

**WITTNEBEN, BETTINA B.F., OKEREKE, CHUKWUMERIJE,
BANERJEE, SUBHABRATA B. & DAVID L. LEVY (Hg.) (2012)**
**Climate Change and the Emergence of New Organizational
Landscapes**

Nadine Arnold und Cristina Besio

Erschienen in: Special Issue of Organization Studies 33(11).

Das in der Fachzeitschrift *Organization Studies* publizierte Sonderheft umfasst nebst der Einleitung sieben Originalbeiträge, die die Rolle von Organisationen im Kontext des Klimawandels beleuchten. Durch dieses Sonderheft gelingt es, das Thema Klimawandel in einem der wichtigsten Organe der Organisationsforschung zu platzieren und somit dessen Relevanz für die Organisationsanalyse sichtbar zu machen.

Wie im einleitenden Beitrag (Wittneben et al.) betont wird, ist die Organisationsforschung zum Thema Klimawandel häufig auf die Analyse einzelner Organisationen oder Branchen beschränkt. Häufig werden aus einer Management-Perspektive das Verhalten der Führungskräfte und/oder formelle organisationsinterne Maßnahmen im Umweltbereich fokussiert. Dabei wird der Umgang mit dem Klimawandel überwiegend als Win-Win-Opportunität oder höchstens als Trade-off-Situation analysiert (Van der Byl & Slawinski 2015). Zudem sind die bestehenden Studien überwiegend deskriptiv, weshalb theoretische Modelle, welche die (unzureichenden) Handlungen der Organisationen im Kontext der Klimakrise erklären, fehlen.

Dem will dieses Sonderheft entgegenwirken und die wenig bekannte, tiefgreifende Wirkung des Klimawandels auf Organisationen sowie Chancen und Grenzen der in verschiedenen Industrien ergriffenen Maßnahmen ins Zentrum der Analyse rücken. Einleitend betonen Wittneben und Kollegen die Notwendigkeit, den Klimawandel nicht nur als ökologisches Problem, sondern auch als institutionelle, ökonomische, soziale, kulturelle sowie politische Herausforderung zu verstehen.

Das übergeordnete Ziel des Sonderhefts ist es, eine kritische Perspektive auf den Zusammenhang von Organisationen und Klimawandel zu entwickeln und zu zeigen, dass der organisationale Umgang mit dem Klimawandel nicht immer zu ökologisch zufriedenstellenden Lösungen führt. Hierfür identifizieren die Herausgeber*innen drei

Theorierichtungen als gewinnbringend. Studien aus dem Bereich des *Strategic Managements* zeigen erstens, dass Unternehmen Klimastrategien und -maßnahmen ergreifen, doch beschränken sich diese Studien auf die organisationale Ebene und setzen eindimensionale, breit akzeptierte Ideen (z.B. Wachstumsimperativ, Wettbewerb) unkritisch voraus. Zweitens sei deswegen eine Orientierung am Neo-Institutionalismus hilfreich, weil diese Aushandlungskämpfe auf der Meso-Ebene bei der Definition der Klimafrage in den Blick nehmen lässt und somit der kulturellen Dimension des Phänomens Klimawandel Rechnung trägt. Drittens wiederum schenke der Neo-Institutionalismus jedoch der Rolle von Macht zu wenig Aufmerksamkeit, weshalb Erkenntnisse aus der Politischen Ökonomie zu berücksichtigen seien. Letztgenannte würden erlauben, die in die Klimapolitik eingebundene Akteursvielfalt zu entschlüsseln und die Organisationen darin einzubetten. Während die Herausgeber*innen diese verschiedenen theoretischen Ansätze unter dem Begriff eines *Socioeconomic Regimes Approach* zusammenführen, sind neo-institutionalistische Studien im Sonderheft am stärksten vertreten (Buhr; Lefsrud & Meyer).

Das Sonderheft wird dem Anspruch einer kritischen Analyse gerecht, wobei der Organisationsbezug teilweise in den Hintergrund rückt. Am exemplarischsten hierfür ist der Beitrag von Böhm et al., der eine marxistische Kritik von CO₂-Märkten liefert. Diese Märkte, die im Beitrag als Ausdruck kapitalistischer Dynamiken verstanden und als Zusammenspiel von konkurrierenden Organisationen konzeptualisiert werden, beruhen den Autoren zufolge auf ökonomischer Rationalität. Deshalb werden sie die für eine nachhaltige Wirtschaft notwendigen (auch organisationalen) Transformationen nicht herbeiführen. Interessanterweise seien es primär soziale Eliten aus den BRICS-Staaten (und nicht wie erwartet die Länder des Globalen Nordens), welche die Ausweitung der CO₂-Märkte fördern, weil sowohl sie selber als auch die lokal ansässigen Unternehmen ökonomisch von den CO₂-Märkten profitieren. Negative Wirkungen hingegen zeigen sich für das Klima, die Natur und diejenigen, die nicht den sozialen Eliten angehören.

Ebenso mit CO₂-Märkten, jedoch aus einer stärkeren Meso-Perspektive, befasst sich der Beitrag von Veal und Mouzas. Mit Rückgriff auf die Wirtschaftssoziologie zeigen die britischen Forscher, dass sich die tatsächlichen CO₂-Marktpraktiken nicht so entfalten, wie sie von den Regulierern angedacht sind. Ihre Fallstudie über den Lebensmittelhersteller Alpha zeigt, dass das Unternehmen zwar am *European Union Emissions Trading System* (EU ETS) partizipiert, seine Marktpraktiken jedoch vom Ideal abweichen. Alpha versteht das EU ETS nicht als Anreiz zur Reduktion von CO₂-Emissionen, sondern als eine weitere Umweltregulierung, die lediglich einzuhalten ist. Zudem sind die Kosten für die CO₂-Genehmigungen dermaßen niedrig, dass Alpha sein Handeln nicht daran ausrichtet und an seinen bestehenden kosten- und qualitätsorientierten Praktiken festhält.

Angesichts der oberflächlichen, ja gar wirkungslosen Partizipation am CO₂-Markt könnte das auf den Klimawandel ausgerichtete Verhalten von Alpha als reaktiv klassifiziert werden. Mit der Unterscheidung zwischen reaktiven und proaktiven Organisationsantworten auf den Klimawandel befassen sich Slawinski und Bansal. Aufbauend auf einer theoretischen Auseinandersetzung mit der Rolle von Zeit in organisationalen Kontexten und empirischen Resultaten aus fünf qualitativen Fallstudien zu unternehmerischen Klimastrategien stellen die Autoren die breit akzeptierte ›proaktiv-re-

aktiv-Unterscheidung in Frage und präsentieren eine alternative Klassifizierung. Unternehmen der ersten Gruppe (»fokussiert«) übernehmen eine lineare Zeitperspektive und verstehen den Klimawandel als Wettbewerbschance, weshalb sie innovative und technologiebasierte Lösungen der Gegenwart priorisieren. Demgegenüber wählen Unternehmen der zweiten Gruppe (»integriert«) aufgrund ihrer zyklischen Zeitperspektive ein breitgefächertes und sektorenübergreifendes Aktivitätsspektrum, das für die einzelne Organisation nicht zwingend einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Die daraus resultierende Fülle von möglichen Antworten auf den Klimawandel führt dazu, dass die Unternehmen der zweiten, »integrierten« Gruppe weniger schnell als diejenigen der »fokussierten« Gruppe auf den Klimawandel reagieren.

Ergänzend zu den Untersuchungen über die organisationalen Antworten auf den Klimawandel beleuchten zwei Artikel das Verhalten von Akteuren in Unternehmen. Mit Hilfe einer Analyse von 26 semi-strukturierten Interviews mit Nachhaltigkeitsspezialist*innen identifizieren Wright et al. die Konstruktion von drei Manageridentitäten (*green change agent*, *rational manager* und *committed activist*). Im Zuge von narrativer Identitätsarbeit wechseln die Manager*innen diese Identitäten situativ, damit mögliche Konflikte aufgehoben und Kohärenz hergestellt werden kann. Einen weiteren Artikel, der sich mit Antworten von Nachhaltigkeitsspezialist*innen, die innerhalb von Organisationen tätig sind, beschäftigt, liefern Lefsrud und Meyer. Die Autorinnen starten mit dem Ziel, die defensiven Unternehmensreaktionen auf die klimapolitischen Herausforderungen besser zu verstehen. In ihren Daten, gesammelt aus einer Befragung (N=1077) mit Nachhaltigkeitsexpert*innen von Erdölfirmen, entdecken sie fünf *frames* zum Klimawandel (*comply with Kyoto*, *regulation-activities*, *fatalists*, *economic responsibility*, *nature is overwhelming*). Diese *frames* (vgl. → Rahmenanalyse) verdeutlichen die Heterogenität möglicher organisationaler Antworten auf den Klimawandel und müssen den Autorinnen zufolge im Detail untersucht werden, damit die organisationale Resistenz auf Veränderungen, die der Klimawandel nötig machen würde, verstanden (und geändert) werden kann.

Nebst dem dominanten Fokus auf die organisationalen Reaktionen auf den Klimawandel finden sich im Sonderheft zwei Artikel, die ein etwas anders gelagertes Interesse verfolgen. Hierzu gehört die qualitative Fallstudie von Buhr, die untersucht, wie es gelingen konnte, dass die Luftfahrt in das EU ETS eingebunden wurde. Theoretisch eingebettet in den Neo-Institutionalismus argumentiert sie, dass derartige politische Durchbrüche nach Akteuren (*institutional entrepreneurs*) verlangen, die Zeitfenster, welche sich durch günstige Umstände ergeben (*windows of opportunity*), nutzen. Die Kategorie Zeit ist folglich nicht nur hinsichtlich der Ausgestaltung organisationaler Antworten auf den Klimawandel relevant (Slawinski & Bansal), sondern auch im Bezug darauf, wie Organisationen den gesellschaftlichen Umgang mit dem Klimawandel und mögliche Regulierungen mitformen.

Dass Organisationen nicht einzig auf den Klimawandel reagieren, sondern diesen auch mitformen, zeigen MacKay und Munro in ihrer Untersuchung über den Klimawandelstreit zwischen ExxonMobil und Greenpeace. Ihre Studie zeigt, dass diese beiden Kontrahenten versuchen, mittels Informationstaktiken die öffentliche Wahrnehmung über den Klimawandel zu beeinflussen. Während beide Organisationen vielfältige Kommunikationsnetzwerke nutzen, sich auf externe Expertisen stützen und die

Glaubwürdigkeit ihres jeweiligen Kontrahenten in Frage stellen, unterscheiden sich ihre Taktiken u. a. im Hinblick die Wahl des berücksichtigten Expertenwissens. Während Greenpeace sich auf die Klimaforschung bezieht, nutzt ExxonMobil vor allem die Expertise von Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), die im ökonomischen und politischen Bereich tätig sind. Dabei bereichert der Artikel das Sonderheft vor allem auch deshalb, weil die Auseinandersetzung mit der NGO Greenpeace darauf hinweist, dass sich die für den Klimawandel relevante Organisationslandschaft nicht allein aus Unternehmen zusammensetzt.

Wichtiger Beitrag des Sonderheftes als Ganzes ist, dass es ihm wie angestrebt gelingt, eine kritische Perspektive auf das Verhältnis von Organisation und Klimawandel einzunehmen, und sich dabei auf überzeugende Weise von der Beschreibung von Win-Win-Situationen löst. Dabei liegt das Augenmerk auf den (meist mangelnden) Unternehmensreaktionen auf die Herausforderung Klimawandel. Dieser Fokus wird zwar eingangs ausgeflaggt und liefert zweifelsfrei wichtige Erkenntnisse, doch geht er mit einer wichtigen Limitation einher.

Mit dem dominanten Blick auf Unternehmen kann der falsche Eindruck entstehen, dass die Organisationslandschaft mit der Welt der Unternehmen gleichzusetzen ist. So sind Unternehmen zwar ein wichtiger Organisationstypus, doch ist die Organisationslandschaft weit vielfältiger (vgl. Apelt & Tacke 2012). Um das Verhältnis von Organisation und Klimawandel in seiner Fülle zu verstehen, müsste deshalb beispielsweise auch politischen Organisationen, Bildungsorganisationen (z. B. Schulen, Universitäten), Forschungsorganisationen, Grenzorganisationen wie dem Weltklimarat (IPCC) (vgl. → Beck 2009) oder NGOs Aufmerksamkeit geschenkt werden. Für letztere haben Vasi und King (2019) gezeigt, dass sie mittels der Stigmatisierung von Kohleenergie und dem gleichzeitigen Aufzeigen von sauberen Alternativen das Wachstum von Märkten für grünen Strom antreiben können.

Indem nicht nur organisationsinterne Prozesse im Fokus stehen, sondern auch ihre Einbettung in gesellschaftlichen Umwelten, betont das Sonderheft, dass der organisationale Umgang mit dem Klimawandel nur unter Berücksichtigung weiterer gesellschaftlicher Strukturen und Prozesse verstanden werden kann. Somit stärkt es einen Forschungstrend, der in den letzten Jahren immer dezidiierter davon ausgeht, dass, wie bei anderen ›Grand Challenges‹ auch, bei ökologischen Fragen nicht nur technisch-organisationale Aspekte zählen, sondern auch und vor allem ökonomische, politische sowie kulturelle Zusammenhänge (Eisenhardt et al. 2016; Howard-Grenville et al. 2014). Dies ist eine wichtige Leistung des Sonderheftes, wobei Organisationen hier primär als Rezipienten des Klimawandels bzw. der Klimapolitik verstanden werden (Ausnahmen sind Buhr; MacKay & Munro). Dass Organisationen bei der Klimafrage zwar im Rahmen bestehender gesellschaftlicher Strukturen operieren, jedoch gleichzeitig autonome Akteure sind, die durch Lobbyarbeit, aber auch durch ihre Produkte und Dienstleistungen Umweltstandards mitgestalten (Perrow & Pulver 2015), bleibt unterbelichtet. Dieses Sonderheft, das erstmalig mehrere Beiträge zum Thema Organisation und Klimawandel bündelt, hebt jedoch die Komplexität des Zusammenspiels von Organisation und Klimawandel in einer Art und Weise hervor, dass es den Weg für weitere Forschungen zur umfassenden gesellschaftlichen Rolle von Organisationen im Umgang mit dem Klimawandel ebnet.

Literaturverzeichnis

- Apelt, Maja & Veronika Tacke (2012): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Eisenhardt, Kathleen M., Graebner, Melissa E. & Scott Sonenshein (2016): Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal* 59(4): 1113-1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Howard-Grenville, Jennifer, Buckle, Simon J., Hoskins, Brian J., & Gerard George (2014): Climate Change and Management. *Academy of Management Journal* 57(3): 615-623. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4003>
- Perrow, Charles & Simone Pulver (2015): Organizations and Markets. S. 32-60 in: Riley E. Dunlap & Robert J. Brulle (Hg.), *Climate Change and Society: Sociological Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Van der Byl, Connie A. & Natalie Slawinski (2015): Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research from Win-wins and Trade-offs to Paradoxes and Beyond. *Organization & Environment*, 28(1): 54-79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>
- Vasi, Ion B. & Brayden King (2019): Technology Stigma and Secondary Stakeholder Activism: The Adoption and Growth of Clean Power Programs in the U.S. Utility Sector. *Socio-Economic Review* 17(1): 37-61. <https://doi.org/10.1093/ser/mwz021>

