

# Realität und Schein

## Über die Macht des Symbols: Plädoyer für die Einnahme einer dynamischen Perspektive in der Entkopplungsforschung

PATRICK HAACK\*

*Korreferat zum Beitrag von Martin Müller und Virginia Gomes dos Santos*

In ihrem Beitrag untersuchen Müller und Gomes dos Santos die Frage, ob Vorgaben von Zertifizierungsstandards in Unternehmen umgesetzt werden. Die Analyse ihrer Interviewdaten lässt den Schluss zu, dass Zertifizierungsstandards nur zum „Schein“ eingeführt werden und wenig Einfluss auf die „Realität“ der tatsächlichen Unternehmenspraxis haben. Die Autoren präsentieren hiermit Evidenz für die im Neuen Soziologischen Institutionalismus propagierte Entkopplungsthese. Leider erschwert die unsystematische Vorgehensweise des Beitrags das Ableiten von spezifischen Schlussfolgerungen für die Entkopplungsforschung. Die Autoren verbleiben auf einer deskriptiven und statischen Analyseebene, anstatt Ursachen und Auswirkungen von entkoppelten Strukturen zu beleuchten. Das Korreferat würdigt die Forschungsleistung des Beitrags kritisch und gibt Anregungen für zukünftige Arbeiten. Insbesondere wird die Möglichkeit diskutiert, dass sich der von Müller und Gomes dos Santos postulierte Widerspruch von „Schein“ und „Realität“ in einer dynamischen Betrachtung von Entkopplung auflöst.

### 1. Ausgangspunkt, Zielsetzung und Ergebnisse des Beitrags

Der Beitrag von Müller und Gomes dos Santos beginnt mit der Kritik, dass sich Unternehmen lediglich an Zertifizierungsstandards beteiligen, um sich von schmutzigen Geschäftspraktiken „reinzuwaschen“. Aus dem Blickwinkel der von den Autoren eingenommenen Perspektive des Neuen Soziologischen Institutionalismus (NSI) stellt dieses „Greenwashing“ eine Entkopplung formaler Strukturen von tatsächlichen Arbeitsaktivitäten dar (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Müller und Gomes dos Santos setzen sich zum Ziel, die Entkopplungsthese empirisch zu überprüfen. Sie wollen die Frage beantworten, ob Zertifizierungsstandards im Kontext von vier unterschiedlichen Branchen tatsächlich implementiert und „gelebt“ werden, also von den Organisationsteilnehmern als natürlich und selbstverständlich wahrgenommen werden. Sie bearbeiten damit eine aktuelle und relevante Fragestellung, die an jüngste Arbeiten im NSI anknüpft (vgl. Boiral 2007). Die Frage, ob und

---

\* Dr. Patrick Haack, Institut für Betriebswirtschaftslehre/Universität Zürich, Universitätsstraße 84, CH-8006 Zürich, Tel.: +41-(0)44-6345307, E-Mail: patrick.haack@uzh.ch, Forschungsschwerpunkte: Neuer Soziologischer Institutionalismus, Mikrofundierung von Institutionen, Standardisierung, Legitimierungsprozesse, Forschungslogik und Forschungsdesign.

Der Autor bedankt sich bei Prof. Dr. Christopher Wickert für hilfreiche Kommentare zu einer früheren Version des Korreferats

aus welchen Gründen Unternehmen entkoppeln ist von großer Bedeutung, denn nur wenn die Vorgaben von Zertifizierungsstandards umgesetzt werden, können Unternehmen zur Schließung globaler Regulierungslücken beitragen (vgl. Scherer/Palazzo 2011). Darüber hinaus ist die von den Autoren aufgeworfene Fragestellung für die Unternehmenspraxis relevant, denn wenn bekannt wird, dass Unternehmen eine Implementierung von Zertifizierungsstandards lediglich vortäuschen, riskieren sie, die „Logik des Vertrauens“ externer Anspruchsgruppen zu verspielen (vgl. Meyer/Rowan 1977).

Die Frage, ob ein Zertifizierungsstandard auch tatsächlich „in die Tiefe“ implementiert wird, ist schwierig zu erforschen, denn sie betrifft einen Bereich, über den Unternehmen sozial erwünschte und beschönigende Auskünfte geben (vgl. Fernandez/Randall 1992). Ungeachtet derartiger Schwierigkeiten erforschen Müller und Gomes dos Santos den Grad der Implementierung von Zertifizierungsstandards auf Grundlage von Interviewdaten ohne diese einer Triangulation zu unterziehen, beispielsweise mithilfe von Beobachtungen oder nicht-reaktiven Messverfahren. Die Gespräche mit „Teilnehmern der Wertschöpfungskette“ von vier unterschiedlichen Standards zeigen, dass in den Unternehmen die Vorgaben der Standards nur unzureichend umgesetzt werden. Dies spiegelt sich insbesondere in einer mangelnden personellen, finanziellen und kommunikativen Unterstützung für die Implementierung des Standards wider. Es gebe deutliche Hinweise auf eine Entkopplung in den untersuchten Unternehmen, so das Fazit von Müller und Gomes dos Santos, ein Ergebnis, das im Einklang mit früheren Forschungsarbeiten zu Entkopplungstendenzen von CSR-Initiativen steht (vgl. Boiral 2007).

## 2. Kritische Würdigung des Beitrags

Der Beitrag von Müller und Gomes dos Santos präsentiert interessante Hinweise für eine Entkopplung von formaler Struktur und tatsächlichen Aktivitäten in den untersuchten Unternehmen. Leider verbleibt der Beitrag aber auf einer rein deskriptiven und statischen Analyseebene. Im Folgenden gehe ich auf drei aus meiner Sicht kritikwürdige Aspekte ein und entwickle Vorschläge für zukünftige Forschungsarbeiten.

### 2.1 Chancen eines vergleichenden Studiendesigns

Obwohl die Untersuchung von Müller und Gomes dos Santos als vergleichende Untersuchung angelegt ist, nutzen die Autoren das komparative Potenzial nicht. Die Interviewergebnisse werden nicht nach Personengruppen, Unternehmenspositionen oder Art des Standards differenziert. Zwar betonen die Autoren, dass unterschiedliche Stufen der Wertschöpfungskette berücksichtigt würden (S. 10) und dass es deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen bei der Untersuchung des gleichen Standards gäbe (S. 21), jedoch geht der Beitrag auf diese Unterschiede nicht ein und lässt spezifischere Analysen über die Ursachen und konstituierenden Mechanismen von Entkopplung missen. Unklar ist, welchen Personengruppen die befragten „Experten“ zuzuordnen sind und ob beispielsweise darunter auch Vertreter von Nichtregierungsorganisationen fallen, deren Sichtweise sich allenfalls von Einschätzungen der Unternehmensvertreter unterscheidet. Offen bleibt darüber hinaus, wie die Inhaltsanalyse der transkribierten Interviews durchgeführt wird, insbesondere nach welchen Ge-

sichtspunkten die Interviewdaten kategorisiert und aggregiert werden. Müller und Gomes dos Santos sprechen von der Kodierung eines Datensatzes, geben aber keinerlei Auskunft über Anzahl und Art der Kodierung, noch über die Güte der Kodierung, z.B. in Form einer Angabe der erreichten Interkoderreliabilität. Eine systematische und regelgeleitete qualitative Analyse der Interviewtranskripte scheint von den Autoren nicht vorgenommen worden zu sein, zumindest wird darüber nicht berichtet. Stattdessen verwenden die Autoren selektiv Interviewausschnitte, um die Entkopplungsthese zu stützen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Müller und Gomes dos Santos bei der Datenerhebung und -auswertung unsystematisch vorgehen und daher keine spezifischen Schlussfolgerungen ziehen können. Zukünftige Forschungsarbeiten zu Entkopplung sollten gezielter die Vorteile eines vergleichenden Forschungsdesigns nutzen und die Interviewergebnisse in Abhängigkeit verschiedener Personenkreise, Unternehmenspositionen und Branchenstandards auswerten, um auf dieser Grundlage eine differenziertere Analyse der Ursachen und zugrunde liegenden Mechanismen von Entkopplung durchführen zu können.

## 2.2 Entkopplung in einer dynamischen Perspektive

Die Erforschung von Institutionalisierungsprozessen, also der Frage, unter welchen Bedingungen die Vorgaben eines bestimmten Zertifizierungsstandards verinnerlicht und „gelebt“ werden, kann in der statischen und rein deskriptiven Perspektive des Beitrags von Müller und Gomes dos Santos nur schwerlich gelingen. Zwar verweist der Beitrag darauf, dass Zweifel an der Entkopplungsthese bestehen und Entkopplung von einigen Autoren als ein instabiles und vorübergehendes Phänomen angesehen wird (vgl. March 1995; Scott 2008; Tolbert/Zucker 1996; Weick 1995). Doch dieses wichtige Thema wird von den Autoren viel zu knapp behandelt. Verschiedene Forschungsarbeiten zeigen, dass organisationsinterne Entwicklungen den Zusammenbruch von Entkopplung bewirken und dass in entkoppelten Strukturen bereits der „Samen“ für eine engere Kopplung formaler Strukturen und tatsächlicher Arbeitsaktivitäten liegen kann (vgl. Hallett 2010; Tilscik 2010). So wird beispielsweise über die symbolische Schaffung von Stellen im Nachhaltigkeitsbereich motiviertes Personal in rein profitorientierte Organisationen eingeschleust, welches gleichsam als „Trojanisches Pferd“ Logik und Diskurs des Standards im Innern der Organisation bekannt macht. Solche Dynamiken können dazu beitragen, dass der Standard im Zeitverlauf Deutungshoheit über die Art und Weise einer angemessenen Ausgestaltung organisationaler Praktiken erlangt. Dies hat zur Folge, dass Organisationsteilnehmer ihr Verhalten an die Vorgaben des Standards anpassen, es also zu einer engeren Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur kommt (vgl. Haack et al. 2012).

Müller und Gomes dos Santos stellen fest, dass in den untersuchten Unternehmen keine Anzeichen für einsetzende Kopplungsprozesse zu beobachten sind. Leider verbleiben die Autoren auf einer deskriptiven Analyseebene und lassen die Frage ungeklärt, aus welchen Gründen ein Institutionalisierungsprozess ausbleibt. Die Autoren können somit nur wenige Impulse für die Entwicklung einer Theorie von Entkopplung leisten. Unter anderem wäre es interessant zu erfahren, wann Interviewpartner zynisch, wann enthusiastisch auf Fragen zur Implementierung des Standards reagieren oder unter welchen Bedingungen die Implementierung des Standards die Unterstüt-

zung der Führungsspitze erhält. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten Interviewpartner gezielter nach Schwierigkeiten und Herausforderungen im Implementierungsprozess befragen, um zu erfahren, welche Faktoren den Institutionalisierungsprozess erschweren bzw. begünstigen.

Insbesondere gilt es in zukünftigen Arbeiten zu berücksichtigen, dass im Bereich der Unternehmensverantwortung eine notwendige Bedingung für Entkopplung häufig nicht gegeben ist, nämlich die Annahme, dass Anspruchsgruppen den Aussagen von Unternehmen Glauben schenken und diese nach einer „Logik des Vertrauens“ bewerten. Gerade im CSR-Kontext lässt sich feststellen, dass Unternehmen unter verschärfter Beobachtung stehen und dass zivilgesellschaftliche Akteure eine Überprüfung der Implementierung des Standards einfordern. Im Zustand der Beobachtung und Kontrolle ist Entkopplung jedoch keine gangbare Strategie, um das Problem von im Konflikt stehenden Erwartungen zu lösen (vgl. Meyer/Rowan 1977). Stattdessen müssen Unternehmen auf eine andere Strategie zurückgreifen. Hier erweist sich die ebenfalls von Meyer und Rowan (1977) beschriebene Strategie der „Reformversprechen“ als relevant, in der Unternehmen eine *zukünftige* Implementierung des Standards in Aussicht stellen. Da Unternehmen im Zustand der Beobachtung nicht hinter einem einmal gemachten Versprechen zurückfallen können, kann die Umsetzung eines Zertifizierungsstandards als sprachlich konstituiert betrachtet werden. Die Tatsache, dass Unternehmen unter ständiger Beobachtung stehen und zum Zwecke der Legitimitätsicherung ihre Versprechen halten müssen, führt dazu, dass sie sich über moralisch aufgeladene Versprechen in eine Situation hineinmanövriren, in der sie die Vorgaben des Standards umsetzen müssen („moral entrapment“, vgl. Haack et al. 2012). In anderen Worten, Entkopplung, auch wenn nur zum „Schein“, ist konstitutiv für die Kopplung von formalen und tatsächlichen Strukturen und beeinflusst damit die organisationale „Realität“ in Unternehmen. Der von Müller und Gomes dos Santos postulierte Widerspruch von Schein versus Realität löst sich in einer dynamischen Perspektive auf, insbesondere im Kontext von prominenten CSR-Initiativen, deren Umsetzung unter zivilgesellschaftlicher Beobachtung steht. Eine „symbolische“ Adoption kann immer auch ganz „reelle“ (sprich substanzelle) Auswirkungen haben.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die These, dass „talking the walk“ (vgl. Weick 1995) bzw. „aspirational talk“ (vgl. Christensen et al. 2013) die Voraussetzung für die Umsetzung der Vorgaben des Standards schafft, lässt sich mithilfe der Analyse inhaltlicher Veränderungen in Unternehmensdiskursen stützen. So konnten Kollegen und ich zeigen, dass teilnehmende Banken am „Equator Principles“ Standard, einer Initiative global tätiger Kreditinstitute, die darauf abzielt, im Bereich der internationalen Projektfinanzierung Nachhaltigkeitskriterien zu etablieren, kurz nach Übernahme des Standards vor allem die „Breitendimension“ des Standards thematisieren (vgl. Haack et al. 2012). Hierbei betonen Banken, dass bereits viele Branchenteilnehmer den Standard übernommen haben bzw. kurz davon stünden ihn zu übernehmen, und dass der Standard in Anbetracht seiner Ausdehnung erfolgreich sei. Dieses „Erfolgsnarrativ“ provoziert jedoch die Kritik zivilgesellschaftlicher Akteure, die auf die mangelnde Implementierung des Standards verweisen und „Greenwashing“ öffentlich anprangern. In Reaktion auf die Kritik thematisieren Banken aktiv die „Tiefendimension“ des Standards, nämlich in Form eines Versprechens, dass sie den Standard in naher Zukunft implementieren werden. Aus dieser Prozessabfolge wird ersichtlich, dass die mögliche Aufdeckung von Entkopplung Unternehmen zwingt, eine baldige Implementierung des Standards anzukündigen.

## 2.3 Der Einfluss der Branchenebene

Müller und Gomes dos Santos fokussieren auf die Ebene der einzelnen Organisation und vernachlässigen damit die Analyse von Prozessen auf der für den NSI zentralen Branchen- oder Feldebene. Es verfestigt sich damit der Eindruck, dass die Autoren das Entkopplungskonzept unreflektiert und losgelöst vom Theorierahmen des NSI auf die Analyse der (Nicht-)Implementierung von Zertifizierungsstandards anwenden. Jedoch können Interaktionen auf der Branchenebene über Sozialisierungs- und Lerneffekte einen Einfluss auf die tatsächliche Ausgestaltung standardisierter Vorgaben auf Organisationsebene haben (vgl. Palazzo/Scherer 2009). Darüber hinaus kann Entkopplung bei einer Vielzahl von Branchenteilnehmern förderlich für die branchenweite Institutionalisierung eines Zertifizierungsstandards sein. So ermöglicht Entkopplung vielen Unternehmen mit relativ geringem Aufwand an einem Standard teilzunehmen, da die Teilnahme zunächst nur „zum Schein“ erfolgt und keine unmittelbare Umsetzung des Standards nach sich zieht. Dies ist auch gut so, da eine sofortige Umsetzung des Standards die meisten Unternehmen überfordern würde (vgl. Meyer/Rowan 1977; Brunsson 1989). Gleichzeitig ist es wahrscheinlich, dass einige wenige Unternehmen in ihren Implementierungsbemühungen weiter fortgeschritten sind als der Durchschnitt der Branchenteilnehmer. Da Unterschiede im Grad der Implementierung für externe Anspruchsgruppen nur schwer einsehbar sind, laufen die fortgeschrittenen Unternehmen jedoch Gefahr, dass die Kritik, die sich berechtigterweise gegen die weniger fortgeschrittenen Unternehmen richtet, sich auch auf die fortgeschrittenen Unternehmen überträgt, und somit „gute“ und „schlechte“ Unternehmen „über einen Kamm geschoren werden“ (vgl. Barnett/King 2008). Die fortgeschrittenen Unternehmen sowie die Dachorganisationen des Standards haben daher einen Anreiz, die Gefahr von Verallgemeinerungen zu reduzieren und Transparenz hinsichtlich des tatsächlichen Implementierungsgrads herzustellen (vgl. Haack et al. 2013). Die erhöhte Transparenz wiederum führt zu der oben beschriebenen Abgabe von „Reformversprechen“ mit dem Resultat, dass Formalstruktur und tatsächliche Aktivitäten enger gekoppelt werden. Dieser Prozess kann dazu beitragen, dass eine Branche, in der die meisten Unternehmen einen Standard zunächst nur symbolisch übernehmen, aus einem sich selbst verstärkenden Prozess heraus die Anforderungen an die Standardumsetzung erhöht. Diese These trifft auf die Equator Principles und den Global Compact der Vereinten Nationen zu (für beide Standards kann beobachtet werden, dass Rechenschaftspflichten sukzessive verschärft werden und es zu einer Strukturierung auf Branchen- bzw. Netzwerkebene kommt) und gilt möglicherweise auch für die von Müller und Gomes dos Santos untersuchten Zertifizierungsstandards.

## 3. Fazit

In ihrem Beitrag gehen Müller und Gomes dos Santos der Frage nach, ob die Vorgaben formal übernommener Zertifizierungsstandards von teilnehmenden Unternehmen umgesetzt werden. Die Ergebnisse ihrer Befragungen lassen vermuten, dass Standards nur unzureichend implementiert werden, Unternehmen somit formale Strukturen von tatsächlichen Aktivitäten entkoppeln. Um Impulse für die Entkopplungsforschung zu geben, sollten zukünftige Arbeiten über die von Müller und Gomes dos Santos eingenommenen deskriptiv-statistischen Analyseebene hinausgehen und versuchen, beobach-

tete Zusammenhänge im Rahmen einer komparativen und dynamischen Perspektive zu begründen. Dieses Korreferat gibt hierfür erste Anregungen.

## Literaturverzeichnis

- Barnett, M. L./King, A. A.* (2008): Good Fences Make Good Neighbors: A Longitudinal Analysis of an Industry Self-Regulatory Institution, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 51/No. 6, 1150–1170.
- Boiral, O.* (2007): Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?, in: *Organization Science*, Vol. 18/No. 1, 127–146.
- Brunsson, N.* (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, New York: Wiley.
- Christensen, L. T./Morsing M./Thyssen O.* (2013): CSR as Aspirational Talk, in: *Organization*, Vol. 20/No. 3, 372–393.
- Fernandez, M. F./Randall, D. M.* (1992): The Nature of Social Desirability Response Effect in Ethics Research, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2/No. 2, 183–205.
- Haack, P./Martignoni, D./Schoeneborn, D.* (2013): Corporate Responsibility as Myth and Ceremony: Bad But Not For Good. Working Paper, University of Zurich. Verfügbar auf SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2136509](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2136509).
- Haack, P./Schoeneborn, D./Wickert, C.* (2012): Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization, in: *Organization Studies*, Vol. 33/No. 5–6, 813–845.
- Hallett, T.* (2010): The Myth Incarnate: Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School, in: *American Sociological Review*, Vol. 75/No. 1, 52–74.
- March, J. C.* (1995): *A Primer on Decision Making: How Decision Happen*, New York: Free Press.
- Meyer, J. W./Rowan, B.* (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83/No. 2, 340–363.
- Palazzo, G./Scherer, A. G.* (2009): The United Nations Global Compact as a Learning Approach, in: Rasche, A./Kell, D. (Eds.): *The United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges*, Cambridge: Cambridge University Press, 234–247.
- Scherer, A. G./Palazzo, G.* (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 48/No. 4, 899–931.
- Scott, W. R.* (2008): *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks (CA): Sage.
- Tilscik, A.* (2010): From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post-Communist Government Agency, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 53/No. 6, 1474–1498.
- Tolbert, P. S./Zucker, L. G.* (1996): The Institutionalization of Institutional Theory, in: Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W. R. (Eds.): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 175–190.
- Weick, K. E.* (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks (CA): Sage.