

# Realität oder Schein\*

## Eine qualitative Untersuchung zur Entkopplungsthese bei der Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards in Unternehmen

MARTIN MÜLLER UND VIRGINIA GOMES DOS SANTOS\*\*

Zertifizierungsfähige Mindeststandards verbreiten sich mit zunehmender Geschwindigkeit in verschiedensten Branchen. Jedoch mehren sich die Zweifel an den positiven Effekten dieser Standards. Ein Grund ist, dass trotz Zertifikat Verstöße gegen die Mindestnormen der Standards festgestellt werden. An dieser Stelle setzt der Beitrag an und beschäftigt sich mit der Frage, ob Entkopplungstendenzen bei der Standardimplementierung beobachtet werden können und wie diese aussehen. Dieser Fragestellung wird anhand von vier Fallstudien nachgegangen.

Schlagwörter: Umwelt- und Sozialstandards, Neuer Institutionalismus, Entkopplungsthese, qualitative Analyse

### ***A Qualitative Analysis of Decoupling Thesis by Implementation of Environmental and Social Standards***

*Social and environmental standards are one important element to ensure sustainability. Although their number is still increasing, doubts concerning the positive effects ascend. These doubts are based on several cases, in which infringements of the standards principles were observed in certified companies. The objective of the article is to identify why companies do not implement standards properly. To answer these questions four cases are examined empirically.*

*Keywords: Social and Environmental Standards, Institutionalism, Qualitative Research*

### **1. Einleitung**

Durch die Globalisierung erweitern sich die Absatz- und Beschaffungsmärkte, weshalb die weltweite Konkurrenzsituation den Wettbewerbsdruck auf Unternehmen verstärkt. Im Sinne der Optimierung aller Geschäftsprozesse entlang der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette wird mit Berücksichtigung der Kosten vielfach zumindest ein Teil der Produktion in so genannten „Billiglohnländern“

---

\* Beitrag eingereicht am 16.03.2012; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 13.10.2012.

\*\* Prof. Dr. Martin Müller, Universität Ulm, Fakultät Mathematik und Wirtschaftswissenschaften, Stiftungslehrstuhl Nachhaltiges Wissen, nachhaltige Bildung, nachhaltiges Wirtschaften, Helmholtzstraße 20, D-89081 Ulm, Tel.: +49-(0)731-5032350, E-Mail: martin.mueller@uni-ulm.de, Forschungsschwerpunkte: Nachhaltigkeit im Supply Chain Management, CSR, Nachhaltige Mobilität.

Dr. Virginia Gomes dos Santos, AXA Konzern AG, Colonia-Allee 10-20, D-51067 Köln, Tel.: +49-(0)179-9098032, E-Mail: virginia.gomesdossantos@axa.de, Forschungsschwerpunkte: Umwelt- und Sozialstandards, Institutionalismus.

durchgeführt (vgl. Hansen/Schrader 2005). Vor allem Nicht-Regierungs-Organisationen (NROs) beanstanden hierbei unzumutbare Arbeits- und Lebensbedingungen, die sie vielfach öffentlichkeitswirksam publizieren (vgl. Leitschuh-Fecht/Bergius 2007). In den 1990er Jahren begann daher der Aufstieg von freiwilligen Umwelt- und Sozialstandards als ein Instrument der Nachhaltigkeitspolitik (vgl. Bass et al. 2001; Beisheim 2004; Roberts 2003). Aktuell existiert eine Vielzahl solcher Standards. Es ist kaum eine Branche mit Umwelt- oder Sozialrelevanz auszumachen, welche keinen Standard entwickelt hat. In der Literatur gibt es allerdings zunehmend Beiträge, die sich kritisch mit den Standards auseinandersetzen. Vor allem wird von einigen NROs ihre Wirkung sowie Glaubwürdigkeit wiederholt angezweifelt (vgl. Bondy et al. 2007: 176; Kolk/van Tulder 2006: 162f.; Müller/Nofz 2008; O'Rouke 2000). Die Befürchtung besteht, dass Umwelt- und Sozialstandards lediglich als Marketing-Instrumente genutzt werden, ohne tatsächlich Veränderungen in den Unternehmen anzustoßen und so lediglich zur Verschleierung dienen. „The two most common critiques of codes are the lack of accountability mechanisms such as monitoring provisions and sanctions, and the inability or unwillingness of corporations to effectively implement code commitments. (...) Many codes are written as vague and/or broad philosophical concepts with little to no information on specific actions to be taken or plans for implementation, and the meaning of commitments can vary depending on the perspective and intent of the reader“ (Bondy et al. 2007: 176). Allerdings basieren solche Aussagen oftmals nicht auf Untersuchungen der tatsächlichen Standardumsetzung in Unternehmen, sondern auf einzelnen Defiziten, welche durch NROs oder Medien zu Tage gefördert wurden. Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Untersuchung die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards in den Unternehmen der Industrienationen beleuchten und die Gründe für mögliche Mängel eruieren. Mit Hilfe einer qualitativ explorativen Untersuchung, die sich auf über 53 Experteninterviews stützt, sollen Hinweise auf Entkopplungstendenzen zwischen formaler und real existierender Struktur, was die Implementierung der Standards angeht, gesucht werden. Der Beitrag beginnt zunächst mit der Darstellung des aktuellen Forschungsstandes. Im Anschluss erfolgt die Darlegung der Methodik, eine kurze Vorstellung der untersuchten Standards sowie die theoretische Herleitung der Leitfragen der qualitativen Untersuchung. Hierzu wurden Aspekte des Neuen Soziologischen Institutionalismus (NSI) aufgegriffen. Im Weiteren werden die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert, um in einer Schlussbetrachtung Felder für weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen.

## 2. Auswahl und Stand der Forschung zu den Standards

### 2.1 Stand der Forschung

Umwelt- und Sozialstandards nehmen eine zentrale Stellung im Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen ein. In fast jedem Umwelt-, CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht wird auf sie verwiesen. In der Praxis werden Standards von Unternehmen genutzt, um ihre Legitimität gegenüber Stakeholdern zu sichern (vgl. Müller/Nofz 2008; Seuring/Müller 2007). Die Wirkung von Umwelt- und Sozialstandards ist in der Literatur jedoch ein vielfach kontrovers diskutiertes Thema (vgl. Agnew et al. 2006; Bass et al. 2001; Feldt/Ranke 2004; Fleischer et al. 2008; Ramm et al. 2008; Rosero et

al. 2006). Dabei fällt u.a. auf, dass in der Literatur zwei fast als diametral zu bezeichnende Positionen eingenommen werden. Der eine Teil der Studien kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mittels Standards keine wesentlichen Verbesserungen der Umwelt- und Sozialleistungen erreichen (vgl. Esbenshade 2004; Greer/Bruno 2000; Köpke 2003; Lawrence 2002; Müller et al. 2009; Müller/Nofz 2008; Nawrocka et al. 2009; O'Rouke 2000; Winstanley et al. 2002). Der andere Teil der Studien zeigt eine positive Wirkung von Standards auf soziale, ökologische und ökonomische Aspekte auf (vgl. Koplin 2006; Thun/Müller 2010; Vachon/Klassen 2006; Zhu et al. 2007). Die hohe Glaubwürdigkeit solcher Standards, wie beispielsweise des Forest Stewardship Council (FSC) oder des Marine Stewardship Council (MSC), werden in zahlreichen Studien dokumentiert (vgl. Bass et al. 2001; Pattberg 2005; Ramm et al. 2008; Rogers et al. 2003; Roheim 2003; Short 2003). Unternehmen, wie Unilever, nutzen solche Standards und verstehen es damit erfolgreich nach außen in Erscheinung zu treten. Unterstützt werden solche Befunde auch von einer Studie des BMZ aus dem Jahr 2007. Diese weist positive Einkommenswirkungen in Schwellen- und Entwicklungsländern durch Alternativmarktstandards aus, die durch garantierte Preise oder Preisprämien erfolgen. Ebenso konnte die Anzahl stabiler Beschäftigungsverhältnisse erhöht, der Organisationsgrad der Erzeuger verbessert sowie eine Abnahme der Kinder- und Zwangsarbeit erreicht werden.

Die bereits zitierte BMZ (2007) Studie führt aber auch negative Auswirkungen auf. Diese bestanden in der verminderten Produktionsdiversität, da eine Konzentration auf bestimmte, ökonomisch reizvolle Bereiche wie z.B. den Kaffeeanbau erfolgte. Auch die berichtete Reduzierung der Kinderarbeit in der Teppichindustrie in Indien von 45 auf 11 Prozent ist kritisch zu hinterfragen, da gleichzeitig eine Steigerung der Kinderarbeit in der Zigaretten- und Hotelindustrie beobachtet wurde. Eine Studie von Walgenbach für einige nach ISO 9000 zertifizierte Unternehmen stellte zudem fest, dass oftmals nur eine Legitimationsfassade durch die Unternehmen aufgebaut wird und keine tatsächlichen Veränderungen im Unternehmen stattfinden (vgl. Walgenbach 2000). Abgesehen von Walgenbach (2000) beziehen sich die Studien vornehmlich auf die Effekte der Standards in den Zielländern, meist Entwicklungs- und Schwellenländer, und von dort wird dann auf die Implementierung in den Unternehmen zurückgeschlossen. Studien über die Implementierung in Unternehmen bzw. über den Grad an Institutionalisierung (wie die Anforderungen der Standards im Unternehmen „gelebt“ werden), existieren so gut wie nicht. An dieser Stelle will die vorliegende Untersuchung anschließen und mittels einer qualitativen Erhebung nach der Umsetzung der Standards in Unternehmen fragen. Hierbei wurden unterschiedliche Stufen der Wert schöpfungskette berücksichtigt.

## 2.2 Auswahl und Hintergrund der Standards

Für die Untersuchung werden der Forest Stewardship Council (FSC), der Marine Stewardship Council (MSC), das Flower Label Programm (FLP) und der Common Code for the Coffee Community (4C) herangezogen, die in ihrem Wirkungsbereich jeweils in ihrer Branche eine hohe Anzahl an Zertifizierungen ausweisen.

Der FSC dient der Kennzeichnung von Holz aus „nachhaltig bewirtschafteten“ Wäldern (vgl. Bass et al. 2001) mit dem Ziel, weltweit die sozial, ökologisch und ökono-

mischiert vertretbare Waldbewirtschaftung zu fördern. Der FSC existiert bereits seit dem Jahr 1993. Seine Beeinflussung anderer Zertifizierungsstandards begrenzt sich nicht nur auf den Forstbereich (vgl. Washburn/Miller 2003), sondern kann ebenfalls für die Fischwirtschaft, den MSC, konstatiert werden. Der MSC soll jedoch nicht lediglich als Imitation betrachtet werden. Vielmehr wurde er einige Jahre später mit dem Versuch konzipiert, die als Schwächen betrachteten Punkte des FSC zu verbessern. Beide Standards unterscheiden sich zudem wesentlich in ihren Gründungsakteuren, wodurch ihr Heranziehen bereits interessante Aspekte für die Untersuchung zugrunde legt. Sowohl der FSC als auch der MSC wurden mit Hilfe des WWF auf den Weg gebracht. Allerdings wurde der MSC mit dem Rückhalt eines multinationalen Unternehmens konzipiert, d.h. durch die direkte Zusammenarbeit zwischen einer NRO und einem Unternehmen (vgl. Fowler/Heap 2000: 140).

Das FLP wurde mit Hilfe von Verbänden und mehreren NROs initiiert und ist das älteste öko-soziale Blumenlabel in Deutschland. In vielen Ländern ist der Blumenanbau mit hohen sozialen und ökologischen Belastungen verbunden. Dazu zählen gesundheitliche Gefährdungen der Arbeitnehmer durch Unfälle bei der Blumenernte oder durch den Einsatz von Chemikalien. Umweltschäden treten durch den hohen Wasserverbrauch, insbesondere im Rahmen der Rosenzüchtung sowie dem unsachgemäßen Einsatz von Pestiziden und Düngern, die das Grundwasser verunreinigen, auf. Dies alles versucht das FLP zu vermeiden und damit zu einem nachhaltigen Blumenanbau beizutragen.

Der 4C stellt als Verifizierungsstandard eine Besonderheit dar. Bei einer Verifizierung handelt es sich um jegliche Formen der Überprüfung zur Einhaltung bestimmter Anforderungen, während Zertifizierungen von akkreditierten Zertifizierungseinheiten durchgeführt werden. Diese Besonderheit wird durch sein erst junges Bestehen und die Zusammensetzung beteiligter Gründungsmitglieder (NROs, Unternehmen) noch verstärkt. Ziel des Kodex sollte die Hinführung zu einer nachhaltigen Entwicklung im Kaffeesektor mit gleichzeitiger Verbesserung der Kaffeequalität sein.

### 3. Theoretischer Hintergrund

Als theoretischer Hintergrund zur Beantwortung der zentralen Fragestellung wurde der Neue Soziologische Institutionalismus (NSI) gewählt. Eine wesentliche Grundlage dieser Theorie ist die These, dass formale Strukturen einer Organisation in hohem Maße Legitimitätsanforderungen der organisationalen Umwelt widerspiegeln (vgl. Meyer/Rowan 1991/1977: 352; Scott 1991: 169). Organisationen signalisieren durch die Implementierung von externen „Vorstellungen“ in die eigene Organisationsstruktur, dass sie auf Anforderungen von Außen reagieren. Meyer und Rowan (1991/1977) argumentieren weiter, dass Organisationen Institutionen inkorporieren, um dadurch ihr Überleben zu sichern. Hierbei liegt die Prämisse zugrunde, dass jene Organisationen, denen es gelingt, sich bedeutenden externen Anforderungen durch die Integration gesellschaftlich legitimierter Elemente in ihre Strukturen anzupassen, gesellschaftliche Legitimität erlangen. Aufgrund dieser Legitimität erhalten sie jene Ressourcen, die sie für ihr Überleben benötigen (vgl. Meyer/Rowan 1991/1977: 352). Adaptieren Organisationen strukturelle Elemente aus ihren Umwelten, bestimmen sie den Wert dieser Elemente nicht anhand organisations-interner, sondern anhand externer Krite-

rien (vgl. Hall/Taylor 1996: 949; Walgenbach 2001: 33). Hiß (2006) interpretiert die Anforderung von Unternehmen in Industrieländern an ihre Zulieferer zur Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards als solch eine legitimitätssichernde Institution.

Aus dem Blickwinkel des NSI versuchen die Unternehmen mit dem Einsatz von Umwelt- und Sozialstandards sich gesellschaftliche Legitimität zu sichern, um beispielsweise Kampagnen von NROs zu vermeiden. Dies soll das Überleben des Unternehmens bzw. der Marke sichern oder zumindest Verluste aus Imageschäden reduzieren. Dies gelingt aber nur, wenn Umwelt- und Sozialstandards die ihnen zugedachte Funktion erfüllen. Vor dem Hintergrund der oben zitierten Literatur besteht hieran erheblicher Zweifel. So merken Meyer und Rowan im Rahmen des NSI an, dass Organisationen, deren Erfolg von der Adaption institutionalisierter Regeln abhängt, mit Problemen konfrontiert werden können, die aus der Adaption entstehen. Denn die Übernahme institutionalisierter Regeln kann Effizienzkriterien und der Aufgabenerfüllung hemmend gegenüberstehen (vgl. Meyer/Rowan 1991/1977). Weitere Schwierigkeiten sind denkbar, wenn bspw. ein schwieriger Adoptionsprozess die Folge ist oder die Ansprüche der institutionellen Umwelt nicht homogen bzw. widerspruchsfrei sind (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006; Meyer/Rowan 1991/1977). Diese potentiellen Inkonsistenzen können Organisationen auf unterschiedliche Weise zu beheben versuchen. Meyer und Rowan bieten dafür folgende Möglichkeiten: (1) Widerstand gegen die Anforderungen der institutionellen Umwelt, wodurch jedoch Effizienzdarstellungen problematisch werden und Stabilität sowie Ressourcen gefährdet sind. (2) Annahme der Anforderungen der institutionellen Umwelt, (3) zynisches Eingeständnis der Diskrepanz zwischen institutionalisierten Erwartungen und Formalstruktur und (4) Zugeständnis einer geplanten Reform. Letztlich stellen diese Lösungen immer einen suboptimalen Weg aus der Krise dar. Sie decken den Rationalitätsmythos auf, desillusionieren die Akteure der Organisation und dienen somit nicht der Überlebenssicherung der Organisation (vgl. Meyer/Rowan 1991/1977). Eine letzte Möglichkeit ist die vom Akteur Reflexionsfähigkeit voraussetzende (5) Entkopplung und Logik des Vertrauens. Damit werden technische Elemente vom institutionellen Kontext getrennt, d.h. die formale Struktur, die der Repräsentation nach außen dient, wird nur lose mit den Arbeitsabläufen verbunden. Hierfür muss jedoch eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die der Legitimierung der Organisation dient (vgl. Weik/Lang 2003) und öffentliche Kontrollen reduziert – nur so kann das Bild, welches nach außen kommuniziert wird, beibehalten werden.

Das Prinzip der Entkopplung wird im NSI allerdings kontrovers diskutiert. So hält Scott eine langfristige Entkopplung für nicht durchführbar (vgl. Scott 2001). Andere Kritiker unterstellen, dass dadurch auf lange Sicht interne Veränderungen angestoßen würden, die eine Schließung der Lücke hervorrufen (vgl. Campbell 2004; Edelman 1990).

Nur wenige empirische Untersuchungen haben den Versuch unternommen, diesen theoretisch wiederholt verwendeten Begriff zu überprüfen (siehe u.a. Fiss/Zajac 2004; Guler et al. 2002; Lee/Lounsbury 2005; Fiss/Zajac 2006; Walgenbach 2000; Westphal/Zajac 2001). Walgenbach betont die, selbst durch qualitative Methoden, schwer-

liche Feststellbarkeit der Entkopplung (vgl. Walgenbach/Meyer 2007: 82). Dabei gelingt es ihm in seinen Studien zumindest die partielle Entkopplung formaler Strukturen, also die Entkopplung nicht sinnvoller Elemente von den Arbeitsprozessen im Rahmen der ISO 9001 Implementierung, aufzudecken (vgl. Walgenbach 2000; Walgenbach/Beck 2003).

Die Entkopplungsthese wird nur in wenigen empirischen Studien thematisiert. Als Begründung führen Walgenbach und Meyer die stark quantitative Ausrichtung der dominierenden US-amerikanischen Arbeiten an, statt einer Konzentration auf qualitative Aspekte. Ein weiterer Hinderungsgrund für die Befassung mit dem Thema scheint darin zu liegen, dass die Entkopplung schwerlich festzustellen sei. Dies ist darauf zurückzuführen, dass ein solches Aufdecken von Entkopplung aus Angst vor Legitimitätsverlusten vermieden werden soll (vgl. Walgenbach/Meyer 2007: 82). Schließlich geht mit dem Verlust der Legitimität die Gefahr einher, z.B. notwendige Ressourcenzuwendungen zu verlieren. Darüber hinaus ist für das Feststellen der Entkopplung kein standardisiertes Vorgehen möglich oder anhand festgelegter Kriterien zu überprüfen. Vielmehr muss beleuchtet werden, ob Aktivitäten vorliegen, die auf Entkopplungstendenzen schließen lassen. Daher soll in diesem Fall eruiert werden, ob anhand der tatsächlichen Aktivitäten z.B. das Brechen von Regeln oder die fehlende Umsetzung von Entscheidungen festgestellt werden können. Es soll weiterhin nach den ursprünglichen Motiven für die Einführung von Regeln gefragt werden. Dies kann Hinweise auf die Trennung der formalen Struktur von internen Prozessen geben. Wird dies weiter interpretiert, ist die Frage nach der reellen Umsetzung der Normen zu stellen, die über Umwelt- und Sozialstandards transportiert werden sollen. Dafür ist zu prüfen, mit welchen Mitteln (z.B. finanziellen Ressourcen) die Verantwortlichen in den Unternehmen ausgestattet werden oder ob die Aufgabe nur „symbolischen“ Charakter hat. Ebenfalls könnte eine Differenz in der internen und externen Kommunikation darauf hindeuten. Daher werden das Einhalten der Standardforderungen und darüber hinaus der Stellenwert dieser für die Mitarbeiter sowie die Verankerung des Standards in den Unternehmen geprüft.

Auf dieser Basis wurden drei Fragenblöcke für die Interviews in den Unternehmen abgeleitet. Dabei ging es im ersten Fragenblock um die Motivation für die Einführung der Standards. Was waren die Ziele und Erwartungen bei der Einführung? Im zweiten Block bezogen sich die Fragen vornehmlich auf die Umsetzung der Standardanforderungen im Unternehmen. Wer ist verantwortlich? Welche anderen Abteilungen wurden einbezogen? Wie wurden die Anforderungen der Standards im Unternehmen kommuniziert? Gab es Schulungen der Mitarbeiter? Wie werden die Audits durchgeführt? Wie aktuell ist die Dokumentation? Wie wurden die Anforderungen von anderen Abteilungen aufgenommen? Gab es Konflikte? Schließlich bezog sich der dritte Fragenblock auf das Commitment der Geschäftsleitung im Hinblick auf personelle, finanzielle oder auch kommunikative Unterstützung.

#### 4. Methodik

Zur Erreichung der festgelegten Ziele wurde ein qualitativ exploratives Vorgehen gewählt, bei welchem das Verstehen der Handlungen und die subjektive Sichtweise des befragten Personenkreises als zentral anzusehen sind. Als qualitatives Design dien-

ten die Dokumenten- und Einzelfallanalyse. Als multiple Fallstudie durchgeführt, wurden verschiedene Untersuchungsobjekte jeweils als einzelner Fall betrachtet und letztlich zu einem Gesamtbild zusammengefügt. Die Interviews erfolgten problemzentriert, anhand der oben aus der Theorie hergeleiteten Fragestellungen. Durch die Konzentration auf ein relevantes Problem sollte eine aktiveres Exploration ermöglicht werden (vgl. Witzel 1982: 93). Deduktiv erfolgte die Orientierung an einem zuvor erfassten Leitfaden, wodurch alle forschungsrelevanten Aspekte integriert werden konnten. Die Gespräche wurden, mit Erlaubnis der Befragten, auf Tonband aufgezeichnet. Der Datengenerierung schloss sich die Texttranskription, die Verschriftlichung der Gespräche, an.

Yin verweist auf diesen schwierigen Prozess im Rahmen der Fallstudienforschung, da kein standardisiertes Vorgehen herangezogen werden kann (vgl. Yin 2003: 109). Von der freien Interpretation wurde Abstand genommen, da die Nachvollziehbarkeit von Schlussfolgerungen nicht möglich ist. Aufgrund der Zielsetzung, relevante Inhalte schrittweise herauszufiltern (vgl. Blatter et al. 2007: 76), intersubjektiv nachvollziehbar und durch die systematische Entnahme von Informationen den Text auszuwerten, erfolgte die Wahl der Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode (vgl. Mayring 2002; 2003).

Für die Durchführung von Interviews ist der zu befragende Personenkreis zu spezifizieren. Es erfolgt die Konzentration auf Experteninterviews. Für die Arbeit wurden 53 Interviews über einen Zeitraum von etwa einem Jahr in 2009 bzw. 2010 durchgeführt. Befragt wurden Teilnehmer der Wertschöpfungskette der einzelnen Standards. Der Endkunde war nicht Zielobjekt der Befragung und wurde daher nicht eingebunden. Der Fokus lag auf deutschen Beteiligten, allerdings wurden darüber hinaus Akteure im Ausland wie z.B. in Portugal, Frankreich, Brasilien, Großbritannien oder in der Schweiz befragt.

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Was war der Auslöser für die Entscheidung zur Einführung eines Standards?

Anhand der Entstehungsgeschichte der ausgewählten Standards lässt sich erkennen, dass Krisen in den einzelnen Branchen zur Entwicklung entsprechender Kodizes beigetragen haben. Durch die Krisen wurden die bemängelten Missstände drastisch offenbart und aufgrund dessen mit einer hohen Relevanz belegt. Lösungen wurden gefordert, um der Problematik zu begegnen. In allen vier genannten Fällen folgte die Standardentwicklung nach solchen Krisen, die bereits öffentliches Interesse erlangt hatten. Für die Befassung der Unternehmen mit der Thematik der Umwelt- und Sozialstandards war der dominierende Auslöser der Druck durch NROs wie Greenpeace oder dem WWF. NROs werden von den Unternehmen besonders gefürchtet, da sie durch Aufruf der Öffentlichkeit in der Lage sind, Boykotte zu bewirken (vgl. Scholz 1987: 27f.).

„Die andere Situation ist, dass vor einigen Jahren – so etwa in den 80er und 90er Jahren – die Umweltaktivisten gesagt haben, dass das so nicht mehr weiter geht.“ (Interview A3, Zeile 49ff.)

„Das war eine Bedrohung und dementsprechend sind wir dann zu dem Thema gekommen. Und nicht deshalb, weil wir nett zu der Umwelt sein wollten.“ (Interview B4, Zeile 68ff.)

„So ein Valentins- oder Muttertag war sehr stark von der Presse genutzt worden, um zu polemisieren gegen die in den Blumengeschäften verkauften Blumen.“ (Interview C4, Zeile 37–46)

Als Motivator für die Unternehmen wirkte demnach vor allem die Angst vor öffentlichen Skandalen. Von den Unternehmen wurden insbesondere die Standards ausgewählt, die von den NROs als besonders legitim bewertet werden. Beim MSC wurde dies besonders deutlich, da die Unternehmen der Fischindustrie stark unter einer schlechten Reputation als „Ausbeuter der Meere“ zu leiden haben. Insgesamt ist die Motivation der Unternehmen als primär extern induziert einzustufen.

„Firmen, die jetzt über das Thema Nachhaltigkeit nachdenken, die tun das nicht, weil sie den NGOs gefallen wollen, sondern weil die business benefits deutlicher werden. Eben nicht nur Sicherung der Rohware langfristig, sondern eben auch Kommunikation und Marketing. Solche Dinge, die immer mehr eine Rolle spielen.“ (Interview B4, Zeile 474–477)

„Wenn ein Großkunde ein bestimmtes Auftragsvolumen erfüllt bekommen will, dann setzt er diese Information in die Industrie mit bestimmten Randbedingungen. Und in dieser Ausschreibung war eine Randbedingung, dass für den Bereich des Zellstoffs ein Umweltzertifikat vorliegt. Das war bei uns nicht gegeben. (...) Das war der Auslöser damals.“ (Interview A4, Zeile 66–73)

Zusammenfassend kann für diesen Fragenblock konstatiert werden, dass fast alle befragten Akteure angaben, dass die Einführung der Standards auf externem Druck basierte. Sie war demnach keine proaktive Entscheidung des Managements in Richtung Nachhaltigkeit, sondern erfolgte lediglich, um den externen Umwelterwartungen zu entsprechen. Dies unterstützt die im NSI verfolgte, allerdings auch umstrittene, Annahme von Unternehmen als reine Anpassungsoptimierer. Indes kann aufgrund der geringen Fallzahl keine allgemeingültige Aussage diesbezüglich getroffen werden.

## 5.2 Wie wurde die Umsetzung unternehmensintern organisiert?

### 5.2.1 Verantwortlichkeit/Motivation

In den Interviews wurde deutlich, dass die Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die Einführung der Standards bei einem Großteil der Befragten nicht anhand von Vorkenntnissen oder Engagement vorgenommen wurde. Zudem wurde die Implementierung der Standards häufig in Abteilungen mit geringem bzw. keinem Budget verortet. Dort scheinen sie noch immer lediglich verwaltet zu werden, anstatt eine tatsächliche Verankerung im Unternehmen zu erfahren.

„Das ist halt bei mir aufgehoben, irgendwann mal delegiert worden: das macht der.“ (Interview A10, Zeile 79)

„Von mir nicht. Wie gesagt es kam von den Vorstandsleuten. (...) Die haben uns eine Vorgabe gegeben und wir haben uns dann daran gesetzt und geschaut, was man machen kann.“ (Interview B11, Zeile 218–225)

Es ging sogar so weit, dass einige Mitarbeiter sich gegen die von ihnen eingeführten Standards äußerten, während sie in ihrer Arbeitnehmerposition dennoch eine andere Haltung einnehmen mussten. In einem Interview zum FSC äußerte sich ein Gesprächspartner explizit gegen den umgesetzten Standard. Im Gespräch wurde deutlich, dass der Verantwortliche nur die notwendigsten Maßnahmen umsetzte und die Unzufriedenheit über die Situation für alle Beteiligte im Unternehmen mit Problemen behaftet war.

„Dann holt einen das Alltagsgeschäft aber ein, welches einem sagt, dass man eigentlich gar keine Zeit hat, sich groß damit zu beschäftigen.“ (Interview A3, Zeile 441–446)

Es gab aber auch sehr engagierte, hoch motivierte Mitarbeiter, welche die Standards im Unternehmen voranbringen wollten, die jedoch ebenfalls über mangelnde Unterstützung klagten. Dies waren Mitarbeiter in größeren Unternehmen, häufig aus der Umweltabteilung. Waren die Aufgaben in der Qualitäts- oder Marketingabteilung angesiedelt, zeigte sich tendenziell eine geringere Motivation.

### 5.2.2 Schulungen

Kaum eines der befragten Unternehmen führte für die breite Belegschaft Informationsveranstaltungen über die Ziele und Funktionsweise der implementierten Standards durch, obwohl dies von manchen Standards explizit gefordert wird. Bei der Umsetzung innerhalb der Organisationen wurde immer wieder geäußert, dass der Erhalt des Zertifikates und die Zeit der Rezertifizierung entscheidend waren bzw. sind.

„Wir machen Aushänge, auch gerade wenn es zu Zertifizierungen kommt. Oder wenn wir was Neues machen. Wir haben da ein paar schwarze Bretter, wo wir das aushängen. Das machen wir schon. Die nehmen das eigentlich nicht wahr. Je nach Mitarbeiter. Die damit mehr zu tun haben, die nehmen das schon intensiv wahr.“ (Interview B10, Zeile 220–226)

„Würde ich jetzt aber bestimmte Veränderungen in systemtechnischer Hinsicht fordern oder vielleicht auch für Schulungen (...). Da weiß ich dann nicht, ob das nicht zu Diskussionen führen würde.“ (Interview A4, Zeile 480–484)

### 5.2.3 Kenntnisse

Die Interviewpartner berichteten weiterhin davon, dass bei den eigenen Mitarbeitern – bis auf die Schlüsselabteilungen – keine Kenntnisse über den Standard bestünden. Damit sind nicht nur detaillierte Informationen gemeint, sondern bereits einfache Zusammenhänge oder das Erkennen des Logos.

„Ich hatte z.B. gerade mit einer Sekretärin das Gespräch, die hatte Seelachs-salat. Ich meinte dann nur: „Oh, mit MSC“. „Mit was?“ Sie hatte keine Ahnung.“ (Interview B3, Zeile 241ff.)

Basierend auf den Interviewaussagen ist zu erkennen, dass beim Großteil der befragten Unternehmen ein Defizit im Wissen über die Thematik „Standards“ vorliegt. Negativ wurde von vielen Befragten in diesem Zusammenhang die erschwerte Informationsbeschaffung, die Komplexität der Thematik sowie fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen erwähnt, die den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt wurden.

Angesprochen auf die mangelnden Kenntnisse der Belegschaft lag jedoch vielfach das Bewusstsein vor.

„Dass wir die einzelnen Abteilungen: Einkaufsabteilung, Buchhaltung, Fakturierung (...) dass wir die schon natürlich aufklären müssen. Wenn ein Kunde anruft und meldet sich bei unserer Zentrale und fragt dann, ob wir FSC Papier haben und die Dame weiß gar nicht, was das ist (...). Das geht natürlich nicht.“ (Interview A6, Zeile 367–370)

Anhand der Interviews ist eine Problematik zu erkennen, die von den Unternehmen selbst anscheinend nicht als solche erachtet wird. Diese beinhaltet, dass trotz langjährigem Zertifikatsbesitz in vielen Unternehmen nur schwache Kenntnisse vorlagen.

#### 5.2.4 Zielkonflikte

Eine Problematik, die sehr oft in den Experteninterviews thematisiert wurde, waren Zielkonflikte. Hierbei resultierten Konflikte zwischen Abteilungen daraus, dass die Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards mit der Orientierung an ökonomischen Zielvorstellungen und Sachzwängen konkurrierte.

„Nein, da wird nicht darauf geachtet. (...) Weil hier nach anderen Gesichtspunkten eingekauft wird. Kosten. Und nicht nach Umweltgesichtspunkten.“ (Interview A10, Zeile 416 und 420f.)

Vielmehr noch wurde berichtet, dass es zwischen den Verantwortlichen der Standardumsetzung und Mitarbeitern anderer Abteilungen, vornehmlich aus Unverständnis über Maßnahmen und aus Kostengründen, zu Kontroversen kam.

„Das Marketing war da nicht so begeistert von, das mit dem MSC – die Falt-schachteln umstellen und die ganzen Vertragsverhandlungen – das ist glaub ich von Seiten des Marketing erledigt worden, nicht von mir. Das zieht sich schon etwas länger hin. Das ist schließlich auch keine so große Organisation, der MSC in London. Da weiß ich, dass es schon mal wilde Diskussionen gab, wo man nicht so einverstanden war.“ (Interview B10, Zeile 116–121)

Vor allem das erste Zitat (Interview A10) erlaubt es, die Entkopplungsthese aufzugreifen. Hier lässt sich anhand der Aussage des Befragten eine Trennung von Formal- und Realstruktur im Unternehmen vermuten, die darauf basiert, dass die Zertifizierung im Unternehmen zwar besteht, ohne aber intern vollständig integriert zu werden. Legt man zugrunde, dass die Standards vornehmlich der Kommunikation mit den Kunden dienen, also der Außenwirkung, wird hier mehr Wert auf den Besitz und die externe Kommunikation gelegt als auf die tatsächliche Umsetzung im Unternehmen. Die Repräsentationswirkung nach außen nimmt einen zentralen Stellenwert ein. Allerdings ist laut dem NSI hierfür eine Vertrauensbasis zu schaffen, die die Organisation vor Kontrollen, die diese Diskrepanz aufdecken konnten, und Legitimitätsentzug schützt (vgl. Weik/Lang 2003: 220).

#### 5.2.5 Uminterpretation

Deutlich wurde ebenso eine Vermeidungsstrategie, die in Form der Verheimlichung oder Uminterpretationen von Anforderungen der Standards auftrat. Auf Vermeidungsversuche deuteten nicht vertraglich festgesetzte Absprachen zwischen Zertifizie-

rungsorganisationen und zu zertifizierenden Unternehmen hin, bei denen der Zertifizierer im Falle eines Verstoßes gegen die Standardforderungen von Sanktionierungsmaßnahmen absehen würde.

Interviewer: „Inwiefern ist er denn lösbar gewesen?“

Befragter: „Wir haben uns mit dem Zertifizierer geeinigt, dass wir das nicht machen müssen.“

Interviewer: „Also, war das eine inoffizielle Absprache?“

Befragter: „Ja.“ (Interview A12, Zeile 229–236)

Die Aufdeckung dieser Diskrepanz wurde im Gespräch seitens der Unternehmen zu vermeiden gesucht. Bereits bei den Äußerungen zu den Schulungen konnte beobachtet werden, dass dort eine weite Interpretation vorherrschte, um mit möglichst wenig Aufwand die Forderungen zu erfüllen. Ein weiteres Beispiel verdeutlicht dies:

„Wie soll ich das denn kontrollieren? (...) Das ist unmöglich. (...) Ok, den Standard, die Kontrolle kann ich erfüllen, wenn ich morgens relativ früh aufstehe und hier einmal im Kreis um meine Wohnung jogge.“ (Interview A12, Zeile 422ff.)

### 5.2.6 Bedeutung der externen Kommunikation

Der geringe Anteil an zertifizierten Produkten, die die befragten Unternehmen beziehen bzw. weiterverarbeiten, unterstreicht eine Tendenz, die den Besitz des Zertifikats in den Vordergrund stellt – obwohl ein Großteil der Produktion nicht zertifiziert ist.

„Wenn man in die Betriebe geht, dann erfährt man, dass die manchmal zwischen null und einem Prozent dessen, was die machen als FSC machen. Der Rest ist konventionell.“ (Interview A19, Zeile 245ff.)

„Weil letztendlich unsere Fischerei genauso wie ohne den MSC ist. Aber mit MSC ist sie halt zertifiziert und dann bezahlst du dafür einen Haufen Kohle.“ (Interview B2, Zeile 49ff.)

Die einseitige Fokussierung auf die externe Kommunikation lässt sich anhand der Interviewaussagen bezüglich der Auslöser für die Befassung mit der Thematik zumindest teilweise erklären.

„Würde ein Unternehmen kommunizieren, dass dort alles nachhaltig erfolgt, dann würde die Öffentlichkeit das nicht unbedingt glauben. Was wir brauchten, war also eine unabhängige Begutachtung. Ein Siegel, dass das in der Tat der Fall ist.“ (Interview B4, Zeile 276–279)

Zusammenfassend für den zweiten Fragenblock lässt sich daher ein geringer Stellenwert und Institutionalisierungsgrad innerhalb der Organisationen beobachten. Dies kann man daran erkennen, dass die interne Kommunikation vernachlässigt wird, da die Betonung auf der externen Kommunikation liegt. Dieser Eindruck wurde noch verstärkt, da häufig die Standards bevorzugt wurden, hinter denen einflussreiche, glaubwürdige Organisationen wie der WWF standen – z.B. ist dies beim MSC der Fall gewesen. Schulungen und Informationsveranstaltungen für die breite Belegschaft konnten nicht festgestellt werden. Die Erfordernisse für das Zertifikat waren meist in einem sehr geringen Zeitraum erfüllt worden, in dem die verantwortlichen Mitarbeiter dies als Zusatzaufgaben erhielten und ihnen keine Sonderkonditionen von der Ge-

schäftsleitung zugestanden wurden. Die Betreuung mit der Aufgabe war eine Forma- lie, es wurden keine sonstigen Anreize geschaffen – Prestigeeffekte oder ähnliche Belobigungen gingen damit nicht einher. Nur selten konnte davon berichtet werden, dass das Zertifikat im Unternehmen selbst beachtet wurde. So wäre es beim FSC relativ einfach gewesen, entsprechendes Papier oder vielmehr recyceltes Papier zu ver- wenden. Dies wurde jedoch häufig nicht reflektiert oder sogar abgelehnt z.B. aus Kos- tengründen, wie ein Befragter angab. Die Aufwendungen durch das Zertifikat wurden mehrfach negativ bewertet, während nach außen die Nachhaltigkeit verstärkt als we- sentliches und gefördertes Kriterium im Unternehmen kommuniziert wurde. Die Nichtanwendung der Standardidee in den Organisationen selbst wurde in den Gesprä- chen auf Nachfrage damit begründet, dass die Menge an im Unternehmen benötigter zertifizierter Ware nur gering und daher unerheblich sei.

### **5.3 Wie war die Unterstützung des Top-Managements bei der Umsetzung (finanziell, personell, kommunikativ) wie die von anderen Abteilungen des Unternehmens?**

Die Befragten berichteten, dass die Implementierung der Standards häufig schnell im Unternehmen durchgesetzt werden musste, was dem externen Druck geschuldet war. Die Umsetzung sollte jedoch gleichzeitig mit möglichst geringem personellem und finanziellem Aufwand vollzogen werden. Dies lässt sich anhand der häufig unzu- reichenden Ausstattung der Verantwortlichen mit entsprechenden Ressourcen vermu- ten, was in den Gesprächen ebenfalls bestätigt wurde. In einem Großteil der Fälle zeigte sich bei den Interviewten Frustration aufgrund fehlender zeitlicher und finan- zieller Möglichkeiten. So wurde seitens der Gesprächspartner teilweise Lustlosigkeit bis hin zum Zynismus zur Thematik deutlich.

Einige untersuchte Unternehmen verfügten zwar über das Zertifikat, hatten aber über die Dokumentation und die EDV-Umstellung hinaus keine weiteren Veränderungen im Unternehmen vorgenommen. Das Zertifikat wurde lediglich für repräsentative Zwecke der Außenkommunikation genutzt.

„Sobald das finanzielle Auswirkungen hat, wird das hier heutzutage schon deut- lich schwieriger. Die Zertifizierungsgebühren oder entsprechende Abgaben sind nie ein Problem, auch nie ein Diskussionspunkt.“ (Interview A4, Zeile 480–484)

Auch hier lässt sich annehmen, dass das Zertifikat vor allem für repräsentative Zwecke der Außenkommunikation genutzt wurde, die Unternehmensverantwor- tung endete jedoch bei der Umsetzung im eigenen Betrieb. Entkopplung wird also in den Fällen gewählt, wo externe Anforderungen und Vorgaben als nicht mit den institutionalisierten Strukturen der Organisation kompatibel bewertet werden. So zeigen sich bestehende ökonomische Sachzwänge als stark verfestigt.

## **6. Diskussion**

Durch eine Krise wird dem Unternehmen Legitimität entzogen, welche durch die Standards wieder hergestellt werden soll. Wie weit die Anforderungen der Standards in den Unternehmen institutionalisiert sind, war Gegenstand der vorliegenden Untersu- chung. Dabei war ein konkreter Institutionalisierungsgrad nicht zu ermitteln. Es sollte

vielmehr nach Entkopplungstendenzen gesucht werden, um erste erklärende Ansatzpunkte für die heterogenen Aussagen in der Literatur zu gewinnen und weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen. Dabei muss betont werden, dass die hier gemachten Aussagen nur auf wenigen Experteninterviews basieren, keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben und mit aller Vorsicht zu interpretieren sind. Walgenbach/Meyer (2007: 82) kann nur zugestimmt werden, dass es schwierig ist, Entkopplung in Unternehmen empirisch zu fassen. Der vorliegende Beitrag ist daher als Versuch zu werten, eine Annäherung in dem Sinne zu erreichen, dass zukünftige Arbeiten empirisch fundierter vorgehen können.

Allerdings ist darauf zu verweisen, dass es keine gute Voraussetzung für eine breite Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards ist, dass die für deren Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter in den Unternehmen teilweise nicht sehr motiviert erschienen. Die Ansiedelung in Abteilungen ohne Budget und Einfluss auf die Organisation unterstreicht dies noch.

Schwerwiegend ist auch, dass kaum Schulungen, Seminare oder andere Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter stattfinden. Die von vielen Befragten beklagten Konflikte sind sicherlich auch auf eine mangelnde Informationsbasis der Mitarbeiter in den Unternehmen zurückzuführen. Sobald es zu Widersprüchen zwischen den Vorgaben der Standards und dem täglichen Arbeitsablauf kommt, entstehen Kontroversen, welche oft zu Ungunsten der Standardimplementierung ausfallen. Dies unterstützt auch das Argument der Entkopplung, das sich anhand der internen Konflikte zwischen den Abteilungen ablesen lässt, wie beispielsweise zwischen der Umweltabteilung und dem Einkauf. Hier scheint es an deutlichen Direktiven der Unternehmensleitung zu fehlen, die eine Zusammenarbeit vereinfachen würden. Dies führte dann zu Interpretationen und Anpassungen der Anforderungen in den Standards, wie sie auch schon Walgenbach (1995) in seinen Untersuchungen feststellte.

Der geringe Anteil zertifizierter Ware in den Unternehmen und die starke Fokussierung auf die externe Kommunikation des Zertifikates deuten auch auf eine Entkopplung hin. Insgesamt verfestigte sich der Eindruck, dass die Übernahme von Umwelt- und Sozialstandards häufig einen rein symbolischen Charakter besitzt. Hiermit ist die Theorie von Meyer und Rowan (1991/1977) aufzugreifen, nach der die Organisationen institutionalisierte Elemente als Reaktion auf externe Anforderungen übernehmen, um Legitimität und damit Ressourcen für das Überleben zu sichern (vgl. Meyer/Rowan 1991/1977: 352). Das geringe Commitment der Geschäftsleitung in personaler, organisatorischer oder finanzieller Hinsicht spricht auch gegen den Wunsch einer breiten Institutionalisierung im Unternehmen. Es werden nur die Minimalanforderungen umgesetzt, um das Zertifikat zu erhalten, jedwede Aktivität darüber hinaus wird nur unterstützt, sofern sie keine zusätzlichen Mittel erfordert. Die Einhaltung von Mindestanforderungen spricht noch nicht für eine Entkopplung, jedoch enthalten der FSC, der MSC und der FLP explizit eine Anforderung zur kontinuierlichen Verbesserung des Managementsystems, was so nicht erreicht werden kann.

Der NSI führt aus, dass Widersprüche zwischen der institutionellen Umwelt möglich sind, worauf Organisationen unterschiedlich reagieren können, um diese Inkonsistenzen zu beheben (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006; Meyer/Rowan 1991). Entkopplungstendenzen können auch im Zusammenhang mit Konflikten über

ökonomische Sachzwänge diskutiert werden. Damit wird der Handlungsspielraum einzelner Akteure offenbar, in deren Macht es liegt solche Entkopplungen durchzuführen und aufrecht zu erhalten. Dazu gehört, dass die entkoppelten Elemente abgeschirmt und nicht offen gelegt werden. Von Seiten der Zertifizierer fehlt hierfür entweder die enge Zusammenarbeit, um solche Details aufzudecken, wie beispielsweise Schulungen lediglich anhand von Dokumenten zu prüfen, oder aber sie betreffen einen Bereich, der Interpretationsspielräume zulässt. Wo Veränderungen von Mitarbeitern erwünscht waren, erfolgten diese meist nicht, wofür von den Befragten oft die Unternehmensleitung verantwortlich gemacht wurde. Diese Entkopplungstendenzen lassen allerdings nicht auf eine vollkommene Entkopplung schließen. Es sind lediglich erste Anzeichen und Hinweise. Um genauere Aussagen treffen zu können, müssten weitere Untersuchungen in den Unternehmen stattfinden. Auch zeigt sich keine systematische Entkopplung je nach Standard, was ebenfalls einer Prüfung unterzogen werden sollte. So gab es bspw. deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen bei der Untersuchung des gleichen Standards. Wichtig wäre weiterhin, die Bedeutung des Unternehmens in der Wertschöpfungskette in Bezug zu den Aussagen zu setzen. Eine tendenzielle Entkopplung im Unternehmen muss nicht zwingend ein größeres Problem darstellen. Es reicht möglicherweise aus, wenn einige wenige informiert und geschult sind und nur die Mindeststandards umgesetzt werden. Hierzu kann im vorliegenden Beitrag aufgrund des Fehlens einer Referenzgruppe keine Aussage gemacht werden.

Bei aller Vorsicht hinsichtlich der Ergebnisinterpretation, soll dennoch ein Rückbezug zu den Fragestellungen in der Theorie versucht werden. Im Gegensatz zur Annahme von Scott konnte in den analysierten Fällen keine Schließung der Lücke zwischen Real- und Formalstruktur festgestellt werden (vgl. Scott 2001). Bezuglich der Aussage von Scott der eine „langfristige“ Entkopplung in Frage stellt, kann konstatiert werden, dass zahlreiche befragte Unternehmen das Zertifikat bereits seit mehr als fünf Jahren besaßen und dennoch die eben beschriebenen Entkopplungstendenzen aufwiesen. Allerdings ist der Term „langfristig“ in der Literatur nicht spezifiziert und kann sich natürlich auf noch ausgedehntere Zeiträume beziehen.

Einige Kritiker der Entkopplungsthese unterstellen ebenfalls, dass auf lange Sicht auch interne Veränderungen dadurch angestoßen würden (vgl. Campbell 2004; Edelman 1990). Hilmer und Donaldson bezweifeln eine dauerhaft bestehende Abweichung (vgl. Hilmer/Donaldson 1996). Interessant erscheint die Annahme, dass Stellen zur externen Legitimation durch die Besetzung motivierten Personals intern Veränderungen anstoßen, da die Mitarbeiter als Promotoren des Wandels agieren (vgl. Campbell 2004; Edelman 1990).

In einem Großteil der hier untersuchten Fälle zeigte sich dies nicht. Es war eher eine Frustration der Interviewten aufgrund fehlender zeitlicher und finanzieller Möglichkeiten feststellbar. Allerdings wäre dies in einer weiteren darauf abzielenden Untersuchung näher und spezifischer zu eruieren.

Weiterhin ist unklar, ob die Entkopplung den Akteuren in den Unternehmen bewusst ist, denn mit einer Aufdeckung sind erhebliche Gefahren für die Unternehmen verbunden. Schließlich kann eine Aufdeckung zum gesellschaftlichen Legitimitätsentzug führen, wobei der Versuch der Schadensbegrenzung in einem solchen Fall keine Er-

folgsgarantie beinhaltet und zudem mit hohen Kosten verbunden sein kann. Insofern haben die oft sehr offenen und direkten Äußerungen in den Interviews überrascht. Die Befragten selbst sahen, trotz ihrer zum Teil sehr kritischen Äußerungen, keine Hinweise auf große Probleme. Power (1997) stellt bei seinen Untersuchungen einen „shift“, weg von dem Versuch den Output zu messen und zu bewerten (was oft, wenn überhaupt, nur qualitativ möglich ist) hin zu einer Standardisierung von Managementprozessen, welche dann durch Zertifizierung legitimiert werden, fest. Der Gedanke dahinter ist, dass wenn schon die Umwelt- und Sozialleistung nicht beurteilt werden können, so doch der Managementprozess dahinter. Dieser laut Ortmann sogenannte „Ebenenwechsel“ (vgl. Ortmann 2010: 220) führt zu einem moralischen Verdrängungseffekt, wodurch die nun „unpersönlichen Standards überantwortet und dabei formalisiert und tendenziell entleert werden“ (Ortmann 2010: 221). Inwieweit Umwelt- und Sozialstandards zu moralischen Verdrängungseffekten bei den Mitgliedern in der Organisation führen, ist eine interessante Fragestellung, welche für die Nachhaltigkeitsforschung hoch relevant ist, hier aber nicht beantwortet werden kann.

## 7. Schlussbetrachtung

Die Fragestellung implizierte ein Suchen nach Entkopplungstendenzen. In einer kritischen Selbstreflexion muss konstatiert werden, dass dabei andere Hinweise möglicherweise weniger beachtet wurden. Die qualitative Forschung versucht dem mit Gütekriterien zu begegnen, welche auch hier angewendet wurden. So wurde im Rahmen der kommunikativen Validierung beispielsweise der Datensatz von zwei Forschern unabhängig voneinander kodiert. Dennoch ist eine gewisse Subjektivität nie ganz auszuschließen. Natürlich wurden in den Interviews auch positive Effekte der Standardimplementierung benannt, welche hier aus Platzgründen nicht ausgeführt wurden. Daher wird in diesem Artikel auch keine Gesamtbeurteilung vorgenommen. Es gibt Hinweise auf eine Entkopplung – wie weit diese reicht, ob sie bewusst oder unbewusst ist, bleibt weiterer Forschung vorbehalten. Allerdings kann dieser Beitrag ein Hinweis darauf sein, in welche Richtung weiter geforscht werden sollte, um die in der Literatur so unterschiedlichen Aussagen zur Wirksamkeit von Umwelt- und Sozialstandards zu erklären.

Die vorliegende Untersuchung ist ein erster Schritt, Entkopplungstendenzen in Unternehmen bei der Institutionalisierung von Umwelt- und Sozialstandards qualitativ nachzugehen. Aufgrund der geringen Fallzahl und der oben beschriebenen Schwierigkeiten der Ermittlung solcher Tendenzen wurden alle Aussagen mit großer Vorsicht getätig. Weitere Untersuchungen in dem oben beschriebenen Sinne sind dringend erforderlich. Im Folgenden soll weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden:

- Eine wichtige Frage ist, wie hoch die Opportunismusneigung auf Seiten der Unternehmen ist, bzw. inwieweit bewusst Legitimationsfassaden aufgebaut werden. Möglicherweise handelt es sich um eine „unbewusste Entkopplung“, welche eben gerade nicht auf einem strategischen Kalkül beruht. Gewisse Hinweise dafür fanden sich in der vorliegenden Untersuchung.

- Entkopplungstendenzen scheinen in verschiedenen Graden vorzuliegen, welche vom NSI aber nicht weiter differenziert werden. Hier ist ebenfalls dringend weitere Forschung notwendig.
- Die wahrgenommenen Diskrepanzen, welche zur Entkopplung führen, fokussieren im NSI auf die Strukturebene. Allerdings zeigt schon der Vorwurf des „blue“ und „green washing“, dass auch die Kommunikation eine große Rolle bei der Entkopplung spielt, weshalb sie hier in die Untersuchung mit aufgenommen wurde. Weitere Diskrepanzen haben Basu und Pallazzo (2008) aufgenommen, wobei sie zwischen der kognitiven, der linguistischen und der konativen Ebene unterscheiden. Das Auseinanderfallen dieser Ebenen führt zu Dissonanzen, die sich im Vorwurf der Entkopplung niederschlagen können. Auch in dieser Hinsicht sollte die Entkopplungsthese weiter untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- Agnen, D./Grievez, C./Orr, P./Parkes, G./Barker, N.* (2006): Environmental Benefits Resulting from Certification against MSC's Principles & Criteria for Sustainable Fishing. Final Report, o.O.
- Bass, S./Thornber, K./Markopoulos, M./Roberts, S./Grieg-Gran, M.* (2001): Certification's Impacts on Forests, Stakeholders and Supply Chains, o.O.
- Basu, K./Palazzo, G.* (2008): Corporate Social Responsibility: A Model of Sensemaking, in: Academy of Management Review, Vol. 33/No. 1, 122–136.
- Becker-Ritterspach, F. A. A./Becker-Ritterspach, J. C. E* (2006): Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus, in: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden: Springer Verlag, 102–117.
- Beisheim, M.* (2004): Gestaltung von Globalisierung durch Selbstverpflichtung und Verhaltenskodizes, in: Bass, H. H./Melchers, S. (Hrsg.): Neue Instrumente zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung. Codes of Conduct, Sozialklauseln, nachhaltige Investmentfonds, Münster: Lit Verlag, 172–182.
- Blatter, J. K./Janning, F./Wagemann, C.* (2007): Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden, Wiesbaden: Springer Verlag.
- BMZ* (2007): Evaluierung Einführung freiwilliger sozialer und ökologischer Standards in Entwicklungsländern, Bericht der Desk-Phase, o.O.
- Bondy, K./Matten, D./Moon, J.* (2007): Codes of Conduct as a Tool for Sustainable Governance in MNCs, in: Benn, S./Dunphy, D. (Eds.): Corporate Governance and Sustainability – Challenges for Theory and Practice, London: Routledge, 165–186.
- Campbell, J. L.* (2004): Institutional Change and Globalization, Princeton: Princeton University Press.
- Edelman, L. B.* (1990): Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace, in: American Journal of Sociology, Vol. 95/No. 6, 1401–1440.
- Esbenshade, J.* (2004): Monitoring Sweatshops. Workers, Consumers, and the Global Apparel Industry, Philadelphia: Temple University Press.
- Feldt, H./Ranke, J.* (2004): Kurzstudie zum Flower Label Programm, o.O.
- Fiss, P. C./Zajac, E. J.* (2004): The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 49/No. 4, 501–534.

- Fiss, P. C./Zajac, E. J. (2006): The Symbolic Management of Strategic Change, Sensgiving Via Framing and Decoupling, in: Academy of Management Journal, Vol. 49/No. 6, 1173–1193.*
- Fleischer, C./Chikwekwe, M./Illert, J./Ponga-Yahini, A. (2008): Voluntary Social and Ecological Standards in Developing Countries. Case Study of Zambia, Evaluation Reports 43, Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.*
- Fowler, P./Heap, S. (2000): Bridging Troubled Waters. The Marine Stewardship Council, in: Bendell, J. (Eds.): Terms of Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development, Sheffield: Greenleaf Publishing, 135–148.*
- Greer, J./Bruno K. (2000): Greenwash. The Reality Behind Corporate Environmentalism, New York: Apex Press.*
- Guler, I./Guillén, M. F./Macpherson, J. M. (2002): Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 47/No. 2, 207–232.*
- Hall, P. A./Taylor, R. C. R. (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms, in: Soltan, K./Uslaner, E. M./Haufler, V. (Eds.): Institutions and Social Order, Ann Arbor: University of Michigan Press, 15–43.*
- Hansen, U./Schrader, U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 65/Heft 4, 373–396.*
- Hilmer, F./Donaldson, L. (1996): Management Redeemed, New York: Free Press.*
- Hijf, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.*
- Kolk, A./van Tulder, R. (2006): International Responsibility Codes, in: Epstein, M. J./Hanson, K. O. (Eds.): The Accountable Corporation. Corporate Social Responsibility Volume 3, Westport and London: Praeger, 147–173.*
- Köpke, R. (2003): Codes of conduct: Verhaltensnormen für Unternehmen und ihre Überwachung, Köln: Papyrossa Verlagsgesellschaft.*
- Koplin, J. (2006): Nachhaltigkeit in Lieferantenbeziehungen – Entwicklung und Bewertung eines Konzepts zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards, Wiesbaden: Springer Verlag.*
- Lawrence, J. (2002): Case Study 5. FSC Chain of Custody Certification: Dim Light at the End of the Tunnel, in: Counsell, S./Loraas, K. T. (Eds.): Trading in Credibility. The Myth and Reality of the Forest Stewardship Council, London: Cambridge University Press, 100–106.*
- Lee, B. H./Lounsbury, M. (2005): Decoupling and the Cultures of Global Finance, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 34/No. 4, 116–134.*
- Leitschub-Fecht, H./Bergius, S. (2007): Stakeholderdialoge können besser werden, in: UWF, Jg. 15/Heft 1, 3–6.*
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zum qualitativen Denken, Weinheim/Basel: Beltz.*
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel: Beltz.*
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1991/1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, 41–62.*
- Müller, M./Nofz, K. (2008): Umwelt- und Sozialstandards am Scheideweg – eine empirische Untersuchung bei NGOs, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Heft 2/2008, 245–271.*

- Müller, M./Seuring, S. (2007): Legitimität durch Umwelt- und Sozialstandards gegenüber Stakeholdern – eine vergleichende Analyse, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, Heft 3/2007, 257–285.
- Müller, M./Gomes dos Santos, V./Seuring, S. (2009): The Contribution of Environmental and Social Standards to Legitimacy in Supply Chain Governance, in: Journal of Business Ethics, Vol. 89/No. 4, 509–523.
- Nawrocka, D./Brorson, T./Lindbqvist, T. (2009): ISO 14001 in Environmental Supply Chain Practices, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 17/No.16, 1435–1443.
- O'Rouke, T. (2000): Monitoring the Monitors. A Critique of PriceWasserhouse Coopers, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Ortmann, G. (2010): Organisation und Moral. Die dunkle Seite. Weilerswist: Velbrück.
- Pattberg P. (2005): What Role for Private Rule-Making in Global Environmental Governance? Analysing the Forest Stewardship Council (FSC), in: International Environmental Agreements, Vol. 5/No. 2, 175–189.
- Power, M. (1997): The Audit Society. Rituals of Verification, Oxford: Oxford University Press.
- Ramm, G./Baebr, A./Batista Pettan, K./Rittl, C. (2008): Voluntary Social and Ecological Standards in Developing Countries, Case Study of Brazil, Evaluation Reports 43, Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- Roberts, S. (2003): Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives, in: Journal of Business Ethics, Vol. 44/No. 2/3, 159–170.
- Rogers, P./Gould, R./McCallum, B. (2003): B: What Certification Has Meant to the Department for Fisheries and the Industry, in: Phillips, B./Ward, T./Chaffee, C. (Eds.): Eco-Labelling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford: Blackwell Publishing, 103–108.
- Robeim, C. A. (2003): Early Indications of Market Impacts from the Marine Stewardship Council's Ecolabeling of Seafood, in: Marine Resource Economics, Vol. 18/No. 1, 95–104.
- Rosero, S. J./Spiller, A./Theurßen, L. (2006): Implementation of Social and Environmental Standards: Continuity in Use Based on Benefits and Costs – A Case Study: The Flower Label Program in Ecuador, Georg-August-University Göttingen. Link: <http://dspace.ualca.cl/handle/1950/7495> (zuletzt abgerufen am 11.06.2013).
- Scholz, C. (1987): Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz, Berlin/New York: de Gruyter.
- Scott, W. R. (1991): Unpacking Institutional Arguments, in: Powell, W./DiMaggio, P. J. (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: University of Chicago Press, 164–182.
- Scott, W. R. (2001): Institutions and Organizations, Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Seuring, S./Müller, M. (2008a): From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management, in: International Journal of Cleaner Production, Vol. 16/No. 15, 1699–1710.
- Seuring, S./Müller, M. (2008): Core Issues in Sustainable Supply Chain Management – a Delphi Study, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 17/No. 8, 455–466.
- Short, K. (2003): The WWF Perspective, in: Phillips, B./Ward, T./Chaffee, C. (Eds.): Eco-Labelling in Fisheries. What Is It All About?, Oxford: Blackwell Publishing, 109–113.
- Thun, J.-H./Müller, A. (2010): An Empirical Analysis of Green Supply Chain Management in the German Automotive Industry, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 19/No. 2, 119–132.
- Vachon, S./Klassen, R. D. (2006): Extending Green Practices Across the Supply Chain – The Impact of Upstream and Downstream Integration, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26/No. 7, 795–821.

- Walgenbach, P.* (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart, Bern, Köln, 269–301.
- Walgenbach, P.* (1998): Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN 9000er Normen in Unternehmen, in: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 5/Heft 2, 135–164.
- Walgenbach, P.* (2000): Die normgerechte Organisation, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Walgenbach, P.* (2001): The Production of Distrust by Means of Producing Trust, in: *Organization Studies*, Vol. 22/No. 4, 693–714.
- Walgenbach, P./Beck, N.* (2003): Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 63/Heft 5, 497–515.
- Walgenbach, P./Meyer, R.* (2007): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Washburn, M. P./Miller, K. J.* (2003): FSC: Forest Stewardship Council Certification, in: *Journal of Forestry*, Vol. 101/No. 8, 8–13.
- Weik, E./Lang, R.* (2003): *Moderne Organisationstheorien 2 – Strukturorientierte Ansätze*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Westphal, J. D./Zajac, E. J.* (2001): Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46/No. 2, 202–228.
- Winstanley, D./Clark, J./Leeson, H.* (2002): Approaches to Child Labour in the Supply Chain, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11/No. 3, 210–223.
- Witzel, A.* (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung – Überblick und Alternativen, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Yin, R. K.* (2003): *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zhu, Q./Sarkis, J./Lai, K. H.* (2007): Green Supply Chain Management: Pressures, Practices and Performance Within the Chinese Automobile Industry, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15/No. 11–12, 1041–1052.