

Nachhaltigkeit organisieren – Zur Respezifikation von Nachhaltigkeit durch verschiedene Organisationsformen

Dzifa Ametowobla, Nadine Arnold, Cristina Besio

1. Einleitung

Nachhaltigkeit fassen wir als einen zentralen Wert, der gesellschaftliche Wunschvorstellungen transportiert, aber kaum eindeutige und unumstrittene Handlungsanweisungen gibt, wie diese konkret zu realisieren sind (vgl. auch Wendt, in diesem Band). Die Bedeutung von Nachhaltigkeit wird folglich nicht nur in Wertedebatten geprägt, sondern hängt auch damit zusammen, wie verschiedene Interpretationen des Begriffs in konkreten sozialen Kontexten praktisch angewandt werden.

Organisationen sind wichtige Akteure, die Nachhaltigkeit mitdefinieren. Erstens, sie tragen aktiv dazu bei, Standards und Managementprozeduren der Nachhaltigkeit festzulegen. Sie beraten Politik und andere Organisationen, sie treten in den Medien auf, werben für ihre »best practices« usw. Mit all diesen Tätigkeiten »respezifizieren« sie den Wert der Nachhaltigkeit auf der Diskursebene. Zweitens, Organisationen definieren Nachhaltigkeit mit ihren konkreten alltäglichen Praktiken und schreiben ihre »Respezifikationen« in ihre Strukturen hinein. Die unterschiedlichen Ideen von Nachhaltigkeit (Adloff und Neckel 2019), die in Organisationen vorhanden sind, finden somit nicht nur in Diskursen und Symbolen, sondern auch in Praktiken und Strukturen Ausdruck.

In diesem Beitrag fokussieren wir beide Aspekte und untersuchen, inwiefern Wirtschaftsorganisationen das Potential haben, den Wert der Nachhaltigkeit so zu respezifizieren, dass dadurch tiefgreifende Veränderungen wirtschaftlicher Praktiken angestoßen werden. Dabei kann Nachhaltigkeit entweder im Rahmen herkömmlicher Organisationsformen durch spezifische Strukturen gemanagt oder im Rahmen alternativer Organisationsformen behandelt werden. Um eine vergleichende Behandlung unterschiedlicher Organisationsformen aus organisationssoziologischer Perspektive zu liefern, werden wir zunächst den Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Organisation ausleuchten (2). Danach fokussieren wir ausgewählte alternative Formen der Organisation von Nachhal-

tigkeit (Standardisierungsorganisationen, Plattformen, Genossenschaften und Sozialunternehmen), die eine wichtige Rolle bei der Übersetzung dieses Wertes haben, und zeigen ihre Chancen und Risiken im Hinblick auf die Konkretisierung des Wertes (3). Schließlich diskutieren wir die Organisationsformen vergleichend (4) und ziehen ein kurzes Fazit (5).

2. Nachhaltigkeit und Organisation

Wir fassen »Nachhaltigkeit« als Wert auf. Werte werden seit dem 18. Jahrhundert als Präferenzen definiert, die allgemein akzeptiert sind (Luhmann 1996). Werte verweisen auf das, was als gut und wünschenswert gilt, aber sie sind zu abstrakt, um konkrete Handlungsanweisungen anzubieten, und können nicht als Entscheidungskriterien dienen (Luhmann 1997: S. 800; Luhmann 1996: S. 65). Diese Eigenschaften charakterisieren auch »Nachhaltigkeit« als Wert.

Nachhaltigkeit wird unterschiedlich definiert. Es wird jedoch einheitlich betont, dass es darum geht, in der Gegenwart so zu handeln, dass zukünftige Existenzgrundlagen nicht zerstört werden. Mit der Idee der Nachhaltigkeit ist eine Nutzung von Ressourcen gemeint, die diese nicht erschöpft, sondern so anwendet, dass Ressourcenbestände bestehen bleiben. Der Begriff der Nachhaltigkeit umfasst somit zugleich Verantwortungsübernahme für heute Lebende, wie für zukünftige Generationen (Grunwald und Kopfmüller 2006: S. 27-33).

Wie alle Werte gibt Nachhaltigkeit kaum Handlungshinweise, so dass unterschiedliche Projekte im Namen der Nachhaltigkeit initiiert werden. Nachhaltigkeit funktioniert folglich als »regulative Idee« (Homann 1996: S. 34-37), die Handlungsspielräume eingrenzen kann, aber nicht eng mit konkreten Programmen und Objekten verbunden ist. Dieser Sachverhalt ist durch das sog. Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit verkompliziert, demzufolge Nachhaltigkeit drei gleichrangige Dimensionen umfasst: die ökologische, die ökonomische und die soziale Dimension. Dabei ist die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit vergleichsweise wenig entwickelt und hat von Soziolog*innen erst vor kurzem gezielte Aufmerksamkeit erfahren (z.B. Grundmann 2016). Alle drei Säulen gelten jedoch als notwendig für eine dauerhafte Sicherung menschlicher Existenzgrundlagen.

Als mächtige Akteure der modernen Gesellschaft definieren Organisationen mit, was unter nachhaltigem Handeln verstanden wird. Organisationen aus dem Sozial- und Umweltbereich übernehmen für diesen Definitionsprozess eine wichtige Aufgabe. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns jedoch auf Organisationen aus dem Wirtschaftsbereich, gerade weil in einer kapitalistischen Ökonomie das Prinzip der Nachhaltigkeit schwer umzusetzen ist. Wir betrachten somit Organisationen, die im ökonomischen Bereich operieren und in der Bereitstellung und im Handel von Produkten und Dienstleistungen, die zum Kauf angeboten werden, tä-

tig sind. Uns interessiert, wie solche Organisationen den Wert der Nachhaltigkeit unter der Bedingung des kapitalistischen Wirtschaftens respezifizieren.

Theoretisch gehen wir davon aus, dass Wirtschaftsorganisationen als autonome Systeme (Luhmann 2000) nicht von externen Kräften determiniert sind. Jedoch sind Wirtschaftsorganisationen nicht von der Gesellschaft abgeschottet, sondern operieren in einer sozialen Umwelt, die zahlreiche Erwartungen an sie richtet (Luhmann 2000; Besio und Meyer 2015). In erster Linie müssen sie ökonomisch rentabel sein, aber sie müssen auch Gesetze berücksichtigen, sich mit technologischen Innovationen auseinandersetzen usw. Nachhaltigkeit gehört zu den Erwartungen, die heute vor allem in westlichen Ländern an Organisationen gestellt werden. Die Organisationen können solche Erwartungen schwer ignorieren, aber sie übernehmen sie nicht ungebrochen, sondern interpretieren und reformulieren sie kontinuierlich im Einklang mit ihren internen Logiken (Besio 2014; Besio und Meyer 2015). In manchen Fällen werden gesellschaftliche Wertvorstellungen dadurch gestärkt, in anderen hingegen werden Werte dabei ihrer ursprünglichen Bedeutung entkleidet.

Das Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit enthält in sich verschiedene Erwartungen, die zu Widersprüchen führen können. Zudem muss Nachhaltigkeit in Unternehmen mit Zielen der Effizienz und der Gewinnmaximierung vereinbar sein. Bei der Respezifikation des Werts der Nachhaltigkeit müssen Organisationen also mehreren Logiken gleichzeitig gerecht werden. Organisationen verfügen aber über zahlreiche Lösungen, um mit heterogenen Logiken umzugehen (Besio und Meyer 2015). Eine Strategie ist etwa die von Brunsson (1989) beschriebene »Organization of Hypocrisy«: einige Erwartungen werden nur in der externen Darstellung angesprochen, während die konkrete Arbeit andere erfüllt. Als Resultat davon betreiben Organisationen Nachhaltigkeit primär auf symbolischer Ebene. Zudem können Organisationen ihre Unterteilung in Abteilungen nutzen, um disparate Ziele gleichzeitig zu verfolgen. Nachhaltigkeit kann auch etwa in Ökoeffizienz übersetzt werden, wenn ökonomisch vorteilhafte Kosteneinsparungen im Vordergrund stehen. Oder soziale Nachhaltigkeit führt im Zuge ihrer Übersetzung zu einer organisationalen Rationalisierung (Arnold 2019b).

Als alternative Organisationsformen zu Unternehmen, die eine Chance haben, Nachhaltigkeit in der Wirtschaft durchzusetzen, wählen wir Standardisierungsorganisationen, Plattformen, Genossenschaften und Sozialunternehmen. Während Standardisierungsorganisationen Nachhaltigkeit respezifizieren, indem sie Nachhaltigkeitsmodelle für andere Organisationen entwickeln, werden die anderen drei behandelten Organisationsformen in der öffentlichen Wahrnehmung explizit mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht, weshalb ihre Interpretationen des Nachhaltigkeits-Werts in besonderem Maß beobachtet werden können.

3. Alternative Organisationsformen der Nachhaltigkeit

Wir präsentieren die vier alternativen Organisationsformen im Hinblick auf ihre Eigenschaften, Chancen und Risiken und untermauern mit Beispielen. Die gewählte Reihenfolge spiegelt wider, wie zentral der Wert der Nachhaltigkeit für die vorgestellte Organisationsform ist. Nachhaltigkeit kann eines von vielen Betätigungsfeldern einer Organisation darstellen, optional integriert werden oder im Kern angelegt sein. Wir präsentieren diese Fälle zuerst nacheinander und diskutieren sie danach vergleichend.

3.1 Standardisierungsorganisationen

BEISPIEL: Die weltweit bekannteste Standardisierungsorganisation ist die *International Standardization Organization* (ISO), die sich mit ihrer Standardreihe ISO 14000 zu Umweltmanagement, dem Leitfaden für gesellschaftliche Entwicklung (ISO 26000) und dem Standard für nachhaltigen und rückverfolgbaren Kakao (ISO 34101) auch der Standardisierung von Nachhaltigkeit annimmt. Es gibt jedoch eine Vielzahl von Standardisierungsorganisationen, die sich ausschließlich mit der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstandards befassen. Zu den bekanntesten und in der Literatur am meisten diskutierten Standards gehören Fairtrade und Bio-Standards. Während der Fairtrade-Standard von einer einzigen Standardisierungsorganisation entwickelt wird (*Fairtrade International*), bieten verschiedenen Organisationen Standards zur biologischen Produktion an (Dombrowski 2019).

EIGENSCHAFTEN: Standardisierungsorganisationen entwickeln freiwillige Regeln, die anderen Organisationen zur Umsetzung angeboten werden (z.B. Brunsson und Jacobsson 2000). Nachdem Standards zuerst zur technischen Uniformierung und später für die Durchsetzung von Qualitätsmanagementprozessen entwickelt wurden, haben Organisationen in den 1990er Jahren begonnen, Nachhaltigkeitsstandards zu entwickeln, die sich auf die Durchsetzung von nachhaltigen Qualitäten und Prozessen konzentrieren (Arnold 2019a).

Standardisierungsorganisationen operieren gewöhnlich ohne Gewinnorientierung und als Intermediäre, die Güter und Dienstleistungen weder produzieren noch kaufen (Arnold und Hasse 2016). Indem sie jedoch den Wert der Nachhaltigkeit in Standards übersetzen, die dann von konventionellen Wirtschaftsorganisationen umgesetzt werden, tragen sie Nachhaltigkeit in die Wirtschaftswelt. Wenn Wirtschaftsorganisationen die Standards befolgen, erhalten sie gewöhnlich die Möglichkeit, ihre Produkte und Dienstleistungen mit einem entsprechenden, visuellen Symbol auszuzeichnen und sie damit als nachhaltig zu qualifizieren. Weil Standardisierungsorganisationen gezielt versuchen Nachhaltigkeitsvorstellungen in die Wirtschaftswelt einzubringen, werden sie als Treiber der diagnostizierten Moralisierung von Märkten ausgewiesen (Arnold 2019b; Wiegand 2018).

CHANCEN: Standardisierungsorganisationen leisten durch die Standardsetzung eine Übersetzungsarbeit, die es Wirtschaftsorganisationen ermöglicht, den abstrakten Wert – Nachhaltigkeit – in ihren Arbeitsalltag einzugliedern (Arnold 2019b). Zudem erhalten die Anwender, die Möglichkeit, ihr nachhaltiges Wirtschaften mittels reputationsfördernder Zertifikate auszuweisen.

Bei ihren potentiellen Anwendern stoßen Standards aufgrund ihrer Freiwilligkeit auf positive Resonanz. Weil sie lediglich zur Umsetzung angeboten werden, müssen Standardisierungsorganisationen die Anwender von der Notwendigkeit und Nützlichkeit überzeugen. Dazu werden Standards oft im Rahmen von Multi-Stakeholder-Prozessen definiert, bei denen Interessen und Ideen von relevanten Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik oder eben auch der Wirtschaftswelt berücksichtigt werden sollen (für einen Überblick siehe Bakker et al. 2019).

Die Freiwilligkeit birgt zudem die Chance, dass Standardisierungsorganisationen vergleichsweise rasch neue Themen aufgreifen und diese an Wirtschaftsorganisationen herantragen können. So entsteht diese Organisationsform auch aus sozialen Bewegungen, um Forderungen nach ökologischeren und gerechteren Produktionsbedingungen erstmals durchzusetzen und zu praktizieren (Cheyns 2011). Dabei können Nachhaltigkeitsstandards eine Vorbildrolle einnehmen, die dazu motiviert, rechtlich verbindliche Regeln zugunsten von Nachhaltigkeit zu bestimmen.

RISIKEN: Es lassen sich zwei Hauptrisiken identifizieren, die sich einerseits auf die Entwicklung und andererseits auf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstandards beziehen. Bei der Entwicklung besteht die Gefahr, dass die Interessen der beteiligten Akteure ungleich berücksichtigt werden. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, inwiefern sich Interessen und Vorstellungen von Organisationen aus der Zivilgesellschaft oder aber von marginalisierten Gruppen aus dem globalen Süden gegenüber mächtigen Wirtschaftsorganisationen durchsetzen können (Cheyns 2011). Werden die Stimmen aus dem globalen Süden oder der Zivilgesellschaft übertönt, wird der Vorwurf laut, dass Wirtschaftsorganisationen Standards als Fassade nutzen und Nachhaltigkeit nur symbolisch betreiben. In der Standardsetzung besteht zudem die Gefahr, dass ökologische gegenüber sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit priorisiert werden, da sich diese vergleichsweise einfach quantifizieren und damit in überprüfbare Regeln übersetzen lassen (Arnold und Hasse 2016).

Im Hinblick auf die Umsetzung dominiert das Risiko, dass Standards nicht die erwünschten Effekte erzielen. Dies ist in zweierlei Hinsicht möglich. Einerseits können Wirtschaftsorganisationen die Standards nur oberflächlich umsetzen und ihre eigentlichen Praktiken von den auferlegten Regeln entkoppeln (z.B. Giuliani et al. 2017). Angesichts von zunehmend ausgeklügelten Kontroll- und Auditmechanismen ist eine derartige Entkopplung jedoch schwieriger geworden. So besteht,

andererseits, vor allem auch das Risiko, dass die Standards – trotz einer konformen Umsetzung – nicht die erwünschten Wirkungen erzielen (Wijen 2014).

3.2 Plattformen

BEISPIEL: Die noch relativ neuen Plattformen können verschiedene Orientierungen verfolgen. Ein Beispiel für eine Plattform, die sich der Nachhaltigkeit verschrieben hat, ist iFixit. iFixit versucht zur Reduktion von Elektronikschrott beizutragen, indem sie Teilnehmer*innen dabei unterstützt, elektronische Geräte zu reparieren, statt sie wegzuworfen. Dazu bestrebt iFixit eine Plattform, auf der die Teilnehmer*innen kostenlos detaillierte Anleitungen zur Reparatur ihres eigenen Smartphones, Tablets oder Laptops ansehen, sich über die Reparatur der Geräte austauschen und Ersatzteile und Werkzeuge für diesen Zweck kaufen können. Mitarbeiter*innen des Plattformorganisations produzieren Videos, in denen neu erschienene Elektronikprodukte zerlegt und ihre Komponenten analysiert werden, und verwalten die Plattform, die neben den Anleitungen auch Informationen zum Thema Elektronikschrott enthält und zum Aktivismus aufruft (iFixit 2020). Der Hauptteil der Aktivitäten wird aber von den Teilnehmer*innen bestritten, welche Reparaturanleitungen erstellen, Fragen beantworten und die Informationen übersetzen. iFixit unterstützt die Entwicklung einer Kreislaufwirtschaft von elektronischen Geräten, die auf einer frei verfügbaren geteilten Wissensbasis und gegenseitiger Hilfe der Nutzer*innen basiert (Acquier und Carbone 2018).

EIGENSCHAFTEN: Plattformen sind sozio-technische Infrastrukturen, über die Austausch- und Kollaborationsprozesse im Internet mithilfe digitaler Technologien koordiniert werden. Sie schaffen und stabilisieren Verbindungen zwischen ihren Teilnehmer*innen und sind darauf ausgerichtet, die entstehenden Netzwerkeffekte zu vergrößern und zu lenken (Langley und Leyshon 2017). Auf Plattformen bilden sich stark technikvermittelte soziale Kontexte aus, in denen eigene Regeln der Interaktion und Bewertung entstehen können. Plattformen, die in der Produktion und Verbreitung von Gütern oder Dienstleistungen aktiv sind, werden häufig auch als digitale Marktplätze bezeichnet. In einzelnen Wirtschaftsbereichen etablieren sie sich als Alternative zu traditionellen Organisationen (Kenney und Zysman 2016). Durch ihre Verbreitung entstehen neue ökonomische Praktiken (Kirchner und Schüssler 2019), in denen formale Organisationen scheinbar kaum eine Rolle spielen: Privatpersonen verkaufen oder verleihen eigene Güter an Fremde, kooperieren selbstbestimmt mit Unbekannten in Produktionsprozessen, verkaufen ihre Arbeitskraft oder bieten Dienstleistungen an, zu deren Herstellung sie private Ressourcen verwenden und damit die Anzahl der Vermittlungsebenen im Vergleich zur traditionellen Ökonomie reduzieren (Langley und Leyshon 2017).

Plattformen werden oft als zentrales Element einer »Sharing Economy« betrachtet, in der wirtschaftliche Praktiken sich stärker an (unter anderem) Nach-

haltigkeit orientieren sollen als in klassischen ökonomischen Modellen (Schor und Fitzmaurice 2015). Viele adressieren in ihren Aktivitäten auch selbst Dimensionen von Nachhaltigkeit und versprechen, Austauschprozesse so zu organisieren, dass durch Handel, Konsum oder Produktion neben ökonomischen Zielen auch soziale, politische oder ökologische Ziele erreicht werden (Frenken und Schor 2017). Wie nachhaltiges Handeln auf Plattformen ausgestaltet wird, ist von hoher Bedeutung für die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept der Nachhaltigkeit, da die »Sharing Economy« als wichtiger Teil eines nachhaltigen Wirtschaftens diskutiert wird (Schor 2014).

Plattformen entstehen in der Regel um eine fokale Organisation herum, welche die sozio-technische Infrastruktur bereitstellt, betreibt und die Ausbreitung der Plattform fördert. Solche Plattformorganisatoren können klassische Unternehmen sein, die von den Austauschprozessen finanziell profitieren (Kirchner und Beyer 2016: 329), aber auch Vereine, Genossenschaften oder andere traditionell nicht primär ökonomisch orientierte Organisationen (Scholz 2017). Plattformorganisatoren versuchen die Praktiken auf der Plattform so zu gestalten, dass sie ihren Zielen dienlich sind. Einerseits beeinflussen sie dazu ihre Umwelt, um (im Sinne der Plattformorganisation) förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen und Teilnehmer*innen zu rekrutieren (z.B. Mair und Reischauer 2017). Andererseits strukturieren sie die Interaktionen innerhalb der sozialen Kontexte durch die Gestaltung von Technik und Benutzungsregeln vor (Kirchner und Schüssler 2019). Wie Nachhaltigkeit in den Praktiken auf der Plattform ausdefiniert wird, hängt dadurch sehr stark von den Plattformorganisatoren ab.

CHANCEN: Plattformen helfen Individuen und/oder Organisationen dabei, auf der Suche nach Partner*innen für bestimmte Formen des Austauschs oder der Kooperation zeitliche und räumliche Entfernungen zu überbrücken. Gleichzeitig reduzieren sie die Unsicherheit bei der Interaktion zwischen Unbekannten (Kirchner und Beyer 2016). Akteure, die beim wirtschaftlichen Handeln soziale, politische oder ökologische Ziele höher gewichten als monetäre, können über Plattformen Gleichgesinnte finden und die Interaktionen mit ihnen koordinieren. So entsteht das Potential, dass an Nachhaltigkeit interessierte, aber lokal isolierte Akteure Plattformen zur Mobilisierung einer kritischen Masse und als Spielwiese für die Entwicklung neuer ökonomischer Praktiken nutzen.

Um die Potentiale der Plattformen nutzen und die internen Definitionen nachhaltigen Wirtschaftens über lokale Kontexte hinaus verbreiten und weiterentwickeln zu können, müssen Plattformorganisatoren jedoch nicht nur Teilnehmer*innen für ihre Praktiken anwerben, sondern die Plattform als Kontext mit alternativer Werteordnung stabilisieren (Bauwens und Pantazis 2018).

Die Bedeutung der fokalen Organisation für die Frage der Nachhaltigkeit zeigt sich deutlich in den Debatten um gemeinschaftlichen Konsum (»Sharing Economy«) und gemeinschaftliche Produktion (»Peer Production«). Chancen liegen vor

allem in der Kombination von Plattformen mit traditionell weniger stark profitorientierten Organisationen, wie z. B. Genossenschaften (Scholz 2017). Durch Plattformen ermöglichter gemeinschaftlicher Konsum wurde bei seinem Aufkommen als ein Mittel zur Steigerung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit des Wirtschaftens betrachtet (Schor 2014: S. 1). Bei dieser Form des Konsums werden materielle Güter temporär oder dauerhaft zur Nutzung an Fremde weitergegeben. Die Plattform stellt die Verbindung zwischen den Parteien her. Durch gemeinschaftlichen Konsum können solche Güter über längere Zeiträume und/oder häufiger genutzt werden, wodurch die zur Produktion der Güter genutzten Ressourcen effizienter ausgenutzt werden.

Plattformen bringen häufig individuelle Produzent*innen und Konsument*innen zusammen, ohne dass diese einander als Mitglieder von Organisationen wahrnehmen. Dadurch rücken die ökonomischen Interaktionen an den Privatbereich heran, in welchem die Individuen häufig andere Schwerpunkte bei der Balance zwischen verschiedenen Werteordnungen setzen als bei der Interaktion mit und in Organisationen. So können neue persönliche Beziehungen entstehen und über die Mechanismen stabilisiert werden, die Plattformen nutzen, um die für den Austausch notwendige Erwartungssicherheit aufzubauen (Peuckert und Pentzien 2018). Solche Beziehungen können wirtschaftliche Praktiken unterstützen, in denen die Interessen des Gegenübers und/oder der Gemeinschaft höher gewichtet werden als in traditionellen Formen des ökonomischen Austauschs.

Im Bereich der gemeinschaftlichen Produktion können Plattformen Unternehmen als Vermittler ersetzen und so Praktiken prägen, in denen Nachhaltigkeit der Gewinnerwartung weniger stark nachgeordnet wird. Bei der gemeinschaftlichen Produktion wird die Zusammenarbeit zwischen den Individuen, die Beiträge zu einem Produkt erbringen, nicht über Arbeitsverträge und formale Organisationsstrukturen, sondern über Plattformen koordiniert. Dadurch können die Steuerung des Arbeitsprozesses dezentralisiert und Arbeitsprodukte vergemeinschaftet werden, was die Bedeutung nicht-monetärer Motive der Zusammenarbeit in den Vordergrund rücken kann (Benkler 2016). Plattformen für gemeinschaftliche Produktion sollen so individuelle und kollektive Interessen vereinen und dadurch den Wandel zu einer postkapitalistischen, nachhaltigen Form des Wirtschaftens fördern (Bauwens 2009).

RISIKEN: Untersuchungen über die Effekte gemeinschaftlichen Konsums zeigen Nebenfolgen, die in Frage stellen, inwieweit die »Sharing Economy« auf Dauer als Beispiel für eine nachhaltigere Form des Wirtschaftens gelten kann (Schor und Fitzmaurice 2015).

Die ökologischen Vorteile der verlängerten Nutzungsdauer materieller Güter sind anfällig für Reboundeffekte: Obwohl jeder einzelne Nutzungsvorgang weniger Ressourcen verbraucht, steigt der Konsum insgesamt an, da gemeinschaftlicher Konsum für die Nutzer*innen günstiger ist als individueller. Studien zeigen

auch, dass Plattformen bisher deutlich weniger zum Aufbau dauerhafter sozialer Beziehungen beitragen als erwartet (Frenken und Schor 2017: S. 7). Gleichzeitig können sie bestehende soziale Ungleichheiten verschärfen, z.B. indem sie den Besitzer*innen teurer Güter neue Einkommensmöglichkeiten verschaffen, die anderen verschlossen bleiben (a.a.O.).

Da Plattformen sich strukturell von traditionellen Unternehmen unterscheiden, können sie bestehende politische Regulierungen unterlaufen, mit deren Hilfe Wirtschaftsorganisationen zur Berücksichtigung ökologischer und sozialer Werte verpflichtet werden sollen (Scholz 2017).

Da Netzwerkeffekte große Plattformen für neue Teilnehmer attraktiver machen, sind Plattformen bei der Verbreitung neuer ökonomischer Praktiken besonders dann erfolgreich, wenn sie strategisch auf Wachstum setzen und versuchen, in ihrem Bereich schnell eine Quasi-Monopolstellung zu erreichen (Langley und Leyshon 2017). Bisher besteht ein Mangel an Geschäftsmodellen, die Wirtschaftlichkeit und hohe Reichweite verbinden (Behrendt et al. 2017: S. 26). Erfolgreiche Plattformen setzen Gebühren oft niedrig an oder verzichten ganz darauf. Sie werden oft durch Investoren finanziert (a.a.O.), agieren primär profitorientiert und setzen Nachhaltigkeit zeremoniell ein, um Teilnehmer zu mobilisieren (Kirchner und Schüssler 2019). Risiken liegen vor allem in solchen Kombinationen von Plattformen mit Organisationen, die sich an den Erwartungen von Risikokapitalgebern orientieren.

3.3 Genossenschaften

BEISPIEL: Ein wichtiges Beispiel, wie Genossenschaften Nachhaltigkeit respektifizieren, sind deutsche Energiegenossenschaften. Im Rahmen der Bürgerenergiebewegung hat man in den letzten Dekaden eine Welle von Neugründungen solcher Genossenschaften beobachtet. Die produktivsten Energiegenossenschaften sind Energieproduktionsgenossenschaften und Nahwärmenetzgenossenschaften (Yildiz et al. 2015). Die meisten erzeugen Strom aus Photovoltaikanlagen, aber auch Biomasse und Windkraft spielen in dem Bereich eine Rolle (Dorniok 2017; Yıldiz et al. 2015). Bezeichnend für diese Organisationen ist, dass sie nicht nur das Ziel haben, die Interessen ihrer Mitglieder zu befriedigend, sondern auch zur Energiewende und insofern zum Gemeinwohl beizutragen (Dorniok 2017).

EIGENSCHAFTEN: Genossenschaften sind Organisationen, die im wirtschaftlichen Bereich tätig sind. Sie stellen Güter oder Dienstleistungen her und haben in einigen Ländern schon eine lange Tradition (Zamagni 2017). Sie sind Organisationen besonderer Art, weil sie verschiedene Typen von Mitgliedschaftsformen umfassen, die man als »unkonventionell« im Vergleich zu herkömmlichen Unternehmen bezeichnen kann. Die Mehrheit der Genossenschaften sind im Eigentum von Arbeiter*innen, Konsument*innen, Produzent*innen oder einer Gemeinschaft (Bia-

lek 1995; Cheney et al. 2014; Viardot 2013). Die Konsequenz ist, dass die Macht dieser Gruppen stärker als in herkömmlichen Unternehmen ist. Diese Gruppen beteiligen sich nämlich an Entscheidungsprozessen, die in Unternehmen vom Management bestimmt werden. Dies spiegelt sich in Hierarchien und Entscheidungsprozeduren wider, die mehr oder weniger starke »demokratische« Aspekte bzw. Möglichkeiten der aktiven Partizipation gewähren (Bialek 1995; Dorniook 2017; Varman und Chakrabarti 2004; Viardot 2013).

CHANCEN: Da nicht nur das Management, sondern verschiedene Gruppen und Stakeholder an der Findung strategischer Entscheidungen beteiligt werden, kann die Balance zwischen ökonomischen und wertgeladenen Zielen zugunsten der Werte ausfallen. Ihre Strukturen erleichtern das Implementieren von Prinzipien, die in profitorientierten Organisationen als Hindernisse erscheinen. Dementsprechend haben Genossenschaften traditionell die Chance, sich mit Problemen wie sozialer Ungleichheit, Armut oder prekären Beschäftigungsverhältnissen zu beschäftigen (Bryer 2020; Cheney et al. 2014). Inwieweit diese Probleme in konkreten Fällen adressiert werden, hängt damit zusammen, welche Gruppen relevanter Akteure ihre Respezifikation in Praktiken und Strukturen beeinflussen können. Im Umweltbereich stammen Genossenschaften häufig aus Bürgerbewegungen und sind daher aufgrund ihrer Gründungsgeschichte von diesen beeinflusst. Dies schafft besonders günstige Bedingungen für die Respezifikation der Nachhaltigkeit.

Generell gilt, dass Genossenschaften wie alle anderen Organisationen auf finanzielle Mittel angewiesen sind. Jedoch kann das Ziel des Profits so übersetzt werden, dass es nicht so sehr steigende Gewinne ins Zentrum rückt. Vielmehr sollen ökonomische Gewinne gezielt für die Realisierung der gesteckten Ziele, die Belohnung der Mitarbeiter*innen und insgesamt die Refinanzierung der Organisation verwendet werden (Schimank 2016). Da die ökonomischen Ziele bescheidener sein können als in klassischen Unternehmen, können Genossenschaften ggf. größere Spielräume für die Interpretation und Umsetzung von Werten genießen. Aus diesem Grund können ihre Lösungen innovativer und radikaler Natur sein. So sind z.B. Energiegenossenschaften für die Energiewende in Deutschland von großer Bedeutung, weil sie zu den Pionieren gehörten, die innovative technische Lösungen unterstützt und vorangetrieben haben, auch in Zeiten, in denen die Politik und große Konzerne ein geringes Interesse an der Förderung erneuerbarer Energien hatten (Bruns et al. 2011). Sie gelten zudem als soziale Innovationen, die wiederum weitere soziale Innovationen vorantreiben (Dorniook 2017). Insbesondere erzielen sie eine starke Verankerung in lokalen Gemeinschaften (Dorniook 2017; Müller et al. 2015; Radtke 2014) und steigern die Akzeptanz der Energiewende bei Bürger*innen (Viardot 2013). Während deutlich ist, dass bei Energiegenossenschaften die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit im Zentrum steht, bedienen sie durch das genuin genossenschaftliche Modell auch die soziale Dimension der Nachhal-

tigkeit. Insbesondere durch gemeinschaftlich verankerte Genossenschaften wird es auch Bürger*innen mit geringem Einkommen ermöglicht, sich aktiv an der Energiewende zu beteiligen (Viardot 2013).

Ein weiterer Vorteil bei Genossenschaften ist, dass sie als glaubwürdige Akteure auftreten können, wenn wertgeladene Ziele, die das Gute für eine Gruppe oder für die Umwelt verfolgen, im Zentrum stehen. Ähnlich wie Nonprofit-Organisationen scheinen solche Akteure nicht so sehr im eigenen Interesse zu handeln, sondern sich (auch) für andere einzusetzen (Meyer und Jepperson 2000). Die »anderen« können die Organisationsmitglieder, marginalisierte Gruppen, aber auch abstrakte Werte wie Nachhaltigkeit sein. In der Folge verfügen Genossenschaften, die wertorientiert handeln, über eine ausgeprägte Deutungsmacht, obwohl sie auf der Ebene der ökonomischen Ressourcen gegenüber klassischen Unternehmen nicht immer im Vorteil sind. So können sie bei der diskursiven Definition der Bedeutung von Werten wie Nachhaltigkeit besonders einflussreich werden und sowohl neue technische Lösungen als auch neue Formen der Governance bzw. der Koordination ins Gespräch bringen. So stärken z.B. Energiegenossenschaften die Relevanz der Dezentralisierung der Energieversorgung, die ein Grundpfeiler der Energiewende ist. Nicht so sehr Profitstreben, sondern vielmehr eine bedarfsgerechte Versorgung bzw. Selbstversorgung der Mitglieder mit Energie rücken sie ins Zentrum (Dornik 2017; Müller et al. 2015).

RISIKEN: Ein Problem, das mit Bezug auf Genossenschaften häufig diskutiert wird, ist die Langsamkeit und Schwerfälligkeit ihrer komplexen partizipativen Entscheidungsprozesse (Varman und Chakrabarti 2004). Dies ist der Preis einer demokratischen Entscheidungsfindung und kann dazu führen, dass die Reaktionsfähigkeit dieser Organisationen gemindert wird. Eine weitere organisationsinterne Problematik ist die Schwierigkeit, die Organisation zu professionalisieren. Dies betrifft aber nur Genossenschaften, die weitgehend auf freiwillige und ehrenamtliche Arbeit zurückgreifen (Müller et al. 2015).

Stark diskutiert in der Literatur ist auch das Risiko, dass die spezifischen Interessen bestimmter Gruppen relevanter als die gemeinsamen ethischen Ziele werden können. Arbeiter*innen, Konsument*innen und lokale Gemeinschaften sind nämlich nicht frei von eigenen Interessen. Sie können von denjenigen von Gruppen wie Manager*innen und Eigentümer*innen großer Konzerne divergieren, müssen aber auch nicht immer mit ethischen Werten übereinstimmen (Heras-Saizarbitoria 2014).

Zudem bleiben Genossenschaften, sowie andere unkonventionelle Formen der Organisation wirtschaftlicher Arbeit, häufig Phänomene einer Nische. Sie können zwar innovativ sein, haben aber Schwierigkeiten, sich zu etablieren und zu wachsen. So ist die zentrale Herausforderung für Genossenschaften, ihre Werte im Rahmen von Märkten und weiteren sozialen Kontexten, die unterschiedlichen Normen

unterstehen, kontinuierlich zu verfolgen (Cheney et al. 2014; Varman und Chakrabarti 2004).

Diese Risiken sind auch für die deutschen Energiegenossenschaften beobachtet worden. Sie haben nämlich Schwierigkeiten, große Anlagen zu betreiben, Know-how zu sammeln sowie Kapital zu bilden, um zu wachsen (Müller et al. 2015). Diesbezüglich ist festzustellen, dass sich der Gründungsboom dieser Organisationen in den letzten Jahren verlangsamt hat (Müller et al. 2015). Zudem ist ihr Anteil an der gesamten Energieproduktion aus regenerativen Anlagen mit einem Anteil von 0,59 % im Jahr 2014 gering (Müller et al. 2015: S. 98).

3.4 Sozialunternehmen

BEISPIEL: In Europa finden sich Sozialunternehmen insbesondere im Bereich der Gesundheit, wobei Arbeitsintegration und die Unterstützung von benachteiligten Personen stark verbreitete Anliegen von Sozialunternehmen sind (Borzaga et al. 2020). Zu den Sozialunternehmen gehören aber auch alternative Handelsorganisationen, die marginalisierte Individuen und Gemeinschaften unterstützen und befähigen wollen, oder nachhaltige Geldanlagen (engl. *socially responsible investment*, SRI) (z.B. Child 2016). In Deutschland gelten ethische Geldinstitute (z.B. Bank für Sozialwirtschaft AG oder EthikBank) gemäss Lenz (2018) als Hoffnungsträger für einen Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit im Banken- und Finanzwesen.

EIGENSCHAFTEN: Sozialunternehmen (engl. *social enterprise*) sind formale Organisationen, die marktorientierte Strategien nutzen, um soziale sowie ökologische Problemstellungen anzugehen (Gidron und Hasenfeld 2012). Seit den 1990er Jahren schenken ihnen Wissenschaft und Politik zunehmende Aufmerksamkeit und diagnostizieren ein stetiges Wachstum (z.B. Borzaga et al. 2020; Defourny 2001). Sozialunternehmen sind durch den Wert der Nachhaltigkeit begründet, denn sie stellen soziale und ökologische Zielstellungen ins Zentrum. Sozialunternehmen tun dies, indem sie die Notwendigkeit von Wirtschaftswachstum sowie Wettbewerbspraktiken hinterfragen und sozial-ökologischen Zielen gegenüber dem Erzielen von Profit Vorrang geben. Dennoch gehören Sozialunternehmen dem Wirtschaftsbereich an, denn sie produzieren und/oder verkaufen Güter und Dienstleistungen auf autonome Weise mit ökonomischem Risiko und bezahlen dabei ihre Organisationsmitglieder (Defourny und Nyssens 2010). Es ist jedoch möglich, dass nur ein bestimmter Anteil der Mitglieder von Sozialunternehmen für ihre Arbeit bezahlt wird, denn Freiwillige spielen oft eine wichtige Rolle für die Aufrechterhaltung ihrer Aktivitäten (Spear et al. 2007).

Den Sozialunternehmen ist gemeinsam, dass sie aus dem Dritten Sektor entstanden sind, doch findet sich lokale Varietät aufgrund ihrer jeweiligen institutionellen Einbettung (Defourny und Nyssens 2010; Kerlin 2013). So zeigen Defourny und Nyssens (2010), dass in den USA die Skalierbarkeit von sozialen Innovatio-

nen im Fokus steht und Stiftungen sowie Business Schools die Entstehung von Sozialunternehmen treiben und formen. Im Unterschied dazu spielt in Europa die Tradition der Genossenschaften und das damit einhergehende Streben nach mehr demokratischer Kontrolle eine wichtige Rolle für die Ausformung von Sozialunternehmen (vgl. Abschnitt zu Genossenschaften). Bei genauerer Betrachtung finden sich allerdings auch zwischen europäischen Ländern Unterschiede im Hinblick auf die Entstehungshintergründe, Ausprägung und Durchdringung der Wirtschaft durch Sozialunternehmen (Borzaga et al. 2020).

CHANCEN: Sozialunternehmen genießen hohe Legitimität (Defourny 2001). Gemäß Child (2016) gelten sie im öffentlichen Diskurs als effizient, weil sie soziale und ökologische Zielstellungen ohne staatliche Unterstützung und karitatives Engagement angehen. Er zeigt jedoch auf, dass Sozialunternehmen deshalb effizient und nachhaltig sein können, weil ihnen Akteure aus der Zivilgesellschaft wichtige Ressourcen (z.B. Informationen, Vertrauen, finanzielle Unterstützung) liefern. Dabei stoßen die von ihnen hervorgebrachten Güter und Dienstleistungen auf eine wachsende Schicht von Kunden, die eine Affinität für Nachhaltigkeitsanliegen aufweisen (Haigh und Hoffman 2012).

Sozialunternehmen sind nicht nur in Wirtschaft und Zivilgesellschaft akzeptiert, sie genießen auch in der Politik eine breite Anerkennung. Sie werden auf nationaler und internationaler Ebene auch rechtlich als eigene Organisationsform anerkannt und es ist zu erwarten, dass die »Social Business Initiative« und der jüngst verabschiedete »Action Plan on the Social Economy« der Europäischen Union diesen Trend weiter unterstützt (Borzaga et al. 2020).

Indem Sozialunternehmen Wirtschaftlichkeit mit sozialen und ökologischen Zielstellungen verbinden, verankern sie eine neue Wertorientierung in der Wirtschaftswelt. Dabei fordern sie die klassischen Vorstellungen des Wirtschaftens heraus und schaffen neuen Wettbewerb, denn sie konkurrieren hinsichtlich positiver Effekte auf sozialen und ökologischen Wandel (Haigh und Hoffman 2012) – und nicht im Hinblick auf eine Umsatzsteigerung oder Gewinnmaximierung.

RISIKEN: Das wohl meistbeachtete Risiko von Sozialunternehmen wird mit dem Begriff des *mission drifts* (Missionsverschiebung) umschrieben. Damit ist gemeint, dass die Sozialunternehmen von ihrem eigentlichen Weg abkommen und nicht mehr das Angehen von sozialen und ökologischen Herausforderungen priorisieren, sondern Wirtschaftlichkeit und Profitorientierung den Vorrang geben (z.B. Gidron und Hasenfeld 2012; Haigh und Hoffman 2012). Während diese Kombination von Wirtschaftlichkeit und sozialen sowie ökologischen Anliegen in der Literatur als Paradox aufgefasst wird, zeigen empirische Studien, dass dieses Spannungsfeld im Organisationsalltag von einzelnen Mitgliedern nicht zwingend als problematisch erachtet wird (Child 2016) und die Einbindung von Freiwilligen in die Entscheidungsfindung Ökonomisierungstendenzen hemmt (Arnold und Hammer 2018).

Zwar verfügen Sozialunternehmen über eine beeindruckende gesellschaftliche Akzeptanz, doch bleibt oft unklar, inwiefern sie tatsächlich zu einem Wandel hin zu einer ökologischeren und sozialeren Gesellschaft beitragen. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass sie lediglich in Nischen operieren und eine Breitenwirkung fehlt (Haigh und Hoffman 2012). Die dafür notwendige Skalierung kann allerdings auch auf Kritik stoßen, wenn Befürchtungen auftreten, dass Expansionsbestrebungen mit einer Verwässerung der sozialen und ökologischen Zielstellungen einhergehen (Child 2014). Infolgedessen besteht das Risiko, dass Sozialunternehmen mit ausgeprägter Nachhaltigkeitsorientierung wirkungslos in einer Nische operieren oder aber sich auf Kosten ihrer nachhaltigen Wertorientierung in der Wirtschaft breiter durchsetzen.

4. Vergleichende Betrachtung

Alle untersuchten Organisationsformen agieren zwar im Wirtschaftsbereich, weisen im Unterschied zu traditionellen Wirtschaftsorganisationen aber auch engere Beziehungen zu anderen Gesellschaftsbereichen auf. Genossenschaften und Sozialunternehmen werden oft direkt von sozialen Bewegungen oder Akteuren aus der Zivilgesellschaft gegründet, um den Wert der Nachhaltigkeit in die Wirtschaftswelt einzuführen und dort zu praktizieren. Bei Standardisierungsorganisationen sind Vertreter*innen anderer Gesellschaftsbereiche als Stakeholder, bei Plattformen als Teilnehmer*innen in die Ausgestaltung der wirtschaftlichen Praktiken eingebunden, mit denen diese Organisationen den Wert der Nachhaltigkeit ausdefinieren.

Wie diese Organisationen den Wert der Nachhaltigkeit in die Wirtschaftswelt einbringen, ist allerdings unterschiedlich. Genossenschaften und Sozialunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Nachhaltigkeit einfacher als wichtigstes Ziel setzen und in ihren Praktiken anwenden können. Im Unterschied dazu ist Nachhaltigkeit für Standardisierungs- und Plattformorganisationen häufig ein Ziel, das gleichrangig neben anderen steht oder ihnen untergeordnet ist. Wenn Standardisierungsorganisationen Nachhaltigkeit als zentrales Anliegen definieren, tun sie dies indirekt, da sie die Rolle von Intermediären übernehmen. Das heißt, Standardisierungsorganisationen setzen sich dafür ein, dass Andere nachhaltig(er) operieren, indem sie für Andere leitende Regeln für die Produktion und den Austausch von Gütern und Dienstleistungen aufstellen (Standardisierungsorganisationen). Plattformorganisatoren stehen beide Wege offen, wenn sie nachhaltig sein wollen: Sie können sich auf ihre Rolle als Intermediäre zurückziehen und sich darauf beschränken, Akteure zusammenzubringen, die beim Teilen und Produzieren eigene Interpretationen von Nachhaltigkeit umsetzen. Sie können sich jedoch auch aktiv an der Ausgestaltung nachhaltiger Praktiken beteiligen, indem sie den sozia-

len Kontext der Plattform so gestalten, dass der Austausch zwischen den Teilnehmer*innen internen Definitionen von Nachhaltigkeit genügt.

Die untersuchten Organisationen haben die Chance, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit (i.S.v. sozialen und ökologischen Werten) grundlegend zu verbinden. Eine solche Verbindung ist in unterschiedlicher Ausprägung bei allen Organisationsformen vorzufinden. Diese Verknüpfung stellt eine große Chance dar, denn sie zeigt, dass es verschiedene, bereits heute etablierte Möglichkeiten gibt, Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen Kontexten einzuführen.

In all den analysierten Fällen besteht jedoch das Risiko, dass wirtschaftliche Interessen und Überzeugungen mit der Zeit Überhand gewinnen und Nachhaltigkeit in den Hintergrund gedrängt und zur reinen Fassade wird. Wir konnten zeigen, dass für alle Organisationsformen das Risiko einer nur zeremoniellen Umsetzung von Nachhaltigkeit existiert. Das Risiko der zeremoniellen Nachhaltigkeit ist präsent, weil alle Organisationen vor dem Problem der Refinanzierung stehen (Kette 2017) und aufgrund dessen unter Druck geraten können, eine Nachhaltigkeitsorientierung zugunsten einer wirtschaftlichen Orientierung zurückzustellen.

Wie wir jedoch gezeigt haben, können gerade die untersuchten Organisationsformen sich für eine wirtschaftliche Orientierung entscheiden, die nicht so sehr höhere Profite anstrebt, sondern vielmehr bloß die kontinuierliche Finanzierung der organisationalen Tätigkeiten (Schimank 2016). Die Folgen sind weniger ökonomische Hindernisse zur Entfaltung nachhaltiger Vorhaben. Es sind schlussendlich die Strukturen der jeweiligen Organisationen (wie bspw. die demokratische Entscheidungsfindung bei Genossenschaften oder die Einbindung von Freiwilligen bei Sozialunternehmen), die verhindern können, dass sich die Balance der Werte hin zu einer verschärften Profitmaximierung verschiebt, oder die eine solche Verschiebung zumindest abschwächen können. Dies bedeutet, dass die untersuchten Organisationsformen das Potential besitzen, innovative Formen des Wirtschaftens zu entwickeln, die Nachhaltigkeit auch jenseits der Fassade realisieren. Auf je unterschiedliche Weise übersetzen die Organisationen dabei den Wert der Nachhaltigkeit in konkrete Praktiken und tragen dazu bei, dass Individuen auf stabile Weise an nachhaltigkeitsorientierten Bestrebungen in der Wirtschaft partizipieren können; sei dies als Mitglied einer Genossenschaft, Kund*in von Sozialunternehmen, Käufer*in von als nachhaltig standardisierten Produkten oder Teilnehmer*in einer Plattform, die sich der Nachhaltigkeit verschreibt. Sie können somit als »Brutkasten« für technische Innovation wirken. Sie erproben neue und radikalere Formen der Koordination menschlicher Arbeit, die Dezentralisierung und direktes Engagement begünstigen. Auffällig ist auch, dass all die untersuchten Organisationen häufig nicht nur die ökologische Säule der Nachhaltigkeit ansprechen, sondern auch die soziale Dimension berücksichtigen.

Eine (zu) ausgeprägte Orientierung am Wert der Nachhaltigkeit kann allerdings unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch dazu führen, dass die

Organisationen in der Nische bleiben und eine gewünschte Breitenwirkung nicht einsetzt. Dieses Risiko zeigt sich nicht nur bei Genossenschaften, Sozialunternehmen sowie Standardisierungsorganisationen, sondern auch bei Plattformen, welche zwar darauf ausgerichtet sind, eine breite, integrative Wirkung zu erzielen, aber auch mit einer überschaubaren Anzahl an Teilnehmer*innen überlebensfähig sind. Bei Plattformen konnten wir zeigen, dass die Verbindung und Kooperation mit Organisationsformen wie Sozialunternehmen, Genossenschaften oder gar Nonprofit-Organisationen eine nachhaltige Orientierung begünstigt, aber auch das Risiko erhöht, von stärker profitorientierten Konkurrenten in Nischen gedrängt zu werden.

Generell finden sich die Chancen der diskutierten Organisationsformen in ihrer breiten gesellschaftlichen Verankerung und der daraus resultierenden hohen Legitimität. Diese Legitimität prägt sich in den vorgestellten Fällen unterschiedlich aus: Sozialunternehmen und Genossenschaften können Nachhaltigkeit glaubwürdig vertreten, Standardisierungsorganisationen wird hohe Kompetenz für die Entwicklung von Regeln zugeschrieben, mit denen Organisationen Werte praktisch umsetzen können, Plattformen gelten als Repräsentanten neuer und radikal anderer Formen des Wirtschaftens. Diese hohen Legitimitätszusprüche sichern den Organisationen die Zulieferung von Ressourcen, die notwendig dafür sind, dass sich eine neue Wertorientierung in der Wirtschaft manifestieren kann.

5. Schlussbemerkungen

Die organisationale Respezifikation des Werts der Nachhaltigkeit in der Wirtschaft kann dazu führen, dass dieser nur oberflächlich implementiert wird. Ein solcher Umgang mit ökologischen und sozialen Anforderungen kann bedeuten, dass radikalere Optionen zurückgedrängt werden, die möglicherweise kurzfristige Verluste beinhalten, aber zu einer langfristigeren Effektivität führen würden. In anderen Worten könnte der »grüne Kapitalismus« nicht so sehr den Weg zum Umgang der ökologischen Frage, sondern vielmehr die neue akzeptierte Rechtfertigungsordnung des Kapitalismus werden (Neckel 2018). Wie wir gezeigt haben, können sogar die in der Öffentlichkeit vielgepriesenen alternativen Organisationsformen Nachhaltigkeit in einer bloß legitimatorischen Art und Weise umsetzen. Ihre Strukturen eröffnen aber die Möglichkeit eines anderen Verständnisses von Wirtschaftlichkeit und somit die Implementation von tiefgreifenden technologischen und/oder sozialen Formen nachhaltigen Handelns.

Bisher operieren aber gerade die vielversprechenderen Lösungen in spezifischen Nischen. Bezüglich der Frage der Skalierung und der entsprechenden Möglichkeit, wirtschaftliche Bereiche stärker zu beeinflussen, scheint jedoch die Kombination nachhaltig orientierter Unternehmen mit Plattformen neue Chancen zu

eröffnen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass diese Formen wirtschaftlich zwar in quantitativer Hinsicht nicht besonders relevant, aber gesellschaftlich hochgradig legitimiert sind und dadurch eine große Deutungsmacht besitzen.

Literatur

- Acquier, A./Carbone, V. (2018): »Sharing Economy and Social Innovation«. In: N. M. Davidson/M. Finck/J. J. Infranca (Hg.): *The Cambridge Handbook of the Law of the Sharing Economy*. Cambridge University Press: Cambridge, S. 51-64.
- Adloff, F./Neckel, S. (2019): »Futures of Sustainability as Modernization, Transformation, and Control: a Conceptual Framework«. In: *Sustainability Science* 14, 4, S. 1015-1025.
- Arnold, N. (2019a): »Organisation(en) von der Stange? Der Trend zu Standardisierung und Formalisierung«. In: M. Apelt/I. Bode/V. von Groddeck/R. Hasse/U. Meyer/M. Wilkesmann/A. Windeler (Hg.): *Handbuch Organisationssoziologie*. Springer VS: Wiesbaden.
- Arnold, N. (2019b): »Die Produzenten in moralisierten Märkten«. In: *Zeitschrift für Soziologie* 48, 1, S. 70-91.
- Arnold, N./Hasse, R. (2016): »Die Organisation von Wertzuschreibungen. Zur Bedeutung von Drittparteien für die Signalisierung moralischer Qualitäten in Märkten«. In: *Berliner Journal für Soziologie* 26, 3-4, S. 329-351
- Arnold, N./Hammer, I. (2018): »Entschleunigte Ökonomisierung: die Zählebigkeit alternativer Handelsorganisationen«. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 44, 1, S. 89-111.
- Bakker, F. G. A. de/Rasche, A./Ponte, S. (2019): »Multi-Stakeholder Initiatives on Sustainability. A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda for Business Ethics«. In: *Business Ethics Quarterly* 29, 3, S. 343-383.
- Bauwens, M. (2009): »Class and Capital in Peer Production«. In: *Capital & Class* 33, 1, S. 121-141.
- Bauwens, M./Pantazis, A. (2018): »The Ecosystem of Commons-Based Peer Production and its Transformative Dynamics«. In: *The Sociological Review* 66, 2, S. 302-319.
- Behrendt, S./Henseling, C./Flick, C./Ludmann, S./Scholl, G. (2017): *Zukünfte des Peer-to-Peer Sharing. Diskurse, Schlüsselfaktoren und Szenarien*. Peer Sharing Arbeitsbericht 5. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Benkler, Y. (2016): »Peer Production and Cooperation«. In: J. M. Bauer/M. Latzer (Hg.): *Handbook on the Economics of the Internet*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, S. 91-119.

- Besio, C. (2014): »Strategien der Balance. Vermittlung zwischen Moral und Profit am Beispiel von Energiekonzernen«. In: *Sociologia Internationalis* 52, 1, S. 93-118.
- Besio, C./Meyer, U. (2015): »Heterogeneity in World Society. How Organizations Handle Contradicting Logics«. In: Holzer, B./Kastner, F./Werron, T. (Hg.): *Iso-morphism and Differentiation. From Globalization(s) to World Society*. Routledge: London/New York, S. 237-257.
- Bialek, A. (1995): *Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Borzaga, C./Galera, G./Franchini, B./Chiomento, S./Nogales, R./Carini, C. (2020): *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report* (p. 190). Publications Office of the European Union.
- Boström, M. (2012): »A Missing Pillar? Challenges in Theorizing and Practicing Social Sustainability: introduction to the Special Issue«. In: *Sustainability: Science, Practice, & Policy* 8, 1, S. 3-14.
- Bruns, E./Ohlhorst, D./Wenzel, B./Köppel, J. (2011): *Renewable Energies in Germany's Electricity Market: A Biography of the Innovation Process*. Springer: Dordrecht et al.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. John Wiley & Sons: Hoboken.
- Brunsson, N./Jacobsson, B. (2000): *A World of Standards*. Oxford University Press: Oxford.
- Bryer, A. (2020): »Making Organizations More Inclusive. The Work of Belonging«. In: *Organization Studies* 41, 5, S. 641-660.
- Cheney, G./Santa Cruz, I./Peredo, A. M./Nazareno, E. (2014): »Worker Cooperatives as an Organizational Alternative. Challenges, Achievements and Promise in Business Governance and Ownership«. In: *Organization* 21, 5, S. 591-603.
- Cheyne, E. (2011): »Multi-stakeholder Initiatives for Sustainable Agriculture. Limits of the »Inclusiveness« Paradigm. In: S. Ponte/P. Gibbon/J. Vestergaard (Hg.): *Governing through Standards. Origins, Drivers and Limitations*. Palgrave Macmillan: Basingstoke, S. 210-235.
- Child, C. (2014): »Mainstreaming and its Discontents. Fair Trade, Socially Responsible Investing, and Industry Trajectories«. In: *Journal of Business Ethics* 130, 3, S. 601-618.
- Child, C. (2016): »Tip of the Iceberg. The Nonprofit Underpinnings of For-Profit Social Enterprise«. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, 2, S. 217-237.
- Defourny, J. (2001): »From Third Sector to Social Enterprise«. In: C. Borzaga/J. Defourny (Hg.): *From Third Sector to Social Enterprise*. Routledge: London/New York, S. 1-28.

- Defourny, J./Nyssens, M. (2010): »Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States. Convergences and Divergences«. In: *Journal of Social Entrepreneurship* 1, 1, S. 32-53.
- Dombrowski, S. (2019): *Die organisierte Hand des Marktes. Verbandliche Koordination auf den deutschen Märkten für biologische Lebensmittel*. Springer VS: Wiesbaden.
- Dorniok, D. (2017): »Energiegenossenschaften als soziale Innovation und Initiator sozialer Innovationen. Neo-Institutionalistische Untersuchung von Energiegenossenschaften und ihrer funktionalen Wirkungen«. In: M. Jaeger-Erben/J. Rückert-John/M. Schäfer (Hg.): *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum. Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 149-168.
- Frenken, K./Schor, J. (2017): »Putting the Sharing Economy into Perspective«. In: *Environmental Innovation and Societal Transitions* 23, C, S. 3-10.
- Gidron, B./Hasenfeld, Y. (2012): *Social Enterprises: An Organizational Perspective*. Palgrave Macmillan: Houndmills et al.
- Giuliani, E./Ciravegna, L./Vezzulli, A./Kilian, B. (2017): »Decoupling Standards from Practice. The Impact of In-House Certifications on Coffee Farms. Environmental and Social Conduct«. In: *World Development* 96, S. 294-314.
- Grundmann, M. (2016): »Gemeinsam – nachhaltig. Argumente für eine sozialisationstheoretische Bestimmung sozialer Nachhaltigkeit«. In: *Soziologie und Nachhaltigkeit (SuN)* 2, 1, S. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.17879/sun-2016-1756>
- Grunwald, A./Kopfmüller, J. (2006): *Nachhaltigkeit*. Campus: Frankfurt a.M./New York.
- Homann, K. (1996): »Sustainability. Politikvorgabe oder regulative Idee?«. In: Gerken, L. (Hg.): *Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit*. Nomos: Baden-Baden, S. 33-47.
- Haigh, N./Hoffman, A. J. (2012): »Hybrid Organizations. The Next Chapter of Sustainable Business«. In: *Organizational Dynamics* 41, 2, S. 126-134.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014): »The Ties that Bind? Exploring the Basic Principles of Worker-Owned Organizations in Practice«. In: *Organization* 21, 5, S. 645-665.
- Kenney, M./Zysman, J. (2016): »The Rise of the Platform Economy«. In: *Issues in Science and Technology* 32, 3, S. 61-69.
- Kerlin, J. A. (2013): »Defining Social Enterprise Across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional Factors«. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42, 1, S. 84-108.
- Kette, S. (2017): »Refinanzierung als Organisationsproblem. Vorarbeiten zu einer geldsensensitiven Organisationssoziologie«. In: *Zeitschrift für Soziologie* 46, 5, S. 326-346.
- Kirchner, S./Beyer, J. (2016): »Die Plattformlogik als digitale Marktordnung«. In: *Zeitschrift für Soziologie* 45, 5, S. 324-339.

- Kirchner, S./Schüssler, E. (2019): »The Organization of Digital Marketplaces«. In: G. Ahrne/N. Brunsson (Hg.): *Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life*. Cambridge University Press: Cambridge, S. 131-154.
- Langley, P./Leyshon, A. (2017): »Platform Capitalism. The Intermediation and Capitalization of Digital Economic Circulation«. In: *Finance and Society* 3, 1, S. 11-31.
- Lenz, S. (2018): *Ethische Geldinstitute: Normative Orientierungen und Kritik im Bankenwesen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Luhmann, N. (1996): »Complexity, Structural Contingencies and Values Conflicts«. In: Heelas, P./Lash, S./Morris, P. (Hg.) *Detraditionalization. Critical Reflections on Authority and Identity*. Blackwell: Cambridge (Mass.), S. 59-70.
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp: Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag: Opladen.
- Mair, J./Reischauer, G. (2017): »Capturing the Dynamics of the Sharing Economy. Institutional Research on the Plural Forms and Practices of Sharing Economy Organizations«. In: *Technological Forecasting and Social Change* 125, S. 11-20.
- Meyer, J. W./Jepperson, R. L. (2000): »The »Actors« of Modern Society. The Cultural Construction of Social Agency«. In: *Sociological Theory* 18, 1, S. 100-120.
- Müller, J. R./Dornik, D./Flieger, B./Holstenkamp, L./Mey, F./Radtke, J. (2015): »Energiegenossenschaften. Das Erfolgsmodell braucht neue Dynamik«. In: *GAIA* 24, S. 96-101.
- Neckel, S. (2018): »Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit«. In: Neckel, S./Besedovsky, N./Boddenberg, M./Hasenfratz, M./Pritz, S. M./Wiegand, T. (Hg.): *Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umrisse eines Forschungsprogramms*. transcript: Bielefeld, S. 11-23.
- Peuckert, J./Pentzien, J. (2018): »Nachhaltige Governance des Peer-to-Peer Sharing«. In: S. Behrendt/C. Henseling/G. Scholl (Hg.): *Digitale Kultur des Teilens. Mit Sharing nachhaltiger Wirtschaften*. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 177-212.
- Radtke, J. (2014): »A Closer Look Inside Collaborative Action: Civic Engagement and Participation in Community Energy Initiatives«. In: *People, Place & Policy Online* 8, 3, S. 235-248.
- Schimank, U. (2016): »Ökologische Integration der Moderne – eine integrative gesellschaftstheoretische Perspektive«. In: C. Besio/G. Romano (Hg.). *Zum gesellschaftlichen Umgang mit dem Klimawandel: Kooperationen und Kollisionen*. Nomos: Baden-Baden, S. 59-84.
- Scholz, T. (2017): »Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy«. In: N. Douay/A. Wan (Hg.): *Big Data&Civic Engagement*, Bd. 47. Planum publisher: Roma/Milano, S. 47-54.

- Schor, J. (2014): »Debating the Sharing Economy«. In: *Journal of Self-Governance and Management Economics* 4, 3, S. 7-22.
- Schor, J./Fitzmaurice, C. J. (2015): »Collaborating and Connecting. The Emergence of the Sharing Economy«. In: L. A. Reisch/J. Thøgersen (Hg.). *Handbook of Research on Sustainable Consumption*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, S. 410-425.
- Spear, R./Cornforth, C./Aiken, M. (2007): *For Love and Money. Governance and Social Enterprise*. National Council for Voluntary Organisations: London.
- Varman, R./Chakrabarti, M. (2004): »Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative«. In: *Organization Studies* 25, 2, S. 183-208.
- Viardot, E. (2013): »The Role of Cooperatives in Overcoming the Barriers to Adoption of Renewable Energy«. In: *Energy Policy* 63, S. 756-764.
- Wiegand, T. (2018): »Zertifizierung und Prämierung. Klassifikation von Nachhaltigkeit«. In: S. Neckel/N. Besedovsky/M. Boddenberg/M. Hasenfratz/S. M. Pritz/T. Wiegand (Hg.): *Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umriss eines Forschungsprogramms*. transcript: Bielefeld, S. 41-58.
- Wijen, F. (2014): »Means Versus Ends in Opaque Institutional Fields. Trading Off Compliance and Achievement in Sustainability Standard Adoption«. In: *Academy of Management Review* 39, 3, S. 302-323.
- Yildiz, Ö./Rommel, J./Debor, S./Holstenkamp, L./Mey, F./Müller, J. R./Radtke, J./Rognli, J. (2015): »Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda«. In: *Energy Research & Social Science* 6, S. 59-73.
- Zamagni, V. (2017). »A Worldwide Historical Perspective on Co-operatives and Their Evolution«. In: J. Michie/J. R. Blasi/C. Borzaga (Hg.). *The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business*. Oxford University Press: Oxford, S. 97-113.

