

## Ökologische Nachhaltigkeit als organisationales Legitimationsmuster für transnationale Unternehmen

Curbach, Janina V.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Curbach, J. V. (2008). Ökologische Nachhaltigkeit als organisationales Legitimationsmuster für transnationale Unternehmen. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 3222-3233). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-151249>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Ökologische Nachhaltigkeit als organisationales Legitimationsmuster für transnationale Unternehmen

*Janina V. Curbach*

## Ökologische Nachhaltigkeit als (welt-)gesellschaftliche Leitidee

Das Konzept der »Nachhaltigen Entwicklung« hat seine Ursprünge in der deutschen Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts, wo das Nachhaltigkeits-Prinzip von Carl von Carlowitz, einem Oberberghauptmann aus Sachsen formuliert wurde: »Schlage nur so viel Holz ein, wie der Wald verkraften kann und soviel nachwachsen kann.« Aber erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat sich die Idee der Nachhaltigkeit als politisches Konzept auf internationaler Ebene etabliert. 1972 wurde im Auftrag des Club of Rome die einschlägige Studie »Grenzen des Wachstums« vom MIT (Massachusetts Institute of Technology) herausgegeben, während im selben Jahr in Stockholm die erste Uno-Weltkonferenz für menschliche Umwelt stattfand. Für den Siegeszug von »Nachhaltigkeit« als gesellschaftlicher Leitidee war der 1987 veröffentlichte »Brundtland-Bericht« mit dem Titel »Our Common Future« ein weiterer Meilenstein, weil das Konzept hier weiterentwickelt und auf globale gesellschaftliche Entwicklungszusammenhänge bezogen wurde: Nachhaltigkeit wurde im Brundtlandbericht definiert als eine »Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können« (WCED 1987: 43). Diese Leitidee machte mit der UNCED-Konferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio 1992 weiter Furore, auf der eine Reihe von Dokumenten zur globalen nachhaltigen Entwicklung entstand (Rio-Deklaration über Umwelt und Entwicklung, Agenda 21 etc.). Nachdem Nachhaltigkeit jenseits unzähliger Definitionen im Kern als »dauerhafter Gleichgewichtszustand« (zwischen sozialem, ökonomischem und ökologischem System) begriffen wird, bewegte sich der Diskurs um Nachhaltigkeit von Anfang an auf einem Kontinuum zwischen dem Primat der Naturnutzung durch den Menschen auf der einen Seite, und dem der Naturerhaltung auf der anderen (vgl. Brand 1997). Je nach Interessenlage fällt die Verortung des Gleichgewichtspunktes zwischen diesen beiden Polen sehr unterschiedlich aus. Trotz – oder gerade wegen – dieser konzeptuellen Unschärfe ist heute »Nachhaltigkeit« eine der wenigen auf weltgesellschaftlicher Ebene diskutierten Leitideen.

## Institutionalisierung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit in Unternehmen

Vor dem Hintergrund der Entwicklung globaler Umweltschutz- und Nachhaltigkeitsideen in den letzten Jahrzehnten sind transnationale Unternehmen (TNCs) immer wieder zur Zielscheibe für Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) geworden, die den negativen Beitrag von Unternehmen zur globalen Umweltzerstörung skandalisieren. Das bekannteste Beispiel hierfür ist wohl der Konflikt zwischen Greenpeace und Shell Mitte der neunziger Jahre um die Versenkung der stillgelegten Öl-Plattform Brent Spar (z.B. Spar u.a. 2003; Holzer 2001). NGOs stellen auf diese Weise das Handeln von Unternehmen *auch jenseits der Einhaltung nationalstaatlicher Umweltregulierung* in Frage. Vor diesem Hintergrund haben sich neue Organisationsformen und symbolische Legitimationsmuster rund um eine globale unternehmerische Umweltverantwortung entwickelt.

Ökologische Nachhaltigkeit institutionalisiert sich zunehmend in der Öffentlichkeitsarbeit und Organisationsstruktur von transnationalen Unternehmen und wird durch Umweltschutzprojekte, Umwelt- und Nachhaltigkeits-Reporting und umweltfreundliche technologische Innovation zur Schau gestellt. Entsprechende Managementstandards und Umwelt-Managementsysteme haben sich so seit Anfang der neunziger Jahre etabliert und global verbreitet, allen voran die Normenreihe 14000 der Internationalen Organisation für Standardisierung (ISO) und das europäische Umwelt-Managementsystem EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (Braun 2005). Über diese innerbetriebliche Institutionalisierung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit hinaus haben Unternehmen gerade in den letzten Jahren symbolische Kampagnenarbeit aufgenommen, um über Öffentlichkeitsstrategien wie Cause Related Marketing und PR ihr unternehmerisches Engagement für Nachhaltigkeit zu demonstrieren und damit das oft angeschlagene Image ihrer Branche oder des Unternehmens zu pflegen: Chiquita hat zum Beispiel Anfang 2005 europaweit eine Werbekampagne ins Leben gerufen, mit der Chiquita-Bananen als unter nachhaltigen Produktionsbedingungen angepriesen werden. Der Konzern hat seit Anfang der neunziger Jahre schrittweise seine Plantagen auf umweltverträglichere Produktion umgestellt und verkauft diese »grüne« Geschäftsstrategie mit seinen Bananen an die Konsumenten weiter. Ein anderes Beispiel ist die Umbenennung von »British Petroleum« (BP) in »Beyond Petroleum« 2002, durch die eine auf ökologische Nachhaltigkeit ausgerichtete Firmenpolitik symbolisiert werden soll. Ein weiteres Beispiel ist die Nachhaltigkeitspolitik und -symbolik der BMW Group, die sich ebenfalls seit Anfang der 1990er weltweit an ihren Standorten für Nachhaltigkeit in ihren technologischen Entwicklungen, Produktion und Organisation engagieren. Auf dem Johannesburg-Gipfel 2002 ist das Unternehmen mit dem Motto

»Sustainability. It can be done!« angetreten und hat zum Dialog in seine »BMW Earthlounge«, ein hausgroßes, kuppelförmiges Zelt in Form einer Erdhalbkugel geladen. Die BMW Earthlounge wurde auch im Jahr 2004 vor der Konzernzentrale Mittelpunkt einer weiteren wochenlangen Kampagne zur Präsentation des Nachhaltigkeits-Engagements von BMW mit Stakeholder-Dialogen, Ausstellung und Vortragsreihe.

Jenseits dieser symbolischen Kampagnen institutionalisiert sich auch zunehmend die Praktik der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. Weiß 2002). Eine internationale Studie von KPMG und der Universität Amsterdam zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung illustriert diese Entwicklung: Im Jahr 2005 haben bereits 52 Prozent der Global Fortune 250-Unternehmen einen eigenständigen Bericht zu ihrem »Corporate Responsibility«-Engagement veröffentlicht, im Vergleich dazu waren es im Jahr 2002 noch 45 Prozent. Die Mehrzahl der Berichte werden explizit als »Nachhaltigkeits«-Berichte herausgegeben, während die restlichen Berichte überwiegend in die Rubrik der EHS (»Environmental, Health and Safety«) fallen. Neben der Zunahme der unternehmerischen Berichterstattung über ihr jeweiliges Umwelt-Engagement ist es zudem zu einer vermehrten Gründung und Entwicklung von für Nachhaltigkeit zuständigen Organisationseinheiten und Stellen in Unternehmen gekommen (KPMG/Universität von Amsterdam 2005).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit den folgenden zwei Fragen: Welche soziologische Erklärung gibt es für die Institutionalisierung dieser »grünen« organisationalen Imagepflege und die symbolische und strategische Umorientierung zugunsten ökologischer Nachhaltigkeit? Und wie weit trägt die neoinstitutionalistische Theorie beim Versuch einer Antwort auf diese Frage?

## Neoinstitutionalismus und organisationale Legitimationsmuster

Der soziologische Neoinstitutionalismus bietet sich als theoretisches Erklärungsinstrument für diese grüne Imagepflege und Institutionalisierung von ökologischer Nachhaltigkeit an, da in der Theorie das Konzept der organisationalen Legitimität im Vordergrund steht. Organisationen sind nach dem Theoriemodell des Neoinstitutionalismus offene Systeme, die von den sie umgebenden gesellschaftlichen Institutionen nicht nur beeinflusst, sondern sogar geformt und konstituiert werden. Institutionen sind sozial geteilte normative Erwartungen und Legitimationsmuster, die bestimmten Dingen und Handlungen sozial geteilten Sinn und Wertvorstellungen zuordnen und festlegen, welche Handlungen und Strukturen »rational« und »legitim« sind. Als normativ-kulturelle Erwartungen werden aus dem gesellschaft-

lichen Umfeld an Organisationen gerichtet und bestimmen deren Gestalt. Die Identität, Struktur und Aktivitäten von Organisationen werden also auf ihre soziale Einbettung und die Existenz gesellschaftlicher Institutionen in ihrem organisationalen Umfeld zurückgeführt (z.B. Granovetter 1985; Scott 1994). Organisationen werden als vertrauenswürdig und legitim wahrgenommen, wenn sie dem in ihrer Umwelt vorherrschenden, institutionalisierten System an Glaubenssätzen (»beliefs«) und Handlungsmustern entsprechen. Organisationale Legitimität ist deshalb aus neo-institutionalistischer Sicht eine »in einem bestimmten, sozial konstruierten System von Normen, Werten, Glaubenssätzen und Definitionen geteilte Wahrnehmung und Annahme, dass das Handeln einer Organisation wünschenswert, richtig und angemessen ist« (Suchman 1995). Organisationen streben grundsätzlich nach institutioneller Stabilität und nach Legitimität, weil diese die gesellschaftliche Bedingung für ihren Ressourcenzufluss ist und damit für ein langfristiges organisationales Überleben. Um sich diese in gesellschaftlicher Legitimität gegründete »licence to operate«<sup>1</sup> zu sichern, versucht jede Organisation, sich dem institutionellen Druck in ihrer Umwelt zeremoniell anzupassen, auch wenn diese Anpassungen keine Effektivitätssteigerungen mit sich bringen (Meyer/Rowan 1977). Dadurch kommt es zu Homogenitätseffekten, es bilden sich also isomorphe Organisationsstrukturen und -praktiken in organisationalen Feldern aus (u.a. DiMaggio/Powell 1983). Nach dem »world-polity«-Ansatz von Meyer und anderen (1997) sind Legitimationsmuster zunehmend global wirksam und es kommt zu einer weltkulturellen Diffusion von isomorphen Organisationsformen und -strukturen über Nationalstaaten hinweg. Meyer u.a. (1997) identifizieren eine Reihe von Merkmalen von modernen, rationalen Nationalstaaten als Indikatoren für die Verbreitung weltgesellschaftlicher kultureller Modelle. Aber auch Organisationen wie Unternehmen sind Teil dieses weltgesellschaftlichen Konstruktionsprozesses und Manifestationen der Institutionalisierung universeller weltkultureller Prinzipien (z.B. Hoffman 1999, 2001). Auch sie weisen isomorphe Strukturen und Aktivitäten auf, entsprechend den Legitimationsmustern in ihrer organisationalen Umgebung. Beispiele für diese kulturellen Bausteine zum Aufbau einer privatwirtschaftlichen Organisation sind »rationalized personnel systems«, »research and development units«, »training and safety programs« (Scott/Meyer 1994: 75) und in zunehmendem Maße – so die These hier – auch Programme und Strukturen zur Umweltverantwortung und Nachhaltigkeit.

Mit dem Ansatz des soziologischen Neoinstitutionalismus kann auf diese Weise die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit als Prozess der isomorphen Anpassung von Unternehmen an organisationale Umwelтанforderungen und veränderte gesell-

---

1 Wieland beschreibt die unternehmensstrategische Ausrichtung auf eine »license to operate« als »die Ergänzung kurzfristiger und monetärer Ziele um die langfristige Sicherstellung der Akzeptanz und Legitimität unternehmerischen Schaffens in der Gesellschaft« (Wieland/Conradi 2002:11).

schaftliche Legitimationsmuster interpretiert werden. Die Leitidee der ökologischen Nachhaltigkeit als Bündel weltgesellschaftlicher Erwartungen erzeugt institutionellen Druck im globalen Raum, der wiederum vor allem bei TNCs zu zeremoniellen Anpassungen führt. Der entsprechend zu beobachtende Makro-Effekt ist eine Diffusion des Legitimationsmusters »ökologische Nachhaltigkeit« im organisationalen Feld. Nachhaltigkeit wird zur normativen Bedingung für eine (welt-)gesellschaftliche »licence to operate« für transnationale Unternehmen.

Diese neoinstitutionalistische Erklärung bleibt allerdings eine Reihe von Antworten schuldig, die auf eine immer wieder hervorgebrachte Kritik am Paradigma verweisen: Wo kommen institutionelle Legitimationsmuster her und wer legitimiert sie? Wie wandeln sich Legitimationsmuster? Und durch welche Mechanismen werden sie in Organisationen institutionalisiert?

Die Kritik am soziologischen Neoinstitutionalismus (und insbesondere am world polity-Ansatz) zielt vorwiegend auf den, wie DiMaggio es nennt »metaphysischen Pathos« der Theorie. Institutionalisierung wird ausschließlich als passive Diffusion und »Infektion« von Organisationen mit bereits »fertigen« Legitimationsmustern konzipiert (DiMaggio 1988). Dementsprechend reduziert sich die neoinstitutionalistische Erklärung meist auf die Deskription von Homogenitätseffekten unter der starken Annahme der Existenz (welt-)kultureller Institutionen, die im Hintergrund wirksam sind. Darüber hinaus bleiben Prozesse der Institutionalisierung und des institutionellen Wandels weitgehend unterbelichtet. Gleichzeitig werden damit Akteure, strategisches Handeln, Macht und Interessen zugunsten der einseitig strukturalistischen Erklärung ausgeblendet und vernachlässigt (hierzu auch Walgenbach 2000).

### Institutional Entrepreneurs und Institutionalisierung als politischer Prozess

Um diesen Unzulänglichkeiten der neoinstitutionalistischen Erklärung zu begegnen, haben einige Autoren das Konzept des »institutionellen Entrepreneurs« eingeführt (z.B. DiMaggio 1988; Fligstein 1997). Institutionelle Entrepreneurs sind Akteure, die ein aktives und strategisches Interesse an einem »Institutionalisierungsprojekt« haben und sich als kultureller Unternehmer für die Reproduktion oder den Wandel einer Institution bzw. eines Legitimationsmusters einsetzen. DiMaggio schreibt hierzu: »Institutionalization as an outcome places organizational structures and practices beyond the reach of interest and politics. By contrast, institutionalization as a process is profoundly political and reflects the relative power of organized interests

and the actors who mobilize around them« (DiMaggio 1988: 13), und an anderer Stelle: »New institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly« (DiMaggio 1988: 14). Die Diffusion von Legitimationsmustern ist also lediglich das Endprodukt der politischen Anstrengungen von Akteuren, die Ressourcen mobilisieren, um aktiv und strategisch institutionellen Wandel in ihrem Interesse herbeizuführen – oder auch die unveränderte Reproduktion der vorherrschenden Legitimationsmuster zu unterstützen.

Auch für die Verbreitung von Umweltverantwortung von transnationalen Unternehmen stellt sich diese institutionelle »Herkunftsfrage«: Wo kommt die Idee der ökologischen Nachhaltigkeit her und wer trägt sie als institutionelle Erwartung an Unternehmen heran? Die Ursprünge des globalen Nachhaltigkeitsdiskurses wurden am Anfang dieses Beitrags bereits kurz beschrieben, und ebenfalls wurde schon erwähnt, dass im (welt-)gesellschaftlichen Umfeld von Unternehmen – neben internationalen Akteuren – vor allem transnationale Umwelt-NGOs wie Greenpeace normativ-kulturelle Erwartungen an TNCs richten (z.B. Domask 2003; Doh/Teegen 2003; Newell 2000). NGOs fordern von Unternehmen eine erweiterte Umweltverantwortung, die über gesetzliche Mindestanforderungen und über nationalstaatliche Territorialgrenzen hinausgeht. Entsprechendes »Fehlverhalten« wird vor der Weltöffentlichkeit durch Proteste, Boykottaufrufe und medial inszenierten Rufmord moralisch skandalisiert (z.B. Spar u.a. 2003; Bendell/Murphy 2002). Dadurch wird von NGOs institutioneller Druck ausgeübt und sie stellen die organisationale Legitimation von Unternehmen jenseits der Einhaltung staatlicher Regulierung in Frage. Umwelt-NGOs sind also typische »institutionelle Entrepreneurs« oder, in Boli und Thomas' (1999) Worten, »moral entrepreneurs«, die institutionellen und entsprechenden organisationalen Wandel strategisch initiieren. NGOs und soziale Bewegungen als kollektive institutionelle Entrepreneurs de-legitimieren die vorherrschenden institutionellen Arrangements und Legitimationsmuster, bieten gleichzeitig normative Alternativen der unternehmerischen Umweltverantwortung an und verändern damit die wechselseitigen Erwartungen an legitimes Unternehmenshandeln an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Schneiberg und Soule (2005) beschreiben die Rolle von sozialen Bewegungen als institutionelle Entrepreneurs wie folgt:

»...challengers and movement mobilization are vital »inputs« or instigators of institutional processes, for example, by promulgating critiques and introducing alternative logics into a setting, movements can fuel controversies, political conflicts, and crises of both cognitive and sociopolitical legitimacy, shattering the taken-for-granted character of existing arrangements and using state power to contest or ban organizational practices« (Schneiberg/Soule 2005: 153).

Mit der Einführung des institutionellen Unternehmers wird hier bereits auf eine zweite Fragestellung verwiesen, nämlich: Wie kommt es zu institutionellem Wandel

und Diffusion von Institutionen? Wie ist *Institutionalisierung als Prozess* zu konzeptualisieren? Zur theoretischen Durchleuchtung der »blackbox« des institutionellen Wandels sollen hier ebenfalls einige theoretische Weiterentwicklungen und Erweiterungen erwähnt werden:

Hoffman (2001) hat zum Beispiel den langfristigen Wandel des Umgangs mit Umweltherausforderungen in der US-amerikanischen Chemie- und Ölindustrie untersucht. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die institutionelle Historie der unternehmerischen Umweltverantwortung als Ko-Evolution zwischen den Institutionen außerhalb eines Unternehmens und den Strategien und Strukturen innerhalb des Unternehmens zu erklären ist. Institutionelle Umwelt und organisationsinterne Strategien und Strukturen haben sich über die Zeit kontinuierlich parallel verändert, wobei die Institutionalisierung von unternehmerischem Umweltmanagement ein historisches Produkt einer interaktiven Verhandlung zwischen internen Mitgliedern eines Unternehmens und externen Mitgliedern des organisationalen Feldes ist, in dem sich eine Unternehmensorganisation befindet. Hoffmans Schlussfolgerung ist, dass sich Institutionen im Zuge von politischen Prozessen wandeln und dass das neoinstitutionalistische Theoriemodell um die Idee einer institutionellen Evolution, eines »dynamic isomorphism« erweitert werden muss (Hoffman 2001: 173ff.; auch Lounsbury 1997).

In einer ähnlichen Richtung argumentiert Oliver (1991, 1992) in ihren Arbeiten zu Prozessen der De-Institutionalisierung und zu den strategischen Handlungsmöglichkeiten von Organisationen, auf institutionellen Druck unterschiedlich zu reagieren. Organisationen stehen demnach in Austausch und Interaktion mit ihrem institutionellen Umfeld und geben nicht nur einem externen, passiven Anpassungsdruck nach. Ihre Reaktionsmöglichkeiten umfassen eine ganze Reihe von Anpassungs- und Widerstandsstrategien bis hin zu proaktiven Manipulationen ihres Umfelds (Oliver 1991).

Zusätzlich zur Annahme der Existenz institutioneller Entrepreneurs wird also von Hoffman und Oliver argumentiert, dass sich Institutionen in dynamischer Ko-Evolution zwischen Organisation und Umwelt wandeln, und dass Organisationen auf Anpassungsdruck durchaus auch mit proaktiven Strategien reagieren können. Damit stellt sich der Prozess institutionellen Wandels weitaus facettenreicher dar als zunächst angenommen: er lässt sich nicht ohne Berücksichtigung der beteiligten Akteure oder ohne die Annahme einer Varianz in den Ergebnissen ihres strategisch-institutionellen Handelns fassen (vgl. Levy/Rothenberg 2002). Institutionalisierung ist also kein passiver Prozess der kulturellen Diffusion mit Isomorphie-Effekten, sondern ein nichtlinearer, politischer Mehrebenenprozess unter aktiver strategischer Beteiligung von institutionellen Entrepreneurs, wobei zu letzteren offenbar auch die betroffenen Organisationen im Feld selbst gehören können (vgl. Schneiberg/Soule 2005; Oliver 1991).



Analytisch lässt sich der Prozess institutionellen Wandels in drei Teilprozesse zerlegen, die hier aus Platzgründen nur kurz erwähnt werden sollen: Erstens müssen vorherrschende institutionelle Arrangements in Frage gestellt und auf diese Weise de-institutionalisiert werden. Zweitens müssen alternative Angebote, also innovative Legitimationsmuster eingeführt und verhandelt werden. Erst in einem dritten Schritt re-institutionalisieren und verbreiten sich dann diejenigen Legitimationsmuster als Institutionen, die sich im kulturell-politischen Verhandlungsprozess als erfolgreich durchsetzen, weil sie zum Beispiel Unterstützung von machtvollen institutionellen Entrepreneurs erfahren. Alle drei Teilprozesse der De-institutionalisierung, Neuverhandlung und Re-Institutionalisierung sind dabei durch die Möglichkeit von handlungsstrategischem Widerstand und von Konflikt zwischen Akteuren gekennzeichnet, die jeweils entgegengesetzte Interessen an unterschiedlichen institutionellen Arrangements haben. Die Standardisierung und Diffusion von Institutionen sind dabei lediglich Endprodukte des politischen Prozesses der Neuverhandlung.

So ist zum Beispiel auch die Verhandlung zur Umweltzertifizierung von Unternehmen durch die ISO (14000er Serie) bis hin zur Veröffentlichung 1996 ein solcher politischer Prozess gewesen, an dem unterschiedliche Akteure eine Einigung auf die ökologischen Anforderungen an unternehmerische Organisation und Produktionsprozesse erzielen mussten. Erst dann konnte es zu den für die neoinstitutionalistische Theorie so zentralen Diffusionsprozessen kommen.

Ein weiteres Beispiel vom Anfang dieses Artikels illustriert die proaktive Beteiligung der betroffenen Organisationen: Wenn die BMW Group sich mit ihrer Earthlounge zwischen den Konferenzgebäuden auf dem Johannesburggipfel installiert, ihr Engagement in Sachen Nachhaltigkeit demonstriert und »Sustainability. It can be done!« propagiert, dann ist das weniger ein Akt passiver Anpassung an externe Erwartungen, sondern ein Schritt der proaktiven Gestaltung des politischen Prozesses, in dem eine ökologische organisationale Legitimation von Unternehmen verhandelt wird. Das Unternehmen nimmt aktiv normativ-kulturellen Einfluss darauf, wo der Gleichgewichtspunkt der Nachhaltigkeit zwischen Naturnutzung und -erhalt für Unternehmen politisch und (welt-)gesellschaftlich gesetzt werden soll. Diese »proaktiven Reaktionen« auf gesellschaftliche Erwartungen an ein unternehmerisches Umweltengagement geraten wiederum kontinuierlich unter Kritik aus dem Lager der Umwelt-NGOs, wo sie als »greenwash«, als medienwirksame Lippenbekenntnisse zur unternehmerischen Imagepflege ohne reale Effekte für den Umweltschutz kritisiert werden und wieder radikalere Alternativen gefordert werden.

Im Falle der Umweltverantwortung von transnationalen Unternehmen wird also die institutionelle Ordnung von NGOs mit Forderungen nach Nachhaltigkeit in Frage gestellt und zwischen Unternehmen und ihrer gesellschaftlichen Umgebung entsteht eine Legitimationskrise, weil die gesellschaftlichen Erwartungen nicht mit den organisationalen Strukturen und Aktivitäten übereinstimmen. Als Reaktion auf

diese De-legitimierung können Unternehmen sich nun aber durchaus strategisch zwischen zahlreichen Alternativen entscheiden, die vom Widerstand gegen NGO-Forderungen über ein Ignorieren der Herausforderung bis hin zur proaktiven Verhandlung und Manipulation der Herausforderer reichen kann (vgl. Oliver 1992; Logsdon 2004). Wenn Unternehmen sich gegen ein Ignorieren entscheiden, treten sie in einen konfliktreichen politischen Prozess der Neuverhandlung ihrer eigenen Legitimationsmuster ein, in dem institutionelle Innovationen und Alternativen generiert und »getestet« werden: neue Formen der Rechtfertigung und zeremoniellen Passung zwischen Organisation und Umwelt können entstehen und sich verbreiten.

### Institutionalisierung in Organisationen: Collagenbildung und Varianz

Die dritte offene Frage kann an dieser Stelle nur noch kurz anskizziert werden: Welche Mechanismen bewirken eine Institutionalisierung von Legitimationsmustern in Organisationen? Einige Autoren haben in sehr unterschiedlichen Forschungsfeldern festgestellt, dass es bei der Übernahme von externen Legitimationsmustern durch Organisationen zu Collagenbildung (»bricolage«) kommt, das heißt es setzen sich also aus neuen und alten Elementen »zusammengebastelte« Legitimationsmuster und institutionelle Praktiken durch, weil sie Anschlussfähigkeit an die bestehenden Muster und Institutionen bieten (z.B. Davis u.a. 2005). Dies greift selbstverständlich zurück auf die Diskussion der Pfadabhängigkeit von Institutionen. Gleichzeitig muss für eine erfolgreiche Institutionalisierung offenbar eine Übersetzung in eine in der Organisation vorherrschende Sprache und Logik vollzogen werden (z.B. Hoffman/Howard-Grenville 2003).

Diese Mechanismen lassen sich auch bei der Institutionalisierung von ökologischer Nachhaltigkeit als Legitimationsmuster in TNCs wiederfinden: Erstens lässt sich die Praktik der Nachhaltigkeitsberichterstattung als eine solche Collagenbildung interpretieren, die sich deshalb so erfolgreich verbreitet, weil sie für viele Unternehmen aufgrund ihrer Finanzberichterstattung eine altbekannte, institutionalisierte Praktik darstellt, die lediglich mit neuen Indikatoren, Mess- und Erfassungsinhalte ergänzt wird. Hier spiegelt sich auch der Übersetzungsprozess in Begrifflichkeiten wie zum Beispiel der »ökologischen Bottom-Line« eines Unternehmens wider. Zweitens ist auffällig, dass sich ökologische Nachhaltigkeit insbesondere in Form des Prinzips der »Öko-Effizienz« durchsetzt, bei dem Kosteneinsparungen aus der unternehmerischen Logik weiterhin im Vordergrund stehen, wie zum Beispiel im Abfallmanagement, Recycling und bei umweltorientierten Produkt- und Prozess-

optimierungen, die gleichzeitig Kostenaspekten genügen. Legitimationsmuster wie das der ökologischen Nachhaltigkeit werden also bei der Übernahme in Organisationen verändert, übersetzt, aktiv und strategisch umgeformt. Das Resultat unter der Oberfläche ist zwangsläufig nicht Homogenität, sondern Collagenbildung zwischen vorherrschenden Legitimationsmustern und Innovationen und Varianz zwischen den betreffenden Organisationen, wie die zwei folgenden Zitate verdeutlichen:

»Für BP bedeutet »Nachhaltigkeit« die Fähigkeit, als Konzern dauerhaft Bestand zu haben, indem wir unserer Vermögenswerte erneuern, mit immer besseren Produkten und Dienstleistungen auf den Markt kommen, (...) zu einer nachhaltigen Umwelt beitragen« (BP Nachhaltigkeitsbericht 2005, Hervorhebung durch Autorin).

»Wir sind alle verantwortlich für den Erhalt und die Schonung unserer natürlichen Umwelt. (...) Als Unternehmen ist die BMW Group zu verantwortungsvoller, nachhaltiger Umweltpolitik aufgerufen, die gleichzeitig auch wirtschaftsverträglich sein muss. Deshalb setzen wir uns ein für den Einklang zwischen Mensch und Natur, Technik, Fortschritt und dem Recht zukünftiger Generationen auf eine intakte Umwelt.« (BMW Umwelterklärung 2003, Hervorhebung durch Autorin)

»Ökologische Nachhaltigkeit« wird im ersten Fall ökonomischer Nachhaltigkeit klar nachgeordnet, wenngleich die Schonung der natürlichen Umwelt als ein Handlungsziel unter vielen aufgegriffen wird. Im zweiten Zitat wird auf einen symbolischen Gleichgewichtszustand zwischen Gesellschaft und Umwelt rekurriert und strategische Öko-Effizienz als Mittel zum Zweck angegeben.

## Fazit

Zusammenfassend wurde im Beitrag argumentiert, dass eine auf Isomorphien und Diffusion reduzierte neoinstitutionalistische Analyse zu kurz greift, um eine Institutionalisierung von ökologischer Nachhaltigkeit als Legitimationsmuster für transnationale Unternehmen theoretisch zu erklären. Institutioneller Wandel ist ein nicht-linearer und vielschichtiger politischer Prozess, in dem verschiedene Akteure und institutionelle Entrepreneurs Konflikte um unterschiedliche kulturelle Präferenzen austragen. Im Kampf um die Bewahrung vorherrschender organisationaler Legitimationsmuster und Organisationsformen auf der einen Seite und deren Wandel auf der anderen institutionalisieren sich nicht einfache Konsensmodelle mit Homogenitätseffekten auf organisationale Felder. Vielmehr ko-existiert eine Vielzahl an institutionellen Arrangements und Entrepreneurs, die miteinander um Legitimationsvormacht konkurrieren. Die symbolischen Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs um ökologische Nachhaltigkeit sind ein solcher Konkurrenzkampf um institutionelle Legitimationsmuster, in dem sich bestimmte Ausdeutun-

gen von unternehmerischer »Nachhaltigkeit« – vor allem das Konzept der »Öko-Effizienz« – als Collagen zwischen Pfadabhängigkeit und Wandel als zeitweilig legitim durchsetzen.

## Literatur

- Armstrong, Elisabeth A. (2005), »From Struggle to Settlement. The Crystallization of a Field of Lesbian/Gay Organizations in San Francisco, 1969–1973«, in: Gerald F. M. Davis u.a. (Hg.), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge, S. 161–187.
- Bendell, Jem/Murphy, David F. (2002), »Towards Civil Regulation. NGOs and the Politics of Corporate Environmentalism«, in: Peter Utting (Hg.), *The Greening of Business in Developing Countries*, P London/New York, S. 245–267.
- Brand, Karl-Werner (1997), »Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild »Nachhaltige Entwicklung«, Zur Einführung«, in: ders. (Hg.), *Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie*, Opladen, S. 9–33.
- BMW (Hg.) (2003), BMW Umwelteleitlinien, in: www.bmwgroup.org, (12.04.2005).
- Boli, John/Thomas, George M. (1999), *Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations since 1875*, Stanford.
- BP Nachhaltigkeitsbericht (2005), *Making Energy More*, in: www.bp.com, Download 14.03.2006.
- Braun, Boris (2005), »Building Global Institutions: The Diffusion of Management Standards in the World Economy – An Institutional Perspective«, in: Claes Goran Alvstam/Eike W. Schamp (Hg.), *Linking Industries across the world: Process of Global Networking*, Aldershot, S. 3–27.
- Davis, Gerald F. M. u.a. (2005), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983), »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, *American Sociological Review*, Jg. 48, S. 147–160.
- DiMaggio, Paul J. (1988), »Interest and Agency in Institutional Theory«, in: Lynne G. Zucker (Hg.), *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Cambridge, Massachusetts.
- Doh, Jonathan P./Teegen, Hildy (2003), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Westport (CT).
- Domask, Joseph (2003), »From Boykotts to Global Partnerships: NGOs, the Private Sector, and the Struggle to Protect the World's Forest«, in: Jonathan P. Doh/Hildy Teegen (Hg.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Westport (CT), S. 157–186.
- Fligstein, Neil (1997), »Social Skill and Institutional Theory«, *American Behavioral Scientist*, Jg. 40, H. 4, S. 397–405.
- Granovetter, Mark (1985), »Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness«, *American Journal of Sociology*, Jg. 91, S.481–510.
- Hoffman, Andrew J. (1999), »Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S Chemical Industry«, *The Academy of Management Journal*, Jg. 42, H. 4, S. 351–371.
- Hoffmann, Andrew J. (2001), *From Heresy to Dogma. An institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford, California.

- Hoffman, Andrew J./Howard-Grenville, Jennifer (2003), »The importance of cultural framing to the success of social initiatives in Business«, *Academy of Management Executive*, Jg. 17, H. 2, S. 70–84.
- Holzer, Boris (2001), *Transnational Subpolitics and Corporate Discourse. A Study of Environmental Protest and the Royal Dutch/Shell Group*. Department of Sociology. London, London School of Economics and Political Science, unveröffentlichte Dissertation.
- KPMG Global Sustainability Services and University of Amsterdam (2005), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*.
- Levy, David L./Rothenberg, Sandra (2002), »Heterogeneity and Change in Environmental Strategy: Technological and Political Responses to Climate Change in the Global Automobile Industry«, in: Andrew J. Hoffmann/Marc J. Ventresca (Hg.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, Stanford, S. 173–213.
- Logsdon, Jeanne M. (2004), »Global Business Citizenship: Applications to Environmental Issues«, *Business and Society Review*, Jg. 109, H. 1, S. 67–87.
- Lounsbury, Michael (1997), »Exploring the Institutional Toolkit. The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field«, *American Behavioral Scientist*, Jg. 40, H. 4, S. 465–477.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977), »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony«, *American Journal of Sociology*, Jg. 83, H. 2, S. 340–263.
- Meyer, John u.a. (1997), »World Society and the Nation-State«, *American Journal of Sociology*, Jg. 103, H. 1, S. 144–181.
- Newell, Peter (2000), »Environmental NGOs and Globalization. The Governance of TNCs«, in: Robin Cohen/Shirin M. Rai (Hg.), *Global Social Movements*, London, S. 117–133.
- Oliver, Christine (1991), »Strategic Responses to Institutional Processes«, *Academy of Management Review*, Jg. 16, H. 1, S. 145–179.
- Oliver, Christine (1992), »The Antecedents of Deinstitutionalization«, *Organization Studies*, Jg. 13, H. 4, S. 563–588.
- Schneiberg, Marc/Soule, Sarah A. (2005), »Institutionalization as a Contested, Multilevel Process«, in: Gerald F. M. Davis u.a. (Hg.), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge, S. 161–187.
- Scott, Richard W. u.a. (1994), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, London.
- Scott, Richard W./Meyer, John W. (1994), *Institutional Environments and Organizations*, Thousand Oaks, London.
- Spar, Deborah L. u.a. (2003), »The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business«, *California Management Review*, Jg. 45, H. 3, S. 78–101.
- Suchman, Mark C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Jg. 20, H. 3, S. 571–610.
- Walgenbach, Peter (2000), *Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe*, Stuttgart.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987), *Our Common Future*, Oxford.
- Weiß, Ralf (2002), *Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung. Global Corporate Citizenship, Gesellschaftsstrategie und Unternehmenskommunikation*, Marburg.