

## 2 Theoretische Grundlegung – die neo-institutionalistische Organisationstheorie

### 2.1 Grundzüge der neo-institutionalistischen Organisationstheorie

In vielen Organisationstheorien wird klassischerweise davon ausgegangen, dass Organisationsstrukturen und -praktiken aus Effizienzgründen etabliert und installiert werden (Walgenbach, 2002: 319). Empirische Studien in den frühen 70er Jahren jedoch zeigen, dass formale Strukturen nicht (nur) der Unterstützung der organisationalen Aktivitäten dienen, sondern vielmehr die Vorstellungen der Organisationsumwelt von rationaler Gestaltung widerspiegeln (Meyer & Rowan, 1977: 341).

Organisationen gestalten sich so, dass sie den Erwartungen ihrer Umwelt gerecht werden, so das Kernargument der neo-institutionalistischen Organisationstheorie (Walgenbach & Meyer, 2008: 11). Strukturelle Elemente, Konzepte und Praktiken werden demnach adoptiert, um der Organisation Legitimität in ihrer Umwelt zu verschaffen (Walgenbach, 2002: 319). Aus neo-institutionalistischer Perspektive sind formale Strukturen und Praktiken demnach keine rationalen Werkzeuge zur Koordination oder Steuerung, sondern vielmehr Manifestationen gesellschaftlicher Vorstellungen, Regeln, Annahmen und Erwartungen von effizienten und effektiven Organisationen (Walgenbach, 2002: 320). Walgenbach formuliert pointiert:

„Viele der in Organisationen vorzufindenden Stellen, Abteilungen, Verfahrensweisen oder Programme werden aufgrund der öffentlichen Meinung und der Sichtweisen wichtiger Kunden erforderlich oder durch Gesetze erzwungen, sie werden adoptiert, und zwar unabhängig von ihren Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis.“ (2002: 320).

Mit diesem Organisationsverständnis und den daraus folgenden Argumentationsfiguren zählt die neo-institutionalistische Organisationstheorie heute zu den bedeutendsten Ansätzen in den Sozialwissenschaften (Senge, 2011: 11). Sie wird in Studien führender internationaler Fachzeitschriften, insbesondere in der Manage-

ment- und Organisationsforschung, zitiert (Walgenbach & Meyer, 2008: 13). Der Erfolg des Neo-Institutionalismus ist in Anbetracht der anfänglichen Kritik und dem Widerstand, auf den er stieß, erstaunlich. Dieser Widerstand ist auf die, als provokativ empfundenen Forschungsfragen zurückzuführen, die Grundannahmen und etablierte Selbstverständlichkeiten in Frage stellen (Walgenbach & Meyer, 2008: 13). Scott (2001: XIX) nennt beispielhaft folgende typische Forschungsfragen des Neo-Institutionalismus:

- Warum sind sich Organisationen des selben Typs – wie Schulen oder Krankenhäuser – obwohl sie geografisch weit verstreut sind, dennoch so ähnlich?
- Wie soll Verhalten in organisationalen Settings verstanden werden? Repräsentiert es das Streben nach rationalen Interessen und die Ausübung bewusster Entscheidungen oder wird Verhalten hauptsächlich durch Konventionen, Routinen und Gewohnheiten geformt?
- Wie kommt es dazu, dass formale Regeln weitgehend ignoriert werden und dennoch Ressourcen und Energien aufgebracht werden, um diese beizubehalten?
- Woher kommen Interessen? Entstammen sie der menschlichen Natur oder sind sie kulturell konstruiert?
- Wie prägen unterschiedliche kulturelle Vorstellungen die Natur und die Praktiken von Organisationen?
- Warum passen sich Organisationen an Institutionen an? Ist es weil sie dafür belohnt werden, weil sie sich moralisch verpflichtet fühlen, oder weil sie sich keiner anderen Verhaltensweise entsinnen können?

Institutionen als zentrale Elemente des Neo-Institutionalismus „(...) lassen sich (...) allgemein als übergreifende Erwartungsstrukturen definieren, die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist“ (Hasse & Krücken, 1999: 7). Institutionen genießen den Status eines sozialen Faktums (Meyer & Rowan, 1977: 341). Sie werden als fixe Einrichtungen verstanden, die in der Gesellschaft als zweckmäßig und sinnvoll erachtet werden (Jepperson, 1991:147). Im Institutionalismus allgemein umfasst der Begriff Institution ein sehr weites Feld. Als Beispiele für Institutionen nennt Jepperson (1991: 147) die Ehe, den Handschlag, den Vertrag, die Versicherung oder den Urlaub. Im Kontext der Organisationstheorie sind Institutionen beispielsweise formale Strukturen oder Managementpraktiken die branchenweit, national oder international verbreitet sind (DiMaggio & Powell, 1991: 9). Sie sind gesellschaftlich geteilte Vorstellungen darüber, „das ein bestimmtes Element – sei es EDV, sei es Buchführung oder Investitionsrechnung – zu bestimmten Organisationen gehört. Sie werden als gegeben und richtig betrachtet“ (Walgenbach, 2006: 356). Walgenbach führt dazu beispielhaft die Institution

Assessment-Center an: Es erscheint uns heute als ein selbstverständliches Instrument zum Auffinden potentieller MitarbeiterInnen. BewerberInnen bereiten sich bereits während ihrer Ausbildung an der Universität, der Fachhochschule oder schon in ihrer schulischen Laufbahn auf diese intensive Analyse ihrer Person vor. Sie lesen Bücher und besuchen entsprechende Seminare um die Kriterien kennen zu lernen, auf die es im Assessment-Center ankommt. Sie üben schon früh, wie sie die dort an sie gestellten Herausforderungen bewältigen können. Kommt in der Personalauswahl eines Unternehmens dann lediglich ein traditionelles Vorstellungsgespräch zum Einsatz, wird das Unternehmen schnell als „konservativ“ oder „veraltet“ betrachtet. Auch wenn den BewerberInnen und den PersonalistInnen häufig durch ihre Ausbildung bewusst ist, dass es bis heute umstritten ist, ob ein zeit- und kostenintensives Assessment-Center tatsächlich ein besseres Selektionsinstrument ist, als konventionellere – und zumeist ressourcenschonendere – Formen der Personalauswahl.

Dieses Beispiel verdeutlicht, was es bedeuten kann, wenn ein Instrument, eine Praktik, eine Idee oder ein Konzept einen institutionalisierten Status erreicht hat. Ist dieser Status als Institution erreicht, wird die damit verbundene Handlung nicht mehr zwingend hinsichtlich ihrer Wirksamkeit reflektiert. Die Handlung gilt als richtig, als angemessen und ist weit verbreitet. Die Institution ist der Standard in modernen Organisationen und es wird erwartet, dass sich Organisationen ihm entsprechend einrichten (Walgenbach, 2006: 356).

Der Neo-Institutionalismus geht davon aus, dass *Organisationen* danach streben, diesen Erwartungen an sie zu entsprechen. Erst durch diese Entsprechung erlangen sie die Legitimität, die letztlich ihr Überleben sichert. Diese Argumentation steht im Gegensatz zu vielen anderen Organisationstheorien bzw. dem Alltagsverständnis, bei der eine Organisation aus einer funktionalistischen bzw. rationalistischen Perspektive betrachtet wird (Walgenbach & Meyer, 2008: 15). Aus dieser rationalistischen Perspektive wird die Organisation als ein Mittel verstanden, das definierte Ziele in effizienter Weise zu erreichen versucht. Organisationen und Organisationspraktiken existieren demnach, so lange sie der Erreichung bestimmter Ziele oder Zwecke dienen und werden aufgelöst oder ersetzt, sobald sie dies nicht mehr tun. Der Neo-Institutionalismus erkennt an, dass die Organisation ein Versuch einer rationalistisch-funktionalistischen Steuerung hin zu einem bestimmten Zweck ist. Jedoch sehen Neo-InstitutionalistInnen die Organisation als durchlässig für die Erwartungen der Umwelt, die die Steuerung und Ausgestaltung der Organisation mit beeinflussen.

Verhält sich die Organisation konform mit den an sie gerichteten Erwartungen (z.B. durch die Übernahme institutionalisierter Praktiken und Strukturen), so gewinnt sie an Legitimität und sichert sich damit den Ressourcenzufluss, der das Überleben der Organisation ermöglicht (Meyer & Zucker, 1989). In vollständig legitimierten Organisationen – dem Idealtypus – sind die Organisation und deren

Ziele, Mittel, Prozesse und Verfahrensweisen bedeutsam, rational, angemessen und werden nicht hinterfragt (Meyer & Scott, 1992: 201). Die Organisation entspricht dem kulturellen Idealbild einer Organisation, erhält dadurch Unterstützung durch die umgebende Umwelt und sichert so ihr Überleben (siehe Abb. 3).

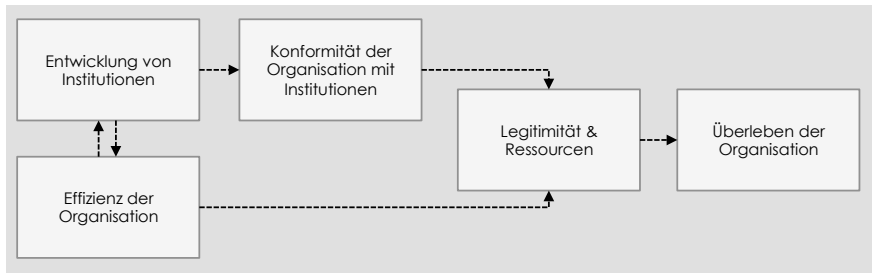


Abb. 3: Organisationales Überleben aus institutionalistischer Perspektive  
(Quelle: In Anlehnung an Meyer & Rowan, 1977:353)

Im Neo-Institutionalismus wird Rationalität als Gestaltungskriterium und Handlungsmaxime von Organisationen aber nicht generell verneint. Er weist jedoch darauf hin, dass rationales Handeln – im Sinne ökonomischer Effizienz - nicht die alleinige Maxime ist. Es haben eben auch die Erwartungen der organisationalen Umwelt handlungssteuernde Macht für die Ausgestaltung der Organisationen. Zudem wird Rationalität nicht absolut verstanden, sondern als perspektivenoffene Konstruktion. Rationalität meint dabei die „[Die] ökonomische Rationalität der Nutzenmaximierung [ist] wiederum selbst nur eine mögliche, sozial konstruierte und daher historisch und kulturell gebundene Rationalitätsform (...), wenngleich sie eine der großen Rationalitätsmythen repräsentiert (...)“ (Walgenbach & Meyer, 2008: 119).

Institutionen wirken innerhalb ihres organisationalen Feldes. DiMaggio und Powell definieren das organisationale Feld als jene Organisationen, die „in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resources and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“ (1983: 143). Problematisch an der Definition von organisationalen Feldern über ihre Ähnlichkeit und den geteilten Institutionen ist, dass sie Dynamik und Wandel in organisationalen Feldern nicht zu erklären vermag (Walgenbach & Meyer, 2008: 72ff). Um dem entgegen zu wirken schlägt Hoffman vor, organisationale Felder als „Issue-Felder“ zu begreifen:

„(...) a field is formed around the issues that become important to the interests and objectives of a specific collective of organizations. Issues define what the field is, making links that may not have previously been present. Organizations can make claims about being or not being part of the field, but their membership is defined through social interaction patterns“ (1999: 352).

In der vorliegenden Arbeit wird dieser Auslegung des organisationalen Feldes als Issue Feld gefolgt<sup>3</sup>.

Zusammenfassend liegt der Erklärungswert des neo-institutionalistischen Ansatzes insbesondere darin, dass nicht (nur) die Zweckrationalität bzw. ökonomische Effizienz entscheidend für die Ausgestaltung von Organisationen ist, sondern (auch) die an sie gerichteten Erwartungsstrukturen aus dem Issue Feld. Damit können institutionalistische Ansätze erklären, warum Elemente, Prozesse, Verfahrensweisen und Strukturen in Organisationen auch dann bestehen, wenn sie nicht der Effizienz dienen (Walgenbach, 2002: 348). Über institutionalisiertes Handeln wird nicht bewusst und „rational“ entschieden. Es erfolgt unhinterfragt und selbstverständlich. Die institutionalistische Perspektive zeigt auf, dass organisationales Handeln auftreten und bestehen kann, weil es eine Gewohnheit ist, eine Konvention, ein Handeln das gegen keine Widerstände ankämpfen muss, weil es gemeinhin als wirksam und angemessen betrachtet wird. An die Wirksamkeit und Effizienz wird dabei schlichtweg geglaubt, auch wenn sie nicht gemessen wird bzw. gemessen werden kann (Oliver, 1991: 151). Als ein solches gewohnheitsmäßiges, unhinterfragtes Handeln sehen Scott und Meyer (1994) auch die Durchführung von Trainings. Sie konstatieren, dass der Wert und die Wirkung von Trainings für moderne Organisationen als selbstverständlich erachtet werden. Trainings sind ihrer Ansicht nach eine Institution – sie gelten als angemessen und richtig. Von einer modernen und legitimen Organisation wird erwartet, dass sie Trainings durchführt. Und Organisationen entsprechen dieser Erwartung – nicht (nur) weil Trainings das effizienteste bzw. ein effizientes Mittel zur Erreichung der angestrebten Ziele darstellen, sondern (auch) weil es gilt, den Erwartungen der Umwelt zu entsprechen.

## **2.2 Isomorphie und isomorpher Wandel in Organisationen**

Wie kommt es dazu, dass eine Vielzahl von Organisationen sich solchen – nicht zwingend objektiv rationalen – Erwartungen beugen? Wie kommt es, dass Institutionen von Organisationen adoptiert werden, ohne dass diese Praktiken, Strukturen oder Konzepte ihre Wirksamkeit unter Beweis stellen müssen, sodass sich zunehmend Homogenität in organisationalen Feldern einstellt? Das sind einige zentrale Forschungsfragen der InstitutionalistInnen (DiMaggio & Powell, 1983: 148). Während organisationale Felder im Anfangsstadium ihres Lebenszyklus noch erhebliche Diversität in Form und Ausgestaltung aufweisen, gleichen sie sich im Zuge der Etablierung des Feldes zunehmend aneinander an. Homogenität in

---

3 Aus stilistischen Gründen werden die Begriffe „organisationales Feld“ und „Issue Feld“ synonym verwendet. Für den Begriffsgehalt gilt für beide Begriffe die Auslegung von Hoffmann (1999:352).

etablierten organisationalen Feldern ist die Folge. Sie entsteht nach DiMaggio und Powell (1983), weil Organisationen die institutionalisierten Erwartungen der Umwelt erfüllen, um Legitimität zu erlangen. Diese Homogenität, die durch die Anpassung an institutionelle Erwartungen entsteht, wird im Institutionalismus als Isomorphie bezeichnet (Walgenbach & Meyer, 2008: 34ff). Institutioneller isomorpher Wandel beschreibt den entsprechenden Prozess. Es ist demnach der Vorgang der Anpassung an institutionelle Erwartungen (DiMaggio & Powell, 1983) und stellt eines der Kernelemente der institutionalistischen Theorie dar. DiMaggio und Powell (1983) nennen drei Isomorphie-Mechanismen: (1) Zwang, (2) Nachahmung und (3) normativen Druck.

(1) *Isomorphie durch Zwang* ist das Ergebnis von formellem oder informellem Druck, dem die Organisation ausgesetzt ist. Dieser Druck erscheint in Form von Gesetzen oder Regelungen durch den Staat oder anderer regulativer Systeme. Beispielsweise führen Industriebetriebe neue Umweltschutztechnologien als Anpassung an Umweltgesetze ein, Non-Profit Unternehmen führen Rechnungswesen ein, um den Steuergesetzen zu entsprechen, Reporting Systeme werden implementiert, um sich den Anspruch auf Förderungen zu sichern, Tochterunternehmen übernehmen die Leistungskriterien ihrer Mutter usw. (DiMaggio & Powell, 1983). Die Anpassung an die institutionellen Erwartungen – in diesem Fall die Befolgung der Regulative - entsteht in Erwartung positiver Sanktionen (z.B. Förderung) bzw. in der Erwartung, negative Sanktionen (z.B. Strafen) abwenden zu können.

(2) *Isomorphie durch Nachahmung* ist das Ergebnis von Beobachtungen anderer, „erfolgreicher“ Organisationen, die imitiert werden. Die treibende Kraft dahinter ist Unsicherheit. Wenn Organisationen mit Problemen konfrontiert sind, deren Ursachen ambivalent sind und deren Lösungen unklar erscheinen, suchen sie nach Vorbildern - Unternehmen die scheinbar erfolgreicher und damit legitimer sind als sie selbst - und imitieren diese. Organisationen können unbeabsichtigt, unbewusst und indirekt zu Vorbildern werden, beispielsweise durch MitarbeiterInnen, die das Vorbildunternehmen verlassen und in die imitierende Organisation einsteigen. Auch Beratungsunternehmen oder Unternehmensverbünde können diese Vorbildfunktion einnehmen. Die Imitation von Praktiken „erfolgreicher“ Unternehmen erfolgt im institutionellen Sinne in der Erwartung eines Legitimitätsgewinns. Insbesondere international agierende Unternehmen verspüren den Druck, Programme und Serviceangebote, die in anderen Unternehmen bereits eingeführt sind (z.B. bestimmte Produkte, Arbeitsbedingungen, Incentives etc.) auch zu übernehmen. In Bezug auf Vorbilder (andere Organisationen, Beratungsunternehmen, bestimmte Prozesse, Modelle etc.) ist zumeist geringe Variation gegeben. So arbeiten beispielsweise einflussreiche Beratungsunternehmen mit den immer gleichen Modellen, sodass sich diese im Laufe der Zeit in verschiedenen Unternehmen zum Standard etablieren. Die Homogenität im organisationalen Feld entsteht dadurch, dass aus einem beschränkten Set an Vorbildelementen gewählt wird,

anstatt proaktiv nach neuen, weiteren, maßgeschneiderten Lösungen zu suchen. Die Nachahmung von Vorbildern, denen scheinbar mehr Legitimation zugesprochen wird, führt zu zunehmender Angleichung im organisationalen Feld (DiMaggio & Powell, 1983).

(3) Isomorphie durch normativen Druck ist das Resultat der Professionalisierung. Professionalisierung verstehen DiMaggio und Powell in diesem Zusammenhang „(...) as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control „the production of producers“ (Larson, 1977: 49-52), and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy.“ (1983: 152).

Wie Organisationen stehen auch Professionen stehen unter dem Anpassungsdruck ihrer Umwelt. Sie müssen Kompromisse mit Personen außerhalb ihrer Profession, mit ihren Vorgesetzten oder mit den an sie gerichteten Regulativen eingehen, um nur einige Beispiele zu nennen. Zwei Aspekte der Profession sind Quellen für Isomorphie. Der erste Aspekt ist die formale Bildung bzw. die Legitimierung durch Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Ausbildungslehrgänge. Diese prägen das Selbstverständnis der Profession und führen dazu, dass Angehörige einer Berufsgruppe ähnliche Sichtweisen, Denkstrukturen und Lösungsansätze teilen. Es entstehen normative Regeln über „professionelles Handeln“. Diese gelten als legitim und können daher in den Organisationen, in denen die Personen wirken, implementiert werden. Der zweite Aspekt der Professionalisierung betrifft die Entstehung von professionellen Netzwerken, in denen Modelle, Praktiken, Ansichten usw. entstehen und schnell verbreitet werden können. Die formale Bildung und die professionellen Netzwerke führen dazu, dass ein Pool von nahezu austauschbaren Individuen mit ähnlicher Orientierung und Anschauung entsteht (DiMaggio & Powell, 1983: 152), die auf Basis ihres „professionellen Handelns“ die Homogenität im organisationalen Feld vorantreiben.

Jeder der drei Isomorphie Mechanismen bewirkt eine Anpassung an bzw. eine Befolgung der ihnen immanenten Erwartungen. Organisationen nehmen Regulative, die Nachahmung von Vorbildern (Benchmarking) und Normen aus Professionen als Druck wahr, dem zu entsprechen sie sich explizit oder implizit gezwungen fühlen. In derartigen Entsprechungsbestrebungen geht es nicht ausschließlich um Effizienzgewinne sondern um den Zuwachs an Legitimität (DiMaggio & Powell, 1983).

„It is important to note that each of the institutional isomorphic processes can be expected to proceed in the absence of evidence that they increase internal organizational efficiency. To the extent that organizational effectiveness is enhanced, the reason will often be that organizations are rewarded for being similar to other organizations in their fields. This similarity can make it easier for organizations, to attract career-minded staff, to be acknowledged as legitimate and reputable, and to fit into administrative categories that define eligibility for public and private grants and contracts. None of this, however, insures that conformist organizations do what they do more efficiently than do their more deviant peers“ (Senge & Hellmann, 2006: 80f).

In der Arbeit von Scott (2001) findet sich – sinnverwandt zu den Isomorphie-Mechanismen – das 3-Säulen Modell von Institutionen (Senge & Hellmann, 2006: 79). Scott geht davon aus, dass jede Institution von einer regulativen, einer kulturell-kognitiven und/oder einer normativen Säule getragen wird. Die drei Säulen bilden die „Bausteine“ einer Institution und sichern deren Beständigkeit. Sie führen dazu, dass die Institution bewusst oder unbewusst reproduziert wird.

Tab. 1: Die drei Säulen von Institutionen  
(Quelle: Eigene Darstellung nach Scott, 2001:52)

Säulen	Regulativ	Kulturell-Kognitiv	Normativ
<b>Basis des Konformitätsdrucks</b>	Gehorsam	Wahrnehmung als Selbstverständlichkeit, geteiltes Wissen, gängige Ansichten	Soziale Verpflichtung
<b>Mechanismus des institutionellen Wandels</b>	Zwang	Nachahmung	Normativer Druck
<b>Indikatoren</b>	Gesetze, Regeln, Sanktionen	verbreitete, gängige Ansichten geteilte Handlungslogiken	Zertifizierung, Akkreditierung
<b>Legitimierungsbasis</b>	(rechtlich) vorge-schrieben, gefordert	erkennbar sinnvoll, üblich, gesellschaftlich-kulturell gestützt	moralisch verpflichtend

### 2.3 Adoptionsmotivation und -entscheidungen

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, warum sich Organisationen in einem organisationalen Feld zunehmend ähnlicher werden. Sie streben danach, sich entsprechend den Erwartungen des organisationalen Feldes einzurichten und diesen gerecht zu werden. Sie adoptieren institutionalisierte Praktiken, weil sie sich dadurch einen Legitimitäts-zuwachs erhoffen. Der isomorphe Druck bewegt Organisationen dazu, Institutionen zu übernehmen. Isomorpher Druck stützt bzw. stabilisiert dabei gleichzeitig die Institution. Ein Legitimitätsgewinn ist jedoch erst dann in Aussicht, wenn eine Institution bereits einen bestimmten Institutionalisierungsgrad erreicht hat. Was aber ist zuvor? Warum adoptieren Organisationen Praktiken, die noch nicht verbreitet und durch institutionelle Säulen getragen sind? Immerhin ist durch



die Adoption von nicht-institutionalisierten Praktiken kein (direkter) Legitimitätsgewinn zu erwarten.

In der traditionellen Betrachtung der Neo-InstitutionalistInnen finden sich zwei Entscheidungslogiken für die Adoption von Praktiken, die sich je nach dem Institutionalierungs- bzw. Diffusionsgrad der Praktik voneinander unterscheiden (Walgenbach & Meyer, 2008: 95f).

In einem frühen Diffusionsstadium übernehmen Organisationen neue – noch nicht institutionalisierte und wenig verbreitete - Praktiken aus ökonomischen Gründen. Die neue Praktik löst ein Effizienzproblem bzw. wird als effizienter wahrgenommen als die bestehende Praktik. Unternehmen entwickeln bzw. implementieren vereinzelt neue, als effizienter wahrgenommene Praktiken. Die Motivation für die Implementierung der neuen Praktik ist Effizienz („technical gains“ – siehe Abb. 4). Die Verbreitung der Praktik erfolgt langsam.

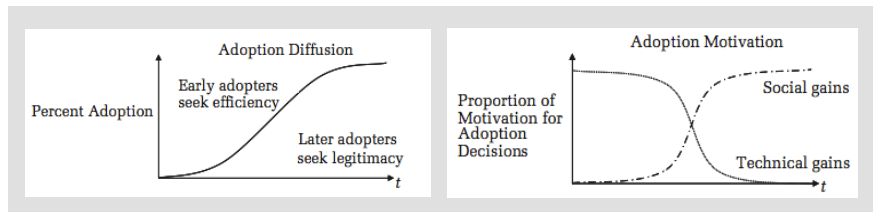


Abb. 4: Das 2-Stufen Modell der Diffusion  
(Quelle: Kennedy & Fiss, 2009: 899)

In einem späteren Stadium – die Praktik weist bereits einen erhöhten Diffusionsgrad auf - wird die Praktik übernommen, um der Logik der Angemessenheit zu entsprechen. Die Praktik wird übernommen, weil sie im Issue Feld als rational, zweckmäßig und sinnvoll erachtet wird. Weniger Effizienz sondern vielmehr Legitimität („social gains“) ist die Motivation für die Implementierung. Der „Bandwagon“-Effekt“ (Trittbrettfahrer-Effekt) wirkt selbstverstärkend und führt dazu, dass sich die Geschwindigkeit der Verbreitung erhöht. Dieses 2-Stufen Modell wird sowohl als Institutionalisiertierungsmodell als auch Diffusionsmodell (Dobbin & Sutton, 1998) bezeichnet.

In neueren Arbeiten wird die Zeitbezogenheit der dominierenden Adoptionsmotivation in Frage gestellt. Kennedy und Fiss (2009) postulieren, dass auch in einem frühen Adoptionsstadium Legitimitätskriterien relevant für die Adoptionsentscheidung sein können. Oder umgekehrt, dass spätere Adoptoren nicht nur Legitimität sondern auch Effizienz anstreben können. Die Autoren konnten ihre Hypothesen am Beispiel der Verbreitung von Total Quality Management empirisch bestätigen. Demnach ist das zwei Stufen-Modell der InstitutionalistInnen in Bezug auf die Zeitbezogenheit der dominanten Adoptionsentscheidungslogik in Frage zu

stellen. Bestätigt wird durch diese Studie jedoch einmal mehr die grundlegende Annahme der InstitutionalistInnen, dass nicht nur der angestrebte Effizienzgewinn (bzw. der Effizienzverlust, den die Adoptoren zu vermeiden bestrebt sind), sondern auch der Legitimitätsgewinn (bzw. die Vermeidung von Legitimitätsverlusten) für die Adoptionsentscheidung handlungsleitend sind.

Offen bleibt in den bisher vorgestellten Modellen, woher die „Saat“ für eine neue Institution kommt, d.h. wie genau neue Praktiken entstehen, die sich in Folge zu Institutionen verfestigen können. Zudem wird angemerkt, dass es eine aktive Entscheidungsleistung der Organisation darüber braucht, ob eine Praktik nun tatsächlich effizienzsteigernd und damit rational bzw. ökonomisch ist. Zahlreiche AutorInnen (z.B. Brunsson, 1989; Lawrence & Suddaby, 2006; Meyer, 2004; Sahlin-Andersson, 1996) kritisieren, dass die Adoption einer Praktik einer Interpretations- und Definitionsleistung in der Organisation bedarf. Brunsson (1989: 262) führt aus „(...) ‚the object‘ of the diffusion cannot spread by itself – it must be actively adopted by some actor or other“. Eine aktive Rolle von Organisationen (bzw. den Akteuren in Organisationen) als Entscheidungsträger und aktive Gestalter wurde in traditionellen institutionalistischen Arbeiten zumeist außer Acht gelassen. Um die Frage nach der Entstehung und Veränderung von Institutionen beantworten zu können, etabliert sich in jüngeren Arbeiten des Neo-Institutionalismus eine neue Analyseebene, die die Mikrofundierung der Theorie darstellt. Diese Analyseebene, die die Rolle von aktiv handelnden Akteuren beleuchtet, findet insbesondere in den Modellen des institutionellen Wandels Eingang in den Neo-Institutionalismus.

## **2.4 Institutioneller Wandel**

Einer der Kritikpunkte an der neo-institutionalistischen Organisationsationstheorie lautet, dass Institutionen als Ergebnis abgeschlossener Institutionalisierungsprozesse ein zentrales Kernelement der Theorie bilden, die Entstehung und Veränderung von Institutionen jedoch nicht thematisiert wird (Walgenbach & Meyer, 2008: 90f).

Insbesondere in den letzten Jahren wurden diese institutionelle Wandelprozesse vermehrt erforscht. Institutioneller Wandel kann von verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: als Diffusion und Institutionalisierung „neuer“ Praktiken, Strukturen und Konzepte, als Verfall und Abbau bestehender Institutionen oder als Ersatz oder Weiterentwicklung bestehender Institutionen durch neue oder andere Institutionen (Quack, 2006: 173). Der Institutionalisierung einer Praktik geht häufig die De-Institutionalisierung einer bestehenden Institution voraus (Quack, 2006: 178). Zudem sind „neue“ Institutionen oft nicht so neu, wie sie auf den ersten Blick erscheinen mögen. Bestehende Institutionen werden häufig nur umgebaut, verändert bzw. erweitert (Quack, 2006: 178). Zentral für die verschiedenen Formen des institutionellen Wandels sind agenthafte Akteure und institutionelle Unternehmer,

Transferförderung in der betrieblichen  
Weiterbildungspraxis  
Warum transferfördernde Maßnahmen (nicht)  
implementiert werden  
Weinbauer-Heidel, I.  
2016, XIII, 249 S. 39 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-11919-5