

1 Einleitung

1.1 Problemfeld und Forschungsstand

„Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention“ – unter diesem Titel erschien 2012 das polarisierende Buch von Dieter Haselbach, Armin Klein, Pius Knüsel und Stephan Opitz. In einem Artikel im Magazin Der Spiegel bringen die vier Autoren ihre Thesen verkürzt auf den Punkt:

„Der staatlich finanzierte Kulturbetrieb ist ein Patient, der sich nicht für das interessiert, was jenseits seines Krankenzimmers geschieht [...] Der Vormarsch der geförderten Kultur produziert nicht Vielfalt, sondern Konformität – Übereinstimmung mit Fördermatrizen, Projektformaten und vertraglich abgesicherten Leistungen. [...] Um eine eigene Zukunftsposition aufzubauen, benötigen kulturelle Einrichtungen eine Vorstellung von sich selbst, ihrer Rolle und ihrem Markt.“ (Haselbach/Klein/Knüsel/Opitz 2012a: 136ff./Der Spiegel)

Die These der Autoren um die öffentlich geförderte Kulturorganisation in Deutschland als konformen „Patienten“ spitzt sich auf die provozierende Frage zu, warum nicht die Hälfte der staatlich geförderten Kulturorganisationen wegen ihrer veralteten Strukturen und Immobilität geschlossen werden könne. Auch wenn die Forderungen auf ein geteiltes Echo stießen, setzten die Autoren, die selbst eng mit dem Kulturbereich verbunden sind¹, eine intensive Debatte darüber in Gang, wie Kultur in Zeiten von globaler Finanzkrise und staatlicher Schuldenbremse in Zukunft noch finanziert werden kann. Die Konsequenzen für Kulturakteure, die diesem Diskurs nicht gewachsen sind, zeichnen sich deutlich ab: Der politische Druck auf öffentlich geförderte Kulturorganisationen ist parallel zum Abbau der Kulturförderung durch Stadt, Land und Bund enorm gestiegen. Der Erhalt von stetigen und für den laufenden Betrieb ausreichenden Förde-

¹ Zum Erscheinen ihres Buches war Pius Knüsel Direktor der Kulturstiftung Pro Helvetia (heute Direktor der Volkshochschule Zürich). Dieter Haselbach ist bis heute Geschäftsführer des Zentrums für Kulturforschung in Berlin. Armin Klein, in seinen Anfängen Dramaturg und künstlerischer/organisatorischer Leiter im Theater- und Ausstellungsbereich, ist Professor für Kulturmanagement in Ludwigsburg und Stephan Opitz leitet das Referat für Kulturelle Grundsatzfragen im Bildungs- und Kulturministerium von Schleswig-Holstein.

rungen sind für Einrichtungen des öffentlichen Kulturbereichs nicht mehr gesichert (vgl. Heinrichs 2011: 133). Das Einwerben privater und privatwirtschaftlicher Unterstützung in Form von „Corporate Cultural Responsibility“ (CCR) durch Spenden, Sponsoring und (Zu-)Stiftungen durch die Wirtschaft sowie die professionelle Dokumentation und Evaluation der Erfolge sind dagegen bereits seit längerem zur Pflicht für Kulturakteure geworden und stellen nicht mehr nur eine freiwillig einzulösende Option dar. Die Sektorengrenzen zwischen öffentlichen, steuerfinanzierten Kulturorganisationen und privaten, eigenfinanzierten Kultureinrichtungen verschwimmen. Was lange Zeit selbstverständlich war, muss nun auch im öffentlichen Bereich oft zu großen Teilen selbst akquiriert und vor politischen Entscheidungsgremien gerechtfertigt werden, wirtschaftliches Denken erhält Einzug in künstlerische Prozesse. Wenn man die stagnierende Tendenz im Kultursponsoring betrachtet (vgl. FASPO Sponsor Visions 2012: 19), obwohl Mittelbedarf und Druck im Kulturbereich ansteigen, lässt sich ein harter Verteilungskampf unter den Kulturakteuren voraussehen, bei dem es Gewinner und Verlierer gibt. Dies stellt viele Kulturakteure vor die existentielle Frage, wie sie angesichts dieser Herausforderungen handeln müssen, um auch in den nächsten Jahren noch als erfolgreich zu gelten und nicht mit anderen Einrichtungen zusammengelegt oder gar geschlossen zu werden wie es im Juni 2014 aktuell wieder für mehrere Theater und Orchester in Mecklenburg-Vorpommern diskutiert wurde². Welche Folgen hat dieser Wandel in der Kulturfinanzierung? Führt er tatsächlich zu gleichgeschalteten, passiven und ökonomisch ausgerichteten Kulturakteuren, wie es die Autoren des „Kulturinfarkts“ diagnostizieren, und geraten damit künstlerische Qualität und kulturelle Vielfalt in den Hintergrund?

In der vorliegenden Studie wird angesichts dieses Spannungsfeldes aus neoinstitutionalistischer Perspektive theoretisch wie empirisch der zentralen Frage nachgegangen, wie und mit welchen Effekten Kulturorganisationen im fortschreitenden Institutionalisierungsprozess von CCR handeln (können), um das Bestehen ihrer Organisationen zu sichern. Differenziert betrachtet und in seinen Ansätzen erweitert bietet dabei der soziologische Neoinstitutionalismus Antworten darauf, welche Entwicklungen in diesem Feld zu erwarten sind und wie sich Dynamiken, wenn auch eingeschränkt, von den Akteuren steuern lassen. Der Fokus des empirischen Teils der Arbeit liegt dabei auf führenden Kulturakteuren, die seit Jahren als Partner der Wirtschaft alternative Finanzierungsmodelle

² In einem von der Landesregierung in Auftrag gegebenen Gutachten wird die Zusammenlegung der Theater- und Orchester GmbH Neubrandenburg/Neustrelitz mit dem Theater Vorpommern in Stralsund und Greifswald empfohlen. In Folge würden nur zwei von bisher vier Sparten erhalten bleiben und bis zu 100 Stellen abgebaut werden. Vgl. http://www.focus.de/regional/mecklenburg-vorpommern/theater-gutachten-zu-spartenabbau-sorgt-fuer-enttauschung-bei-theater-gmbh_id_3929427.html, zuletzt geprüft am 03.07.2014.

erproben und ausdifferenzieren, in ihren künstlerischen Alltag integrieren, ihr Handeln öffentlichkeitswirksam kommunizieren und damit den Wandel der Kulturförderung in seiner Bedeutung mitprägen. Dabei werden sowohl Kulturorganisationen wie auch ihr wichtigster gesellschaftlicher Beobachter, der Journalismus, in das Zentrum der Untersuchung gestellt. Dies war bisher ein Desiderat in der organisationssoziologischen Forschung, in der Kulturakteure und Journalisten in diesem Kontext eher am Rand betrachtet wurden, obwohl sowohl die Notwendigkeit einer theoretischen Auseinandersetzung mit den Folgen von Institutionalisierungsprozessen speziell für den Kulturbereich sowie der praktische Nutzen für Kulturorganisationen gegeben sind.

In der Studie kommen dabei sowohl Intendanten und Festivalleiter als auch verantwortliche Mitarbeiter und Sprecher der exemplarisch betrachteten „Festivalregion Rhein-Neckar“ in Experteninterviews zu Wort. Diese haben auf ganz unterschiedliche Weise erfolgreiche Finanzierungsmodelle in ihren Organisationen etabliert und darüber hinaus im Verbund kollektive Aktivitäten verwirklicht. Eine Auswertung von über 2.000 Artikeln, die zwischen 2006 und 2011 zur Arbeit dieser Akteure erschienen sind, gibt Einblicke, welchen Einfluss ihre Perspektive auf öffentliche Diskurse und politische Entscheidungen und damit die Entwicklung und Zukunftsfähigkeit privatwirtschaftlicher Formen von Kulturförderung hat. Dabei zeigt die Analyse, dass die Anforderungen an die Kulturakteure aus mehr als „nur“ der Akquise von zusätzlichen Geldern bestehen, sondern sich mehrdimensional auf allen Ebenen des Institutionalisierungsprozesses von CCR identifizieren lassen. Die Ergebnisse haben damit auch Relevanz für andere Non-Profit-Bereiche, die sich mit verstärkter Drittmittel-Akquise konfrontiert sehen.

Die Arbeit richtet sich gegen eine rein ökonomische Perspektive, die die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Engagementbereich sonst dominiert. Dies legt allein schon die Begrifflichkeit nahe: Abgeleitet wird Corporate Cultural Responsibility (CCR) von dem verwandten Konzept „Corporate Social Responsibility“ (CSR). CCR ist ein Sammelbegriff, der die praktische Umsetzung privatwirtschaftlicher Kulturförderung mit Instrumenten wie Sponsoring, Spenden, Dienstleistungen und (Zu-)Stiftungen umfasst. Er wurde 2002 von Beate Hentschel vom „Siemens Arts Program“ und von Michael Hutter, damals Lehrstuhl für „Theorie der Wirtschaft und ihrer gesellschaftlichen Umwelt“ an der Universität Witten-Herdecke, geprägt, deren gleichnamiges Projekt 2006 durch den Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. übernommen wurde. Während im theoretischen Diskurs³ jedoch noch auf die problematische Ambivalenz des Verhältnisses von Kunst und Unternehmen aus Sicht der Kulturak-

³ Vgl. Website des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI www.corporate-cultural-responsibility.de, letzter Zugriff am 12.05.2014.

teure hingewiesen wird (vgl. z.B. Schmidt 2014), bleiben in der Definition von CCR die Kulturakteure außen vor:

„CCR fragt, ausgehend von der Diskussion über die gesamtgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, nach Hintergründen, Sinn und Nutzen einer Pflege der kulturellen Umwelt.“ (vgl. Hentschel/Hutter 2014)

In diesem Verständnis von CCR bilden die künstlerischen Protagonisten lediglich die „kulturelle Umwelt“ der Wirtschaft und sind somit auch nicht weiter Thema der best-practice-orientierten Forschung. Diese einseitige Sicht ist auch für die soziologische Auseinandersetzung mit dem Themenbereich des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen symptomatisch. Das Thema Corporate Social Responsibility und sein verwandtes Konzept Corporate Citizenship (CC) als über- oder untergeordnete Kategorie wurden erst spät von der Soziologie entdeckt, obwohl seit den 1990er Jahren eine Fülle von Arbeiten in angrenzenden Disziplinen zum Thema erschienen sind (vgl. Backhaus-Maul/Kunze 2010: 85, Backhaus-Maul 2009: 3, Curbach 2008: 9). CCR als Spezifizierung für die Kultur wurde auch hier nur wenig betrachtet und war bisher kein eigenständiges Thema, so dass sich der Forschungsstand lediglich auf die CSR-Forschung konzentrieren kann und relevante Ansätze jeweils auf CCR übertragen werden mussten⁴. Nach Polterauer (2008: 32) steht die Soziologie noch immer am Anfang ihrer wissenschaftlichen CSR-Forschung, ist aber bereits über eine rein phänomenologische Beschreibung hinausgekommen, so dass zumindest eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu erkennen ist.

Verfolgt werden im Grunde zwei ganz unterschiedliche Auffassungen von CSR, die oft zu Unklarheiten in der Begriffsbestimmung führen (vgl. Curbach 2009: 20ff.): Auf der einen Seite steht das *instrumentelle* Verständnis des Begriffs CC im Sinne eines auf Freiwilligkeit beruhenden bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen, die als strategische Investition ihr gesellschaftliches Umfeld durch Spenden, Sponsoring oder ehrenamtliche Tätigkeiten unterstützen. CSR lässt sich damit verstehen als eine übergeordnete Idee der weltweiten Verantwortung von Unternehmen, worin CC nur einen Teil ausmacht und als unternehmenspolitisches Instrument fungiert (vgl. auch Backhaus-Maul 2009: 4). Davon zu trennen ist auf der anderen Seite das *normative* Verständnis von CC als weiter gefasstes gesellschaftspolitisches Thema. In dieser Auffassung gelten Unternehmen als Weltbürger im globalen Raum. Diskutiert wird die Erwar-

⁴ Vielzitierte und umfangreichere neuere deutschsprachige soziologische Monografien oder Sammelbände zu CSR stammen z.B. von Burckhardt (2013), Braun/Backhaus-Maul (2010), Braun (2010), Curbach (2009), Maurer/Schimank (2008), Backhaus-Maul/Nährlich/Biedermann/Polterauer (2008) und Hiß (2006).

tungshaltung an ihre Rolle und ihren Status innerhalb sich öffnender globaler Märkte sowie ihr wachsender Einfluss auf politische Regulierungsprozesse und der Etablierung neuer Standards, bei denen Staaten selbst an Einfluss verlieren. CSR versteht sich hier wiederum lediglich als instrumenteller Teilaspekt von Unternehmen, die als gesellschaftspolitische Akteure agieren. Der vorherrschenden Heterogenität zur Auslegung des CSR-Konzepts geschuldet, lässt sich dieses wiederum als „Leerformel zur inhaltlichen Festlegung von gesellschaftlich-normativen Rollenerwartungen an Unternehmen“ (Curbach 2009: 26) beschreiben. Dieser gesellschaftlich-normativen Erwartung wird in der vorliegenden Arbeit diesmal nicht für Unternehmen, sondern für Kulturorganisationen nachgegangen, um die Konsequenzen für *ihre* Rollenzuschreibung und *ihr* Handlungsspektrum im Kontext des Einsatzes von CCR für die gesellschaftliche Verantwortung aufzuzeigen.

Backhaus-Maul/Kunze (2010: 87ff.) unterscheiden zudem drei grundsätzliche soziologische Zugänge zu Wirtschaft und Unternehmen in ihrer Entwicklung seit 1920 und nennen wichtige Vertreter in Deutschland, wie sie im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Betrachtung von CSR wieder aufgenommen wurden:

Die *kultursoziologische Perspektive* beschäftigt sich mit dem Kontext, den Bedingungen und Folgen unternehmerischen Handelns im Sinne einer soziokulturellen Betrachtung (z.B. Lamlar 2005, Weber 1976/1921). Der *gesellschaftstheoretische Ansatz* untersucht und vergleicht Gesellschaftssysteme (z.B. Schumpeter 1946/1993). In Verbindung mit der Wirtschaftssoziologie fokussiert er die Grenzen und das Steuerungspotenzial von Staat und Markt (z.B. Berger 2009, Wiesenthal 2005) oder die Ökonomisierung der Gesellschaft (z.B. Schimank/Volkman 2008, Münch 2008) sowie des Dritten Sektors (z.B. Droß 2013, Droß/Priller 2012). Der *organisationssociologische Ansatz* ist wiederum stark interdisziplinär geprägt (vgl. Preisendörfer 2011: 11) und untersucht Unternehmen als Organisation (vertiefend z.B. Preisendörfer 2011, Müller-Jentsch 2003, Kieser 2001). Er betrachtet die Gesellschaft als Organisationsgesellschaft (z.B. Jäger/Schimank 2005) und beschränkt sich dabei nicht nur auf formale Strukturen und Verfahren von Organisationen, sondern fragt nach ihrer Legitimation in Verbindung mit Mythen, Ritualen und Symbolen – eine Sicht, an die die vorliegende Arbeit ebenfalls anschließt. Gesellschaftstheoretische und organisationssoziologische Ansätze beeinflussten wiederum finanzsoziologische Studien zum Finanzmarktkapitalismus (z.B. Deutschmann 2008, Windolf 2005). Aus diesen Perspektiven heraus wird das Verhältnis von Wirtschaft und Unternehmen, wie es für eine Betrachtung des CSR-Konzepts und damit auch für CCR relevant ist, seit den 1990er Jahren vor allem im Bereich der Wirtschaftssoziologie themati-

siert und dabei bereits als „Renaissance der Wirtschaftssoziologie“ betrachtet (vgl. Backhaus-Maul/Kunze 2010: 88).

Im Vergleich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit CSR lässt sich die soziologische Fragestellung von anderen Disziplinen abgrenzen (vgl. Backhaus-Maul/Kunze 2010: 85ff.). Stark vereinfacht zusammengefasst, fragen die Wirtschaftswissenschaften vor allem nach der Implementierung von CSR-Standards und -Verfahren in Betrieben und der Messung ihrer Effekte („Business Case“), während sich die Politikwissenschaft eher der Steuerung von CSR und der Wechselwirkung auf politische Steuerung („Governance“) widmet. Im Gegensatz dazu fragt die Soziologie/Wirtschaftssoziologie nach den gesellschaftlichen Dimensionen sowie Rollen von Wirtschaft und Unternehmen im Kontext von CSR: Warum handeln Unternehmen überhaupt verantwortungsvoll? Welche Prozesse führen mit welchen Folgen zu kollektiv geteilten, gesellschaftlichen Normen und Werten von Unternehmensverantwortung (vgl. auch Curbach 2009: 10)? Die rein kommunikationswissenschaftliche Perspektive hat ihren Schwerpunkt wiederum in der Erforschung der Kommunikation dieser sozialen und kulturellen Verantwortung und fragt nach der Steuerung von CSR-Kommunikation über Public Relations. Und genau hier sehen Wehmeier/Röttger (2012: 199) aus einer, beide Disziplinen verknüpfenden organisationssoziologisch-kommunikationswissenschaftlich geprägten Perspektive eine wichtige Ergänzung, um auch Kommunikationsprozesse erfassen zu können, die außerhalb der PR-treibenden Organisation stehen. Sie leiten eine Fragestellung daraus ab, die auch für die vorliegende Arbeit relevant war, nämlich „welche gesellschaftlichen Kräfte das Thema CSR in welche Richtung bewegen und was dies wiederum etwa für die (PR-treibende) Unternehmen bedeutet. Diese Perspektive geht über eine Meso-Orientierung hinaus, sie öffnet das Blickfeld für Makro-Prozesse“ (ebd.). Im Folgenden werden in diesem Verständnis auf organisationssoziologisch-kommunikationswissenschaftlicher Basis Forschungslücken in der soziologischen Auseinandersetzung mit dem Thema CSR für das Thema CCR abgeleitet, aus denen heraus die Fragestellung der Arbeit entwickelt wurde.

Perspektivwechsel in der Institutionalisierungs- und Ökonomisierungsdebatte von CCR: Im Engagementbereich zeichnet sich eine überlegene Rolle von Wirtschaftsunternehmen und damit die Re-Legitimierung von Unternehmen und Interessensverbänden ab: „CSR bedeutet also nicht nur eine Regulierung von, sondern auch eine Regulierung durch Unternehmen“ (Curbach 2009: 248). Unternehmen lassen sich dabei als Kerninstitution des modernen Gesellschaftssystems charakterisieren, die andere soziale Koordinationsformen rasant ablöst (vgl. Backhaus-Maul/Kunze 2010: 91, Maurer/Schimank 2008: 7f.). Durch den sozialen Konsens über den Nutzen und Wert von CCR zur Problemlösung gelten mittlerweile kulturelle Verantwortung von Unternehmen und die dabei einge-

setzten Instrumente wie Sponsoring, Spenden und Stiftungen als institutionalisiert – und zwar sowohl auf Seiten des Staates, wie auch bei Wirtschafts- oder Kulturorganisationen. Zudem lässt sich gleichermaßen die Durchsetzung dieser Management-Praxis als Strukturelement bei einem Großteil der Organisationen aus Wirtschaft (vgl. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft 2008) und Kultur (vgl. Agentur Causales 2010) nachweisen⁵. Wie stark tangiert dies aber tatsächlich das Selbstverständnis des kulturellen Bereichs? Geht ein „Gespenst der Ökonomisierung“ um? Die Frage, die Schröer/Sigmund (2012: 87) für die Zivilgesellschaft stellen, wurde mit ihren Folgen für die Kultur bereits theoretisch und zumeist kritisch als „Intrusion“ von ursprünglich nicht ökonomisch geprägten Gesellschaftsbereichen darstellt (vgl. z.B. Hasse 2010, Schimank/Volkman 2008, Bourdieu 1998). Empirische Überprüfungen existieren dagegen wenige. Hinweise gibt lediglich die Untersuchung von Priller et al. (2012, siehe auch Droß 2013) mit einer Befragung von über 3.000 Organisationen des Dritten Sektors zu den Folgen des Wandels der finanziellen Rahmenbedingungen durch die Politik, die wachsenden Konkurrenzdruck und Wettbewerb auch bei Kulturorganisationen dieses Sektors nachweisen konnte (ebd.: 45). Relevant wird diese Entwicklung, wenn man diese „Ökonomisierung der Kultur“ (vgl. Kohl 2007: 344) als Prozess der wirtschaftlichen Orientierung versteht, der andere Zielsetzungen wie Bildungsauftrag und Gemeinwohlorientierung überlagert (vgl. Hasse 2010: 95). Blickt man in die USA, scheinen Zwang und Wettbewerb in der Drittmittelakquise wesentliche Treiber dafür zu sein, dass z.B. „die Museen wie profitorientierte Konzerne“ agieren und „zügello in ihrem Geldbedarf“ sind (Tom Eccles, Direktor des Center of Curatorial Studies am Bard College, zitiert von Jensen 2015: 44/FAZ). Das klingt nach einem wahren Horror-Szenario für die Kultur in Deutschland, das als Rückschluss und Verkürzung der Folgen der Institutionalisierung von CCR jedoch zu kurz gegriffen scheint. Dies ist auch das Fazit von Priller et al. (2012: 7), da sie zumindest für den Dritten Sektor trotz Ökonomisierungstendenzen nach wie vor den hohen Stellenwert der Gemeinwohlorientierung durch die traditionelle gesellschaftliche Einbindung der Organisationen und ihrer ideellen Mission nachweisen konnten. Dies betrifft auch die hohe Zahl an nichtgewinnorientiert arbeitenden Kulturorganisationen. Hier wirken nicht nur ökonomische Faktoren. Eine bedeutende Rolle spielen darüber hinaus ihre Tradition, Zielrichtungen sowie innerorganisationalen Einflüsse, die ihr Handeln mitbestimmen und bei Fragen im Kontext von Ökonomisierung mitbedacht werden sollten (vgl. Hasse 2010: 96). Durch das Wachstum des privaten Kulturmarktes und den eingeschränkten staatlichen Fördermitteln stehen besonders die öffent-

⁵ Man kann dabei von einem Institutionalisierungsprozess sprechen, der sich zwischen Semi-Institutionalisierung (Objektivierung) und vollständiger Institutionalisierung (Sedimentierung) einordnen lässt (vgl. Tolbert/Zucker 1996: 181ff., Berger/Luckmann 1972: 65, 72).

lich nahezu voll geförderten Kulturorganisationen mehr denn je unter Druck, ihre Finanzierung und Existenz zu legitimieren und sich dabei stärker auf neue, allgemein akzeptierte Lösungskonzepte wie privatwirtschaftliche Kulturförderung auszurichten (vgl. Heinrichs 2011: 133). In der eher unternehmenszentrierten soziologischen Auseinandersetzung mit dem Thema werden jedoch abhängige Organisationen z.B. Empfänger von Spendengeldern oder Sponsoringpartner sowie mehr oder weniger unabhängige Akteure wie Journalisten als „organisationales Feld“ (vgl. Scott 2014, 1994, DiMaggio/Powell 1983) selten explizit betrachtet. Dies scheint einem generellen Trend in der Organisationstheorie geschuldet, in der ein Übergewicht an ökonomischen Fragestellungen und die Betrachtung von gewinnorientierten Organisationen im Vordergrund stehen (vgl. Senge 2011: 147). Trotzdem sind die Perspektiven dieser „anderen“, dieser zumeist nichtgewinnorientierten Akteure und ihre Rollenzuschreibung wesentlich, um CCR, seinen Institutionalisierungsprozess und vor allem die Folgen für die Kultur und Gesellschaft umfassend zu erklären. Gerade die für die Wirtschaft interessanten führenden regionalen Kulturorganisationen beeinflussen in ihrem Umgang mit CCR das Umfeld, in das die Unternehmen wiederum eingebettet sind. Dies ist eine Perspektive, die in der soziologischen Forschung bisher kaum wahrgenommen wurde. Es ist zudem verwunderlich, dass auch im neoinstitutionalistischen Schlüsselkonzept „organisationales Feld“ der Einfluss der Logiken dieser Akteure bisher nur wenig Beachtung gefunden hat, da sie für die Regulierung von Institutionalisierungsprozessen Schlüsselpositionen einnehmen können, wie Curbachs Untersuchung einer wichtigen Gruppe dieser Randakteure, den Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), zeigt. Sie schreibt ihnen im Prozess der weltweiten Institutionalisierung von CSR die Rolle der „generalisierten Anderen“ (Boli/Thomas 1999) zu. Das bedeutet, dass sie als Träger von „weltkulturellen Normen zu gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung“ fungieren und diese als Agenten an Unternehmen herantragen (Curbach 2009: 184, 242). Auch haben NGOs eine steigende Bedeutung für die Berichterstattung über CSR, beleuchten sie doch verstärkt Aktivitäten von Unternehmen und beeinflussen Journalisten, so dass das Risiko steigt, jederzeit ins Zentrum einer kritischen öffentlichen Debatte zu gelangen (vgl. Schultheis 2008: 519). Senge (2011: 135) unterstreicht die Bedeutung des Neoinstitutionalismus, um den regulierenden gesellschaftlichen Einfluss, der von diesem organisationalen Feld, also auch den Kulturorganisationen und Journalisten, auf ökonomisches Handeln der Wirtschaftsunternehmen ausgeht, zu hinterfragen. Diesen hier angedeuteten institutionellen und ökonomischen Bedingungen widmet sich ausführlich Campbell (2007, siehe auch Wehmeier/Röttger 2012: 204f.). Mit Hinweis auf die bisher in der Forschung vernachlässigten Analyse der institutionellen Mechanismen, die Organisationen dazu veranlassen, soziale Verantwortung zu übernehmen, entwirft er

beruhend auf empirischen Ergebnissen acht Thesen, zu welchen Bedingungen Unternehmen verantwortungsvoll handeln. Die Rolle des „organisationalen Feldes“ findet sich in seiner fünften These, die die öffentlich beobachtende und dadurch (indirekt) steuernde Rolle von anderen Organisationen beschreibt:

„Corporations will be more likely to act in socially responsible ways if there are private, independent organizations, including NGOs, social movement organizations, institutional investors, and the press, in their environment who monitor their behavior and, when necessary, mobilize to change it. (Campbell 2007: 958)

Beschorner (2004: 268) öffnet das Feld des sonst eher Wirtschaftsunternehmen vorbehaltenen Konzepts des einflussreichen „institutionellen Entrepreneurs“ (vgl. DiMaggio 1988) und verweist darauf, dass gesellschaftliche Verantwortung nicht nur von Wirtschaftsakteuren ausgeht. Er plädiert für eine nähere Betrachtung von organisationalen Feldern, die es ermöglichen soll, verschiedene Organisationstypen und ihr Zusammenspiel zu analysieren:

„Institutionellen Entrepreneurs kommt eine wichtige Bedeutung für Transformationsprozesse zu. Sie widerstehen dem Anpassungsdruck und experimentieren mit neuen Handlungsstrategien. Institutionelle Entrepreneurs können Unternehmen oder andere Organisationstypen [...] sein. Sie haben einen großen Einfluss auf das jeweilige organisationale Feld, ein Eigeninteresse an institutionellen Veränderungen und werden in der Regel durch andere Interessensgruppen bei ihrem Vorhaben unterstützt.“ (Beschorner 2004: 268)

„Institutionelle Entrepreneure“ können in diesem Falle – folgt man seiner Argumentation – auch Kulturorganisationen sein, die direkt bzw. über andere Organisationen wie den Journalismus Einfluss nehmen. Klamer (2011) spricht sich zudem für eine Spezifizierung des Konzepts zu den Künsten aus, da „kulturelle Entrepreneure“ besonderen Herausforderungen nachkommen und von Wirtschaftsunternehmen darum zu trennen sind.

Aus den vorgestellten Ausführungen lässt sich grundsätzlich ableiten, dass eine umfassende Betrachtung des Institutionalisierungsprozesses um CCR für eine Organisationsform immer rekursiv und nicht einseitig aus Sicht der Wirtschaft zu betrachten ist. Mit dem Ansatz des institutionellen Entrepreneurs (vgl. Battilana/Boxenbaum/Leca 2009, 2008, DiMaggio 1988, Eisenstadt 1980) und den Überlegungen zum kulturellen Entrepreneur (vgl. Wry/Lounsbury/Glynn 2011, Klamer 2011, Lounsbury/Glynn 2001, DiMaggio 1991/1982) werden in der vorliegenden Studie erfolgreich agierende Kulturorganisationen sowohl theoretisch als auch exemplarisch an einem regionalen Beispiel unter einer Gesamtfragestellung betrachtet:

Wie und mit welchen Effekten handeln führende Kulturorganisationen im Institutionalisierungsprozess von CCR, um das Bestehen ihrer Organisationen zu sichern?

Um sich dieser Frage zu nähern, wurden mehrere Unterfragen gebildet, die es erlauben, in der Beantwortung prozesshaft vorzugehen. So ist es im ersten Schritt notwendig, zunächst die ökonomischen, organisationalen und institutionellen Bedingungen ihrer Teilhabe am CCR-Institutionalisierungsprozess auszuwerten sowie den innerorganisationalen Institutionalisierungsgrad zu bestimmen. Nur so lassen sich mögliche treibende Kräfte im CCR-Prozess aus dem organisationalen Feld heraus identifizieren (vgl. Wehmeier/Röttger 2012, Campbell 2007). Um den Einfluss der ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie die organisationalen Voraussetzungen theoretisch einzubetten, wird auf das bereits mehrfach erwähnte Konzept des organisationalen Felds zurückgegriffen (vgl. Scott 2014, 1994, DiMaggio/Powell 1983). Zusammenfassend lassen sich so folgende zwei erste Teilfragen ableiten:

Frage 1: Welche ökonomischen, organisationalen und institutionellen Bedingungen prägen den Einsatz von CCR-Instrumenten?

Frage 2: Welcher Grad der Institutionalisierung von CCR lässt sich in der Organisation nachweisen?

Analyse von Handlungsoptionen in institutionellen Feldern: Wenn man die Beziehung von Organisationen zu ihrer Umwelt reflektiert, gelangt man unweigerlich an die Grenzen des Erklärungspotenzials des soziologischen Neoinstitutionalismus, auch wenn er in vielen Bereichen plausibel Anpassungsprozesse erklären kann. Einer der Hauptkritikpunkte, selbst unter seinen Begründern, war lange Zeit, dass er sich kaum dem aktiven, strategischen Verhalten widmet, das Organisationen in direkter Reaktion auf Prozesse der Institutionalisierung zeigen können, und den Einfluss individueller und kollektiver Interessen zu schwach zeichnet (vgl. stellvertretend Senge 2011: 158, DiMaggio 1988: 10). So wird mit der neoinstitutionalistischen Perspektive nur ein kleiner Ausschnitt aus den möglichen Reaktionen von Organisationen auf institutionalisierte Erwartungen und den Prozess der Institutionalisierung skizziert (vgl. Walgenbach 2001: 352f.). Es lassen sich zwar vermeintliche Irrationalitäten von Organisationen erklären, allerdings lediglich mit dem stark kritisierten und empirisch schwer nachzuweisenden Konzept der „Entkopplung“ (vgl. Meyer/Rowan 1977). Die von Neoinstitutionalisten insbesondere unter Non-Profit-Organisationen beobachtete und weit verbreitete „Isomorphie“ (vgl. DiMaggio/Powell 1983) ist ein weiteres Phä-

Kulturorganisationen und Corporate Cultural
Responsibility

Eine neoinstitutionalistische Analyse am Beispiel der
Festivalregion Rhein-Neckar

Zschesche, S.M.

2015, XIV, 356 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11361-2