

## **Corporate Citizenship in Deutschland. Übernahme gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen aus Sicht des Neoinstitutionalismus**

von Anna-Lena Schwabe

**WAO**!Soziologie

2013, Jg. 3, S. A1-101.

ISSN 2196-615X

## **Inhalt**

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
<b>I Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>II Corporate Citizenship im deutschen Kontext.....</b>	<b>8</b>
II.1 Zum Stand der Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland.....	8
II.2 Begriffliche Klärung.....	10
II.3 Instrumente und Engagementbereiche von Corporate Citizenship im Überblick.....	13
II.4 Historische Übersicht und Skizze des Kontextes für Unternehmensengagement in der deutschen Gesellschaft.....	20
II.5 Corporate Citizenship in der Bürgergesellschaft.....	26
<b>III Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.....</b>	<b>35</b>
III.1 Grundlegende Aufsätze.....	37
III.2 Kernaspekte der Theorie.....	39
III.2.1 Institutionen.....	39
III.2.2 Organisationsverständnis.....	42
III.2.3 Organisationslegitimität.....	45
III.2.4 Rationalität.....	48
III.2.5 Organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor.....	51
III.2.6 Isomorphie.....	54
III.2.6.1 Isomorphe Faktoren.....	57
III.2.6.2 Organisationale Faktoren.....	57
III.2.7 Entkopplung und lose Kopplung.....	60

<b>IV</b>	<b>Institutionalisierung von Corporate Citizenship in Deutschland .....</b>	<b>62</b>
IV.1	Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland und Vorstellung der verwendeten Studien.....	62
IV.2	Einflussfaktoren auf die Institutionalisierung von CC in Deutschland .....	68
IV.2.1	Faktoren, die Isomorphie durch Zwang auslösen können.....	69
IV.2.2	Faktoren, die Isomorphie durch Nachahmung auslösen können.....	72
IV.2.3	Faktoren, die Isomorphie durch normativen Druck auslösen können .....	79
IV.2.4	Organisationale Faktoren .....	81
IV.3	Corporate Citizenship als Legitimitätsfassade.....	85
<b>V</b>	<b>Fazit und Kritik .....</b>	<b>90</b>
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	93
	Eidesstattliche Erklärung .....	102

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft (Rechtsform eines Unternehmens)
BMW	Bayerische Motorenwerke AG
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CCCD	Centrum für Corporate Citizenship Deutschland
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
€	Euro
ebd.	Ebenda
et al.	et alii / et aliae - lateinisch für „und andere“
f./ ff	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Rechtsform eines Unternehmens)
i. d. R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
MBA	Master of Business Administration
Mio.	Million/ Millionen
Mrd.	Milliarde/ Milliarden
NGO	Non-Governmental Organisation
NI	Neoinstitutionalismus
o. ä.	oder ähnliches
PWC	PricewaterhouseCoopers AG
sog.	so genannte
u. a.	unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. T.	zum Teil

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die verschiedenen Sichtweisen auf Corporate Citizenship im Verhältnis zu Corporate Social Responsibility (Curbach 2009: 28)

Abbildung 2: Corporate Citizenship-Instrumente (eigene Darstellung)

Abbildung 3: Kapitalverflechtungen in Deutschland (Deutschland AG) – 1996 und 2008 (MPIfG 2006 und 2012)

Abbildung 4: Organisationales Überleben / Organizational Survival (Meyer, Rowan 1977: 353)

Abbildung 5: Isomorphe und organisationale Faktoren der Theorie im Überblick (eigene Darstellung)

Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Institutionalisierung von CC in Unternehmen in Deutschland (eigene Darstellung)

## I Einleitung

Vor drei Jahren erschütterte die Finanz- und Wirtschaftskrise erst die USA und dann den Rest der Welt, inklusive Deutschland. Während die Politik damit beschäftigt war, Banken zu retten und die Wirtschaft ums Überleben kämpfte, formierte sich eine Bewegung, die wiederum von den USA aus in kürzester Zeit die westlichen Industrieländer erreichte. „Occupy Wall Street“ prangerte nicht nur die Spekulationsgeschäfte von Banken an, die zur weltweiten Finanzkrise geführt hatten, sondern forderte auch eine Neuausrichtung der Wirtschaft. Statt nur auf eigene Interessen und den finanziellen Gewinn zu schauen, sollte sie auch die soziale Seite der Wirtschaft stärker beachten – gefordert wurde eine grundsätzliche Diskussion über die gesellschaftlichen Regeln für Unternehmen.

Auch wenn sich die Occupy-Bewegung nicht wie zunächst gedacht als Massenbewegung herausstellte, zeigte sie doch, dass sich die gesellschaftliche Wahrnehmung von Unternehmen verändert hat. Statt ihren Aufgabenbereich auf den des schlichten Arbeitgebers festzusetzen, fordern die Bürger zunehmend ökologisch und sozial verantwortliches Wirtschaften. Insofern könnte die Occupy-Bewegung als Ausbruch eines gesellschaftlichen Einstellungswandels gesehen werden.

Aber bei aller Kapitalismuskritik, die sich in den vergangenen Monaten entwickelt hat, wurde „meist übersehen, dass die Unternehmen in Deutschland neben der Zahlung von Steuern auch auf zahlreiche andere Arten ihren Beitrag zur Erfüllung verschiedener gesellschaftlicher und staatlicher Aufgaben leisten“, wie Forsa (2005: 2) schreibt. So entwickelte sich bereits vor 30 Jahren unter den Unternehmen ein Bewusstsein für ein stärkeres Engagement in der Gesellschaft. Die Forschungen zum Thema „Corporate Citizenship“ (kurz CC) reichen in den USA bis in die 1980er Jahre zurück. Das Konzept beschreibt das gesellschaftliche Engagement als Unternehmensbürger („Corporate Citizen“), das zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, einer intensiveren Beziehung zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft sowie einer aktiven Gestaltung der Gesellschaft beitragen soll, und ist in den vergangenen Jahren zunehmend auch in Deutschland aufgenommen worden.

Diese Arbeit soll sich vor diesem Hintergrund zunächst mit der Frage beschäftigen, was Corporate Citizenship in seinen Details ausmacht – und auf welche Voraussetzungen das aus den USA stammende Konzept in Deutschland trifft. Denn grundsätzlich kann in Deutschland bereits auf eine lange Tradition von gesellschaftlich engagierten Unternehmen zurückgeblickt werden, die sich u. a. für die soziale Absicherung ihrer Arbeitnehmer einsetzten oder Sport und Kultur unterstützten. Warum also findet auch hier das CC-Konzept zunehmend Zuspruch?

Die bisherige empirische Forschung zu CC in Deutschland hat sich insbesondere mit der Frage beschäftigt, welches Engagement die Unternehmen vorweisen können und aus welcher Motivation heraus dies im Einzelnen geschieht. Wie sich allerdings das grundsätzlich zunehmende Engagement deutscher Unternehmen als Corporate Citizen erklären lässt, ist in der bisherigen Forschungslandschaft noch auf wenig Interesse gestoßen, weshalb der Aspekt in dieser Arbeit insbesondere beleuchtet werden soll. Ein Beleg für die Bedeutungszunahme von Corporate Citizenship auch in Deutschland findet sich unter anderem in der vermehrten Bezugnahme auf das Konzept in der Unternehmenskommunikation. Auch auf globaler Ebene erfährt CC zunehmend Beachtung: So erklärte das World Economic Forum, dass CC ein Teil des Geschäftsmodells von Unternehmen werden müsse und dass Unternehmen schließlich auch die differenzierten Erwartungen ihrer Stakeholder erfüllen sollten (World Economic Forum 2012). Auch die Vereinten Nationen haben sich des Themas angenommen und gründeten den „Global Compact“. Dieser Initiative können sich Unternehmen weltweit anschließen und verpflichten sich dabei, zehn Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung in Themen wie Menschenrechten, Umwelt und Korruption zu achten. Die Initiative wächst rapide und umfasst mittlerweile rund 8700 Firmen aus 130 Ländern, womit sie die weltweit größte Initiative von Corporate Responsibility ist. Als Gründe für diesen Zuspruch nennen die UN die Erkenntnis der Unternehmen, dass sie mit der Zivilgesellschaft kooperieren müssen, um aktuelle und zukünftige soziale, politische und ökonomische Herausforderungen zu meistern (United Nations Global Compact 2012).

Ein Instrumentarium zur Erforschung dieses zunehmenden Engagements der Unternehmen als Corporate Citizen bietet die Perspektive des Neoinstitutionalismus (kurz NI). Sie beschreibt die Einbettung von Organisationen in die Gesellschaft und die Beeinflussung der Organisationen durch gesellschaftliche Institutionen. Institutionen können dabei als in der Gesellschaft verankerte Vorstellungen von richtigem und nicht angebrachtem Verhalten verstanden werden und fungieren als Verbindung zwischen der Gesellschaft und den Organisationen. Als Konsequenz dieser Beeinflussung durch Institutionen gleichen sich die Organisationen und ihre Umwelt strukturell an (Isomorphie). Der makroinstitutionalistische Zweig des Neoinstitutionalismus eignet sich besonders zur Erforschung des unternehmerischen Engagements, da er die These vertritt, dass sich Konzepte wie Corporate Citizenship verbreiten und sich immer mehr Organisationen als Corporate Citizen engagieren, weil zwischen den Organisationen Prozesse der Isomorphie oder Strukturangleichung vonstattengehen, bei denen sich die Organisationen an institutionalisierte Erwartungen aus ihrer Umwelt anpassen. Im Fall von CC gäbe es die Erwartung, dass sich moderne Unternehmen gesellschaftlich engagieren – und an diese Erwartung passen sich die Organisationen schließlich an. Neoinstitutionalistisch argumentiert werden Organisationen von ihrer Umwelt durch verschiedene Mechanismen der Isomorphie unter Druck gesetzt, Konzepte wie bspw. CC

einzuführen. Kommen Organisationen den Erwartungen ihrer Umwelt nach, werden sie von dieser legitimiert, was ihnen den Zugang zu Ressourcen sichert und damit das Überleben der Organisation gewährleistet (vgl. Meyer, Rowan 1977; DiMaggio, Powell 1983). Die zunehmende Verbreitung eines Konzeptes wie CC kann aus neoinstitutionalistischer Sicht als „Indikator für eine zunehmende Institutionalisierung“ (Walgenbach, Meyer 2008: 182) des Konzeptes und einer zunehmenden Isomorphie der Unternehmen ausgelegt werden.

In dieser Arbeit soll daher die Fragestellung untersucht werden, welche isomorphen und organisationalen Faktoren ermittelt werden können, die Einfluss auf die Institutionalisierung von CC in Unternehmen in Deutschland ausüben.

In den nächsten vier Abschnitten soll diese Thematik schrittweise beantwortet werden.

In Kapitel II werden einerseits das Konzept CC sowie Instrumente und Engagementbereiche von CC und andererseits der deutsche Kontext für unternehmerisches gesellschaftliches Engagement umfassend erörtert. Einem Überblick über den Stand der deutschen Forschung hinsichtlich der Theorie und des Konzeptes CC folgen eine Klärung des Begriffes CC sowie Instrumente und Engagementbereiche. Danach wird auf den deutschen Kontext für gesellschaftliches Engagement und eine unternehmerische Rolle als Corporate Citizen eingegangen, indem zunächst ein Blick auf die historische Entwicklung dieses deutschen Kontextes geworfen wird und dann aktuelle Veränderungen dieses Kontextes mit dem Fokus auf der Rolle von Unternehmen und ihrem Engagement in diesem neuen Kontext näher beleuchtet werden.

In Kapitel III folgt die theoretische Grundlegung der Arbeit. Dazu werden eingangs die Entstehung der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie und grundlegende Aufsätze des Ansatzes präsentiert, bevor im Anschluss die Kernaspekte der Theorie ausführlich herausgearbeitet werden, wobei der Fokus entsprechend der Fragestellung dieser Arbeit auf dem Aspekt der Isomorphie mit isomorphen und organisationalen Faktoren sowie dem Aspekt der losen Kopplung liegt.

In Kapitel IV werden an die Theorie anknüpfend anhand von sechs ausgewählten quantitativen Studien zu CC in Unternehmen in Deutschland isomorphe und organisationale Faktoren herausgearbeitet, die als einflussreich auf die Institutionalisierung von CC in deutschen Unternehmen interpretiert werden können. Komplementär dazu erfolgt entsprechend der Theorie eine Überprüfung der Interpretation von CC als Legitimitätsfassade bzw. als entkoppelte Praxis von CC.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und einer Kritik (V), die zum einen die Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammenfasst und die Beantwortung der Fragestellung aufgreift und zum anderen Raum für kritische Anmerkungen und Ansätze für anknüpfende Arbeiten bietet.

## II Corporate Citizenship im deutschen Kontext

In diesem Kapitel wird ein umfangreicher Überblick über Corporate Citizenship in Deutschland gegeben. Dazu wird zunächst der deutsche Forschungsstand zu CC dargelegt und der Anknüpfungspunkt für diese Arbeit herausgestellt. Im Anschluss wird eine begriffliche Klärung vorgenommen und eine Arbeitsdefinition festgelegt (II.2). Darauf folgend werden Instrumente und Engagementbereiche von CC vorgestellt (II.3), bevor abschließend das bisherige Unternehmerengagement in der deutschen Gesellschaft und der sich daraus ergebende deutsche Kontext für ein Engagement als Corporate Citizen (II.4) sowie neuere Entwicklungen, die dieses Engagement beeinflussen (II.5), näher beleuchtet werden und im Zusammenhang mit CC betrachtet werden.

### II.1 Zum Stand der Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die deutsche Corporate Citizenship-Forschung gegeben, wobei hier zunächst theoretische und konzeptionelle Arbeiten präsentiert werden. Ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung zu Corporate Citizenship in Deutschland wird in Kapitel IV gegeben, da dort Ergebnisse ausgewählter Studien in die Analyse einfließen werden und bestehende empirische Forschungsprojekte gleichzeitig näher vorgestellt werden können.

Corporate Citizenship ist ein junges deutsches Forschungsfeld, welches vor allem in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften rezipiert wird.

Eingang in die deutsche Debatte fand das Konzept im Jahr 1995 mit dem Beitrag von Westebbe und Logan (1995), der andeutende Vorschläge zu Corporate Citizenship und eine erste deutsche Definition beiträgt. Seitdem wurde sich in den Sozialwissenschaften vor allem mit dem Konzept und dem Begriff sowie der Umsetzung und den Bedingungen, unter denen Unternehmen als Corporate Citizen verstanden werden können, auseinandergesetzt.

In den Arbeiten, die auch den Begriff und das Konzept von Corporate Citizenship beleuchten, halten sich nach wie vor drei Sichtweisen: eine, die CC als Teil von Corporate Social Responsibility (kurz CSR)<sup>1</sup> konzipiert, eine, die CC als gleichzusetzen mit CSR fasst und eine,

---

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility, zu deutsch die soziale Verantwortung von Unternehmen „stellt einen aus dem Anglo-Amerikanischen kommenden (normativen) Schlüsselbegriff der Unternehmensethik dar, welcher die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufspannt. Diese wird in Wissenschaft und Praxis höchst unterschiedlich interpretiert, so dass CSR kein klar definiertes und abgrenzbares Konzept darstellt. Vielmehr umfasst der Begriff CSR die Gesamtheit an potenziellen Maßnahmen zur Sicherung der gesellschaftlichen Legitimität von Unternehmen (licence to operate). Auch fungiert CSR als Überbegriff, in dessen Namen Forderungen und Kritiken an Unternehmen adressiert werden. CSR weist Überschneidungen zu einer Vielzahl von Konzepten auf, insbesondere zu Corporate Citizenship, Corporate Philanthropy, Stakeholdermanagement (Stakeholder-Ansatz), Nachhaltigkeitsmarketing sowie (unternehmerischer) Nachhaltigkeit“ (Gabler 2012c). In dieser Arbeit wird CSR als Teil von CC gefasst.

die CC als weitergehendes Engagement als CSR begreift und mit der Ausübung einer Bürgerrolle verknüpft. Curbach (2009) stellt diese drei Sichtweisen ausführlich gegenüber.

Weitere Arbeiten, die Corporate Citizenship begrifflich und konzeptionell beleuchten, bleiben oft vage in Bezug auf den Begriff (u. a. Backhaus-Maul et al. 2011; Braun, Backhaus-Maul 2010) oder berufen sich u. a. auf die eingangs eingebrachte Definition von Westebbe und Logan (u. a. Backhaus-Maul<sup>2</sup> 2006; Curbach 2009).

Die Umsetzung von Corporate Citizenship in der Form verschiedenster Instrumente wird einerseits theoretisch beleuchtet und andererseits mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis veranschaulicht. So bietet der Sammelband von Backhaus-Maul et al. (2010) und die darin enthaltenen Arbeiten (Bartsch, Mecking, Speth u.a.) einen eher theoretisch-konzeptionellen Überblick über die Corporate Citizenship-Instrumente, während der Sammelband von Habisch et al. (2008) mit den Arbeiten von Fabisch, Krüger, Mutz u.a. überwiegend konkrete Fallbeispiele präsentiert und als Handbuch konzeptualisiert ist.

Neben diesen Diskussionen zum Konzept, dem Begriff und der Umsetzung von CC haben zahlreiche Arbeiten den deutschen Kontext für gesellschaftliches Engagement herausgearbeitet.

Einen Blick zurück auf die Entstehung und Entwicklung des deutschen Kontextes und die Engagementtradition werfen bspw. die Arbeiten von Backhaus-Maul (2006), Braun und Backhaus Maul (2010), Backhaus-Maul et al. (2010 und 2011). Auch aktuelle Entwicklungen und Einflüsse wie die Globalisierung, den abnehmenden Einfluss des Nationalstaates und eine wachsende Bürgergesellschaft werden in diesen Arbeiten beleuchtet.

Heidbrink (2008), Lang (2009), Polterauer und Nährlich (2010), Braun und Backhaus-Maul (2010), sowie die Arbeiten der Arbeitsgruppe um Backhaus-Maul (2010, 2011) verknüpfen diese aktuellen Entwicklungen und Einflüsse mit der Frage, wie sich Unternehmen als Corporate Citizen im neuen deutschen Kontext der Bürgergesellschaft engagieren können. Ergänzend dazu hat Lunau (2008) in seiner Studie die Erwartungen deutscher Bürger an Unternehmen und die Bewertung des Engagements als Corporate Citizen abgefragt.

Darüber hinaus gibt es länderübergreifende Beiträge, die gesellschaftliches unternehmerisches Engagement in Deutschland mit dem anderer ausgewählter Länder vergleichen und anhand dessen vorstellen (Fifka 2011).

In Bezug auf eine systematisch theoriegeleitete oder theoriebildende sozialwissenschaftliche Forschung zu CC lässt sich für die deutsche Forschungslandschaft festhalten, dass es bis jetzt keine solche Forschung gibt, sondern bislang ein breites Spektrum von etablierten Ansätzen zur Erklä-

---

<sup>2</sup> Backhaus-Maul und seine Arbeitsgruppe haben zahlreiche und umfangreiche Arbeiten zum CC-Konzept und dem deutschen Kontext für CC beigetragen, weswegen die Arbeiten in diesem Kapitel vermehrt Verwendung finden.

rung gesellschaftlichen Engagements herangezogen wurde und wird. Zu diesen gehören die Sozialkapitaltheorie, Governanceansätze, Modernisierungstheorien oder auch Theorien von Sozialbewegungen. Der Mangel an Forschungskennntnissen zu diesem Thema erscheint wenig überraschend, da es sich um ein junges Forschungsfeld in Deutschland handelt, im Gegensatz zu den USA, die etwa 15 Jahre Vorsprung in Bezug auf die Forschung zu CC haben.

Einige wenige Arbeiten haben sich bis jetzt der Analyse von gesellschaftlichem Engagement aus Sicht des Neoinstitutionalismus gewidmet.

Maurer und Schmid (2002) vereinen in ihrem Sammelband verschiedene neoinstitutionalistisch geprägte Ansätze zur Erklärung von Institutionensystemen, Moral, Vertrauen und Organisationen sowie ihr Zusammenspiel. Hiß (2006) begründet in ihrer Arbeit die Ausübung von CSR zunächst mit dem neoinstitutionalistischen Ansatz, der Mythenspirale und dem Sozialkapitalbegriff und veranschaulicht ihr theoretisches Konzept dann an einem Fallbeispiel. Lamla (2008) beleuchtet komplementär zu Analysen, die das Unternehmen ins Zentrum der Diskussionen um CC und CSR stellen, die Verbraucherseite und geht der Frage nach, ob unter den präsenten kulturellen und gesellschaftlichen Voraussetzungen ein kohärenter Mythos einer kollektiven Verbrauchermobilisierung entstehen könnte, der dann als kritischer zivilgesellschaftlicher Druck auf Unternehmen wirkt und die Institutionalisierung von CC oder CSR forciert. Curbach (2009) schließlich zieht den neoinstitutionalistischen Ansatz der Weltkultur als einen möglichen Weg zur Erklärung von CSR als sozialer Bewegung heran.

Keine der bisherigen Arbeiten hat jedoch explizit Corporate Citizenship aus Sicht des Neoinstitutionalismus analysiert und empirisch überprüft. An diesem Punkt knüpft diese Arbeit mit dem Ziel an, die Institutionalisierung von Corporate Citizenship in deutschen Unternehmen aus neoinstitutionalistischer Perspektive zu betrachten und mithilfe existierender quantitativer Studien zu Corporate Citizenship in Deutschland Faktoren herauszuarbeiten, die diese Institutionalisierung beeinflussen.

### **II.2 Begriffliche Klärung**

In diesem Abschnitt werden das Konzept und der Begriff ‚Corporate Citizenship‘ geklärt. Dazu wird zunächst der Entstehungshintergrund aufgezeigt, bevor der Fokus auf die deutsche CC-Forschung gelegt wird. Hierbei werden drei unterschiedliche Sichtweisen thematisiert und erläutert, wonach abschließend eine Definition für diese Arbeit festgelegt wird.

Als Konzept für unternehmerisches Engagement entstand CC in den 1980er Jahren in den USA. Schwerwiegende ökologische und soziale Veränderungen führten zu wachsender Armut in amerikanischen Städten und der wirtschaftliche Erfolg amerikanischer Unternehmen wurde durch

mangelnde Bildung der Mittel- und Unterschichten sowie durch die sinkende Leistungsfähigkeit der Schulen bedroht. Da unternehmerischer Erfolg immer auch von der Leistungsfähigkeit des Einzelnen abhängt, sollten Unternehmen sich mehr wie verantwortungsvolle Bürger verhalten und zum Erhalt einer funktionierenden öffentlichen Ordnung und eines leistungsstarken Bildungssystems beitragen, auch weil sie von diesen profitieren (vgl. Speth 2010: 342).

Mit Beginn der 1990er Jahre fand der Begriff auch in Europa, zunächst in Großbritannien, Dänemark und den Niederlanden, Anwendung. In Deutschland hielten sich die Wirtschaft und ihre Unternehmensverbände zunächst mit dem Verweis auf die eigene nationale Engagementtradition zurück (vgl. Backhaus-Maul et al. 2011: 436).

CC ist somit für die deutsche Forschungslandschaft ein junger Begriff, der als gesellschaftliches oder bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen übersetzt werden kann. Mit dem Aufsatz von Westebbe und Logan (1995) fand CC Eingang in die deutsche Forschungslandschaft. Die beiden Autoren definieren den Begriff wie folgt:

„Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen sein“ (Westebbe, Logan 1995: 13).

Als Konsequenz des jungen Forschungsfeldes und vieler heterogener Herangehensweisen gibt es bislang weder eine einheitliche Definition, noch einen einheitlichen Ansatz von CC. Die bestehenden Arbeiten und Definitionen zu CC, die vor allem durch die US-amerikanische Forschung geprägt sind, können in drei Strängen zusammengefasst werden: CC wird als Teil von CSR betrachtet, CC wird mit Konzepten und Begriffen wie CSR oder Nachhaltigkeit gleichgesetzt oder CC wird als über CSR hinausgehendes Engagement charakterisiert. Crane, Matten und Moon (2008) bezeichnen diese drei Sichtweisen als „limited view“, „equivalent view“ und „extended view“ von CC.

Die eingeschränkte Sichtweise sieht in CC einen Teil von sozialer Verantwortung oder einen Aspekt von ihr. In diesem Fall wird sie lediglich als neue Bezeichnung bspw. für Philanthropie<sup>3</sup> gebraucht. So definiert die Europäische Kommission in ihrem Grünbuch aus dem Jahr 2001 entsprechend dieser Sichtweise CC als „die Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (Europäische Kommission 2001: 28). Damit ordnet die Europäische Kommission ihren CC-Begriff CSR un-

---

<sup>3</sup> Philanthropie ist die „Bezeichnung für unternehmerische Wohltaten wie Spenden, Sponsoring, pro-bono-Aktivitäten oder Corporate Volunteering; [sie] wird bisweilen als Bestandteil von Corporate Citizenship gesehen. Auch wenn der Term altruistische Aktivitäten suggeriert, werden hierunter auch strategische Aktivitäten subsumiert, die der Erreichung von Unternehmenszielen dienen“ (Gabler 2010b).

ter, das sie als „[...] Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (ebd.: 7) definiert.

Die zweite Sichtweise setzt CC mit Konzepten und Begriffen wie CSR, Stakeholder<sup>4</sup> Management oder unternehmerischer Nachhaltigkeit gleich ohne dabei eine neue Rolle für das Unternehmen zu definieren. Als ‚Vertreter‘ dieser Sichtweise kann Carroll (1991 und 1998) eingestuft werden, der im Jahr 1991 vier Elemente oder ‚Gesichter‘ von CSR herausarbeitete, die er 1998 in identischer Form CC zuordnete.

Beide Stränge oder Sichtweisen haben gemeinsam, dass CC als neues Label für bereits bestehende Vorstellungen in Bezug auf Wirtschaft und Gesellschaft genutzt wird, um diese zugänglicher und attraktiver für diverse Anspruchsgruppen und Beobachter zu machen (vgl. Crane, Matten, Moon 2008: 22).

Die dritte Sichtweise bzw. der dritte Forschungsstrang bezieht die politische Natur des Citizenship-Konzeptes mit ein und versucht, das bestehende Verständnis von Beziehungen zwischen der Wirtschaft und der Gesellschaft zu erweitern oder zu bereichern. Kern dieses Stranges ist die erweiterte gesellschaftspolitische Rolle von Unternehmen, die als praktizierende Corporate Citizens zu Akteuren mit struktur- oder ordnungspolitischer Handhabe werden. Unternehmen beeinflussen in dieser Variante mittels ihres zugewiesenen umfassenden Bürgerstatus oder sogar ihrer Weltbürgerschaft im regionalen, nationalen und internationalen Kontext die Gestaltung von sozialen und politischen Ordnungen (vgl. Crane, Matten, Moon 2008: 22f.; Curbach 2009: 22f.). Diesem Strang folgend sehen Backhaus-Maul et al. (2010) den Ursprung des CC-Begriffes in

„[...] einer wirtschaftlich geprägten Gesellschaft mit einem residualen Staat sowie einer pluralistischen und fragmentierten Zivilgesellschaft. In diesem - wirtschaftlich und politisch – liberalen Kontext hebt der Corporate Citizenship-Begriff die gesellschaftlichen Selbstregelungskompetenzen von Unternehmen hervor“ (Backhaus-Maul et al. 2010: 21).

Dieser erweiterten Sichtweise folgend definieren Matten und Crane (2005) CC als

„[...] the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals. Such a definition reframes CC away from the notion that the corporation *is* a citizen in itself (as individuals are) and toward the acknowledgement that the corporation administers certain aspects of citizenship for other constituencies. These include traditional stakeholders, such as employees, customers, or shareholders, but also include wider constituencies with no direct transactional relationship to the company“ (Matten, Crane 2005: 173, Hervorhebung im Original).

---

<sup>4</sup> Ein Stakeholder ist „[...] eine Person, die einen Anspruch erhebt, z.B. einen Besitzanspruch auf ein Land, allgemein Personen und Gruppen von Personen, die gegenüber Institutionen, Programmen, Projekten oder Unternehmen Ansprüche auf Berücksichtigung oder Beteiligung auf Grund ihrer Betroffenheit oder ihrer (berechtigten) Interessen erheben. Die S. eines Wirtschaftsunternehmens sind in der Regel neben den Eigentümern und Aktionären die Beschäftigten und ihre Organisationen, die Kunden und Verbraucherschützer, Anwohner und Bürgergruppen, Umweltschützer, Konkurrenten und Lieferanten, Verwaltungen und Regierungen“ (Fuchs-Heinritz et al. 2011: 650).

Diese dritte Sichtweise auf CC wird vor allem in denjenigen Kontexten relevant, in denen Nationalstaaten Teile ihrer regulierenden und durchsetzenden Kapazitäten in Bezug auf soziale, ökologische und ethische Standards verlieren (vgl. Curbach 2009: 22). Diese Arbeit folgt der dritten, erweiterten Sichtweise auf CC und der Definition von Matten und Crane (2005), da diese Definition und Sichtweise alle Dimensionen von CC umfassend einbezieht.

Die unten stehende Abbildung 1 fasst den Kern der drei Sichtweisen oder Stränge noch einmal grafisch zusammen. Darüber hinaus zeigt sie, dass CC aus der erweiterten Sichtweise betrachtet auch bürgerschaftliches Engagement und Aspekte von CSR beinhaltet und somit als ganzheitliches Engagement bezeichnet werden könnte.

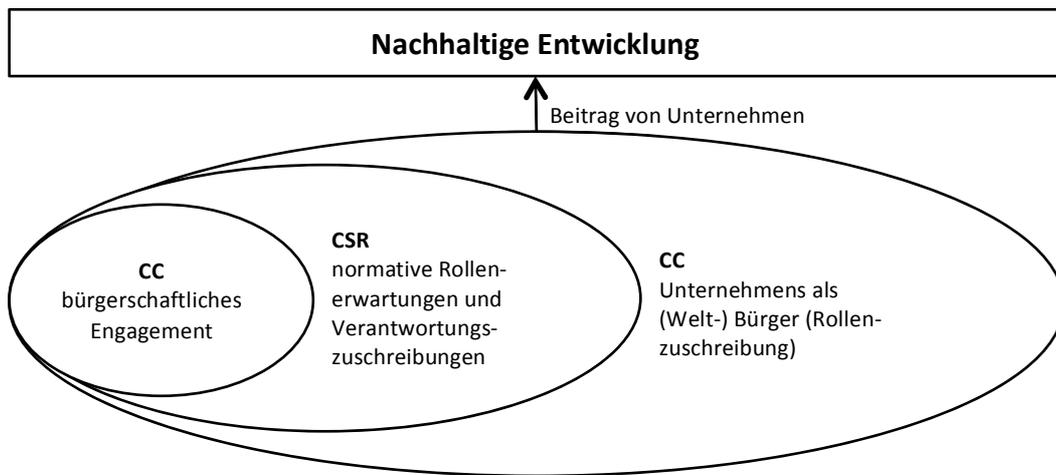


Abbildung 1: Die verschiedenen Sichtweisen auf Corporate Citizenship im Verhältnis zu Corporate Social Responsibility (Curbach 2009: 28)

### II.3 Instrumente und Engagementbereiche von Corporate Citizenship im Überblick

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Instrumente und Engagementbereiche zur Ausübung des Corporate Citizenship gegeben.

Die im Folgenden vorgestellten Instrumente wurden in fünf thematischen Gruppen zusammengefasst: Corporate Giving, Corporate Foundations und Community Foundations oder Bürgerstiftungen, Corporate Volunteering, Lobbying sowie Community Joint Ventures und Community Roundtables. Die von den jeweiligen Unternehmen ausgewählten Instrumente können sich u.a. auf die Bereiche Umwelt, Jugend und Soziales, Kultur, Freizeit, Bildung, Gesundheit oder Familie erstrecken. In der Regel verfolgen die Unternehmen eine jeweils für sie spezifische CC-Strategie, in der sie verschiedene, sich bietende CC-Instrumente nutzen und kombinieren, einen so genannten CC-Mix.

Einfluss auf die Wahl der Instrumente und den sich daraus ergebenden CC-Mix hat die interne Zuständigkeitsstruktur des Unternehmens, das zur Verfügung stehende Budget des Unterneh-

mens, die Kommunikationsstrategie und die Geschäftspolitik sowie die Art der unternehmerischen Geschäftstätigkeit (vgl. Mecking 2010: 372).

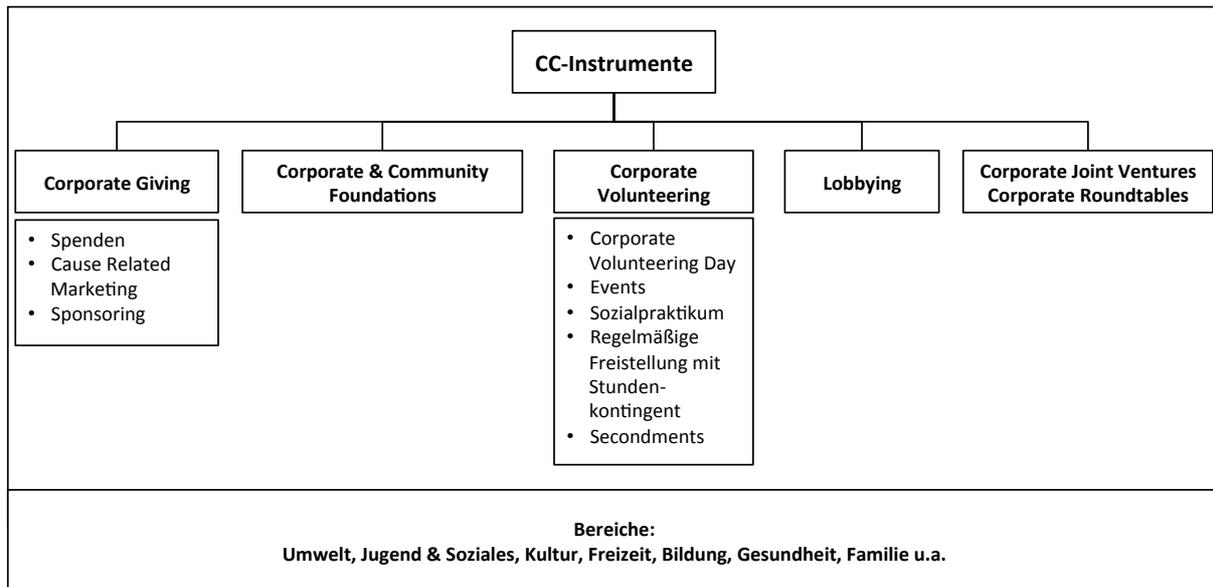


Abbildung 2: Corporate Citizenship-Instrumente (eigene Darstellung)

**Corporate Giving** umfasst die Instrumente Spenden, Cause Related Marketing und Sponsoring. Kern des Corporate Giving ist die kostenlose und direkte Überlassung von Finanz- oder Sachmitteln, Dienstleistungen, Produkten oder Logistik der Unternehmen für gemeinnützige Zwecke. Dies basiert nicht auf einer spezifischen Gegenleistung (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 65; Mecking 2010: 372).

Die Unternehmensspende stellt das klassische Corporate-Giving-Instrument dar. Dabei spendet oder stiftet ein Unternehmen freiwillig finanzielle oder sachliche Mittel oder Dienstleistungen an eine steuerbegünstigte Einrichtung oder ein gemeinnütziges Projekt. Eine Gegenleistung seitens des Begünstigten wird ausgeschlossen. Aufgrund dieser Charakteristika wird die Unternehmensspende oft mit dem Corporate Giving an sich gleichgesetzt. Vorteile für Unternehmen durch eine Spendentätigkeit liegen in der Möglichkeit der steuerlichen Geltendmachung der Spende und dem geringen Aufwand in Bezug auf Konzept und Verwaltung. Nachteile stellen die oft nur kurzfristige Wirkung bzw. öffentliche Sichtbarkeit und die beim Begünstigten entstehende Selbstverständlichkeit dar, die für die Unternehmen einen Imageschaden nach sich ziehen würde, sobald die Zuwendungen eingestellt würden. Um diese Nachteile zu umgehen, können zweckgebundene Spenden, Spenden zu bestimmten Anlässen, wie Jubiläen, Matching Funds<sup>5</sup> oder Sachspenden genutzt werden (vgl. Mecking 2010: 373 ff).

<sup>5</sup> „Ein ‚Matching Fund‘ ist ein festgelegter Geldbetrag, der eingesetzt wird, um weitere Stifter oder Zustifter zu gewinnen“ (Nährlich, Hellmann 2008: 236). Diese Geldbeträge können aus öffentlichen staatlichen Kassen oder von Stiftungen oder Unternehmen zur Verfügung gestellt werden (vgl. ebd.).

Das Cause Related Marketing oder zweckgebundenes Marketing ist ein Instrument, bei dem Teile der unternehmerischen Gewinne aus dem Verkauf eines Produktes oder dem Konsum einer Dienstleistung einer gemeinnützigen Organisation oder einem gemeinnützigen Projekt gespendet werden und das Produkt oder die Dienstleistung im Vorherein auf diese Weise beworben wird (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 66; Mecking 2010: 375). Diese Marketingform wird oft als Teil des Sponsorings gefasst.

Sponsoring wird als unternehmerische Zuwendung an gemeinnützige Organisationen und Projekte begriffen, bei dem unternehmerische Ziele verfolgt werden. Unternehmerische Ziele sind hier vor allem positive Werbung und Kommunikation in der Öffentlichkeit. Zwischen den Sponsoringpartnern wird ein Vertrag geschlossen. Die Unterschiede zur Spende werden deutlich: Die Zuwendung des Sponsors erfolgt auf der Basis eines Vertrages zwischen ihm und dem Gesponserten, der Sponsor erhält eine konkrete Gegenleistung, das Unternehmen kann sich profilieren, neue Kommunikationskanäle nutzen und so für die eigenen Produkte oder Dienstleistungen werben; die Handlungsmotive sind nicht uneigennützig (vgl. Mecking 2010: 375).

Sponsoring ist in der Debatte um CC-Instrumente umstritten. So wird es oft als ‚Vorform‘ oder ältere Variante eines Engagements als Corporate Citizen gefasst und aus dem wissenschaftlichen Diskurs um CC mit der Begründung ausgeklammert, dass es sich lediglich um ein Instrument zur Kommunikation und Werbung handele, bei dem eine Gegenleistung nach erfolgter Spende erwartet wird, die den unternehmerischen Marketingzielen dienen soll, jedoch keinen uneigennützi- gen Charakter hat (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010:66). Wird CC als Form von Public Relations verstanden, kann jedoch auch Sponsoring als Instrument gefasst werden (vgl. Mecking 2010: 376). Fabisch (2008) schlägt vor, den bisher isolierten Ansatz des Sponsorings in ein ganzheitliches CC-Konzept zu integrieren und auf diese Weise das Instrument des CC-Sponsorings zu schaffen. CC-Sponsoring umfasst dann langfristige Projekte und Kooperationen mit Nonprofit-Organisationen mit dem Ziel, einerseits mit sämtlichen zur Verfügung stehenden Ressourcen des Unternehmens zu nachhaltigen Lösungen von gesellschaftlichen Problemen beizutragen und andererseits die Ziele der Unternehmenskommunikation zu verfolgen. Damit grenzt sich CC-Sponsoring vom „herkömmlichen“ Sponsoring ab, in dem es neue Inhalte fokussiert und die Kernkompetenzen des Unternehmens einsetzt (vgl. Fabisch 2008: 209f.).

**Corporate Foundations und Community Foundations** stellen Formen von Stiftungen dar, mit denen soziales und bürgerschaftliches Engagement praktiziert oder unterstützt werden kann. Die Gründung und Unterstützung einer unternehmenseigenen Corporate Foundation oder Unternehmensstiftung signalisiert die Verfolgung eines langfristigen und nachhaltigen Engagements für das Gemeinwohl. Die Corporate Foundation setzt sich aus drei Teilen zusammen. Der meist gemeinnützige Stiftungszweck leitet sich aus dem Stifterwillen ab, der das Programm und die

Projekte der Stiftung individuell prägt. Das Stiftungsvermögen wird aus dem Gewinn des Unternehmens dotiert und finanziert die Umsetzung des Stiftungszwecks. Nach der Dotierung wird es angelegt, um Dauer und Nachhaltigkeit des Stiftungszweckes zu gewährleisten. Die Stiftungsorganisation setzt sich i. d. R. aus einem Stiftungsvorstand und einem Stiftungsrat oder Kuratorium zusammen und garantiert die Handlungsfähigkeit der Stiftung (vgl. Mecking 2010: 377 ff). Als Komponente von CC können Unternehmen Kontakte, Netzwerke und Partnerschaften zu öffentlichen und bürgergesellschaftlichen Organisationen und Projekten knüpfen. Darüber hinaus bündelt die Stiftung spezifisches Know-How, vor allem wenn stiftungseigene Einrichtungen im Wettbewerb bestehen, welches ihre Glaubwürdigkeit und die des Unternehmens fördert. Die moderne Bürgergesellschaft wiederum ist auf Stiftungen angewiesen, um die von ihr angestrebte Pluralität und Offenheit umsetzen zu können. Nichtsdestotrotz bewegt sich die Stiftung permanent in einer Spannungssituation zwischen dem Bezug zum Unternehmen auf der einen und der Gemeinwohlorientierung auf der anderen Seite. Einerseits soll das Engagement in Verbindung zum Unternehmen stehen und andererseits dem Gemeinwohl nützen. Die Balance zwischen beiden Polen entscheidet über die erfolgreiche Arbeit der Stiftung (vgl. Strachwitz, Reimer 2008: 218 ff).

Community Foundations oder Bürgerstiftungen stellen eine neuere Stiftungsform dar, die seit den 1990er Jahren in Deutschland besteht. Sie sind „Stiftungen von Bürgern für Bürger“ (Nährlich, Hellmann 2008: 231), in denen sich Unternehmen und Privatpersonen gemeinsam für das Gemeinwohl einer bestimmten Region engagieren können. Diese Stiftungsformen sind von Einzelpersonen, Organisationen oder Unternehmen unabhängig, da sie aus privater Initiative gegründet werden und sich privat durch mehrere Stifter finanzieren. Dabei verfolgen sie bewusst mehr als einen Stiftungszweck und engagieren sich in vielen verschiedenen gemeinnützigen Anliegen. Bürgerstiftungen fördern durch ihre selbstständige interne Organisation und ihre alle Stifter einbeziehenden willensbildenden Gremien Selbstorganisation und Eigeninitiative. Sie bieten zahlreiche Partizipationsmöglichkeiten als Spender oder als Engagierter, der Zeit und Ideen zur Verfügung stellt. Sie erschließen als Fundraiser finanzielle Ressourcen und sind Dienstleister für die Stifter und deren Interesse, gemeinnützige Projekte zu unterstützen. Daneben fördern sie durch finanzielle Unterstützung innovative Projekte für das Gemeinwohl, für das sie schließlich als Lobby auftreten. Durch ihre vielfältigen Beteiligungsmöglichkeiten – stiften, zustiften, unterstiften<sup>6</sup> oder auch spenden – und ihre flexiblen rechtlichen Strukturen sind Bürgerstiftungen attraktive Partner für Unternehmen. Die Stiftungen unterstützen die Unternehmen dabei, zur

---

<sup>6</sup> Stiftungen sind entweder finanzielle Beiträge zum Gründungskapital der Stiftung oder u. a. auch Grundstücke, Wertpapiere oder Lizenzen. Zustiftungen sind finanzielle Zuwendungen zur Aufstockung des Stiftungsvermögens. Unterstiftungen sind Einzahlungen ab 25.000 Euro ins Vermögen der Stiftung, die als namensgebundene Fonds oder unselbstständige Stiftungen verwaltet werden und deren Erträge nur festgelegten Zwecken zukommen (vgl. Nährlich, Hellmann 2008: 236).

Philosophie und den Kompetenzen des Unternehmens passende Projekte zu finden und vermitteln Kontakte, sofern sie nicht selbst als Partner für Unternehmen auftreten. Darüber hinaus erschließen sich durch das Engagement von Unternehmen leicht zahlreiche Kontakte zu Menschen und anderen Organisationen der Region (vgl. ebd.: 231 ff).

**Corporate Volunteering** umfasst Maßnahmen, bei denen sich Mitarbeiter in gemeinnützigen Organisationen oder für gemeinnützige Projekte engagieren und dafür von Seiten des Unternehmens i. d. R. durch Freistellungen unterstützt werden bzw. Unternehmen dieses Instrument gezielt zur Entwicklung von Mitarbeitern und Teams einsetzen. Dabei können diverse Formen des Corporate Volunteering unterschieden werden.

An einem Corporate Volunteering Day engagieren sich Mitarbeiter in einer Nonprofit-Organisation<sup>7</sup> und werden dafür vom Unternehmen freigestellt. In Deutschland wird dies zum einen durch die öffentliche Hand organisiert und angeboten, so dass sich Unternehmen dort anmelden und teilnehmen können. Zum anderen gibt es auch individuell gestaltete Projekte für einzelne Unternehmen, bei denen oft die Entwicklung von Mitarbeiterteams im Vordergrund steht. Oftmals werden diese Tage mit einem Motto verbunden, wie bspw. Umwelt oder Bildung (vgl. Bartsch 2010: 389f.; Mutz 2008: 241).

Eine weitere Option, die über einen Tag hinausgeht, sind regelmäßig stattfindende Events, die mehrere Tage bis hin zu einer Woche dauern können. Hier übernimmt ein im Vorherein zusammengestelltes Team eine gesellschaftliche Aufgabe. Die Teammitglieder wurden bereits im Vorfeld in die Auswahl des Events und dessen Planung miteinbezogen. Die Aufgaben werden so gewählt, dass sie im Eventzeitraum beendet werden können (vgl. Mutz 2008: 242).

Beim Sozialpraktikum, welches üblicherweise eine Woche umfasst, steht die aktive Mitarbeit im Kerngeschäft der jeweiligen gemeinnützigen, meist sozialen, Organisation und der direkte Kontakt zur Klientel im Fokus. Meist werden zum Firmenimage passende Organisationen gewählt und die Programme auf die Wünsche der Organisation und der partizipierenden Mitarbeiter abgestimmt (vgl. Bartsch 2010: 391; Mutz 2008: 242).

Regelmäßige Freistellungen mit monatlichen oder jährlichen Stundenkontingenten für Mitarbeiterengagement, bei denen entweder das Unternehmen oder der Mitarbeiter die Engagementfelder

---

<sup>7</sup> Eine Nonprofit-Organisation ist eine „[...] nicht primär auf die Erwirtschaftung von Gewinnen orientierte, selbstständig handelnde und wirtschaftende Einheit, meist mit besonderer Rechtsform, die weder den privaten Haushalten, dem Staat noch den an Märkten handelnden privaten Unternehmen zugerechnet wird. Sie finanziert sich zu großen Teilen aus öffentlichen Mitteln, Spenden und selbst erwirtschafteten Mitteln. Sie kann, sofern sie öffentliche Funktionen (z.B. Gesundheitswesen, Umweltschutz, soziale Dienste, Bildungs- und Erziehungswesen, Religion, Wohnungswesen) übernimmt, aus Marktversagen wie aus Staatsversagen erklärt werden. Damit ist jedoch ihr Charakter als ‚Wertegemeinschaft‘ und das vielfache ehrenamtliche Engagement ihrer Mitglieder nicht getroffen. Zusammen mit den unter sie gezählten Berufsverbänden, Gewerkschaften und Stiftungen gilt die N.-O. als die der Zivilgesellschaft oder dem ‚dritten Sektor‘ gemäße Organisationsform“ (Fuchs-Heinritz et al. 2011: 473).

wählt, oder Secondments, einmalige, aber langfristige Engagements in einem Zeitraum bis zu einem Jahr, sind in Deutschland bislang kaum verbreitet (vgl. Mutz 2008: 242f.).

Kern des Corporate Volunteering ist es, Menschen aus ganz verschiedenen Arbeitswelten zusammen zu bringen und so einen möglichst produktiven Austausch zu fördern<sup>8</sup> (vgl. Bartsch 2010: 393).

Beim **Lobbying** setzen Unternehmen ihre Kontakte und Einflüsse für die Ziele und Anliegen von gesellschaftlichen Partnerorganisationen ein. Dieser Einsatz kann sich nicht nur auf gemeinnütziges Engagement beziehen, sondern kann darüber hinaus Aspekte gesellschaftspolitischer Mitgestaltung beinhalten (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 66). Ferner wird dieses Instrument genutzt, um sich als Unternehmen gegenüber der Politik und weiteren Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern, aus der Gesellschaft zu positionieren. Kontakte zur Politik sind auf nationaler und internationaler Ebene von Bedeutung. Sie bilden Vertrauen und Transparenz in Unternehmen und Politik, sie mindern das Risiko bei Unternehmen, sie informieren und warnen früh, ermöglichen den Zugang zu Entscheidungsträgern und reduzieren Entscheidungswege, wodurch sie außerdem Zeit sparen. Der Dialog mit sämtlichen Stakeholdern, die das jeweilige Unternehmen betreffen, wird durch CC-Engagement intensiviert. Der Kern erfolgreicher Kontakte zu Stakeholdern liegt in gegenseitigem Vertrauen, das auf funktionierender Kommunikation beruht. Gerade das Lobbying in Form der Pflege von Kontakten zur Politik kann Veränderungen der Gesetzgebung für die Gesellschaft positiv beeinflussen und erhöht die Partizipationsmöglichkeiten jedes Einzelnen. Als Mitglied oder Förderer einer oder mehrerer Interessenvertretungen kann jeder Bürger seine Interessen durch dessen Lobbyisten nachhaltig vertreten lassen (vgl. Wedell 2008: 322 ff).

Die Beziehung von CC und Lobbying und ihr Potenzial kann wie folgt zusammengefasst werden:

„Corporate Citizenship und Lobbying gehören zusammen, weil es bei beiden um die strategische Positionierung des Unternehmens gegenüber der Politik und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen geht. Dies kann gerade bei Corporate Citizenship zu strategischen Partnerschaften führen und insgesamt zu einer Reintegration der Unternehmen in Politik und Gesellschaft beitragen“ (Speth 2010: 342).

Abschließend werden nun die Instrumente **Community Joint-Ventures** und **Community Roundtables** vorgestellt.

CC setzt eine aktive Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft voraus, um seine Bürgerrolle bzw. Rolle als Citizen wahrzunehmen. Dieses kann das Unternehmen jedoch häufig nicht allein,

---

<sup>8</sup> Ein Beispiel für eine Agentur und ein Programm für Corporate Volunteering ist die Agentur „mehrwert“, die seit 2004 Freiwilligentage für Unternehmen organisiert und diese mit sozialen Einrichtungen zusammenbringt, und die mit ihrem Programm „Blickwechsel®“ Sozialpraktika für Führungskräfte und Auszubildende anbietet (vgl. Agentur Mehrwert 2012).

sondern ist auf den Zusammenschluss mit anderen Citizen von gemeinnützigen Organisationen angewiesen. In diesem Zusammenhang werden zwei Bündnisformen vorgestellt (vgl. Krüger 2008: 307).

Bei Kooperationen im Gemeinwesen, so genannten Community Joint-Ventures, schließen sich Unternehmen mit einer oder mehreren meist Nonprofit-Organisationen aus der Region zusammen, um sich gemeinsam und mit der Unterstützung der Mitarbeiter des Unternehmens nachhaltig bürgerschaftlich zu engagieren. Jede Organisation bringt dabei ihre spezifischen Ressourcen und Kompetenzen in das gemeinnützige Projekt ein (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 65; Krüger 2008: 308).

Community Roundtables sind kontinuierliche und langfristige Gesprächsforen zum Austausch von Unternehmen und ihren Nachbarn des Standortes. Es gibt Community Roundtables von einzelnen Unternehmen, aber auch mehreren gemeinsam. Diese können themenoffen sein oder sich auf ein Themengebiet oder einen Anlass beziehen. Im Fokus der Community Roundtables stehen der Auf- und Ausbau von Vertrauen sowie, sofern noch nicht etabliert, der Kommunikation. Die Teilnehmer repräsentieren dabei die Interessen und sozialen Strukturen des Umfeldes. Das Unternehmen als Bürger strebt im direkten Gespräch mit seinen Mitbürgern die Legitimierung seines Umfeldes für seine Tätigkeiten an (vgl. Pinkepank, Nguyen 2008: 299 ff).

Die vorgestellten fünf thematischen Gruppen von CC-Instrumenten – Corporate Giving, Corporate Foundations und Community Foundations, Corporate Volunteering, Lobbying, sowie Community Joint Ventures und Community Roundtables – und ihr Repertoire an Instrumenten bieten Unternehmen eine Fülle von Engagementarten und -bereichen, um sich als Corporate Citizen in der Gesellschaft zu engagieren.

Vorteile und Nutzen aller Formen für die Beteiligten und die Gesellschaft liegen in der gemeinsamen Förderung von Corporate Volunteering und bürgerschaftlichem Engagement generell, sowie der Stärkung von Einrichtungen, Initiativen, Verbänden und deren Mitglieder und Adressaten. Es wird ein deutliches Zeichen für CC gesetzt (vgl. Krüger 2008: 317).

Daneben erlaubt das große Feld der Instrumente nicht nur eine aktive Auseinandersetzung mit der Rolle des eigenen Unternehmens in der Gesellschaft und das Ausprobieren von verschiedenen Formen und Bereichen des Engagements, sondern gibt Unternehmen auch das Werkzeug in die Hand, um den kontinuierlich steigenden gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen in Deutschland durch ihre bestehende traditionelle gesellschaftliche Verflechtung und der wachsenden Bürgergesellschaft begegnen zu können.

Nicht zuletzt dient das unternehmerische Engagement für die (Bürger)gesellschaft dazu, dass ein Unternehmen den Status eines Corporate Citizen erreicht, d. h. von der Ebene der Handlung

(Engagement) auf die Ebene des Status oder Symbols (Corporate Citizen) zu kommen (vgl. Polteraer 2010: 205).

#### **II.4 Historische Übersicht und Skizze des Kontextes für Unternehmensengagement in der deutschen Gesellschaft**

Mit dem Fokus auf Deutschland werden in diesem Abschnitt zunächst ein historischer Abriss des gesellschaftlichen Engagements deutscher Unternehmen und die daran geknüpfte Entwicklung des spezifischen deutschen Kontextes präsentiert. Im Anschluss werden gegenwärtige Entwicklungen thematisiert, die diesen Kontext für gesellschaftliches unternehmerisches Engagement prägen und verändern, bevor abschließend auf die Entwicklung der Deutschland AG eingegangen wird.

In Deutschland bildeten sich eine Demokratie und ein Rechts- und Sozialstaat vergleichsweise spät heraus. Dies prägte die deutsche Gesellschaft maßgeblich. Das Bürgertum und ein kapitalistisches Unternehmertum entwickelten sich im 19. Jahrhundert im Kontext der Staatsform der Monarchie. Zu dieser Zeit wurde jedoch bereits die institutionelle Basis eines modernen Staates und einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung gelegt. Die kapitalistische Industrialisierung und der ökonomische Wandel wurden von gravierenden Veränderungen und Konflikten im Sozialen Bereich begleitet: Das Bürgertum war bestrebt, einem zum Adel und Klerus ebenbürtigen Platz einzunehmen und die anwachsende Klasse der Arbeiter kämpfte um ihre Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg und politischen Entscheidungen. Die Unternehmen ihrerseits bedurften Arbeiter, die leistungs- und folgebereit waren. Die von einigen Unternehmern in dieser Zeit freiwillig angebotenen betrieblichen Fürsorgeleistungen, die sich auf die Bereiche Wohnen, medizinische Versorgung sowie Vorsorge für Erwerbsunfähigkeit und Alter erstreckten, sollten nicht nur diese Leistungs- und Folgebereitschaft der Arbeiterschaft trotz geringer Löhne gewährleisten, sondern auch die Gesellschaft ausreichend befrieden (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 27f.).

In dieser Anfangszeit des Kapitalismus in Deutschland war die Rolle von Unternehmen vorrangig die eines wirtschaftlichen Akteurs, der sich darüber hinaus z. T. freiwillig, unterschiedlich motiviert und in variierendem Umfang sozialfürsorgerisch für seine Arbeiter engagierte. Mit dieser unternehmerischen Fürsorge wurde der Grundstein für die öffentlichen Sozialversicherungen gelegt, die seit den 1880er Jahren aufgebaut wurden.

Während der Weimarer Republik (1918/19-1933) nahm die Entwicklung der Wirtschaft und der Politik einen voneinander unabhängigen Verlauf. Die Wirtschaft entwickelte sich schnell und dynamisch, die Demokratie und der Sozial- und Rechtsstaat bildeten sich jedoch verzögert heraus und waren nicht stabil. Die Politik der Gleichschaltung während der nationalsozialistischen Herrschaft (1933-1945) beendete die bestehende Trennung des Wirtschafts- und Staatssystems. Nach

dem Zweiten Weltkrieg knüpfte die neu gegründete Bundesrepublik an den Dualismus von Wirtschaft und Staat aus der Zeit der Weimarer Republik an und holte die Modernisierung in den Bereichen Demokratie sowie Sozial- und Rechtsstaat nach. Dieser Prozess wurde anfangs durch die politischen Vorstellungen der westlichen Alliierten und später durch innenpolitische Auseinandersetzungen und die aufkommenden sozialen Bewegungen geprägt (vgl. ebd.: 28).

In den 1950er und 1960er Jahren begann die Expansion des deutschen Sozialstaates mit der Rentenreform von 1957 und der Einführung der Sozialhilfe 1961. Auf der Basis der Ideen einer Sozialen Marktwirtschaft entstand eine ‚gezähmte Variante des Kapitalismus in Deutschland‘ (Beckert 2006). Unternehmerische Rechte und Pflichten gegenüber Beschäftigten, Gewerkschaften und der Gesellschaft waren in dieser Variante vom Gesetz geregelt und wurden in Verhandlungen vereinbart. Um den zunehmenden Erwartungen der Bürger gerecht zu werden, verfolgte der Sozialstaat fortan eine Einbeziehungsstrategie bzw. inkorporierte Privatorganisationen in alle Felder der staatlichen Politik, vor allem in die Politik der Finanzen, Wirtschaft, Arbeit und des Sozialen. Die Unternehmen, ihre sie repräsentierenden Arbeitgeber- und Unternehmerverbände und deren Selbstverwaltungsorganisationen (bspw. Handels- und Handwerkskammern) wurden damit zu Mitentscheidern der Politik: Sie sind an der Gesetzgebung beteiligt, erkennen arbeitsrechtliche, sozialrechtliche und umweltrechtliche Regelungen an und halten diese ein, handeln gemeinsam mit Gewerkschaften Tarifverträge aus, bilden im dualen Ausbildungssystem aus, beschäftigen in gewissem Maß vorrangig behinderte Menschen und zahlen Sozialversicherungsbeiträge und Steuern. Der Staat garantierte dafür unter den Prämissen der Sozialen Marktwirtschaft die freie unternehmerische Betätigung, eine wesentliche Grundlage unternehmerischen Handelns (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 29f.).

Für Deutschland kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sich die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft in einem spezifischen institutionellen Kontext entwickelt hat. Für deutsche Unternehmen formte sich im Laufe der Geschichte so eine staatlich definierte Unternehmensrolle mit einem traditionellen und sozialstaatlich geprägten Gesellschaftsverständnis. Das unternehmerische Engagement für die deutsche Gesellschaft wird auf der einen Seite nach wie vor vom Staat reguliert, ist jedoch auf der anderen Seite eine Selbstverständlichkeit der Tradition und Kultur deutscher Unternehmen (vgl. ebd.: 29; Backhaus-Maul et al. 2010: 18f.). Für das gesellschaftliche unternehmerische Engagement resultiert aus den skizzierten Bedingungen eine deutliche Verpflichtung und vergleichsweise starke Institutionalisierung (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 31f.).

Deutsche Unternehmen engagierten sich traditionell in den gesellschaftlichen Feldern Soziales, Kultur und Sport. Der Fokus auf die jeweiligen Engagementbereiche hat sich während der jeweiligen Epochen der deutschen Geschichte verändert. Während der Industrialisierung lag der Fokus auf dem Bereich Familie, in dem sich einige bereits zuvor erwähnte Unternehmer sozialfürsorglich für ihre Arbeiter und deren Familien einsetzten. Zu Zeiten des Kaiserreiches bis in die Weimarer Republik stellten die Unternehmen Kunst und Kultur in den Vordergrund ihres gesellschaftlichen Engagements. In der jungen Bundesrepublik wurde sich vorrangig dem Engagement für Sport und Freizeit gewidmet, scheinbar politisch abgewandten Bereichen. Dies geschah motiviert durch die Rolle einiger bekannter Unternehmen in der Politik des Faschismus<sup>9</sup>. Seit den 1990er Jahren haben Unternehmen ihre gesellschaftlichen Engagementbereiche auf Bildung und Erziehung ausgeweitet (vgl. Backhaus-Maul et al. 2011: 442).

Die philanthropische Tradition gesellschaftlichen Engagements von deutschen Unternehmen und der gesellschaftliche Rahmen für die Wirtschaft und ihre Unternehmen unterliegen jedoch einem dynamischen Wandel, der durch zwei grundlegende Entwicklungen angetrieben wird: der Globalisierung der Wirtschaft und dem abnehmenden Einfluss des sozialen Nationalstaates mit dem Bedeutungsverlust der Sozialen Marktwirtschaft (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010: 19f.; Backhaus-Maul 2006: 34 ff; Beckert 2006: 432 ff).

Durch die Globalisierung der Wirtschaft und global tätige Unternehmen nehmen die Handlungsspielräume von Nationalstaaten ab, wobei sie Teile ihrer Entscheidungs- und Steuerungskompetenzen abtreten oder verlieren. In der Folge werden zunehmend private Organisationen beauftragt, öffentliche Aufgaben zu übernehmen oder sich wenigstens an diesen zu beteiligen. Neben dem Wandel des Nationalstaates kann gleichzeitig auch ein Wandel im Selbstverständnis und Handeln von Unternehmen, Bürgern und Non-Profit-Organisationen beobachtet werden. Dieser den Staat, seine Bürger, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen umfassende Wandel hat eine neue Verteilung von Rechten und Verantwortungen zwischen den genannten Akteuren zur Folge. Für Unternehmen ist zu erwarten, dass sie in der Zukunft weniger Steuer- und Sozialversicherungsabgaben zahlen, da der Nationalstaat im globalen Wettbewerb diese Abgaben gering halten muss, um seine Attraktivität als Produktionsstandort nicht zu verlieren und Abwanderungen zu vermeiden (vgl. Beckert 2006: 433). Dieser Umstand lässt den Staat weiter an Bedeutung verlieren. Parallel dazu werden jedoch die Erwartungen an Unternehmen aus Politik und Gesellschaft wahrnehmbar größer und sich die globalen Bedingungen des Wettbewerbs weiter verschärfen. Gesellschaftspolitisch wirft diese Entwicklung die Frage nach einem neuen Welfare Mix auf, das heißt einer Neuverteilung der Rollen des Staates, der Bürger, gemeinnütziger Organisationen und Unternehmen. An diese Entwicklung geknüpft wird auch die Soziale Marktwirt-

---

<sup>9</sup> Die Quellen bleiben an dieser Stelle leider unklar, um welche Unternehmer es sich handelte.

schaft in Frage gestellt, die als kostenträchtig und belastend für Unternehmensgewinne und Löhne eingestuft wird. Ihre Bedeutung als „konsensorientiertes Verteilungsverfahren volkswirtschaftlicher Gewinnerwartungen und als normativer politischer Integrationsmodus in Deutschland“ (Backhaus-Maul et al. 2010:19) nimmt ab (vgl. ebd.; Backhaus-Maul 2006: 35).

Auch die für den deutschen Kontext charakteristische Deutschland AG befindet sich seit den 1990er Jahren in einem Veränderungsprozess.

Die Deutschland AG ist eine Metapher für die enge Verflechtung von Personen und Kapital zwischen den größten Industrieunternehmen und Banken in Deutschland (vgl. Beyer 2003: 118; Windolf 2002: 425). Sie ist Ausdruck des deutschen Kapitalismusmodells, das auch als „Rheinischer Kapitalismus“ (Albert 1992), „organisierter Kapitalismus“ (Höpner 2004) oder „kooperativer Kapitalismus“ (Beyer 2006) bezeichnet wird. Ihre Anfänge nahm die Deutschland AG in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Der Begriff „Deutschland AG“ geht auf Adams (1994) zurück.

Charakteristisch für die Deutschland AG sind äußerst dichte Verflechtungen zwischen Unternehmen über Mandate in Vorständen und Aufsichtsräten einerseits und über Kapitalbeteiligungen andererseits sowie spezifische strukturelle Charakteristika dieser Verflechtungen. Das Eigentum war hoch konzentriert, so dass Unternehmen i. d. R. der Lenkung durch andere Unternehmen unterlagen (Konzernierung). Neben Verflechtungen des Kapitals gab es Personenverflechtungen, die z. T. parallel zu den Kapitalverflechtungen bestanden und diese ergänzten. Vor allem Finanzunternehmen waren stark in das Geflecht des Kapitals eingegliedert und spielten darüber hinaus eine führende Rolle im Personengeflecht. Ein Verflechtungszentrum der größten deutschen Unternehmen bildete den Strukturkern der Deutschland AG (vgl. Beyer 2003: 120). Durch die bestehenden Kapital- und Personalverflechtungen wurde die innere Konkurrenz unter den Unternehmen begrenzt: „[...] als handle es sich bei der Gesamtheit der deutschen Großunternehmen um eine staatenähnliche Organisation und nicht um konkurrierende Einzelbetriebe“ (Streeck, Höpner 2003: 25). Diese Verflechtungen und zusätzlich die Festlegung von Höchststimmrechten<sup>10</sup> bildeten ‚Schutzwälle‘ nach außen um die Deutschland AG und haben maßgeblich das Bild der deutschen Kapitalismusvariante im Ausland geprägt. So war von der ‚Festung Deutschland‘ die Rede (vgl. ebd.: 20f.).

Seit den 1990er Jahren tragen mehrere Aspekte zum Wandel der Deutschland AG und zur Auflösung ihrer Verflechtungen bei<sup>11</sup>. Gründe dafür sind u. a. der deutliche Rückgang der Personal-

---

<sup>10</sup> Um Unternehmen vor Investitionen von Anlegern aus dem Ausland zu schützen, wurden häufig Stimmrechtsbeschränkungen festgelegt. Diese verhinderten die Stimmrechtsausübung auf Hauptversammlungen bei Anlegern, die Aktienpakete von fünf Prozent oder mehr hielten (vgl. Streeck, Höpner 2003b: 20).

<sup>11</sup> Eine detaillierte Ausführung hierzu kann in dieser Arbeit nicht gegeben werden, ist aber zu finden bei Windolf 2002, Beyer 2003 und 2009 sowie Streeck, Höpner 2003b.

verflechtungen, die Umorientierung deutscher Großbanken vom Kreditgeschäft zum Investmentbanking und die damit verbundene Abkehr von engen Verflechtungen zu Unternehmen zugunsten möglichst distanzierter und neutraler Beziehungen, um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein oder auch die verstärkte Regulierung der Märkte durch staatliche Gesetze seit 1990<sup>12</sup> (vgl. Windolf 2002: 425 ff; Streeck, Höpner 2003: 28 ff; Beyer 2003: 139 ff).

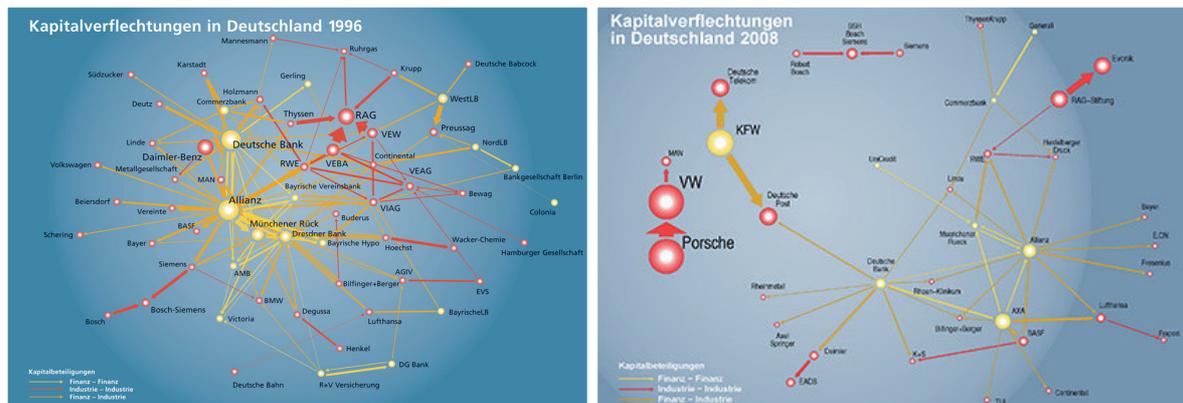


Abbildung 3: Kapitalverflechtungen in Deutschland (Deutschland AG) – 1996 und 2008 (MPIfG 2006 und 2012)

Abbildung 3 stellt die Kapitalverflechtungen der Deutschland AG in den Jahren 1996 und 2008 grafisch gegenüber. Es wird deutlich, dass das Netz 1996 sehr viel dichter gesponnen war als 2008 und dass das ehemalige Zentrum der Deutschland AG, die Deutsche Bank und die Allianz, nur noch abgeschwächt besteht.

Dass mit dieser Entwicklung auch ein Systemwechsel vom deutschen koordinierten Kapitalismus zum Finanzmarktkapitalismus einhergeht, erscheint momentan wenig plausibel und kann kaum prognostiziert werden. Beyer (2003) argumentiert in diesem Zusammenhang gegen einen vollständigen Systemwechsel und geht eher von einem „Prozess der Neuausrichtung an eine veränderte Situation“ (Beyer 2003: 141) aus. Im Zuge der Auflösung der Deutschland AG ändern sich jedoch die Rolle und Möglichkeiten von Unternehmen in der deutschen Gesellschaft. Die gegenseitige Verantwortung der Unternehmen sowie die Verantwortung für Beschäftigte und die Gesellschaft haben sich verändert (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 43f.).

Dieser sich vollziehende Wandel und die Auseinandersetzung von Unternehmen mit ihrer zukünftigen gesellschaftlichen Rolle bieten zahlreiche neue Chancen und Herausforderungen. So

<sup>12</sup> Als weitere Gründe können die Flexibilisierung bzw. Auflösung der Konzernstruktur hin zu weniger stabilen Holdings und Kapitalbeteiligungen, eine zunehmende Orientierung deutscher Unternehmen an der Rentabilität und dem Aktienkurs, die politisch gestärkt wurde, eine verstärkte Kontrolle der Unternehmen durch die Finanzmärkte, die Zunahme intermediärer Akteure auf den Finanzmärkten von ehemals Banken auf nun Ratingagenturen, die Unternehmen bewerten, Banken, die Anleihen direkt an den Finanzmärkten platzieren und Investmentfonds, die kaufen, die Auslagerung von Risiko an Investoren und Arbeitskräfte, welches ehemals von Banken und Investoren getragen wurde sowie die Professionalisierung der Eigentümerfunktion hin zu Investmentfonds als Eigentümern, die von der Leitung der Unternehmen jedoch ausgeschlossen sind, genannt werden (vgl. Windolf 2002: 425 ff; Streeck, Höpner 2003b: 28 ff).

haben Unternehmen die Möglichkeit, an der Mitgestaltung und -steuerung der soziokulturellen Basis von Wirtschaft und Gesellschaft teilzuhaben, auch weil die deutsche Politik eine mögliche Regulierung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen bislang kaum thematisiert hat. Dies bietet große Räume für die Möglichkeiten der Mitentscheidung und Partizipation, die staatlich bislang kaum steuerbar und nur eingeschränkt regulierbar sind. Dem gegenüber stehen Unternehmen jedoch auch vor der Herausforderung, eigene Beiträge zur Human- und Sozialkapitalbildung sowie zur Gestaltung von Gesellschaft insgesamt zu leisten (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010: 19f.; Backhaus-Maul 2006: 35f.).

Für Deutschland kann festgehalten werden, dass das gesellschaftliche unternehmerische Engagement trotz der intensivierten Globalisierung nach wie vor auf Freiwilligkeit basiert. Auch wenn das Wirtschaften die Basis und den Bezugspunkt für Unternehmerhandeln darstellt und der wirtschaftliche Erfolg über die Entwicklung und den Fortbestand des Unternehmens entscheidet, stellt das dem nachgestellte gesellschaftliche Engagement kein lediglich „schmückendes Beiwerk“ (Backhaus-Maul et al. 2010: 19) o. ä. dar, sondern ist wesentlicher Bestandteil der wirtschaftlich begründeten Unternehmensstrategie. Engagierte Unternehmen lehnen damit die Rolle der „Ausfallbürgen“ (Backhaus-Maul 2006: 35) des Staates ab und begreifen ihr Engagement als gesellschaftspolitische Teilhabe und Einmischung (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010: 19f.; Backhaus-Maul 2006: 35f.).

Wenngleich die deutsche Öffentlichkeit und allen voran ihre Medien seit vielen Jahren zumeist ein negatives und einseitiges Bild von Unternehmen aufgebaut haben, nach welchem diese für Missstände in sozialen, kulturellen und ökologischen Bereichen wie Arbeitsplatzabbau, Kinderarbeit oder Klimawandel verantwortlich seien, bildet dies nur einen Teil unternehmerischen Handelns ab. Die langfristigen und wenig Aufsehen erregenden Schritte in der Entwicklung gesellschaftlichen unternehmerischen Engagements geraten oft in den Hintergrund, auch weil sie nicht als Skandale medienwirksam erzählt werden können.

Gegenwärtig lassen sich jedoch an den Diskussionen um die Konzepte CC, CSR und gesellschaftliche unternehmerische Verantwortung entscheidende gesellschaftspolitische Veränderungen ablesen: Unternehmen suchen nach ihrer neuen Rolle in der Gesellschaft und bewegen sich dabei „zwischen staatlicher und supranationaler Standardisierung einerseits und marktwirtschaftlicher Selbstregulierung andererseits“ (Backhaus-Maul 2006: 36) (vgl. ebd.).

Wie können Unternehmen nun ihren Platz in der deutschen Bürgergesellschaft finden und sich dort als Corporate Citizen engagieren und Einfluss nehmen? Was wird von ihnen erwartet? Auf diese Fragen geht der nächste Abschnitt ein.

## II.5 Corporate Citizenship in der Bürgergesellschaft

In diesem Abschnitt steht der Zusammenhang zwischen CC und der deutschen Bürgergesellschaft im Fokus. Dazu wird zunächst ein kurzer Überblick über die Verknüpfung von CC und der Bürgergesellschaft gegeben, bevor auf den Begriff und die Charakteristika der Bürgergesellschaft eingegangen wird. Daran anschließend stehen Unternehmen in der Bürgergesellschaft im Fokus, bevor abschließend auf Erwartungen der Bürger an Unternehmen, die sich als Corporate Citizen engagieren, ihren Beitrag zur Bürgergesellschaft und mögliche Konflikte für diese Unternehmen eingegangen wird.

Während der 1990er Jahre trieben die wirtschaftliche Globalisierung und die begrenzte Steuerungsfähigkeit des Staates den Übergang von einem korporatistischen Staat<sup>13</sup> zu einer polyzentrischen und pluralistischen Gesellschaft an. In dieser Gesellschaft haben die Wirtschaft, der Staat und die Bürgergesellschaft jeweils begrenzte Aufgabenbereiche und ein individuelles Steuerungsrepertoire. Diese neue Konstellation von Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft hat eine weitreichende Bedeutungsverschiebung zugunsten der Wirtschaft und Bürgergesellschaft zur Folge (vgl. Backhaus-Maul 2010: 59; Lang 2009: 67). In Deutschland wurde an die Diskussion um diese veränderte Konstellation und die sich daraus ergebenden neuen Funktionszuschreibungen die Diskussion um die Bürgergesellschaft und das unternehmerische Engagement für sie geknüpft (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 58).

Was ist unter dem Begriff und Gesellschaftsmodell der Bürgergesellschaft zu verstehen?

Der Verein Aktive Bürgerschaft e.V. definiert Bürgergesellschaft als

„[g]esellschaftliches Leitbild, das auf selbstbestimmtem und selbstorganisiertem, gewaltlosem und am Gemeinwohl orientiertem Engagement basiert. Es ist verbunden mit dem Anspruch, dass Individuen, Gruppen und Organisationen sich in die Belange des Gemeinwesens einbringen und so Staat, Markt und Gesellschaft wesentlich mitbestimmen und prägen. Bürgergesellschaft ist nicht nur bürgerschaftliches Engagement, sondern auch öffentliche Diskussion, gesellschaftliche Auseinandersetzung und Verständigung sowie die Akzeptanz von Pluralität und Vielfalt. Bürgergesellschaft braucht staatliche Institutionen, die diese Spielregeln schützen“ (Aktive Bürgerschaft e.V. 2012a).

Der Begriff geht auf Etzioni (1973) zurück, der die Bürgergesellschaft als ‚Dritten Sektor‘<sup>14</sup> neben dem Staat als ersten und dem Markt als zweiten Sektor beschreibt. Charakteristisch für den Dritten Sektor sind soziale und das Gemeinwesen betreffende Zielsetzungen, bürgerschaftliches En-

<sup>13</sup> Ziel des Korporatismus ist es, zwischen Kapital und Arbeit zu schlichten, einem grundlegenden Konflikt kapitalistischer Gesellschaften. Die staatliche Politik konzentriert sich daher auf die Inkorporierung der Verbände von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Unternehmen können sich als Gegenleistung auf ‚staatliches Wohllollen‘ stützen. Im korporativen (Sozial)staat sind Unternehmen und ihre Verbände politische Mitentscheider, Zahler von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern und Dienstleister sozialer Leistungen (vgl. Backhaus-Maul 2010: 56f.).

<sup>14</sup> Die Begriffe ‚Dritter Sektor‘, ‚Bürgergesellschaft‘ und ‚Zivilgesellschaft‘ werden synonym verwendet. Der Dritte Sektor ist dabei nicht mit dem Tertiären Sektor zu verwechseln, der Bezeichnung für den Dienstleistungsbereich.

gement von Privatpersonen und Unternehmen, eine Verwendung von Gewinnen für die Gemeinwirtschaft sowie Formen kooperativer Organisation (vgl. Birkhölzer 2004: 12). Dem Gesellschaftsmodell der Bürgergesellschaft liegen Merkmale wie Staatsunabhängigkeit, Gemeinschaftsbezogenheit, Öffentlichkeit, Toleranz, Gewaltfreiheit und Solidarität zugrunde (vgl. Polterauer, Nährlich 2010: 573).

In Deutschland hat sich seit den 1960er Jahren dynamisch eine Bürgergesellschaft entwickelt. Ihr finanzielles und personelles Volumen wurde und wird maßgeblich von den großen, gemeinnützigen und historisch gewachsenen Wohlfahrtsverbänden geprägt, die ihrerseits durch die staatliche Verpflichtung zur Finanzierung und den Schutz vor Konkurrenz die Entwicklung, Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit gemeinnützigem Engagement geprägt haben. Diesem dem Staat sehr nahen Teil der Bürgergesellschaft steht ein zivilgesellschaftlicher Teil gegenüber, dessen Aktivitäten sich vor allem auf die Bereiche Kultur, Sport, Umwelt, Stiftungswesen und internationales Engagement erstrecken. Für diesen Teil nehmen bürgerschaftliches Engagement und Privatspenden eine wichtige Rolle ein (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010: 36).

Trotz ihrer dynamischen Entwicklung ist die deutsche Bürgergesellschaft nach wie vor sachlich fragmentiert und zeigt in der Organisationsgestaltung vielfältige Ausprägungen. So konnte sich bislang keine gemeinschaftliche Vorstellung einer Bürgergesellschaft herausbilden. Umso bemerkenswerter ist trotz ihrer relativen Unübersichtlichkeit und Intransparenz daher ihre Vertrauenswürdigkeit, die ihr von der deutschen Öffentlichkeit zugesprochen wird. Diese stellt auch in Aushandlungsprozessen mit der Wirtschaft einen Vorteil dar (vgl. Backhaus-Maul 2010: 60f.).

Der Kern der deutschen Bürgergesellschaft formt sich heute aus über 580.000 eingetragenen Vereinen, fast 19.000 Stiftungen bürgerlichen Rechts und über 300 Bürgerstiftungen, wobei die Zahl der langfristigen institutionellen Ehrenämter stabil bleibt und der Anteil kurz- und mittelfristiger Engagements, die auf einen kürzeren Zeitraum oder ein Projekt begrenzt sind, kontinuierlich steigt (vgl. Aktive Bürgerschaft e.V. 2012). Darüber hinaus kann die Bürgergesellschaft anhaltend zunehmende Zahlen von Organisationen verzeichnen, die sich in Gesellschaftsbereichen formen, in denen Bürger freiwillig aktiv sind, sowie eine sich kontinuierlich steigende Professionalität, Innovationskraft und wachsendes Durchsetzungsvermögen der Akteure in der Bürgergesellschaft (vgl. Lang 2009: 67).

Engagement für die Bürgergesellschaft auf der Ebene von Privatpersonen umfasst heute sowohl Mitgliedschaften und Ehrenämter in Verbänden und Vereinen, als auch das freiwillige entgeltlose Mitarbeiten in karitativen und gemeinnützigen Organisationen. Daneben bestehen unterschiedliche Beteiligungsformen für Bürger, die direkt-demokratisch geprägt sind. Dazu zählen u. a. Volksentscheide und Proteste sozialer Bewegungen (bspw. die Friedensbewegung oder Globali-

sierungskritiker), die gesellschaftspolitisch begründet sind. Engagement für die Bürgergesellschaft und gemeinnützige Organisationen gerieten vor allem durch die Neugestaltung der Finanzierung von sozialen Dienstleistungen ins Interesse der Öffentlichkeit. Gemeinsamer Kern aller Diskussionen in diesem Zusammenhang ist das Verständnis bürgerschaftlichen Engagements als Synonym für die Tendenz zu einer Verantwortungsverschiebung der Erbringung öffentlicher Leistungen, die bislang Staat und Kommunen inne hatten, hin zur Gesellschaft (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010: 33 ff).

Im Zuge dieser Entwicklung steigen die Anforderungen von Mitgliedern, Spendern, den Medien und der Öffentlichkeit an gemeinnützige Organisationen. Gefordert werden heute eine korrekte Führung der Organisation, Transparenz und Seriosität bei der Verwendung finanzieller Mittel, Möglichkeiten der Mitgestaltung für Bürger, die sich engagieren möchten, sowie eine effektive Verwendung von Ressourcen. Daneben verändert der Wandel hinsichtlich der Struktur und der Motive des ‚klassischen Ehrenamtes‘ das bürgerschaftliche Engagement. Engagements, die zeitlich begrenzt sind, ersetzen zunehmend unbegrenzte und langfristige Engagements. In der Konsequenz stehen viele gemeinnützige Organisationen vor großen Herausforderungen und spüren einen starken Druck zur Veränderung: Einerseits müssen ihre Ausrichtungen unternehmerischer werden und sich vermehrt an Kunden und Mitgliedern orientieren und andererseits müssen sie neue Strategien und Instrumente zur Finanzierung entwickeln, ohne sich dabei von ihrer „normative[n] Besonderheit“ als Nonprofit-Organisation“ (Backhaus-Maul et al. 2010: 38) abzukehren, die Voraussetzung für die gesellschaftliche und finanzielle Legitimation sowie für den Zugang zu ehrenamtlichem Engagement und Privatspenden ist. Zentral und neu ist, dass sich aufgeschlossene gemeinnützige Organisationen heute an Unternehmen wenden, wenn sie neue Ressourcen und Kooperationen erschließen wollen. Die Unternehmen erproben ihrerseits in diesem Zusammenschlüssen ihre neue gesellschaftliche Rolle als Corporate Citizen (vgl. ebd.: 37f.).

Vor diesem Hintergrund und im Zusammenhang mit dem Bericht der Enquete-Kommission des Bundestages zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements (2002) wird nun auch das gesellschaftliche unternehmerische Engagement (CC) in Bezug zu seiner vor allem sozialen und kulturellen Umwelt erörtert und erfährt wachsende Aufmerksamkeit. Damit wird zum ersten Mal der Versuch unternommen, Unternehmen der Privatwirtschaft systematisch in einen Kontext mit der Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement zu platzieren (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010: 35f.).

In der Wirtschaft war über einen langen Zeitraum hinweg die Ansicht dominant, dass soziales Engagement lediglich hohe Ausgaben verursache, aber keine Gewinne erziele. Diese Ansicht wandelt sich zunehmend. Viele Unternehmen betrachten ihr gesellschaftliches Engagement als Möglichkeit, wirtschaftliche Zwecke durch moralische zu ergänzen und zu verbinden. ‚Doing

well by doing good‘ lautet das neue Motto, in dem soziales Engagement positiv konnotiert und für das Unternehmen als sinnvolle Investition betrachtet wird. Wie kann dieser Wandel bewertet werden? Welche Gründe haben Unternehmen zu diesem Richtungswechsel bewegt?

Soziales, gesellschaftliches Engagement lohnt sich für Unternehmen, da dieses auf globalen Märkten von Anspruchsgruppen wie Aktionären, Mitarbeitern und Konsumenten wertgeschätzt wird und damit gleichzeitig Gewinne erzielt. So wird das engagierte ‚gute‘ Unternehmen auch zum erfolgreichen Unternehmen, da es sich mit seinem Engagement nach den von der Gesellschaft gewünschten Verhaltensstandards richtet (vgl. Heidbrink 2008: 3).

Diese Sichtweise würde dem gesellschaftlichen unternehmerischen Engagement jedoch einen gänzlich instrumentellen Charakter zuweisen und seine Glaubwürdigkeit in Frage stellen. So wird den Unternehmen vorgeworfen, dass moralische Aktivitäten mit wirtschaftlichen Motiven keine moralischen mehr sind. Diese Ansicht spiegelt die für Deutschland historisch gewachsene und gesellschaftlich verankerte Abneigung gegenüber der Wirtschaft mit allen Bestandteilen wider. Vor diesem Hintergrund gilt in der Konsequenz die Auffassung, dass moralische Werte nicht von der Wirtschaft genutzt werden dürfen bzw. dass diese beiden Bereiche nicht zu vereinen sind. Für die deutsche Unternehmenskultur birgt die Verbindung von sozialer und wirtschaftlicher Verantwortung gleichwohl die Chance, diesen Gegensatz zu überwinden und die Verantwortung für beide Bereiche zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur werden zu lassen, der als selbstverständlich erachtet wird. Dies ist jedoch in dieser Form für die deutsche Wirtschaft (noch) nicht gegeben (vgl. ebd.).

Bei dem Streit um die Rolle der Marktwirtschaft hinsichtlich des Verantwortungsprinzips steht auf der einen Seite der Ansatz Friedmans (1970), der als moralische Verpflichtung von Unternehmen die Gewinnerzielung und das rentable Wirtschaften sieht, und auf der anderen Seite die lange Tradition der gemeinwohlorientierten Marktwirtschaft in Deutschland, die den Einsatz für gesellschaftliche Belange an die Unternehmenspraxis bindet. Parallel dazu steht jedoch auch die Marktwirtschaft, insbesondere der Neoliberalismus, zunehmend in der Kritik, durch einen dominanten Markt und Wettbewerb eine wirtschaftlich geprägte Gesellschaft hervorgebracht zu haben, die rücksichtslos nach Vorteil strebt. Vor diesem Hintergrund laufen CC praktizierende Unternehmen nicht unbedingt offene Türen ein, sondern werden häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, CC nur für ihre Reputation zu betreiben. Diesem Vorwurf des ‚greenwashings‘ oder der „ethischen Camouflage“ (Heidbrink 2008:4) steht eine positive Entwicklung für Unternehmen gegenüber, die sich an soziale, ökologische und ethische Standards halten und dadurch Gewinne erzielen (vgl. ebd.: 3f.).

Bei CC steht das freiwillige Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft und das Gemeinwesen im Vordergrund. Bestimmte Formen institutionalisierter unternehmerischer Verantwortung werden hier in den Hintergrund gestellt: „Im Zentrum stehen dabei ‚bürgerethische‘ und gesellschaftspolitische Fragen nach Rechten und Pflichten von Unternehmen als kollektive Akteure im sozialen und politischen Gemeinwesen“ (Braun, Backhaus-Maul 2010: 57). Diese Diskussion knüpft an die Tradition der ‚Civil Society‘ aus dem Angelsächsischen an, die darauf abhebt, dass nicht nur die unternehmerische Verfolgung des größtmöglichen Nutzens, sondern auch eine moralische Verantwortungsübernahme für das Gemeinwesen, die Verpflichtung zu rechtlichen Regelungen sowie politische und kulturelle Traditionen die Demokratie und Wohlfahrt von modernen Gesellschaften entscheidend positiv beeinflussen. In diesem Sinne sind Unternehmensbürger oder Corporate Citizen dazu aufgerufen, sich über ihre Gewinnerzielung hinaus durch ihr Engagement für die Zunahme öffentlicher Güter einzusetzen und als politischer Akteur das Gemeinwesen und die Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Der Begriff CC ist somit eng mit dem Diskurs um die Bürgergesellschaft verknüpft (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 57f.).

Beschreibt ein Unternehmen sich selbst als ‚good Corporate Citizen‘, so kann dies als Willensbekundung verstanden werden, diesem Aufruf mit dem Ziel zu folgen, einen Gesellschaftszustand zu verändern oder ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Die Funktion von CC ist es folglich, gesellschaftspolitische Veränderungen herbeizuführen, wobei die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen im Vordergrund stehen. Das Unternehmen kann von den Veränderungen profitieren, dies ist aber nicht primäres Ziel eines engagierten Corporate Citizen. Geprägt durch die Debatte um die Bürgergesellschaft steht hier die Teilhabe an gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen im Zentrum (vgl. Polterauer, Nährlich 2010: 568 ff). Ebenso beschreiben Crane, Matten und Moon (2008) die Rolle von Corporate Citizen als gesellschaftliche Mitgestalter, aber auch als ‚quasi-staatliche Akteure‘, die individuelle Rechte eines Citizen garantieren (vgl. Crane, Matten, Moon 2008: 27).

Zu beachten bleibt, dass sich ein Unternehmen als Corporate Citizen zwar vornehmlich über sein gesellschaftliches Engagement definiert, sein Status jedoch abhängig von der Anerkennung des Unternehmens und seines Engagements durch die Gesellschaft ist (vgl. Polterauer, Nährlich 2010: 571).

In der Bürgergesellschaft bringen Corporate Citizen im Rahmen ihres bürgerschaftlichen Engagements verschiedene Ressourcen ihres Unternehmens ein, um ein bestimmtes gesellschaftliches Problem zu lösen. Dabei machen jedoch nicht die einzelnen Instrumente das jeweilige Engagement aus, sondern die konzeptionelle Verbindung von unternehmerischen Interessen und Ressourcen mit gesellschaftlichen Interessen und Ressourcen, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen (vgl. ebd.: 572f.).

CC grenzt sich an diesem Punkt auch von traditionellen Formen unternehmerischen Engagements, wie bspw. dem Mäzenatentum als finanzielle Unterstützung von Personen oder Organisationen, ohne die Erwartung einer (ökonomischen) Gegenleistung, ab. Mit CC wird das Unternehmen als handelnder Akteur betont. Sein Engagement orientiert sich an seinen Interessen und Perspektiven. In den traditionellen Formen entschied hauptsächlich der Unternehmer, orientiert an seinen individuellen Werten, über das Engagement. Als zweites Unterscheidungsmerkmal zu traditionellen Formen kann die Bürgergesellschaft als zugrunde liegendes Gesellschaftsmodell angeführt werden, die, wie zuvor erläutert, neue Ansprüche an Unternehmen stellt und veränderte Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Engagement bereithält, als noch für die traditionellen Formen galten (vgl. ebd.: 573f.). Vor dem Hintergrund der langjährigen deutschen Engagementtradition wagen sich Unternehmen in ihrer Rolle als Corporate Citizen in Neuland vor, in dem sie sich außerhalb ihres Wirtschaftssystems engagieren, und sich damit freiwillig in Situationen begeben, die von höherer Unsicherheit und speziellen Herausforderungen geprägt sind (vgl. Backhaus-Maul et al. 2011: 438).

Welche konkreten Erwartungen haben deutsche Bürger an ihre Unternehmen und wie stehen sie zu Unternehmen, die sich als Corporate Citizen engagieren?

York Lunau (2008) hat dies in einer empirischen Studie abgefragt. Demnach werden insbesondere konkrete Maßnahmen anerkannt. Positiv werden finanzielle oder materielle Maßnahmen zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern beurteilt: 87 Prozent der Befragten dieser Studie sind der Meinung, derartige Maßnahmen seien beeindruckend und nachahmenswert. Die Befragten vermuten allerdings lediglich bei 21 Prozent der deutschen Unternehmen eine systematische Förderung des Ehrenamtes.

Demgegenüber bewerten die Befragten die Kommunikationsfähigkeit deutscher Unternehmen negativ: 83 Prozent der Befragten sind der Meinung, deutsche Unternehmen wären nicht bereit, Probleme offenzulegen und zu diskutieren, die im Zusammenhang mit dem Bestreben, verantwortlich zu handeln, entstehen. Eine angemessene Kommunikationsfähigkeit zu Problemen, Herausforderungen oder nicht zufriedenstellenden Lösungen im Zusammenhang mit der unternehmerischen gesellschaftlichen Verantwortung ist jedoch Voraussetzung für eine dauerhafte Glaubwürdigkeit der Unternehmen.

Deutliche Kritik aus Bürgersicht wird ebenfalls an der unternehmerischen Bereitschaft zum Stakeholder-Dialog geübt, der Möglichkeiten zur Überwindung vertrauter und alltäglicher Muster sowie zum Dazulernen der Wünsche, Interessen und Vorstellungen der Stakeholder bietet. Lediglich 20 Prozent der Befragten können in diesem Zusammenhang eine hohe bis sehr hohe Lernbereitschaft erkennen.

Was fordern Bürger nun konkret von Unternehmen als Corporate Citizen?

Zuallererst wird von einem Corporate Citizen erwartet, die Arbeitgeberrolle zu erfüllen. Darauf folgend fordern 31 Prozent der Befragten sichere Arbeitsplätze und 28 Prozent gute Arbeitsbedingungen. Als persönliche Erwartungen an ein Unternehmen, das sozial verantwortlich agiert, nennen etwa 10 Prozent Bereiche wie Familie oder Altersvorsorge<sup>15</sup>. Darüber hinaus setzen nahezu alle Befragten eine unternehmerische Verantwortung für u. a. die Umwelt und Behinderte sowie für die Schaffung von Alternativen zur Kinderarbeit (95 Prozent) und den Einsatz für Menschenrechte (91 Prozent) als selbstverständlich voraus.

Im Zentrum der Diskussion um ‚Good Corporate Citizenship‘ steht auch die Frage nach einer möglichen Grenze für die gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich der unternehmerischen Zuständigkeit für gesellschaftliche Aufgaben und Problemstellungen. In der Studie von Lunau wurde zusammenfassend deutlich, dass die Gesellschaft hohe Erwartungen an Unternehmen hat, dies von Lunau überprüften Bereiche allerdings nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Die Unternehmen, die ihre CC-Bestrebungen bereits jetzt systematisch und programmatisch gestalten, werden durch die Ergebnisse der Studie positiv bestätigt (vgl. Lunau 2008: 478 ff).

Wird CC als unternehmerische Suchbewegung hinsichtlich der zukünftigen Rolle in der Bürgergesellschaft betrachtet, stellt sich die Frage, wie CC die Bürgergesellschaft stärken kann.

Neben dem ‚business case‘, dem Nutzen des Engagements für das Unternehmen, und dem ‚social case‘, dem Nutzen für die Gesellschaft, „stiftet [CC] kollektiven Sinn, erweitert Lebenschancen und eröffnet gesellschaftliche Perspektiven“ (Braun, Backhaus-Maul 2010: 48) (vgl. ebd.). Susanne Lang (2009) plädiert daran anknüpfend für die Überprüfung einer dritten ‚Kategorie‘, dem „civic case“ (Lang 2009: 68) eines jeden Engagements, dem Nutzen und Mehrwert für die Bürgergesellschaft. Dieser ‚civic case‘ im CC könnte Anforderungen wie bspw. die Förderung von Inklusion und Teilhabechancen für der Hochkultur eher fernen Bevölkerungsgruppen durch unternehmerisches Engagement, die Herstellung einer partizipierenden Öffentlichkeit durch Stakeholder-Dialoge und Lernbereitschaft der Unternehmen, oder die Etablierung einer Brücke zwischen Bürgergesellschaft und Unternehmen mit dem Abbau gegenseitiger Vorbehalte und der Bereitschaft beider Seiten, sich darauf einzulassen, beinhalten. Die Bürgergesellschaft könnte auch durch eine zivilgesellschaftliche Debatte um die Rolle und Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft an sich gestärkt werden. Teilnehmer dieser Debatte wären auch Unternehmen und die Politik. Die Debatte würde ferner die Möglichkeit bieten, ein „zivilgesellschaftli-

---

<sup>15</sup> An dieser Stelle bleibt zu beachten, dass das Spektrum der abgefragten Erwartungen aufgrund einer ungestützten Form sehr groß ist und vom Sportsponsoring über Gleichberechtigung bis zur Steuerehrlichkeit reicht. Fast die Hälfte der Befragten nannte als Themen weder den Arbeitsplatz, noch die Arbeitsbedingungen (vgl. Lunau 2008: 480).

che[s] Anforderungsprofil für Corporate Citizenship“ (Lang 2008: 68) zu entwickeln, welches einen gesellschaftskonformen Rahmen für das unternehmerische gesellschaftliche Engagement formen könnte und damit auch das „Leitbild Bürgergesellschaft“ (ebd.) vervollständigt und konkreter macht. Die Bürgergesellschaft, die auf „zivilen Wert- und Handlungsorientierungen“ (ebd.) wie Respekt, Solidarität, Engagement und Verantwortung basiert, wirkt dadurch auch auf die Wirtschaft der Gesellschaft. Dabei sind die Kategorien keinesfalls feststehend, sondern Teil des Diskurses der Bürgergesellschaft (vgl. ebd.).

Von zentraler und wichtiger Bedeutung bleibt die Klärung der Frage, ob ein Engagement als Corporate Citizen zu jeder Zeit und losgelöst von äußeren Umständen und Einflüssen umsetzbar ist.

Auch wenn moralische Prinzipien und soziales Engagement zum ‚business case‘ geworden sind oder auf dem Weg dahin sind, ist dies nicht unbedingt mit einem Wertewandel der Wirtschaft gleichzusetzen, der die Kriterien Rentabilität und Produktivität in den Hintergrund stellt. Vielmehr kann von einer gewandelten wirtschaftlichen Lage ausgegangen werden, in der die Akteure allgemein verstärkt auf umweltfreundliche Produkte, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und eine faire Verteilung von Gewinnen achten und auf diese Weise die Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit verstärkt zur Berücksichtigung sozialer und ethischer Kriterien zwingen (vgl. Heidbrink 2008: 3 ff).

Die Berücksichtigung dieser sozialen und moralischen Verhaltensstandards wird dennoch eng an den Verlauf der Konjunktur geknüpft sein und eine kaum planbare Größe im unternehmerischen Tagesgeschäft ausmachen, dessen Ausrichtung auch zukünftig an die Entwicklung des unternehmerischen Gewinns gebunden sein wird. Unternehmen, die im globalen Wettbewerb agieren, können ihre gesellschaftlichen Ziele häufig nur durch eine Weitergabe der Kosten an Anteilseigner und Kunden erreichen. Allenfalls bleibt ihnen nur der Rückzug aus ethischen Aktivitäten. Die Gegenüberstellung von sozialer und ökonomischer Verantwortung ist jedoch wenig zielführend, da Gewinne soziales Engagement erst ermöglichen und soziales Engagement wiederum Gewinnchancen erhöht. Insofern sind sowohl Unternehmensführungen als auch Bürger für die Schaffung eines solchen fruchtbaren Wechselbeziehung verantwortlich, indem sie als Kunden durch bewusste Kaufentscheidungen zur festen Etablierung von Moral ins Wirtschaften beitragen. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer unternehmerischen „Kultur der Eigenverantwortung“ (ebd.: 6) entscheidend, die die Einhaltung moralischer und ökologischer Standards auch unter wirtschaftlichen Belastungen gewährleistet (vgl. ebd.). Ob und unter welchen Bedingungen sich eine solche Kultur entwickeln kann bleibt abzuwarten.

Neben der ökonomischen Komponente birgt die Globalisierung einen weiteren Konflikt für in der Zivilgesellschaft engagierte Unternehmen. Zu ‚einer‘ Gesellschaft dazuzugehören erscheint für Unternehmen, die international tätig sind, nahezu unmöglich, auch wenn das Unternehmen durch seinen Auftritt als ‚Citizen‘ die Anerkennung als gesellschaftlicher Akteur einfordert und die Gesellschaft mitgestalten möchte (vgl. Polterauer, Nährlich 2010: 573f.):

„Die Frage, ob ein Unternehmen bei arbeitsrechtlichen Verstößen des Zulieferers den Vertrag kündigen soll, auf Einhaltung der nationalgültigen Standards drängen muss oder sich darüber hinausgehend für auch in Deutschland akzeptierte Arbeitsbedingungen, die aber möglicherweise im jeweiligen Land wettbewerbsuntauglich sind, einsetzen muss, soll diese Problematik verdeutlichen: Sowohl der Bezug auf ‚ein‘ zivilgesellschaftliches Wertesystem ist schwierig, wie auch dessen örtliche und zeitliche universelle Gültigkeit und die Frage nach dem gesellschaftspolitisch ‚richtigen‘ Verhalten“ (ebd.: 574).

Zusammenfassend betrachtet beanspruchen Unternehmen, die sich selbst mit dem Begriff Corporate Citizen betiteln, die Anerkennung als gesellschaftliche Akteure, die die Gesellschaft aktiv mitgestalten (Polterauer, Nährlich 2010: 573f.). Dieses Engagement hat sowohl einen wirtschaftlichen als auch gesellschaftspolitischen Wert und wird in der Zukunft verstärkt eine Rolle in Aushandlungsprozessen zwischen Wirtschaft, Staat und Bürgergesellschaft sein (vgl. Braun, Backhaus-Maul 2010: 48f.). Nichtsdestotrotz wird für die Beziehungen zwischen dem zweiten und dem dritten Sektor prognostiziert, dass diese intensiver und besser werden. Dabei bewegen sich Unternehmen hin zu strategischeren und wirkungsorientierteren Engagementformen und suchen bewusst Kooperationen mit bürgerschaftlichen Organisationen (vgl. Lang 2009: 67).

### III Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

In diesem Kapitel wird nun die theoretische Grundlage für diese Arbeit gelegt. Zunächst werden der ‚alte‘ und ‚neue‘ Institutionalismus kurz gegenübergestellt und ein einführender Überblick über den Neoinstitutionalismus<sup>16</sup> gegeben. Im Anschluss daran werden kurz die drei grundlegenden Aufsätze der Theorie von Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983) und Zucker (1977) präsentiert, bevor abschließend die theoretischen Kernaspekte umfassend herausgearbeitet werden.

Der Institutionalismus der 1950er und 1960er Jahre formte sich aus soziologischen Arbeiten u. a. von Robert Merton, Arthur Stinchcombe, Philip Selznick und anderen. Diese Arbeiten der sogenannten ‚Old Institutionalists‘ gingen wiederum auf die Soziologie Max Webers zurück. Dieser legte mit seinem Ideal der bürokratischen Organisation den Grundstein zu einer Soziologie bzw. Wissenschaft der Organisationen (vgl. Weber 1972). Seine Analysen gingen über einen organisationalen Rahmen hinaus, indem er auch gesellschaftliche Faktoren wie Politik, Wirtschaft, Kultur, Technologie oder Geografie und sich daraus ergebende Aspekte mit in die Analyse von organisationalen Prozessen einbezog. Dies geschah aus einem Interesse an der Entwicklung der (modernen) Gesellschaft und den daraus resultierenden sozialen Konsequenzen (vgl. Senge, Hellmann 2006b: 8ff.).

An die Webersche Soziologie anknüpfende organisationssoziologische Arbeiten stellten vor allem die Problematik von Macht und deren Kontrolle ins Zentrum und griffen Webers Kategorien wie u. a. Bürokratie, Macht oder Legitimität auf. Organisationen, Institutionen, Ideologien, Werte, Interaktionsweisen oder auch der Glaube wurden als strukturgebende Faktoren moderner Gesellschaften erachtet. Der Zusammenhang von Organisation und Gesellschaft wurde kritisch betrachtet und es wurde die Frage nach den Konsequenzen für die Gesellschaft, die sich aus dem Handeln von Organisationen ergeben, aufgeworfen (vgl. ebd.: 10f.). Talcott Parsons (1956) betrachtete Organisationen als Teile der komplexen und kontextuellen Gesellschaft, die von der Erfüllung interner Funktionen und einer externen Umwelt abhängig sind. Nicht alle Organisationswissenschaftler schlossen sich diesem Ansatz an. Es folgten weitere Ansätze. In allen Arbeiten stand jedoch die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen im Zentrum (vgl. Senge, Hellmann 2006b: 11f.).

Zusammenfassend können für den Institutionalismus der 1950er und 1960er Jahre als zentral festgehalten werden: Organisationen bzw. organisationale Aspekte wurden im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen und Zusammenhängen analysiert, sie galten nicht als unab-

---

<sup>16</sup> In dieser Arbeit ist immer der soziologische Neoinstitutionalismus gemeint. Weitere neoinstitutionalistische Ansätze gibt es bspw. in der Ökonomie oder den Politikwissenschaften.

hängige soziale Einheiten, sondern als ‚offene Systeme‘; das wissenschaftliche Interesse galt Organisationen und der Gesellschaft (vgl. ebd.: 12f.).

Der neue Institutionalismus, bzw. der Neoinstitutionalismus (NI), entstand Mitte der 1970er Jahre mit der Wiederaufnahme der von den ‚Old Institutionalists‘ formulierten Ansätze bezüglich der Analyse von Organisationen sowie der Neu-Formulierung einiger zentraler Aspekte. Im Gegensatz zum ‚alten‘ Institutionalismus lag der Fokus dieser Wiederaufnahme auf der Dauerhaftigkeit und Ähnlichkeit zwischen Organisationen und den Institutionen ihrer Umwelt (vgl. ebd.: 13). Nach Meyer (2005) reflektiert diese Wiederkehr eines Institutionalismus oder mehrerer Institutionalismen „[...] eine grundlegende Spannung zwischen den allgemein bevorzugten theoretischen und empirischen Forschungslinien auf der einen und der wahrgenommenen sozialen Wirklichkeit auf der anderen Seite.“ (Meyer 2005: 5).

Der alte und der neue Institutionalismus setzen Organisationen in einen Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Umwelt: Organisationen sind in die Gesellschaft eingebettet und werden von gesellschaftlichen Institutionen beeinflusst. Beide Ansätze stehen Modellen des rationalen Akteurs skeptisch gegenüber: Sie decken Prozesse und Praktiken auf, die gegensätzlich zu den organisationalen Formalstrukturen und öffentlichen Annahmen über Organisationen sind, wie Emotionen, Traditionen, Legitimitätszuschreibungen usw. Der NI erklärt dies mit der Selbstverständlichkeit und Unreflektiertheit dieser sozialen Handlungen (Kognition). Zahlreiche zunächst als nicht-wirtschaftlich erscheinende Faktoren beeinflussen demnach wirtschaftliches und soziales Handeln. In Hinblick auf Profit-Organisationen argumentiert der NI, dass zum einen die Marktgesetze und zum anderen die Vorstellung dieser Marktgesetze bezüglich Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Rationalität in gesellschaftlichen Prozessen entstehen. Die zugeschriebene Bedeutung wurde in der Vergangenheit geschaffen und aufrechterhalten, sie muss jedoch nicht treffend sein (vgl. Senge, Hellmann 2006b: 13 ff.).

Organisationen zeichnen sich damit nicht nur durch Prozesse und Strukturen aus, die rational und effizient sind. Zwar gibt es rationale Ziele, diese entstehen jedoch durch institutionelle Einflüsse. Der NI stellt damit eine durchweg zweckrationale Perspektive auf Organisationen in Frage. Die Theorie geht vielmehr davon aus, dass in der Gesellschaft Vorstellungen von richtigem und nicht angebrachtem Handeln in Form von Institutionen herrschen, die von Akteuren unbewusst übernommen werden. Die Gesellschaft stellt dabei ein System von Institutionen dar, die wiederum organisationales Handeln vorgeben (vgl. ebd.: 16f.; Hasse, Krücken 2005: 13). Als Folge des Einflusses dieser Institutionen, die als Verbindung zwischen Organisation und Gesellschaft fungieren, gleichen sich Organisationen und ihre Umwelt in der Struktur an (Isomorphie). Isomorphie entsteht in einem organisationalen Feld. Dieses setzt sich aus den für die Fokalorganisation relevanten Akteuren zusammen. Das Handeln von Organisationen ist damit

verbunden mit Prozessen der Umwelt, mit denen es sich wechselseitig konstituiert (vgl. ebd.: 18f.).

### III.1 Grundlegende Aufsätze

Der soziologische NI wurde maßgeblich von drei Aufsätzen geprägt, die seine Basis bilden: „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“ von Meyer und Rowan aus dem Jahr 1977, „The Role of Institutionalization in Cultural Persistence“ von Zucker aus demselben Jahr und „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“ von DiMaggio und Powell von 1983.

Damit werden zwei grundsätzliche Richtungen innerhalb des Neoinstitutionalismus gegründet und unterschieden: der Makroinstitutionalismus auf der einen Seite, den Meyer und

Rowan und DiMaggio und Powell in ihren Ansätzen vertreten, und der Mikroinstitutionalismus auf der anderen Seite, den Zucker mit ihrem Ansatz bildet.

Meyer und Rowan (1977) beginnen ihren Aufsatz mit einer Kritik an der verkürzten Lesart der Organisationsforschung von Webers Bürokratiemodell (1972). Formale rationale Organisationsstrukturen wurden demnach ausschließlich unter Aspekten der Effizienz betrachtet und analysiert, womit der für Weber zentrale Aspekt der Legitimität ausgeklammert wurde. Hier knüpfen Meyer und Rowan an. Im Gegensatz zu Weber sind die Anforderungen in Bezug auf Legitimität und Effizienz für die beiden Autoren jedoch nicht übereinstimmend. Organisationen bilden nach Meyer und Rowan formale rationale Strukturen vordergründig deshalb heraus, um Legitimität zu erlangen, weniger um Probleme möglichst effizient zu bearbeiten. Sie stellen die These auf, dass Organisationen mit ihren formalen Strukturen die in ihrer gesellschaftlichen Umwelt institutionalisierten Mythen ausdrücken. Durch das Aufgreifen, Kopieren und die zeremonielle Darstellung entsteht zwischen Organisation und Gesellschaft eine Strukturähnlichkeit bzw. Isomorphie, die das Überleben der Organisation sicherstellt. Dabei wird den Mythen auf der nach außen sichtbaren Ebene der Formalstruktur entsprochen, auf der internen Ebene der Aktivitätsstruktur erfolgen jedoch keine Änderungen (Entkopplung) (vgl. Meyer, Rowan 1977; Hasse, Krücken 2005: 22 ff; Walgenbach, Meyer 2008: 22 ff).

Abbildung 4 fasst den Ansatz Meyers und Rowans noch einmal grafisch zusammen.

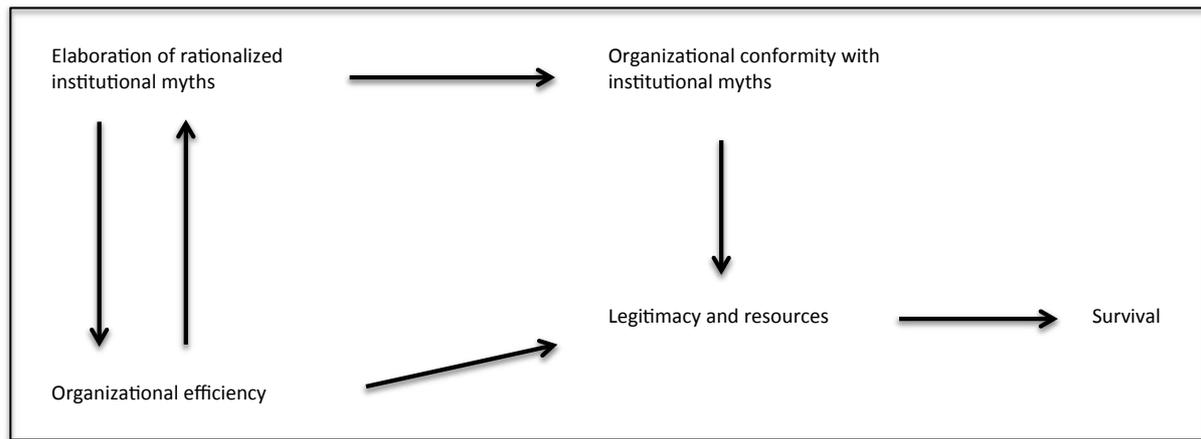


Abbildung 4: Organisationales Überleben / Organizational Survival (Meyer, Rowan 1977: 353)

DiMaggio und Powell (1983) orientierten sich in ihrem Aufsatz am Ansatz Meyers und Rowans (1977), Organisationen verstärkt unter Aspekten der Legitimität zu erforschen und weniger mit dem Fokus auf Effizienz. Dabei stellen DiMaggio und Powell Isomorphie ins Zentrum ihrer Arbeit. Sie präzisieren und weiten das Konzept der Isomorphie durch die Einführung des Begriffes des organisationalen Feldes als Bestimmung der organisationalen Umwelt aus und nennen Mechanismen, die Isomorphie herstellen können. Das organisationale Feld umfasst eine Gruppe von Organisationen, die die gesamte relevante gesellschaftliche Umwelt für die Organisation formt, die erforscht werden soll. Dies können Zulieferer, Kunden, konkurrierende Unternehmen oder auch politische und regulierende Stellen sein. Die Organisationen eines Feldes befinden sich in gegenseitigen Legitimationsrelationen. Im Feld entstehen Prozesse der Angleichung zwischen den Organisationen; dies bezeichnen DiMaggio und Powell als „institutional isomorphism“ (DiMaggio, Powell 1983: 149) bzw. institutionelle Isomorphie, die durch drei Mechanismen entstehen kann: Zwang, Imitation und normativer Druck (vgl. ebd.: 150 ff). Im Gegensatz zu Meyer und Rowan (1977) gehen DiMaggio und Powell (1983) davon aus, dass diese isomorphen Prozesse nicht nur auf die Ebene der organisationalen Formalstruktur beschränkt bleiben, sondern sich auch auf die internen Praktiken auswirken (vgl. DiMaggio, Powell 1983; Hasse, Krücken 2005: 24 ff; Walgenbach, Meyer 2008: 33ff).

Zuckers Aufsatz (1977) kann als komplementärer Ansatz zu den zuvor vorgestellten ‚Meilensteinen‘ des NI bezeichnet werden, da dieser Beitrag zum einen auf die Bedeutung von Mustern der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung im Zusammenhang mit der Regulierung sozialer Handlungen fokussiert und damit die sog. kognitive Wende der Sozialwissenschaften berücksichtigt und in einem neoinstitutionalistischen Rahmen weiterentwickelt sowie zum anderen die Relevanz aktiver Aneignung und Reproduktion sozialer Anforderungen hervorhebt, welches eine Diskussion über die Reproduktion von institutionellen Effekten ermöglicht. Zuckers Ansatz wird damit zur Mikrofundierung des NI. Im Zentrum ihrer Ausführungen steht der Gedanke sog.

„social settings“ (Zucker 1977: 728) bzw. unterschiedlicher Kontexte, die hinsichtlich ihrer Leistungen zur Koordination, Abstimmung und Integration differieren können. Social settings können Wahrnehmungen und Beurteilungen sowie auf sie bezogene Reaktionen auslösen, welche überwiegend akteursunabhängig sind und dementsprechend objektiviert und veräußert sind. Social settings differieren in Bezug auf die Stabilität ihres Effektes. Zucker stellt die Hypothese auf, dass je stärker ein social setting institutionalisiert ist, desto wahrscheinlicher wird kulturelle Beständigkeit. Der Effekt institutionalisierter social settings breitet sich dabei unabhängig von der Verinnerlichung betreffender Normen und unabhängig von der Vermittlung durch eine Belohnung bei konformem Verhalten bzw. eine Sanktion bei abweichendem Verhalten aus (vgl. Zucker 1977; Hasse, Krücken 2005: 27 ff; Walgenbach, Meyer 2008: 41 ff).

Die drei grundlegenden Ansätze zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Zucker (1977) den Fokus des NI auf Prozesse des institutionellen Wandels legt. Für diesen sind Selbstverständlichkeitsannahmen sowie eine aktive Aneignung und Weitergabe von gesellschaftlichen Anforderungen zentral. Meyer und Rowan (1977) arbeiten Symbole und Mythen sowie die wesentliche Unterscheidung zwischen Formalstruktur und Aktivitätsstruktur heraus. DiMaggio und Powell (1983) tragen drei Mechanismen zur Herstellung von institutioneller Isomorphie bei, die ihre Wirkung in organisationalen Feldern entfalten. Der Fokus aller drei grundlegenden Arbeiten liegt auf realen und begrenzten Untersuchungseinheiten. Die Frage, welche Bedeutung Institutionen für die Reproduktion der gesamten Gesellschaft haben könnten, werden nicht behandelt (vgl. Hasse, Krücken 2005: 31f.; Walgenbach, Meyer 2008: 49 ff).

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem makroinstitutionalistischen Ansatz, den Meyer und Rowan und DiMaggio und Powell mit ihren Aufsätzen geprägt haben.

## **III.2 Kernaspekte der Theorie**

In diesem Abschnitt werden die z. T. bereits im vorangegangenen Überblick angerissenen theoretischen Kernaspekte Institutionen, Organisationsverständnis, Organisationslegitimität, Rationalität, organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor, Isomorphie einschließlich isomorpher und organisationaler Faktoren, die Isomorphie erzeugen können, sowie Entkopplung und lose Kopplung umfassend vorgestellt. Der Fokus liegt hier auf den Aspekten Isomorphie und Entkopplung, da diese die Grundlage für die Analyse in Kapitel IV bilden.

### **III.2.1 Institutionen**

Zentral für den NI ist, wie der Name bereits suggeriert, der Begriff der Institution. Dabei stehen in der neoinstitutionalistischen Betrachtung die gesellschaftlichen Institutionen im Zentrum, die bestimmenden Einfluss auf Abläufe in Organisationen ausüben - die Institution als Bindeglied

---

zwischen Gesellschaft und Organisation. Emile Durkheim (1999) hatte seinerzeit die Soziologie als Wissenschaft von den Institutionen charakterisiert. Seitdem ist der Begriff der Institution ein zentraler soziologischer Fachbegriff. Nichtsdestotrotz fand er über einen langen Zeitraum kaum Beachtung im Fach. Durch Institutionen als seine theoretische Basis rückt der NI den Institutionenbegriff wieder ins theoretische Zentrum. Dabei bleibt zu beachten, dass der Begriff der Institution bis heute keine einheitliche Bedeutung in der Soziologie hat, jedoch auf selbstverständliche Art und Weise für soziologische Analysen herangezogen wird (vgl. Senge 2006: 35f.; Senge 2011: 81f.).

Auch im NI wird der Begriff der Institution nicht einheitlich verwandt und selten klar definiert. Vielmehr wird in den unterschiedlichen Ansätzen der für die jeweilige Analyse zentrale Aspekt betont. Daneben erschweren die vielfältigen empirischen Phänomene<sup>17</sup>, für die der Begriff der Institution herangezogen wird, eine neoinstitutionalistische Definition der Institution.

Den theoretischen Ausgangspunkt für einen neoinstitutionalistischen Institutionenbegriff bilden einerseits die funktionalistische Theorierichtung, die die Leistung von Institutionen darin sieht, dass sie zu anderen Strukturen und Prozessen der Gesellschaft beitragen, und andererseits der handlungstheoretische Theorieansatz, der auf den Institutionalisierungsprozess fokussiert. Da der NI auf der einen Seite den funktionalen Zusammenhang von Institution und Organisation und auf der anderen Seite das prozesshafte Wesen von Institutionen betont, sind beide Theorierichtungen prägend für einen Institutionenbegriff im NI (vgl. Senge 2006: 36f.; Senge 2011: 82 ff).

Neben wenigen anderen theoretischen Beiträgen zur Institution im NI hat Scott (2001) den umfangreichsten beigetragen. Dieser konnte sich im NI etablieren (vgl. u. a. Hasse, Krücken 2005: 63f.). Scott (2001) differenziert Institutionen hinsichtlich ihrer Funktion. Sie haben kausales und handlungsgenerierendes Vermögen, das mittels regulativer, normativer und kognitiver Mechanismen wirkt. In Anlehnung an die Mechanismen nennt Scott drei Säulen von Institutionen: die regulative Säule, die normative Säule und die kulturell-kognitive Säule (vgl. Scott 2001: 51 ff).

Die regulative Säule bzw. regulative Institutionen bringen Handlungen mittels klar verfasster Regeln und Gesetze hervor. Akteure befolgen diese Regeln und Gesetze, um nicht sanktioniert zu werden, wenn sie sie nicht befolgen, und um belohnt zu werden, wenn sie sie befolgen. Das Befolgen von Institutionen der regulativen Säule orientiert sich folglich an Rational-Choice-Kriterien. In diesem Fall ist Zwang der Ursprung der institutionellen Stärke. Ein Beispiel für eine regulative Institution ist der Staat, der Gesetze erlässt. Die normative Säule bzw. normative Institutionen bringen Handlungen mittels Werten und Normen hervor. Werte und Normen spiegeln wider, welches Verhalten als erwünscht und positiv bzw. als zu unterlassen und negativ angese-

---

<sup>17</sup> Im NI wurden bereits mehrfach Institutionen wie u. a. Rollen, organisationale Formalstrukturen, Kunstmuseen, Schulen, Professionen oder Normen und Werte erforscht (vgl. Senge 2006: 36; Senge 2011: 84).

hen wird. Akteure folgen Werten und Normen einerseits, weil sie sie verinnerlicht haben und sie damit zu ihren eigenen Werten und Normen geworden sind. Andererseits bewerten Akteure die Adäquatheit ihres Verhaltens im Hinblick auf gesellschaftliche Werten und Normen, wobei das „Kontrollgremium [...] eine moralische, abstrakte Autorität [ist], deren Wirkung abhängig ist vom Grad ihrer Internalisierung oder von dem auf das Individuum ausgeübten Erwartungsdruck durch andere Akteure“ (Senge 2006: 39). Die kulturell-kognitive Säule bzw. kognitive Institutionen betreffen die Form der Wahrnehmung von sozialer Realität. Dies schließt insbesondere gemeinschaftliche Vorstellungen der Realität ein, die sich in allgemeinen Glaubenssystemen und kulturellen Rahmen, gemeinsamen Skripten, einem gemeinsamen Glauben und Bedeutungssystemen (vgl. Scott 2001: 58) ausdrückt: „Übersetzt und zusammengefaßt kann man kognitive Institutionen als ‚Skripte‘ für Wahrnehmungen und Handlungen bezeichnen. Der Begriff des Skripts verweist darauf, daß die durch kognitive Institutionen geregelten Handlungen routinemäßig, selbstverständlich und quasiautomatisch ablaufen“ (Senge 2006: 39). Diese Skripte beeinflussen das Erfassen der Realität, da sie unhinterfragt im Wissensspeicher der Gesellschaft festgeschrieben sind, was wiederum ebenso die Handlungen von Akteuren prägt (vgl. Scott 2001: 47 ff; Senge 2006: 38f.; Senge 2011: 84f.).

Scotts Institutionenverständnis zusammenfassend schließen Institutionen all das ein, was verbindliche und regelartige Handlungen generiert, wie bspw. eine Gesellschaft, Staat oder Organisationen. Im NI nimmt die kognitive Institutionensäule bei der Betrachtung von Organisationen eine zentrale Rolle ein. D. h., dem Scottschen Verständnis folgend, dass das Verstehen organisationaler Strukturen und Prozesse die Berücksichtigung „selbstverständliche[r] Vorstellungen und Handlungsrouninen von den Akteuren in der Organisationen und in deren Umwelt“ (Senge 2006: 40) voraussetzt. Die kognitiven Institutionen haben aufgrund ihrer Selbstverständlichkeit und unwahrscheinlichen Infragestellung eine nachhaltige Wirkung und große Bedeutung (vgl. Scott 2001: 47 ff; Senge 2006: 39f.; Senge 2011: 86f.).

Senge (2006 und 2011) kritisiert die Ausführung von Scott (2001). Für sie besteht die von Scott festgelegte Gleichheit der Ebenen zwischen den drei Institutionensäulen nicht. Vielmehr stellt die kognitive Säule eine Form von Dachkategorie dar, der sich die anderen beiden Säulen unterordnen lassen. Nach Scott umfasst das Kognitive allgemeine Glaubensvorstellungen, Modelle und Skripte. Mit diesen wird die Wirklichkeit erfasst. Dies schließt ebenfalls soziale Phänomene wie Gesetze, Werte oder Normen ein, die Scott jedoch nicht der kognitiven Säule zuschreibt. Senge argumentiert, dass die kognitive Institutionensäule daher eher die Funktion einer Vorstufe der Wahrnehmung der Wirklichkeit hat, jedoch nicht lediglich einen spezifischen Bereich der Wahrnehmung der Wirklichkeit sei, wie Scott dies durch seine Gleichstellung der drei Säulen suggeriert. Sie folgert daraus, dass [...] alle Institutionen kognitiv verankert sind, seien es nun Regeln,

Gesetze, Werte, etc. Regulative und normative Institutionen sind damit Spezialfälle von kognitiven Institutionen“ (Senge 2006: 41, Hervorhebungen im Original). Im Anschluss an diese Kritik diskutiert Senge diverse neoinstitutionalistisch geprägte Arbeiten zum Institutionenbegriff und arbeitet drei zentrale Charakteristika heraus, die gegeben sein müssen, um Handlungsregeln als Institutionen ausweisen zu können. Alternativ zu Scotts Ausführungen definiert sie Institution wie folgt: „Eine soziale Regel ist dann eine Institution, wenn sie zeitlich von Dauer ist, wenn sie in sozialer Hinsicht für einen oder mehrere Akteure verbindlich ist und wenn sie maßgeblich für ein empirisches Phänomen ist. Institutionen sind also Handlungen, die von Dauer sind, maßgeblich und verbindlich sind“ (Senge 2011: 91) (vgl. Senge 2006: 41 ff; Senge 2011: 87 ff). Dieser Institutionenbegriff von Senge dient als Basis dieser Arbeit.

### III.2.2 Organisationsverständnis

Aus Sicht der Organisationswissenschaften kann eine Organisation als „Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen“ bezeichnet werden, die „[...] nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und sozialen Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben“ (Fuchs-Heinritz et al. 2011: 489) umfasst.

Das Verständnis von Organisation geht auf Max Weber und sein Bürokratiemodell (1972) zurück, das u. a. die Existenz von klaren und in Bezug auf ihre Wirkung vorhersagbaren Teile der Formalstruktur (Hierarchie, Arbeitsteilung oder Arbeitsanweisungen) beinhaltet. Auch das Organisationsverständnis des NI basiert auf dem Modell Webers, unterscheidet sich jedoch in einigen wichtigen Aspekten. Charakteristisch für den NI ist ein Organisationsverständnis, das die Organisation als eng verbunden mit ihrer gesellschaftlichen Umwelt versteht. Dies umfasst sowohl das Bestehen der Organisation als auch ihre Formen. Über die Merkmale des Weberschen Bürokratiemodells hinaus bringen moderne Organisationen eine Reihe von in der organisationalen Umwelt verankerten Vorstellungen in Bezug auf angemessene und erwünschte Organisationselemente zum Ausdruck. Diese unterwandern teilweise das Webersche Modell. Organisationen präsentieren sich in Untersuchungen neuerer Ansätze der Organisationsforschung zunehmend als sozial und kulturell eingebettete Objekte, die durch diesen Rahmen ebenso konstituiert werden. Der NI betont dies in besonderem Maße (vgl. Walgenbach, Meyer 2008: 15 ff).

Der NI verfolgt somit die Perspektive des Verhältnisses von Organisation und Gesellschaft. Ausgangspunkt für den NI und seine Perspektive war die Entdeckung von außerordentlich ähnlichen Formalstrukturen über verschiedenste Organisationstypen hinweg. Der NI erklärt diese organisationsübergreifend gleichen Formalstrukturen, indem er sich auf Institutionen und Selbstverständlichkeitsannahmen beruft, die über einzelnen Akteuren und Organisationen liegen und

nicht auf Akteure und Entscheidungsprozesse innerhalb von Organisationen. In diesem Sinn werden organisationale Formalstrukturen als Resultat der Erfüllung institutionalisierter Erwartungen aus der organisationalen Umwelt begriffen. Da der NI auf diese Perspektive der Beziehung von Organisationen und Umwelten fokussiert und die Sichtweise der Organisation als unabhängiges Ganzes mit inneren Prozessen und Strukturen in den Hintergrund stellt, zählt er zu den ‚Open-System-Ansätzen‘. Die Institutionen der Umwelt werden jedoch in verschiedenen Ansätzen innerhalb des NI unterschiedlich konzeptualisiert. Dies hat zur Folge, dass es nicht einen oder *den* Organisationsbegriff im NI gibt (vgl. Mense-Petermann 2006: 62 ff).

So konnte Mense-Petermann (2006) drei unterschiedliche neoinstitutionalistische Organisationsbegriffe herausarbeiten: Während Meyer und Rowan (1977) und auch DiMaggio und Powell (1983) Organisation als „Bausatz institutioneller Elemente“ (Mense-Petermann 2006: 66) sehen, betrachtet Zucker in ihren Arbeiten (u.a. 1977) Organisation als Institution. Meyer und seine Forschungskollegen spitzen ihren Organisationsbegriff später weiter zu und sehen Organisation als Verkörperung ihrer institutionellen Umwelt (vgl. Mense-Petermann 2006: 66 ff). Diese drei Organisationsbegriffe werden nun kurz dargestellt.

Neoinstitutionalistisch betrachtet drücken die organisationalen formalen Strukturen in der gesellschaftlichen Umwelt institutionalisierte Elemente und Vorstellungen aus. Institutionelle Umwelten meint Selbstverständlichkeitsannahmen, Komplexe von Regeln und Rollen, die außerhalb der Organisation liegen. Diese fungieren als Organisationsschablonen oder „prefabricated formulae“ (Meyer, Rowan 1977: 344), die Organisationen übernehmen und anwenden. Den Ansätzen von Meyer und Rowan und DiMaggio und Powell folgend, haben Organisationen die Möglichkeit, strategisch über die für sie durch ihre Umwelt bereitgestellten institutionellen Muster zu verfügen. Organisationen haben dabei das Ziel, den institutionellen Erwartungen ihrer Umwelt zu entsprechen, um einen Zugang zu Ressourcen zu erhalten. Neben dem Zugang zu Ressourcen gibt es weitere Gründe für die Übernahme der institutionalisierten Umwelterwartungen: Organisationen erhalten durch ihre Anpassung und Übernahme Legitimität, d. h. sie werden wertrational von anderen Akteuren anerkannt und ihre Überlebenschancen werden dadurch gewährleistet. Daher übernehmen sie die institutionalisierten Umwelterwartungen und nicht, weil diese mit Selbstverständlichkeitsannahmen verknüpft sind und sie sie als die selbstverständliche und ‚richtige‘ Lösung wahrnehmen. Gleichzeitig sind nicht alle Organisationen gleichermaßen institutionalisiert. Meyer und Rowan unterstellen eine lediglich ‚zeremonielle‘ Übernahme institutioneller Konzepte und Muster, um damit eine „ceremonial facade“ (Meyer, Rowan 1977: 358) aufzubauen. Organisationen befinden sich im Spannungsfeld zwischen der Aufnahme von institutionalisierten Mythen in ihre Struktur, um Legitimität zu gewinnen einerseits, und der Berücksichtigung technischer und marktlicher Anforderungen andererseits. Diese Ansprüche können im Wi-

derspruch zu einander stehen. Auf diesen Widerspruch können Organisationen mit einer ‚losen Kopplung‘ von Formal- und Aktivitätsstruktur reagieren. Die ‚zeremonielle‘ Formalstruktur kann in der Folge in erheblichem Maße von der tatsächlichen Organisationspraxis abweichen (vgl. Meyer, Rowan 1977: 357). DiMaggio und Powell vertreten in Bezug auf diesen Aspekt eine andere Sichtweise: Ihnen zufolge passen sich Organisationen nicht nur demonstrativ auf der Ebene ihrer Formalstruktur an institutionelle Erwartungen an, sondern auch auf der Ebene der alltäglichen organisationalen Praktiken (vgl. DiMaggio, Powell 1983: 154f.). Organisationen sind in diesem Verständnis also keineswegs lediglich „Abziehbilder institutioneller Vorgaben“ (Mense-Petermann 2006: 67), sondern setzen sich aktiv und strategisch mit der Nutzung und Übernahme dieser Anforderungen mit dem Ziel der Legitimitätszuschreibung auseinander. Für unterschiedliche Organisationen ist die Übernahme institutionalisierter Erwartungen unterschiedlich ‚verpflichtend‘: Je nachdem, in welchem Grad die jeweilige Organisation auf Legitimität angewiesen ist, kann sie „eine Notwendigkeit, eine Gelegenheit oder einen Impuls darstellen“ (ebd.: 68). Zusammenfassend kann die Organisation in den zuvor präsentierten Ansätzen als ‚Bausatz‘ einzelner institutioneller Bausteine oder „building blocks“ (Meyer, Rowan 1977: 345) verstanden werden: Je stärker die organisationale Umwelt institutionalisiert ist, desto häufiger greift die Organisation auf die Bausteine zurück (vgl. Mense-Petermann 2006: 66 ff.).

In später folgenden Arbeiten der Forschungsgruppe um Meyer (u.a. Meyer, Jepperson 2000; Meyer et al. 1994) wird das zuvor präsentierte Organisationsverständnis zugespitzt. Akteure werden in dieser neuen Sichtweise als sozial konstituiert betrachtet, d.h. sie werden durch kulturell geprägte Vorstellungen sowie institutionalisierte Regeln und Verordnungen hervorgebracht. Dies ist das Ergebnis eines globalen Rationalisierungsprozesses, an dessen Ende die Zuschreibung von Ereignissen zu Akteuren und ihren Handlungen steht. Demzufolge ist auch das Verständnis der Organisation als kollektiver Akteur ein Ergebnis der institutionalisierten Vorstellungen der westlichen Kultur. Sie werden jetzt als ‚Verkörperungen‘ kultureller Vorgaben begriffen. Dieses Organisationsverständnis weicht vom klassischen organisationssoziologischen Interesse ab - Strukturen und Prozesse von Organisationen zu erklären - und rückt stattdessen die Rolle und Form formaler Organisationen für (welt-)gesellschaftliche Prozesse ins Zentrum. Diese Betrachtungsweise zusammenfassend sind Organisationen mit ihren formalen Strukturen, ihren internen Akteuren sowie als kollektive Akteure Verkörperungen ihrer institutionellen Umwelten (vgl. Mense-Petermann 2006: 69).

Zucker verfolgt in ihren Arbeiten (1977, 1988) das Verständnis von Organisation als Institution und prägt damit den dritten neoinstitutionalistischen Organisationsbegriff. Im Gegensatz zu den zuvor präsentierten Sichtweisen sind Organisationen in Bezug auf die Aufrechterhaltung und Reproduktion von kulturellen Mustern hier der Ursprung von Institutionalisierung und nicht

Gegenstand dessen. In diesem mikrosoziologischen Ansatz wird die Regulierung großer Teile sozialen Handelns von Strukturen betont, die der Mikroebene entstammen, auch wenn das Handeln zum Teil von der Makroebene gelenkt wird. Diesem Ansatz folgend ist die Form der formalen Organisation selbst eine Institution, die von Organisationen institutionalisiert wird. D.h., formale Organisationen werden als Institutionen betrachtet, die Sozialsysteme gestalten, und nicht als Spiegel institutioneller Anforderungen, die von ihnen aufgenommen und adaptiert wurden. Organisationen bringen kontinuierlich neue Formen und Kategorien hervor, auf die andere Organisationen eingehen. Auf diese Weise können diese neuen Elemente in der Gesellschaft relevant werden. Im Kern dieses dritten Organisationsverständnisses steht die Rolle von Organisationen für das Hervorbringen und die Beständigkeit kultureller Muster, wie das der formalen Organisation. Organisationen sind in diesem Prozess kollektive Akteure und kulturelle Muster sind das Ergebnis des Handelns von Akteuren in Organisationen und des Handelns von Organisationen als Akteure (vgl. Mense-Petermann 2006: 69f.).

Es kann festgehalten werden, dass dem NI bislang kein einheitliches Organisationsverständnis zugrunde liegt. Es lassen sich jedoch Gemeinsamkeiten in den zuvor präsentierten neoinstitutionalistischen Organisationsbegriffen finden. Organisationen stehen im NI nicht im Zentrum der Analyse, sondern werden in Relation zu den Institutionen ihrer Umwelt betrachtet. Sie sind somit dezentriert. Weiterhin stehen Organisationsaspekte im neoinstitutionalistischen Interesse, die Institutionen der Gesellschaft ausdrücken und Homogenität und Isomorphie zwischen Organisationen generieren. Organisationen sind folglich keine abgegrenzten Einheiten mehr; die Grenze zwischen Organisation und Umwelt verwischt vielmehr in der Perspektive von Organisation als Bausatz institutioneller Elemente oder als Verkörperung der Institutionen ihrer Umwelt. Die Organisation gilt als sozial konstruiert und wird erst im Nachhinein und aufgrund von institutionalisierten kulturellen Mustern der Makroebene als kollektiver Akteur und einheitliche Erscheinung gekennzeichnet. Konsequenterweise rückt diese Perspektive anstelle der Organisation die Form ‚Organisation‘ und das Formal-Organisiert-Sein ins Zentrum des neoinstitutionalistischen Interesses (vgl. Mense-Petermann 2006: 70f.). Dem makroinstitutionalistischen Ansatz folgend, werden Organisationen in dieser Arbeit als Bausatz institutioneller Elemente verstanden.

### **III.2.3 Organisationslegitimität**

Der Aspekt der Organisationslegitimität nimmt in der neoinstitutionalistischen Theorie einen zentralen Stellenwert ein. Jede Organisation, unabhängig von ihrem Umfeld, bedarf Legitimität, die ihr durch die Legitimation ihrer Klientel und anderer Akteure zugesprochen wird, um zu überleben und erfolgreich zu sein. Legitimität meint, dass eine Organisation als integrativ und vertrauenswürdig erachtet und anerkannt wird. Der NI knüpft dabei an die Arbeiten Webers

sowie Berger und Luckmanns (1967) an, in deren Theorien Legitimität und Legitimation Grundbegriffe einnehmen (vgl. Hellmann 2006: 75).

Weber (1985) setzte sich mit Legitimität im Zuge seiner Analyse von Herrschaft auseinander. Er stellte fest, dass Herrschaft unterschiedliche Motive als Basis haben kann, das alleinige Vertrauen auf diese Motive hat jedoch eine strukturelle Instabilität zur Folge. Stabile Herrschaft erfordert daher Legitimitätsgründe, an die die Beherrschten glauben müssen (Legitimationsglauben): „Von daher ist Herrschaft auch gebunden an das, woran die Beherrschten glauben, soweit es die Legitimität der Herrschaft betrifft, und dadurch wiederum sieht Herrschaft sich gezwungen, sich selbst dem Legitimationsglauben der Beherrschten zu unterwerfen, wie sie die Beherrschten sich unterwirft [...]“ (Hellmann 2006: 75f.). Es entsteht ein kreisförmiges Kausalverhältnis. Die Legitimität einer Herrschaft ist zusammenfassend ohne die Legitimation der Beherrschten und ihren Legitimationsglauben in der Weberschen Perspektive nicht vorstellbar (vgl. ebd.).

Auch Berger und Luckmann (1967) setzten sich im Rahmen ihrer Wissenssoziologie mit Legitimität auseinander. Sie verfolgten das Ziel, die Gesellschaft als objektive Wirklichkeit zu beschreiben und sahen die Basis für Legitimität anfangs im Institutionalisierungsprozess von Routinen des Verhaltens. Das Funktionieren von Institutionalisierung setzt jedoch Legitimierung voraus, welches das gleiche kreisförmige Kausalverhältnis wie bei Weber nach sich zieht. Was bei Weber die Stabilität der Herrschaft war, ist bei Berger und Luckmann die Stabilität einer sozialen Ordnung, die einen adäquaten Legitimationsglauben verlangt. Ein wichtiger Aspekt für den NI ist Berger und Luckmanns asymmetrische Unterscheidung zwischen kognitiver Legitimierung und normativer Legitimierung, wobei die kognitive der normativen immer vorangestellt ist. Zuerst muss also verstanden werden, was Institutionen sind, bevor sich nach ihnen gerichtet werden kann (vgl. Hellmann 2006: 76f.).

Der Zusammenhang von Stabilität und Legitimation trifft zusammenfassend nicht nur für Herrschaftsbeziehungen zu, sondern kann durchgängig auf andere Beziehungen übertragen werden. Für den NI heißt der Zusammenhang Stabilität einer Organisation und Legitimation, d. h. die Funktionsfähigkeit einer Organisation hängt von ihrer legitimen Erscheinung ab (vgl. ebd.).

Das neoinstitutionalistische Legitimitätsverständnis wurde vor allem von den Arbeiten von Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powell (1983) geprägt.

Meyer und Rowan zeigen in ihrem Aufsatz von 1977 auf, dass organisationaler Erfolg und organisationales Überleben nicht nur von der Effizienz und Formalität der Organisation abhängen, sondern mindestens im gleichen Maße von dem Vermögen und der Bereitwilligkeit zur Anpassung an vorrangig von außen aber zum Teil auch von innen herangetragene Erwartungen bzw. Institutionen beruhen. Passt sich eine Organisation an, wird ihr Legitimität zugesprochen. Diese

nutzt sie zur Stärkung ihrer Unterstützung und zur Absicherung ihres Überlebens (vgl. Hellmann 2006: 77f.). In extremen Fällen können Organisationen durch dieses Verhalten auch dann überleben, wenn dies unter Aspekten wie Effizienz, Wirtschaftlichkeit oder Rationalität nicht mehr möglich wäre (vgl. Hasse, Krücken 2005: 50 ff.). Ein weiterer interessanter Aspekt aus dem Aufsatz von Meyer und Rowan ist der Gebrauch von „legitimated vocabularies“ (Meyer, Rowan 1991: 50), eines Wortschatzes, der für sich bereits legitim erscheint. Dies setzt keine Übereinstimmung von Vokabular und Verhalten voraus, vielmehr kann die organisationale Außendarstellung von der organisationalen Innenansicht entkoppelt werden. Dies setzt allerdings die Aufrechterhaltung der organisationalen Legitimitätsfassade voraus (vgl. Hellmann 2006: 78f.).

DiMaggio und Powell verfolgen in ihrem Aufsatz aus dem Jahr 1983 die Fragestellung, warum sich Organisationen eines gemeinsamen organisationalen Feldes häufig einander angleichen und zunehmend ähnlicher werden (Isomorphismus oder Isomorphie<sup>18</sup>). Isomorphie kann dabei durch drei Mechanismen hervorgerufen werden: Zwang, Professionalisierung und Nachahmung. Mittels der Bestrebungen zu Isomorphie reagieren Organisationen auf Erwartungen bzw. Institutionen, die sie als in ihrer Umwelt dominierend wahrnehmen und denen nachzukommen sie sich genötigt sehen, um Legitimität zugesprochen zu bekommen. DiMaggio und Powell folgen damit Meyer und Rowan, dass bei den Bestrebungen zur Isomorphie der Gewinn von Legitimität im Vordergrund steht und nicht Effizienzsteigerungen. DiMaggio und Powell übernehmen ferner die These der Entkopplung von Meyer und Rowan (vgl. ebd.: 79f.).

Da weder DiMaggio und Powell noch Meyer und Rowan den Begriff der Legitimität explizit definieren, wird an dieser Stelle Suchmans Definition und Ausführungen zur Organisationslegitimität ergänzend dargestellt.

Suchman definiert Legitimität als „[...] a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions“ (Suchman 1995: 574). Eine Organisation gilt folglich als legitim, wenn ihre Aktivitäten als wünschenswert, richtig oder angemessen innerhalb der sozial konstruierten Systeme von Normen, Werten, Glauben und Definitionen erachtet werden. Legitimität wird in Suchmans Verständnis aufgrund einer allgemeinen Betrachtung und Bewertung der gesamten Organisation und ihrer historischen Entwicklung zugesprochen. Einzelne Ereignisse oder Elemente spielen dabei keine Rolle. Zentral ist, dass Legitimität einer Organisation zugesprochen wird, sie wird nicht von der Organisation besessen (vgl. Walgenbach, Meyer 2008: 64).

Gewonnen werden kann Legitimität durch Konformität, Selektion und durch Manipulation. Konformität heißt strikte Einhaltung und Erfüllung von Anforderungen, Selektion meint, dass

---

<sup>18</sup> Im Deutschen gibt es die Übersetzungen ‚Isomorphie‘ und ‚Isomorphismus‘. In dieser Arbeit wird der Begriff Isomorphie verwandt, beide Begriffe meinen jedoch dasselbe.

die Organisation die Aufgaben der Teile der Umwelt erfüllen sollte, die hohe Legitimität versprechen, und Manipulation bedeutet keine rein passive Anpassung an Erwartungen, sondern aktive Mitgestaltung der Umwelt. Erhalten werden kann Legitimität durch sensible organisationsinterne Reaktionen auf Veränderungen und durch das Nicht-Riskieren von erlangter Legitimität. Bei Schaden kann Legitimität auf drei Wegen wiederhergestellt werden: durch die Leugnung oder Verharmlosung des Problems, bei der lediglich Fehler eingestanden werden, durch organisationsinternen Umbau, um ein erneutes Auftreten des Legitimitätsproblems zu verhindern, und durch die Vermeidung einer panischen und unbedachten Reaktion, die das Problem unter Umständen noch verstärkt (vgl. Suchman 1995: 591 ff).

### III.2.4 Rationalität

Ein weiterer zentraler Begriff für die neoinstitutionalistische Theorie ist Rationalität, welche jedoch innerhalb des Ansatzes weder klar noch einheitlich definiert ist. Überblickend betrachtet bedeutet Rationalität im NI eine gemeinschaftliche Vorstellung oder einen Glauben, der bzw. dem aus Legitimitätsgründen mindestens auf der Darstellungsebene nachgekommen werden muss. Dabei lassen sich zwei Richtungen und Ansätze innerhalb des NI unterscheiden: March, in dessen Ansatz die Kritik an der Annahme einer individuellen rationalen Wahl im Zentrum steht, und Meyer, dessen Fokus auf dem Rationalitätsglauben und rationalisierten Mythen liegt (vgl. Tacke 2006: 89f.).

Im Zentrum des March-NI stehen institutionelle Ordnungen, nicht individuelle Handlungen. Als Konsequenz daraus ist das Individuum nicht der „Bezugspunkt für das, was als rational gilt“ (ebd.: 90). Der NI weist die Theorien zurück, die Handeln als individuelles und rationales Wahlhandeln konzipieren und Sozialstrukturen als aufsummiertes Produkt individuellen Wahlhandelns deuten. March (March 1994; March, Simon 1958) kritisiert in seinem Ansatz in erster Linie diese Annahme vom Handelnden, der sämtliche denkbaren Wahlmöglichkeiten bzw. Mittel zum Vergleich heranzieht und die auswählt, die für seine Präferenzen bzw. Ziele den maximalen Nutzen verheißen. Der NI sieht den Ursprung und die Festlegung von Handlungszielen in Institutionen, die den Handelnden die erforderlichen Voraussetzungen zum Handeln bieten und sie damit „letztlich überhaupt erst zu Akteuren“ (Tacke 2006: 91) machen. Präferenzen und Motivationen des Akteurs sowie seine kognitiven Fähigkeiten sind das Ergebnis seiner Einbettung in institutionelle Umwelten. Aus Sicht des NI scheitert das Rational-Choice-Modell an der Voraussetzung, dass entscheidende Akteure lückenloses Wissen besitzen. Da seine kognitiven Fähigkeiten beschränkt sind, können auch seine Entscheidungen nur beschränkt rational sein. Darüber hinaus können die Wahlmöglichkeiten nicht als bestehend betrachtet werden, vielmehr muss der Akteur

sie suchen. Dies benötigt Zeit und verursacht Unsicherheit. Das „rationale Können“ (ebd.: 92) von Akteuren wird unwirksam (vgl. ebd.: 90 ff).

Das zentrale Argument von Marchs Ansatz ist nun, dass Rationalität durch diese kognitiven Voraussetzungen immer einen Bezugsrahmen benötigt, der einschränkend fungiert. Dies übernehmen Organisationen: „Sie entlasten von Unsicherheiten des Entscheidens, indem sie Entscheidungslasten zerkleinern (Arbeitsteilung) und Entscheider in strukturierte Entscheidungsumwelten setzen (Handlungsprogramme); zudem sorgen sie für eine generalisierte Motivation (durch Geldzahlungen und andere Anreize)“ (ebd.: 92). Wird diese Ansicht auf Institutionen der Gesellschaft verallgemeinert und bezogen, bleibt zunächst festzuhalten, dass auch auf dieser Ebene keine rationale Einschätzung der Wirklichkeit erfolgen kann und sie symbolisch gedeutet werden muss. Für Handlungen ist die „sinnhafte Einbettung in institutionelle Kontexte, die aus *Regeln angemessenen Handelns*, Routinen und Symbolen bestehen“ (Tacke 2006: 92, Hervorhebung im Original) elementar. Die gesellschaftlichen Institutionen leisten genau diese kontextspezifische Verbindung von Handlungen und Situationen und bieten den Handelnden auf diese Weise Deutungen von Handlungssituationen und auf Rollen bezogene Identitäten. Sie entlasten darüber hinaus von überzähligen Optionen, die aus unsicheren zukünftigen Handlungskonsequenzen, zufälligen Handlungen von anderen sowie unbeständigen und mehrdeutigen Handlungszielen hervorgehen, und „vereinfachen die Welt durch ihre sinnvermittelte Selektivität“ (ebd.: 93) (vgl. March, Olsen 1989). In diesem Verständnis fungiert das Rationalitätskalkül nicht bei der Entscheidungsgenerierung, jedoch bei der verteidigenden Darstellung der Entscheidung. In der modernen Gesellschaft und den Organisationen als Teil von ihr sind Entscheidungen immer mit der Erwartung verknüpft, dass sie rational getroffen werden. Da sich Rationalität jedoch nicht für die Generierung von Entscheidungen eignet oder entsprechende Handlungen sogar hemmt, haben Organisationen die Möglichkeit, dieser Erwartung lediglich auf der Darstellungsebene zu entsprechen (vgl. Tacke 2006: 92f.).

Der neoinstitutionalistische Ansatz von Meyer folgt einem Zweig der Organisationsforschung, der die „Frage nach der Rationalität sozialer Ordnungen“ (ebd.: 93) ins Zentrum stellt. Die frühe Organisationssoziologie bezog sich dabei vorrangig auch auf Webers Idealtypus der Bürokratie, wenn sie „organisierte Ordnungen in Begriffen rationaler und effizienter Zwecktätigkeit“ (ebd.: 94) beschrieb. So knüpft auch Meyer in seinem Ansatz an zentrale Aspekte Webers an, wobei er jedoch vielmehr das Webersche Legitimitätskonzept und -problem aufnimmt und nicht nur die Annahmen zweckrationaler Handlungen oder effizienter Organisationen verfolgt. Die Perspektive des NI fokussiert mithin auf Zusammenhänge institutioneller Ordnungen. Interne organisationale Abläufe werden in den Hintergrund gestellt (vgl. ebd.: 93f.; Walgenbach, Meyer 2008: 15 ff). Meyer und Rowan (1977) erklären die Ergebnisse ihrer empirischen Forschung von Schulen

in den 1970er Jahren mit dem Legitimitätskonzept. Sie hatten entdeckt, dass sich die (curricularen) schulischen Strukturen nicht durch technische Anforderungen oder ihre Effizienz beim Erlangen von Zielen erklären lassen und dass sich darüber hinaus die Strukturen der Schulen in bemerkenswerter Weise ähnelten. Meyer und Rowan folgerten für die Formalstrukturen von Organisationen daraus, dass diese nicht der Effizienzsicherung, sondern der Legitimitätssicherung nützen. D. h., Organisationen übernehmen zentrale Strukturelemente aus ihrer institutionellen Umwelt, um dadurch Legitimität und Ressourcen zugesprochen zu bekommen. Dabei erscheint es unwichtig, ob und „welchen technischen Beitrag diese Strukturelemente zum Erreichen organisatorischer Zwecke und zur Effizienz der Organisation leisten“ (vgl. Tacke 2006: 95). Die übernommenen Elemente können insofern zu organisationaler Legitimität beitragen, als dass sie „institutionalisiert sind und als rational gelten, weil an ihre Rationalität [...] geglaubt wird“ (Tacke 2006: 95). Meyer und Rowan bezeichnen dies als „rationalized myths“ (Meyer, Rowan 1977: 343) – als Rationalitätsmythen. Organisationen haben jedoch die Möglichkeit, ihre Formalstruktur von ihrer Aktivitätsstruktur zu entkoppeln, d. h. auf der Ebene der Formalstruktur entsprechen sie den Rationalitätsmythen, ihre internen Aktivitäten ändern sich jedoch nicht. Gleichzeitig halten sie nach innen und außen die Sichtweise aufrecht, dass sie in gutem Glauben handeln würden.

Organisationen empfangen und übermitteln damit in Meyers Ansatz die institutionalisierten Vorstellungen von Rationalität. Das Handeln in Organisationen hat jedoch nur soweit mit Rationalität zu tun, als dass die Beteiligten die Erscheinung einer organisationalen Rationalität durch ein Schauspielern dessen aufrechterhalten (vgl. Tacke 2006: 93 ff).

Für den NI besteht Rationalität im Verständnis einer Glaubenswahrheit, einem Mythos: „An die Rationalität der Regeln und die kausale Wirksamkeit entsprechender Zweck-Mittel-Relationen wird in der Gesellschaft ‚lediglich‘ geglaubt“ (ebd.:96). Durch die Institutionalisierung werden die zugeschriebenen kausalen Wirkungen nicht überprüft; sie werden als selbstverständlich erachtet. Da die tatsächlichen Handlungen nicht durch institutionalisierte Normen der Rationalität beeinflusst werden, wird von Mythen gesprochen. Auch für Weber war der Glaube daran, dass moderne Ordnungen und Artefakte rationaler Natur sind, zentral, allerdings war für Weber undenkbar, dass dieser Rationalitätsglaube weiterhin gilt, auch wenn gegen ihn regelmäßig in Handlungen verstoßen wird (vgl. ebd.: 96).

Des Weiteren fasst der NI Rationalität als äußerliches Konstrukt auf:

„Erst unter der Annahme, dass es sich um Konstrukte handelt, die dem Einzelnen nicht ‚innerlich‘ sind, sondern als ‚äußerlich‘ entgegnetreten, kann plausibel gemacht werden, dass den institutionalisierten Normen der Rationalität in ‚zeremonieller‘ Weise nachgekommen wird, also [...] Formal- und Aktivitätsstrukturen in Organisationen auseinanderfallen“ (ebd.: 97).

Rationalitätsnormen bestehen „independent of any particular entity to which moral allegiance might be owed“ (DiMaggio, Powell 1991: 15), sie werden also weder persönlich noch affektiv vermittelt, sondern haben die Eigenschaft von „impersonal prescriptions“ (ebd.) (vgl. Tacke 2006: 97).

Der NI von Meyer greift zusammenfassend die Webersche These der Rationalisierung auf, klammert jedoch den Herrschaftsbegriff Webers aus. Vielmehr stellt Meyer die These auf, „daß die Rationalisierung der ‚Weltkultur‘ zur Durchsetzung einer formalen Rationalität in einer Pluralität gesellschaftlicher ‚Wertsphären‘ (Weber) beziehungsweise ‚Institutionen‘ (Meyer) geführt hat“ (ebd.: 99). Dabei wird stets von formaler Rationalität gesprochen, d. h. sachlichen und verallgemeinerten Gebilden von Zweck und Mittel (vgl. Tacke 2006: 99 ff; Walgenbach, Meyer 2008: 15 ff).

### III.2.5 Organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor

Der Begriff des organisationalen Feldes kann im NI sowohl eine zu verdeutlichende Analyseeinheit darstellen als auch eine erklärende Analysestufe. Die Ausprägung hängt davon ab, ob eine Entwicklung im organisationalen Feld oder eine Organisation betrachtet wird. Der Begriff des Feldes in der Soziologie wurde vor allem von Bourdieu (1988) geprägt. Im NI wurde sich zur Entwicklung des eigenen Begriffes an drei Ansätzen orientiert: organisationale Set-Modelle, Modelle der Populationsökologie sowie interorganisationale Feld- bzw. Netzwerkmodelle. Von organisationalen Set-Modellen übernimmt der NI die Vorstellung, dass Organisationen eines Feldes direkt miteinander verbunden sind. Der NI integriert über die Modelle hinaus indirekte Beziehungen zwischen Organisationen in sein Konzept vom Feld und konzentriert sich damit nicht nur auf eine Fokalorganisation als zentrale Analyseeinheit. Wie auch in populationsökologischen Modellen gibt es im Feldbegriff des NI Gruppen von Organisationen, die in ihrer Funktion ähnlich sind und miteinander konkurrieren. Im Gegensatz zu diesen Modellen bezieht der NI jedoch ebenfalls sich nicht ähnelnde Organisationen (regulierende Organisationen und Zulieferer) sowie kompetitive und subsidäre Verbindungen mit ein. Wie interorganisationale Feld- bzw. Netzwerkmodelle berücksichtigt auch der NI horizontale Verbindungen, d. h. Wettbewerbs- und Austauschbeziehungen zwischen sich ähnelnden und sich nicht ähnelnden Organisationen. Hier wird jedoch vertikalen bzw. hierarchischen Beziehungen (Eigentums- und Einflussbeziehungen zwischen Unternehmenszentralen und Zweigstellen) eine ebenbürtige Bedeutung zugesprochen. Die Definition der Zugehörigkeit zu einem organisationalen Feld wird im NI nicht durch Länder oder Kontinente begrenzt (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006b: 118 ff). Die Arbeiten von DiMaggio und Powell (1983), Scott und Meyer (1991) und Scott (1994) haben den Begriff des Feldes in den NI eingebracht und geprägt.

DiMaggio und Powell definieren ein organisationales Feld als „[...] those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.“ (DiMaggio, Powell 1983: 148). Das organisationale Feld umfasst folglich sowohl Zulieferer, Konsumenten und Regulierungsbehörden, als auch Organisationen die ähnliche Dienstleistungen oder Produkte offerieren. Die Beziehungen können dabei konkurrierender als auch kooperierender Art sein. Diese Definition schließt alle relevanten Akteure mit ein und setzt einen Fokus auf den Akteur. Organisationen gelten als die relevanten Akteure im Feld. Nach DiMaggio und Powell setzt das Bestehen von organisationalen Feldern deren institutionelle Definition voraus, d. h. das Feld wird vermehrt strukturiert. Dieser Prozess wird durch vier Dimensionen bestimmt:

„eine Zunahme des Umfangs der Interaktionen unter den Organisationen eines Feldes, die Entstehung eindeutig definierter interorganisationaler Herrschaftsstrukturen und Koalitionsmuster, eine Zunahme des Informationsaufkommens, das die Organisationen eines Feldes verarbeiten und berücksichtigen müssen sowie die Entwicklung einer wechselseitigen Wahrnehmung unter den Teilnehmern bzw. Organisationen eines Feldes“ (Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006: 122).

Organisationale Felder können unterschiedlich strukturiert sein. Im Ansatz von DiMaggio und Powell ist ihr Feldbegriff vor allem für isomorphe Prozesse zentral. Isomorphe Prozesse werden mit der Etablierung eines Feldes forciert, so dass sich die Organisationen des Feldes immer ähnlicher werden. Dabei ist die Isomorphie an die Strukturierung des Feldes geknüpft. Eine Angleichung zwischen den Organisationen beginnt erst ab einem bestimmten Grad der Strukturierung. Das Konzept des organisationalen Feldes und seine Ausprägung beschreiben zusammenfassend die wesentlichen Umweltbedingungen, die neoinstitutionalistisch gesehen der Organisation ihre Struktur und Form geben (vgl. DiMaggio, Powell 1983: 148 ff; Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006b: 121f.; Walgenbach, Meyer 2008: 71 ff).

Scott und Meyer (1991) haben den Begriff des gesellschaftlichen Sektors maßgeblich geprägt. Aufgrund seiner Definition liegt er sehr nahe am Feldbegriff von DiMaggio und Powell: „A societal sector is defined to include all organizations within a society supplying a given type of product or service together with their associated organization sets: suppliers, financier, regulators, and so forth“ (ebd.: 108). Beide Ansätze haben einen Akteursfokus gemeinsam, der einerseits Organisationen betrifft und andererseits nicht über diese hinausgeht. So schließt das Feld oder der Sektor lediglich Organisationen ein. Der Begriff des Sektors geht hierbei durch das Einschließen auch von funktional unähnlichen Organisationen über den Begriff des Feldes hinaus. Keins der beiden Konzepte setzt dabei eine direkte Wechselbeziehung zwischen den Organisationen als Bedingung für die Zugehörigkeit zu einem Feld oder Sektor voraus. Der Begriff des Sektors

bestimmt die geografische Ausdehnung von Sektoren genauer, die sich lokal, national oder international erstrecken können. Scott und Meyer heben in ihren Ausführungen die starke Wirkung gewisser Charakteristika von Sektoren hervor, die die Zahl der Organisationen eines Sektors sowie organisationale Typen, Strukturen und Leistungsfähigkeit betreffen. Zusammenfassend erörtern Scott und Meyer ausführlich die Unterschiede von Sektoren und verknüpfen sie mit organisationalen Eigenschaften (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006b: 124 ff).

Scotts Ausarbeitung zum organisationalen Feld (1994) stellt einen weiteren zentralen Beitrag dar. Sein Beitrag konzentriert sich ausschließlich auf die verschiedenen Facetten des neoinstitutionalistischen Feldbegriffes. Er definiert ein organisationales Feld als „an important intermediate unit connecting the study of individual organizational structure and functioning on the one hand and societal level processes on the other“ (Scott 1994: 207). Insgesamt ähneln sich der Feldbegriff Scotts und der Sektorbegriff Scotts und Meyers. Der Scottsche Feldbegriff kann jedoch durch seine Entwicklung eines kognitiven Elements und dessen zentrale Funktion für die Konstitution eines Feldes als Weiterentwicklung des Sektorenbegriffes gefasst werden. Die allgemeine neoinstitutionalistische Begriffsbestimmung des Feldes ergänzend und Scott folgend heißt dies, dass organisationale Felder durch „cultural and behavioral elements“ konstituiert sind. Scott versteht unter diesen kulturellen Elementen und Verhaltenselementen „meaning systems and symbolic frameworks that define and give coherence to a set of behaviours, together with the constitutive rules that define the utilities and capabilities of actors and the normative rules that specify appropriate forms of conduct: the rules of the game“ (Scott 1994: 207). Scott hebt die Bedeutung von kognitiven Regeln hervor, die Identitäten, Handlungslogiken und selbstverständliche Deutungen von Situationen von Akteuren begründen. Verhaltenselemente hingegen sind Aktivitäten und Interaktionen sozialer Akteure (individuell und kollektiv), die in ihren Handlungen kulturelle Glaubens- oder Bedeutungssysteme nutzen und diese entweder abbilden oder in Frage stellen. Diese starke kulturelle und kognitive Verankerung des Handelns von Akteuren bildet die Basis für Scotts Definition des organisationalen Feldes als „a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field“ (Scott 1994: 207f.). In Anlehnung an DiMaggio und Powell betrachtet auch Scott Organisationen als primäre Akteurstypen in organisationalen Feldern.

Organisationale Felder können sich auf vielfältige Weise von einander unterscheiden. Scott nennt hier vor allem drei Bereiche: den Geltungsbereich von Glaubenssystemen, das Governancesystem und die Strukturierung des Feldes.

Scott hat sich zusammenfassend vor allem auf die Bestimmung des organisationalen Feldes als Analyseeinheit und die Ausarbeitung einer Begriffsdefinition konzentriert. Der Hauptunterschied

zwischen Scotts Felddefinition und vorherigen Definitionen ist ihre Betonung des kognitiven Elements (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006b: 127 ff).

### III.2.6 Isomorphie

Der Begriff der Isomorphie<sup>19</sup> bedeutet im neoinstitutionalistischen Kontext die Anpassung oder Adaption von Form und Struktur von Organisationen an die Anforderungen der gemeinsamen Umwelt und ihrer Institutionen. Dieser Prozess hat eine Gleichheit oder Ähnlichkeit von Form und/oder Struktur der Organisationen zur Folge (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 102).

Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powell (1983) haben den Isomorphie-Begriff für den NI in ihren Aufsätzen grundlegend konzeptualisiert. Meyer und Rowan legen die Basis des Begriffes: Sie verstehen unter Isomorphie die Ähnlichkeit der Struktur zwischen Organisationen und Umwelt. DiMaggio und Powell weiten den Begriff aus, in dem sie die Umwelt mit dem organisationalen Feld konkretisieren und Faktoren nennen, die Isomorphie herstellen können (vgl. Hasse, Krücken 2005: 24f.)

Meyer und Rowan gehen in ihrem Aufsatz von 1977 der Fragestellung nach, welche organisationalen Bedingungen dazu beitragen, rationale formale Strukturen herauszubilden. Rationale formale Strukturen verstehen Meyer und Rowan dabei als Blaupausen oder „blueprints“ (Meyer, Rowan 1977: 342) von Aktivitäten der Organisation. Die Formalstrukturen werden als rational charakterisiert, da sie als Basis die Annahme der Rationalität einer eindeutigen Zweck-Mittel-Beziehung zwischen Formalstruktur und Aufgabe der Organisation haben. Bei dieser Annahme setzen Meyer und Rowan an. Sie lehnen den kontingenztheoretischen Ansatz ab, wonach organisationale Formalstrukturen lediglich Mechanismen zur Koordination und Steuerung sind, die sich an der Effizienz orientieren. Diese Mechanismen fungieren dann für spezifische Technikanforderungen sowie mehrere Organisationen umfassende Beziehungen und Netzwerke. Meyer und Rowan wenden sich stattdessen einem anderen Ansatz zu, der die Funktion formaler Organisationsstrukturen darin sieht, die Forderungen der Umwelt und ihrer Institutionen zu erfüllen, um der Organisation auf diese Weise Legitimität zukommen zu lassen. Formale Organisationen gliedern institutionelle Anforderungen und Elemente in ihre Strukturen ein, da diese in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft als rationales Mittel zum Zweck gelten und nicht hinterfragt werden. Sie tun dies, um nach außen das Bild einer effizienten Organisation zu wahren, ungeachtet der tatsächlichen Effizienz für die Aufgabe der Organisation (vgl. Becker-Ritterspach, Becker Ritterspach 2006a: 104). Meyer und Rowan bezeichnen die institutionellen Elemente als hoch-

---

<sup>19</sup> Der Begriff kommt aus dem Griechischen von „isos“ = gleich und „morphe“ = Form und bedeutet Form- oder Gestaltgleichheit (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 102).

gradig rationalisierte Mythen, als „rationalized myths“ (Meyer, Rowan 1977: 343), weil ihre Zweckmäßigkeit weder nachgewiesen oder nachweisbar ist, noch nachgewiesen werden muss, da die Elemente stark institutionalisiert sind, ihre Zweckmäßigkeit dennoch als effektiv für die Lösung organisationaler Aufgaben betrachtet wird und im Zuge dessen Legitimität stiftet.

Zusammenfassend sind die Legitimitätsanforderungen von Organisationen verantwortlich für die Ähnlichkeit in der Formalstruktur von Organisationen. Organisationen übernehmen legitimierte institutionelle Elemente ihrer Umwelt, um Legitimität und damit überlebenssichernde Ressourcen zugesprochen zu bekommen. Als Konsequenz dieses Institutionalierungsprozesses gleichen sich die organisationale Formalstruktur und ihre institutionelle Umwelt an bzw. werden isomorph. Dabei bleibt Isomorphie für Meyer und Rowan auf die Formalstruktur der Organisation beschränkt (vgl. Becker-Ritterspach, Becker Ritterspach 2006a: 104f.).

DiMaggio und Powell weiten in ihrem Aufsatz von 1983 den Ansatz von Meyer und Rowan aus. Bei DiMaggio und Powell steht die Isomorphie von Organisationen im Zentrum ihres Ansatzes. Sie konkretisieren die institutionelle Umwelt mit dem Begriff und Konzept des organisationalen Feldes und nennen und diskutieren darüber hinaus Mechanismen, die Isomorphie erzeugen können. Die Reichweite der Isomorphie ist bei DiMaggio und Powell nicht auf die Strukturähnlichkeit von Organisationen beschränkt (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 108).

Die isomorphe Wirkung stufen DiMaggio und Powell jedoch nicht ausschließlich als Folge von Legitimitätsanforderungen aus der organisationalen Umwelt bzw. dem organisationalen Feld und dessen Institutionen ein. Sie unterscheiden in dieser Hinsicht bspw. zwischen frühen und späten Adoptoren. Adoptoren, die organisationale Innovationen früh übernehmen, können dies aus Überlegungen der Effizienz in Bezug auf die Aufgabe tun. Ist die Innovation im organisationalen Feld weiter verbreitet, adaptieren späte Adoptoren vor allem aus Überlegungen hinsichtlich der institutionellen Legitimität; die aufgabenbezogene Effizienz gerät in den Hintergrund (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 108f.).

Wie Meyer und Rowan unterscheiden auch DiMaggio und Powell zwischen einer auf den Wettbewerb bezogenen kompetitiven und einer institutionellen Isomorphie (vgl. DiMaggio, Powell 1983: 149). Die kompetitive Isomorphie kommt eher in organisationalen Feldern zum Vorschein, die von freiem Wettbewerb geprägt sind, sowie in frühen Phasen der Einführungen von Organisationsinnovationen (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 108f.). Die institutionelle Isomorphie stellt eine Reaktion auf die institutionellen Anforderungen der Umwelt dar. DiMaggio und Powell unterscheiden drei Mechanismen: Isomorphie durch Zwang oder „coercive isomorphism“ (DiMaggio, Powell 1983: 150), Isomorphie durch Nachahmung oder „mimetic

isomorphism“ (ebd.: 151) und Isomorphie durch normativen Druck oder „normative isomorphism“ (ebd.: 152).

Isomorphie durch Zwang resultiert aus der Abhängigkeit einer Organisation von anderen Organisationen, die sowohl auf formaler als auch auf informaler Ebene Druck ausüben können. Organisationen, die abhängig von anderen Organisationen sind, werden dazu genötigt, Organisationstypen aus ihrer institutionellen Umwelt und von diesen Organisationen zu übernehmen, von denen sie abhängig sind. Ferner können die Zwänge extern oder selbstaufliegend sein. Externe Zwänge können bspw. staatliche Gesetzgebungen oder die Abhängigkeit von marktdominierenden Organisationen, wie zwischen Mutter- und Tochterorganisation oder von Zulieferern, sein. Zwänge können darüber hinaus auch von kulturell geprägten Erwartungen der Gesellschaft ausgehen, in der sich die Organisationen bewegen. Als Konsequenz der genannten Zwänge reagieren Organisationen auf diese entweder gleichgerichtet oder übernehmen direkt organisationale Modelle (vgl. DiMaggio, Powell 1983: 150f.; Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 109f.).

Isomorphie durch Nachahmung oder mimetische Isomorphie findet vor allem in unsicheren Umwelten als Antwort auf diese statt. Unsicherheit besteht, wenn organisationale Technologie unverständlich ist, Ziele mehrdeutig sind oder die Unsicherheit von der Umwelt symbolisch erschaffen wurde. Als Antwort auf die Unsicherheit werden andere, als legitim oder äußerst erfolgreich geltende Organisationen im Feld nachgeahmt (vgl. DiMaggio, Powell 1983: 151f.; Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006: 110; Hasse, Krücken 2005: 26).

Isomorphie durch normativen Druck beruht vorrangig auf Professionalisierung, durch die sich „Normen, Richtlinien, Prozeduren und Standards der ‚richtigen‘ Ausbildung, der ‚richtigen‘ Organisationen, des ‚richtigen‘ Arbeitens“ (Becker-Ritterspach, Becker Ritterspach 2006: 110) herausbilden. Diese werden kognitiv durch Sozialisation verankert und sind in ihrer Art oft vorschreibend und verpflichtend. Sie sind mit normativen Sanktionen verknüpft (vgl. DiMaggio, Powell 1983: 152f.; Becker-Ritterspach, Becker Ritterspach 2006a: 110).

Diese drei institutionellen Isomorphien können auch dann stattfinden, wenn ein Nachweis ihrer Steigerung von organisationaler Effizienz fehlt (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 153). Darüber hinaus kann auch die auf den Wettbewerb bezogene Isomorphie eine Rolle spielen. Die Gestaltung von Organisationen kann demnach auch wirtschaftliche Motive haben (vgl. Süß 2008: 64).

Die Reichweite von Isomorphie stufen DiMaggio und Powell weitreichender als Meyer und Rowan ein. Bei ihnen bezieht sich Isomorphie nicht nur auf Formalstrukturen oder nach außen dargestellte zeremonielle Anstrengungen, sondern auch auf die inneren organisationalen Aktivitäten (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 111).

### III.2.6.1 Isomorphe Faktoren

Zuvor wurde bereits die Angleichung von Organisationen in einem organisationalen Feld durch drei verschiedene Mechanismen der Isomorphie erläutert. In diesem Abschnitt werden nun konkrete, auf die Isomorphie bezogene Faktoren genannt, die potenziell Einfluss auf die Übernahme und Verbreitung von institutionalisierten Erwartungen und Konzepten nehmen. Die Faktoren können den drei Isomorphie-Formen zugeordnet werden, d. h. es gibt Faktoren, die Isomorphie durch Zwang herstellen können, solche, die Isomorphie durch nachahmende Prozesse hervorbringen können und Faktoren, die Isomorphie durch normativen Druck erzeugen können.

Isomorphie durch Zwang können nach DiMaggio und Powell (1983) durch Vorgaben der Regierung, z.B. neue Technologien, um Umweltverschmutzung zu kontrollieren, oder staatliche Bildungsstandards, ein gemeinsames rechtliches Umfeld, andere staatliche Anforderungen, die Übernahme der Strukturen des Mutterkonzerns von Seiten der Tochterfirmen, Infrastrukturen, die von monopolistischen Firmen vorgegeben werden, die Ausweitung des Zentralstaates, die Zentralisation des Kapitals sowie die Koordination von Philanthropie ausgelöst werden. Die letztgenannten Faktoren treiben die Homogenisierung der Organisationsmodelle durch direkte Autoritätsbeziehungen voran (vgl. ebd.: 150f.). Hasse und Krücken (2005) ergänzen institutionalisierte Vorstellungen und Erwartungen der Gesellschaft (vgl. ebd.: 25f.).

Isomorphie durch mimetische Prozesse können nicht-intendiert durch den Transfer oder die Fluktuation von Angestellten hervorgebracht werden, oder ausdrücklich durch eine geringe Anzahl hauptsächlich in Anspruch genommener Organisationen, wie Unternehmensberatungen oder Industrie- und Handelsverbände, die eine geringe Anzahl von Organisationsmodellen vertreten. Darüber hinaus kann auch Innovation einen Faktor darstellen (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 151f.; Hasse, Krücken 2005: 26).

Isomorphie durch normativen Druck wird in erster Linie durch Professionalisierung erzeugt. Dabei stehen zwei Faktoren im Vordergrund: eine von Universitäten geschaffene gemeinsame kognitive Basis in Hinblick auf formale Ausbildung und Legitimität auf der einen Seite und das Wachstum und die Weiterentwicklung von Berufsnetzwerken auf der anderen Seite. Darüber hinaus wird die Auswahl von Personal als Einflussfaktor genannt (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 152f.; Hasse, Krücken 2005: 26f.).

### III.2.6.2 Organisationale Faktoren

Ein Forschungsansatz innerhalb des Neoinstitutionalismus, der seinen Fokus auf der Empirie hat, zieht organisationale Merkmale heran, um die Unterschiede in Bezug auf den Umgang mit institutionalisierten Strukturelementen zu erklären. In diesen Studien konnten mehrere Faktoren herausgearbeitet werden, die die Wahrscheinlichkeit und Art der Anpassung an institutionalisierte

Erwartungen beeinflussen. Walgenbach und Meyer (2008) haben acht dieser Faktoren herausgearbeitet: die Organisationsgröße bzw. Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit, „aufgabenbedingte Anforderungen“ (ebd.: 78), interne Organisationsdynamik, Zeitpunkt der Adaption, Art der Beziehung zu externen Anspruchsgruppen und Umgang mit ihnen, Mitgliedschaft von Organisationsmitgliedern in weiteren Organisationen, soziale Netzwerke sowie „Ausbildung und fachlicher Hintergrund des Managements“ (ebd.: 80) (vgl. ebd.: 77 ff).

Große Organisationen erfahren eine intensivere Beobachtung durch externe Anspruchsgruppen als kleine Organisationen. Die Intensität dieser Beobachtung nimmt Einfluss darauf, wie wahrscheinlich es ist, dass die institutionalisierten Strukturelemente übernommen werden. Große Organisationen neigen daher eher zur Anpassung an institutionalisierte Erwartungen. Der Faktor ‚Organisationsgröße‘ könnte daher auch durch die Faktoren ‚Grad der Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit‘ oder ‚Status‘ ausgedrückt werden (vgl. ebd.: 78).

Anforderungen einer Organisation, die aufgabenbedingt sind, wie z.B. bestimmte Produktionsprozesse oder Techniken, können der Einführung von institutionalisierten Erwartungen entgegenstehen. Das kann eine Nicht-Anpassung an institutionalisierte Erwartungen zur Folge haben.

Auch Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes können sich bezüglich eines Wandels und der Art der Anpassung gravierend unterscheiden, obwohl sie mit den gleichen institutionalisierten Erwartungen konfrontiert werden. Der Grund dafür kann in unterschiedlichen Einstellungen und dem Ausmaß innerer Verpflichtungen der Organisationsmitglieder in Hinblick auf die institutionalisierten Erwartungen liegen. Damit ist die „interne Dynamik von Organisationen“ (ebd.: 78) ein weiterer Faktor.

Der Zeitpunkt der Adaption bzw. eine frühe oder eine späte Adaption von Praktiken nimmt Einfluss auf die Art der Anpassung und Übernahme. Organisationen, die zu einem frühen Zeitpunkt adaptieren, verfolgen das Ziel der Effizienzsteigerung und passen das zu übernehmende Element an eigene Bedürfnisse an. Organisationen, die spät adaptieren, sind den normativen Erwartungen der Umwelt und einer beschleunigten Verbreitung ausgesetzt. Als Folge dessen führen sie Standardmodelle ein, die durch ihre Entwicklung über einen längeren Zeitraum zu Normen geworden sind.

Die Form der Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen und der Umgang mit ihnen nimmt Einfluss auf die Übernahme von Institutionen und Managementkonzepten. Institutionelle Investoren, Befürworter und Kunden üben Druck auf Organisationen bezüglich der Einführung von Institutionen und Managementkonzepten aus und forcieren so deren Einführung.

Sind Organisationsmitglieder auch in weiteren Organisationen Mitglieder, stellen sie nicht nur Kontakte und Verbindungen zwischen den Organisationen her, sondern bauen dadurch ebenfalls Brücken für die Übernahme institutionalisierter Erwartungen und Konzepte.

Netzwerke stellen einen bedeutenden Einflussfaktor in Bezug auf die Übernahme von Strukturen, die institutionalisiert sind, dar. In dieser Hinsicht spielen vor allem soziale Netzwerke, besonders Personalverflechtungen zwischen Unternehmen, eine Rolle. Über diese werden Informationen bezüglich der Legitimität von Strukturen und Managementkonzepten weitergegeben. Die Anpassung an diese Erwartungen und die Verbreitung von institutionalisierten Erwartungen und Konzepten erfolgt so schneller innerhalb der Netzwerke.

Die Ausbildung und der fachliche Hintergrund des Managements nehmen Einfluss auf die Einführung von institutionalisierten Strukturen. Entspricht der fachliche Hintergrund des Managements dem des institutionalisierten Elements und sind die Manager während ihrer Ausbildung damit in Berührung gekommen oder entsprechend geprägt worden, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es eingeführt wird (vgl. ebd.: 77 ff).

Einen zusammenfassenden Überblick über die präsentierten isomorphen und organisationalen Faktoren bietet Abbildung 5.

	<b>Faktoren</b>
<b>Isomorphie durch Zwang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgaben der Regierung und staatliche Anforderungen</li> <li>• Staatliche Bildungsstandards</li> <li>• Gemeinsames rechtliches Umfeld</li> <li>• Übernahme der Strukturen des Mutterkonzern von Seiten der Tochterfirmen</li> <li>• Infrastrukturen, die von monopolistischen Organisationen vorgegeben werden</li> <li>• Ausweitung des Zentralstaates</li> <li>• Zentralisation des Kapitals</li> <li>• Koordination von Philanthropie</li> <li>• Institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen</li> </ul>
<b>Isomorphie durch mimetische Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer und Fluktuation von Angestellten</li> <li>• Unternehmensberatungen</li> <li>• Industrie- und Handelsverbände</li> <li>• Innovation</li> </ul>
<b>Isomorphie durch normativen Druck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus- und Fortbildung an Hochschulen</li> <li>• Berufliche Netzwerke</li> </ul>
<b>Organisational</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsgröße bzw. Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit</li> <li>• Aufgabenbedingte Anforderungen</li> <li>• Interne Organisationsdynamik</li> <li>• Zeitpunkt der Adaption</li> <li>• Art der Beziehung zu externen Anspruchsgruppen und Umgang mit ihnen</li> <li>• Mitgliedschaft von Organisationsmitgliedern in anderen Organisationen</li> <li>• Soziale Netzwerke</li> <li>• Ausbildung und fachlicher Hintergrund des Managements</li> </ul>

Abbildung 5: Isomorphe und organisationale Faktoren der Theorie im Überblick (eigene Darstellung)

### III.2.7 Entkopplung und lose Kopplung

Der Begriff und das theoretische Konzept der Entkopplung bedeutet nun im Kontext des NI ergänzend zum vorherigen Abschnitt die begrenzte Reichweite von Isomorphie. Begrenzt insofern, als dass es nur eine teilweise oder Elemente betreffende Strukturähnlichkeit gibt. Der Mechanismus der Entkopplung bietet Organisationen die Möglichkeit, verschiedenen und z. T. widersprüchlichen Anforderungen ihrer Umwelt zur gleichen Zeit zu entsprechen und damit das Überleben der Organisation zu sichern. Der Entkopplungsbegriff bedeutet im Allgemeinen eine Trennung oder Aufspaltung von Elementen eines Systems, die so in der Folge gegenseitig keinen Einfluss oder nur einen geringen (lose Kopplung) nehmen (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 102f.).

Für den NI haben vor allem Meyer und Rowan (1977) den Begriff der Entkopplung geprägt. Sie schreiben dem Begriff zwei Bedeutungen zu: einerseits als Trennung von Formalstruktur und Aktivität bzw. effektiven Handlungen der Akteure und andererseits als Trennung verschiedener organisationaler Strukturelemente voneinander.

Meyer und Rowan konstatieren, dass Organisationen, deren Erfolg und Überleben zum großen Teil von der Isomorphie mit der Umwelt und ihren Institutionen abhängt, mit zwei Problemen konfrontiert sind. Einerseits müssen sie die aufgabenbedingten Anforderungen meistern, die gegensätzlich zu den Legitimitätsanforderungen der institutionellen Umwelt sein können und andererseits sind die Anforderungen der Umwelt oftmals uneinheitlich und widersprüchlich. Nach Meyer und Rowan hat die Organisation vier Möglichkeiten, auf diese Widersprüche zu reagieren und sie zu bewältigen: Widerstand oder Zurückweisung der Anforderungen aus der institutionellen Umwelt, strenges Befolgen der Anforderungen, zynisches Eingestehen der Diskrepanz von Formalstruktur und Aktivitätsanforderungen sowie Reformversprechen. Diese Möglichkeiten sind jedoch aus Sicht der Autoren nicht optimal, da die Organisation nicht allen Anforderungen zur gleichen Zeit entsprechen kann, sie nicht alle Anforderungen im gleichen Maße ernst nimmt oder eingestehen muss, dass der Status quo der Gestaltung der Organisation nicht befriedigend ist (vgl. Meyer, Rowan 1977: 356; Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 106f.).

Als alternative Lösung präsentieren Meyer und Rowan die Entkopplung. Um Kontroversen zwischen Anforderungen, die aufgabenbezogen sind, und Anforderungen, die institutionell sind, sowie zwischen verschiedenen institutionalisierten Erwartungen abzuwenden, haben Organisationen die Möglichkeit, Struktur und Aktivität sowie verschiedene organisationale Strukturelemente voneinander zu entkoppeln. Die Entkopplung bietet einen Weg, zur selben Zeit Anforderungen, die aufgabenbezogen sind, und institutionellen Anforderungen der Umwelt zu entsprechen,

wodurch eine blockierende Integration vermieden werden kann. Folglich müssen ebenso Organisationen, die zu einem hohen Grad institutionalisiert sind, in gewissem Maße ihrer aufgabenbezogenen Umwelt nachkommen. Hieraus erfolgt eine so genannte lose Kopplung zwischen Formalstruktur und äußerlich gezeigter Aktivitäten und intern stattfindenden Aktivitäten, die zur zeremoniellen Fassade, auch ‚Legitimitätsfassade‘ oder „symbolisches window dressing“ (Walgenbach, Meyer 2008: 82) genannt, werden können (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 107; Hasse, Krücken 2005: 23f.; Walgenbach, Meyer 2008: 81f.).

## **IV Institutionalisation von Corporate Citizenship in Deutschland**

Die Übernahme eines Strukturelementes oder eines Konzeptes wie Corporate Citizenship durch die Organisationen eines Feldes und die weitere Verbreitung dieses Elementes oder Konzeptes kann aus neoinstitutionalistischer Perspektive als „Indikator für eine zunehmende Institutionalisierung“ (Walgenbach, Meyer 2008: 182) des Konzeptes oder Elementes und einer zunehmenden Isomorphie der Organisationen gedeutet werden (vgl. ebd.).

Aufbauend auf diesem Argumentationsstrang wird interpretiert, dass die Institutionalisierung von Corporate Citizenship in Deutschland durch Prozesse der Isomorphie zunimmt bzw. werden isomorphe Prozesse als Ausdruck der zunehmenden Institutionalisierung des Konzeptes gefasst.

Daraus folgend werden im Anschluss an die Präsentation des empirischen Forschungsstands zu CC in Deutschland und die Vorstellung und Begründung der ausgewählten Studien für die Analyse Faktoren herausgearbeitet, die Isomorphie von CC auslösen können und damit die Institutionalisierung von CC in deutschen Unternehmen beeinflussen. Dazu werden angelehnt an die isomorphen und organisationalen Faktoren der Theorie Faktoren aus ausgewählten empirischen Studien herausgearbeitet, so dass am Ende der Analyse eine umfassende Einschätzung einflussnehmender Faktoren auf die Institutionalisierung von CC in Deutschland gegeben werden kann.

Komplementär dazu wird die Interpretation von CC als Legitimitätsfassade anhand der Empirie überprüft.

### **IV.1 Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland und Vorstellung der verwendeten Studien**

Als Resultat des in den Anfängen bestehenden theoretisch-konzeptionellen Forschungsstands gibt es bislang ebenfalls keine systematisch theoriegeleitete empirische Forschung zu CC in Deutschland. Die Anzahl der quantitativen Studien überwiegt deutlich gegenüber den qualitativen Forschungsprojekten.

Die bisherigen qualitativen Studien kommen einerseits zu dem Ergebnis, dass CC eine Suchbewegung und ein Experiment der untersuchten Unternehmen ist, die nach ihrer Rolle in einer neuen maßgeblich gewandelten Gesellschaft suchen (Heuberger, Oppen, Reimer 2004). Andererseits beleuchtet die Studie von Rudolph (2004) die große Abhängigkeit von gemeinnützigen Organisationen und Stakeholdern, an die Unternehmen gebunden sind, um ihr gesellschaftliches Engagement umsetzen zu können.

Die vorliegenden quantitativen Studien sind in ihrem Forschungsschwerpunkt vergleichsweise breit gefächert. Die Studie von Seitz (2002) fokussiert auf die Praxis und Ziele von CC. Maß und

Clemens (2002) fragen nach der strategischen Bedeutung und Einbettung von CC, der Wirkung von CC im Zusammenhang mit anderen Instrumenten sowie einer quantitativen Bestimmung und Spezifizierung des unternehmerischen Engagements. Maaß (2005) klopft die Verbreitung von CC im deutschen Mittelstand und dessen strategische Bedeutung sowie Determinanten und Ausprägungen von CC-Kooperationen ab. Forsa<sup>20</sup> (2005) stellt im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft das Engagement, die Aktivitäten und Motive sowie eine Einschätzung in Bezug auf die Entwicklung des Engagements ins Erkenntnisinteresse. Die Bertelsmann Stiftung (2005) befragt die Unternehmen zu ihrer Ansicht der gesellschaftlichen Rolle, ihren Engagementbereichen, zu Zielen und Engagementpartnern sowie zum internen Engagement für eigene Mitarbeiter. Beide letztgenannten Studien, die der Bertelsmann Stiftung und von Forsa, gehören mit zu den bisher einflussreichsten empirischen Untersuchungen zu CC in Deutschland, da deutschlandweit und branchenübergreifend Unternehmen befragt wurden, auch wenn der Fokus der beiden Studien sich unterscheidet. Braun und Kukuk (2007) fragen in ihrer Studie nach den Zielen für die Gesellschaft und das Unternehmen, die mittels CC erreicht werden sollen, nach der strategischen Planung und Umsetzung von CC-Maßnahmen und nach Einstellungen zu CC. Die Studie des Centrums für Corporate Citizenship Deutschland (kurz CCCD) (2007) nimmt z. T. Ergebnisse der Studie von Braun und Kukuk mit auf, erweitert jedoch deren Fragestellungen um zwei weitere Aspekte: Welches sind die Gesellschaftsbereiche und Themen, für die sich Unternehmen engagieren, und wie gestaltet sich die zukünftige Investition in CC? Maaß (2010) führt mit der Datenbasis der MIND Stichprobenerhebung<sup>21</sup> von 2004 eine logistische Regression durch und ermittelt Einflussfaktoren auf die CC-Beteiligung in klein- und mittelständischen deutschen Unternehmen. Neuere Studien sind die der Kooperation von American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants GmbH<sup>22</sup> (2011) zu Corporate Volunteering sowie die Studie von PricewaterhouseCoopers AG (kurz PWC) (2012) zu Corporate Citizenship bei den Top 500 Unternehmen in Deutschland. Die erstgenannte Studie zu Corporate Volunteering verfolgt Fragen nach der Motivation und Bedeutung von Corporate Volunteering

---

<sup>20</sup> Die Forsa-Studie verwendet zwar den Begriff CSR in ihrem Titel, es erfolgt jedoch keine Definition von CSR. Vielmehr wird der Begriff ‚soziales Engagement‘ verwendet, weswegen auch diese Studie in dieser Arbeit zu den CC-Studien gezählt wird.

<sup>21</sup> Die MIND (Mittelstand in Deutschland)-Befragung befragt Entscheider von mittelständischen Unternehmen (maximal 499 Beschäftigte und ein Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro) in Deutschland und einem Jahresumsatz von mindestens 250.000 Euro u. a. zu Strukturdaten des Unternehmens, zur Unternehmensführung und zur Investitions- und Personalpolitik. Erhebungsinstrument ist ein vollstrukturierter Fragebogen (vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, impulse 2005).

<sup>22</sup> Diese Studie beschränkt sich zwar auf Corporate Volunteering und definiert dieses auch klar als „[...] Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Beschäftigten und den ehrenamtlichen Einsatz von Human Resources von Unternehmen für gesellschaftliche Aufgaben. Der Einsatz der Mitarbeiter für den guten Zweck wird dabei von Unternehmen mitgetragen bzw. aktiv unterstützt“ (American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2011: 4), ist jedoch durch Corporate Volunteering als wesentlicher Bestandteil von CC und durch die Abfrage von Unterschieden bei Corporate Volunteering bedingt durch die Größe und Herkunft des Unternehmens relevant für die Analyse.

ring, der Zuständigkeit für Corporate Volunteering und dem Inhalt dessen, der beteiligten Personen, der Unterstützung und Organisation von Corporate Volunteering durch das Unternehmen sowie Voraussetzungen und Hürden. Daneben analysiert diese Studie Unterschiede beim Corporate Volunteering durch die Unternehmensgröße sowie Unterschiede zwischen internationalen Mutterkonzernen und deutschen Tochtergesellschaften. Die letztgenannte Studie von PWC befragt 100 der Top 500 deutschen Großunternehmen hinsichtlich der strukturellen Umsetzung von CC im Unternehmen, der Motivation für CC-Aktivitäten und Herausforderungen dabei, der Wirkungsmessung durchgeführter CC-Projekte sowie hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Partnern.

Für die nun anschließende Sekundäranalyse zur Herausarbeitung von Faktoren, die Einfluss auf die Institutionalisierung von CC in Deutschland nehmen, wurden folgende sechs Studien und Analysen ausgewählt:

- Forsa (2005): „Corporate Social Responsibility in Deutschland“
- Bertelsmann Stiftung (2005): „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“
- Braun und Kukuk (2007): „Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland“
- Maaß (2010): „Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand“
- American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants GmbH (2011): „Corporate Volunteering in Deutschland“
- PricewaterhouseCoopers AG (PWC) (2012): „Corporate Citizenship – Was tun deutsche Großunternehmen?“

Forsa hat 2005 im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft 1000 Inhaber und Mitinhaber von Unternehmen, die einen Mindestjahresumsatz von 100.000 Euro haben, zu ihrem Engagement, konkreten Engagementarten, Motiven für das Engagement sowie zu einer Einschätzung der künftigen Entwicklung des Engagements mit einem standardisierten Fragebogen telefonisch befragt. Die 1000 Befragten wurden zuvor mittels Zufallsauswahl ermittelt. Die Ausschöpfungsquote lag zwischen 60 und 70 Prozent. Umsatzstarke Unternehmen<sup>23</sup> wurden überproportional berücksichtigt, um Aussagen über diese zu ermöglichen. Ausgeglichen wurde diese überproportionale Berücksichtigung durch eine Gewichtung aller befragten Unternehmen nach

---

<sup>23</sup> Forsa definiert ‚umsatzstark‘ nicht in ihrer Studie. Sie gibt lediglich sechs Umsatzklassen an: Umsatz unter 250.000 Euro, Umsatz von 250.000 Euro bis 500.000 Euro, Umsatz von 500.000 Euro bis 1 Mio. Euro, Umsatz von 1 Mio. Euro bis 5 Mio. Euro, Umsatz von 5 Mio. Euro bis 50 Mio. Euro sowie Umsatz von 50 Mio. Euro und mehr (vgl. Forsa 2005: 13).

der Umsatzsteuerstatistik 2002. Ein Screening ermittelte die Unternehmen, die inhabergeführt sind. Die Ergebnisse sind laut Forsa repräsentativ für die Grundgesamtheit (alle inhabergeführten Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mindestens 100.000 Euro) (vgl. Forsa 2005: 2; Polteraue 2010: 234). Kritisch ist anzumerken, dass Forsa zwar CSR im Titel der Studie verwendet, die Begriffe CSR oder CC jedoch dann nicht definiert. Vielmehr wird von ‚sozialem Engagement‘ oder ‚sozialer Verantwortung‘ gesprochen.

Die Bertelsmann Stiftung hat im selben Jahr eine Studie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen durchgeführt. Dazu wurden 500 zufällig ausgewählte Unternehmen bzw. ‚Entscheider der deutschen Wirtschaft‘ (CEOs, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder oder Bereichsvorstände) mit einem standardisierten Fragebogen telefonisch durch TNS Emnid Medien- und Sozialforschung GmbH befragt. Die Grundgesamtheit bildeten dabei Unternehmen mit mindestens 200 Beschäftigten im Jahr vor der Befragung oder einem Umsatz von mindestens 20 Mio. Euro. Die Ausschöpfungsquote beträgt etwa 10 Prozent. Gefragt wurde nach der Unternehmenssichtweise auf die gesellschaftliche Rolle, Felder des Engagements sowie Ziele und Partner beim Engagement. Aussagen zur Repräsentativität werden von der Bertelsmann Stiftung nur hinsichtlich der Mitarbeiterstärke und des Jahresumsatzes getroffen. So wird angegeben, dass die Verteilung der an der Stichprobe beteiligten Unternehmen hinsichtlich Mitarbeiterstärke und Jahresumsatz den Daten des Statistischen Bundesamtes entsprechen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 4f.; Polteraue 2010: 234). Auch hier bleibt kritisch anzumerken, dass ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ oder ‚gesellschaftliches Engagement‘ nicht definiert werden. Vielmehr wird gesellschaftliches Engagement implizit als Form oder Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung gefasst.

Braun und Kukuk führten 2007 eine Befragung zum gesellschaftlichen Engagement von deutschen Wirtschaftsunternehmen durch. Sie haben 501 Unternehmen deutschlandweit und branchenübergreifend bzw. entweder deren Geschäftsführungsmitglieder oder die Mitarbeiter, die die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens tätigen, telefonisch und mithilfe eines standardisierten Fragebogens befragt. Dabei wurden Fragen nach den Charakteristika des Engagements, Zielen für Gesellschaft und Unternehmen durch CC-Maßnahmen, der geschäftsstrategischen Planung und Umsetzung dieser Maßnahmen sowie der Einstellung des Unternehmens zum Thema CC gestellt. Die Grundgesamtheit bildeten privatwirtschaftliche Unternehmen in Deutschland, die mindestens zehn Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von mindestens einer Mio. Euro haben. In der Studie wurden die befragten Unternehmen dann in drei Gruppen eingeteilt:

kleine Unternehmen, mittlere Unternehmen und große Unternehmen<sup>24</sup>. Auch in dieser Studie wurden große Unternehmen überdurchschnittlich häufig berücksichtigt (disproportionale Stichprobe). Ein Gewichtungsverfahren hat die Disproportionalität bei der Auswertung wieder aufgehoben. Laut Braun und Kukuk sind die Ergebnisse der Studie allenfalls in ihrer Tendenz repräsentativ für die Grundgesamtheit<sup>25</sup> (vgl. Braun, Kukuk 2007: 4 ff). Auf den Gebrauch des Begriffes CC wurde aus Mangel einer einheitlichen deutschen Übersetzung und der Befürchtung, der Begriff sei den Befragten nicht bekannt, verzichtet. Stattdessen wurde vom ‚freiwilligen gesellschaftlichen unternehmerischen Engagement‘ gesprochen. Dieses Engagement wurde definiert als „all jene Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen das jeweilige Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld einwirkt und so freiwillig gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt“ (ebd.: 10).

Maaß hat 2010 eine logistische Regressionsanalyse mit repräsentativen Daten der MIND-Befragung von 2005 durchgeführt, um Determinanten zu ermitteln, die Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer Beteiligung als Corporate Citizen nehmen. Die durchgeführte logistische Regressionsanalyse ist auf dem höchsten Niveau signifikant. Die Daten und Ergebnisse gelten allerdings nur für klein- und mittelständische inhabergeführte Unternehmen<sup>26</sup>. Erhebungsinstrument war ein vollstrukturierter Fragebogen (vgl. Maaß 2010: 261 ff). CC wird als freiwillige Investition von Unternehmen in deren bürgerschaftliches Umfeld gefasst, wobei sie „eigene Personalressourcen einsetzen und dadurch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen“ (ebd.: 260).

2011 führten die American Chamber of Commerce in Germany e. V. und die Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants GmbH eine Umfrage zu Corporate Volunteering bei 109 Unternehmen durch. Mit einer Online-Befragung wurde nach Motiven für Corporate Volunteering, Zuständigkeit und Inhalt im Unternehmen, Beteiligten, der Art der Unterstützung und Organisation sowie nach Unterschieden zwischen kleinen und großen Unternehmen und Unterschieden zwischen Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und solchen, die Tochterunternehmen von US-amerikanischen Mutterkonzernen sind gefragt. 45,1 Prozent der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 54,9 Prozent sind Tochterunternehmen von internationalen Mutterkonzernen, wobei 42,1 Prozent einen US-amerikanischen Mutterkonzern

---

<sup>24</sup> Kleine Unternehmen haben demnach bis zu 49 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von unter 10 Mio. Euro, mittlere Unternehmen 50 bis 499 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von 10 Mio. Euro bis zu 50 Mio. Euro und große Unternehmen mindestens 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von mindestens 500 Mio. Euro (vgl. Braun, Kukuk 2007: 11).

<sup>25</sup> Die Ergebnisse der Studie sind allenfalls in ihrer Tendenz repräsentativ für die Grundgesamtheit, weil die Auswahl der Unternehmen zwar als Zufallsstichprobe stattfand, jedoch für die Zufallsstichprobe nicht die Gesamtheit aller Unternehmen, die in Deutschland ansässig sind, genutzt wurde, sondern die ‚Firmendatenbank Deutschland‘ von Hoppenstedt, die die bedeutendsten Unternehmen ab einem Jahresumsatz von einer Mio. Euro oder 20 Beschäftigten listet. Somit können die Ergebnisse lediglich für die Unternehmen der Datenbank generalisiert werden (vgl. Braun, Kukuk 2007: 6).

<sup>26</sup> Klein- und mittelständische Unternehmen haben in dieser Studie bis zu 499 Beschäftigte und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz (vgl. Maaß 2010: 264).

haben. Die Unternehmen wurden z. T. ihrer Größe entsprechend in der Präsentation der Ergebnisse in zwei Gruppen gegenübergestellt: Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 25 Mio. Euro und Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Mio. Euro. Die Ergebnisse der Studie beziehen sich nur auf Corporate Volunteering und sind nicht repräsentativ. Die Rücklaufquote liegt bei 11,5 Prozent. Der Begriff Corporate Volunteering wird definiert (siehe Fußnote 22) (vgl. American Chamber of Commerce in Germany e. V., Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2011: 3 ff).

Im Jahr 2012 führte die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers AG (PWC) eine Studie zu CC bei deutschen Großunternehmen durch. Befragt wurden dazu 100 für CC zuständige Führungspersonen aus den Top 500 Unternehmen in Deutschland. Im Auftrag von PWC befragte TNS Emnid mit einem strukturierten Fragebogen, der hauptsächlich geschlossene Fragen beinhaltete, telefonisch die Unternehmen zur Bedeutung von CC, Managementstrukturen, der Verbindung von CC mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens, Motiven für CC, Herausforderungen, der Wirkungsmessung der CC-Maßnahmen sowie der Zusammenarbeit mit Partnern. Die Grundgesamtheit bildeten branchenübergreifend alle DAX-Unternehmen und die 500 größten deutschen Unternehmen. Quotierungen wurden nicht vorgenommen. Die Studie ist repräsentativ. Die Großunternehmen wurden hinsichtlich Mitarbeiteranzahl und Umsatz z. T. in zwei Gruppen gegenübergestellt: umsatzstärkere und umsatzschwächere Unternehmen<sup>27</sup> sowie größere oder mitarbeiterstärkere Unternehmen und kleine Großunternehmen<sup>28</sup>. 91 Prozent der befragten Unternehmen agieren international, ein knappes Viertel (24 Prozent) hat mindestens 5.000 Beschäftigte in Deutschland und knapp die Hälfte (47 Prozent) kann einen Jahresumsatz von mindestens fünf Mrd. Euro aufweisen. Die Anteile der Rechtsformen der befragten Unternehmen sind nahezu gleich: 42 Prozent sind GmbHs, 46 Prozent AGs und 12 Prozent haben eine andere Rechtsform (vgl. PWC 2012: 34f.). Diese Studie weist insofern eine methodische Schwäche auf, als dass sie CC in ihrem Bericht mit ‚gesellschaftlichem Engagement‘ gleichsetzt und als Teil von CSR fasst, in der Umfrage für die Befragten jedoch mit Begriffen wie ‚Spenden und Sponsoring‘, ‚Community Involvement‘, ‚Volunteering‘, ‚Corporate Giving‘ oder ‚sozialem Engagement‘ gleichsetzt.

Die vorgestellten Studien fragen vor allem nach Motiven und Anstößen für CC und nach der Evaluierung des Engagements, welches einerseits die Herausarbeitung von Einflussfaktoren ermöglicht und andererseits eine Einschätzung erlaubt, ob CC lediglich entkoppelt praktiziert wird.

---

<sup>27</sup> Umsatzstärkere Unternehmen haben einen Jahresumsatz von mindestens fünf Mrd. Euro, umsatzschwächere unter fünf Mrd. Euro (vgl. PWC 2012: 34f.).

<sup>28</sup> Größere oder mitarbeiterstärkere Unternehmen haben mindestens 5.000 Beschäftigte, kleinere Großunternehmen weniger als 5.000 Beschäftigte (vgl. PWC 2012: 35).

Darüber hinaus lassen die Studien von Forsa, Bertelsmann Stiftung sowie Braun und Kukuk Aussagen zum Einfluss der Größe des Unternehmens als organisationalen Einflussfaktor zu, da sie die befragten Unternehmen in mehrere Gruppen, differenziert meist nach der Höhe des Jahresumsatzes und der Anzahl der Beschäftigten, einordnen und die Ergebnisse entsprechend für die unterschiedlichen Unternehmensgrößen präsentieren.

Alle ausgewählten Studien bieten darüber hinaus weitere Ansätze für die Herausstellung ergänzender organisationaler Faktoren, wie u. a. Erwartungen und Umgang mit Stakeholdern, Unternehmenskultur und Unternehmenstradition oder Kooperationen zwischen Unternehmen.

Die Studie der American Chamber of Commerce in Germany e. V. und der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants GmbH fragt darüber hinaus als einzige Studie bisher nach dem Einfluss internationaler Mutterkonzerne auf deutsche Tochterunternehmen und den Unterschieden zwischen Tochtergesellschaften in Deutschland, die internationale Mutterkonzerne haben und Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland. Dies ermöglicht erste Aussagen zum Einfluss von Mutterkonzernen auf Tochterunternehmen, einem Faktor, den die neoinstitutionalistische Theorie dem Isomorphie-Mechanismus Zwang zuordnet, wenn auch zunächst nur für Corporate Volunteering als Teil von CC.

Nicht zuletzt sind alle Untersuchungen der ausgewählten Studien quantitativ, branchenübergreifend, schließen Unternehmen in ganz Deutschland ein und umfassen einen Zeitraum von sieben Jahren (2005-2012), was aktuelle und generalisierende Aussagen für die Institutionalisierung von CC in Deutschland zulässt.

Die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der für die folgende Sekundäranalyse genutzten Studien ist jedoch auch insofern eingeschränkt, als dass keine einheitliche begriffliche Grundlage über die Studien hinweg besteht und sie dadurch sehr deutungs Offen sind, die Größe der befragten Unternehmen variiert, die Ergebnisse einiger Studien nicht repräsentativ sind und die Rücklaufquoten eher gering sind. Die im Folgenden herausgearbeiteten Ergebnisse bzw. Einflussfaktoren können daher lediglich eine Tendenz oder Richtung für die Institutionalisierung von CC in deutschen Unternehmen abbilden und stellen daher eine Vorarbeit für eine mögliche anschließende empirische Untersuchung aus neoinstitutionalistischer Perspektive, die gezielt Faktoren abfragt, dar.

### **IV.2 Einflussfaktoren auf die Institutionalisierung von CC in Deutschland**

In den folgenden Unterabschnitten werden die Faktoren präsentiert, die aus den ausgewählten Studien als einflussreich herausgearbeitet werden konnten. Diese herausgearbeiteten Faktoren konnten teilweise den Faktoren der Theorie zugeordnet werden oder ergänzen die organisationa-

len Faktoren. Abschließend wird ergänzend zu den Faktoren anhand der Aussagen der ausgewählten Studien überprüft, ob es sich bei CC in Deutschland um eine Legitimitätsfassade handelt.

#### **IV.2.1 Faktoren, die Isomorphie durch Zwang auslösen können**

In der Theorie wurden als Faktoren, die Isomorphie durch Zwang auslösen können, Vorgaben der Regierung und staatliche Anforderungen, staatliche Bildungsstandards, ein gemeinsames rechtliches Umfeld, Übernahme der Strukturen des Mutterkonzern von Seiten der Tochterfirmen, Infrastrukturen, die von monopolistischen Organisationen vorgegeben werden, eine Ausweitung des Zentralstaates, Zentralisation des Kapitals, Koordination von Philanthropie sowie institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen genannt.

Die drei Faktoren ‚institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen‘, ‚Übernahme der Strukturen des Mutterkonzern von Seiten der Tochterfirmen‘ sowie ‚Vorgaben der Regierung und staatliche Anforderungen‘ gehen aus der Analyse der Studien als Einflussfaktoren hervor.

Der Einfluss des Faktors ‚institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen‘ wird in den Studien von Forsa, Braun und Kukuk sowie PWC deutlich.

Laut der Forsa-Studie nennen drei Viertel der engagierten Unternehmen (74 Prozent) als wichtiges Motiv für ihr Engagement die Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Unter den zehn von Forsa abgefragten Motiven ist dies damit das von den engagierten Unternehmen am meisten genannte (vgl. Forsa 2005: 24).

Knapp jedes Zweite der befragten Unternehmen (46,1 Prozent) von Braun und Kukuk ist der Meinung, dass die Öffentlichkeit zu Recht den Anspruch hat, von Unternehmen gesellschaftliches Engagement zu erwarten. In der Gruppe der großen Unternehmen (500 oder mehr Beschäftigte) sind es sogar 63,1 Prozent. Ebenfalls knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (49,6 Prozent) gibt an, dass sich eine Verbesserung des Unternehmensimages verstärkend auf das Engagement auswirkt. In der Gruppe der großen Unternehmen geben dies sogar 73,7 Prozent der Unternehmen an (vgl. Braun, Kukuk 2007: 29f.).

In der Studie von PWC sagen 75 Prozent der befragten Unternehmen, dass es zutrifft oder sehr zutrifft, mit CC das Unternehmensimage verbessern zu wollen. 27 Prozent geben an, dass es zutrifft oder sehr zutrifft, durch das CC-Engagement dem gesellschaftspolitischen Druck zu entsprechen, der auf allen Unternehmen lastet (vgl. PWC 2012: 21).

Es stellt sich heraus, dass die befragten Unternehmen deutlich wahrnehmen, dass es eine Vorstellung vom engagierten Unternehmen in der Gesellschaft gibt und die Gesellschaft erwartet, dass Unternehmen dieser Vorstellung entsprechen. Die Gesellschaft übt Druck auf die Unternehmen

aus, die sich dadurch gezwungen fühlen, dieser Vorstellung zu entsprechen, um damit ihr Ansehen und Image in der Öffentlichkeit verbessern zu können und letztendlich legitimiert zu werden.

Der Einfluss des Faktors ‚Übernahme der Strukturen des Mutterkonzern von Seiten der Tochterfirmen‘ wird in der Studie der American Chamber of Commerce in Germany e. V. und Roland Berger Strategy Consultants GmbH deutlich, weswegen dieser Einflussfaktor zunächst nur für den Bereich Corporate Volunteering als Teil von CC gelten kann.

Demnach nennt ein Viertel der befragten Unternehmen als Impuls für Corporate Volunteering die Vorgabe der Muttergesellschaft (vgl. American Chamber of Commerce in Germany e. V., Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2012: 7). Darüber hinaus ist Corporate Volunteering in Unternehmen, die Tochtergesellschaften von US-amerikanischen Unternehmen sind, etwas weiter verbreitet als in Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland: 86 Prozent der befragten Tochtergesellschaften von US-amerikanischen Unternehmen sind im Bereich Corporate Volunteering aktiv und 78,3 Prozent der befragten Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland (vgl. ebd.: 15). Dieser Unterschied, auch wenn er nicht besonders groß ist, überrascht nicht, da das Konzept CC aus den USA kommt und dort bereits weiter verbreitet ist.

Auch wenn der Faktor ‚Übernahme der Strukturen des Mutterkonzerns von Seiten der Tochterfirmen‘ für diese Analyse zunächst lediglich für den Bereich Corporate Volunteering gelten kann, wird sein Einfluss auf Unternehmen deutlich: Immerhin 25 Prozent geben die Vorgabe der Muttergesellschaft, von der sie abhängen und deren Vorgaben sie gezwungen sind zu erfüllen, als Impuls für ihr Engagement im Bereich Corporate Volunteering an.

Der Einfluss des Faktors ‚Vorgaben der Regierung und staatliche Anforderungen‘ geht aus den Studien der Bertelsmann Stiftung sowie Braun und Kukuk als nur sehr schwach hervor. Dies ist wenig verwunderlich, da es in Deutschland bislang keine Gesetze oder verbindliche staatliche Vorgaben oder Anforderungen zu CC gibt.

In der Studie der Bertelsmann Stiftung geben lediglich 5 Prozent der befragten Unternehmen die Erwartungen der Politik als entscheidend für ihr gesellschaftliches Engagement an und nur 9 Prozent der befragten Unternehmen fühlen sich der Regierung gegenüber verantwortlich bis sehr verantwortlich (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 7 ff).

In der Studie von Braun und Kukuk beeinflussen bei lediglich 3,1 Prozent der befragten Unternehmen gesetzliche Aufgaben und/oder politische Anforderungen das gesellschaftliche Engagement positiv (vgl. Braun, Kukuk 2007: 30).

Der Faktor ‚Vorgaben der Regierung und staatliche Anforderungen‘ kann zusammenfassend als sehr wenig einflussreich für eine Institutionalisierung von CC in deutschen Unternehmen eingestuft werden.

Über die Faktoren der Theorie hinaus konnte ein weiterer Faktor aus den Studien ermittelt werden, der als Faktor, der Isomorphie durch Zwang auslöst, interpretiert werden kann: eine Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC, d. h. kein von außen auferlegter, sondern ein von innen auferlegter Zwang.

Der Faktor ‚Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC‘ ging aus den Studien von Forsa, der Bertelsmann Stiftung, Braun und Kukuk sowie PWC hervor.

In der Forsa-Studie sind drei Viertel der befragten Unternehmen (76 Prozent) der Meinung, dass Unternehmer eine größere gesellschaftliche Verantwortung haben als andere gesellschaftliche Gruppen (vgl. Forsa 2005: 4). Entsprechend wichtig werden die Motive für das eigene unternehmerische Engagement gewertet: 73 Prozent der befragten Unternehmen geben das persönliche Engagement für bestimmte öffentliche Aufgaben als wichtiges Motiv an und 71 Prozent die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens (vgl. ebd.: 24).

In der Studie der Bertelsmann Stiftung fühlt sich die Mehrheit der befragten Unternehmen (66 Prozent) verantwortlich bis sehr verantwortlich gegenüber der Gesellschaft insgesamt und die Aussage ‚Unternehmen sollten so wirtschaften, dass sie dabei soziale und ökologische Belange einbeziehen‘ erfährt sehr hohe Zustimmung der befragten Unternehmen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 7f.).

In der Studie von Braun und Kukuk verpflichtet sich knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (46,1 Prozent), die der Aussage zustimmt, dass die Öffentlichkeit zu Recht den Anspruch hat, von Unternehmen gesellschaftliches Engagement zu erwarten und dies damit als selbstverständlich für sich markiert (vgl. Braun, Kukuk 2007: 29).

In der Studie von PWC verpflichteten sich 80 Prozent der befragten Unternehmen, die als ein Motiv für CC die Übernahme von mehr Verantwortung für Nachhaltigkeit nennen (vgl. PWC 2012: 21).

Zusammenfassend betrachtet kann der Einfluss des Faktors ‚Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC‘ als stark interpretiert werden. Gleichzeitig ist dieser Faktor kritisch in Hinblick auf eine mögliche Legitimitätsfassade in Bezug auf CC zu betrachten: sind die oben genannten Aussagen nur Lippenbekenntnisse oder folgt tatsächliche Aktivität sowohl nach außen als auch intern im Unternehmen? An dieser Stelle wird zunächst davon ausgegangen, dass sich die Selbstverpflichtung der Unternehmen sowohl auf externe als auch auf interne Aktivitäten bezieht.

Als einflussreich können diesen Unterabschnitt zusammenfassend die Faktoren ‚institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen‘, ‚Übernahme der Strukturen des Mutterkonzerns von Seiten der Tochterfirmen‘ sowie ‚Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC‘ festgehalten werden.

#### **IV.2.2 Faktoren, die Isomorphie durch Nachahmung auslösen können**

In der Theorie wurden als Faktoren, die Isomorphie durch Nachahmung auslösen können, Transfer und Fluktuation von Angestellten, Unternehmensberatungen, Industrie- und Handelsverbände sowie Innovation genannt.

Diese der Theorie entstammenden Faktoren spiegeln sich in den Studien nicht wider. Vier der Studien bieten jedoch Aspekte und Faktoren, die den Faktoren, die Isomorphie durch Nachahmung hervorbringen können, inhaltlich zugeordnet werden können.

Die Studie von Braun und Kukuk (2007) fragt die Unternehmen, welche Unternehmen sie kennen, die nach ihrer Meinung vorbildlich in Bezug auf ihr gesellschaftliches Engagement sind (Best-Practice-Beispiele). Dabei geben 57,1 Prozent der Befragten an, kein Unternehmen zu kennen, 42,6 Prozent kennen mindestens ein Unternehmen. Dabei werden am häufigsten Daimler Chrysler (4,6 Prozent), Bertelsmann (3,6 Prozent), BMW (3,6 Prozent), Volkswagen (3,5 Prozent), Siemens (3,1 Prozent) und Sparkasse (3,0 Prozent) genannt (vgl. Braun, Kukuk 2007: 34).

Die Isomorphie durch Nachahmung wirkt vor allem in Situationen und Bereichen, die von hoher Unsicherheit in Bezug auf Handlungskonsequenzen oder gesellschaftliche Meinungen zu Unternehmenspraktiken geprägt sind. In einer solchen unsicheren Situation bewegen sich die Unternehmen, die nach ihrer neuen Rolle in der Gesellschaft suchen und sich mit ihrem Engagement in neues Terrain begeben. Dabei ahmen Organisationen vor allem Best-Practices nach: in diesem Fall Unternehmen, die sie als besonders vorbildlich in Bezug auf ihr Engagement wahrnehmen (vgl. Beschorner 2010: 122). Dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen mindestens ein Best-Practice-Unternehmen kennt, zeigt den Blick auf andere Unternehmen und die mögliche Orientierung an ihnen als Corporate Citizens. Mögliche Konsequenzen für Unternehmen, die sich orientieren, gehen aus der Studie von Braun und Kukuk indes nicht hervor.

Standardisierte Managementsysteme können solche nachahmenden Prozesse unterstützen, da sie bestehende Unsicherheiten reduzieren und Orientierungspunkte für die eigene Tätigkeit markieren. Darüber hinaus können Unternehmen, die standardisierte Systeme nutzen, dies an ihre Umwelt kommunizieren und auf diese Weise ihre Legitimität sichern (vgl. Beschorner 2010: 122f.). Auch für CC gibt es eine Reihe standardisierter Management- und Evaluationssysteme, die in den Studien der Bertelsmann Stiftung (2005) und PWC (2012) hinsichtlich ihrer Bekanntheit und Nutzung abgefragt werden.

Die Bertelsmann Stiftung findet in ihrer Studie heraus, dass 62 Prozent der befragten Unternehmen keine Management- oder Evaluationssysteme für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung anwenden. Von den verbleibenden 38 Prozent, die ihr Engagement validieren, wendet der große Teil keine standardisierten Methoden, sondern entweder eigene (46 Prozent) oder keine bestimmten Managementsysteme (19 Prozent) an. ISO-Standards nutzen 23 Prozent der validierenden Unternehmen, andere Managementsysteme 15 Prozent und Risikomanagement 10 Prozent. Als weitere Managementsysteme fragte die Studie Umweltkostenrechnung, EMAS<sup>29</sup>, EFQM-Modell<sup>30</sup>, soziale und ökologische Beschaffungsrichtlinien, System zur CSR-Kostenrechnung sowie SA 8000<sup>31</sup> ab. Die Nutzung dieser Systeme lag bei den validierenden befragten Unternehmen im einstelligen Prozentbereich (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 23). Den Ergebnissen dieser Studie folgend lässt sich somit festhalten, dass die Anwendung von standardisierten Management- und Evaluationssystemen bei deutschen Unternehmen bisher wenig verbreitet ist und wenn Management- und Evaluationssysteme genutzt werden, dann mehrheitlich eigene und/oder keine bestimmten<sup>32</sup>.

In der Studie der PWC (2012) geben 17 Prozent der Unternehmen an, ein Managementsystem für CC anzuwenden (vgl. PWC 2012: 17). Um welches es sich handelt, welche Systeme bekannt sind oder ob eigene Systeme genutzt werden, wurde nicht abgefragt. Hinsichtlich der Nutzung von Evaluationsmethoden geben 40 Prozent der Unternehmen an, dass sie ihr gesellschaftliches Engagement nie evaluieren, 33 Prozent gelegentlich und 24 Prozent regelmäßig. 63 Prozent der Unternehmen, die mindestens gelegentlich ihr Engagement evaluieren, bewerten die Qualität ihrer Evaluierung als eher verbesserungswürdig (vgl. ebd.: 25f.). Standardisierte Evaluationsme-

---

<sup>29</sup> EMAS ist die Kurzform für ‚Eco-Management and Audit Schema‘. Es „steht für die ‚Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung‘ - auch als Öko-Audit bekannt. Ein Umweltmanagementsystem nach EMAS können alle Unternehmen, Behörden, Vereine – kurz: alle Organisationen einrichten, die ihre Umweltleistung verbessern möchten, unabhängig von ihrer Größe oder Branche in der sie tätig sind. Zentraler Bestandteil von EMAS ist die internationale Umweltmanagementnorm DIN EN ISO 14001. Über deren Kernthemen zum Aufbau eines Managementsystems hinaus richtet EMAS den Fokus vor allem auf messbare Verbesserungen, Transparenz nach innen und außen sowie Rechtssicherheit“ (EMAS 2012).

<sup>30</sup> Das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist ein System für Qualitätsmanagement, bei dem es um die Erzielung nachhaltiger und exzellenter Ergebnisse geht, wobei alle Beschäftigten am fortlaufenden Prozess der Verbesserung beteiligt werden. Für Organisationen bietet es Ansätze zum Aufbau umfassender Managementsysteme und deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Das EFQM-Basismodell umfasst die drei Säulen Führung, Prozesse und Ergebnisse. Die entsprechend erfolgreichsten Unternehmen werden mit dem EFQM-Excellence-Award ausgezeichnet (vgl. EFQM 2012).

<sup>31</sup> SA 8000 ist „ein internationaler Standard, der 1997 von der gemeinnützigen Organisation SAI (Social Accountability International) ins Leben gerufen wurde. Ein Unternehmen, das nach SA8000 begutachtet und zertifiziert ist, dokumentiert ein sozial verantwortliches Managementsystem. Das bedeutet, die Unternehmensführung berücksichtigt die Rechte der Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatzbedingungen und die grundlegenden Menschenrechte in ihrer Geschäftstätigkeit. Die wesentlichen Forderungen von SA8000 beziehen sich auf die Themen: Kinderarbeit, Arbeit unter Zwang, Gesundheit und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit, Diskriminierung, Disziplinierung, Arbeitszeiten, Vergütung und das Managementsystem“ (DQS GmbH 2012).

<sup>32</sup> Der Unterschied zwischen ‚eigenen‘ Evaluationssystemen und ‚keinen bestimmten‘ geht aus der Studie nicht hervor.

thoden wie ‚Social Return on Investment (SROI)<sup>33</sup>‚ ‚Input-Output-Outcome-Impact (IOOI)<sup>34</sup> oder ‚Social Impact Assessment (SIA)<sup>35</sup> sind bekannt: 61 Prozent der befragten Unternehmen kennen SROI, 42 Prozent kennen IOOI und 29 Prozent kennen SIA. Immerhin ein gutes Viertel der Unternehmen (27 Prozent) kennt keine dieser Systeme. Genutzt werden die abgefragten Methoden jedoch nur von einzelnen Unternehmen: 4 Prozent der befragten Unternehmen nutzen oder planen die Anwendung von SIA, 6 Prozent nutzen oder planen die Anwendung von SROI und 9 Prozent nutzen oder planen die Anwendung von IOOI (vgl. ebd.: 28). Eine Nutzung anderer oder eigener Evaluationsmethoden wird in der Studie nicht abgefragt.

Zusammenfassend für diese Studie lässt sich festhalten, dass nur ein geringer Teil der Unternehmen ein Managementsystem für CC hat und nur ein geringer Teil sein Engagement regelmäßig evaluiert. Standardisierte Evaluationsmethoden sind bekannt, werden aber nicht genutzt. Die Bekanntheit und Nutzung standardisierter Managementsysteme wurde nicht abgefragt und unterbindet somit eine Aussage dazu an dieser Stelle.

Die Ergebnisse beider Studien zusammenfassend kann der Einfluss des Faktors ‚standardisierte Management- und Evaluationssysteme‘ als eher gering eingestuft werden, da die Mehrheit der Unternehmen solche Systeme nicht nutzt, auch wenn standardisierte Systeme durchaus bekannt sind.

Neben der Nutzung standardisierter Management- und Evaluationssysteme bieten Teilnahmen an externen Ratings und den damit verliehenen Labels für engagierte Unternehmen ebenfalls die Möglichkeit, dies an ihre Umwelt zu kommunizieren und die für sie nötige Legitimation zugesprochen zu bekommen. Diesen Faktor ‚Teilnahme an einem externen Rating‘ konnte Maaß in seiner logistischen Regressionsanalyse als einflussreich für klein- und mittelständische Unternehmen herausstellen: Nimmt ein Unternehmen an einem externen Rating teil, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines CC-Einsatzes um das 2,34-fache<sup>36</sup> (vgl. Maaß 2010: 266).

In den ausgewählten Studien gibt es neben den drei oben erläuterten Faktoren kaum Hinweise auf Faktoren, die der Isomorphie durch Nachahmung zugeordnet werden können, und die Faktoren aus der Theorie finden sich in den Studien nicht unmittelbar wieder. Wird die aktuelle Lage

<sup>33</sup> ‚Die SROI-Methode (Social Return on Investment) ist ein weltweit etabliertes Konzept zur Quantifizierung und Monetarisierung von gesellschaftlichem Engagement. Es misst die unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von gesellschaftlichem Engagement und schreibt diesen einen monetären Wert zu‘ (PWC 2012: 24).

<sup>34</sup> ‚Das IOOI-Modell (Input-Output-Outcome-Impact) unterstützt die Systematisierung des Aufwandes und der Ergebnisse sowie die strategische Planung von Corporate-Citizenship-Engagement. Es erleichtert die Entwicklung von Kennzahlen, die Festlegung der strategischen Ausrichtung und stellt einen Rahmen für die Messung der Effizienz des gesellschaftlichen Engagements‘ (PWC 2012: 24).

<sup>35</sup> ‚Das SIA-Konzept (Social Impact Assessment) analysiert die Wirkungszusammenhänge von gesellschaftlichem Engagement, um die mittel- bis langfristigen Auswirkungen festzustellen. Somit können geeignete Kennzahlen bzw. Erfolgsmaßstäbe ermittelt werden, die die zielgerichtete Steuerung von komplexen und großvolumigen Projekten ermöglichen‘ (PWC 2012: 24).

<sup>36</sup> Dieser Faktor ist allerdings nicht signifikant.

bei Unternehmensberatungen und Industrie- und Handelskammern hinsichtlich deren Auseinandersetzung mit CC betrachtet, ergibt sich ein ergänzender Überblick hinsichtlich der Nachahmungsfaktoren.

Insbesondere Unternehmensberatungen können mit ihrem Beratungsangebot dazu beitragen, dass sich Aspekte von CC unternehmens- und branchenübergreifend schneller verbreiten (vgl. Beschorner 2010: 123). Werden die Top 10 Unternehmensberatungen in Deutschland<sup>37</sup> betrachtet<sup>38</sup>, ergibt sich ein einheitliches Bild. Alle zehn Unternehmensberatungen thematisieren das Thema gesellschaftliche Verantwortung: Die meisten verpflichten sich selbst zu gesellschaftlicher Verantwortung, beraten hinsichtlich CC oder sind selbst aktiv als Corporate Citizen.

Neun der Top 10 Unternehmensberatungen können als aktiv bis sehr aktiv in Bezug auf CC eingestuft werden.

The Boston Consulting Group GmbH (Platz 2) gibt an, seit mindestens zehn Jahren im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung aktiv zu sein. Dabei bietet diese Unternehmensberatung zum einen Beratungsleistungen hinsichtlich CC für Unternehmen an und zum anderen ist sie selbst im Bereich CC engagiert. Ihr Engagement umfasst das Projekt ‚Bildungsinitiative business@school‘, einem Projekt mit Schulen, bei dem Schüler ihre eigene Geschäftsidee entwickeln und in einem bundesweiten Wettbewerb vorstellen (vgl. The Boston Consulting Group 2012b). Dafür wurde The Boston Consulting Group GmbH im Jahr 2002 der CC-Preis der Initiative Freiheit und Verantwortung überreicht. Neben diesem Projekt engagiert sich diese Unternehmensberatung gegen Jugendarbeitslosigkeit und bietet NGOs und anderen sozialen Organisationen eine pro-bono Beratung an (vgl. The Boston Consulting Group GmbH 2012a).

Roland Berger Strategy Consultants GmbH (Platz 3) verpflichtet sich selbst zu ‚Corporate Responsibility‘ und bietet Management und Leitlinien dazu, Beratungen für Unternehmen hinsichtlich Corporate Responsibility, eigene Initiativen und Projekte sowie eine eigene Studie zu Corporate Volunteering in Unternehmen in Deutschland (vgl. Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2012).

Die Oliver Wyman Group (Platz 4) unterstützt Corporate Volunteering-Aktivitäten ihrer Mitarbeiter u. a. mit dem ‚Non-Profit Fellowship Program‘, das sich an junge Berater richtet, die in Teilzeit oder Vollzeit bei einer gemeinnützigen Organisation arbeiten können (vgl. Oliver Wyman

---

<sup>37</sup> Die Top 10 Unternehmensberatungen in Deutschland 2011 gehen aus der Lünendonk-Liste hervor, die eine Reihenfolge der Unternehmensberatungen in Deutschland nach Jahresumsatz bildet. Top 10 sind McKinsey & Company Inc., The Boston Consulting Group GmbH, Roland Berger Strategy Consultants GmbH, Oliver Wyman Group, Accenture GmbH, Deloitte Consulting GmbH, Booz & Company GmbH, A.T. Kearny GmbH, Bain & Company Germany Inc. sowie Capgemini Consulting (vgl. Lünendonk GmbH 2012).

<sup>38</sup> Als Basis der Recherche zu der Sichtweise der Unternehmensberatungen auf CC bzw. gesellschaftliches Engagement dienten die jeweiligen Internetauftritte und -inhalte der Unternehmensberatungen.

GmbH 2012b). Daneben berät diese Unternehmensberatung ebenfalls pro-bono NGOs und andere gemeinnützige Organisationen (vgl. Oliver Wyman GmbH 2012a).

Accenture GmbH (Platz 5) verpflichtet sich in einer Erklärung selbst explizit zu CC und engagiert sich auch selbst international als Corporate Citizen u. a. mittels ihrer CC-Initiative ‚Skills to Succeed‘, deren Ziel es ist, Menschen mit Kompetenzen und Fähigkeiten auszustatten, um dann entweder ihr eigenes Unternehmen zu gründen oder um eine Beschäftigung zu finden (vgl. Accenture GmbH 2012b) und mit dem Angebot der pro-bono Beratung für gemeinnützige Organisationen. Darüber hinaus fertigt diese Unternehmensberatung einen eigenen CC-Bericht an, der Auskunft über die fünf CC-Felder von Accenture gibt: Corporate Governance<sup>39</sup>, Skills to Succeed, Umwelt, Mitarbeiter sowie Lieferanten und Logistik (vgl. Accenture GmbH 2012a).

Deloitte Consulting GmbH (Platz 6) verpflichtet sich selbst zu ‚Corporate Responsibility‘ und ist im Bereich Corporate Giving durch eine eigene Unternehmensstiftung und mit Spendenaktionen von Mitarbeitern aktiv. Im Bereich Corporate Volunteering unterstützt Deloitte das Engagement von Mitarbeitern in sozialen Organisationen. Darüber hinaus bietet die Unternehmensberatung eigene Ressourcen, wie Wissen und Erfahrung, für gemeinnützige Projekte an. Ihren Kunden bietet Deloitte ein Standardisierungsinstrument zur Überprüfung nachhaltiger Entwicklung (vgl. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012).

Booz & Company GmbH (Platz 7) verpflichtet sich selbst zu CSR und bietet neben einer pro-bono Beratung für gemeinnützige Projekte eigene Engagementansätze. Diese reichen von Bildungsinitiativen über Projekte für Sport und Gesundheit bis zum Projekt ‚Rock your Life‘, bei dem Teams aus jeweils einem Studierenden und einem Schüler gebildet werden, wobei der Studierende für den Schüler als Mentor agiert, der dem Schüler hilft, eigene Talente und Stärken zu entdecken und zu nutzen. Für den Schüler ergibt sich so ein erstes berufliches Netzwerk und ein Einstieg in die Berufswelt (vgl. Booz & Company GmbH 2012).

A. T. Kearny GmbH (Platz 8) hat sich vor allem der Kulturförderung (Kunst und Musik) verschrieben und verfolgt nach eigenen Angaben seit vielen Jahren ein eigenes Fundraisingkonzept zur Kulturförderung (vgl. A. T. Kearny GmbH 2012b). Daneben verpflichtet sich die Unternehmensberatung zu CSR und bietet auch ihren Kunden Beratungsleistungen hinsichtlich Nachhaltigkeit (vgl. A. T. Kearny GmbH 2012a).

Bain & Company Germany Inc. (Platz 9) spricht von ‚sozialer Verantwortung‘ und leistet als Beitrag für die Gesellschaft Unterstützung und Aktivitäten im Bereich Corporate Volunteering, u. a.

---

<sup>39</sup> „Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Unvollständige Verträge und unterschiedliche Interessenlagen bieten den Stakeholdern prinzipiell Gelegenheiten wie auch Motive zu opportunistischem Verhalten. Regelungen zur Corporate Governance haben grundsätzlich die Aufgabe, durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements die Spielräume und Motivationen der Akteure für opportunistisches Verhalten einzuschränken“ (Gabler Verlag 2010a).

mit ihrem Programm ‚Experience Track‘, das eigenen Mitarbeitern ermöglicht, sich im Rahmen einer Auszeit für eine nationale oder internationale gemeinnützige Organisation zu engagieren oder eine wissenschaftliche Arbeit über ein relevantes soziales oder ökologisches Thema zu verfassen (vgl. Bain & Company Germany, Inc. 2012b). Darüber hinaus bietet auch diese Unternehmensberatung eine pro-bono Beratung für Sozialunternehmer sowie einen CC-Bericht (vgl. Bain & Company Germany, Inc. 2012a).

Capgemini Consulting (Platz 10) verpflichtet sich in einer Erklärung zu Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Aktionären, Investoren, Lieferanten, Geschäftspartnern, gegenüber „den Gesellschaften in denen wir uns bewegen“ (Capgemini Deutschland Holding GmbH 2012a) und der Umwelt. Diese Unternehmensberatung unterstützt Corporate Volunteering-Aktivitäten und betreibt selbst Corporate Giving mit Spendenaktionen und der Unterstützung von Hilfsprojekten (vgl. Capgemini Deutschland Holding GmbH 2012b).

Lediglich eine der Top 10 Unternehmensberatungen kann als weniger aktiv hinsichtlich CC bezeichnet werden: McKinsey & Company Inc. (Platz 1). Einerseits thematisiert McKinsey vorrangig CSR und CC lediglich indirekt und andererseits werden weder Informationen zu einer Selbstverpflichtung, einer Beratung hinsichtlich CC noch einem Selbstengagement als Corporate Citizen gegeben.

Den Überblick über Beratungsleistungen hinsichtlich CC zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Themen gesellschaftliches Engagement und soziale Verantwortung fest in den führenden Unternehmensberatungen in Deutschland verankert sind. Die Unternehmensberatungen verpflichten sich mehrheitlich nicht nur selbst zu CC, sondern agieren als Corporate Citizen und beraten Unternehmen hinsichtlich CC. Die Stärke des Einflusses dieses Faktors auf die Institutionalisierung von CC in deutschen Unternehmen kann an dieser Stelle lediglich geschätzt werden und müsste in einer anknüpfenden empirischen Untersuchung überprüft werden. Da die führenden Unternehmensberatungen, deren Beratungsleistungen von vielen Unternehmen branchenübergreifend und deutschlandweit in Anspruch genommen werden, CC bereits verankert haben und durch ihre Beratung an diese Unternehmen weitergeben, spricht dies für eine bestehende Einflussnahme des Faktors ‚Unternehmensberatungen‘.

Auch die Hälfte der 80 deutschen Industrie- und Handelskammern setzt sich mit dem Themenkomplex unternehmerischer Verantwortung und Engagement für die Gesellschaft auseinander und bietet Unternehmen dabei vorrangig ein Informations- und Kooperationsangebot<sup>40</sup>. Dieses

---

<sup>40</sup> Als Basis der Recherche zu der Sichtweise der Industrie- und Handelskammern auf CC bzw. gesellschaftliches Engagement dienten die jeweiligen Internetauftritte und –inhalte der Industrie- und Handelskammern. Eine Auflistung aller Adressen bietet der Deutsche Handelskammertag (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. 2012).

Angebot gestaltet sich jedoch keineswegs einheitlich, sondern ist vielmehr von unterschiedlichen Begrifflichkeiten und unterschiedlich umfangreichen Angeboten und Informationen geprägt. Die verbleibende Hälfte der Industrie- und Handelskammern bietet keinerlei Informationen oder Angebote zu CC.

Ein großer Teil der sich auseinandersetzenen IHK spricht von CSR, definiert es aber nicht und bietet kaum Informationen oder Angebote. Die verbleibenden bestehenden Informationen und Angebote sind diffus. So werden die Begriffe CSR, CC, gesellschaftliches Engagement, gesellschaftliche Verantwortung, Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung verwendet, meist ohne Definition oder Erläuterung. Das Angebotsspektrum reicht dabei von Linksammlungen, Glossaren und Informationsabenden über Titelthemen in Zeitungen der IHK, Firmenbeispiele, Aktionstage, Sponsoringbörsen oder kooperierende Verantwortungspartnerschaften<sup>41</sup> bis hin zu Wettbewerben, Preisen und Initiativen für mehr soziales Engagement<sup>42</sup>. Diese Angebote und Informationen unterscheiden sich zwischen den einzelnen IHK.

Aufgrund des diffusen und regional geprägten Angebotes und der unterschiedlichen Verwendung von Begriffen ist eine Einschätzung des Faktors ‚Industrie- und Handelskammern‘ nur schwer möglich.

Als Faktoren, die Isomorphie durch Nachahmung auslösen können, wurden in diesem Unterabschnitt fünf Faktoren analysiert bzw. diskutiert: Best-Practice-Beispiele, standardisierte Management- und Evaluationssysteme, Teilnahme an externen Ratings sowie Unternehmensberatungen und Industrie- und Handelskammern. Der Einfluss des Faktors ‚Best-Practice-Beispiele‘ kann als einflussreich festgehalten werden, der Faktor ‚standardisierte Management- und Evaluationssysteme‘ als weniger einflussreich. Der Faktor ‚Teilnahme an externen Ratings‘ hat einen deutlichen Einfluss, gilt allerdings lediglich für klein- und mittelständische Unternehmen und ist nicht signifikant. Die Faktoren ‚Unternehmensberatungen‘ und ‚Industrie- und Handelskammern‘ konnten in diesem Abschnitt lediglich überblicksartig dargestellt werden, da die ausgewählten Studien zu diesen Faktoren keine Aussagen ermöglichen. Als Tendenz kann festgehalten werden, dass Unternehmensberatungen einflussreich sein könnten, Industrie- und Handelskammern weniger.

---

<sup>41</sup> Die Verantwortungspartnerschaften, die erstmalig von der IHK Bonn/Rhein-Sieg initiiert wurden, haben zum Ziel, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen der Region zu vernetzen, um auf diese Weise Kooperationen für soziales Engagement zu erleichtern und gemeinsam mehr zu erreichen (vgl. IHK Bonn/Rhein-Sieg 2012).

<sup>42</sup> Ein Beispiel für eine solche Initiative ist die ‚Initiative Ehrbarer Kaufmann‘ der IHK Ostbrandenburg, der sich Unternehmer anschließen können. Die Mitglieder der Initiative folgt drei Leitbildern: Vorbild sein in der Sozialen Marktwirtschaft, das Streben nach langfristigem und nachhaltigem Erfolg des Unternehmens sowie die Übernahme von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. IHK Ostbrandenburg 2012).

### IV.2.3 Faktoren, die Isomorphie durch normativen Druck auslösen können

In der Theorie wurden als Faktoren, die Isomorphie durch normativen Druck auslösen können, Aus- und Fortbildung an Hochschulen und berufliche Netzwerke genannt.

Als einzige der ausgewählten Studien bieten die Analyse von Maaß (2010) und die Studie von Braun und Kukuk (2007) Anhaltspunkte für Faktoren, die der Isomorphie durch normativen Druck zugeordnet werden können.

Die Analyse von Maaß (2010) bietet zwei Anhaltspunkte: zwischenbetriebliche Kooperationen und Mitgliedschaften in Unternehmenszirkeln, die dem in der Theorie genannten Faktor der beruflichen Netzwerke entsprechen. In seiner logistischen Regressionsanalyse konnte Maaß die beiden oben genannten Faktoren als Einflussfaktoren auf den Einsatz von CC in klein- und mittelständischen deutschen Unternehmen herausarbeiten. Wenn ein Unternehmen Teil von zwischenbetrieblichen Kooperationen ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von CC um 83,2 Prozent<sup>43</sup>. Wenn ein Unternehmen Mitglied in Unternehmenszirkeln ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von CC um 161 Prozent. Der Faktor ‚Mitgliedschaft in Unternehmenszirkeln‘ ist der Faktor mit dem größten Einfluss der logistischen Regressionsanalyse und hoch signifikant<sup>44</sup> (vgl. Maaß 2010: 266). Beide Faktoren stellen sich als einflussreich auf ein CC-Engagement heraus, wobei dieses Ergebnis lediglich für klein- und mittelständische Unternehmen in Deutschland gilt. Für große Unternehmen kann an dieser Stelle keine Aussage getroffen werden.

In der Studie von Braun und Kukuk (2007) geben 38,3 Prozent der engagierten Unternehmen an, dass es vor Ort am Unternehmensstandort zum guten Ton gehöre, sich gesellschaftlich zu engagieren. Das heißt, es wird erwartet, sich gesellschaftlich zu engagieren, und sich bislang noch nicht engagierende Unternehmen spüren den Druck, der von dieser Erwartung und von bereits engagierten Unternehmen am Unternehmensstandort bzw. im organisationalen Feld ausgeht. Braun und Kukuk haben diesen Faktor als verstärkend für das gesellschaftliche Engagement ermittelt (vgl. Braun, Kukuk 2007: 30).

Da es in der Sekundäranalyse der ausgewählten Studien neben den beiden Faktoren aus der logistischen Regressionsanalyse von Maaß (2010) und dem einen Faktor aus der Studie von Braun und Kukuk (2007) keine weiteren Hinweise auf Faktoren gibt, die der Isomorphie durch normativen Druck zugeordnet werden können, wurde ergänzend dazu in Bezug auf Aus- und Fortbildung an deutschen Hochschulen recherchiert.

---

<sup>43</sup> Das Merkmal ist signifikant auf dem 1%-Niveau.

<sup>44</sup> Das Merkmal ist hoch signifikant auf dem 0,1%-Niveau.

Explizit zu CC gibt es an deutschen Hochschulen bislang ein begrenztes Angebot. Die Universität Rostock bspw. bietet ein berufsbegleitendes Weiterbildungsprogramm zu CC an (vgl. Universität Rostock 2012) und die Anzahl der Abschlussarbeiten zu CC-Themen<sup>45</sup> steigt an.

Eine Studie des CCCD aus dem Jahr 2008 hat die Angebote der Hochschulen hinsichtlich ‚Corporate Responsibility‘<sup>46</sup> beleuchtet. Demnach bieten knapp 50 Prozent der deutschen Fachhochschulen und mehr als 60 Prozent der Universitäten Veranstaltungen zu den Themen ‚Wirtschafts- und/oder Unternehmensethik‘, ‚Unternehmensverantwortung‘, CSR, Corporate Responsibility, CC, ‚Wirtschaft und Gesellschaft‘ bzw. ‚Business & Society‘, ‚Nachhaltigkeit‘, ‚nachhaltiges Management‘, ‚Umweltmanagement‘ oder ‚Umweltökonomie‘ an. Der Fokus liegt hier auf Wirtschafts- und Unternehmensethik einerseits und Umweltmanagement und -ökonomie andererseits (vgl. CCCD 2008: 31f.). Die Lehrstühle, die die Veranstaltungen anbieten, entstammen überwiegend der Allgemeinen BWL und des Umweltmanagements oder der Umweltökonomie. Die Veranstaltungen sind nahezu gleich verteilt auf Bachelor- und Masterstudiengänge (vgl. ebd: 35f.). Studiengänge mit dem Titel Corporate Citizenship gibt es bislang keine an deutschen Hochschulen. Es gibt jedoch eine Reihe von Studiengängen zu nachhaltigem, verantwortungsvollem und wertorientiertem Management und Unternehmensethik (vgl. MASTER AND MORE 2012; xStudy SE 2012):

- Master of Business Administration (kurz MBA) ‚Sustainability Management‘ - Leuphana Universität Lüneburg, Leuphana Professional School (auch in Teilzeit)
- Master of Arts ‚Business Ethics und CSR-Management‘ - Internationales Hochschulinstitut Zittau
- Master of Arts ‚Ethisches Management – wertorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung‘ - Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Master of Arts ‚Nachhaltiges Wirtschaften‘ - Universität Kassel
- Master of Arts ‚Sustainability Economics and Management‘ - Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Master of Arts ‚Responsible Management‘ - Steinbeis University Berlin
- Master in Business Management ‚Wertorientiertes Management und Controlling‘ - Duale Hochschule Baden-Württemberg
- Bachelor-Studiengang ‚Corporate Social Responsibility Management‘ – Hochschule für Internationales Management Heidelberg

---

<sup>45</sup> Eine große Auflistung von Diplom-, Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten zu CC bietet der UPJ e. V., ein „Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen in Deutschland“ (vgl. UPJ e. V. 2012).

<sup>46</sup> Corporate Responsibility wird in der Studie nicht eindeutig definiert, sondern mit Begriffen wie CSR, Nachhaltigkeit oder Corporate Citizenship gleichgesetzt (vgl. CCCD 2008: 23).

Welchen Einfluss das Aus- und Weiterbildungsangebot deutscher Hochschulen auf die Institutionalisierung von CC in Deutschland nimmt, kann hier nicht gesagt werden. Es gibt jedoch eine Tendenz hin zu mehr CC an deutschen Hochschulen, da die aufgeführten Forschungsprojekte, Angebote und Studiengänge alle recht jung sind und der Großteil erst seit Ende der 2000er Jahre besteht. Die Anzahl der Studiengänge zu CC bspw. hat sich seit der Studie der CCCD aus 2008 gesteigert: Gab es damals lediglich zwei der oben aufgeführten Studiengänge, so sind es heute acht (vgl. CCCD 2008: 36f.). Da es zunehmend mehr Hochschulabsolventen gibt, die sich mit CC während ihres Studiums auseinandergesetzt haben, und die ihr Wissen dann in die Unternehmen tragen, ist ein zunehmender Einfluss dieses Faktors anzunehmen.

Als Einflussfaktoren, die Isomorphie durch normativen Druck zugeordnet werden können, können zwischenbetriebliche Kooperationen, Mitgliedschaften in Unternehmenszirkeln und die ‚Norm‘, dass gesellschaftliches Engagement am Unternehmensstandort zum guten Ton gehört, für CC in deutschen Unternehmen festgehalten werden.

### **IV.2.4 Organisationale Faktoren**

Als organisationale Faktoren, die Isomorphie hervorbringen können, gingen aus diversen neoinstitutionalistisch geprägten empirischen Arbeiten die Organisationsgröße, aufgabenbedingte Anforderungen, interne Organisationsdynamik, Zeitpunkt der Adaption, Art der Beziehung zu externen Anspruchsgruppen und Umgang mit ihnen, Mitgliedschaft von Organisationsmitgliedern in anderen Organisationen, soziale Netzwerke sowie Ausbildung und fachlicher Hintergrund des Managements hervor.

Aus der Sekundäranalyse der betrachteten Studien ergeben sich als organisationale Faktoren vor allem der Umgang mit externen Anspruchsgruppen wie Kunden, die Größe des Unternehmens, die Unternehmenskultur bzw. Werte und Traditionen des Unternehmens, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Eigentümer- und Inhaberstruktur, die Geschäftsstrategie sowie das Engagement von Mitarbeitern.

Der organisationale Faktor ‚Umgang mit externen Anspruchsgruppen‘ wird in den Studien von Forsa, Bertelsmann Stiftung, Braun und Kukuk und Maaß aufgegriffen.

In der Forsa Studie von 2005 nennen 72 Prozent der engagierten Unternehmen als Motiv für ihr Engagement die Verbesserung von Kundenbeziehungen, 64 Prozent die Gewinnung von Kunden und 62 Prozent geben Werbung für ihr Unternehmen als Motiv an (vgl. Forsa 2005: 24).

Aus der Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2005 gehen die Erwartungen von Kunden, des Kapitalmarktes und NGOs als wichtige Einflussfaktoren aus Sicht der befragten Unternehmen hervor: 60 Prozent stimmen dem Faktor ‚Erwartungen der Kunden‘ zu, 27 Prozent dem

Faktor ‚Erwartungen des Kapitalmarktes‘ und 5 Prozent dem Faktor ‚Erwartungen von NGOs‘ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 10). Nahezu alle befragten Unternehmen fühlen sich gegenüber Kunden (97 Prozent) und Shareholdern (88 Prozent) verantwortlich bis sehr verantwortlich (vgl. ebd.: 7). Auch bei der Frage der Einstellung zu den jeweiligen Anspruchsgruppen des Unternehmens zeichnet sich deren Einfluss auf das unternehmerische Engagement ab: 78 Prozent der Unternehmen kennen die für ihr Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen genau, knapp jedes zweite Unternehmen (47 Prozent) erachtet die Meinung seiner Anspruchsgruppen über das eigene unternehmerische Engagement für die strategische Ausrichtung des Engagements als sehr wichtig. 43 Prozent der Unternehmen orientieren sich bei der Auswahl von Projekten und Programm stark an den gesellschaftlichen Bedürfnissen (vgl. ebd.: 21).

Auch Braun und Kukuk konnten in ihrer Studie aus dem Jahr 2007 den Faktor ‚Es ist wichtig für unsere Kunden‘ als verstärkend für gesellschaftliches Engagement ermitteln. Demnach fühlt sich immerhin knapp ein Viertel der befragten Unternehmen (24,2 Prozent) verpflichtet, sich zu engagieren, weil es für dessen Kunden wichtig ist (vgl. Braun, Kukuk 2007: 30).

Maaß ermittelt in seiner logistischen Regressionsanalyse den Faktor ‚regelmäßige Kommunikation mit Kunden‘ als einflussreich auf das CC-Engagement: Wenn ein Unternehmen regelmäßig mit seinen Kunden kommuniziert, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines Einsatzes von CC um 68,6 Prozent. Dieses Ergebnis gilt allerdings nur für klein- und mittelständische Unternehmen und das Merkmal ist nicht signifikant (vgl. Maaß 2010: 266).

Zusammenfassend kann der Faktor ‚Umgang mit Anspruchsgruppen‘ als aus den Studien als einflussreichster Faktor für ein Engagement als Corporate Citizenship gewertet werden. Unter den Anspruchsgruppen sind es vor allem Kunden, die Einfluss auf das Engagement der Unternehmen ausüben.

Der organisationale Faktor ‚Größe des Unternehmens‘ wird in den Studien von Forsa und Braun und Kukuk explizit beleuchtet.

Das gesellschaftliche Engagement ist bei den befragten Unternehmen der Forsa Studie durchweg sehr hoch und es zeichnen sich nur geringe Unterschiede bei der Engagementquote in Bezug auf die Größe der Unternehmen ab: So haben sich 90 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 250.000 Euro auf mindestens eine Art engagiert und 96 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 500.000 bis 1 Mio. Euro. Bei den befragten Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 5 Mio. Euro sind es 100 Prozent (vgl. Forsa 2005: 13).

In der Studie von Braun und Kukuk engagieren sich 95,2 Prozent der kleinen befragten Unternehmen (bis 49 Beschäftigte) und 95,8 Prozent der mittleren befragten Unternehmen (50 bis 499

Beschäftigte). Bei den großen befragten Unternehmen (500 und mehr Beschäftigte) sind es auch in dieser Studie 100 Prozent (vgl. Braun, Kukuk 2007: 12).

Der Faktor ‚Unternehmensgröße‘ scheint zusammenfassend einen eher geringeren Einfluss auf das CC-Engagement von Unternehmen auszuüben. Zwar gibt es Unterschiede in der Engagementquote von kleinen und großen Unternehmen, die Quote ist mit über 90 Prozent bei den kleinen jedoch schon sehr hoch, so dass der Unterschied zur Quote bei großen mit 100 Prozent nicht sehr groß ist. Dennoch ist es bemerkenswert, dass sich in den Studien von Forsa und Braun und Kukuk alle befragten großen Unternehmen engagieren, und auch alle befragten Unternehmen der Studien von Bertelsmann und PWC.

Neben den beiden oben genannten Faktoren gibt es einen großen Einfluss eines internen organisationalen Faktors: Unternehmenskultur bzw. Werte und Traditionen des Unternehmens. Dieser Faktor wurde als einflussreich in den Studien der Bertelsmann Stiftung und Braun und Kukuk ermittelt.

In der Studie der Bertelsmann Stiftung gibt ein sehr großer Teil der engagierten Unternehmen (87 Prozent) an, die Unternehmenskultur sei entscheidend für das gesellschaftliche Engagement. Wird nur die Gruppe der großen Unternehmen (über 500 Beschäftigte bzw. einen Umsatz von mindestens 500 Mio. Euro) betrachtet, stimmen dem sogar 94 Prozent zu (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 9f.).

In der Studie von Braun und Kukuk verstärken die Traditionen und Werte des Unternehmens dessen CC-Engagement: 61,8 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu ‚Es passt zur Tradition und zu den Werten unseres Unternehmens‘ und stufen diesen Faktor als positiv verstärkend ein. Bei den großen befragten Unternehmen (500 und mehr Beschäftigte) sind es sogar 83,3 Prozent der Unternehmen (vgl. Braun, Kukuk 2007: 30).

Der Faktor ‚Unternehmenskultur‘ kann zusammenfassend als deutlich einflussreich auf das CC-Engagement von Unternehmen interpretiert werden: Bereits im Durchschnitt beider Stichproben wird der Einfluss von der Mehrheit der befragten Unternehmen geäußert, bei großen Unternehmen ist der Einfluss dieses Faktors noch stärker.

Als weitere organisationale Faktoren, die Einfluss auf das CC-Engagement deutscher Unternehmen nehmen, konnten die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Eigentümer- und Inhaberstruktur, die Geschäftsstrategie sowie das Engagement von Mitarbeitern herausgearbeitet werden.

In der Studie der Bertelsmann Stiftung geben 83 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die wirtschaftliche Situation des Unternehmens entscheidend für das gesellschaftliche Engagement

ist. Dies ist besonders bei kleinen Unternehmen der Fall. Daneben geben 71 Prozent an, dass die Eigentümer- bzw. Inhaberstruktur entscheidend ist (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 10).

Bei knapp einem Drittel der befragten Unternehmen (30,1 Prozent) der Studie von Braun und Kukuk wirkt sich CC als Bestandteil der Geschäftsstrategie verstärkend auf das gesellschaftliche Engagement aus (vgl. Braun, Kukuk 2007: 30).

In der Studie der American Chamber of Commerce in Germany e. V. und Roland Berger Strategy Consultants GmbH geben 31,1 Prozent der im Bereich Corporate Volunteering aktiven Unternehmen an, dass das Engagement der Mitarbeiter einen Impuls für das Unternehmen darstellte, sich selbst auch im Bereich Corporate Volunteering zu engagieren (vgl. American Chamber of Commerce in Germany e. V., Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2012: 7). Dieses Ergebnis bezieht sich allerdings nur auf den Bereich Corporate Volunteering als Teil von CC.

Als einflussreich auf das CC-Engagement können zusammenfassend die ‚wirtschaftliche Situation des Unternehmens‘ sowie die ‚Eigentümer- und Inhaberstruktur‘ interpretiert werden. Die Geschäftsstrategie und das Engagement von Mitarbeitern scheint eher einen geringeren Einfluss zu nehmen.

Abbildung 6 fasst die im vorangegangenen Abschnitt IV.2 ermittelten isomorphen und organisationalen Faktoren, die als einflussreich auf die Institutionalisierung von CC in Unternehmen in Deutschland interpretiert werden, noch einmal zusammen.

<b>Institutionalisierung von CC in Deutschland</b>	
<b>Isomorphie durch Zwang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen</li> <li>• Übernahme der Strukturen des Mutterkonzerns von Seiten der Tochterfirmen</li> <li>• Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC</li> </ul>
<b>Isomorphie durch Nachahmung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best-Practice-Beispiele</li> <li>• Teilnahme an externen Ratings</li> <li>• Unternehmensberatungen</li> </ul>
<b>Isomorphie durch Normativen Druck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenbetriebliche Kooperationen</li> <li>• Mitgliedschaften in Unternehmenszirkeln</li> <li>• ‚Norm‘, dass gesellschaftliches Engagement am Unternehmensstandort zum guten Ton gehört</li> </ul>
<b>Organisationale Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit externen Anspruchsgruppen</li> <li>• Unternehmenskultur bzw. Werte und Traditionen des Unternehmens</li> <li>• Wirtschaftliche Situation des Unternehmens</li> <li>• Eigentümer- und Inhaberstruktur</li> </ul>

Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Institutionalisierung von CC in Unternehmen in Deutschland (eigene Darstellung)

Im folgenden Abschnitt wird nun komplementär zu der vorangegangenen Herausarbeitung von isomorphen Einflussfaktoren die Erörterung der Frage aufgenommen, ob CC als Legitimitätsfassade in deutschen Unternehmen interpretiert werden kann und welche empirischen Anhaltspunkte für diese Interpretation sprechen.

### **IV.3 Corporate Citizenship als Legitimitätsfassade**

Wie im vorigen Kapitel aus der Theorie hervorging, haben Organisationen nach Meyer und Rowan (1977) die Möglichkeit, ihre Formalstruktur von ihrer Aktivitätsstruktur zu entkoppeln, um Konflikten zwischen aufgabenbedingten und institutionellen Anforderungen sowie institutionalisierten Erwartungen zu entgehen, die teilweise im Widerspruch zu einander stehen. Durch die Entkopplung können Organisationen zur selben Zeit sowohl aufgabenbedingten Anforderungen entsprechen als auch institutionellen Erwartungen ihrer Umwelt. In der Folge errichten Organisationen zeremonielle Fassaden oder ‚Legitimitätsfassaden‘ - lose Kopplungen zwischen ihren internen Aktivitäten und ihren nach außen gezeigten Formalstrukturen (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 107; Hasse, Krücken 2005: 24; Walgenbach, Meyer 2008: 81f.). Als Resultat der Entkopplung oder losen Kopplung bleibt die Reichweite der Isomorphie auf einzelne Elemente oder Teile der Struktur begrenzt (vgl. Becker-Ritterspach, Becker-Ritterspach 2006a: 102).

Die Analyse von vier der ausgewählten Studien gibt Anhaltspunkte für eine stattfindende Entkopplung bzw. bestehende Legitimitätsfassaden von CC.

Laut der Studie der Bertelsmann Stiftung von 2005 engagieren sich alle der befragten 500 Unternehmen gesellschaftlich. Lediglich 51 Prozent der engagierten Unternehmen schreiben dabei ihrem gesellschaftlichen Engagement einen wichtigen Stellenwert im Unternehmen zu (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005: 51) und in lediglich 57 Prozent der befragten Unternehmen gibt es ein Budget für Maßnahmen des gesellschaftlichen Engagements (vgl. ebd.: 22). Daneben wird von gut zwei Drittel (69 Prozent) der befragten Unternehmen kein Mitarbeiter beschäftigt, der ausschließlich für das gesellschaftliche Engagement zuständig ist. Bei 82 Prozent der befragten Unternehmen ist entweder die Geschäftsführung oder der Vorstand für das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens zuständig (vgl. ebd.: 21f.), was zweifach interpretiert werden kann: Auf der einen Seite kann dies den hohen Stellenwert des Themas verdeutlichen, auf der anderen Seite kann jedoch ebenso gedeutet werden, dass das gesellschaftliche Engagement lediglich formal durch Geschäftsführung oder Vorstand vertreten wird, es darüber hinaus jedoch keine explizit dafür zuständigen Mitarbeiter oder Bereiche im Unternehmen gibt.

62 Prozent der befragten Unternehmen wenden weder Managementsysteme an noch evaluieren sie ihr Engagement. Von den verbleibenden 38 Prozent, die ein Managementsystem oder eine

Evaluationsmethode nutzen, greift fast die Hälfte (46 Prozent) auf eigene Methoden zurück, 23 Prozent nutzen ISO-Standards und 19 Prozent nutzen ‚keine bestimmten‘ Managementsysteme oder Evaluationsmethoden (vgl. ebd.: 23). Es bleibt die Frage offen, ob Unternehmen ihr Engagement wirklich evaluieren oder managen, wenn sie eigene Methoden oder keine bestimmten Methoden angeben. Interessant erscheint darüber hinaus, dass lediglich 29 Prozent der Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement regelmäßig darauf überprüfen, ob es dem Vorstellungsbild der Anspruchsgruppen des Unternehmens entspricht, obwohl immerhin knapp jedes zweite Unternehmen (47 Prozent) dieses Bild über das Engagement als sehr wichtig für die strategische Ausrichtung erachtet (vgl. ebd.: 21).

Die Aussagen dieser Studie legen das Vorhandensein einer Legitimitätsfassade bzw. losen Kopplung in der Mehrheit der befragten Unternehmen nahe: Die zuständigen Personen, sofern es sie gibt, äußern sich als sehr zufrieden mit dem bisherigen gesellschaftlichen Engagement ihres Unternehmens. Insgesamt betrachtet geben 64 Prozent an, die eigenen Ziele des eigenen Engagements erreicht zu haben (vgl. ebd.: 14). Gleichzeitig wird jedoch kaum Budget für Engagement bereitgestellt bzw. ausgegeben (z. T. weniger als ein Promille des Umsatzes) und eine Evaluation oder Management des eigenen Engagements findet mehrheitlich nicht statt.

Laut der Studie von Braun und Kukuk aus dem Jahr 2007 engagieren sich 96 Prozent<sup>47</sup> der von ihnen befragten Unternehmen gesellschaftlich. Bei Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten sind es sogar 100 Prozent (vgl. Braun, Kukuk 2007: 12). Von den engagierten Unternehmen wurden für CC jedoch von 29,1 Prozent lediglich bis zu 5.000 Euro, von 17,2 Prozent zwischen 5.000 und 10.000 Euro und von 30,5 Prozent zwischen 10.000 und 50.000 Euro ausgegeben. Summen über einem Wert von 50.000 Euro wurden von lediglich 11,7 Prozent der Unternehmen ausgegeben, vorrangig von großen Unternehmen mit 500 oder mehr Beschäftigten. Auffallend hoch ist die Zahl der Unternehmen, die keine Angabe dazu gemacht haben oder nicht wussten, wie viel vom eigenen Unternehmen für CC ausgegeben wird: 11,5 Prozent der befragten Unternehmen machen keine Angabe oder wissen es nicht. Werden nur die großen Unternehmen betrachtet, ist es sogar fast ein Drittel (31,6 Prozent) (vgl. ebd.: 21). Dies könnte darauf hindeuten, dass CC in diesen Unternehmen weder kontrolliert oder evaluiert wird, noch die Informationen des eigenen Engagements an einer zentralen und zuständigen Stelle zusammengeführt werden. Dies spiegeln auch die Angaben der befragten Unternehmen zum Umgang mit CC wider: Bei lediglich 31,5 Prozent der engagierten Unternehmen folgt das gesellschaftliche Engagement klaren und messbaren Zielsetzungen, bei nur 12,9 Prozent gibt es einen festen Maßnahmenplan und lediglich 12,3 Prozent nutzen Instrumente zur Evaluation ihrer Maßnahmen. Gleichzeitig geben fast 80 Prozent (78,2 Prozent) der engagierten befragten Unternehmen an, dass das gesellschaftli-

---

<sup>47</sup> Die im Folgenden präsentierten Prozentangaben beziehen sich auf die engagierten Unternehmen.

che Engagement zum Selbstverständnis ihres Unternehmens gehöre und sie dafür Geld, Arbeitszeit und Sachmittel bereitstellen (vgl. ebd.: 25). Auch in dieser Studie stellt sich heraus, dass mehrheitlich Inhaber und/oder Geschäftsführer für CC zuständig und verantwortlich sind: 90,2 Prozent der engagierten Unternehmen geben dies an (vgl. ebd.: 26).

Den Ergebnissen dieser Studie folgend kann zusammenfassend festgehalten werden, dass auch hier von einer Legitimitätsfassade und losen Kopplung ausgegangen werden kann: Der große Teil der engagierten Unternehmen gibt zwar an, dass CC zum Selbstverständnis des Unternehmens gehöre und spricht CC damit eine große Bedeutung zu, gleichzeitig wird jedoch eher wenig Geld für CC ausgegeben oder die Summe ist unbekannt und nur in wenigen der befragten engagierten Unternehmen gibt es Zielsetzungen, Maßnahmenpläne und/oder Evaluationen.

Laut der Studie der American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger Strategy Consultants GmbH aus dem letzten Jahr sind 83,5 Prozent<sup>48</sup> der befragten Unternehmen im Bereich Corporate Volunteering aktiv (vgl. American Chamber of Commerce in Germany, Roland Berger Strategy Consultants GmbH 2011: 7). Allerdings evaluiert lediglich die Hälfte der aktiven Unternehmen ihre Aktivitäten im Bereich Corporate Volunteering. Dies tun sie durch Feedback der Beschäftigten (34,3 Prozent), Erfassung der aufgewendeten Zeit für die Aktivitäten (25,3 Prozent), Feedback der gemeinnützigen Organisationen (24,2 Prozent), Beurteilung der Zielerreichung eines Projekts (13,1 Prozent) und Sonstiges (3,1 Prozent) (vgl. ebd.: 12).

Auch wenn diese Ergebnisse lediglich für den Bereich Corporate Volunteering gelten und nicht repräsentativ sind, zeigt sich auch hier eine deutliche Lücke zwischen den Unternehmen, die angeben, aktiv zu sein und denen, die ihre Aktivitäten evaluieren, welches als Entkopplung oder lose Kopplung interpretiert werden kann.

Nach der Studie der PricewaterhouseCoopers AG (PWC) aus diesem Jahr engagieren sich alle der befragten Unternehmen als Corporate Citizens. Diese Studie hat einen starken Fokus auf die Fragen nach Richtlinien und Managementsystemen für CC, der Evaluation, der Bekanntheit von Instrumenten zur Messung der Wirkung von CC-Maßnahmen sowie Hindernissen bei der Evaluation gelegt, welches aktuelle, umfangreiche und repräsentative Aussagen zu CC als möglicher Legitimitätsfassade ermöglicht. Allerdings bezog sich die Studie auf Großunternehmen, weswegen auch die Aussagen lediglich für Großunternehmen zutreffen können.

55 Prozent der befragten engagierten Unternehmen sprechen CC eine wichtige Bedeutung für das Unternehmen zu. 39 Prozent der Unternehmen definieren Ziele für ihr CC-Engagement, allerdings verfolgen nur 23 Prozent dieser Unternehmen ihre Ziele stringent (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2012: 12f.). Eine Richtlinie für CC existiert in 57 Prozent der Unternehmen,

---

<sup>48</sup> Die im Folgenden präsentierten Prozentwerte beziehen sich auf die aktiven Unternehmen.

wobei mitarbeiterstärkere und umsatzstärkere Unternehmen deutlich häufiger eine CC-Richtlinie haben (67 Prozent der mitarbeiterstärkeren Unternehmen und 70 Prozent der umsatzstärkeren Unternehmen haben eine CC-Richtlinie) (vgl. ebd.: 15f.). Im Gegensatz zur CC-Richtlinie hat lediglich ein Viertel der Unternehmen ein Managementsystem<sup>49</sup> für CC, wobei hier umsatzstärkere Unternehmen zwei Mal häufiger ein solches System aufweisen als umsatzschwächere (34 Prozent der umsatzstärkeren Unternehmen und 17 Prozent der umsatzschwächeren hat ein Managementsystem). Unternehmen, die keine CC-Richtlinie haben, haben auch kein Managementsystem und nur knapp die Hälfte der Unternehmen mit CC-Richtlinie hat auch ein Managementsystem (43 Prozent) (vgl. ebd.: 17).

40 Prozent der Unternehmen evaluieren ihr gesellschaftliches Engagement nie, ein Drittel (33 Prozent) gelegentlich. Lediglich ein Viertel der Unternehmen evaluiert sein Engagement häufig oder immer (vgl. ebd.: 25). Dabei sind verschiedene Evaluationsmethoden durchaus bekannt<sup>50</sup> (vgl. ebd.: 28). Bei der Frage nach Hindernissen für die Evaluation des CC-Engagements geben 36 Prozent der engagierten Unternehmen an, dass die Geschäftsführung die Wirkungsmessung als nicht relevant erachte. Dies ist auch bei 22 Prozent der Fall, die das Thema CC als eher wichtig eingestuft hatten sowie bei 45 Prozent der umsatzschwächeren Unternehmen. Die Geschäftsführungen von umsatzstärkeren Unternehmen sehen die Wirkungsmessung von CC häufiger als relevant an, als die von umsatzschwächeren Unternehmen (vgl. ebd.: 29 ff).

Auch die Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Studie spricht für die Interpretation von CC als Legitimitätsfassade und der losen Kopplung zwischen der Ausübung von CC und der Implementierung von CC ins Unternehmen und der Evaluation von CC. Über die Hälfte der Unternehmen spricht CC eine wichtige Bedeutung für ihr Unternehmen zu, dennoch gibt es lediglich in knapp 40 Prozent der Unternehmen definierte Ziele, die auch lediglich von 23 Prozent dieser Unternehmen stringent verfolgt werden. Es klafft somit eine große Lücke zwischen der Vorgabe von Zielen und der tatsächlichen Verfolgung derer im Unternehmen, sofern Ziele überhaupt vorhanden sind. Das Fehlen von Zielen kann als weniger wichtige oder weniger strategische Bedeutung von CC für das Unternehmen interpretiert werden. Neben definierten Zielen haben nur 57 Prozent der Unternehmen eine CC-Richtlinie und 25 Prozent ein Managementsystem für CC. Obwohl mindestens eine Evaluationsmethode für CC mehrheitlich bekannt ist, evaluieren 40 Prozent ihr Engagement nie und 33 Prozent nur gelegentlich. Dabei scheint vor allem die Geschäftsführung ein Hindernis zu sein, die die Evaluation bei 36 Prozent der Unternehmen als

---

<sup>49</sup> Das Managementsystem wird in der Studie nicht näher spezifiziert.

<sup>50</sup> 61 Prozent der Befragten kennen die Methode ‚Social Return on Investment (SROI)‘ als Evaluationsmethode für CC, 42 Prozent kennen ‚Input-Output-Outcome-Impact (IOOI)‘ und 29 Prozent kennen ‚Social Impact Assessment (SIA)‘. Knapp ein Drittel der Befragten (27 Prozent) kennt keine der abgefragten drei Methoden (vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2012: 28).

nicht relevant erachtet, gleichzeitig jedoch ist die Geschäftsführung bei 89 Prozent der Unternehmen in die Entscheidungen, die ihr CC-Engagement betreffen, involviert.

Das heißt: Alle Unternehmen dieser Studie geben an, sich als Corporate Citizen zu engagieren, aber weniger als die Hälfte tut dies mit Zielen, Richtlinien oder Managementsystemen und 73 Prozent der Unternehmen evaluieren ihr Engagement entweder nie oder lediglich gelegentlich, was zusammengenommen als lose Kopplung des nach außen gezeigten Engagements und den tatsächlichen internen Aktivitäten für CC gedeutet werden kann und für die Interpretation von CC als Legitimitätsfassade spricht.

Die Analyse der Ergebnisse der vier Studien zeigt mehrheitlich lose Kopplungen zwischen dem CC-Engagement und der tatsächlichen internen Aktivität in den Unternehmen auf: Die befragten Unternehmen engagieren sich nach außen nahezu alle als Corporate Citizen und stufen ihr Engagement als bedeutsam und wichtig ein. Die interne Etablierung und Festlegung von Zielen, Richtlinien, Managementsystemen und/oder der Evaluation des eigenen Engagements erfolgt jedoch nur bei einer Minderheit der Unternehmen und wird häufig als nicht relevant angesehen. Daraus folgernd lässt sich CC in Unternehmen in Deutschland als Legitimitätsfassade interpretieren.

## V Fazit und Kritik

Am Anfang dieser Arbeit stand die Frage, welche isomorphen und organisationalen Faktoren ermittelt werden können, die Einfluss auf die Institutionalisierung von CC in Unternehmen in Deutschland nehmen.

Durch eine Sekundäranalyse von sechs quantitativen Studien zu CC in Deutschland wurden insgesamt neun isomorphe und vier organisationale Einflussfaktoren herausgearbeitet.

Zu den Faktoren, die Isomorphie durch Zwang auslösen können, gehören ‚institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen‘, ‚Übernahme der Strukturen des Mutterkonzerns von Seiten der Tochterfirmen‘ sowie eine ‚Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC‘.

Zu den Faktoren, die Isomorphie durch Nachahmung auslösen können, zählen ‚Best-Practice-Beispiele‘, die ‚Teilnahme an externen Ratings‘ sowie ‚Unternehmensberatungen‘.

Zu den Faktoren, die Isomorphie durch normativen Druck hervorbringen können, gehören ‚zwischenbetriebliche Kooperationen‘, ‚Mitgliedschaften in Unternehmenszirkeln‘ sowie eine ‚Norm‘, dass gesellschaftliches Engagement am Unternehmensstandort zum guten Ton gehört‘.

Als organisationale Einflussfaktoren gingen aus der Analyse der ‚Umgang mit externen Anspruchsgruppen‘, die ‚Unternehmenskultur bzw. Werte und Traditionen des Unternehmens‘, die ‚wirtschaftliche Situation des Unternehmens‘ sowie die ‚Eigentümer- und Inhaberstruktur‘ hervor.

Die Stärke der jeweiligen Einflussfaktoren konnte lediglich als Tendenz ermittelt werden. Als eher stark einflussreich können die Faktoren ‚Institutionalisierte gesellschaftliche Vorstellungen und Erwartungen‘, ‚Selbstverpflichtung des Unternehmens zu CC‘, ‚Teilnahme an externen Ratings‘, ‚zwischenbetriebliche Kooperationen‘ sowie ‚Mitgliedschaft in Unternehmenszirkeln‘ erfasst werden. Die Faktoren ‚Übernahme der Strukturen des Mutterkonzerns von Seiten der Tochterfirmen‘, ‚Best-Practice-Beispiele‘, ‚Unternehmensberatungen‘ und ‚Norm‘, dass CC am Unternehmensstandort zum guten Ton gehört‘ können als einflussreich festgehalten werden.

Als nicht oder sehr schwach einflussreich haben sich die Faktoren ‚Vorgaben der Regierung und staatliche Anforderungen‘, ‚standardisierte Management- und Evaluationssysteme‘ sowie ‚Industrie- und Handelskammern‘ erwiesen.

Entsprechend der Theorie wurde komplementär zur Herausarbeitung von isomorphen und organisationalen Einflussfaktoren eine mögliche lose gekoppelte Praxis von CC bzw. die Deutung von CC als Legitimitätsfassade anhand der ausgewählten Studien überprüft.

---

Diese Analyse zeigt im Ergebnis größtenteils lose Kopplungen zwischen dem CC-Engagement der Unternehmen auf ihrer Formalstruktur und der tatsächlichen Praxis auf der Aktivitätsstruktur. So engagieren sich nahezu alle der befragten Unternehmen der Studien als Corporate Citizen und erachten ihr Engagement als relevant und bedeutend. Intern erfolgt jedoch bei eher wenigen Unternehmen eine Definition von Zielen oder die Etablierung von Richtlinien oder Managementsystemen zum Controlling des Engagements. Ferner validiert ebenfalls nur eine Minderheit ihr Engagement. Es stellt sich heraus, dass die Evaluation des eigenen Engagements häufig als nicht relevant erachtet wird. Diese Ergebnisse sprechen für die Interpretation von CC als Legitimitätsfassade in Unternehmen in Deutschland.

Der Ansatz des Neoinstitutionalismus hat sich in dieser Arbeit als sehr fruchtbar für die Erforschung der Fragestellung erwiesen. So konnten insbesondere die isomorphen Faktoren und das Konzept der losen Kopplung aufgegriffen und überprüft werden. Daneben konnte auf organisationale Faktoren bestehender neoinstitutionalistisch geprägter Forschungsarbeiten zurückgegriffen und ebenfalls als Orientierung für diese Analyse genutzt werden. Das neoinstitutionalistische Konzept isomorpher und organisationaler Faktoren bot schließlich für diese Arbeit weiteren offenen Raum für die Herausarbeitung ergänzender Faktoren, die dann den Faktoren der Theorie zugeordnet werden konnten.

Kritisch bleibt anzumerken, dass die zur Analyse herangezogenen Studien teilweise keine Aussagen oder Einschätzungen zu isomorphen Faktoren, die in der Theorie genannt werden, erlauben.

So konnte der mögliche Einfluss der Faktoren ‚staatliche Bildungsstandards‘, ‚gemeinsames rechtliches Umfeld‘, ‚Infrastrukturen, die von monopolistischen Organisationen vorgegeben werden‘, ‚Ausweitung des Zentralstaates‘, ‚Zentralisation des Kapitals‘ und ‚Koordination von Philanthropie‘, die in der Theorie Isomorphie durch Zwang auslösen können, konnte weder durch die Analyse der Studien noch auf anderem Weg ermittelt werden.

Der mögliche Einfluss der Faktoren ‚Transfer und Fluktuation von Angestellten‘ und ‚Innovationen‘, die in der Theorie Isomorphie durch Nachahmung hervorbringen können, konnte ebenfalls weder durch die Analyse noch auf anderem Weg ermittelt werden.

Der mögliche Einfluss des Faktors ‚Aus- und Fortbildung an Hochschulen‘, der in der Theorie Isomorphie durch normativen Druck auslösen kann, konnte ebenfalls weder durch die Analyse noch auf anderem Weg ermittelt werden.

Diese nicht ermittelten Faktoren bieten Ansatzpunkte für eine mögliche, an diese Arbeit anknüpfende empirische Forschung mit neoinstitutionalistischem Ansatz, die die Faktoren explizit abfragen und analysieren kann und das Gewicht des Einflusses dieser Faktoren dadurch bestimmen kann. Darüber hinaus müssten in einer anknüpfenden empirischen Forschung auch gezielt Un-

---

ternehmensberatungen, andere Wirtschaftsverbände und die Hochschulausbildung hinsichtlich CC über die Recherche dieser Arbeit hinaus abgeklopft sowie ihr Einfluss abgefragt und analysiert werden.

Aus Sicht der angeführten Kritik wäre eine eigene empirische Untersuchung, in der der Einfluss der isomorphen und organisationalen Faktoren explizit hätte ermittelt werden können, sinnvoll gewesen. Dies wurde jedoch insbesondere aufgrund des begrenzten zeitlichen Rahmens und Umfangs dieser Arbeit sowie einer zu erwartenden geringen Rücklaufquote, analog zu den geringen Rücklaufquoten bereits existierender Studien, verworfen.

Weiterhin besteht ein ‚Definitionsproblem‘: In der Theorie besteht keine Einigkeit über den Begriff Corporate Citizenship und was unter ihn zu fassen ist. Dieses Problem erschwert in der Folge eine empirische Überprüfung. Dies zeigen die bestehenden Studien: In der Mehrheit von ihnen wird der Begriff CC entweder nicht definiert oder mit anderen Begriffen wie sozialer Verantwortung, Nachhaltigkeit oder Corporate Responsibility gleichgesetzt, ohne den Begriff für die Befragten eindeutig zu klären. Die Unternehmen können den Begriff infolgedessen kaum durchschauen. Unter Umständen ist die alle betrachteten Studien umfassende Engagementquote sogar deshalb so hoch, da jedes Unternehmen für sich festlegen kann, was CC ist.

Als Basis zukünftiger Forschungsarbeiten muss der Begriff Corporate Citizenship unbedingt eindeutig geklärt und den Befragten als Definition vorgelegt und erläutert werden. Auf diesem Weg kann weitere konsistentere Forschung ermöglicht werden, die dann im Ergebnis vergleichbar wird.

Neben einer möglichen anknüpfenden empirischen Untersuchung der Faktoren ist eine ergänzende Betrachtung der Mikroebene mit ihren Akteuren denkbar. In dieser Betrachtung könnten die Akteure, die ‚hinter‘ den Institutionen stehen, untersucht werden. Universitäten oder Beratungsfirmen würden in dieser Perspektive als „institutionelle Unternehmer“ (DiMaggio 1988) fungieren. Institutionelle Unternehmer, zu denen u. a. auch NGOs, Stiftungen oder Medien zählen, sind sehr einflussreich auf ihre organisationalen Felder und streben selbst Veränderungen bestehender Institutionen an. Institutionelle Unternehmer können nicht nur die eigenen Organisationen, sondern vor allem auch Strukturen und Prozesse in ihren organisationalen Feldern verändern, auch weil sie meist von anderen Interessengemeinschaften unterstützt werden (vgl. Beschorner 2010: 124). Als Ergebnis stünde dann eine vollständige neoinstitutionalistische Analyse von CC, die das Konzept sowohl von der Makroebene als auch von der Mikroebene her geprüft hat.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Accenture GmbH** (2012a): „Our Journey Forward. 2010-2011 Corporate Citizenship Report“. URL: <http://www.accenture.com/Microsites/corporate-citizenship-report-2012/Pages/index.aspx> [24. September 2012].
- Accenture GmbH** (2012b): „Skills to Succeed“. URL: <http://www.accenture.com/us-en/company/citizenship/Pages/skills-succeed.aspx> [24. September 2012].
- Adams, Michael** (1994): „Die Usurpation von Aktionärsbefugnissen mittels Ringverflechtung in der ‚Deutschland AG‘“. In: *Die Aktiengesellschaft* 4. Band 39. 148-158.
- Agentur Mehrwert** (2012): „Eine ganz andere Welt. Führungskräfte engagieren sich im Pflegeheim“. URL: [http://www.agentur-mehrwert.de/pdf/19-Blickwechsel\\_Fuehrungskraefte.pdf](http://www.agentur-mehrwert.de/pdf/19-Blickwechsel_Fuehrungskraefte.pdf) [27. September 2012].
- Aktive Bürgerschaft e.V.** (2012): „Bürgergesellschaft. Zahlen und Fakten“. URL: [http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/basisinformationen/zahlen\\_und\\_fakten](http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/basisinformationen/zahlen_und_fakten) [24. Juli 2012].
- Albert, Michel** (1992): *Kapitalismus kontra Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- American Chamber of Commerce in Germany e. V.**; Roland Berger Strategy Consultants GmbH (2011): „Corporate Volunteering in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Deutschland“. URL: [http://www.unternehmen-fuer-muenchen.de/fileadmin/unternehmenfuermuenchen/presse/20110502\\_Studie-AmCham/Roland\\_Berger\\_CV\\_Studie\\_AmCham\\_RBSC\\_D\\_20110502\\_1\\_.pdf](http://www.unternehmen-fuer-muenchen.de/fileadmin/unternehmenfuermuenchen/presse/20110502_Studie-AmCham/Roland_Berger_CV_Studie_AmCham_RBSC_D_20110502_1_.pdf) [16. September 2012].
- A. T. Kearny GmbH** (2012a): „A. T. Kearny's Corporate Social Responsibility“. URL: [http://www.atkearney.de/content/atkearney/atk\\_corporate\\_social\\_responsibility.php](http://www.atkearney.de/content/atkearney/atk_corporate_social_responsibility.php) [24. September 2012].
- A. T. Kearny GmbH** (2012b): „A. T. Kearneys Kunstengagement“. URL: <http://www.atkearney.de/content/atkearney/kunstengagement.php> [24. September 2012].
- Backhaus-Maul, Holger** (2006): „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 12, 2006.
- Backhaus-Maul, Holger** (2010): „Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 53-63.
- Backhaus-Maul, Holger et al.** (2010): „Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 15-49.
- Backhaus-Maul, Holger et al.** (2011): „Corporate Citizenship. Die zivilgesellschaftliche Ausprägung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland“. In: Raupp, Juliana et al. (Hg.) (2011): *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 435-449.
- Bain & Company Germany, Inc.** (2012a): „Soziale Verantwortung“. URL: <http://www.bain.de/uber-uns/soziale-verantwortung/index.aspx> [24. September 2012].

- Bain & Company Germany, Inc.** (2012b): „Experience Track: Wertvolle Erfahrungen für unsere Mitarbeiter“. URL: <http://www.bain.de/uber-uns/soziale-verantwortung/experience-track.aspx> [24. September 2012].
- Bartsch, Gabriele** (2010): „Corporate Volunteering – ein Blickwechsel mit Folgen“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 388-400.
- Becker-Ritterspach, Florian A. A.; Becker-Ritterspach, Jutta C. E.** (2006a): „Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 102-117.
- Becker-Ritterspach, Jutta C. E.; Becker-Ritterspach, Florian A. A.** (2006b): „Organisationales Feld und Gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 118-136.
- Beckert, Jens** (2006): „Wer zähmt den Kapitalismus?“. In: Beckert, Jens et al. (Hg.) (2006): *Transformationen des Kapitalismus. Festschrift für Wolfgang Streeck zum sechszigsten Geburtstag*. Frankfurt, New York: Campus Verlag. 425-442.
- Berger, Peter L; Luckmann, Thomas** (1967): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Bertelsmann Stiftung** (Hg.) (2005): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh.
- Beschorner, Thomas** (2010): „Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 111-130.
- Beyer, Jürgen** (2003): „Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus“. In: Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin (Hg.) (2003): *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt, New York: Campus Verlag. 118-146.
- Beyer, Jürgen** (2006): „Vom ‚kooperativen Kapitalismus‘ zum Finanzmarktkapitalismus – eine Ursachenanalyse“. In: Brinkmann, Ulrich et al. (Hg.) (2006): *Endspiel des Kooperativen Kapitalismus?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 35-57.
- Beyer, Jürgen** (2009): „Globalisierung und Entgrenzung – Die Auflösung der ‚Deutschland AG‘“. In: Windolf, Paul; Stichweh, Rudolf (Hg.) (2009): *Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 303-321.
- Birkhölzer, Karl** (2004): „Entwicklung und Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland. Bilanz eines Forschungsvorhabens“. In: Birkhölzer, Karl; Kistler, Ernst; Mutz, Gerd (2004): *Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 9-33.

- Booz & Company GmbH** (2012): „Corporate Social Responsibility“. URL: <http://www.booz.com/de/home/Unternehmen/CorporateSocialResponsibility> [24. September 2012].
- Bourdieu, Pierre** (1988): *Homo Academicus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Braun, Sebastian; Backhaus-Maul, Holger** (2010): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braun, Sebastian; Kukuk, Marc** (2007): „Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Kommentierter Datenbericht zum Forschungsprojekt“. URL: [http://www.for-be.de/download/WP01\\_2007.pdf](http://www.for-be.de/download/WP01_2007.pdf) [16. September 2012].
- Capgemini Deutschland Holding GmbH** (2012a): „Unser Selbstverständnis“. URL: <http://www.de.capgemini.com/capgemini/verantwortung/selbstverstaendnis/> [24. September 2012].
- Capgemini Deutschland Holding GmbH** (2012b): „Unser Platz in der Gesellschaft“. URL: <http://www.de.capgemini.com/capgemini/verantwortung/gesellschaft/> [24. September 2012].
- Carroll, Archie B.** (1998): „The Four Faces of Corporate Citizenship“. In: *Business and Society Review* 100, 1. 1-7.
- Carroll, Archie B.** (1991): „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders“. In: *Business Horizons* 34, 4. 39-48.
- CCCD - Centrum für Corporate Citizenship Deutschland** (Hg.) (2007): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD*. Berlin.
- CCCD - Centrum für Corporate Citizenship Deutschland** (Hg.) (2008): *Corporate Responsibility in der akademischen Lehre. Systematische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum*. Berlin.
- Crane, Andrew; Matten, Dirk; Moon, Jeremy** (2008): *Corporations and Citizenship*. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.
- Curbach, Janina** (2009): *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** (2012): „Gesellschaftliches Engagement“. URL: [http://www.deloitte.com/view/de\\_DE/de/uber-uns/corporate-responsibility/gesellschaft/index.htm](http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/uber-uns/corporate-responsibility/gesellschaft/index.htm) [24. September 2012].
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.** (2012): „IHK-Finder“. URL: <http://www.dihk.de/ihk-finder> [24. September 2012].
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband; impulse** (Hg.) (2005): *MIND-04 – Mittelstand in Deutschland*. Köln, Frankfurt am Main: Gruner + Jahr AG & Co KG, Wirtschaftspresse Köln.
- DiMaggio, Paul J.** (1988): „Interest and Agency in Institutional Theory“. In: Zucker, Lynne G. (Hg.) (1988): *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger Publishing Company. 3-22.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W.** (1983): „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“. In: *American Sociological Review* 48, 147-160.

- DiMaggio**, Paul J.; Powell, Walter W. (1991): „Introduction“. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press. 1-40.
- DQS GmbH Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen** (2012): „SA8000“. URL: <https://de.dqs-ul.com/zertifizierung/soziale-verantwortung/sa8000.html> [21. September 2012].
- Durkheim**, Emile (1999): *Die Regeln der soziologischen Methode*. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- EMAS Eco-Management and Audit Scheme** (2012): „Was ist EMAS?“. URL: <http://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/> [23. September 2012].
- Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages** „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): *Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Deutscher Bundestag, Drucksache 14/8900, 14. Wahlperiode. Berlin.
- Etzioni**, Amitai (1973): „The Third Sector and Domestic Missions“. In: *Public Administration Review* 33, 4. 314-323.
- Europäische Kommission** (2001): Grünbuch . Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- European Foundation for Quality Management (EFQM)** (2012): „The EFQM Excellence Model“. URL: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx> [23. September 2012].
- Fabisch**, Nicole (2008): „Sponsoring“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 209-215.
- Fifka**, Matthias S. (2011): *Corporate Citizenship in Deutschland und den USA. Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potential eines transatlantischen Transfers*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Forsa** (2005): *Corporate Social Responsibility in Deutschland. Bericht im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft*. Berlin.
- Friedman**, Milton (1970): „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“. In: *The New York Times Magazine*. 13. September 1970, 122-126.
- Fuchs-Heinritz**, Werner et al. (Hg.) (2011): *Lexikon zur Soziologie*. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gabler Verlag** (2010a): „Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort Corporate Governance“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-governance.html> [24. September 2012].
- Gabler Verlag** (Hg.) (2010b): „Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort Corporate Philanthropy“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/18119/corporate-philanthropy-v6.html> [17. Juli 2012].
- Gabler Verlag** (Hg.) (2010c): „Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort Corporate Social Responsibility“. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html> [27. September 2012].
- Hasse**, Raimund; Krücken, Georg (2005): *Neo-Institutionalismus. Mit einem Vorwort von John Meyer*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Bielefeld: transcript Verlag.
- Heidbrink**, Ludger (2008): „Wie moralisch sind Unternehmen?“. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 31, 2008. 3-6.

- Hellmann, Kai-Uwe** (2006): „Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 75-88.
- Heuberger, Frank; Oppen, Maria; Reimer, Sabine** (2004): „Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu ‚Corporate Citizenship‘ in Deutschland“ In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) (2004): *betrifft: Bürgergesellschaft*, 12. Bonn.
- Hiß, Stefanie** (2006): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt am Main u.a.: Campus Verlag.
- Höpner, Martin** (2004): „Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang“. In: Czada, Roland; Zintl, Reinhard (Hg.) (2004): *Politik und Markt. PVS-Sonderheft* 34, 300-324.
- IHK Bonn/Rhein-Sieg** (2012): „Unternehmer engagieren sich für ihre Region“. URL: [http://www.ihk-bonn.de/index.php?id=484&no\\_cache=1&L=0%2F%2Fassets%2F...2Fph...ect.php%3Freflect\\_base%3D&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=425&cHash=7f0245ee88799177b5865768e1e83b0e](http://www.ihk-bonn.de/index.php?id=484&no_cache=1&L=0%2F%2Fassets%2F...2Fph...ect.php%3Freflect_base%3D&tx_ttnews%5Btt_news%5D=425&cHash=7f0245ee88799177b5865768e1e83b0e) [24. September 2012].
- IHK Ostbrandenburg** (2012): „Initiative Ehrbarer Kaufmann“. URL: [http://www.initiative-ek.de/html/17918-Der\\_Ehrbare\\_Kaufmann\\_lebt/rstop/1](http://www.initiative-ek.de/html/17918-Der_Ehrbare_Kaufmann_lebt/rstop/1) [24. September 2012].
- Krüger, Norbert** (2008): „Lokale Bündnisse“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 307-320.
- Lamla, Jörn** (2008): „Varianten konsumzentrierter Kritik. Wie sollen Verbraucher an der Institutionalisierung einer ökologisch und sozial verantwortungsvollen Wirtschaft mitwirken?“ In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2008): *Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 201-218.
- Lang, Susanne** (2009): „Corporate Citizenship: Zwischen Bürgergesellschaft und Wirtschaft“. URL: [FWS\\_2\\_09\\_Lang-3.pdf](http://www.fws.uni-stuttgart.de/fws_2_09_Lang-3.pdf) [9. Oktober 2012].
- Lunau, York** (2008): „Erwartungen der Bürger an Unternehmen“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 477-482.
- Lünen-donk GmbH - Gesellschaft für Information und Kommunikation** (2012): „Lünen-donk-Liste 2012. Führende Management-/ Unternehmensberatungen in Deutschland“. URL: <http://lunen-donk-shop.de/Luenendonk-Listen/Luenendonk-Liste-2012-Fuehrende-Management-Unternehmensberatungen-in-Deutschland.html> [24. September 2012].
- Maaß, Frank** (2005): „Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen – Eine Untersuchung der Erscheinungsformen und Determinanten von Kooperationen im zivilgesellschaftlichen Bereich“. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.) (2005): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 67-129.
- Maaß, Frank** (2010): „Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand“. In: Braun, Sebastian (Hg.) (2010): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 260-271.
- Maaß, Frank; Clemens, Reinhard** (2002): „Corporate Citizenship – Das Unternehmen als ‚guter Bürger‘“. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.) (2002): *Schriften zur Mittelstandsforschung* 94. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- March, James G.** (1994): *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York u.a.: Free Press.

- March**, James G.; Olsen, Johan P. (1989): *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York u.a.: Free Press.
- March**, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York u.a.: Wiley.
- MASTER AND MORE** (2012): Master Sustainable Management & CSR – Infos zum Masterstudium“. URL: <http://www.master-and-more.de/master-sustainable-management-und-csr.html> [21. September 2012].
- Matten**, Dirk; Crane, Andrew (2005): „Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization“. In: *Academy of Management Review* 30, 1. 166-179.
- Maurer**, Andrea; Schmid, Michael (Hg.) (2002): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisationen, Moral und Vertrauen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG)** (2006): „Deutschland AG weiter in Auflösung“. URL: <http://www.mpg.de/517358/pressemitteilung20060705> [22. Juli 2012].
- Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG)** (2012): „Deutschland AG in Auflösung“. URL: <http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/d-ag.asp> [22. Juli 2012].
- Mecking**, Christoph (2010): „Corporate Giving: Unternehmensspende, Sponsoring und insbesondere Unternehmensstiftung“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 371-387.
- Mense-Petermann**, Ursula (2006): „Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 62-74.
- Meyer**, John (2005): „Vorwort“. In: Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2005): *Neo-Institutionalismus. Mit einem Vorwort von John Meyer*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Bielefeld: transcript Verlag. 5-12.
- Meyer**, John W. et al. (1994): „Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account“. In: Scott, Richard W.; Meyer, John W. (Hg.) (1994): *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. 9-27.
- Meyer**, John W.; Jepperson, Ronald L. (2000): „The ‚Actors‘ of Modern Society: The Cultural Constitution of Social Agency“. In: *Sociological Theory* 18, 100-120.
- Meyer**, John W.; Rowan, Brian (1977): „Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony“. In: *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- Meyer**, John W.; Rowan, Brian (1991): „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press. 41-62.
- Mutz**, Gerd (2008): „Corporate Volunteering I“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 241-249.
- Nährlich**, Stefan; Hellmann, Bernadette (2008): „Bürgerstiftungen“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 231-239.
- Oliver Wyman GmbH** (2012a): „Gesellschaft“. URL: <http://www.oliverwyman.de/8.htm> [24. September 2012].

- Oliver Wyman GmbH** (2012b): „Non-Profit Fellowships“. URL: <http://www.oliverwyman.de/1572.htm> [24. September 2012].
- Parsons, Talcott** (1956): „Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I“. In: *Administrative Science Quarterly* 1, 63-85, 225-239.
- Pinkepank, Thorsten; Nguyen, Nadine-Lan** (2008): „Community Roundtable“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 299-305.
- Polterauer, Judith** (2010): „Unternehmensengagements als ‚Corporate Citizen‘. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland.“ In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 203-239.
- Polterauer, Judith; Nährlich, Stefan** (2010): „Corporate Citizenship: Funktion und gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmensengagement in der Bürgergesellschaft“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 561-587.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC)** (Hg.) (2012): *Corporate Citizenship – Was tun deutsche Großunternehmen?*. Frankfurt am Main.
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH** (2012): „Unsere Corporate Responsibility“. URL: <http://www.rolandberger.de/unternehmen/verantwortung/> [24. September 2012].
- Rudolph, Brigitte** (2004): „Neue Kooperationsbeziehungen zwischen dem Dritten und dem Ersten Sektor – Wege zu nachhaltigen zivilgesellschaftlichen Partnerschaften?“. In: Birkhölzer, Karl; Kistler, Ernst; Mutz, Gerd (Hg.) (2004): *Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 35-97.
- Scott, W. Richard** (1994): „Conceptualizing Organisational Fields. Linking Organizations and Societal Systems“. In: Derlien, Hans-Ulrich et al. (Hg.) (1994): *Systemrationalität und Partialinteresse*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 203-222.
- Scott, W. Richard** (2001): *Institutions and Organizations*. Second Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Scott, W. Richard; Meyer, John W.** (1991): „The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence“. In: Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press. 108-140.
- Seitz, Bernhard** (2002): „Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft. Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich“. In: Wieland, Josef; Conradi, Walter (Hg.) (2002): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg: Metropolis Verlag. 23-195.
- Senge, Konstanze** (2006): „Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 35-47.
- Senge, Konstanze** (2011): *Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe** (Hg.) (2006a): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (2006b):** „Einleitung“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 7-31.
- Speth, Rudolf (2010):** „Corporate Citizenship als strategische Partnerschaften, Lobbying und Regierungsbeziehungen“. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hg.) (2010): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 339-352.
- Strachwitz, Rupert Graf; Reimer, Sabine (2008):** „Stiftungen“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 217-230.
- Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin (Hg.) (2003a):** *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin (2003b):** „Einleitung: Alle Macht dem Markt?“. In: Dies. (Hg.) (2003): *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt, New York: Campus Verlag. 11-59.
- Suchman, Mark C. (1995):** „Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches“. In: *Academy of Management Review* 20, 571-610.
- Süß, Stefan (2008):** „Soziologischer Neoinstitutionalismus. Aussagen, Anwendungsbereiche, Kritik“. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 37, 63-68.
- Tacke, Veronika (2006):** „Rationalität im Neo-Institutionalismus“. In: Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 89-101.
- The Boston Consulting Group GmbH (2012a):** „Gesellschaftliches Engagement“. URL: [http://www.bcg.de/bcg\\_deutschland/gesellschaftliches\\_engagement/default.aspx](http://www.bcg.de/bcg_deutschland/gesellschaftliches_engagement/default.aspx) [24. September 2012].
- The Boston Consulting Group GmbH (2012b):** „Business@School“. URL: [http://www.bcg.de/bcg\\_deutschland/gesellschaftliches\\_engagement/projekte/business\\_school.aspx](http://www.bcg.de/bcg_deutschland/gesellschaftliches_engagement/projekte/business_school.aspx) [24. September 2012].
- United Nations Global Compact (2012):** „Der Global Compact“. URL: <http://www.unglobalcompact.org/languages/german/index.html> [30. September 2012].
- Universität Rostock (2012):** „Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) - Unternehmen in der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft“. URL: <http://www.weiterbildung.uni-rostock.de/zertifikatskurse/marketing-und-management/corporate-social-responsibility-csr-und-corporate-citizenship-cc-unternehmen-in-der-verantwortung-fuer-umwelt-und-gesellschaft/> [21. September 2012].
- UPJ e. V. (2012):** „Diplom-/Doktorarbeiten“. URL: <http://www.upj.de/Diplom-Doktorarbeiten.37.0.html> [21. September 2012].
- Walgenbach, Peter; Meyer, Renate (2008):** *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Weber, Max (1972):** *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5., revidierte Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Weber, Max (1985):** „Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft“. In: Weber, Max (1985): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag. 475-488.

- Wedell**, Michael (2008): „Lobbying-Politikkontakte“. In: Habisch, André et al. (Hg.) (2008): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 321-328.
- Westebbe**, Achim; Logan, David (1995): *Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Windolf**, Paul (2002): „Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus“. In: Allmendinger, Jutta; Hinz, Thomas (Hg.) (2002): *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 414-442.
- World Economic Forum** (2012): „Corporate Global Citizenship“. URL: <http://www.weforum.org/issues/corporate-global-citizenship> [30. September 2012].
- xStudy SE** (2012): „Studiengänge in Deutschland“. URL: <http://studieren.de/studiengangliste.0.html> [21. September 2012].
- Zucker**, Lynne G. (1977): „The Role of Institutionalization in Cultural Persistence“. In: *American Sociological Review* 42, 726-743.
- Zucker**, Lynne G. (1988): „Where do Institutional Patterns Come From? Organizations as Actors in Social Systems“. In: Zucker, Lynne G. (Hg.) (1988): *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company. 23-49.