

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Zur Reaktionen von Organisationen auf institutionalisierte Erwartungen

Der Ausgangspunkt aller Überlegungen und Argumentationen innerhalb der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist das vielfach beobachtete Phänomen der zunehmenden Ähnlichkeit von Organisationen. Bezogen auf die vorliegende Arbeit stellt sich beispielsweise die Frage, warum sich immer mehr Unternehmen auf ihren Homepages und in ihren Geschäftsberichten unter Headlines wie Corporate Social Responsibility, soziale Verantwortung oder Nachhaltigkeit als gute Bürger und verantwortungsvolle Unternehmen darstellen, die die Umwelt freiwillig und über die gesetzlichen Regelungen hinaus schützen oder für Hilfebedürftige spenden (vgl. Abb. 3). Solche Ähnlichkeiten und Gleichheiten finden sich auf vielen Ebenen von Organisationen und reichen von der Übernahme von spezifischen Konzeptlabels bis tief in die Struktur und organisationale Praxis (vgl. Walgenbach 2000; DiMaggio/Powell 1983). Die Forschung im Rahmen der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie widmet sich infolgedessen der zentralen Frage: „What makes organizations so similar?“ (DiMaggio/Powell 1983: 147).

Im Gegensatz zu ökonomisch orientierten Erklärungsmustern, die insbesondere den Nutzen neuer Konzepte und Strukturen, zum Beispiel als Lösung von Problemen oder im Sinne steigender Performance und generell Wettbewerbsvorteilen, in den Mittelpunkt rücken (vgl. Teece 1980; McWilliams/Siegel 2000; Lieberman/Asaba 2006; Hannan/Freeman 1977), argumentieren Vertreter der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, dass Organisationen unabhängig vom konkret messbaren Nutzen neue Strukturen und Konzepte insbesondere deshalb übernehmen, weil jene Legitimität gegenüber der Unternehmensumwelt erzeugen, denn „...in modern societies formal organizational structures arise in highly institutionalized contexts“ (Meyer/Rowan 1977: 340). Die Umwelt von Organisationen besteht aus vielfältigen institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die je nach Anspruchsgruppe (z.B. Kunden, Lieferanten, Banken, Shareholder, Staat, Gesellschaft, NGO's usw.) gleiche oder unterschiedliche Vorstellungen der „richtigen“ Gestaltung von organisationaler Struktur haben. Shareholdern (Aktionären) kann beispielsweise unterstellt werden, dass sie eine möglichst hohe Verzinsung ihrer Einlagen erwarten, damit eine Wertsteigerung des Unternehmens und wiederum damit verbunden

die Übernahme von Shareholder Value beziehungsweise wertorientiertem Management als Konzept, das zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen soll (vgl. bspw. Meyer 2004). Solche Konzepte können den Charakter einer Institution einnehmen, die nicht mehr hinterfragt wird und im Sprachgebrauch der Theorie als „taken-for-granted“ gilt (vgl. ebd.).

“Institutions are social structures that have attained a high degree of resilience. They are composed of cultural-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meanings to social life.” (Scott 2008: 48)

Infolgedessen argumentieren John W. Meyer und Brian Rowan:

“Institutionalized products, services, techniques, policies, and programs function as powerful myths, and many organizations adopt them ceremonially.” (Meyer/Rowan 1977: 340)

Die Folge der Übernahme von als selbstverständlich erachteten Erwartungen, die mit entsprechenden Management- und Organisationskonzepten verknüpft sein können, ist eine immer größer werdende Ähnlichkeit von Organisationen hinsichtlich ihrer formalen Struktur. Bildlich gesprochen wird argumentiert, dass Organisationen nicht sind, wie wir sie kennen, weil dies effizient oder rational im Sinne einer ökonomischen Logik ist, sondern weil die Umwelt von Organisationen spezifische Vorstellungen darüber hat, welche Strukturelemente eine Organisation besitzen soll und infolgedessen die Übernahme von spezifischen Management- und Organisationskonzepten erwartet. Innerhalb der Argumentationslogik der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie wird aber keinesfalls die Möglichkeit von ökonomischen Vorteilen durch die Übernahme bestimmter Konzepte bestritten. Der Verdienst der Theorie ist es vielmehr, darauf aufmerksam zu machen, dass solche Faktoren allein das Phänomen der zunehmenden Ähnlichkeit von Organisationen und die Verbreitung von spezifischen Management- und Organisationskonzepten nicht erklären können. Vielmehr beeinflussen die vorherrschenden institutionalisierten Erwartungen die Gestaltung von Organisationen. Sie bestimmen unter anderen, dass Unternehmen generell, und nicht nur Aktiengesellschaften, das Shareholder Value Konzept adoptieren und so versuchen den Unternehmenswert zu maximieren (vgl. Meyer 2004). Dies geschieht obwohl die Instrumente des Shareholder Value Ansätzen speziell auf gelistete Aktiengesellschaften ausgerichtet sind und beispielsweise in familiengeführten Unternehmen in der Regel nur wenig Sinn ergeben (vgl. ebd.).

“Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures.” (Meyer/Rowan 1977: 340)

Die wesentliche Weiterentwicklung gegenüber ökonomisch orientierten Erklärungsmustern für eine zunehmende Ähnlichkeit von Organisationen besteht also darin, dass mit der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie erklärt werden kann, warum auch solche Konzepte diffundieren, denen kein direkter Einfluss auf die Performance oder die Wettbewerbsfähigkeit zugeordnet werden kann, wie beispielsweise die „Erstaunen auslösende Adoption“ der ISO 9000 Normenreihe in deutschen Unternehmen (Walgenbach 2000: 1).

Die Ausgangsüberlegungen der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie weisen aber auch auf ein Problem hin – die Umwelt von Organisationen kann hinsichtlich ihrer Erwartungen gegenüber Organisationen nämlich keinesfalls als in sich konsistent beschrieben werden. Vielmehr besteht die Umwelt von Organisationen aus mannigfaltigen institutionalisierten Erwartungen ebenso vielfältiger Anspruchsgruppen (Stakeholder³), so besteht auch die Möglichkeit – mehr noch eine hohe Wahrscheinlichkeit – dass die institutionalisierten Erwartungsstrukturen unterschiedlicher Anspruchsgruppen untereinander Konflikte aufweisen (vgl. Donaldson/Preston 1995; Friedland/Alford 1991; Reay/Hinings 2005; Kraatz/Block 2008 sowie Smith/Lewis 2011).

Beispielsweise existiert ein gesellschaftlicher Diskurs, dessen Anliegen die Erwartung ist, dass sich Unternehmen neben der ökonomischen Rolle ebenso ethisch und verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft, den Mitarbeitern sowie im Bereich Umwelt- und Klimaschutz verhalten (vgl. bspw. Carroll 1979, 1991; Campbell 2007; Freeman 1984; McWilliams/Siegel 2001). Eine alleinige Orientierung an ökonomischen Handlungs- und Entscheidungsprämissen wird dagegen kritisch betrachtet (vgl. weiterführend Margolis/Walsh 2003). Selbstverständlich verzehren Projekte im Bereich CSR aber auch Ressourcen und können insofern den Interessen von Kapitalgebern beziehungsweise Aktionären an einer gewinnorientierten und effizienten Unternehmensführung entgegenstehen⁴. Bisher konnte darüber hinaus kein eindeutiger Effekt von gesellschaftlichem Engagement beziehungsweise CSR auf den Unternehmenswert nachgewiesen werden (vgl. McWilliams/Siegel 2000; Rost/Ehrmann 2011). Damit bestehen im be-

³ Stakeholder (bzw. Anspruchsgruppen) sind: „...individuals or groups with which the corporation interacts who have a stake or vested interest in it, such as employees, consumers, suppliers, and local communities within which corporations operate“ (Carroll/Buchholtz 2000: 21).

⁴ Beispielsweise hat die Deutsche Bank AG im Jahr der Finanzkrise immerhin 75,9 Millionen Euro für ihr gesellschaftliches Engagement ausgegeben (vgl. Deutsche Bank 2008).

schriebenen Fall institutionalisierte Erwartungsstrukturen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die unterschiedlichen (institutionalisierten) Logiken⁵ folgen und deshalb untereinander Konflikte aufweisen. Ein anderes Beispiel findet sich im aktuellen Diskurs zur Energiewende in Deutschland. Auf der einen Seite fordern Politik und Gesellschaft von den Energieunternehmen die Realisierung der Energiewende, das heißt den Ausstieg aus der Kernenergie und die Etablierung erneuerbarer Energien. Auf der anderen Seite gibt es eine weltweite Diskussion und ebenso eine gesellschaftliche und politische Forderung zur CO₂ Reduktion. Nun stehen insbesondere die vier großen Energieversorgungsunternehmen E.ON, RWE, EnBW und Vattenfall, die mehr als zwei Drittel der deutschen Energieversorgung abdecken, vor der Aufgabe, wie sie diese Forderungen sowie die Interessen ihrer Aktionäre beziehungsweise Kapitalgeber gleichzeitig erfüllen können. Beispielsweise sind Investitionen im Bereich der erneuerbaren Energien relativ kostspielig je Kilowattstunde, während die oft abbeschriebenen Atomkraftwerke relativ günstig Strom produzieren können. Darüber hinaus emittieren Kohle- und Gaskraftwerke, die neben Atomkraftwerken dominierenden Grundlastfähigen Großkraftwerke, in der Regel mehr CO₂ als Kernkraftwerke. Es ist also nicht leicht alle Erwartungen gleichzeitig zu erfüllen. Zugespißt argumentiert sind die Erwartungen geradezu paradox (vgl. u.a. FTD 2012).

Die Frage, die sich aus solchen nicht ungewöhnlichen Konstellationen ergibt, lautet: Folgen Unternehmen allen institutionalisierten Erwartungsstrukturen ihrer Umwelt oder weisen sie einige zurück? Vorstellbar ist ebenso, dass bestimmte Anspruchsgruppen eine größere Bedeutung haben als andere und im gleichen Maße Erwartungen dieser Gruppe einen höheren Grad an Verbindlichkeit besitzen.⁶ Solche Fragen werden insbesondere im Rahmen des strategischen Managements behandelt (vgl. Oliver 1991). Die Konsequenz eines Zurückweisens von institutionalisierten Erwartungen, so würden Vertreter der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie argumentieren, bedeutet allerdings gleichzeitig einen Legitimitäts- und Ressourcenverlust. Beispielsweise ist vorstellbar, dass Stromkunden den Anbieter wechseln, wenn dieser sich gegen die Energiewende positioniert bzw. sich für den Bau neuer Atomkraftwerke einsetzt.

⁵ Mit dem Begriff der institutionalisierten Logik weisen Friedland und Alford (1991) darauf hin, dass es (je nach sozialer Gruppe bzw. Anspruchsgruppe) unterschiedliche Interpretationen und Rationalisierungen der sozialen Welt gibt. Darüber hinaus betonen sie, dass hinter Logiken konkrete Regeln, Normen und Werte stehen, die von einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppierung geprägt, geteilt und weitergegeben werden können (vgl. ebenso Thornton/Ocasio 2008).

⁶ Innerhalb der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie wird, wie bereits dargelegt, argumentiert, dass Organisationen den Erwartungen ihrer Umwelt folgen.

Wenn Organisationen allerdings der Vielzahl von teilweise divergierenden oder sogar paradoxen Erwartungen folgen, wie gehen sie dann mit daraus resultierenden Konflikten um und wie gelingt es ihnen, in sich konsistent und handlungsfähig zu bleiben. Spätestens an diesem Punkt ist es nötig, tief in die Erklärungs- und Argumentationsstränge der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie einzutauchen, denn die Frage nach dem „Wie“ hat eine bedeutende wissenschaftliche Relevanz und dient gleichzeitig als Richtschnur für die gesamte Arbeit. Die Frage nach dem „Wie“ setzt darüber hinaus an einem für die Entwicklung der Theorie bedeutenden Kritikpunkt an, der im Folgenden diskutiert wird.⁷

Organisationen übernehmen als Mythen charakterisierte institutionalisierte Erwartungen zereemoniell (d.h. weitgehend ohne Reflexion) und überführen diese in organisationale Strukturen, so lautet die Ausgangsargumentation der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Im Rahmen dieser Argumentation wirken Organisationen allerdings „übersozialisiert“ und passiv (vgl. DiMaggio 1988; Powell 1991; Stinchcombe 1997; Kondra/Hinings 1998). Anders ausgedrückt entsteht der Eindruck, dass kein Handlungsspielraum von Organisationen gegenüber institutionalisierten Erwartungen der Umwelt besteht. Dieses Bild von Organisationen scheint unvollständig, zumal die daraus folgende automatisierte – quasi aus der Natur der Unternehmen folgende – Übernahme dazu führen würde, dass mitunter gleichzeitig gegensätzliche institutionalisierte Erwartungen implementiert werden würden.

Die angesprochene Kritik bezieht sich insbesondere auf die „klassischen“ auf der Makroebenen angesiedelten Diffusionsstudien, die sich vor allem mit der Frage beschäftigen, ob Organisationen ein bestimmtes Label oder Strukturelement übernommen haben oder nicht. Stinchcombe merkt dazu pointiert an, dass diese neoinstitutionalistisch geprägte empirische Forschung „does not have the guts of institutions in it“ (1997: 17). Demnach blenden die Studien der Makroperspektive aus, welche konkreten Handlungen und Interpretationen in Organisationen als Reaktion auf institutionalisierte Erwartungen ablaufen. Stinchcombe stellt sich also die Frage, nicht nur ob institutionalisierte Erwartungen übernommen werden, sondern vor allem wie dies geschieht. Damit wechselt der empirische Fokus von der Makro- auf die Mikroperspektive.

Ansatzpunkte zur theoretischen Auflösung der vorgebrachten Kritik finden sich bereits bei Meyer und Rowan (1977). Die beiden Autoren argumentieren, dass institutionelle Erwartungen zwar durch die Übernahme von spezifischen Labeln, aber nicht zwingend durch die Integration

⁷ Ein Überblick zur Kritik findet sich beispielsweise bei Walgenbach und Meyer (2008).

in tägliche organisationale Praktiken reproduziert werden. Ebenso beschäftigen sich neuere Arbeiten aus einer sowohl strategisch orientierten als auch neoinstitutionalistisch geprägten konzeptionellen Sicht mit der konkreten Reaktion von Organisationen auf (insbesondere divergierende) institutionalisierte Erwartungen (vgl. Oliver 1991, Pratt/Foreman 2000; Kraatz/Block 2008). Oliver (1991) postuliert in ihrem viel beachteten Aufsatz, dass Organisationen nicht rein passiv alle in der Umwelt als selbstverständlich wahrgenommen Erwartungen übernehmen. Der Umgang mit legitimationsstiftenden Konzepten funktioniert vielmehr über unterschiedliche Reaktionen. Jene können sowohl nach innen auf die Organisation selbst gerichtet sein (acquiesce, compromise, avoid) als auch nach außen darauf abzielen, die Umwelt zu manipulieren oder sich von ihr bewusst abzugrenzen (defy, manipulate) (vgl. Oliver 19991 und die Abb. 1). Neoinstitutionalisten würden allerdings argumentieren, dass ein aktives Abgrenzen und Zurückweisen einen Legitimitätsverlust bedeutet und damit unwahrscheinlich ist (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Acquiesce	Habit	Following invisible, taken-for-granted norms
	Imitate	Mimicking institutional models
	Comply	Obeying rules and accepting norms
Compromise	Balance	Balancing the expectations of multiple constituents
	Pacify	Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal	Disguising nonconformity
	Buffer	Loosening institutional attachments
	Escape	Changing goals, activities, or domains
Defy	Dismiss	Ignoring explicit norms and values
	Challenge	Contesting rules and requirements
	Attack	Assaulting the sources of institutional pressure
Manipulate	Co-opt	Importing influential constituents
	Influence	Shaping values and criteria
	Control	Dominating institutional constituents and processes

Abb. 1: Strategische Reaktion auf institutionelle Erwartungen nach Oliver⁸ (1991: 152)

Innerhalb der Argumentationslinie der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie werden nun drei generelle auf die Organisation selbst gerichtete Reaktionen, die mit Olivers Kategorien

⁸ Insbesondere die Reaktionen defy und manipulate positionieren sich entgegen der Grundargumentation der Neoinstitutionalistischen Organisationstheorie und können im Kontext zum strategischen Management eingeordnet werden.

korrespondieren und für diese Arbeit als Grundlage dienen, diskutiert: erstens das „klassische“ Isomorphismusmodell (vgl. DiMaggio/Powell 1983), welches veranschaulicht, wie Organisationen als legitimitätsstiftend wahrgenommene Strukturen kopieren und sich so innerhalb eines organisationalen Feldes strukturell angleichen; zweitens das Modell der Entkopplung (Meyer/Rowan 1977), das beschreibt, wie Organisationen lediglich spezifische Konzeptlabel übernehmen, die damit verbundenen Praktiken jedoch von der tatsächlichen täglichen Arbeitspraxis entkoppeln, wenn jene bereits etablierten Praktiken oder Effizienzkriterien entgegenstehen; und drittens das Translationsmodell (Czarniawska/Joerges 1996), in welchem grundlegend argumentiert wird, dass legitimitätsstiftende Organisations- und Managementkonzepte interpretationsoffen gestaltet sind und daraus folgend für jeden Kontext spezifisch angepasst werden können (und müssen). Organisationen haben also einen Handlungs- und Gestaltungsspielraum und nutzen diesen, um mit Konflikten umzugehen, sie zu lösen beziehungsweise von vornherein zu vermeiden. Alle drei Modelle offerieren insofern mögliche Ausgestaltungen der Übernahme, die sich in den drei Formen Übernahme durch Kopie (Isomorphismus), scheinbare Übernahme (Entkopplung) und Übernahme durch Anpassung (Translation) widerspiegeln. Im Folgenden werden die drei Modelle erst einzeln und daraufhin vergleichend vorgestellt.

2.1.1 Isomorphismus

DiMaggio und Powell (1983) beantworten – in ihrem selbst zu einer Institution gewordenen Papier (vgl. Greenwood/Meyer 2008) – die Frage nach der zunehmenden Ähnlichkeit von Organisationen mit dem Isomorphismusmodell (vgl. auch Meyer/Rowan 1977).

“The concept that best captures the process of homogenization is isomorphism. (...) isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions.” (DiMaggio/Powell 1983: 149; vgl. ebenso Hawley 1968)

Die Angleichung von Organisationen und ihren Strukturen erfolgt über drei Mechanismen: (1) Isomorphismus durch Zwang, beispielsweise über neue gesetzliche Regelungen; (2) Isomorphismus durch mimetische Prozesse, das heißt Unsicherheiten bezüglich institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die dazu führen, dass als erfolgreich wahrgenommene Organisationen (und ihre Strukturen) von anderen Organisationen kopiert werden und (3) Isomorphismus durch normativen Druck, beispielsweise hervorgerufen durch eine Professionalisierung einer bestimmten Berufsgruppe und damit der Etablierung von gewissen Standards (vgl. DiMaggio/Powell 1983).

Zusätzlich zu den drei Isomorphismus-Varianten haben DiMaggio und Powell (1983) den Begriff des organisationalen Feldes eingeführt. Isomorphismus gilt demnach nur für Organisationen, die im selben organisationalen Feld, im selben “area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products” (DiMaggio/Powell 1983: 148) operieren. In der empirischen Umsetzung finden sich häufig Studien, die das organisationale Feld als nationales Feld mit ähnlichen Umweltbedingungen (z.B. sich gleichender Gesetzgebung und ähnliche kulturelle Faktoren) definieren. Möglich sind aber auch andere Definitionen, beispielsweise das Feld der DAX-30 Unternehmen, alle Unternehmen einer Branche oder auch das Feld der deutschen Universitäten in einem ausgesuchten Bundesland. Je kleiner und spezifischer ein organisationales Feld geschnitten wird, desto wahrscheinlicher sind ähnliche Umweltbedingungen im Sinne von DiMaggio und Powell (1983). Beispielsweise sollten börsennotierte Solarunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, die das spezifische String-Ribbon Fertigungsverfahren⁹ anwenden und maßgeblich nach Westeuropa exportieren, eine hohe Wahrscheinlichkeit an sich gleichenden Konsumentengruppen, Gesetzen, möglichen Zulieferern und kulturellen Rahmenbedingungen aufweisen. Empirische Studien, die in einem spezifischen organisationalem Feld angesiedelt sind, bieten insofern gute Möglichkeiten potenziell unterschiedliche Reaktionen auf gleiche institutionalisierte Erwartungen zu analysieren. Für Studien, die in einem weiter gefassten Feld durchgeführt werden (z.B. das der DAX-30 Unternehmen), ist dagegen die Nutzung von vielfältigen Kontrollvariablen wie Branche, Firmengröße und Sichtbarkeit essenziell.

Die zunehmende Angleichung von Organisationen in einem organisationalen Feld erfolgt als weitgehende Übernahme von institutionalisierten Strukturelementen, beispielsweise durch das Kopieren spezifischer Organisations- und Managementkonzepte. DiMaggio und Powell (1983) argumentieren, dass Organisationen solche Konzepte weitgehend unreflektiert übernehmen, weil sie nur schwer beurteilen können, welche technischen Vorteile aus einer Übernahme resultieren. Die Übernahme wird demgegenüber von Organisationen als technisch sinnvoll und rational interpretiert.

Im Rahmen einer neoinstitutionalistisch geprägten Diffusionsforschung konnte das Argument der zunehmenden Strukturähnlichkeit von Organisationen, die vergleichbaren Umwelterwartungen ausgesetzt sind, weitgehend bestätigt werden (vgl. für einen Überblick Strang/Soule

⁹ Neben dem String-Ribbon-Verfahren existieren momentan noch das EFG- und das Schichttransfer-Verfahren. Die genauen Unterschiede können beispielsweise unter www.solar-handelsplattform.de nachgelesen werden.

1998; Scott 2008; Walgenbach/Meyer 2008). Beispielsweise untersucht Fligstein (1985) die Verbreitung der divisionalen Struktur in den größten amerikanischen Unternehmen gleich mehrerer Branchen. Sanders und Tuschke (2007) zeichnen die Verbreitung von Aktienoptionsplänen im Feld großer deutscher Aktiengesellschaften nach und Guler et al. (2002) untersuchen die Verbreitung der ISO 9000 Normenreihe in 85 Ländern.

Allerdings gibt es auch scharfe Kritik, die sich insbesondere mit der empirischen Forschung auseinandersetzt. Das weiter oben aufgeführte Zitat von Arthur Stinchcombe von den fehlenden „guts of institutions“ (1997: 17) verdeutlicht, dass in vielen Diffusionsstudien die Übernahme oder Nichtübernahme eines Konzeptes lediglich aus einer Makroperspektive dichotom und auf der Ebene der Nennung eines generellen Labels erfasst wird (vgl. Fligstein 1985; Sanders/Tuschke 2007). Durch diese Art der Messung kann die Adoption nur auf einer relativ „oberflächlichen“ Ebene betrachtet werden (vgl. auch DiMaggio 1988; Powell 1991; Stinchcombe 1997). Die Forschung vernachlässigt also, was genau in welchem Umfang übernommen wird und wie das Konzept oder spezifische Strukturen auf organisationaler Ebene verstanden werden. Trotz gemessener und statistisch signifikanter Homogenisierung können die untersuchten Unternehmen also eine große Heterogenität an tatsächlich übernommenen organisationalen Praktiken aufweisen (vgl. Westphal et al. 1997; Lounsbury 2001; Mikl-Horke 2005). Fiss und Zajac (2004) gehen einen Schritt weiter und messen die Verbreitung von Shareholder Value Management nicht nur auf der Ebene des generellen Labels, sondern zusätzlich auf der Basis der Kommunikation von mit dem Konzept in Verbindung stehenden Praktiken, wie zum Beispiel Aktienoptionsplänen. Sie zeigen, dass neben dem Label unterschiedliche Teile des Konzepts unterschiedlich schnell diffundieren und erst im Laufe von mehreren Jahren die Zahl von Unternehmen ansteigt, die angeben, das Konzept nahezu vollständig implementiert zu haben (vgl. Fiss/Zajac 2004: 523). Während das generelle Konzeptlabel also sehr rasch übernommen wird, dauert die Übernahme der dazugehörigen Praktiken deutlich länger.

Maman (2006) argumentiert, dass Diffusionsstudien und damit im Zusammenhang stehend das Isomorphismusmodell generell untertheoretisiert sind, weil das Modell und die dazugehörige empirische Forschung ignoriert, was passiert wenn ein neues Management- und Organisationskonzept auf eine Organisation trifft (vgl. ebenso Stinchcombe 1997).

“New institutionalists tend to emphasize the global diffusion and the adoption of these by organizations, but pay little attentions to how such practices are interpreted or translated as they travel around the world.” (Tempel/Walgenbach 2007: 2)

Die vorgebrachte Kritik ist insbesondere als Kritik an den vorhandenen empirischen Studien zu verstehen, denn die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie bietet mit ihren verschiede-

nen Entwicklungslinien durchaus Ansatzpunkte, die Verbreitung von Organisations- und Managementkonzepten nicht nur aus der Makroperspektive zu betrachten, sondern tief gehend zu analysieren, welche Praktiken innerhalb von Konzepten diffundieren, welche entkoppelt werden und wann es zu Anpassungen oder Übersetzungen kommt.

2.1.2 Entkopplung

Bereits das Isomorphismusverständnis von Meyer und Rowan (1977) enthält eine weniger normative Deutung des Modells und macht eine Reflexion und Veränderung von diffundierenden Management- und Organisationskonzepten möglich. Zwar kommt es nach Meyer und Rowan (1977) ebenso zu einer Angleichung zwischen der formalen Struktur einer Organisation und den institutionalisierten Erwartungen der Umwelt. Allerdings findet diese auf der ersten Stufe lediglich auf der Ebene der Kommunikation statt und zeigt sich beispielsweise anhand der kommunizierten Übernahme von spezifischen Konzeptlabels. Meyer und Rowan (1977) etablieren eine zweite Ebene, die mit dem Konzept verbundenen konkreten organisationalen Routinen, die zwar auch übernommen, aber ebenso bei bestimmten Bedingungen entkoppelt werden können. Das heißt, die Übernahme wird zwar kommuniziert und es werden auch insofern neue Strukturen geschaffen, als dass beispielsweise neue Stellenbezeichnungen kreiert werden, die dazugehörigen Praktiken werden aber nicht zwingend in organisationale Routinen integriert (vgl. für einen Überblick Boxenbaum/Jonsson 2008).

So argumentieren Meyer und Rowan (1977) in ihrem für die Neoinstitutionalistische Organisationstheorie grundlegenden Beitrag, dass institutionalisierte Konzepte und Strukturen sich verbreiten, weil Organisationen sich einem Erwartungsdruck ausgesetzt sehen, bestimmte als selbstverständlich wahrgenommene Konzepte zu übernehmen. Die geforderten legitimitätsstiftenden Konzepte und die mit ihnen verbundenen Strukturen und Praktiken können aber bereits etablierten und als effizient geltenden Strukturen und Praktiken im Unternehmen widersprechen. Ebenso betonen Meyer und Rowan (1977) anders als DiMaggio und Powell (1983), dass Konzepte nicht vollständig institutionalisiert sein müssen, sondern sich dies auch auf bestimmte Elemente und auf bestimmte Anspruchsgruppen beschränken kann. Da Organisationen eine Vielzahl von Anspruchsgruppen besitzen, beispielsweise Banken, Kunden und Aktionäre, die verschiedene Interesse haben, können jene auch die Übernahme oder Nicht-Übernahme verschiedener Konzepte beziehungsweise mit den Konzepten verbundener Praktiken fordern (vgl. z.B. Ruef/Scott 1998). Organisationen sehen sich also der Schwierigkeit gegenüber, bei der Implementierung neuer Konzepte sowohl die potenziell divergierenden Interessen der Anspruchsgruppen zu managen als auch mit möglichen Konflikten zu bereits existierenden orga-

Die Implementierung von CSR in High-Tech
Unternehmen

Zum organisationalen Umgang mit divergierenden
institutionalisierten Erwartungen

Bohn, S.

2014, XIV, 229 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06775-5