jepperson, R.L. (2000): *The ‘Actors’ of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency*. *Sociological Theory* 18, S. 100–120.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.
- Murphy, C./Yates, J. (2009): *The International Organization for Standardization (ISO): Global governance through voluntary consensus*. London: Routledge.
- Neckel, S./Besedovsky, N./Boddenberg, M./Hasenfratz, M./Pritz, S.M./Wiegand, T. (2018): *Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit: Umrisse eines Forschungsprogramms*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Perrow, C. (1991): *A society of organizations*. *Theory and Society* 20, S. 725–762.
- Pfeiffer, S. (2010): *Rationalisierung von Arbeit: Technisierung von Arbeit*. S. 231–261 in: F. Böhle/G.G. Voß/G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Phillips, N./Tracey, P. (2007): *Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization*. *Strategic Organization* 5, S. 313–320.
- Power, M. (1997): *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Pufé, I. (2012): *Nachhaltigkeit*. UTB.
- Rammert, W. (1982): *Technisierung der Arbeit als gesellschaftlich-historisches Projekt*. S. 62–75 in: W. Littek/W. Rammert/G. Wachtler (Hrsg.), *Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie*. Frankfurt a.M.: Campus Verl.
- Rao, H. (1998): *Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations*. *American Journal of Sociology* 103, S. 912–961.
- Reinecke, J./Manning, S./von Hagen, O. (2012): *The emergence of a standards market: Mul-*

tiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. *Organization Studies* 33: 791–814.

Strathern, M.(2000): *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London New York: Routledge.

Sutton, J.R./Dobbin, F. (1996): The Two Faces of Governance: Responses to Legal Uncertainty in U.S. Firms, 1955 to 1985. *American Sociological Review* 61, S. 794–811.

Sutton, J.R./Dobbin, F./Meyer, J.W./Scott, W.R. (1994): The Legalization of the Workplace. *American Journal of Sociology* 99, S. 944–971.

Tempel, A./Walgenbach, P. (2007): Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies* 44, S. 1–24.

Weick, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wiegand, T. (2018): Zertifizierung und Prämierung. Klassifikation von Nachhaltigkeit. S. 41–58. in: S. Neckel/N. Besedovsky/M. Boddenberg/M. Hasenfratz/S.M. Pritz/T. Wiegand (Hrsg.), *Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit: Umrisse eines Forschungsprogramms*. Bielefeld: transcript Verlag.

Wijen, F. (2014): Means Versus Ends in Opaque Institutional Fields: Trading Off Compliance and Achievement in Sustainability Standard Adoption. *Academy of Management Review* 39, S. 302–323.