

Stefan Süß:

**Die Institutionalisierung von Managementkonzepten.
Diversity-Management in Deutschland**

ISBN 978-3-86618-332-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2009, 288 S., € 29.80

Seit Jahren sind in Wissenschaft und Praxis verschiedene Managementkonzepte in der Diskussion. Einige Konzepte etablieren sich dauerhaft, während andere nach kurzer Zeit verschwinden. Unklar sind bislang die Gründe für ihr (fehlendes) Etablieren. An diesem Forschungsdefizit setzt die Arbeit an und untersucht den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten unter besonderer Beachtung der beteiligten Akteure sowie ihrer Interessen und Machtpotenziale. Als theoretische Grundlage dient der gegenwärtig in der Organisationstheorie populäre soziologische Neoinstitutionalismus, der sowohl eine Makro- als auch eine Mikroanalyse ermöglicht. Angereichert wird diese theoretische Perspektive durch wesentliche Gedanken der Strukturierungstheorie und der mikropolitischen Organisationsanalyse.

Empirisches Erkenntnisobjekt ist das Diversity-Management, dessen Institutionalisierung gegenwärtig in Deutschland in vollem Gange, aber noch nicht endgültig erfolgt ist. Daher stellt es einen idealen Forschungsgegenstand dar. Im empirischen Teil der Arbeit werden die Erkenntnisse mehrerer quantitativer und qualitativer empirischer Studien präsentiert, denen für den deutschsprachigen Raum Pioniercharakter zugeschrieben werden muss. Am Beispiel des Diversity-Managements lassen sich Institutionalisierungsprozesse sowohl auf einer die einzelne Organisation übergreifenden Makroebene als auch auf der Mikroebene verstehen bzw. erklären.

Schlüsselwörter: Diversity-Management, Institutionalisierungsforschung, Managementkonzepte, Organisationstheorie, Soziologischer Neoinstitutionalismus

PD Dr. Stefan Süß wurde 1974 in Wuppertal geboren. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal promovierte er 2004 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen zum Dr. rer. pol. Im Jahr 2009 erfolgte dort seine Habilitation für das Fach Betriebswirtschaftslehre.

Stefan Süß

Die Institutionalisierung von Managementkonzepten

Diversity-Management in Deutschland

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-332-2
DOI 10.1688/9783866183322
1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Seit Jahren sind in Wissenschaft und Praxis verschiedene Managementkonzepte in der Diskussion. Einige Konzepte etablieren sich dauerhaft, während andere nach kurzer Zeit verschwinden. Unklar sind bislang die Gründe für ihr (fehlendes) Etablieren. An diesem Forschungsdefizit setzt die Arbeit an und untersucht den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten unter besonderer Beachtung der beteiligten Akteure sowie ihrer Interessen und Machtpotenziale. Als theoretische Grundlage dient der gegenwärtig in der Organisationstheorie populäre soziologische Neoinstitutionalismus, der sowohl eine Makro- als auch eine Mikroanalyse ermöglicht. Angereichert wird diese theoretische Perspektive durch wesentliche Gedanken der Strukturtheorie und der mikropolitischen Organisationsanalyse. Empirisches Erkenntnisobjekt ist das Diversity-Management, dessen Institutionalisierung gegenwärtig in Deutschland in vollem Gange, aber noch nicht endgültig erfolgt ist, so dass es im Rahmen dieser Arbeit einen idealen Forschungsgegenstand darstellt.

Die Arbeit entstand als Habilitationsschrift während meiner Zeit als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen. Zahlreichen Personen, die diese Zeit und die Arbeit begleitet haben, fühle ich mich zu Dank verpflichtet. Dies gilt in erster Linie für Herrn Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, dem ich dafür danke, dass er die Habilitation durch das Gewähren außergewöhnlich großer Freiheitsgrade gefördert, inhaltlich betreut und schnell begutachtet sowie an seinem Lehrstuhl stets gute Stellen- und Arbeitsbedingungen geschaffen hat. Herrn Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich danke ich für seine Bereitschaft, das Zweitgutachten zu übernehmen und dieses zügig zu erstellen. Neben unserer Sekretärin Sandra DiGiovanni möchte ich von zahlreichen wissenschaftlichen Mitarbeitern und studentischen Hilfskräften, mit denen ich am Lehrstuhl zusammen gearbeitet habe, namentlich (und stellvertretend) Insa Muth und Dr. Gotthard Pietsch nennen. Der größte Dank gilt gleichwohl Markus Kleiner, der wesentliche Schritte der Empirie mit mir zusammen vorbereitet und realisiert hat. Schließlich danke ich allen Unternehmensvertretern, ohne deren Unterstützung der empirische Teil der Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Im privaten Umfeld wurde die Arbeit durch Claudia Kook und insbesondere durch Tilman Lücke unterstützt, die Interviewtranskriptionen bzw. die Arbeit gelesen und wichtige formale und inhaltliche Hinweise gegeben haben. Ich bin mir bewusst, dass das für beide nicht immer ein reines Vergnügen war, umso größer ist mein Dank.

Meiner Frau, Dr. Katharina Jörges-Süß, die die Arbeit nicht nur inhaltlich durch ihr Lesen und ihre Diskussionsbereitschaft in fantastischer Weise unterstützt, sondern auch privat ein Umfeld geschaffen hat, in dem eine Habilitation erfolgreich sein konnte, gebührt der größte Dank. Ihr widme ich die Arbeit daher.

Wuppertal, im März 2009

Stefan Süß

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis.....	13
1 Einleitung.....	15
1.1 Ausgangssituation.....	15
1.2 Stand der Literatur	16
1.3 Problemstellung und Zielsetzung	20
1.4 Aufbau	21
1.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung und Methodik	23
2 Begriffliche und theoretische Grundlagen	27
2.1 Managementkonzept: Begriff, Merkmale, Institutionalisierung	27
2.1.1 Begriff des Managementkonzepts	27
2.1.2 Beschreibungsmerkmale von Managementkonzepten	30
2.1.2.1 Überblick und Auswahl zentraler Merkmale von Managementkonzepten	30
2.1.2.2 Zentrale Akteure der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten	32
2.1.2.3 Ökonomischer und legitimatorischer Nutzen von Managementkonzepten	38
2.1.2.4 Reichweite und Konkurrenzsituation von Managementkonzepten	41
2.1.2.5 Systematisierungsmöglichkeiten und weitere Fokussierung	45
2.1.3 Die Institutionalisierung von Managementkonzepten als Prozessphänomen mit mehreren Akteuren: Begründung der Theoriewahl	46
2.2 Soziologischer Neoinstitutionalismus als theoretischer Ausgangspunkt	50
2.2.1 Grundlagen des soziologischen Neoinstitutionalismus	50
2.2.1.1 Entstehung und Richtungen	50
2.2.1.2 Rationalitätsverständnis und Legitimitätsbegriff	53
2.2.1.3 Institutionen und Institutionalisierung	55
2.2.1.4 Organisationales Feld, organisationale Umwelt und gesellschaftlicher Sektor	60
2.2.2 Makroinstitutionalistische Ansätze	64

2.2.2.1 Grundidee.....	64
2.2.2.2 Kompetitiver und institutioneller Isomorphismus.....	66
2.2.2.3 Der Entkopplungsmechanismus	70
2.2.3 Mikroinstitutionalistischer Ansatz.....	72
2.2.4 Kritik am soziologischen Neoinstitutionalismus	75
2.2.5 Weiterentwicklungen des soziologischen Neoinstitutionalismus.....	77
2.2.5.1 Strategien zum Umgang mit institutionalisierten Erwartungen.....	77
2.2.5.2 Akteursperspektive: Der Institutional Entrepreneur.....	79
2.2.5.3 Institutioneller Wandel und Prozesse der Institutionalisierung in Organisationen	81
2.2.6 Zum Verhältnis von Makro- und Mikroinstitutionalismus.....	86
2.2.7 Theoriebezogene und empiriebezogene Defizite des soziologischen Neoinstitutionalismus.....	89
2.3 Notwendigkeit der Erweiterung der theoretischen Sicht auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten.....	95
3 Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Theoriegeleitete Analyse.....	96
3.1 Handlungstheoretische Erweiterung des Neoinstitutionalismus	96
3.2 Akteure der Institutionalisierung von Managementkonzepten: Beschreibung des relevanten organisationalen Feldes	105
3.3 Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Makroebene	110
3.3.1 Begründung der Analysevariablen.....	110
3.3.2 Isomorphismusmechanismen als zentrale Erklärung der Institutionalisierung	112
3.3.2.1 Isomorphismus durch Zwang	112
3.3.2.2 Isomorphismus durch mimetische Prozesse	114
3.3.2.3 Isomorphismus durch normativen Druck	117
3.3.3 Indikatoren für Isomorphismusprozesse.....	119
3.3.3.1 Existenz von Rationalitätsmythen	119
3.3.3.2 Existenz von Legitimationsfassaden	121
3.3.4 Institutionalisierungskontext.....	122
3.3.4.1 Organisationsinterner Kontext.....	122
3.3.4.2 Organisationsexterner Kontext.....	127

3.3.5	Erklärungsmodell auf der Makroebene.....	129
3.4	Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Mikroebene	131
3.4.1	Begründung der Vorgehensweise	131
3.4.2	Grundlagen einer mikropolitischen Analyse	132
3.4.2.1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	132
3.4.2.2	Strategische Organisationsanalyse	133
3.4.2.3	Mikropolitik aus der Perspektive der Strukturationstheorie.....	136
3.4.3	Interessen, Machtpotenziale und Strategien der Institutional Entrepreneurs in Institutionalisierungsprozessen	138
3.4.4	Strategische Verhaltensweisen der Institutional Entrepreneurs	143
3.4.4.1	Wahl von Institutionalisierungsumfeld und Supporting Actors	143
3.4.4.2	Aktive Herstellung von Legitimität.....	145
3.4.5	Der Institutionalisierungsprozess als mikropolitisches Spiel	147
3.4.5.1	Vorbemerkungen	147
3.4.5.2	Das Habitualisierungsspiel	148
3.4.5.3	Das Objektivationsspiel	152
3.4.6	Theoriegeleitetes Vorverständnis von Institutionalisierungs- prozessen auf der Mikroebene	156
3.5	Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Rekursivität von Handlung und Struktur.....	158
4	Empirische Untersuchung der Institutionalisierung von Managementkonzepten am Beispiel des Diversity-Managements	160
4.1	Methodologische Einordnung der empirischen Untersuchung	160
4.1.1	Grundlagen.....	160
4.1.2	Quantitative Forschung.....	161
4.1.3	Qualitative Forschung.....	164
4.2	Diversity-Management: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	165
4.2.1	Dimensionen personeller Vielfalt	165
4.2.2	Das Managementkonzept Diversity-Management	169
4.2.2.1	Inhalte des Diversity-Managements	169
4.2.2.2	Beschreibung des Diversity-Managements anhand der Merkmale von Managementkonzepten	172
4.2.3	Verbreitung außerhalb Deutschlands.....	174

4.3	Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung	176
4.4	Diversity-Management in Deutschland: Historische Entwicklung und Beschreibung des organisationalen Feldes seiner Einführung	184
4.5	Die Institutionalisierung des Diversity-Managements in Deutschland.....	192
4.5.1	Empirische Analyse der Institutionalisierung auf der Makroebene.....	192
4.5.1.1	Maßnahmen des Diversity-Managements	192
4.5.1.2	Isomorphismus als Treiber der Institutionalisierung des Diversity-Managements	195
4.5.1.3	Diversity-Management als Rationalitätsmythos.....	204
4.5.1.4	Diversity-Management als Legitimationsfassade.....	207
4.5.1.5	Einfluss organisationsinterner und -externer Kontextvariablen auf die Institutionalisierung des Diversity-Managements	211
4.5.1.6	Zentrale Ergebnisse der Analyse auf der Makroebene	214
4.5.2	Empirische Analyse der Institutionalisierung auf der Mikroebene	216
4.5.2.1	Beschreibung der (Kurz-)Fallstudien	216
4.5.2.2	Querschnittsanalyse	222
4.5.2.2.1	Grundlagen und Kategorien der Analyse	222
4.5.2.2.2	Akteure der Institutionalisierung.....	226
4.5.2.2.3	Strategische und politische Handlungen	233
4.5.2.2.4	Bezugnahme auf soziale Strukturen.....	240
4.5.2.2.5	Zentrale Ergebnisse der Analyse auf der Mikroebene.....	248
4.5.3	Die Rekursivität von Handlung und Struktur am Beispiel der Institutionalisierung des Diversity-Managements	249
4.6	Schlussfolgerungen aus der Studie „Diversity-Management in Deutschland“	251
4.7	Grenzen der empirischen Untersuchung.....	254
5	Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Theoretische und empirische Befunde.....	257
	Literaturverzeichnis.....	264

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Charakteristika der Akteure der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten	38
Abb. 2.2: Idealtypische Darstellung von Managementkonzepten anhand der Kriterien Konkurrenzsituation und Reichweite	43
Abb. 2.3: Kombinationen technischer und institutioneller Umwelten	63
Abb. 2.4: Überleben von Organisationen.....	66
Abb. 2.5: Angleichungsprozesse von Organisationen	70
Abb. 2.6: Strategische Reaktionen auf institutionelle Erwartungen.....	78
Abb. 2.7: Stadien der Institutionalisierung	83
Abb. 2.8: Idealtypischer Verlauf eines Institutionalisierungsprozesses	86
Abb. 3.1: Dimensionen der Dualität der Struktur	101
Abb. 3.2: Die Institutionalisierung von Managementkonzepten vor dem Hintergrund der Dualität der Struktur.....	105
Abb. 3.3: Erklärungsmodell auf der Makroebene.....	130
Abb. 3.4: Dualität der Struktur und mikropolitische Analyse	137
Abb. 3.5: Dualität der Struktur und mikropolitische Analyse im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten.....	142
Abb. 3.6: Vorverständnis der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Mikroebene.....	158
Abb. 4.1: Dimensionen personeller Vielfalt	167
Abb. 4.2: Ergebnisse der Literaturanalyse	185
Abb. 4.3: Diversity-Management-Einführung in Deutschland (kumuliert)	187
Abb. 4.4: Durchschnittliche Bedeutung der Diversity-Management-Maßnahmen.....	193
Abb. 4.5: Maßnahmenbündel des Diversity-Managements.....	194
Abb. 4.6: Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Isomorphismusvariablen und der Intensität des Diversity-Managements	196
Abb. 4.7: Ergebnisse der Regressionsanalysen zwischen den Isomorphismusvariablen und der Intensität des Diversity-Managements.....	198
Abb. 4.8: Nutzenkategorien des Diversity-Managements	206
Abb. 4.9: Intensität des Diversity-Managements und Diversitätsindizes	210
Abb. 4.10: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Implementation des Diversity-Managements	211

Abb. 4.11: Zusammenhang zwischen Unternehmensherkunft und Implementation des Diversity-Managements	212
Abb. 4.12: Zusammenhang zwischen technischen Anforderungen und Implementation des Diversity-Managements	213
Abb. 4.13: Kategoriensystem der empirischen Untersuchung	225
Abb. 4.14: Häufigkeit der Interviewaussagen zu strategischen und/oder politischen Handlungen.....	234

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Anm. d. Verf.....	Anmerkung des Verfassers
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DGFP.....	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
I.	Interviewpartner
k. A.	keine Angabe
o. H.	ohne Heftnummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
Sp.	Spalte
U.	Unternehmen (Fallunternehmen in der empirischen Studie)
u. a.	und andere
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

In der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmenspraxis sind zahlreiche Managementkonzepte zu finden. Sie verfolgen den generellen Zweck, Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für das Management zu geben (vgl. Staehle 1999, S. 78; Ulrich 2001, S. 86-87; Süß 2008c). Dabei variieren in Abhängigkeit von dem konkreten Gegenstand der Konzepte – z. B. strategisches Management, Organisation, Personal oder Controlling – ihre spezifischen Inhalte. Grundsätzlich unterliegt ihre Anwendung in Organisationen einer Dynamik, die sich darin zeigt, dass immer wieder neue Konzepte aufkommen, während andere verschwinden (vgl. z. B. Kieser 1996; Teichert/Talaulicar 2002). Das Aufgreifen neuartiger Managementkonzepte (auch: Managementinnovationen) führt zu Veränderungen in Organisationen, da damit zunächst die Abkehr von etablierten Konzepten oder zumindest ihre Modifikation verbunden ist und neue Regeln, Abläufe und Rituale etabliert werden, die die alltägliche Arbeit von Managern bestimmen (vgl. Hamel 2006, S. 24).

Unabhängig von ihrem Gegenstand und ihrem Inhalt wird die Entwicklung, Verbreitung und Anwendung von Managementkonzepten durch zahlreiche Akteure beeinflusst. Wissenschaftler und Praktiker sind in diesem Zusammenhang zwei zentrale Akteursgruppen (vgl. Staehle 1999, S. 76-80; Mazza/Alvarez 2000, S. 569-572; Wolf 2003, S. 25-29; Möslin 2005). Neben diesen Gruppen finden sich auf nationaler und internationaler Ebene beispielsweise Unternehmensberater, Politiker, Stiftungen oder Gewerkschaften, die Managementkonzepte durch ihre Vorstellungen bzw. Vorgaben mehr oder weniger stark beeinflussen, indem sie unter anderem die Rahmenbedingungen gestalten, innerhalb derer sich Managementkonzepte entwickeln. Daneben spielen Fachmedien bzw. populäre Medien insbesondere für die Verbreitung und Legitimierung der Konzepte eine wichtige Rolle (vgl. Mazza/Alvarez 2000, S. 572-574).

In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass Managementkonzepte selbst Veränderungen unterliegen (vgl. Freiling 2001, S. 27-29; Hofmann 2002, S. 6; Zielowski 2006, S. 113). Zum einen resultieren diese Veränderungen daraus, dass sich einzelne Konzepte im Laufe der Zeit im Rahmen ihrer Anwendung weiterentwickeln. Dabei können sowohl einzelne Aspekte eines Konzepts als auch das gesamte Konzept Modifikationen erfahren. Ursachen liegen innerhalb einer Organisation (z. B. Änderungen von Strategie und/oder Struktur, Personalwechsel) oder im Umfeld einer Organisation (z. B. gesellschaftlich-soziale, technologische oder ökonomische Veränderungen). Zum anderen wandelt sich auch das Angebot an Managementkonzepten in seiner Gesamtheit. Ebenfalls sorgen Veränderungen innerhalb und außerhalb von Organisationen, die einerseits neue Herausforderungen mit sich bringen und andererseits die Entwicklung neuer Ideen fördern, dafür, dass fortwährend neue Konzepte in die wissenschaftliche und praxisnahe Diskussion gelangen (vgl. Kieser 1996; Freiling 2001, S. 27-32; Teichert/Talaulicar 2002, S. 410-411). Neue Konzepte können dabei

den Bestand an Managementkonzepten additiv erweitern, sie können aber auch ältere, etablierte Konzepte ergänzen oder verdrängen. Insgesamt führt das zu einer Dynamik, die sich im Aufkommen, Etablieren, Modifizieren und Verschwinden unterschiedlicher Managementkonzepte zeigt (vgl. Hofmann 2002, S. 6).

Im Zeitablauf lässt sich beobachten, dass es zum einen Managementkonzepte gibt, die zu Institutionen, das heißt zu selbstverständlich und dauerhaft angewandten, etablierten, nicht mehr hinterfragten Konzepten werden. Staehle nennt als Beispiel dafür so genannte „Management-by“ Konzepte, die seit ihrem Entstehen in den 1970er Jahren bis heute weit verbreitet sind (vgl. 1999, S. 78). Sie diffundieren sowohl grenzüberschreitend als auch zwischen dem Profit- und dem Non-Profit-Bereich, werden ggf. Teil anderer umfassenderer Managementkonzepte (z. B. Teil des so genannten Kontraktmanagements in der öffentlichen Verwaltung) und nehmen neue Namen an. Zum anderen finden sich aber zahlreiche Beispiele dafür, dass Managementkonzepte nur eine begrenzte Lebensdauer haben: Von Praktikern und Wissenschaftlern werden gleichermaßen immer wieder Managementmoden identifiziert, deren Popularität einen glockenkurvenartigen Verlauf annimmt (vgl. Byrne 1986; Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999; David/Strang 2006). Diese weisen Parallelen zu den auf einer wissenschaftstheoretischen Ebene verorteten Ausarbeitungen Kuhns zum Lebenszyklus wissenschaftlicher Paradigmen auf, der durch die Phasen Erscheinung, Etablierung, Krise und Revolution gekennzeichnet ist; das Zutrauen in ein Paradigma steigt demnach erst spürbar an und geht anschließend in der Phase der Krise wieder deutlich zurück (vgl. 1976, S. 92-93). Somit verwundert es nicht, dass auch (Organisations-)Theorien dem Zeitgeist folgen und abhängig von der Phase, in der sie sich befinden, innerhalb der Wissenschaft unterschiedliche Popularität aufweisen (vgl. Kieser 2007). Aufgrund des häufig sehr engen Zusammenhangs zwischen wissenschaftlichen Themen und Praxisentwicklungen (vgl. dazu Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999) ist davon auszugehen, dass Theoriemoden nicht ohne Einfluss auf Managementmoden bleiben und damit die Entwicklung sowie Verbreitung von Managementkonzepten in der Praxis mitbestimmen.

1.2 *Stand der Literatur*

Die wissenschaftliche Literatur befasst sich seit längerer Zeit mit Managementkonzepten. Das verwundert nicht, da es unter anderem Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre – verstanden als angewandte bzw. anwendungsorientierte Wissenschaft – ist, durch theoretische (und/oder empirische) Forschung gestützte Realitätsbeschreibungen und -erklärungen sowie Gestaltungsempfehlungen mit praktischer Relevanz zu geben. Die wissenschaftliche Diskussion bzw. Entwicklung von Managementkonzepten ist eine logische Folge, wenn der Gestaltungsaufgabe für das Management von Organisationen entsprochen wird. Vor diesem Hintergrund gelangen laufend neue Managementkonzepte in die Diskussion (vgl. die Zusammenstellungen bei Pascale 1991; Kieser 1996; Teichert/Talaulicar 2002), wobei der derzeitige Bestand an Managementkonzepten aus der „kontinuierlichen Fortschreibung der Geschichte“ (Hofmann 2002, S. 9) resultiert. Allerdings ist die Geschwindigkeit auffällig, mit der im

Laufe der „letzten zwanzig Jahre“ (Hofmann 2002, S. 9) verschiedene Managementkonzepte aufgekommen sind. Beispielsweise haben in diesem Zeitraum Lean Management, Business Process Reengineering, Total Quality Management oder die Balanced Scorecard die allgemeine Diskussion nachhaltig bestimmt (vgl. z. B. Hammer 1990; Womack/Jones/Ross 1992; Hammer/Champy 1994; Gerhard 1997; Schmalzl/Schröder 1998; Osterloh/Frost 1999; Stadelmann/Lux 2000; Walgenbach 2000a, 2001; Engelhardt 2005; David/Strang 2006; O'Mahoney 2007). In Teilfunktionen der Betriebswirtschaftslehre finden sich darüber hinaus genauso zahlreiche weitere, spezifische Konzepte in der Diskussion (z. B. aktuell das Human Capital Management in der Personalwirtschaftslehre; vgl. z. B. Brandl/Welpe 2006) wie in spezifischen Anwendungskontexten (z. B. die Institutionalisierung des New Public Managements im öffentlichen Sektor; vgl. dazu Vogel 2006).

Neben der Entwicklung von bzw. Auseinandersetzung mit konkreten Managementkonzepten hat auch die abstrakte Beschäftigung mit ihnen im Laufe der letzten Jahre erheblich an Dynamik gewonnen. Ein Startpunkt der aktuellen akademischen Diskussion wird häufig in der 60. Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft im Jahr 1998 mit dem Generalthema „Managementinstrumente und -konzepte: Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre“ gesehen. In dem aus dieser Tagung resultierenden Herausgeberband (vgl. Egger/Grün/Moser 1999) finden sich überwiegend Ausarbeitungen zu konkreten, aktuellen Managementkonzepten; es sind außerdem wenige allgemeine Artikel enthalten, die sich im weitesten Sinne mit Managementkonzepten befassen (vgl. z. B. Brockhoff 1999; Kieser 1999). Der Prozess des Entstehens und der Verbreitung von Managementkonzepten wird allerdings – anders als im Titel der Tagung und der Publikation angegeben – in keinem der Beiträge systematisch untersucht.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Entstehung bzw. Verbreitung von Managementkonzepten weist in den letzten Jahren verschiedene inhaltliche Schwerpunkte auf:

- Publikationen zu Managementmoden
- deskriptive Publikationen zu Managementkonzepten
- theoretisch fundierte Publikationen zu der Entstehung und Verbreitung von Managementkonzepten

Die Forschung zu **Managementmoden** ist im deutschsprachigen Bereich insbesondere von Kieser (vgl. 1996) und im englischsprachigen Bereich vor allem von Abrahamson (vgl. 1991, 1996a, 1996b) sowie Abrahamson/Fairchild (vgl. 1999) geprägt worden. Als organisationale Moden werden dabei Managementkonzepte bezeichnet, die in einem bestimmten Zeitraum intensiv diskutiert und verbreitet werden, sich jedoch insgesamt als schnell vergänglich erweisen. In der Auseinandersetzung mit Moden erfolgt in der Regel eine Analyse des „Auftauchens“ und „Vergehens“ eines Konzepts (vgl. Hofmann 2002, S. 11). Vor diesem Hintergrund finden sich in Publikationen, die sich mit Moden befassen, vielfach Darstellungen glockenkurvenartiger

Popularitätsverläufe, die das Vorhandensein einer Mode abbilden. Als Maßstab dafür wird im wissenschaftlichen Kontext die Zahl der Publikationen zu einem Thema herangezogen (vgl. Kieser 1996, S. 22-23; David/Strang 2006, S. 217; Süß/Kleiner 2006a, S. 524-526; Fink/Konblach 2008, S. 472-475). Allerdings ist die Identifikation von Moden stets nur ex-post möglich, wenn empirisch beobachtet werden kann, dass die Verbreitung eines Managementkonzepts zunächst rapide angestiegen ist, im Anschluss daran jedoch deutlich und schnell abgenommen hat. Managementkonzepten, die den Status einer Mode aufweisen, werden dann bestimmte typische Merkmale zugewiesen, wie z. B. ihre Einfachheit und Mehrdeutigkeit sowie die spezifische Rhetorik, mit der sie vermittelt werden (vgl. Kieser 1996, S. 23-26).

Der Großteil der Veröffentlichungen zu Managementkonzepten besteht in **Publikationen mit deskriptivem Charakter**, die in vielen Fällen eine deutliche Praxisnähe aufweisen (vgl. Stadelmann/Lux 2000; Hamel 2006). Das gilt einerseits für konkrete Konzepte, die seitens verschiedener Akteure, wie z. B. Wissenschaftler oder Berater, in die Diskussion gebracht werden und deren Ursachen, Entstehen, Elemente, Anwendungskontexte, Wirkungen und potenzielle Vorteile beschrieben werden (vgl. exemplarisch Schmalzl/Schröder 1998). Andererseits sind auch die allgemeinen, von konkreten Konzeptinhalten abstrahierenden Publikationen dieser Gruppe an Veröffentlichungen zu Managementkonzepten zuzurechnen. So finden sich einige deskriptive Publikationen zu der Verbreitung unterschiedlicher Managementkonzepte (vgl. z. B. Pascale 1991; Stadelmann/Lux 2000). Teichert/Talaulicar nehmen in diesem Zusammenhang eine bibliometrische Klassifizierung der den betriebswirtschaftlichen Diskurs prägenden Managementkonzepte vor (vgl. 2002). Die Autoren unterscheiden dabei anhand von Art und Alter der im jeweiligen Konzept verarbeiteten Literatur zwischen einem langfristig anwendungsnahen, einem aktuellen sowie einem akademischen Diskurs (vgl. Teichert/Talaulicar 2002, S. 414-417). Andere Arbeiten beziehen sich auf die Beschreibung des Kontexts, in dem Managementkonzepte entstehen; sie stellen damit gleichsam Akteure heraus, die die Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten maßgeblich bestimmen (vgl. Kieser 1999; Teichert/Talaulicar 2002; Möslein 2005). Dieser „Markt“, auf dem neuartiges Managementwissen entsteht, ist demnach entscheidend von Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und Praktikern geprägt (vgl. 2.1.2.2).

Im Wesentlichen beschreibenden Charakter hat auch die aus der Marketingforschung stammende Diffusionsforschung (vgl. ursprünglich Rogers 1963). Sie befasst sich mit der Ausbreitung von Neuerungen wie z. B. technischen Innovationen, Produktionsverfahren oder Produkten (vgl. Olbrich 1993; Gierl 1995, Sp. 470) bzw. Barrieren ihrer Diffusion (vgl. Talke/Salomo/Trommsdorff 2007). Allerdings stehen dabei organisationsinterne Aspekte, die zu der Diffusion führen, nicht im Vordergrund. Stattdessen werden Unterschiede von Diffusionsverläufen mit den Eigenschaften der Innovation selbst begründet (vgl. Gierl 1995, Sp. 472-473). Außerdem konzentriert sich die Diffusionsforschung im Wesentlichen auf Produktinnovationen, wobei der Diffusionsverlauf der Produkte als Teil ihres Lebenszyklus betrachtet wird. Der Bezug auf

Managementkonzepte erfolgt nur ausnahmsweise (vgl. Freiling 2001, S. 30). Theoretisch fundierte Aussagen über zentrale Akteure und Institutionen in Diffusionsprozessen lassen sich nicht erkennen (vgl. Vordank 2005, S. 37).

Theoretisch fundierte Publikationen, die sich mit der Verbreitung von Managementkonzepten befassen, sind in der Minderheit. In aller Regel (vgl. als Ausnahme Fink/Knoblach 2008) beruhen sie auf dem soziologischen Neoinstitutionalismus, der im angloamerikanischen Sprachraum insbesondere von Meyer/Rowan (vgl. 1977), DiMaggio/Powell (vgl. 1983) und Scott (vgl. 1994, 1995) begründet und in Deutschland ursprünglich von Walgenbach (vgl. 2000a; 2002; 2006) in die betriebswirtschaftliche Diskussion gebracht wurde (vgl. ausführlich 2.2). Entstehung und Gestaltung von Organisationen werden dabei insbesondere durch ihre Ausrichtung an den Erwartungen ihrer organisationalen Umwelt und durch das Streben nach Legitimitätszuschreibung erklärt. Die Verbreitung von Managementkonzepten resultiert dieser theoretischen Perspektive zufolge daraus, dass Organisationen erfolgreiche oder als erfolgreich wahrgenommene Konzepte übernehmen, um auf diesem Wege den Vorstellungen über moderne Organisationen zu entsprechen und ihre Legitimität und daran geknüpfte Ressourcen zu sichern (vgl. auch Wolf 2003, S. 397; Teichert/von Wartburg 2004, Sp. 802). Dies führt bei Organisationen im gleichen organisationalen Feld zu Isomorphismus, mit dem die boomartige Verbreitung bestimmter Managementkonzepte verbunden sein kann (vgl. z. B. Süß/Kleiner 2006a). Während im angloamerikanischen Sprachraum auf neoinstitutionalistischer Grundlage die Verbreitung von Managementkonzepten (im weitesten Sinne) schon seit einigen Jahrzehnten, zum Teil auch empirisch, untersucht wird (vgl. z. B. DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Zucker 1989; Fligstein 1990, 1996; Lant/Baum 1995; Mayer/Whittington 2002; Tempel 2002; Thomas 2003; O'Mahoney 2007), hat sich der Neoinstitutionalismus in Deutschland als theoretische Grundlage dieser Analyse erst seit Ende der 1990er Jahre etabliert. Hier sind insbesondere die Arbeiten von Walgenbach zu nennen, der die Einführung der ISO-Normen in deutschen Organisationen (vgl. 2000a) sowie die Verbreitung des Total Quality Managements (vgl. 2001; auch Walgenbach/Beck 2000) untersucht. Weitere aktuelle Arbeiten auf dieser theoretischen Grundlage beziehen sich auf die globale Diffusion der Shareholder-Value-Orientierung vor dem Hintergrund unterschiedlicher lokaler Kontexte (vgl. Meyer 2004), die Einführung des New Public Managements (vgl. Vogel 2006), die Rekonstruktion der Debatte über die Einführung leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst (vgl. Jörges-Süß 2007) sowie die Durchdringung von Organisationen mit Bewertungspraktiken (vgl. Maier/Brandl 2008) und Aktienoptionsplänen (vgl. Peters 2008). Andere Arbeiten, die sich mit der Verbreitung von Managementkonzepten auseinandersetzen, lassen zumindest einen Ausgangspunkt im soziologischen Neoinstitutionalismus erkennen, so etwa die Arbeit Tuschkes, die sich mit Fragen der Effizienz und Legitimität so genannter administrativer Innovationen befasst, worunter grundsätzlich auch Managementkonzepte subsumiert werden (vgl. 2005).

1.3 Problemstellung und Zielsetzung

Sobald Managementkonzepte aufgegriffen werden, ist es grundsätzlich unklar, wie ihre weitere Entwicklung verläuft und ob es zu ihrer Institutionalisierung in der Praxis kommt; eine Prognose der Nachhaltigkeit des jeweiligen Konzepts ist daher nicht möglich. Zwar hat in der Literatur in den letzten Jahren eine verstärkte Auseinandersetzung mit Managementkonzepten stattgefunden (vgl. 1.2); aktuelle Publikationen blenden den Prozess ihrer Entstehung und Verbreitung allerdings aus (vgl. z. B. Hofmann 2002; Möslein 2005; Tuschke 2005; Zielowski 2006). Folglich ist dieser als bislang weitgehend unerforscht zu bezeichnen (vgl. Hamel 2006, S. 23). Unklar ist daher, aus welchen Gründen und auf welchem Weg einige Konzepte zu Institutionen werden (vgl. ähnlich für personalwirtschaftliche Managementkonzepte Subramony 2006, S. 195). An die Stelle dieser fehlenden Begründung tritt bislang nur die im Falle des Scheiterns bzw. Verschwindens von Managementkonzepten ex-post feststellbare, aber für zukunftsgerichtete Gestaltungsaussagen unzureichende und somit unbefriedigende Identifikation einer vergänglichen Mode.

Der soziologische Neoinstitutionalismus klassischer Prägung (vgl. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; Scott 1994, 1995) liefert einen zentralen Ansatzpunkt zur Begründung der Institutionalisierung von Managementkonzepten, so dass theoriegeleitete Publikationen zur Diffusion von Managementkonzepten fast ausschließlich auf dieser Theorie basieren (vgl. 1.2). Allerdings bleibt auch in dieser theoretischen Perspektive trotz der in den letzten Jahren zu verzeichnenden zentralen Erweiterungen (vgl. DiMaggio 1988; Oliver 1991; Tolbert/Zucker 1996; Scott 2001) bislang die Frage unbeantwortet, wie und warum bestimmte Konzepte zu Institutionen werden; der Neoinstitutionalismus liefert in dieser Frage (noch) keine differenzierte und systematische Begründung; es gelingt ihm nicht, „Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse zu erklären“ (Walgenbach 2002, S. 177). (De-)Institutionalisierungsprozesse stehen vielfach nicht im Mittelpunkt des Forschungsinteresses (vgl. Meyer 2004, S. 54). Selbst führende Neoinstitutionalisten sehen darin eine zentrale Schwäche der Theorie (vgl. DiMaggio 1988; Tolbert/Zucker 1996; Barley/Tolbert 1997; zur Kritik und zu offenen Fragen ausführlicher 2.2.7). In der Betrachtung des Institutionalisierungsprozesses liegt aber – unabhängig von konkreten Merkmalen der untersuchten Managementkonzepte – der wesentliche Schlüssel zur Analyse der Gründe und des Verlaufs der Institutionalisierung von Managementkonzepten.

Eine differenzierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Institutionalisierungsprozessen ist von zentraler Bedeutung, da sich in der sozialwissenschaftlich geprägten Literatur Hinweise darauf finden lassen, dass der Prozess der Etablierung von Innovationen – also auch der Institutionalisierung neuartiger Managementkonzepte – nicht linear-statisch und interessenmonolithisch verläuft. Vielmehr ist er durch einen iterativen, rekursiven Verlauf und insbesondere durch verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Machtpotenzialen sowie dynamische Rahmenbedingungen und Anforderungen an Innovationen bzw. Managementkonzepte gekenn-

zeichnet (vgl. Freiling 2001, S. 32; Vordank 2005, S. 33; Peters 2008, S. 35-38). Verschiedene Publikationen machen in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Entwicklung und Verbreitung von Managementwissen bzw. Managementkonzepten einen diskursiven Prozess zwischen verschiedenen Akteuren darstellt (vgl. Thomas 2003). In diesem Prozess entscheidet nicht zuletzt die „Rhetorik“ der Protagonisten dieser Diskurse darüber, ob Akteure dazu bewegt werden, ein Managementkonzept zu adaptieren und damit zu seiner Institutionalisierung beizutragen (vgl. Carter/Jackson 2004; Green 2004, S. 655). Diskurse über Managementkonzepte spiegeln grundsätzlich unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen der beteiligten Akteure wider; daraus resultierende Konflikte sind daher (potenziell) Bestandteil jedes Diskurses. Somit wird deutlich, dass ein diskursiver Institutionalisierungsprozess – wie jedes Geschehen in Organisationen – immer auch politisch abläuft und Macht stets eine zentrale Rolle spielt (Clegg/Courpasson/Phillips 2007, S. 190-227). Es handelt sich offenbar um einen komplexen, sozialen Prozess, den es analytisch zu durchdringen gilt, um die Frage, wie die Institutionalisierung von Managementkonzepten verläuft, beantworten zu können. Dies ist gleichsam Grundvoraussetzung, um den Verlauf von Institutionalisierungsprozessen in einem weiteren Schritt prognostizieren oder sogar gestalten zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Frage, wie und warum Managementkonzepte (nicht) zu Institutionen werden, vor dem Hintergrund der zahlreichen, seitens verschiedener Akteure aus Wissenschaft und Praxis diskutierten Konzepte zwar sehr relevant, aber bislang weitgehend unbeantwortet ist. Es bleibt daher offen, aus welchen Gründen einige Managementkonzepte institutionalisieren. Dies gilt gleichermaßen für die praxisnahe und die theoriegeleitete Managementliteratur. Auch der soziologische Neoinstitutionalismus als Theorie, die am häufigsten zur Erklärung der Verbreitung von Managementkonzepten herangezogen wird, erklärt (De-)Institutionalisierungsprozesse nicht in befriedigender Form. Es liegt somit ein Forschungsdefizit vor, das in der Arbeit reduziert werden soll. Das **Ziel der Arbeit** besteht vor diesem Hintergrund darin, den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten theoriegeleitet zu analysieren. Dies soll unter Berücksichtigung der an diesem Prozess beteiligten Akteure sowie ihrer Interessen und Machtpotenziale erfolgen.

1.4 Aufbau

Um das Ziel der Arbeit zu erreichen, sind zunächst ihr Gegenstand sowie ihr theoretischer Ausgangspunkt zu klären. Ersteres erfordert in **Kapitel 2** die differenzierte Auseinandersetzung mit dem Begriff des Managementkonzepts (vgl. 2.1), der in der Literatur trotz seiner häufigen Verwendung inhaltlich nicht eindeutig belegt ist. In diesem Zusammenhang sind auch der Nutzen, die Herkunft, die Reichweite und die Konkurrenzsituation von Managementkonzepten zu diskutieren. Theoretischer Ausgangspunkt der Arbeit ist der soziologische Neoinstitutionalismus (vgl. 2.2). Das lässt sich zum einen inhaltlich damit begründen, dass er sich mit der Verbreitung und den Wirkungen von Institutionen befasst. Zum anderen hat der Blick in die Literatur gezeigt, dass der soziologische Neoinstitutionalismus die dominante Theorie zur Analy-

se von Institutionalisierungsprozessen ist (vgl. 1.2). Nach der Darstellung seiner Grundlagen und der Kritik an dieser Theorie werden zentrale Weiterentwicklungen der letzten Jahre skizziert und es wird aufgezeigt, warum trotz dieser Weiterentwicklungen theoretische und empirische Defizite im soziologischen Neoinstitutionalismus bestehen, die in der Arbeit zu reduzieren sind.

Vor diesem Hintergrund wird in **Kapitel 3** der Institutionalisierungsprozess von Managementkonzepten theoriegeleitet analysiert. Diese Analyse bezieht sich auf solche Managementkonzepte, die sich als relativ konkurrenzlos erweisen, so dass die Frage im Vordergrund steht, ob sie implementiert werden oder nicht. Dabei ist das organisationale Feld zu beschreiben, in dem Managementkonzepte entstehen und verbreitet werden (vgl. 3.2). Die anschließende Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten bewegt sich sowohl auf einer die einzelne Organisation übergreifenden Makroebene als auch auf der Mikroebene, auf der die Prozesse und Handlungen innerhalb von Organisationen Beachtung finden. Damit werden die beiden Richtungen des soziologischen Neoinstitutionalismus, der Makro- und der Mikroinstitutionalismus, aufgegriffen (vgl. 3.3; 3.4). Innerhalb der mikroinstitutionalistischen Argumentation wird zudem auf den strukturationstheoretisch fundierten mikropolitischen Ansatz Bezug genommen, der die auf Interessen und Macht beruhenden Handlungen einzelner Akteure in den Vordergrund rückt. Der Zusammenhang zwischen Makro- und Mikroanalyse wird zuvor in Abschnitt 3.1 unter Bezugnahme auf den Grundgedanken der Strukturationstheorie geklärt. Damit erfährt der Neoinstitutionalismus eine handlungstheoretische Erweiterung. Verbindungen zwischen der makro- und der mikroinstitutionalistischen Richtung werden erneut in Abschnitt 3.5 durch eine zusammenfassende Darstellung der Perspektiven auf Institutionalisierungsprozesse sowie des rekursiven Verhältnisses von Strukturen und Handlungen aufgegriffen.

Im Anschluss an die theoriegeleitete Analyse wird in **Kapitel 4** der Institutionalisierungsprozess eines konkreten Managementkonzepts empirisch untersucht. Nach einigen methodologischen Vorbemerkungen (vgl. 4.1) erfolgt das am Beispiel des Diversity-Managements, dessen Institutionalisierungsprozess in Deutschland gegenwärtig – mit offenem Ende – in vollem Gange ist. Dies birgt die Chance, ihn aktuell empirisch zu beobachten. Daraus lassen sich differenziertere Erkenntnisse als aus der Rekonstruktion von Institutionalisierungsprozessen mithilfe von Archivmaterial gewinnen (vgl. Walgenbach 2002, S. 179). Nach einer kurzen Beschreibung des Diversity-Managements (vgl. 4.2) sowie der Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Studie (vgl. 4.3) wird seine historische Entwicklung in Deutschland unter anderem auf Grundlage einer Literaturanalyse nachgezeichnet; dadurch wird der Institutionalisierungskontext des zu analysierenden Prozesses näher beschrieben. Dieser Prozess wird auf Grundlage einer Skizze des spezifischen organisationalen Feldes, in dem sich die Einführung des Diversity-Managements vollzieht (vgl. 4.4), gemäß dem makro- und mikroinstitutionalistischen Design aus Kapitel 3 analysiert (vgl. 4.5.1, 4.5.2). Auch auf den rekursiven Zusammenhang zwischen den Ebenen wird am Beispiel des Diversity-Managements eingegangen (vgl. 4.5.3). Schlussfolgerungen aus der Studie

„Diversity-Management in Deutschland“ (vgl. 4.6) sowie die kritische Reflexion ihrer Grenzen (vgl. 4.7) beenden das Kapitel.

Kapitel 5 enthält eine die Arbeit abschließende allgemeine Diskussion der theoretischen und empirischen Befunde hinsichtlich der Institutionalisierung von Managementkonzepten.

Schwierig und damit erläuterungsbedürftig ist die Verwendung der Begriffe „Organisation“ und „Unternehmen“ im Rahmen dieser Arbeit. Zwar finden diese in der Literatur häufig synonyme Verwendung; dies ist aber bei genauerer Betrachtung nicht korrekt, da Unternehmen nur eine Teilmenge aller existierenden Organisationen darstellen (vgl. auch Scherm/Pietsch 2007, S. 132). Vor diesem Hintergrund ist in der Arbeit von Organisationen die Rede, wenn abstrakte Aussagen mit weitreichendem Allgemeingültigkeitsanspruch getroffen werden, die für alle denkbaren Organisationstypen in gleicher oder ähnlicher Weise zutreffend sind (z. B. im Rahmen der Darstellung der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, im Rahmen der Überlegungen zur mikropolitischen Organisationsanalyse). Von Unternehmen wird gesprochen, wenn die konkrete Bezugnahme auf den Untersuchungsgegenstand, die Institutionalisierung von Managementkonzepten erfolgt, da eine Übertragbarkeit dieser Überlegungen auf andere Organisationen (z. B. Non-Profit-Organisationen, Vereine) weder ohne Probleme möglich noch intendiert ist.

1.5 *Wissenschaftstheoretische Einordnung und Methodik*

Im Rahmen der Problemstellung der Arbeit wurde deutlich, dass Institutionalisierungsprozesse von Managementkonzepten bislang wenig oder defizitär erforscht sind, so dass die (praxisrelevante) Frage, wie sich Managementkonzepte verbreiten, weitgehend unbeantwortet ist. Das gilt sowohl für die (logische) Erklärung der Institutionalisierungsprozesse als auch für ihr (interpretatives) Verständnis.

Das wissenschaftstheoretische Paradigma des **kritischen Rationalismus** verfolgt das Ziel, durch die (logische) Erklärung realer Phänomene wissenschaftlichen Fortschritt zu generieren. Die Vertreter dieses Paradigmas sehen darin eine zentrale Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierter Wissenschaft (vgl. z. B. Wolf 2003, S. 8). Sie unterstellen die Existenz von Logiken bzw. Regelmäßigkeiten, die die Entwicklung von realen Phänomenen bestimmen (vgl. Chalmers 2001, S. 172-174). Ihnen geht es darum, diese Logiken in Form von Kausalbeziehungen zwischen verschiedenen Komponenten einer als objektiv angesehenen Realität zu erkennen und – auf dieser Erkenntnis aufbauend – Gesetzmäßigkeiten über ihr Zusammenwirken zu identifizieren, um damit eine Annäherung an die Realität bzw. Wahrheit zu erreichen. Dazu werden Hypothesen und Aussagesysteme formuliert, die universale Aussagen beinhalten und Aussagen zu Zusammenhängen zwischen Variablen ermöglichen. Universale Aussagen besitzen allerdings nur dann Informations- und/oder Wahrheitsgehalt, wenn sie falsifizierbar sind; eine Falsifikation ist dann gegeben, wenn sich mindestens ein Fall finden lässt, der die Hypothese nicht bestätigt (vgl. Popper 1982, S. 47-59; auch Chalmers 2001, S. 53-55). Das hat zur Folge, dass sich universale

Aussagen nicht verifizieren lassen, da grundsätzlich immer Fälle denkbar sind, die einer universalen Hypothese widersprechen. Daher ist nur ihre vorläufige Bewährung möglich, die eintritt, wenn im Rahmen ihrer Prüfung (zeitpunktbezogen) keine falsifizierende Aussage erfolgt.

Die Annahme vorhandener Logiken in Form von konstanten Zusammenhängen zwischen Variablen und der sozialen Realität wird allerdings von Vertretern des **Konstruktivismus** zurückgewiesen (vgl. z. B. Berger/Luckmann 1966). Sie gehen davon aus, dass menschliches Handeln von alltäglichen, sozial konstruierten Weltinterpretationen bzw. Bedeutungszuweisungen beeinflusst wird, durch die Individuen ihren Wahrnehmungsgegenständen „Sinn“ zuschreiben. Auf diese Weise wird es ihnen erst möglich, „angemessen bzw. sinnvoll auf diese Wahrnehmungsgegenstände zu reagieren“ (Scherer/Pietsch 2007, S. 9). Die Zielsetzung von Forschung ist vor diesem Hintergrund auf das interpretative Verständnis sozialer Handlungen gerichtet (vgl. Lamnek 2005, S. 34-35). Dieses bildet die Grundlage für die anschließende Formulierung von Zusammenhängen und damit den Versuch der Theoriebildung.

Insbesondere diese wissenschaftstheoretischen Positionen gilt es zu reflektieren, wenn im Rahmen betriebswirtschaftlicher Forschungsarbeiten – wie in dieser Arbeit – der Schritt in die Empirie gegangen wird. **Empirische Untersuchungen** in der Betriebswirtschaftslehre bestehen in aller Regel aus pragmatischen Gründen aus Stichproben einer Grundgesamtheit (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 76-77). Damit ist allerdings verbunden, dass grundsätzlich immer Fälle außerhalb der Stichprobe denkbar sind, die einer generellen Aussage widersprechen. Vor diesem Hintergrund sind empirische Aussagen über die Bewährung zuvor formulierter theoretischer Zusammenhänge stets nur statistischer Natur und es werden lediglich Tendenzaussagen formuliert (vgl. Kieser 1995, S. 14). Zwar besitzen diese Aussagen auf der einen Seite trotzdem einen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Informationsgehalt, insofern die gewonnenen Erkenntnisse auf einer Vielzahl von Beobachtungen des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten beruhen. Allerdings muss auf der anderen Seite damit gerechnet werden, dass sie widerlegt werden können, wenn sich – ggf. im Zeitablauf – ein Fall findet, der ihnen widerspricht.

Grundsätzlich ist die Widerlegung von zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffenen, vorläufig bestätigten Aussagen in jeder empirischen Untersuchung in der Betriebswirtschaftslehre nur als eine Frage der Zeit anzusehen, da die dort empirisch erforschten Realphänomene in aller Regel sozialen, offenen und dynamischen Systemen entnommen sind (vgl. Olbrich 1998, S. 37). Eine **Widerlegung von Aussagen** ist allerdings nur möglich, wenn man als Prüfmaßstab für empirische Aussagen auf strenge und in den Naturwissenschaften anwendbare Kriterien zurückgreift (vgl. Kromrey 2006, S. 26, 65). Die für die naturwissenschaftliche Forschung übliche deduktiv-nomologische Erklärung (logische Ableitung von Aussagen aus anderen Tatsachen und übergeordneten Gesetzen) ist jedoch in der Betriebswirtschaftslehre aufgrund der Offenheit und Dynamik sozialer Systeme problematisch. Allerdings ist auch die skizzierte Alternativposition, die nicht ein gesetzmäßiges Erklären auf Grundlage größe-

rer, meist quantitativer empirischer Untersuchungen, sondern ein interpretatives Verstehen betriebswirtschaftlicher Forschungsobjekte auf der Basis einiger Fallstudien favorisiert, nicht ohne Kritik geblieben. Vielmehr wird dieses induktive Vorgehen stellenweise als vorwissenschaftlich bezeichnet, da es allenfalls Anregungen für das Auffinden von Zusammenhängen generiert; außerdem kann es auch im Rahmen von Fallstudien vorkommen, dass außergewöhnliche situative oder personale Aspekte das Verständnis eines Einzelfalls erschweren oder verhindern (vgl. Olbrich 1998, S. 38-39).

Die wissenschaftstheoretischen Positionen des Erklärens (kritischer Rationalismus) und des Verstehens (Konstruktivismus) schließen sich nicht grundsätzlich aus, sondern können als doppelte Zielsetzung in wissenschaftlichen Arbeiten parallel verfolgt werden (vgl. Kieser 1995, S. 21-22; Capallo 2005, S. 61; Scherm/Pietsch 2007, S. 9). Faktisch spielt damit der wissenschaftstheoretische Gegensatz in der Forschungspraxis „keine große Rolle“ (Kieser 1995, S. 22). Wissenschaftler, die dem Paradigma des kritischen Rationalismus folgen, greifen punktuell auf eine verstehende Vorgehensweise zurück. Konstruktivisten können (auch) einen erklärenden Zugang verwenden, indem soziale Bedeutungszuweisungen im Rahmen von Kausalerklärungen herangezogen werden (vgl. Kieser 1995, S. 21-22). Vor diesem Hintergrund ist (auch) diese Arbeit wissenschaftstheoretisch zwischen den extremen Positionen des Erklärens und Verstehens angesiedelt, was für den „Großteil der empirischen Forschungsarbeiten in den Wirtschaftswissenschaften“ (Capallo 2005, S. 61) gilt. Sie zielt darauf ab, Institutionalisierungsprozesse von Managementkonzepten zu verstehen und zu erklären. Allerdings ist diese Zielsetzung nicht nur vor dem Hintergrund der noch immer bestehenden wissenschaftstheoretischen Kontroverse begründet, sondern sie ist auch inhaltlich notwendig:

Die **Erklärung von Zusammenhängen** setzt eine geeignete und nach Möglichkeit auch bereits bewährte Theorie voraus. Gibt es diese nicht, ist es schwierig, begründete Hypothesen über vermutete Zusammenhänge zu formulieren, da dann wenig über relevante Variablen und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen bekannt ist. Im Rahmen der Erforschung von Institutionalisierungsprozessen besteht zwar mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus eine solche Theorie, die sich auch schon in zahlreichen empirischen Untersuchungen bewährt hat. Dies gilt allerdings nur für die makroinstitutionalistische Forschung (vgl. 2.2.2), auf deren Grundlage es möglich ist, zu einem Erklärungsmodell zu gelangen, das Hypothesen beinhaltet. Diese lassen sich überprüfen, wobei jedoch den strengen Regeln Poppers (vgl. 1982) nicht gefolgt werden kann und soll. Vielmehr wird die empirische Überprüfung anhand einer Stichprobe und zeitpunktbezogen erfolgen. Daher ist es durchaus möglich, dass Fälle unberücksichtigt bleiben, die zu einem anderen Ergebnis der Falsifikation oder der Verifikation des Erklärungsmodells führen würden. Außerdem muss davon ausgegangen werden, dass die gefundenen Erklärungen nur temporäre Gültigkeit aufweisen, da der untersuchte Institutionalisierungsprozess per se dynamischer Natur ist und sich daher zu einem anderen Zeitpunkt auch andere Ergebnisse zeigen könnten. Vor

diesem Hintergrund kann die empirische Überprüfung des makroinstitutionalistischen Erklärungsmodells nur zu einer vorläufigen Bestätigung oder Widerlegung der Hypothesen führen. Zwar ist dies – vor dem Hintergrund der Kriterien Poppers – eine Einschränkung der Aussagekraft der Untersuchung. Allerdings ist generell in den Sozialwissenschaften eine – den in den Naturwissenschaften anwendbaren Kriterien Poppers entsprechende – deduktiv-nomologische Erklärung und allgemeingültige empirische Überprüfung entsprechender Erklärungsmodelle nicht die Regel bzw. aufgrund der Offenheit und Dynamik der Untersuchungsgegenstände kaum möglich.

Demgegenüber ist die Zielsetzung des **Verstehens von Zusammenhängen** vor allem dann angebracht, wenn keine theoretisch fundierten Aussagesysteme vorliegen und infolgedessen durch ein Verstehen der Realität ein erster Schritt in Richtung einer Theoriebildung erfolgt. Außerdem ist das Verstehen einzelner Fälle für die Interpretation der Ergebnisse empirischer Studien, die Erklärungsansätze überprüfen wollen, unverzichtbar (vgl. Olbrich 1998, S. 39). Vor diesem Hintergrund verfolgt die Analyse von Institutionalisierungsprozessen auf der Mikroebene die Zielsetzung, Erkenntnisfortschritt dadurch zu erzielen, dass mikroinstitutionalistische Prozesse (besser) verstanden werden. Zum einen ist weder die theoretische Analyse der Institutionalisierung auf der Mikroebene so weit fortgeschritten, dass ein hypothesenartiges Erklärungsmodell zu erzielen wäre, noch gibt es eine hinreichende Zahl empirischer Untersuchungen, die bestimmte Zusammenhänge eindeutig nahelegen würden. Zum anderen erfolgt die akteursorientierte Analyse von interessengeleiteten, mikropolitischen Prozessen in aller Regel auf Grundlage qualitativer Fallstudienforschung (vgl. Walter-Busch 1996, S. 255; Bogumil/Schmid 2001, S. 195), die dann eine „Methode der Analyse und des Verstehens der sozialen Wirklichkeit“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 66) darstellt. Ihre Zielsetzung ist weniger ein Zuwachs an Erkenntnissicherheit durch das Testen theoretisch fundierter Hypothesen, sondern vielmehr ein Mehr an Verständnis der beobachteten Prozesse (vgl. Flick 2006, S. 48-49). Die empirische Untersuchung basiert dabei auf einem theoriegeleiteten Vorverständnis der vermuteten Zusammenhänge, das aber wesentlich weniger deterministisch als ein auf Hypothesen basierendes Erklärungsmodell ist.

Die **Methodik** im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit beinhaltet angesichts dessen sowohl quantitative (erklärende) als auch qualitative (verstehende) Elemente. Der empirischen Studie vorgelagert ist – wie bereits erwähnt – eine Analyse der relevanten Literatur. Die Methodik folgt damit der Idee, die Anwendung mehrerer empirischer Methoden bezogen auf einen Untersuchungsgegenstand zu kombinieren. Zum einen soll dadurch der Blickwinkel auf den Untersuchungsgegenstand geweitet werden (vgl. Flick 2006, S. 48). Zum anderen erfordert – wie bereits oben angedeutet – die untersuchte Fragestellung den Methodenmix: Während sich Institutionalisierungsprozesse auf der Makroebene primär durch quantitativ orientierte empirische Forschung, durch die zahlreiche Unternehmen erreicht werden, analysieren lassen, erscheint für die Untersuchung von Institutionalisierungsprozessen aus der Mikroperspektive qualitative Forschung geeigneter, um politische Prozesse, die die Institutio-

nalisation auf dieser Ebene maßgeblich prägen, identifizieren und analysieren zu können. Da dadurch Erfahrungswissen über diese Prozesse erst aufgebaut werden soll, hat diese Form der Forschung explorativen Charakter.

Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der Empirie auf verschiedene Methoden (vgl. konkreter 4.3) zurückgegriffen, um aus unterschiedlichen Perspektiven die Institutionalisierung von Managementkonzepten am konkreten Beispiel des Diversity-Managements analysieren zu können. Dass bislang weder der Institutionalisierungsprozess eines konkreten Managementkonzepts aus Makro- und Mikroperspektive untersucht, noch die Einführung des Diversity-Managements in Deutschland umfassend empirisch analysiert wurden, verdeutlicht den Pioniercharakter der Studie.

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

2.1 Managementkonzept: Begriff, Merkmale, Institutionalisierung

2.1.1 Begriff des Managementkonzepts

Für den Begriff des Managementkonzepts findet sich in der einschlägigen Literatur trotz seiner häufigen Verwendung keine genaue Definition (vgl. Hofmann 2002, S. 5). Das gilt selbst für Standardwerke zum Thema Management (vgl. z. B. Steinmann/Schreyögg 2005). Dies hat eine uneinheitliche Verwendung des Begriffs zur Folge. Außerdem existieren verschiedene ähnliche Begriffe, die stellenweise synonym verwendet werden (vgl. z. B. Gerhard 1997; Funck 2001, S. 443-444; Teichert/von Wartburg 2004, Sp. 798): Beispiele sind Managementansätze (vgl. Hofmann 2002, S. 8), Managementsysteme (vgl. Schwaninger 1994; Schütz 1998), Managementmodelle (vgl. Staehle 1999, S. 78) oder Organisationskonzepte (vgl. Kieser 1999). In einzelnen Publikationen ist sogar von so genannten Managementtheorien die Rede, die an anderer Stelle wiederum als Managementkonzept bezeichnet werden (vgl. Gerhard 1997, S. 14-40; Hofmann 2002, S. 7-9).

Vor dem Hintergrund der begrifflichen Unschärfe ist eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Begriff des Managementkonzepts zu Beginn dieser Arbeit unerlässlich (vgl. Süß 2008c). Über einen etymologischen Zugang soll durch eine nähere Betrachtung der beiden Teile des Begriffs, „Management“ und „Konzept“, zu einer Arbeitsdefinition des Begriffs „Managementkonzept“ gelangt werden.

Der Begriff **Management** wird sowohl im institutionellen als auch im funktionalen Sinne verwendet. In institutioneller Sicht subsumiert das Management alle Positionen, die in einer Organisation bzw. in einem Unternehmen mit Weisungsbefugnis ausgestattet sind, das heißt Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, und sich somit die Unternehmensführungsaufgabe teilen. In funktionaler Hinsicht stehen Handlungen im Vordergrund, die erforderlich sind, um den arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozess, das heißt alle zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe notwendigen ausführenden Arbeiten, zu steuern. Es geht im Rahmen des Managements damit um Aufgaben, die über den sachlichen Leistungserstellungsprozess hinaus erfüllt werden müssen, wenn ein Unternehmen seine Ziele erreichen soll. Ein allgemeingültiger Katalog die-

ser Funktionen bildete sich bisher nicht heraus, jedoch hat die auf Koontz/O'Donnell zurückgehende Unterscheidung in die fünf Managementfunktionen Planung, Organisation, Personalbereitstellung, Personalführung und Controlling weite Verbreitung gefunden (vgl. 1955; auch Scherm/Süß 2001, S. 14-15; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 8-12). Die Managementfunktionen überlagern die Sachfunktionen querschnittsartig, da Steuerungsaufgaben nicht nur in jeder Sachfunktion (z. B. Beschaffung, Finanzierung, Produktion, Logistik, Verkauf), sondern auch zwischen den einzelnen Sachfunktionen und auf jeder Hierarchieebene anfallen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 7).

Ein **Konzept** stellt ein abstraktes Gestaltungsmodell einer zukünftig zu realisierenden Wirklichkeit dar (vgl. Ulrich 2001, S. 87). Es weist damit einem handlungspraktischen Gestaltungsziel auf und umfasst wesentliche Komponenten einer zu schaffenden Realität sowie die Beziehungen und Wirkungen zwischen den Komponenten. Allerdings geht es dabei nicht um eine detailgetreue Abbildung der (zukünftigen) Realität, sondern vielmehr um die grundsätzliche Ausarbeitung eines rahmengebenden Gestaltungsvorschlags. Somit lässt ein Konzept – im Rahmen seiner Grundstruktur – verschiedene Möglichkeiten seiner konkreten Ausgestaltung im Einzelfall offen (vgl. Ulrich 2001, S. 86-87). Es verfolgt damit das Ziel einer Systematisierung und liefert ein Ordnungsmuster, das komplexitätsreduzierend wirken soll, sowie generalisierte Handlungsempfehlungen, die in einem nächsten Schritt einer Ausgestaltung bzw. Weiterführung in konkretisierte Maßnahmen und Handlungen bedürfen. Ein Konzept beruht auf der meist induktiv gewonnenen, systematischen Interpretation von Erfahrungen und umfasst strukturelle Elemente genauso wie konkrete Instrumente (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 498; Zielowski 2006, S. 111-112).

Zur genaueren Klärung des Konzeptbegriffs muss dieser von ähnlichen, teilweise synonym verwendeten Begriffen wie Theorie, Modell und Framework abgegrenzt werden (vgl. Osterloh/Grand 1995, S. 4-11; Süß 2008c): (1) Theorien stellen deduktiv gewonnene, widerspruchsfreie, logische, abstrakte Aussagen zu einem bestimmten Realitätsausschnitt dar (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 52). (2) Modelle lassen sich als Teilmenge von Theorien verstehen (vgl. Weibler 2004, Sp. 804). Sie werden definiert als anschauliche, selektive Repräsentationen eines Referenzobjekts, z. B. der Realität; sie beinhalten in der Regel präzise, formale Systeme, z. B. Wirkungen von Variablen, und außerdem Aussagen zu den empirischen Anwendungsbedingungen dieser Systeme. Die Aufgaben von Theorien bzw. Modellen werden in der Beschreibung, Erklärung, Gestaltung und ggf. Prognose der Realitätsausschnitte gesehen, auf die sie sich beziehen (vgl. Raffée 1974, S. 30-44). (3) Frameworks identifizieren (induktiv) praktische Probleme und stützen sich zu deren Lösung auf (deduktiv gewonnene) Modelle. Sie definieren sich über die Zusammenstellung von Variablen und klare Beziehungen zwischen diesen (vgl. Porter 1991, S. 97-99).

Ein unmittelbarer Praxis- oder gar Einzelfallbezug ist weder bei Theorien noch bei Modellen üblich; vielmehr sollen Annäherungen an die Realität erreicht werden (vgl. Weibler 2004, Sp. 803). Demgegenüber übernimmt ein Konzept eine komplexitätsre-

duzierende „Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis“ (Scherh/Pietsch 2004, S. 8), indem es im Wesentlichen induktiv aus Alltagserfahrungen resultierende Erkenntnisse verdichtet ohne das Abstraktionsniveau sowie die mehr oder weniger eindeutigen Kausalzusammenhänge anzugeben, die für Theorien, Modelle und demzufolge für Frameworks typisch sind. Konzepte sind damit in ihren Aussagen zwar deutlich unschärfer als Theorien, Modelle und Frameworks, lassen sich aber weitaus direkter auf die organisationale Praxis und flexibel auf unterschiedliche Anwendungskontexte beziehen, in denen sie im jeweiligen Einzelfall im Rahmen ihrer tagtäglichen Anwendung konkretisiert werden müssen.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Teilbegriffe wird der Begriff **Managementkonzept** allgemein als „ein Konzept für das Management“ (Hofmann 2002, S. 6) verstanden, das praktische Erfahrungen systematisch interpretiert und generalisiert sowie zu grundlegenden Gestaltungsempfehlungen für das Management in Organisationen verdichtet (vgl. ähnlich Ulrich 2001, S. 86-87; Teichert/Talaulicar 2002, S. 410). Maßgeblich ist dabei die funktionale Managementsicht, denn die Gestaltungsempfehlungen beziehen sich auf Handlungen, die im Rahmen der Wahrnehmung der Managementfunktionen anfallen.

Managementkonzepte weisen generell verschiedene **Kennzeichen** auf (vgl. Osterloh/Grand 1994, S. 280; Stölzle 1999, S. 142-144; Ulrich 2001, S. 88; Hofmann 2002, S. 7). Danach

- besteht in der Regel die Möglichkeit ihrer Personifizierung und damit der Bezugnahme auf einen „Schöpfer“ des Konzepts,
- beruhen Konzepte auf Voraussetzungen oder Grundannahmen ihrer Entwickler,
- weisen sie Anwendungsnähe und eine Orientierung an managementbezogenen Praktikerinteressen auf,
- definieren sie sich über ihre empirische Relevanz,
- repräsentieren sie Erfahrungswissen,
- beinhalten sie den Vorschlag einer bestimmten Grundausrichtung für ihre Anwender,
- stellen sie Methoden und Instrumente bereit,
- erstrecken sie sich in ihrer Anwendung über mehrere Personen, Aufgaben und Ebenen in Organisationen und
- geben sie als – Partial- oder Totalmodelle (vgl. dazu Gal/Gehring 1981, S. 19-20) – Gestaltungsempfehlungen für einzelne Managementfunktionen oder für das gesamte Management.

Managementkonzepte stellen somit Werkzeuge zur „Lösung von Managementproblemen“ dar (Elsik 1996, S. 341) und beruhen auf managementrelevantem Wissen („Managementwissen“, Möslein 2005).

2.1.2 Beschreibungsmerkmale von Managementkonzepten

2.1.2.1 Überblick und Auswahl zentraler Merkmale von Managementkonzepten

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass zwischen Managementkonzepten Unterschiede bestehen, sie dürfen folglich nicht pauschal als Moden tituliert werden (vgl. Teichert/Talaulicar 2002, S. 410). Unterschiede zwischen den Konzepten resultieren in erster Linie aus ihren Inhalten und aus den konkreten Managementfunktionen, auf die sie sich beziehen. Allerdings machen verschiedene Autoren darauf aufmerksam, dass es daneben Merkmale von Managementkonzepten gibt, die – unabhängig von den konkreten Inhalten der Konzepte – dazu dienen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten festzustellen (vgl. Ulrich 2001, S. 87-91; Teichert/Talaulicar 2002, S. 410-419; Zielowski 2006, S. 114). Die Notwendigkeit, **Beschreibungsmerkmale von Managementkonzepten** genauer zu betrachten, lässt sich mit Blick auf die Diffusionsforschung damit begründen, dass die Merkmale eines Diffusionsobjekts dessen Diffusion bestimmen (vgl. Gierl 1995, Sp. 472). In Analogie dazu ist davon auszugehen, dass auch die Institutionalisierung von Managementkonzepten maßgeblich durch spezifische Merkmale der Konzepte beeinflusst wird. Allerdings besteht in der einschlägigen Literatur kein Konsens über solche Merkmale von Managementkonzepten.

Ulrich entwickelt in diesem Zusammenhang eine zweidimensionale Systematisierung (vgl. 2001, S. 89-90), die sich zunächst auf solche Konzepte bezieht, die im akademischen Kontext ihren Ursprung haben. Ausgehend von den vielschichtigen Aufgaben des Managements wird eine Dimension dabei in dem konkreten Zweck eines Managementkonzepts gesehen. Auf Grundlage der Annahme, dass Managementkonzepte in jedem Fall ein Ordnungsmuster für managementbezogenes Wissen darstellen, unterscheidet Ulrich in dieser Dimension die Ausprägungen Erkenntnisgewinnung, Wissensvermittlung und Wissensanwendung. Die andere Dimension ist durch die Ausrichtung eines Konzepts gekennzeichnet. Dabei wird differenziert, ob der mit einem Managementkonzept angestrebte Endzustand (inhaltliches Konzept) oder der Prozess, der zu diesem Zustand führen soll (Vorgehenskonzept), Gegenstand des Konzepts ist. Die Ausprägungen beider Dimensionen weisen fließende Grenzen auf und sind als Kontinuen angelegt. Diese zweidimensionale Systematisierung ergänzend weist Ulrich darauf hin, dass managementrelevantes Wissen im Allgemeinen nicht ausschließlich im akademischen Kontext entwickelt wird, sondern im Wechselspiel zwischen Wissenschaft und Praxis entsteht (vgl. 2001, S. 91-92): Einerseits werden Erkenntnisse aus der Wissenschaft im Rahmen der Aus- und Weiterbildung, der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen und der Beratung an die Praxis weitergegeben, durch sie implementiert und ggf. modifiziert, andererseits beeinflussen Praxisentwicklungen und Bedarfe der Praktiker die Arbeit der Wissenschaft.

Damit wird auf den Aspekt der **Herkunft** von Managementkonzepten hingewiesen, auf den auch andere Publikationen zu diesem Thema aufmerksam machen und der vielfach als Systematisierungskriterium verwendet wird (vgl. Gerhard 1997, S. 82; Kieser 1999; Teichert/Talaulicar 2002, S. 410; Möslin 2005; Zielowski 2006, S.

114). Die methodisch anspruchsvollste und fundierteste Auseinandersetzung mit dem Merkmal Herkunft stellt die bibliometrische Analyse von Teichert/Talaulicar dar (vgl. 2002); dort wird sogar in der Herkunft das einzige Merkmal zur Systematisierung von Managementkonzepten gesehen. Teichert/Talaulicar gehen davon aus, dass die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Konzepte in erster Linie in einschlägigen wissenschaftlichen und praxisnahen Fachzeitschriften dokumentiert ist (vgl. 2002, S. 410; auch Mazza/Alvarez 2000, S. 582; Frenkel 2005; Oesterle 2006, S. 314-319). Anhand der Art – verstanden als „Herkunft“ (vgl. Teichert/Talaulicar 2002, S. 413) – und der Aktualität der im Rahmen von Publikationen zu Managementkonzepten verarbeiteten Quellen wird mithilfe verschiedener statistischer Verfahren eine Klassifizierung unterschiedlicher Managementkonzepte vorgenommen. Im Ergebnis werden ein langfristiger anwendungsnaher, ein aktueller sowie ein akademischer Diskurs unterschieden (vgl. Teichert/Talaulicar 2002, S. 414-417).

Die skizzierten Ansätze zeigen verschiedene Merkmale auf, die zur Systematisierung von Managementkonzepten herangezogen werden können; sie erweisen sich im Kontext dieser Arbeit jedoch als unterschiedlich wertvoll: Der von Ulrich ins Spiel gebrachte Aspekt der Ausrichtung eines Konzepts ist hier weniger relevant, da die Institutionalisierung von Managementkonzepten unabhängig von deren konkreten Inhalten – und damit unabhängig von der Frage, ob Inhalte oder Verfahren im Vordergrund stehen – untersucht werden soll. Gleiches gilt für den Zweck eines Konzepts: Zwar kann diesem Bedeutung für die Frage der Verbreitung zugeschrieben werden, da sich Konzepte, die im Wesentlichen auf Erkenntnisgewinnung ausgerichtet sind und eine Wissensvermittlung bzw. -anwendung nicht primär beabsichtigen, vermutlich in der Praxis weit weniger stark bzw. langsamer verbreiten als solche Konzepte, die sich durch eine Anwendungsorientierung auszeichnen (vgl. Ulrich 2001, S. 91). Allerdings ist dieser Aspekt nicht trennscharf zu dem Merkmal Herkunft, da Konzepte, die ihre Herkunft in der Praxis haben, in aller Regel anwendungsorientierter sind als Konzepte wissenschaftlichen Ursprungs (vgl. Teichert/Talaulicar 2002, S. 416-417).

Das Beschreibungsmerkmal Herkunft findet sich letztlich – mehr oder weniger eng ausgelegt – in allen Systematisierungen. Es soll daher auch in dieser Arbeit verwendet werden (vgl. 2.1.2.2). Inhaltlich lässt sich das damit begründen, dass Managementkonzepte von verschiedenen Akteuren bzw. im „Zusammenspiel“ (Möslein 2005, S. 50) verschiedener Akteure entwickelt und verbreitet werden, die aufgrund ihrer Herkunft jeweils unterschiedliche Kontexte, Kenntnisse, Zielsetzungen und Interessen haben (vgl. Kieser 1999, S. 64-77; Nicolai 2004, S. 102-105; Möslein 2005, S. 14-50). Auf die Akteure muss ein besonderes Augenmerk gerichtet werden, da davon ausgegangen werden kann, dass unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen zu Konflikten führen und die politischen Prozesse bei der Institutionalisierung eines Managementkonzepts beeinflussen.

Die Diskussion um die Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten kreist bislang unter anderem um die Feststellung von Managementmoden (vgl. 1.2).

In diesem Zusammenhang wird eine differenzierte Betrachtung des **Nutzens** von Managementkonzepten in die Diskussion gebracht (vgl. z. B. Elsik 1996; Hofmann 2002, S. 14-17; Tuschke 2005; Süß/Kleiner 2006a, S. 536-537): Danach sind Moden durch Oberflächlichkeit, Vergänglichkeit und Wechselhaftigkeit gekennzeichnet (vgl. Abrahamson 1991, S. 595-600). Ihnen wird infolgedessen ein nachhaltiger, ökonomischer Nutzen abgesprochen; stattdessen kann ihnen allenfalls ein legitimatorischer Nutzen zugeschrieben werden, der daraus resultiert, dass eine Organisation als modern und fortschrittlich gilt, wenn sie – auch ohne Prüfung der Substanz der Konzepte – neuartige Managementkonzepte adaptiert (vgl. Tuschke 2005, S. 42-52). Vor diesem Hintergrund ist die Betrachtung des Nutzens als weiteres Merkmal von Managementkonzepten erforderlich (vgl. 2.1.2.3).

Wenig Berücksichtigung finden im Rahmen der Auseinandersetzung mit Managementkonzepten bislang zwei wichtige Punkte: Dies gilt zum einen für die Frage, wie weitreichend die Gestaltungsempfehlungen sind, die ein Managementkonzept unterbreitet. Die **Reichweite** der Managementkonzepte ist jedoch relevant für ihre Institutionalisierung, da dadurch bestimmt wird, welche Management- und ggf. auch Sachfunktionen von dem jeweiligen Konzept betroffen sind. Zum anderen wird die Frage, wie die **Konkurrenzsituation** von Managementkonzepten – und damit das Verhältnis verschiedener Konzepte untereinander – ist, kaum aufgegriffen. Da jedoch in den meisten Quellen darauf hingewiesen wird, dass immer wieder neue Konzepte in die Diskussion gelangen, die andere ergänzen oder verdrängen, besitzt diese Frage hohe Relevanz. Es ist davon auszugehen, dass Managementkonzepte teilweise in – mehr oder weniger großer – Konkurrenz zueinander stehen. Daher werden die Reichweite und die Konkurrenzsituation von Managementkonzepten als weitere zentrale Merkmale aufgegriffen (vgl. 2.1.2.4).

2.1.2.2 Zentrale Akteure der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten

Managementkonzepte werden von verschiedenen Akteuren und Institutionen entwickelt und verbreitet. Zu denken ist hier – jeweils auf nationaler und internationaler Ebene – an Wissenschaftler, Unternehmen, Unternehmensberater, Stiftungen, Verbände oder Gewerkschaften. Im konkreten Einzelfall wird sich diese Aufzählung nicht als abschließend erweisen. Da allerdings mit jedem weiteren Akteur die Komplexität (weiter) ansteigen würde, ist – zur Beschreibung des Merkmals Herkunft – eine Einschränkung auf die für die Systematisierung von Managementkonzepten zentralen Akteure notwendig. In der Literatur hat in diesem Zusammenhang die Fokussierung auf

- die Wissenschaft (Academics),
- die Unternehmenspraxis (Business) und auf
- Unternehmensberater (Consultants)

Verbreitung gefunden (vgl. z. B. Brockhoff 1999; Kieser 1999; Nicolai 2000; Möslin 2005). Diese Akteure unterscheiden sich beispielsweise durch ihre Zielsetzun-

gen, die Adressaten ihrer Arbeit sowie ihre Sprache, Rhetorik und Methodik (vgl. Simon 1967; Kieser 1999; Nicolai 2000; Möslein 2005, S. 19-55). Das bleibt nicht ohne Einfluss auf die Rolle, die sie im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten – bzw. generell von Managementwissen (vgl. Möslein 2005) – spielen. Vor diesem Hintergrund ist eine differenzierte – idealtypische – Beschreibung dieser Akteure erforderlich, um im Zuge der Systematisierung von Managementkonzepten das Merkmal Herkunft konkretisieren zu können. Dabei ist insbesondere auf typische Anlässe der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten, auf relevante Stakeholder sowie auf Erfolgskriterien und Kennzeichen der generierten Konzepte bzw. des generierten Wissens einzugehen.

Zentrale Institutionen der **Wissenschaft**, denen im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten Bedeutung beigemessen werden muss, sind – im Wesentlichen wirtschaftswissenschaftliche – Fakultäten an Hochschulen, Business Schools, Forschungsinstitute und Fachorganisationen. Diese verfolgen eine – im Einzelfall unterschiedlich gewichtete – doppelte Zielsetzung (vgl. bereits Simon 1967, S. 3-6): Zum einen wird die Schaffung neuen Wissens für die Wissenschaft selbst im Sinne einer „Optimierung [der] Theorien und damit [...] einer Annäherung an die empirische Wahrheit“ (Schramm 2005, S. 26) angestrebt, wozu die Abstraktion vom Einzelfall, die Nachvollziehbarkeit der Methoden, die Rekonstruierbarkeit der Ergebnisse und die Bereitschaft zu ihrer Diskussion als notwendig erachtet werden (vgl. Kieser 1999, S. 72-73). Zum anderen erwartet man von einer anwendungsorientierten Wissenschaft, als die die Betriebswirtschaftslehre in der Regel betrachtet wird (vgl. Süß 2004a, S. 234), anwendungsbezogenes Managementwissen für die Unternehmenspraxis, wobei die Methodik, wissenschaftliche Qualität und theoretische Fundierung vergleichsweise irrelevant sind. Vielmehr kommt es auf Lösungen an, die nicht vom Einzelfall abstrahieren, sondern auf ihn bezogen werden können. Die aktuelle Debatte um „rigour“ und „relevance“ in der Betriebswirtschaftslehre verdeutlicht, dass die gleichzeitige Verfolgung dieser doppelten Zielsetzung problematisch bzw. unmöglich sein kann, wenn ein Trade-Off-Verhältnis zwischen rigour und relevance besteht (vgl. Nicolai 2004, S. 103-107; VHB 2006).

Wissenschaftler als relevante individuelle Akteure agieren in einem relativ autonomen System (vgl. Stichweh 1994, S. 52-83), so dass sie letztlich weitgehend selbst bzw. von systemimmanenten Kriterien geleitet festlegen können, welche Zielsetzung sie (primär) verfolgen (vgl. Luhmann 1994, S. 275-299). Die Arena, innerhalb derer Wissenschaftler agieren, wird insbesondere durch andere Wissenschaftler geprägt. Diese können verschiedene Rollen einnehmen, beispielsweise als „Konkurrenten“ um wissenschaftliche Erkenntnis, als Gutachter für Zeitschriften bzw. in Berufungskommissionen und/oder als „Doktormütter/-väter“ (vgl. Kieser 1999, S. 64-65; Süß/Muth 2006, S. 181-182). Andere Stakeholder wie z. B. Studierende, Staat und Unternehmenspraxis sind im Rahmen der forschungsbezogenen Positionierung von Wissenschaftlern demgegenüber zu vernachlässigen (vgl. Süß 2006a, S. 88-91). Die Wissenschaft wird damit zu einem relativ geschlossenen Kreislauf akademischer Wissens-

produktion (vgl. Möslein 2005, S. 24-25) und ihre Arbeit orientiert sich weitgehend an den Kriterien, die innerhalb der Scientific Community gelten. Folglich erhält derjenige Wissenschaftler Anerkennung und Reputation, dessen Arbeit wissenschaftlichen Kriterien genügt, zu denen aber in aller Regel der Praxisbezug nicht zählt (vgl. Luhmann 1994, S. 250; Kieser 1999, S. 65; Nicoali/Kieser 2002, S. 588-589; Brandl/Welpe 2008, S. 66-69). Die Wissenschaft ist daher durch selbstreferenzielle Züge gekennzeichnet (vgl. Luhmann 1994, S. 493).

Das wirkt sich im Rahmen der Rolle der Wissenschaft als Entwickler und Verbreiter von Managementkonzepten aus. Die Entwicklung von Managementkonzepten muss weder einen konkreten Anlass haben noch zu besonders anwendungsnahen Ergebnissen führen, sondern resultiert letztlich aus den Interessen einzelner Forscher(gruppen), womit eine Entkopplung von den Problemen der Unternehmenspraxis verbunden sein kann (vgl. Süß/Muth 2006, S. 190-192). Außerdem ist es nicht auszuschließen, dass zu bestimmten Problemen der Unternehmenspraxis seitens der Wissenschaft verschiedene, teils widersprüchliche Lösungsvorschläge entwickelt werden, die durch die jeweilige Problemwahrnehmung unterschiedlicher Wissenschaftler geprägt sind (vgl. Kieser/Spindler/Walgenbach 2002, S. 407). Auch die Kommunikation der gewonnenen Erkenntnisse nach außen folgt den Regeln der Wissenschaft: So gelten Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften, die einem Begutachtungsverfahren unterliegen, als wesentlich wichtiger und qualifizierter als Publikationen in praxisnahen Zeitschriften (vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 589). Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass Praktiker wissenschaftliche Publikationen deutlich seltener wahrnehmen als praxisnahe (vgl. Oesterle 2006; Cohen 2007). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass wesentliche Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeit – von konkreter Auftragsforschung abgesehen – vielfach theoretisch und methodisch anspruchsvoll sowie abstrakt und generalisierend formuliert werden. Die Möglichkeit, diese Erkenntnisse auf den konkreten Anwendungsbereich „Unternehmen“ zu übertragen, ist daher eingeschränkt. Seitens der Unternehmenspraxis wird daher der unzureichende Praxisbezug wissenschaftlicher Arbeitsergebnisse kritisiert. Diese Entkopplung von der Praxis hat mit der Professionalisierung der Managementforschung in den letzten Jahrzehnten noch zugenommen (vgl. z. B. Whitley 1994, S. 175-176; Luther 1998; Nicolai 2004, S. 108). Allerdings finden sich auch Beispiele dafür, dass Wissenschaftler zunächst „praxisfern“ und im Wesentlichen theoretisch nach den Regeln der Wissenschaft forschen und publizieren, ihre Überlegungen aber im Laufe der Zeit für praxisbezogene Veröffentlichungen überarbeiten (vgl. als Beispiel Sosa/Eppinger/Rowles 2004; Sosa/Eppinger/Rowles 2007). Sie treten damit in einen Dialog mit der Unternehmenspraxis; abstrakte, theoretische Forschung trägt dann zur Entwicklung praxisnaher Konzepte bei.

Der **Unternehmenspraxis** wird in der Literatur stellenweise lediglich die Rolle des bloßen Nachfragers von Managementkonzepten zugeschrieben (vgl. z. B. Mazza/Alvarez/Comas 2001). Darin kann eine mögliche Erklärung dafür liegen, dass sie in einigen Publikationen als zentraler Akteur bei der Generierung von Managementkon-

zepten ausgeblendet wird (vgl. Kieser 1999). Diese Sichtweise ist jedoch stark vereinfachend, da Unternehmen trotz der Beiträge aus Wissenschaft und Beratung häufig eigene Managementkonzepte entwerfen (müssen). Dazu besteht immer dann der konkrete Anlass, wenn im Unternehmen managementbezogene Probleme gegeben sind, für die entweder keine Lösungen vorliegen oder für die existierende Lösungen nicht in Frage kommen, beispielsweise aus Kostengründen oder weil die vorhandenen allgemeinen Konzepte nicht auf ein konkretes Problem angewendet werden können.

Die in der Unternehmenspraxis entwickelten Lösungen unterscheiden sich von Konzepten anderer Herkunft insbesondere durch ihren Ausgangspunkt und ihre Zielsetzungen. Der Ausgangspunkt ist in der Regel ein konkretes, auf den spezifischen Einzelfall eines Unternehmens bezogenes Problem. Die Zielsetzung eines Konzepts ist dann folgerichtig die – möglichst kurzfristige – Bewältigung dieses Problems. Daher muss ein aus Unternehmenssicht gutes Managementkonzept für den konkreten Einzelfall unmittelbar praxistaugliche Problemlösungen beinhalten. Die in der Unternehmenspraxis entwickelten Managementkonzepte müssen folglich – im Gegensatz zu denen aus der Wissenschaft – keinesfalls einer wissenschaftlichen Validierung standhalten (vgl. ähnlich Nicolai 2004, S. 107); ihre Prüfung erfolgt vielmehr in der täglichen Praxis. Dadurch weisen insbesondere diese Konzepte letztlich nicht den Status eines abgeschlossenen Konzepts auf, sondern sind stets vorläufig und im Rahmen permanent stattfindender sozialer, interaktiver Prozesse veränderbar. Damit ist die fallweise Modifikation in Abhängigkeit von veränderten Problemen und neuen Kontexten konstitutiver Bestandteil eines in der Praxis entwickelten Managementkonzepts.

Es wird deutlich, dass in Unternehmen entwickelte Managementkonzepte ursprünglich keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben. Vielmehr sollen durch ihren Einsatz konkrete Probleme gelöst sowie die Effektivität und Effizienz von Unternehmen gesichert werden. Damit soll fundamentalen Interessen der Shareholder und der Mitarbeiter entsprochen werden. Es ist allerdings nicht ausgeschlossen, dass die Konzepte im Rahmen ihrer Anwendung und Kommunikation generalisiert werden. Sobald Unternehmen ihre Lösungen nach außen kommunizieren, werden sie zu Anbietern von Managementkonzepten. Eine Kommunikation solcher Problemlösungen, denen schnell der Charakter einer Best-Practice zugeschrieben wird, ist beispielsweise auf Praxistagungen oder in praxisnahen Zeitschriften sowie Fallstudien möglich. Vor diesem Hintergrund werden Unternehmen stellenweise sogar als die wichtigste Quelle von neuen Managementkonzepten angesehen. Ihre Manager sind dann gleichermaßen Nachfrager, Entwickler, Träger und Vermittler von Managementkonzepten (vgl. Möslein 2005, S. 46-48).

Unternehmensberater stellen im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten einen Akteur dar, der tendenziell eher der Unternehmenspraxis zuzurechnen ist als der Wissenschaft. Sie unterscheiden sich von den sonstigen Praktikern aber dadurch, dass sie primär Anbieter und weniger Nachfrager von Managementkonzepten sind. Für Unternehmen stellen sie daher in der Regel einen wich-

tigen Ansprechpartner dar, wenn diese eine bestimmte Problemlösung benötigen (vgl. Kieser/Spindler/Walgenbach 2002, S. 407). Die Rolle der Berater wird – insbesondere aus Perspektive der Wissenschaft – weitgehend negativ bewertet (vgl. z. B. Kieser 1999; Ernst/Kieser 2004; Nippa/Petzold 2004; Leif 2006). Sie gelten vielfach als Rhetorikkünstler oder gar als Scharlatane, deren Leistungen sich einer ökonomischen Bewertung entziehen (vgl. Ernst 2002, S. 1-3). Dem steht allerdings der Befund entgegen, dass der Markt für Managementberatung seit den 1980er Jahren immens gewachsen ist, was einen entsprechenden Bedarf verrät (vgl. Ernst/Kieser 2004, S. 39). Außerdem haben Beratungsunternehmen die Entwicklung einiger Managementkonzepte, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten in der Diskussion waren bzw. noch sind, teilweise weitreichend geprägt, z. B. die Balanced Scorecard, das Wissensmanagement, das Total Quality Management oder das Supply Chain Management (vgl. z. B. Nonaka 1991; Kaplan/Norton 1996a, 1997; Nonaka/Takeuchi 1997; Evans/Dean 2003; Wildemann 2003; Müller/Seuring/Goldbach 2003). Dies untermauert die Bedeutung von Beratern als Anbieter von Managementkonzepten (vgl. ähnlich Kieser 1999; Möslein 2005; David/Strang 2006).

Der Anlass für Unternehmensberater, neue Managementkonzepte zu entwickeln bzw. bereits bestehende Konzepte aufzugreifen und damit zu verbreiten, ist in der Regel in Bemühungen zur Kundenakquisition oder in konkreten Kundenaufträgen zu sehen. Diese resultieren daraus, dass Unternehmen selbst aus zeitlichen, kapazitativen und/oder qualitativen Gründen nicht in der Lage sind, bestimmte Probleme zu lösen bzw. Problemlösungen durchzusetzen. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Betrachtung der Leistungen von Unternehmensberatern in der Literatur aus zwei Perspektiven (vgl. Kieser 1999, S. 71; Nicolai 2000, S. 255-266; Ernst 2002, S. 17-23; ähnlich Nippa/Petzold 2004): Erstens werden sie aus einer funktionalen (auch: offiziellen) Perspektive betrachtet. Demzufolge zielen Berater darauf ab, managementbezogene Probleme bei ihren Kunden zu lösen, indem sie (bereits erprobte) Konzepte in konkreten Situationen anwenden, die Managementkapazität ihrer Kunden temporär erweitern sowie durch eine externe, objektive und unabhängige Unterstützung das Management ihrer Kundenunternehmen qualitativ verbessern. Zweitens werden Berater aus einer kritischen Perspektive analysiert, wobei insbesondere ihre latenten Funktionen der Legitimierung, Unterstützung und Durchsetzung von Neuerungen im Vordergrund stehen. Berater sind dann erfolgreich bzw. ihnen wird dann Erfolg zugeschrieben, wenn sie sowohl ihre offiziellen als auch ihre latenten Funktionen zur Zufriedenheit des Kunden erbringen (vgl. die Erfolgskriterien zusammenfassend Ernst 2002, S. 56-69).

In der Literatur wird herausgestellt, dass eine Vereinfachung und Strukturierung der Realität sowie die Einfachheit der Ursache-Wirkungs-Beziehungen der postulierten Lösungen typisch für das Auftreten von Managementberatern und die von ihnen vorgeschlagenen Managementkonzepte sind (vgl. Bloomfield/Vurdubakis 1994; Kieser 1999, S. 68-71). Diese Vereinfachung wird durch verschiedene, überwiegend rhetorische Elemente erreicht: Konzentration auf einen so genannten Schlüsselfaktor, Ver-

weise auf stilisierte Beispiele, einfache graphische Darstellungen, leicht verständliche Sprache und Mystifizierung der präsentierten Problemlösungen (vgl. Kieser 1996, S. 23-26). Die tatsächliche Unterstützungsleistung für einzelfallbezogene Probleme ist jedoch fraglich, was nicht zuletzt daran liegt, dass Berater Managementkonzepte in der Regel in generalisierter, standardisierter Form anbieten (vgl. Dichtl 1998, S. 140-146); es erfolgt damit eine Imitation von als besonders erfolgreich wahrgenommenen Unternehmen bzw. Konzepten und ihre Übertragung auf den Einzelfall. Damit tragen Unternehmensberater, die stellenweise als „Diffusionsagenten“ (Hasse/Krücken 2005, S. 26) bezeichnet werden, besonders stark zur Verbreitung standardisierter Managementkonzepte bei und sind auch maßgeblich für die Herausbildung von Managementmoden verantwortlich (vgl. Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999). Anders als bei aus den Reihen der Wissenschaft stammenden Konzepten ist allerdings eine Bezugnahme auf Theorien oder wissenschaftlich gewonnene, validierte empirische Erkenntnisse in den meisten Fällen nicht zu beobachten.

Der Beitrag, den Unternehmensberater zur Entwicklung und insbesondere zur Verbreitung von Managementkonzepten leisten, darf nicht unterschätzt werden. Gleichwohl fällt die Bewertung der Rolle der Berater ambivalent aus und ist in hohem Maße perspektivenabhängig. Einerseits wird vornehmlich aus der Perspektive der Wissenschaft an Unternehmensberatungen die Kritik geäußert, sie würden im Wesentlichen zum Aufkommen neuer Managementmoden beitragen, wobei diese Kritik innerhalb der Managementforschung selbst modisch geworden ist (vgl. Kieser 2002, S. 182). Damit verbunden ist der Vorwurf einer vergleichsweise oberflächlichen und substanzlosen Produktion von Managementwissen bzw. -konzepten. Andererseits sind Beratungsleistungen jedoch vielfach standardisiert und weisen zumindest den Anschein objektiver, neutraler und wissenschaftlich fundierter Leistungen auf, die jedoch – anders als wissenschaftliche Konzepte – auf den Einzelfall bezogen werden (können), was insbesondere die Unternehmenspraxis zu schätzen weiß. Dieser Ambivalenz in der Bewertung verbunden mit der hohen Bedeutung der Berater für die Entstehung und Verbreitung von Managementkonzepten wird im Folgenden durch ihre separate Betrachtung entsprochen, obwohl sie grundsätzlich auch als ein spezifischer Akteur der Unternehmenspraxis verstanden werden können. Unternehmensberatungen werden somit auf einem (gedanklichen) Kontinuum mit den Endpunkten „Wissenschaft“ und „Praxis“ zwischen den Endpunkten, jedoch aus den genannten Gründen mit deutlicher Nähe zur Unternehmenspraxis eingeordnet.

Abbildung 2.1 fasst die wesentlichen Charakteristika der Akteure zusammen, die die Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten maßgeblich prägen.

	Wissenschaft	Unternehmenspraxis	Unternehmensberater
typische Anlässe der Entwicklung von Managementkonzepten	- i. d.R. keine konkreten Anlässe - von individuellen Interessen geleitet - Suche nach wiss. „Wahrheit“	- konkrete unternehmensbezogene Probleme	- konkrete Beratungsaufträge - Bemühungen zur Kundenakquisition
relevante Stakeholder	- andere Wissenschaftler	- Shareholder, Mitarbeiter	- Kunden
Erfolgskriterien	- wissenschaftliche Validität eines Konzepts	- Tauglichkeit eines Konzepts zur Lösung von Praxisproblemen	- Kundenzufriedenheit mit der Beratungsleistung
Art der Konzepte	- i. d.R. abstrakte, generalisierende Konzepte	- auf konkreten Einzelfall bezogene, unmittelbar praxistaugliche Konzepte	- generalisierende, standardisierte Konzepte, die auf einen konkreten Einzelfall bezogen werden

Abb. 2.1: *Charakteristika der Akteure der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten*

In einigen Publikationen wird auf die Bedeutung der **Fach- und Populärmedien** insbesondere für die Verbreitung von Managementkonzepten hingewiesen (vgl. Mazza/Alvarez 2000; Frenkel 2005; Oesterle 2006). Die Medien gelten als „Intermediäre“ (Möslein 2005, S. 16), sie sind insbesondere für die Vermittlung von managementbezogenem Wissen zwischen verschiedenen Akteursgruppen sowie auch zwischen den Akteuren einer Gruppe, z. B. zwischen verschiedenen Wissenschaftlern, zuständig, schaffen aber in der Regel nicht selbstständig Managementwissen. Dass sie allerdings ihrer Vermittlungsaufgabe nicht immer entsprechen, zeigt eine aktuelle Untersuchung, wonach die Überschneidungen der von Wissenschaftlern und Praxisvertretern genutzten Medien relativ gering sind (vgl. Oesterle 2006, S. 313-320). Dennoch darf die Bedeutung der Medien für die Verbreitung von Managementkonzepten nicht unterschätzt werden, weshalb sie im Rahmen der Arbeit grundsätzlich Beachtung finden müssen.

2.1.2.3 *Ökonomischer und legitimatorischer Nutzen von Managementkonzepten*

Managementkonzepte unterscheiden sich hinsichtlich ihres Nutzens für Unternehmen. In der Literatur, die sich mit der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten befasst, gibt es verschiedene Hinweise darauf, worin der Nutzen von Managementkonzepten besteht. Generell wird zwischen einem ökonomischen und einem nicht-ökonomischen Nutzen differenziert (vgl. Hofmann 2002, S. 15-17; Subramony 2006, S. 196-203). Letzterer wird vor allem in Form eines so genannten legitimatorischen Nutzens konkretisiert (vgl. Elsik 1996; Tuschke 2005, S. 34-73). In Abhängigkeit von situativen Faktoren variiert die Bedeutung, die der ökonomische und der legitimatorische Nutzen von Managementkonzepten aufweisen (vgl. Meyer/Scott 1983).

Der **ökonomische Nutzen von Managementkonzepten** ergibt sich aus ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg. Dem Grundgedanken des situativen Ansatzes folgend soll festgestellt werden, ob Unternehmen, die in einer spezifischen Situation bestimmte Managementkonzepte einsetzen, erfolgreicher sind als Unternehmen, die

diese Konzepte nicht verwenden (vgl. Hofmann 2002, S. 15). Im Rahmen einer differenzierteren Betrachtung lässt sich der ökonomische Nutzen an der Effektivität und der Effizienz von Managementkonzepten festmachen (vgl. Tuschke 2005, S. 53-55; Subramony 2006, S. 196-197). Als effektiv gelten Managementkonzepte, durch die ein in einem Unternehmen bestehendes Managementproblem gelöst wird. Durch die Berücksichtigung der Effizienz eines Konzepts erfolgt eine wirtschaftliche Betrachtung, die generell die Implementationskosten eines Managementkonzepts seinem Nutzen gegenüberstellt. Tuschke differenziert zwei – allerdings nicht trennscharfe – Wege, auf denen Managementkonzepte eine Effizienz steigernde Wirkung haben können (vgl. 2005, S. 53-58). Zum einen ist eine unmittelbare Wirkung auf ökonomische Unternehmensziele gegeben, wenn der Nutzen eines Managementkonzepts größer als die mit seinem Einsatz verbundenen Kosten ist. Zum anderen kann diese Wirkung auch mittelbar eintreten, wenn durch ein Managementkonzept Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter genommen wird und dieses Verhalten in der Folge eine effizientere Zielerreichung in einem Unternehmen ermöglicht. Dies soll beispielsweise durch leistungsabhängige Anreizsysteme erreicht werden (vgl. dazu z. B. Scherm/Süb 2003, S. 139-142).

Allerdings ist die Bestimmung des ökonomischen Nutzens von Managementkonzepten alles andere als einfach. Eine Nutzenanalyse, die auf der Berechnung des tatsächlichen, monetär messbaren Nutzens eines Managementkonzepts sowie der Berechnung der mit seiner Implementation verbundenen Kosten beruht (vgl. Boudreau/Ramstad 2003; Subramony 2006, S. 196), stößt aus verschiedenen Gründen schnell an Grenzen (vgl. auch Walgenbach 2002, S. 332). Erstens sind Nutzen und Kosten von Managementkonzepten nicht ohne Weiteres ermittelbar und quantifizierbar. Zweitens unterstellt eine Messung des Nutzens eines Managementkonzepts eine in der Realität zumeist unzutreffende Monokausalität, denn der Erfolg von Unternehmen wird neben den eingesetzten Managementkonzepten durch zahlreiche andere Aspekte beeinflusst. Drittens hängt die Effizienz eines Managementkonzepts von situativen Rahmenbedingungen ab. In der Perspektive des situativen Ansatzes wird argumentiert, dass der Nutzen eines Konzepts umso höher ist, je besser das Konzept organisationsinternen und -externen Anforderungen entspricht (vgl. Kieser/Walgenbach 2003, S. 207-409; Tuschke 2005, S. 58-64).

In verschiedenen Publikationen wird Managementkonzepten ein anderer Nutzen zugeschrieben, der – zumindest auf den ersten Blick – nicht in das Schema ökonomischer Effizienzüberlegungen einzuordnen ist. Dieser **legitimatorische Nutzen von Managementkonzepten** resultiert in erster Linie aus der legitimierenden Wirkung, die neue Managementkonzepte für Unternehmen, die sie implementieren, mit sich bringen können (vgl. z. B. Elsik 1996, S. 341-344; Teichert/von Wartburg 2004, Sp. 800; Tuschke 2005, S. 42-52). Dem liegt der Gedanke zu Grunde, dass Unternehmen den Anforderungen ihrer Umwelt gerecht werden müssen, um sich zu legitimieren. Durch den Einsatz neuer Managementkonzepte wird der Umwelt signalisiert, dass ein Unternehmen modern und fortschrittlich ist. Dies gilt insbesondere, wenn Konzepte

implementiert werden, die die jüngsten Erkenntnisse von Experten beinhalten und deshalb ein hohes Prestige aufweisen (vgl. Walgenbach 2006a, S. 366). Die Orientierung am Legitimitätsstreben kann dazu führen, dass Konzepte implementiert werden, durch die eine Legitimitätszuschreibung seitens der Unternehmensumwelt erreicht werden kann, obwohl ihr ökonomischer Nutzen unbestimmt bzw. umstritten oder sogar widerlegt ist (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 524). Die vor dem Hintergrund des Legitimitätsstrebens rationale Implementation eines Konzepts kann somit durchaus ineffizient im wirtschaftlichen Sinne sein.

Das Verhältnis zwischen ökonomischem Nutzen bzw. Effizienz auf der einen und legitimatorischem Nutzen auf der anderen Seite und damit die Frage, wie der **gesamthafte Nutzen von Managementkonzepten** bestimmt werden kann, sind nicht eindeutig geklärt. In der Literatur findet sich stellenweise die Argumentation, wonach das Streben nach Legitimität Kosten verursacht, beispielsweise dadurch, dass der moderne, fortschrittliche Charakter eines von einem Unternehmen eingesetzten Managementkonzepts nach außen kommuniziert wird. Infolge dieser so genannten „Legitimitätskosten“ ist ein Effizienzverlust möglich, wodurch grundsätzlich ein Trade-Off-Verhältnis zwischen Effizienz und Legitimität denkbar ist (vgl. Zucker 1987, S. 445; Tuschke 2005, S. 67-73): Mit zunehmendem Legitimitätsstreben würde die Effizienz zurückgehen. Letztlich verengt diese Argumentation aber die Perspektive, denn es wird nur die Kostenseite legitimitätssteigernder Aktivitäten berücksichtigt. Der Nutzen von Legitimität bzw. ihre mögliche Effizienz steigernde Wirkung bleiben jedoch unbeachtet. In anderen Quellen wird daher argumentiert, dass legitimatorischer und ökonomischer Nutzen durchaus gleichzeitig bestehen können (vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 33). Die Implementation eines seitens der Umwelt legitimierten Konzepts kann auch mit ökonomischer Effizienz verbunden sein (vgl. Walgenbach 2002, S. 332).

Im Folgenden wird die Sichtweise zu Grunde gelegt, dass Managementkonzepte gleichzeitig ökonomischen Nutzen (Effizienz) und legitimatorischen Nutzen aufweisen können. Beide Nutzenkategorien stehen nicht grundsätzlich in einem Trade-Off-Verhältnis zueinander, sondern es ist auch denkbar, dass beide Kategorien hoch oder beide niedrig ausgeprägt sind; ein „Nullsummenspiel“ liegt somit nicht vor. Vielmehr sind ökonomischer und legitimatorischer Nutzen zwei Aspekte, die den gesamthaften Nutzen von Managementkonzepten ergeben und damit maßgeblich beeinflussen, wie dieser auf einem Kontinuum mit den Endpunkten „hoch“ und „gering“ einzuordnen ist. Allerdings unterliegt der Versuch, die Effektivität und Effizienz von Managementkonzepten zu bestimmen und monetär abzubilden, den skizzierten engen Grenzen. Gleiches gilt für die Bestimmung des Nutzens, der aus der Legitimitätszuschreibung resultiert, die Unternehmen aus dem Einsatz von Managementkonzepten erfahren. Daraus ergibt sich, dass der gesamthafte Nutzen von Managementkonzepten nicht ohne Weiteres – im Sinne einer Nutzwertanalyse – exakt quantifizierbar ist. Die Einschätzung des Nutzens eines Managementkonzepts muss daher vielmehr subjektiv

tiv, heuristisch erfolgen (vgl. für die Einschätzung von Transaktionskosten ähnlich Alewell 2001, S. 362).

2.1.2.4 Reichweite und Konkurrenzsituation von Managementkonzepten

Managementkonzepte geben generelle Gestaltungsempfehlungen für das Management in Unternehmen (vgl. 2.1.1). Es ist allerdings offen, ob die Gestaltungsempfehlungen auf Teilbereiche des Managements und damit auf einzelne Funktionen gerichtet sind oder ob sie sich auf das gesamte Management beziehen. Damit ist die Reichweite als ein weiteres zentrales Beschreibungsmerkmal von Managementkonzepten angesprochen. Sie lässt sich pragmatisch anhand der Zahl der Managementfunktionen feststellen, in denen das Konzept eingesetzt werden kann. Die Reichweite eines Managementkonzepts ist gering, wenn es Gestaltungsempfehlungen nur für eine Managementfunktion oder sogar nur für Teilbereiche einer Funktion gibt. Umfasst es hingegen Gestaltungsempfehlungen für mehrere Managementfunktionen bzw. das gesamte Management, kann von einer hohen Reichweite der Anwendung des Managementkonzepts die Rede sein.

Allerdings müssen – auf den ersten Blick von der Definition für Managementkonzepte abweichend (vgl. 2.1.1) – neben den Managementfunktionen auch Sachfunktionen berücksichtigt werden, wenn die Reichweite von Managementkonzepten operationalisiert werden soll. Das lässt sich damit begründen, dass die Managementfunktionen Planung, Organisation, Personalbereitstellung, Personalführung und Controlling die Sachfunktionen querschnittsartig überlagern (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 13). Infolgedessen sind Managementaufgaben in jeder Sachfunktion wahrzunehmen. Somit spielen Managementkonzepte auch bei der Wahrnehmung von Steuerungsaufgaben in den Sachfunktionen eine zentrale Rolle und durchdringen folglich – mehr oder weniger umfassend – neben den Managementfunktionen auch die Sachfunktionen im Unternehmen. Insofern wird die Reichweite eines Managementkonzepts neben seiner Anwendungsbreite innerhalb der Managementfunktionen dadurch bestimmt, wie weitreichend es die Aufgabenwahrnehmung in den Sachfunktionen innerhalb eines Unternehmens prägt.

Vor dem Hintergrund der Interdependenzen zwischen Management- und Sachfunktionen wird es erklärbar, dass Managementkonzepte ihren Ursprung durchaus in einer Sachfunktion haben können. Sie diffundieren dann aus der Sachfunktion heraus in das Management eines Unternehmens. Ein Beispiel ist das Konzept des Lean Managements, das ursprünglich als Lean Production eine enge Bezugnahme auf die Sachfunktion „Produktion“ aufweist (vgl. z. B. Klimmer/Lay 1994). Im Laufe seiner Etablierung wurde aber deutlich, dass der Grundgedanke schlanker Strukturen neben produktionsbezogenen Aspekten auch Managementaspekte, beispielsweise der Planung, der Organisation und des Controllings, betrifft (vgl. Ortman 1994; Scherm 1994). Dieses Beispiel zeigt, dass die Reichweite von Managementkonzepten dynamisch ist und sich durchaus im Zeitablauf verändern kann. In der Tendenz ist mit der zunehmenden Institutionalisierung von Managementkonzepten ein Zuwachs der Reichweite

ihrer Anwendung verbunden, wie Walgenbach/Beck für das Total Quality Management empirisch nachweisen (vgl. 2000, S. 334).

Unabhängig von ihrer Reichweite unterscheiden sich Managementkonzepte weiterhin darin, ob sie im Rahmen ihrer Institutionalisierung der intensiven Konkurrenz durch andere Konzepte ausgesetzt sind oder ob sie sich als vergleichsweise konkurrenzlos erweisen. Die Beachtung der **Konkurrenzsituation**, in der sich Managementkonzepte befinden, lässt eine Analogie zur Abgrenzung von Märkten bzw. zur Charakterisierung von Produkten auf Märkten erkennbar werden. Diese Analogie liegt vor allem deshalb nahe, da Managementkonzepte – in Abhängigkeit von ihrer Herkunft – Produkte darstellen können. Insbesondere gilt dies, wenn sie aus Unternehmensberatungen stammen, die sie als Problemlösungen an Kundenunternehmen verkaufen. In Einzelfällen trifft dies auch auf Konzepte zu, die in der Wissenschaft entwickelt werden und das Ergebnis einer Auftragsforschung darstellen. Für Unternehmen sind Managementkonzepte nur in Ausnahmefällen Produkte, wenn Unternehmen ihre internen Entwicklungen vermarkten und damit zum Anbieter eines bestimmten Konzepts werden.

Die Analyse der Konkurrenzintensität verschiedener Produkte in einzelnen Marktsegmenten findet im Marketing im Rahmen der Marktsegmentierung statt (vgl. Meffert 1998, S. 174-220; Olbrich 2001, S. 38-48). Dabei geht es darum, in sich homogene Marktsegmente zu identifizieren und von anderen Marktsegmenten abzugrenzen. Dies bleibt nicht ohne Einfluss auf die Wettbewerbsintensität, da mit zunehmender Differenzierung von Märkten die Konkurrenz auf den jeweiligen Märkten abnimmt. In diesem Zusammenhang bietet die Marktsegmentierung die Möglichkeit der Identifikation von Marktlücken. Marktlücken stellen einerseits Marktnischen (vgl. dazu Rosenbaum 1999, S. 26-81; Danner 2002, S. 11-36) dar, die in noch nicht angesprochenen Marktsegmenten bestehen, andererseits resultieren sie aus noch nicht entdecktem (latentem) Bedarf (vgl. Olbrich 2001, S. 38). In Marktlücken herrscht demzufolge (noch) keine Konkurrenz. Evolutionstheoretisch lässt sich die Existenz von Marktlücken bzw. Nischen damit erklären, dass Märkte mit zunehmendem Entwicklungsgrad differenzierter werden (vgl. Hannan/Freeman 1989). Durch die Auffächerung von Märkten entstehen neue Marktlücken bzw. Nischen.

Im Marketing und im strategischen Management werden die Überlegungen zur Marktsegmentierung in erster Linie zu der Entwicklung und Umsetzung von marktbezogenen Strategien genutzt und es werden Empfehlungen generiert, unter welchen Bedingungen welche Strategie vorteilhaft ist (vgl. Meffert/Remmersbach 1999, S. 194-198; Homburg/Krohmer 2003, S. 169-172; Porter 2004, S. 34-47; Steinmann/Schreyögg 2005, S. 221-222). Im Rahmen der Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten ist die Konkurrenzsituation, in der sich Managementkonzepte befinden, weniger unter strategischen Aspekten relevant: Es soll nicht darum gehen, bestimmte Konzepte aktiv zu positionieren und somit gegen mehr oder weniger Konkurrenz durchzusetzen. Vielmehr erweist sie sich zur näheren Beschreibung und damit als zentrales Merkmal von Managementkonzepten als notwendig. Vor diesem

Hintergrund sind einerseits Managementkonzepte gegeben, die durch andere Konzepte einer vergleichsweise hohen Substitutionsgefahr ausgesetzt sind; die Konkurrenzsituation ist dann als intensiv zu bezeichnen. Andererseits gibt es Managementkonzepte, die sich relativ autonom und damit frei von Konkurrenz etabliert haben; in diesen Fällen liegt keine intensive Konkurrenzsituation vor und die Konzepte können – vereinfachend – als konkurrenzlos bezeichnet werden.

Die beiden beschriebenen Merkmale von Managementkonzepten „Reichweite“ und „Konkurrenzsituation“ nehmen in einer einfachen Differenzierung jeweils zwei Ausprägungen an. Während die Reichweite gering und hoch sein kann, lässt sich die Konkurrenzsituation als intensiv und nicht intensiv beschreiben. Die **Kombination der beiden Merkmale** ermöglicht ihre Darstellung in einer Vier-Felder-Matrix, in deren Zellen sich Idealtypen von Managementkonzepten befinden (vgl. Abb. 2.2).

Konkurrenzsituation	intensiv	konkurrenzintensive, spezifische Managementkonzepte	konkurrenzintensive, umfassende Managementkonzepte
	nicht intensiv	konkurrenzlose, spezifische Managementkonzepte	konkurrenzlose, umfassende Managementkonzepte
		gering	hoch
Reichweite der Anwendung			

Abb. 2.2: Idealtypische Darstellung von Managementkonzepten anhand der Kriterien Konkurrenzsituation und Reichweite

Konkurrenzintensive Managementkonzepte geben Gestaltungsempfehlungen für die Lösung eines Managementproblems, unabhängig davon, ob es sich um **spezifische** oder **umfassende** Konzepte handelt. Ihre Konkurrenzsituation resultiert daraus, dass zur Lösung des Managementproblems mehrere Managementkonzepte Empfehlungen geben, ohne dass sich im Rahmen der Auswahl zwischen den Konzepten eine eindeutig zu bevorzugende Alternative abzeichnet. In diesem Fall liegen zur Lösung des Managementproblems mehr oder weniger gleichwertige Konzepte vor, die sich zwar inhaltlich unterscheiden, sich aber letztlich auf das gleiche Problem beziehen. Plausibilitätsgestützt lassen sich aus der bestehenden Konkurrenzsituation verschiedene Konsequenzen für den Prozess der Institutionalisierung konkurrenzintensiver Managementkonzepte ableiten: Erstens ist zu erwarten, dass im Rahmen des Institutionalisierungsprozesses unterschiedliche Akteure unterschiedliche Konzepte präferie-

ren und durchzusetzen versuchen. Zweitens ist die Institutionalisierung konkurrenzintensiver Managementkonzepte grundsätzlich schwierig, da sie aufgrund der Konkurrenzsituation deutlicher in Frage stehen als konkurrenzlose(re) Konzepte. Drittens birgt der Wettbewerb die Gefahr der Verdrängung eines temporär etablierten Konzepts und damit die Möglichkeit seiner Deinstitutionalisierung.

Ein Beispiel für konkurrenzintensive, spezifische Managementkonzepte sind verschiedene Konzepte des Wissensmanagements (vgl. dazu Scherm/Pietsch 2007, S. 310-323). Sie weisen in aller Regel einen recht engen Bezug auf die Managementfunktion Organisation auf. Da den Konzepten zumeist die ähnliche Zielsetzung zu Grunde liegt, die Entstehung von neuem Wissen sowie die Nutzung vorhandenen Wissens zu fördern (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 309), können sie sich grundsätzlich gegenseitig substituieren. Demgegenüber ist die ursprünglich dem Performance Measurement zuzurechnende Balanced Scorecard ein Beispiel für ein konkurrenzintensives, umfassendes Managementkonzept. Sie kommt mittlerweile – teilweise modifiziert – in verschiedenen Managementfunktionen, z. B. im strategischen Management (vgl. Kaplan/Norton 1996b; Kiunke 2005), im Personalmanagement (vgl. Becker/Huselid/Ulrich 2001; Kunz 2001) oder im Controlling (vgl. Weber/Schäffer 2000), zum Einsatz und erhebt einen weitreichenden Steuerungsanspruch für das gesamte Management bzw. seine Teilbereiche (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 271). Dadurch sieht sie sich sowohl in den einzelnen Funktionen als auch bezogen auf das gesamte Management einer intensiven Konkurrenz ausgesetzt.

Konkurrenzlose Managementkonzepte sind gegeben, wenn zu der Bearbeitung eines **spezifischen** oder **umfassenden** Managementproblems (zeitpunktbezogen) nur ein Managementkonzept Gestaltungsvorschläge unterbreitet. Unternehmen haben dann die Möglichkeit, ein solches Konzept zu implementieren oder nicht; eine Auswahl bzw. ein Ausweichen auf andere Konzepte sind in diesem Fall nicht möglich. Folglich geben konkurrenzlose Managementkonzepte somit Gestaltungsempfehlungen in Bereichen, zu denen bislang keine oder nur sehr unsystematische Gestaltungsempfehlungen vorliegen. Aus dieser Situation lassen sich – erneut plausibilitätsgestützte – Konsequenzen für den Prozess der Institutionalisierung von konkurrenzlosen Managementkonzepten erkennen: Erstens agieren auch im Rahmen der Institutionalisierung eines konkurrenzlosen Konzepts verschiedene Akteure. Ihr primäres Interesse liegt darin, das Konzept durchzusetzen oder seine Durchsetzung zu verhindern; der Diskurs beinhaltet aber nicht die Auseinandersetzung mit verschiedenen Konzepten. Daher gelingt seine Institutionalisierung zweitens tendenziell leichter als wenn eine Konkurrenzsituation vorliegt. Drittens ist die Gefahr der Verdrängung konkurrenzloser Konzepte und damit ihrer Deinstitutionalisierung so lange gering wie keine Konkurrenzangebote bestehen. Allerdings ist das Aufkommen weiterer Konzepte dauerhaft nicht auszuschließen, da evolutionäre Prozesse dafür sorgen können, dass sich die Konkurrenzsituation verschärft (vgl. Danner 2002, S. 32), wenn neue Konzepte entstehen, die einen Alternativansatz zur Lösung eines spezifischen Managementproblems darstellen.

Ein Beispiel für ein relativ konkurrenzloses, spezifisches Managementkonzept ist das Diversity-Management (vgl. auch 4.2), das Gestaltungsvorschläge zum Management personeller Vielfalt in Unternehmen unterbreitet und damit in erster Linie die personalbezogenen Managementfunktionen berührt. In diesem Zusammenhang gibt es bislang sowohl seitens der Wissenschaft als auch seitens der Unternehmenspraxis keine alternativen Managementkonzepte (vgl. Süß/Kleiner 2006a). Das Benennen eines Beispiels für ein konkurrenzloses, umfassendes Managementkonzept ist demgegenüber nicht einfach, da umfassende Managementkonzepte aufgrund ihrer Reichweite häufig zumindest partieller Konkurrenz ausgesetzt sind. Am ehesten eignet sich noch das Total Quality Management als Beispiel für diese Kategorie. Es stellt ein „organisationsweit integratives Managementkonzept dar“ (Pietsch 2007, S. 1341). Da es mittlerweile einen hohen Bekanntheitsgrad sowie eine weitreichende Institutionalisierung aufweist (vgl. Walgenbach 2001), sind seine Konkurrenzsituation zu anderen Konzepten und seine Substitutionsgefahr durch diese relativ gering.

2.1.2.5 Systematisierungsmöglichkeiten und weitere Fokussierung

Eine differenzierte Betrachtung aller vor dem Hintergrund der beschriebenen Merkmale denkbaren Typen von Managementkonzepten ist weder möglich noch sinnvoll. Sie würde die Komplexität der Arbeit auf ein nicht mehr handhabbares Maß ansteigen lassen. Außerdem wären die Allgemeingültigkeit der Aussagen und damit die Aussagekraft der Analyse stark eingeschränkt. Die Alternative einer **Verdichtung** des denkbaren Spektrums durch idealtypische Kombinationen aller Merkmalsausprägungen – etwa mithilfe der typologischen Methode (vgl. z. B. Amshoff 1993; Kluge 1999) – erweist sich jedoch ebenfalls als problematisch, da sich – auch plausibilitäts-gestützt – keine „typischen“ Kombinationen bilden lassen. Beispielsweise sind die Ausprägungen der Konkurrenzsituation eines Konzepts nicht ohne Weiteres mit den Ausprägungen der Merkmale Herkunft und Nutzen zu spezifischen Typen zu kombinieren: Sowohl konkurrenzintensive Konzepte als auch konkurrenzlose Konzepte können aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis entstammen sowie potenziell legitimatorischen und ökonomischen Nutzen aufweisen. Gleiches gilt für spezifische und umfassende Managementkonzepte. Eine Typenbildung wäre daher zumindest stellenweise mehr als willkürlich und somit trotz aller Freiräume, die die typologische Methode lässt, mit einer systematischen und begründbaren Vorgehensweise nicht in Einklang zu bringen.

Vor diesem Hintergrund kann eine Charakterisierung von Managementkonzepten anhand der beschriebenen Merkmale nur für den konkreten Einzelfall erfolgen. Grundlage dafür ist entweder die Konzeptbeschreibung in der Literatur oder die empirische Analyse eines Konzepts hinsichtlich seiner relevanten Merkmale (vgl. z. B. für die Merkmale Nutzen und Herkunft des Diversity-Managements Süß/Kleiner 2006a; auch 4.2.2.2). Um dennoch die Komplexität zu reduzieren, wird im Folgenden nicht auf unterschiedliche, konkurrierende Konzepte abgestellt, sondern die Institutionalisierung von Managementkonzepten **ausschließlich für konkurrenzlose Konzepte** analysiert. Das geschieht im Rahmen der theoriegeleiteten Erklärung der Institutiona-

lisierung von Managementkonzepten unabhängig davon, ob die (relativ) konkurrenzlosen Konzepte spezifisch oder umfassend sind. Damit wird der Blick auf den Institutionalisierungsprozess gelenkt, das Durchsetzen eines Konzepts gegen andere Konzepte steht nicht im Vordergrund. Für die Analyse des Institutionalisierungsprozesses verspricht das klarere Erkenntnisse als sie im Rahmen der Analyse des Konkurrenzkampfes unterschiedlicher Managementkonzepte möglich wären.

2.1.3 Die Institutionalisierung von Managementkonzepten als Prozessphänomen mit mehreren Akteuren: Begründung der Theoriewahl

Verschiedenartige Managementkonzepte finden sich heute nicht nur in der Unternehmenspraxis, sondern sie sind auch Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion. Ihr Zweck besteht darin, eine mehr oder weniger konkrete Hilfestellung bei der Gestaltung des Managements in Unternehmen zu geben. Dazu werden praktische Erfahrungen systematisch interpretiert und generalisiert (vgl. 2.1.1). Allerdings setzen sich nicht alle diskutierten Managementkonzepte durch, sondern es gibt einige, die nach kurzer Zeit wieder verschwinden. Andere Konzepte werden jedoch zu nicht mehr hinterfragten Institutionen (vgl. 1.1). Der Institutionalisierungsprozess von Managementkonzepten soll im Folgenden theoriegeleitet untersucht werden. Die Auseinandersetzung mit Begriff und Systematisierungsmerkmalen von Managementkonzepten hat bereits wesentliche Anforderungen an die Theoriewahl aufgezeigt.

Erstens spielen im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten verschiedene Akteure eine Rolle. In Abhängigkeit vom konkreten Managementkonzept und der konkreten Situation können die Zahl dieser Akteure sowie ihre Bedeutung sehr unterschiedlich sein. Die Institutionalisierung von Managementkonzepten wird damit zwangsläufig zu einem sozialen Phänomen, das (auch) der akteursorientierten Analyse bedarf. Zweitens ist beim Nutzen von Managementkonzepten zu differenzieren zwischen ihrem ökonomischen Beitrag zur Lösung konkreter Managementprobleme in Unternehmen und in ihren Beitrag zur Legitimation von Unternehmen. Aufgrund der in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen bestehenden Schwierigkeiten, den ökonomischen Nutzen von Managementkonzepten zu bestimmen, stößt die ökonomische Betrachtung ihrer Institutionalisierung allerdings an Grenzen (vgl. 2.1.2.3). Folgerichtig wird angenommen, dass in der unscharfen Effizienz von Managementkonzepten nicht der einzige Grund ihrer Verbreitung liegen kann (vgl. Subramony 2006, S. 195). Da der Institutionalisierungsprozess von Managementkonzepten zudem ein sozialer Prozess unter Beteiligung verschiedener Akteure ist, muss die theoretische Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten fast zwangsläufig auf **nicht-ökonomische Theorien** zurückgreifen. Die Bezugnahme auf sozialwissenschaftliche, in der Betriebswirtschaftslehre aber gleichsam anwendungsfähige und etablierte Theorien liegt somit nahe.

Vor diesem Hintergrund hat der **soziologische Neoinstitutionalismus** ein großes Potenzial zur Erklärung von Institutionalisierungsprozessen, das sich nicht zuletzt darin zeigt, dass diese Theorie in der jüngeren Vergangenheit auch in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung sehr häufig und zunehmend rezipiert wurde (vgl.

Walgenbach 2006a, S. 389). Ein Schwerpunkt liegt dabei auf empirischen Studien zur Erforschung von Diffusionsprozessen, unter anderem von Managementkonzepten (vgl. z. B. Süß 2008a, S. 67; auch 1.2). Der soziologische Neoinstitutionalismus setzt sich traditionell mit organisationalen Aspekten auseinander, die „could not be attributed to competitive market pressures“ (Levy/Scully 2007, S. 972). Vielmehr werden in der Theorie Veränderungen in Organisationen sowie Prozesse der Institutionalisierung in erster Linie auf entsprechende Erwartungen und Anforderungen der organisationalen Umwelt zurückgeführt (vgl. Walgenbach 2006a, S. 354). Diese können sich unter anderem auf die in einer Organisation eingesetzten Managementkonzepte beziehen, wie Walgenbach explizit herausstellt (vgl. 2006a, S. 354). Organisationen, die den Umwelterwartungen entsprechen, erhalten von der Umwelt Legitimität zugeschrieben, worin erneut deutlich wird, dass institutionalisierte Elemente neben ökonomischem Nutzen – der in der neoinstitutionalistischen Perspektive nicht ausgeschlossen wird (vgl. Süß/Kleiner 2008, S. 37) – auch legitimatorischen Nutzen aufweisen. Vor diesem Hintergrund kann der Neoinstitutionalismus eine Erklärung für Aspekte und Phänomene liefern, die nicht mehr hinterfragt, sondern als gegeben und damit als institutionalisiert angesehen werden können. Er liefert insofern einen geeigneten Ausgangspunkt für die Analyse von Prozessen des organisationalen Wandels sowie der Institutionalisierung.

Die Auseinandersetzung mit Managementkonzepten hat die zentrale Rolle verdeutlicht, die verschiedene Akteure für ihre Entwicklung und Verbreitung spielen (vgl. 2.1.2.2). Insofern muss die theoriegeleitete Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten nicht nur die Erwartungen der institutionellen Umwelt beachten, sondern auch **akteursorientiert** erfolgen. Das ist insbesondere nötig, da zwischen den zentralen Akteuren der Entwicklung und Institutionalisierung von Managementkonzepten nennenswerte Unterschiede bestehen. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass sie innerhalb eines Institutionalisierungsprozesses von Managementkonzepten unterschiedliche Zielsetzungen und Interessen aufweisen. Konflikte lassen sich damit nicht ausschließen, so dass der Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten per se (auch) einen politischen Prozess darstellt, in dem Akteure versuchen, ihre Zielsetzungen strategisch zu erreichen. Somit ist es erforderlich, im Rahmen der theoriegeleiteten Analyse der Institutionalisierung strategisches Verhalten sowie politische Elemente wie Interessen, Macht und Konflikte zu berücksichtigen (vgl. dazu 2.2.5.1, 2.2.5.2).

Die theoriegeleitete Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf Grundlage des soziologischen Neoinstitutionalismus verfolgt in erster Linie ein **Beschreibungs- bzw. Erklärungsziel**. Gestaltungsaussagen sind auf seiner Grundlage nur sehr begrenzt möglich. Sie beziehen sich lediglich auf den Umgang mit institutionalisierten Erwartungen der Organisationsumwelt (vgl. Oliver 1991) oder – mittelbar aus der Theorie abgeleitet – den Aufbau von Legitimationsfassaden (vgl. Tuschke 2005, S. 143-152). Dass vor diesem Hintergrund Gestaltungsaussagen in der Arbeit weitgehend unterbleiben (müssen), ist jedoch aus verschiedenen Gründen zu rechtfertigen.

tigen: Erstens besteht das zentrale Interesse der Arbeit nicht darin, Managementkonzepte in Unternehmen zu implementieren und damit den Prozess ihrer Institutionalisierung zu gestalten. Vielmehr steht die kritische Reflexion dieses Prozesses im Vordergrund, um zu erfahren, auf welchem Wege und warum einige Konzepte zu Institutionen werden, während andere Konzepte scheitern (vgl. 1.3). Zweitens ist angesichts des diesbezüglich bestehenden Forschungsdefizits die theoriegeleitete Erklärung und empirische Analyse solcher Institutionalisierungsprozesse ein deutliches „Mehr“ an Erkenntnis und damit eine Erweiterung des gegenwärtigen Forschungsstands, der diese Prozesse derzeit noch nicht erklären kann. Drittens muss berücksichtigt werden, dass der Schritt von einer theoretischen Erklärung realer Phänomene zu ihrer Gestaltung in der Managementlehre alles andere als unproblematisch ist (vgl. Nienhüser 1993; Scherm/Pietsch 2007, S. 119). Vielmehr sind nomologische Gestaltungsaussagen, die räumlich und zeitlich uneingeschränkte Gültigkeit aufweisen und eindeutige Wenn-dann-Beziehungen mit Gesetzescharakter formulieren, in der Betriebswirtschaftslehre nur schwer zu treffen (vgl. 1.5). Daraus ergibt sich ein Graben zwischen erklärenden und gestaltenden Theorieaussagen, dessen Überbrückung generell äußerst schwierig ist (vgl. Scherm/Pietsch 2003, S. 32). Gestaltungsaussagen für die Praxis sind somit in der Organisationslehre vielfach allenfalls ein „Nebeneffekt“ theoretischer Forschung (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 118). Viertens sind von dem Ziel der Gestaltung stark beeinflusste theoretische Arbeiten in der Betriebswirtschaftslehre lange Zeit sehr kritisch gesehen worden. Ihnen wurde vorgeworfen, dass mit der Formulierung von konkreten Gestaltungshinweisen eine parteiische Position verbunden ist, da sich die Gestaltungshinweise notwendigerweise auf explizite Zielsetzungen einiger oder weniger Akteure beziehen müssen und somit gerade in sozialen Systemen selten von einem breiten Konsens getragen werden (vgl. Wolf 2003, S. 9).

In der organisationstheoretischen Forschung lassen sich **alternative Theorien** bzw. Ansätze erkennen, die zur Beschreibung und Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten herangezogen werden können, bislang aber in diesem Zusammenhang kaum aufgegriffen wurden. Insbesondere die Diffusionstheorie, die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie bzw. der Ansatz der organisationalen Anarchie (so genanntes Mülleimer-Modell) sowie evolutionstheoretische Ansätze stellen alternative Theorieangebote dar. Allerdings sind auch sie kaum in der Lage, den Graben zwischen Erklärung und Gestaltung zu überbrücken. Vielmehr zeigt ihre nähere Betrachtung, dass die durch sie mögliche Erklärungsleistung hinter der des soziologischen Neoinstitutionalismus zurückbleibt:

- Die Diffusionsforschung, die in Ausnahmefällen auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten bezogen wird (vgl. Freiling 2001; auch 1.2), weist im Wesentlichen beschreibenden Charakter auf. Sie ist nicht geeignet, organisationale Prozesse, die die Institutionalisierung von Managementkonzepten beeinflussen, zu erklären.
- Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (vgl. dazu March/Simon 1958; Simon 1976; Cyert/March 1995) sowie der eng mit ihr zusammenhängende

Ansatz der organisationalen Anarchie bzw. das Mülleimer-Modell (vgl. March/Olsen 1982) fokussieren auf die Bedeutung menschlichen Verhaltens für die Gestaltung von Organisationen. Sie sind aber zum einen nicht in der Lage, die gesellschaftliche Ebene und damit institutionelle Aspekte zu berücksichtigen, da sie überwiegend die internen Prozesse und Strukturen von Organisationen analysieren (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006, S. 209) und aus dem organisationalen Kontext resultierende Einflüsse auf die Gestaltung von Organisationen allenfalls implizit und in aller Regel mit unmittelbarem Akteursbezug mitdenken. Bisherige Forschungsergebnisse zu Institutionalisierungsprozessen verdeutlichen aber, dass institutionelle und gesellschaftliche Erwartungen an Organisationen bestehen, die die Strukturen in und das Verhalten von Organisationen erkennbar beeinflussen (vgl. 1.2). Zum anderen ist die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie im Wesentlichen deskriptiv ausgerichtet (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 24) und konzentriert sich damit nicht auf die systematische theoriegeleitete Erklärung organisationaler Phänomene.

- Die Analyseeinheit evolutionstheoretischer Ansätze ist weder das Individuum noch die einzelne Organisation. Vielmehr werden Organisationspopulationen untersucht (vgl. Kieser/Woywode 2006, S. 309). Damit zusammenhängend besteht unter anderem die Annahme, dass Organisationen aufgrund ihrer Trägheit kaum in der Lage sind, sich an die dynamische Entwicklung ihrer Umwelt anzupassen (vgl. Hannan/Freeman 1984). Veränderungen in der Population von Organisationen werden danach vor allem durch die Gründung neuer und die Schließung bestehender Organisationen verursacht (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 158). Die Dynamik, die im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten festzustellen ist, kann auf Grundlage evolutionstheoretischer Überlegungen nur schwer erklärt werden, da sich in der Praxis beobachten lässt, dass in der organisationalen Umwelt angebotene Managementkonzepte von bestehenden Organisationen aufgegriffen und implementiert bzw. angewendete Konzepte aufgegeben werden; die Gründung neuer und die Schließung bestehender Organisationen spielen dabei keine Rolle. Gleichwohl finden sich in der jüngeren Vergangenheit Versuche, evolutionstheoretische Ansätze mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus zu verknüpfen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 163). Diese sind aber noch nicht so ausgereift, dass sie nennenswerten Erkenntnisfortschritt für die Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten liefern könnten.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Überlegungen ist der soziologische Neoinstitutionalismus die Theorie, die am besten geeignet ist, um die Institutionalisierung von Managementkonzepten zu beschreiben bzw. zu erklären – auch wenn die Beschreibung bzw. Erklärung gegenwärtig lückenhaft verbleiben (vgl. 1.2; auch 2.2.7) und daher insbesondere eine Ergänzung um akteursbezogene Elemente benötigen. Mit der Wahl dieser Theorie muss zum einen in Kauf genommen werden, dass keine originär ökonomische Theorie herangezogen wird. Da die Institutionalisierung von Managementkonzepten aber ein nicht ausschließlich ökonomisch erklärbares, sondern (auch)

ein soziales Phänomen darstellt, ist diese Wahl zu rechtfertigen. Zum anderen führt die Theoriewahl dazu, dass Gestaltungsaussagen zu Institutionalisierungsprozessen kaum möglich sind. Allerdings verfolgt die Arbeit auch kein Gestaltungsziel, sondern will durch das Verständnis und die Erklärung des Prozesses der Institutionalisierung von Managementkonzepten einen Erkenntnisfortschritt generieren (vgl. 1.3). Dieser Erkenntnisfortschritt ist ökonomisch relevant, da Managementkonzepte in verschiedener Form in allen ökonomisch agierenden Organisationen eingesetzt werden und ihre Institutionalisierung somit erhebliche ökonomische Auswirkungen hat.

Basierend auf der begründeten Theoriewahl werden im Folgenden die Grundlagen und Weiterentwicklungen des soziologischen Neoinstitutionalismus vorgestellt. Den Abschnitt 2.2 schließt die Identifikation offener Fragen ab, die im soziologischen Neoinstitutionalismus hinsichtlich der Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten bestehen.

2.2 Soziologischer Neoinstitutionalismus als theoretischer Ausgangspunkt

2.2.1 Grundlagen des soziologischen Neoinstitutionalismus

2.2.1.1 Entstehung und Richtungen

Im Rahmen organisationstheoretischer Forschung dominierten in den 1960er und 1970er Jahren ökonomisch ausgerichtete Theorien, in denen eine ökonomische Rationalität die zentrale Referenzgröße für das Verständnis und die Erklärung von Organisationen ist (vgl. z. B. Senge 2005, S. 86). Damit verbunden ist in den meisten Organisationstheorien dieser Art, so z. B. im situativen Ansatz (auch: Kontingenztheorie; vgl. z. B. Kieser 1973; 2006), in der Resource-Dependence-Theorie (vgl. Pfeffer/Salancik 1978) oder in den Theorien der neuen Institutionenökonomik (vgl. Williamson 1975; Ebers/Gotsch 2006), eine reduzierte Wahrnehmung der organisationalen Umwelt. Diese wird in den genannten Theorien überwiegend auf aufgabenbezogene Aspekte beschränkt und in erster Linie als ein Lieferant von produktionsrelevanten Gütern, Technologien und sonstigen Ressourcen sowie marktbezogen als ein Verhandlungs- und Austauschpartner gesehen. Vor diesem Hintergrund ging man lange Zeit davon aus, dass formale Organisationsstrukturen durch die in Organisationen verwendeten Technologien bestimmt sind. Organisationsstrukturen erweisen sich in diesem Verständnis nur dann nachhaltig als funktional, wenn sie einen Beitrag zu einer effektiven und effizienten Leistungserstellung erbringen.

Der Zusammenhang zwischen der eingesetzten Technologie und der Organisationsstruktur sollte zu Beginn der 1970er Jahre in einem am „Stanford Center for Research and Development in Teaching“ angesiedelten US-amerikanischen Forschungsprogramm empirisch belegt werden. Allerdings trat der Zusammenhang nicht in der erwarteten Stärke auf. Stattdessen ließ sich ein **Zusammenhang zwischen Umwelteinflüssen und der Organisationsstruktur** erkennen (vgl. Walgenbach 2006a, S. 353). Diese Ergebnisse waren in den 1970er Jahren vor dem Hintergrund der dominanten Organisationstheorien recht überraschend. Sie rückten die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt in den Mittelpunkt und stellten damit den Ausgangspunkt des

soziologischen Neoinstitutionalismus dar, der anfänglich insbesondere von Meyer/Rowan (vgl. 1977), Zucker (vgl. 1977) und DiMaggio/Powell (vgl. 1983) geprägt wurde. Mit dem Entstehen dieser Forschungsrichtung gelangten Überlegungen zur Interdependenz von organisationalen Strukturen und Handlungen mit der organisationalen Umwelt in den Vordergrund; es wird argumentiert, dass sich Organisation und Umwelt in hohem Maße gegenseitig beeinflussen und dadurch Institutionen verbreitet werden. Handlungen von Akteuren – worunter im Neoinstitutionalismus Individuen, Organisationen und Nationalstaaten subsumiert werden (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 125) – oder Strukturen von Organisationen werden daher als durch den sozial-institutionellen Rahmen geprägt verstanden (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 67). In diesem Zusammenhang fungieren gesellschaftliche Normen als „Schablonen des Organisierens“ (Walgenbach 2006a, S. 356) und als Skripte für die Handlungen von Akteuren.

Inzwischen finden sich in der Literatur verschiedene **Varianten des Neoinstitutionalismus**, die teilweise nicht sauber voneinander getrennt bzw. missverständlich bezeichnet werden (vgl. z. B. Terberger 1994; Clougherty/Grajek 2008). Neben dem soziologischen Neoinstitutionalismus existieren ein politikwissenschaftlicher und ein ökonomischer Neoinstitutionalismus (vgl. z. B. Goodin 1996, S. 2-19; Türk 1997, S. 125; Schmidt 2006; Süß 2008a, S. 67). Während der politikwissenschaftliche Neoinstitutionalismus z. B. auch historischer Institutionalismus oder akteurzentrierter Institutionalismus genannt wird (vgl. Mayntz/Scharpf 1995; Schmidt 2006, S. 107-109), findet sich der ökonomische Neoinstitutionalismus in aller Regel unter der Bezeichnung „Neue Institutionenökonomik“ und beinhaltet die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Theorie der Verfügungsrechte (vgl. z. B. Süß 2004b, S. 37-39; Ebers/Gotsch 2006). Dies verdeutlicht, dass in der Organisations- theorie verschiedene neoinstitutionalistische Ansätze bestehen, die sich in unterschiedliche und teilweise heterogene Perspektiven differenzieren lassen. DiMaggio/Powell stellen dazu bereits 1991 – möglicherweise etwas überspitzt – fest: „There are as many ‚new institutionalisms‘ as there are social science disciplines“ (DiMaggio/Powell 1991, S. 1).

Wenn im Folgenden von „Neoinstitutionalismus“ gesprochen wird, ist damit der soziologische Neoinstitutionalismus gemeint. Er wird zur Beschreibung und Erklärung von Diffusions- und Institutionalisierungsprozessen von Managementkonzepten vorwiegend als theoretische Grundlage herangezogen (vgl. 1.2) und bildet daher auch den theoretischen Ausgangspunkt dieser Arbeit. Allerdings stellt der soziologische Neoinstitutionalismus keine einheitliche, geschlossene Theorie dar. Vielmehr haben sich infolge der Untersuchungsergebnisse des US-amerikanischen Forschungsprogramms am Stanford Center der Mikro- und der Makroinstitutionalismus als zwei Forschungsrichtungen innerhalb des soziologischen Neoinstitutionalismus herausgebildet (vgl. z. B. Walgenbach 2002, S. 159-163; Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 192-193). Zwar untersuchen beide Richtungen gleichermaßen die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt; sie haben dabei aber unterschiedliche Ausgangspunkte,

Perspektiven und Argumentationslinien. Daher verwundert es nicht, dass auch das den beiden Richtungen zu Grunde liegende Organisationsverständnis im Detail Unterschiede aufweist:

Makroinstitutionalistische Ansätze betonen die Bedeutung der Umwelt für die Gestaltung der Strukturen und für die Handlungen einer Organisation (vgl. Meyer/Rowan 1977; auch 2.2.2). Sie untersuchen kulturelle, normative und institutionelle Einflüsse der Umwelt auf Organisationen. Danach müssen die Strukturen und Handlungsweisen einer Organisation den Vorstellungen ihrer Umwelt entsprechen, damit eine Organisation Legitimität und Ressourcen erhält und auf diese Weise ihren Fortbestand sichert. Im Makroinstitutionalismus wird folglich in der Tendenz ein passives Verständnis von Organisationen unterstellt, demzufolge sie institutionellen Einflüssen ihrer Umwelt ausgesetzt sind und sich diesen weitgehend beugen (müssen). Organisationen agieren demnach in einem institutionalisierten Umfeld, das institutionalisierte Erwartungen an sie richtet.

Demgegenüber wird im **mikroinstitutionalistischen Ansatz** eine umgekehrte Perspektive eingenommen und auf den Einfluss fokussiert, den Organisationen auf ihre Umwelt ausüben (vgl. z. B. Zucker 1977; Tolbert/Zucker 1996; auch 2.2.3). Danach stellen Organisationen selbst eine zentrale Institution der Gesellschaft dar, bringen institutionalisierte Regeln und Strukturen hervor, wirken somit auf ihre Umwelt ein und prägen damit wiederum die Umwelt anderer Organisationen. Organisationen handeln hier als kollektive Akteure auch aktiv und können ihre Umwelt beeinflussen.

Der soziologische Neoinstitutionalismus ist in der organisationstheoretischen Forschung seit vielen Jahren äußerst populär (vgl. Mizruchi/Fein 1999, S. 659); das gilt sowohl für die makro- als auch für die mikroinstitutionalistische Richtung. Seine Wurzeln werden aber bereits in den 1950er Jahren in verschiedenen soziologischen Arbeiten gesehen, die ihrerseits Bezug auf Webers Darstellung der bürokratischen Organisation nehmen (vgl. 1980; überblicksartig auch Senge/Hellmann 2006, S. 8-13). Protagonisten dieser Forschung werden als „Old Institutionalists“ bezeichnet. Die Popularität des Neoinstitutionalismus aktueller Prägung ist in den USA bereits seit den 1980er Jahren zu verzeichnen und dauert bis heute an (vgl. z. B. Meyer/Scott 1983; Fligstein 1990, 1996; Scott 1991, 1995; Powell/DiMaggio 1991; Meyer/Scott 1992; Scott/Meyer 1994a; Scott/Christensen 1995; Tolbert/Zucker 1996; Subramony 2006; Dacin/Oliver/Roy 2007). Seine Verbreitung in der organisationstheoretischen Forschung in Europa und speziell in Deutschland hat demgegenüber erst seit Ende der 1990er Jahre erheblich an Dynamik gewonnen (vgl. z. B. Wilkens 1998; Walgenbach 1998a, 2001; Fallgatter 1999; Göbel 2003; Walgenbach/Beck 2003; Hasse/Krücken 2005; Tempel/Wächter/Walgenbach 2005; Senge 2005; Scherm/Pietsch 2005; Süß/Muth 2006; Süß/Kleiner 2006a; Jörges-Süß 2007; Lederle 2007; Festing/Okech 2007; Tempel/Walgenbach 2007; Süß 2008a).

Aktuelle Beiträge auf Grundlage des soziologischen Neoinstitutionalismus analysieren insbesondere den Wandel von Organisationen, Auswirkungen institutioneller Umwelten auf Organisationsstrukturen und -handlungen, die Beeinflussung der Um-

welt durch Organisationen sowie die (scheinbare) Überlegenheit bestimmter Strukturen in Organisationen. Vor dem Hintergrund der zahlreichen konzeptionellen und zunehmend auch empirischen Beiträge auf Grundlage dieser Theorie verwundert es nicht, dass der soziologische Neoinstitutionalismus mittlerweile auch in Deutschland zu den „führenden Organisationstheorien“ gezählt wird (Walgenbach 2002, S. 157; ähnlich Senge 2006, S. 35).

2.2.1.2 Rationalitätsverständnis und Legitimitätsbegriff

Das gegenüber anderen Organisationstheorien neue Verständnis von Organisation und Umwelt bringt nicht zuletzt mit sich, dass auch der im Neoinstitutionalismus verwendete **Rationalitätsbegriff** weiter als in anderen Theorien gefasst wird. Neoinstitutionalisten relativieren strenge Rationalitätsannahmen und gehen davon aus, dass Organisationen die seitens der Umwelt erwarteten Regeln und Strukturen implementieren unabhängig davon, ob sich diese positiv auf ihre Leistung auswirken. Somit ist unklar, ob es tatsächlich zu einer Erhöhung der Effektivität und Effizienz der implementierenden Organisation kommt (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 340; Krücken 2002, S. 235-236). Vielmehr wird grundsätzlich sogar in Kauf genommen, dass durch die Übernahme von erwarteten Elementen Effektivitäts- und Effizienzverluste verursacht werden können.

Auf den ersten Blick – und im Verständnis ökonomischer Organisationstheorien – erscheint dieses Verhalten irrational. Allerdings weist der Neoinstitutionalismus ein Rationalitätsverständnis auf, das über eine technisch-ökonomische Rationalität im Sinne wirtschaftlicher Effizienz hinausgeht. Das Verhalten von und in Organisationen ist demnach auch dann rational, wenn aus Gründen der Legitimitätssicherung Strukturen und Handlungen so gestaltet werden, dass sie den Vorstellungen der organisationalen Umwelt Rechnung tragen – auch wenn dies einem technisch-ökonomischen Rationalitätsverständnis widerspricht (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341-347). Im Neoinstitutionalismus werden somit Rationalität und (wirtschaftliche) Effizienz (potenziell) voneinander entkoppelt (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 192-193). Folglich müssen zwei **Facetten der Rationalität** unterschieden werden: Zum einen können Handlungen im Sinne einer legitimatorischen Rationalität erfolgen, zum anderen im Sinne einer wirtschaftlichen Rationalität. Beide Rationalitäten schließen sich nicht aus, so dass Organisationsstrukturen und Handlungen von bzw. in Organisationen vor dem Hintergrund legitimatorischer und/oder wirtschaftlicher Rationalität erfolgen können.

Beide Rationalitätsbegriffe unterstellen grundsätzlich keine vollständige, sondern eine **begrenzte Rationalität** („bounded rationality“) (vgl. Tacke 2006, S. 91). Danach versuchen Individuen und Organisationen zwar in aller Regel rational zu handeln. Einschränkungen der Rationalität resultieren aber aus Grenzen, die in individuellen Fertigkeiten, Denkfähigkeiten, Informationsverarbeitungskapazitäten und subjektiven Werten sowie der internen Zielinkonsistenz großer Organisationen gesehen werden (vgl. Simon 1981, S. 79-80, 116-119). Das Wissen über Entscheidungsalternativen und die damit verbundenen Konsequenzen ist fragmentarisch. Eine genaue Bewer-

tung der Alternativen ist unmöglich und würde die kognitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger übersteigen. Außerdem sind zukünftige Ereignisse – z. B. die Veränderung wichtiger Rahmenbedingungen – unvorhersehbar und nicht in die Entscheidung einbeziehbar. Vor diesem Hintergrund verläuft Entscheidungsverhalten eher „adaptiv rational“ als „allwissend rational“ (Cyert/March 1976, S. 361). Individuen bzw. Organisationen wählen befriedigende Alternativen („satisficing“) und suchen nicht nach optimalen Lösungen (vgl. Simon 1976, S. 81-82). March/Olsen (vgl. 1989) übertragen diese Überlegung auf die gesellschaftliche Ebene: Da Entscheidungen und Handlungen nicht vollständig rational kalkuliert werden können, ist es notwendig, sie – unter Beachtung institutioneller Kontexte – zu interpretieren. Institutionelle Kontexte, die gesellschaftlich legitimierte, generalisierte Regeln beinhalten, haben daher für Individuen bzw. Organisationen eine komplexitätsreduzierende Funktion, denn sie stiften Sinn und Orientierung, die auf rationalem Wege nicht zu erzielen wären (vgl. auch Giddens 1997, S. 77-88).

Die für den soziologischen Neoinstitutionalismus konstitutive Bezugnahme auf eine legitimatorische Rationalität macht es erforderlich, den für diese Theorie zentralen Begriff der **Legitimität** exakter zu bestimmen. Zwar wird er in der organisationstheoretischen Literatur häufig verwendet, jedoch selten exakt definiert (vgl. Suchman 1995a, S. 573). Innerhalb der Organisationstheorie hat der Begriff seinen Ursprung in Max Webers Analyse der Bürokratie, die verdeutlicht, dass soziale und ökonomische Strukturen in Organisationen durch kulturelle Werte und Normen geprägt sind (vgl. Weber 1980, S. 122-130). Vor diesem Hintergrund untersuchte Weber Quellen der Legitimität von Macht- und Herrschaftsstrukturen in Organisationen (vgl. auch Hellmann 2006, S. 75-77). Im Rahmen der Abwendung der (neueren) Organisationstheorie von einer reinen (wirtschaftlichen) Effizienzbetrachtung von Organisationen wurden die Überlegungen zur Legitimität wieder aufgegriffen (vgl. bereits Selznick 1948, S. 25; Berger/Luckmann 1984, S. 98-138) und insbesondere im soziologischen Neoinstitutionalismus zu einem wichtigen Gegenstand der Organisationsforschung. Allerdings bleibt der Begriff in den zentralen, den Neoinstitutionalismus begründenden Aufsätzen vergleichsweise vage und diffus; er erfährt weder bei Meyer/Rowan (1977) noch bei DiMaggio/Powell (1983) eine explizite Definition (vgl. Hellmann 2006, S. 78-80). Es lässt sich lediglich erkennen, dass im neoinstitutionalistischen Verständnis die Orientierung an als legitim erachteten gesellschaftlichen Erwartungen die Legitimität von Organisationen fördert: „Organizations that incorporate societally legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy and increase their resources and survival capabilities“ (Meyer/Rowan 1991, S. 53). Deutlich wird darin, dass der Legitimität ein instrumenteller Charakter zugeschrieben wird, denn sie trägt zum Überleben von Organisationen bei.

Das Problem, dass der Legitimitätsbegriff in modernen Organisationstheorien, insbesondere im soziologischen Neoinstitutionalismus, häufig und an zentraler Stelle verwendet, jedoch nicht definiert wird, hat Suchman in der bislang gründlichsten Auseinandersetzung mit dem Begriff dazu veranlasst, den Versuch zu unternehmen, die

Verwendung des Legitimitätsbegriffs in der Organisationswissenschaft zu rekonstruieren und ihn zu definieren (vgl. 1995a). Danach wird Legitimität als „a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“ verstanden (1995a, S. 574). Die Definition verdeutlicht, dass Legitimität nicht objektiv gegeben, sondern eine subjektive Zuschreibung ist, die sich auf die Handlungen eines sozialen Gebildes, z. B. einer Organisation, bezieht. Diese Handlungen müssen als gesellschaftlich wünschenswert und angemessen gelten. Neuere Forschungsergebnisse zeigen überdies, dass die Legitimitätszuschreibung ein Prozess ist, in dem sich Legitimität schrittweise entwickelt bzw. verfestigt (vgl. Golant/Sillince 2007, S. 1160-1164).

Suchman unterscheidet drei Typen der Legitimität (vgl. 1995a): (1) Pragmatische Legitimität kommt zu Stande, indem eine Organisation Investitionen zur Erhöhung ihrer Legitimität vornimmt. Dieser Legitimitätstyp ist im Wesentlichen zweckrational und tauschlogisch gedacht, da diesen Investitionen einer Organisation der Nutzen einer Legitimitätszuschreibung seitens der organisationalen Umwelt gegenüber steht. (2) Moralische Legitimität resultiert daraus, dass eine Organisation moralische Anforderungen ihrer Umwelt erfüllt. Diese beziehen sich auf Handlungen der Organisation, auf ihre Strukturen und Prozesse sowie auf die zentralen Repräsentanten der Organisation (vgl. Suchman 1995a, S. 580-581). (3) Der Typus der kognitiven Legitimität ist zweigeteilt: Erstens wird sie Organisationen zugeschrieben, wenn es ihnen gelingt, sinn- und ordnungsstiftend zu wirken (vgl. Suchman 1995a, S. 582). Zweitens kann sie daraus resultieren, dass eine Organisation Verhalten zeigt, das unbezweifelbar und selbstverständlich („taken-for-granted“) ist. Die Legitimitätszuschreibung durch die organisationale Umwelt ist in diesem Fall maximal (vgl. Suchman 1995a, S. 583).

Vor dem Hintergrund, dass Legitimität subjektiv zugeschrieben wird, ist es erforderlich zu klären, wer einer Organisation Legitimität zuschreibt bzw. – aus der umgekehrten Perspektive gesprochen – an wem oder woran eine Organisation ihre Strukturen und Handlungen ausrichten muss, um deren Angemessenheit zu zeigen und infolgedessen Legitimität zugeschrieben zu bekommen (vgl. Davis/Greve 1997, S. 6). Im Neoinstitutionalismus wird in diesem Zusammenhang eine Reihe von Institutionen (zum Begriff vgl. 2.2.1.3) genannt. Neben dem Markt existieren weitere zentrale kulturelle und politische Organisationen, die auf Grundlage einer Beurteilung der Angemessenheit organisationaler Strukturen und Handlungen Legitimität verleihen, z. B. der Staat, Gewerkschaften, Berufsverbände, Medien und die Öffentlichkeit (vgl. Meyer 2004, S. 100). Welche Institutionen im Einzelfall von zentraler Bedeutung für die Zuschreibung von Legitimität sind, hängt von dem konkreten Umfeld einer Organisation ab, in dem die eine oder andere Institution mehr oder weniger große Bedeutung haben kann (vgl. Walgenbach 2002, S. 180-181; 2.2.1.4).

2.2.1.3 Institutionen und Institutionalisierung

„Institution“ und „Institutionalisierung“ sind zentrale Begriffe im soziologischen Neoinstitutionalismus, die aufgrund ihrer Bedeutung genauer betrachtet werden müs-

sen. Dabei ist zu erwähnen, dass der Institutionenbegriff in den Organisationswissenschaften schon seit längerer Zeit kontrovers diskutiert wird (vgl. z. B. Türk 1997, S. 145-158; Meyer 2004, S. 49-53). Es lassen sich zwei zentrale Richtungen unterscheiden (vgl. Senge 2006, S. 36-38): Die funktionalistische Betrachtung von Institutionen fokussiert auf den Beitrag, den sie zu Gesellschaftsstrukturen und -prozessen leisten; insofern stehen Institution und Gesellschaft in einem funktionalen Zusammenhang. Als Institutionen werden dann alle strukturerhaltenden Elemente einer Gesellschaft bezeichnet. Demgegenüber konzentriert sich die handlungstheoretische Perspektive auf den durch Handlungen geschaffenen, prozessualen Charakter sozialer, institutioneller Strukturen. Beide Richtungen haben im Neoinstitutionalismus großen Einfluss, da zum einen der Zusammenhang zwischen Institution, Organisation und Gesellschaft, zum anderen der Prozess der (De-)Institutionalisierung behandelt wird.

Das neoinstitutionalistische Verständnis des Begriffs „Institution“ lässt sich auf die Wissenssoziologie zurückführen (vgl. Berger/Luckmann 1966), die einen zentralen theoretischen Bezugspunkt des Neoinstitutionalismus darstellt. Danach sind die Wirklichkeit und das, was in einer Gesellschaft als wichtig, sinnvoll, richtig und notwendig erachtet wird, sozial konstruiert und durch alltägliche Erfahrungen bestimmt (vgl. Berger/Luckmann 1966, S. 13-15). Die sozial konstruierte Wirklichkeit wird interaktiv zwischen Akteuren weitergegeben, ist damit historisch entstanden und wird im Laufe der Zeit mehr oder weniger als gegeben betrachtet (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 222). Durch die Interaktion entstehen verfestigte Erwartungsstrukturen sowie soziale Normen oder Rituale (vgl. Krücken 2002, S. 232; Scherm/Pietsch 2007, S. 68). Institutionen ent- und bestehen, weil sie „sich auf ihre gesellschaftliche Anerkennung als ‚permanente‘ Lösung eines ‚permanenten‘ Problems“ stützen können (Berger/Luckmann 1986, S. 74). Sie beeinflussen das Verhalten von Akteuren, werden in einer Gesellschaft über Generationen weitergegeben und sind von (langer) Dauer (z. B. Handschlag, Ehe, Familie, Vertrag; vgl. auch Jepperson 1991, S. 144-149; Türk 1997, S. 147). Zusammenfassend betrachtet bilden **Institutionen** ein Muster sozialer Beziehungen, „das die Eigenschaft einer nicht mehr hinterfragten Selbstverständlichkeit aufweist und in sozialen Interaktionen kontinuierlich reproduziert wird“ (Walgenbach 2000b, S. 246; ähnlich Türk 1997, S. 148). Je stärker dabei eine Institution in ein Netzwerk mit anderen Institutionen eingebunden ist, desto beständiger ist sie.

Im Neoinstitutionalismus hat das Institutionenmodell („Drei-Säulen-Modell“) von Scott weite Verbreitung erfahren (vgl. 1995, S. 35; Walgenbach 2002, S. 166-169). Institutionen bestehen demnach aus „cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning of social behaviour“ (Scott 1995, S. 33):

- **Regulative Institutionen** prägen Handlungen durch explizit formulierte Regeln, z. B. in Form von (staatlichen) Gesetzen, und damit durch Zwang. Werden diese Institutionen von Akteuren nicht beachtet, wird ihr Verhalten sanktioniert. Somit ergibt sich die Befolgung regulativer Institutionen aus einem Kosten-Nutzen-

Kalkül: Aufgrund der (drohenden) Sanktionen ist es vorteilhaft, die Institutionen zu beachten. Diese Argumentation stellt den zentralen Anknüpfungspunkt an die institutionenökonomische Forschung dar.

- **Normative Institutionen** basieren auf gesellschaftlich und kulturell geprägten Normen und Werten, die Aussagen über wünschenswerte, legitime Handlungen beinhalten. Die Befolgung dieser Institutionen resultiert aus der moralischen Verpflichtung zur Erfüllung entsprechender Umwelterwartungen. Referenzgröße ist hier entweder der Akteur selbst, wenn er Normen und Werte internalisiert hat und seine Handlungen selbstverständlich daran ausrichtet, oder die Gesellschaft, die bestimmte Normen und Werte vorlebt und damit Vorgaben hinsichtlich des als legitim erachteten Verhaltens macht.
- **Kognitive Institutionen** beziehen sich auf das subjektive Empfinden der Wirklichkeit. Die kognitiven Prozesse der Akteure sind dabei durch den kulturellen Rahmen bestimmt, in dem sie stattfinden. Daher werden Handlungen von Akteuren als das Ergebnis der internen, kognitiven Wahrnehmung ihrer Umwelt betrachtet. Handlungen sind somit nicht nur auf Grundlage objektiver Bedingungen des Handelns, sondern auch auf Grundlage der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation dieser (institutionellen) Bedingungen zu verstehen. Durch kognitive Institutionen beeinflusste Handlungen erfolgen in Form von Routinen, Automatismen und Selbstverständlichkeiten. Werden von der Organisationsumwelt zur Verfügung gestellte Wahrnehmungsmuster von verschiedenen Akteuren aufgegriffen, sind eine tendenziell gleiche Sicht der Wirklichkeit und entsprechend ähnliche Handlungen unterschiedlicher Akteure die Folge.

Die Säulen, die analytisch, jedoch nicht zwangsläufig und im Einzelfall empirisch trennscharf unterschieden werden können (vgl. Scott 2001, S. 51), betonen verschiedene Elemente und Kennzeichen von Institutionen, die allein oder im Wirkungsverbund die Beständigkeit und Wirkung von Institutionen bestimmen. Allerdings müssen Institutionen nicht zwangsläufig immer von allen drei Säulen getragen werden. Vielmehr können bestimmte Handlungen beispielsweise zwar normativ und kognitiv institutionalisiert sein, müssen aber dadurch keinesfalls auch legitim im Sinne regulativer Institutionen sein (z. B. kriminelle Handlungen; vgl. Walgenbach 2006a, S. 381). Das Drei-Säulen-Modell erlaubt einen differenzierten Blick auf Institutionen und ihre Wirkungen. Dabei lassen sich zum einen bewusst und unbewusst ausgeführte Handlungen erfassen und auf institutionelle Kontexte zurückführen. Zum anderen ist ein Kontinuum der Institutionalisierung zu erkennen, das von gesetzlich erzwungenen Handlungen (regulative Institutionen) bis hin zu selbstverständlichen, nicht mehr hinterfragten Handlungen (normative und/oder kognitive Institutionen) reicht.

Für die Handlungen von Individuen und Organisationen weisen Institutionen zwei zentrale Effekte auf (vgl. Meyer 2004, S. 58-63; Hasse/Krücken 2005, S. 15): Einerseits ermöglichen sie Handlungen, denn sie zeigen (legitime) Handlungsoptionen auf und geben individuellen und kollektiven Akteuren dadurch Sicherheit und Vertrauen,

dass bestimmte Handlungen und Strukturen akzeptiert werden. Andererseits schränken Institutionen die Handlungen von Akteuren ein, da sie eine deutliche Orientierung in der Frage bieten, welche Verhaltensweisen und Strukturen als legitim und welche als illegitim gelten, so dass die freie Wahl der Akteure begrenzt ist oder bestimmte illegitime Verhaltensweisen sanktioniert werden. Institutionen haben dadurch eine „handlungsregelnde Kraft“ (Senge 2005, S. 35). Jepperson fasst das treffend zusammen: „All institutions simultaneously empower and control“ (1991, S. 146). Offen ist in diesem Zusammenhang allerdings bisher die Frage, ob Institutionen notwendigerweise Legitimität implizieren; Legitimität wäre in diesem Verständnis eine Konsequenz eines Institutionalisierungsprozesses. Allerdings argumentiert Jepperson, dass „legitimacy may be an outcome of institutionalization, or it may contribute to it, but illegitimate elements can clearly become institutionalized“ (1991, S. 149), woraus deutlich wird, dass Legitimität keine notwendige Voraussetzung für eine Institutionalisierung ist (anders Berger/Luckmann 1986, S. 75).

Der Begriff Institutionalisierung bezeichnet sowohl einen Prozess als auch einen Zustand (vgl. Zucker 1977, S. 728; Green 2004, S. 653). **Institutionalisierung als Prozess** beschreibt den Vorgang, durch den sich „soziale Beziehungen und Handlungen zu Selbstverständlichkeiten entwickeln, die nicht mehr hinterfragt werden“ (Walgenbach 2006a, S. 355). In diesem Prozess werden „kognitive Klassifikationen verbreitet und als wechselseitige Verhaltenserwartungen generalisiert“ (Quack 2006, S. 173). Dadurch erfolgt eine Verfestigung von Handlungsrouninen (vgl. Berger/Luckmann 1966) bzw. von Verhaltensregeln (vgl. Wolf 2003, S. 399), z. B. in Form von sich institutionalisierenden Managementkonzepten. Im Rahmen dieses Prozesses kommt es (auch) zu einer Vermittlung von (sozial konstruierter) Wirklichkeit, indem Akteure an andere Akteure weitergeben, was als Wirklichkeit empfunden wird. Somit erfolgt in Institutionalisierungsprozessen eine laufende Produktion und Reproduktion von sozialen Strukturen, Verpflichtungen, Handlungsweisen und Handlungszwängen. Diese werden zu grundlegenden Maßgaben für das adäquate und legitime Verhalten in einer Gesellschaft, durchdringen damit deren Strukturen sowie Handlungsweisen und verfestigen sich zu übergreifenden Vorgaben für die Mitglieder einer Gesellschaft (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 191).

Tolbert/Zucker differenzieren – unter Rückgriff auf Berger/Luckmann (vgl. 1966, 1984) – Institutionalisierungsprozesse in die Phasen Habitualisierung (Entwicklung von Problemlösungsmustern), Objektivierung bzw. Objektivation (Entwicklung eines sozial geteilten Konsens über bestimmte Problemlösungen) und Sedimentation (Konsens über bestimmte, inzwischen habitualisierte, als objektiv geltende und nicht mehr kritisch hinterfragte Problemlösungen) (vgl. 1999, S. 175-178). Ihre Analyse thematisiert, wie sich Institutionen durch individuelle Akteure entwickeln und verbreiten. Das von ihnen konzipierte Dreiphasenmodell ermöglicht es, verschiedene Institutionalisierungsgrade zu unterscheiden (vgl. 2.2.5.3).

Institutionalisierung als Zustand bezeichnet das Ergebnis eines Institutionalisierungsprozesses. Von einer Gesellschaft geschaffene, geteilte Wirklichkeiten werden

von ihren Mitgliedern als externe, das heißt außerhalb einzelner Personen liegende, Strukturen angesehen (vgl. Berger/Luckmann 1984, S. 96-98). Wird dadurch die sozial konstruierte Wirklichkeit nicht mehr hinterfragt, sondern als objektiv gegeben betrachtet, sind Institutionalisierungsprozesse abgeschlossen und Institutionalisierung stellt einen Zustand dar. Institutionalisierte Elemente erlangen dadurch den Stellenwert eines sozialen Faktums (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341) und werden als feste Einrichtungen verstanden, die zweckmäßig und sinnvoll sind (vgl. Jepperson 1991, S. 147). Sie werden von den Mitgliedern einer Gesellschaft nicht mehr reflektiert und ihre Anwendung erfolgt nicht (mehr) intentional, sondern eher unbewusst, weitestgehend ritualisiert und automatisiert (vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 14).

Mit zunehmender Diffusion eines Institutionalisierungsobjekts im Rahmen eines Institutionalisierungsprozesses wächst für Organisationen der Legitimitätsdruck, ein solches Strukturelement zu übernehmen. Sein Vorhandensein wird in Organisationen dann nicht mehr hinterfragt, sondern als selbstverständlich und notwendig erachtet. Bezogen auf Gegenstände der Betriebswirtschaftslehre bzw. enger gefasst der Organisationswissenschaft bestehen institutionalisierte Elemente beispielsweise in der formalen Struktur von Organisationen, in Managementkonzepten oder in Verfahren und Instrumenten (vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 9). Konkrete Beispiele sind Elektronische Datenverarbeitung (EDV), Buchführung, Investitionsrechnung und Assessment-Center, die heute in nahezu jeder Organisation – unhinterfragt – vorhanden sind und als richtig und notwendig betrachtet werden (vgl. Walgenbach 2006a, S. 355). Setzen Organisationen solche oder ähnliche Strukturelemente nicht ein, gelten sie als unmodern. Institutionalisierte Elemente in Organisationen werden sogar auch dann nicht (mehr) hinterfragt, sondern bleiben institutionalisiert, wenn ihr Nutzen umstritten ist (vgl. z. B. für das Assessment-Center Scherm/Süß 2003, S. 64).

Allerdings sind in der neoinstitutionalistischen Argumentation nicht nur organisationale Strukturelemente institutionalisiert; auch Akteure und deren Interessen werden als in beträchtlichem Umfang durch institutionalisierte Regeln bestimmt angesehen (vgl. Zucker 1977; Scott 1987a, S. 508). Danach definiert insbesondere die kulturelle Umwelt die Zielsetzungen, Mittel und gewünschten Ergebnisse von Handlungen auf Grundlage der in der Kultur einer Gesellschaft gebündelten Werte und Normen. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, Zwecke, Mittel und Ergebnisse des individuellen Handelns von Akteuren im Rahmen des jeweiligen institutionellen Kontexts zu betrachten. Handlungen von Akteuren gelten als institutionalisiert, wenn sie „gerade nicht aus der Erfahrung der handelnden Subjekte“ stammen (Türk 1997, S. 147), sondern automatisch, unhinterfragt und selbstverständlich ausgeführt werden. Jepperson betont daher den Unterschied zwischen freiem und institutionell begrenztem Handeln (vgl. 1991, S. 149): Akteure, die sich an erwarteten Konventionen und sozialen Mustern, das heißt Institutionen, orientieren, handeln demnach nicht ausschließlich im Sinne einer freien Entscheidung und Handlung (vgl. auch Walgenbach 1998b, S. 274).

Jedoch können Institutionen Handlungskontexte und damit Handlungsmöglichkeiten individueller Akteure niemals vollständig kontrollieren (vgl. Zucker 1988, S. 27-28; Meyer/Hammerschmid 2006, S. 169). Vielmehr ergeben sich für Akteure – auch im Rahmen bestehender Institutionen – Möglichkeiten, eigene Interessen durch den Einsatz von Macht und durch strategisches Verhalten zu verfolgen (vgl. Oliver 1991, S. 149-152; auch 2.2.5.1). Die von DiMaggio (vgl. 1988) ausgehende Weiterentwicklung des Neoinstitutionalismus in Form seiner Auseinandersetzung mit Institutional Entrepreneurs rückt diesen Aspekt in den Vordergrund (vgl. dazu 2.2.5.2).

2.2.1.4 *Organisationales Feld, organisationale Umwelt und gesellschaftlicher Sektor*

Die neoinstitutionalistische Theorie rückt die Beziehung zwischen Organisation und (gesellschaftlicher) Umwelt in den Vordergrund. Die Begriffe organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor spielen infolgedessen im soziologischen Neoinstitutionalismus genauso eine wichtige Rolle wie das in dieser Theorie spezifische Verständnis der organisationalen Umwelt. Dass die Begriffe organisationales Feld und gesellschaftlicher Sektor teilweise synonym verwendet werden, entspricht jedoch nicht ihrer korrekten Definition (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006b, S. 118). Daher ist es erforderlich, beide Begriffe sowie das spezifische Umweltverständnis der Theorie genauer zu beschreiben.

Der Begriff des **organisationalen Feldes** ist ursprünglich von DiMaggio/Powell in die Diskussion gebracht worden (vgl. 1983). Die Autoren unternehmen damit den Versuch, die Analyseeinheit neoinstitutionalistischer Forschung genauer zu bestimmen. Ein organisationales Feld beinhaltet demnach „those organizations that in the aggregate constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 143). In diesem Verständnis werden organisationale Felder sowohl von Organisationen gebildet, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, also ggf. in Konkurrenz zueinander stehen, als auch von Zulieferern, Konsumenten und Kontrollorganisationen, z. B. staatlichen Organisationen. Damit geht ein organisationales Feld über eine Zusammenstellung von im Wettbewerb stehenden Akteuren sowie unmittelbar interagierenden Akteuren hinaus und beinhaltet alle relevanten Akteure, auch wenn sie nicht in direkter Interaktion stehen (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006b, S. 121). Ein organisationales Feld bildet „den Bezugsrahmen der zu untersuchenden Organisation“ ab (Hasse/Krücken 2005, S. 25). Es stellt keine objektive, sachliche Gegebenheit, sondern einen sozialen bzw. sozial konstruierten und sozial definierten Raum dar (vgl. Meyer 2004, S. 93).

Organisationale Felder können systematische Unterschiede aufweisen. Der Versuch, diese differenziert herauszuarbeiten, wurde von Scott (vgl. 1994) unternommen. Dadurch sollen die Beziehungen zwischen Organisationen, die innerhalb von organisationalen Feldern agieren, und kulturell bedingten Erwartungen, die für diese organisationalen Felder kennzeichnend sind, in den Vordergrund gerückt werden (vgl. Walgenbach 2002, S. 172). Dazu werden drei Dimensionen identifiziert, in denen sich

organisationale Felder unterscheiden können (vgl. Scott 1994, S. 207-217): (1) Die Regeldichte beschreibt, wie eindeutig die Regeln sind, die in einem organisationalen Feld gelten. Die Regeln rekurren dabei – auf mehr oder weniger klare – institutionelle Vorstellungen und Erwartungen der Organisationsumwelt. (2) Die Natur des Kontrollsystems eines organisationalen Feldes fokussiert vor allem auf den staatlichen Einfluss. Je stärker der staatliche Einfluss in einem organisationalen Feld ist, desto geringer sind die Freiheitsgrade der in diesem Feld agierenden Organisationen. (3) Der Grad der Strukturation bzw. Strukturiertheit organisationaler Felder bestimmt das Ausmaß der Isomorphie (Strukturgleichheit) in einem Feld: Je stärker ein Feld strukturiert ist, desto stärker ist die Tendenz zu Isomorphie. Die Strukturiertheit wird festgemacht an dem Grad des in Organisationen vorhandenen Bewusstseins, dass eigene Handlungen einen Bezug zu anderen Organisationen aufweisen, an der Intensität der Interaktion in einem Feld und an der Ähnlichkeit der in einem Feld bestehenden Organisationsstrukturen.

An dem von DiMaggio/Powell (vgl. 1983) geprägten und von Scott (vgl. 1994) differenzierten Verständnis des organisationalen Feldes wurde teils deutliche Kritik geübt, die sich insbesondere darauf bezieht, dass dieses Verständnis sehr statisch ist und daher einen Wandel der institutionellen Umwelt und den Wandel von Organisationen nicht erklären kann. Vor diesem Hintergrund sind Weiterentwicklungen des Begriffs des organisationalen Feldes zu sehen. Darin werden organisationale Felder nicht in Anlehnung an Märkte bzw. durch technologische Erfordernisse bestimmt, sondern über gemeinsame Themen. Organisationale Felder sind dann „centers of debates in which competing interests negotiate over issue interpretation“ (Hoffman 1999, S. 351). Vor diesem Hintergrund schaffen neue Themen, beispielsweise veränderte politisch-rechtliche Regelungen, wirtschaftliche Herausforderungen oder neue Managementkonzepte, eine Interaktion zwischen Organisationen, die zuvor nicht miteinander verbunden und damit auch nicht demselben organisationalen Feld zugehörig waren. Mit dem Begriffsverständnis Hoffmans lassen sich Prozesse des institutionellen Wandels erfassen, indem die Zusammensetzung der in einem Feld gebündelten Organisationen als themenspezifisch verstanden wird. Die Dynamik, die der Begriff des organisationalen Feldes damit erhält, macht Prozesse des institutionellen Wandels auch aus möglichen Veränderungen der organisationalen Felder heraus erklärbar (vgl. Walgenbach 2002, S. 171).

Die Bedeutung der **organisationalen Umwelt** innerhalb der neoinstitutionalistischen Argumentation beruht auf der Annahme, dass Organisationen in einen institutionellen Kontext integriert sind, der Vorstellungen und Erwartungen darüber beinhaltet, wie Organisationen ausgestaltet sein müssen. Somit wird argumentiert, dass die Entstehung und Stabilität von Organisationen, Strukturen und Konzepten auch auf gesellschaftliche Einflüsse in Form institutionalisierter Erwartungen zurückgeführt werden kann.

Neoinstitutionalisten differenzieren – insbesondere in frühen Arbeiten – zwei Arten der organisationalen Umwelt, so genannte **gesellschaftliche Sektoren** (vgl. Mey-

er/Rowan 1977; Meyer/Scott 1983). Einflüsse, die von den Sektoren ausgehen, stellen einen Erklärungsansatz für Unterschiede in Institutionalierungsverläufen dar:

- Technische Umwelten zeichnen sich dadurch aus, dass organisationale Leistungen am Markt bewertet werden und die Effizienz der Organisation für ihren Erfolg im Wettbewerb von zentraler Bedeutung ist. Entsprechend sind Organisationen, die im technischen Sektor operieren, hartem Wettbewerb ausgesetzt, weisen Gewinn als klares Effizienzziel auf und erhalten Legitimität durch einen effizienten Ressourceneinsatz.
- Institutionelle Umwelten sind demgegenüber dadurch geprägt, dass von Organisationen Konformität mit institutionalisierten Regeln erwartet wird. Für Organisationen, die in diesem Sektor operieren, herrscht ein weniger scharfer Wettbewerb und die Effizienzmaßstäbe sind unklarer als in technischen Umwelten. Legitimität wird infolge gesellschaftlichen Rückhalts zugeschrieben.

In der Vorstellung von Meyer/Rowan stellen technische und institutionelle Umwelten die Endpunkte eines Kontinuums dar (vgl. 1977, S. 353-354): An einem Endpunkt (technische Umwelten) finden sich Organisationen, die unter Konkurrenzdruck stehen und deren Ergebnisse nach wirtschaftlichen Kriterien kontrolliert werden (z. B. produzierende Unternehmen); am anderen Ende (institutionelle Umwelten) stehen Organisationen, deren Ressourcenzufluss von der Konformität mit institutionalisierten Regeln abhängt (z. B. öffentliche Organisationen wie Schulen). Den Handlungen der Organisationen, die am einen bzw. am anderen Ende des Kontinuums stehen, liegen folglich unterschiedliche Rationalitätsverständnisse zu Grunde: Während Organisationen in technischen Umwelten wirtschaftlich rational (auch als technisch rational bezeichnet; vgl. Walgenbach 2006a, S. 361) agieren müssen, ist für Organisationen in institutionellen Umwelten eine legitimatorische Rationalität kennzeichnend, die sich darin zeigt, dass solche Organisationen ihre Entscheidungen und Handlungen vor dem Hintergrund institutionalisierter Umwelterwartungen begründen sowie als angemessen und gesellschaftlich akzeptabel darstellen.

Allerdings wurde die eindimensionale Darstellung der organisationalen Umwelt von verschiedenen Autoren kritisiert (vgl. z. B. Tolbert/Zucker 1983; Scott 1987b; Scott/Meyer 1991; Meyer 2004, S. 90-92). Das zentrale Argument besteht dabei darin, dass Organisationen nicht ausschließlich den Anforderungen der technischen oder der institutionellen Umwelt genügen müssen, sondern dass generell und für alle Organisationen die Erwartungen beider Umwelten von Bedeutung sind (vgl. z. B. Powell 1991, S. 185; Walgenbach 2006a, S. 362-364). Vor diesem Hintergrund ist die eindimensionale Darstellung von technischem und institutionellem Umweltsektor allenfalls als analytische Hilfestellung zu verstehen, da die beiden Sektoren in der Realität verschwimmen. Ihre strikte Trennung ist nicht ohne Weiteres möglich, denn beide Sektoren beschreiben verschiedenartige Dimensionen der Umwelt von Organisationen, die im Einzelfall unterschiedliche Bedeutung aufweisen können. Diese ist fall-

weise empirisch und nicht ex-ante abstrakt zu klären (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 33-34).

Daher wurde in jüngerer Zeit das Kontinuum durch eine Matrix mit den beiden Dimensionen „technische Umwelten“ und „institutionelle Umwelten“ ersetzt. Dadurch soll verdeutlicht werden, dass Organisationen, die in institutionellen Kontexten operieren, auch technischen Anforderungen ausgesetzt sind, während Organisationen aus technischen Kontexten ebenfalls mit institutionalisierten Erwartungen, Handlungen und Strukturen konfrontiert werden. Allerdings können die Einflüsse der technischen und institutionellen Umwelten unterschiedlich intensiv sein; wie stark sie auf eine Organisation wirken, ist dabei abhängig „von den verfolgten Organisationszielen, von dem Ausmaß der Kontrolle der Organisation über ihre Organisationsgrenzen sowie von dem Ausmaß der Eingebundenheit der Organisationsmitglieder in personale Netzwerke“ (Wolf 2003, S. 394) ab. In einer idealtypischen Darstellung werden den beiden Dimensionen jeweils zwei Ausprägungsformen (stärker/schwächer) zugeordnet, so dass vier Kombinationsmöglichkeiten von Umweltausprägungen bestehen (vgl. Scott 1987a, S. 126). Scott positioniert beispielhaft unterschiedliche Organisationen in der Vier-Felder-Matrix nach dem Kriterium, in welchem Ausmaß sie mit unterschiedlichen technischen Anforderungen und mit institutionalisierten Erwartungen konfrontiert sind (vgl. 1998, S. 138; auch Abb. 2.3).

		institutionelle Umwelten	
		stärker	schwächer
technische Umwelten	stärker	Versorgungsunternehmen Banken Krankenhäuser	produzierende Unternehmen pharmazeutische Unternehmen
	schwächer	Psychiatrische Kliniken Schulen, Anwaltskanzleien Kirchen	Restaurants Fitnessklubs

Abb. 2.3: *Kombinationen technischer und institutioneller Umwelten (in Anlehnung an Scott 1998, S. 138)*

Auch diese zweidimensionale Konzeption organisationaler Umwelten ist nicht frei von Kritik geblieben. Vielmehr wird stellenweise die Unterscheidung der beiden unabhängigen Umweltdimensionen aufgegeben. Stattdessen wird angenommen, dass institutionelle Anforderungen fundamental sind und auch technischen Anforderungen zu Grunde liegen. In diesem Verständnis ist es sogar denkbar, dass eine Organisation unabhängig von der technischen Effizienz ihrer Leistung seitens ihrer institutionellen Umwelten genügend Legitimität und Ressourcen zur Existenzsicherung erhält (vgl. Meyer/Zucker 1989; Fligstein 1990). Institutionalisierte Regeln verschaffen einer Organisation dann losgelöst von ihrer jeweiligen technischen Effizienz die Anerkennung, dass sie den Umwelterwartungen entspricht sowie rational organisiert und modern ist (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 344).

Trotz dieser Sichtweise erscheint es mit Blick auf die angestrebte empirische Untersuchung der Institutionalisierung von Managementkonzepten sinnvoll, die analytische Unterscheidung in technische und institutionelle Umwelten aufrecht zu erhalten, um eine differenzierte Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen zu gewährleisten, die auch Widersprüche und Spannungsverhältnisse zwischen unterschiedlichen Umwelanforderungen aufdecken kann (vgl. auch Walgenbach 2006a, S. 363-364). Außerdem erleichtert dies den Vergleich mit anderen Untersuchungen, die mehrheitlich auf die Unterscheidung in technische und institutionelle Umweltdimensionen Bezug nehmen (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 33-34).

2.2.2 Makroinstitutionalistische Ansätze

2.2.2.1 Grundidee

Die zentrale Aussage der makroinstitutionalistischen Ansätze resultiert aus den Erkenntnissen des in den 1970er Jahren am „Stanford Center for Research and Development in Teaching“ angesiedelten US-amerikanischen Forschungsprogramms zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Technologie und Struktur (vgl. 2.2.1.1). Danach basieren die formalen Strukturen und Handlungen einer Organisation nicht primär auf einer technisch-wirtschaftlichen Rationalität, sondern sind vielmehr maßgeblich durch Vorstellungen der organisationalen Umwelt über eine rationale Gestaltung der Organisation geprägt (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341). Erwartungen der Umwelt an die Gestalt(ung) und das Verhalten von Organisationen, die sich zu unabänderlichen Anforderungen verfestigen, werden dabei als „Institutionalismus“ bezeichnet.

Der **Grundidee des Makroinstitutionalismus** zufolge adaptieren Organisationen solche Strukturen und Verhaltensweisen, die ihre Umwelt erwartet und als rational ansieht. Solche „institutionalisierten“ Regeln tragen zu stabilen internen und externen Beziehungen einer Organisation bei und führen dazu, dass die Organisation von der Umwelt Legitimität zugeschrieben bekommt, wodurch der Zufluss notwendiger Ressourcen und folglich die Existenz der Organisation gesichert werden. Legitimität durch die Erfüllung der Umwelanforderungen ist in diesem Verständnis existenziell wichtig, weshalb Organisationen Strukturen und Verhaltensweisen nicht primär an den Erfordernissen der Arbeitstätigkeiten, sondern an den Vorstellungen der Organisationsumwelt über eine rationale, effektive und effiziente Organisationsgestaltung ausrichten (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341-344). Weichen Organisationen von den Erwartungen ab, wird das nicht akzeptiert, sondern negativ sanktioniert. Aufgrund der hohen Bedeutung der Legitimitätszuschreibung seitens der organisationalen Umwelt kann eine Organisation im Extremfall sogar überleben, wenn das ökonomisch nicht mehr möglich ist. Als Beispiele werden in der Literatur kleine (Öko-) Bauernhöfe, öffentlicher Personennahverkehr oder die Automarke Rolls Royce genannt (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 50-51; Hellmann 2006, S. 78).

Die Erwartungen einer Gesellschaft, denen Organisationen entsprechen müssen, kommen z. B. in der öffentlichen Meinung oder in Gesetzen zum Ausdruck; sie bestimmen den Nutzen, die Aufgaben und die formalen Strukturen unterschiedlicher

Organisationen (vgl. Scott/Meyer 1994a, S. 3). Die an den gesellschaftlichen Erwartungen ausgerichteten Formalstrukturen stellen **Rationalitätsmythen** dar. Darunter werden Elemente verstanden, „die von Anspruchsgruppen in der Umwelt als rationale Mittel zur Erreichung bestimmter Zwecke angesehen werden, und zwar unabhängig von deren Auswirkungen auf die Effizienz der Produktions- und Tauschprozesse der Organisation“ (Walgenbach/Beck 2000, S. 325). Sie werden als Rationalitätsmythen bezeichnet, da ihre Wirksamkeit von einem kollektiven Glauben an sie abhängt und keiner objektiven Prüfung unterzogen werden kann (vgl. Walgenbach 2006a, S. 359). Organisationen müssen ihren Umwelten vermitteln, dass sie konform mit den Rationalitätsmythen agieren, um eine Legitimitätszuschreibung zu sichern. Außerdem müssen sie den Anschein erwecken und aufrecht erhalten, dass diese Mythen tatsächlich funktionieren (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356).

Allerdings sind Organisationen nicht von einer homogenen Umwelt umgeben, sondern verschiedenartige Umweltsegmente (z. B. Staat, Kunden, Kapitalgeber, Berater) aus verschiedenen Umweltsektoren (vgl. dazu 2.2.1.4) können unterschiedliche, ggf. inkompatible bzw. nicht mit einer effektiven und effizienten Leistungserbringung vereinbare Erwartungen haben. Organisationen übernehmen dann nur dem Anschein nach erwartete Strukturen und Verhaltensweisen; tatsächlich **entkoppeln** sie jedoch die Arbeitsabläufe von den Institutionen oder die verschiedenen Institutionen untereinander (vgl. Meyer/Rowan 1977). Die Adaption einer Institution besitzt in diesem Fall symbolischen Charakter; ihr Nutzen wird häufig nicht reflektiert (vgl. Jepperson 1991, S. 145). Folglich sind Organisationen, ihre Strukturen und Verhaltensweisen (auch) von der gesellschaftlichen Umwelt konstruiert, da gesellschaftliche Einflüsse in Form institutionalisierter Regeln und Erwartungen auf die Entstehung, Gestaltung und Stabilität von Organisationen wirken.

Im neoinstitutionalistischen Verständnis implementieren Organisationen die seitens ihrer Umwelt erwarteten Regeln und Strukturen unabhängig davon, ob sich diese positiv auf die Leistungserstellung auswirken und die organisationale Effizienz und Effektivität tatsächlich erhöhen (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 340). Dieses Verhalten ist nur durch das erweiterte Rationalitätsverständnis des Neoinstitutionalismus zu begründen (vgl. 2.2.1.2), das neben technisch-wirtschaftlicher Rationalität auch eine legitimatorische Rationalität beinhaltet. Legitimitätssicherung durch Konformität mit institutionalisierten Regeln bildet somit – neben der technischen Effizienz in Organisationen – einen zweiten Weg für das Überleben einer Organisation (vgl. DiMaggio 1989, S. 9). Die zentrale Argumentationslogik makroinstitutionalistischer Ansätze ist in Abb. 2.4 dargestellt.

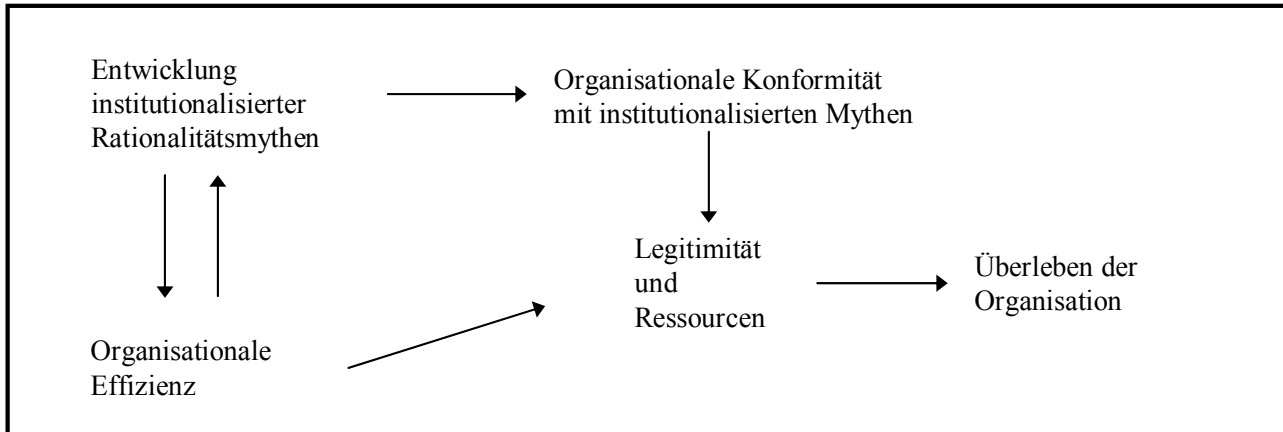


Abb. 2.4: Überleben von Organisationen (in Anlehnung an Meyer/Rowan 1977, S. 353)

Wenn Organisationen institutionalisierten Erwartungen entsprechen, muss das jedoch nicht zwangsläufig eine dauerhafte Legitimitätszuschreibung nach sich ziehen. Vielmehr sind Organisationen mit Umweltanforderungen konfrontiert, die sich im Zeitablauf verändern können, woraus die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung resultiert. Diese Dynamik der Umweltanforderungen in immer mehr Bereichen (z. B. Umweltschutz, Verbraucherschutz, Frauenförderung bzw. Gleichstellungsarbeit; vgl. Walgenbach 2002, S. 160) führt dazu, dass die Zuschreibung von Legitimität allenfalls durch eine fortwährende symbolische Anpassung seitens der Organisationen erreicht werden kann. Allerdings können organisationale Akteure aufgrund ihrer beschränkten Rationalität nie abschließend wissen, ob ihr Verhalten eine Legitimitätszuschreibung seitens der Unternehmensumwelt bewirkt oder ob Änderungen der institutionalisierten Erwartungen dazu führen, dass organisationale Strukturen und Handlungen einer erneuten Modifikation bedürfen.

2.2.2.2 Kompetitiver und institutioneller Isomorphismus

Institutionalisierte Umwelterwartungen engen die Handlungsspielräume von Organisationen ein, indem sie bestimmen, welche Handlungen und Strukturen legitim sind. Dabei sind insbesondere Organisationen, die sich im selben organisationalen Feld bewegen, mit ähnlichen oder sogar identischen Umwelterwartungen konfrontiert. Das hat zur Folge, dass diese Organisationen auf die gleiche Weise den Anforderungen entsprechen (müssen) und daher ihre Strukturen, Entscheidungen und Handlungen tendenziell homogener werden (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 346). Dieser Angleichungsprozess von Organisationen, die mit ähnlichen Umweltbedingungen konfrontiert sind, wird als **Isomorphismus** bezeichnet (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 355; DiMaggio/Powell 1983, S. 149). In der Literatur werden ein kompetitiver und ein institutioneller Isomorphismus unterschieden:

Kompetitiver („competitive“) **Isomorphismus** „emphasizes market competition, niche change, and fitness measures“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 150). Isomorphie, das heißt eine Strukturgleichheit, ergibt sich in diesem Verständnis wettbewerbsbedingt aus einer Anpassung an solche Anforderungen, die auf „technical and exchange interdependencies“ (Meyer/Rowan 1991, S. 47) zurückzuführen sind. Kompetitiver

Isomorphismus zeigt sich in erster Linie in organisationalen Feldern, in denen freier Wettbewerb herrscht. Er basiert darauf, dass sich im Rahmen dieses Wettbewerbs letztlich die besten bzw. die überlegenen Strukturen, Verhaltensweisen und Konzepte durchsetzen. Außerdem wird er vermutet, wenn die Institutionalisierung von Innovationen beginnt, da in frühen Institutionalisierungsstadien noch keine oder nur geringe institutionalisierte Erwartungen zur Übernahme einer Innovation bestehen (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006a, S. 109). Kompetitiver Isomorphismus lässt sich somit durch ein technisches Rationalitätsverständnis begründen.

Diese Argumentation zeigt deutliche Parallelen zu populationsökologischen Ansätzen (vgl. Hannan/Freeman 1989). Danach ist Isomorphismus damit erklärbar, dass der Druck des Wettbewerbs suboptimale Organisationsstrukturen ausselektiert, wodurch letztendlich nur wenige Strukturformen dauerhaft bestehen. Die von den Organisationen gewählten Strukturen weisen infolgedessen eine Ähnlichkeit auf und entsprechen überdies den Anforderungen des Wettbewerbsumfelds einer Organisation (vgl. Slack/Hinings 1995, S. 820-824). Dieses Verständnis ermöglicht es, Gründe für die Institutionalisierung von Strukturen und Verhaltensweisen nicht nur in institutionalisierten Erwartungen zu sehen; vielmehr lassen sich ergänzend auch Argumente anführen, die eher technisch-ökonomisch, wettbewerbsbezogen begründet werden können. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund relevant, dass aktuelle empirische Studien eine Relativierung des Ziels der Legitimitätssicherung nahelegen (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 512-513).

Institutioneller Isomorphismus wird als Reaktion auf institutionalisierte Erwartungen gesehen. In der Literatur werden drei Mechanismen des institutionellen Isomorphismus genannt, die eine Isomorphie zur Folge haben können: Zwang, mimetische Prozesse (Nachahmung) und normativer Druck (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150-153). Die Unterscheidung der drei Isomorphismusmechanismen ist in erster Linie als analytisch zu verstehen. Empirisch sind insbesondere Zwang und normativer Druck nur schwer voneinander abgrenzbar (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150).

Isomorphismus durch Zwang („coercive isomorphism“) entsteht infolge formaler oder informeller Regelungen sowie kultureller Erwartungen, die seitens der Umwelt an eine Organisation gerichtet werden und Druck bzw. sogar Zwang auf diese Organisation ausüben. Infolgedessen etabliert diese Organisation bestimmte Strukturen oder Verhaltensweisen unabhängig von ihrer technischen Effektivität und ökonomischen Effizienz. Zwänge können gegenüber einer Organisation explizit und offen geäußert werden. Allerdings ist es auch möglich, dass sie nur subtil und implizit ausgedrückt werden; der daraus resultierende Handlungsdruck kann von Organisationen unterschiedlich stark empfunden werden und muss nicht immer erkennbar sein (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150-151). Eine zentrale Rolle als Zwang ausübende Institution spielt der Staat als Legislative, Exekutive und Judikative (vgl. Meyer 2004, S. 116). Jedoch können auch die Gesellschaft über bestimmte Normen und Erwartungen sowie andere Organisationen Druck bzw. Zwang hinsichtlich der Etablierung bestimmter Strukturen oder Verhaltensweisen ausüben. Beispiele für solche Organisati-

onen sind die Börse, wichtige Abnehmer oder Lieferanten, Gewerkschaften sowie die Muttergesellschaft in einem Konzern. Diese machen Organisationen aufgrund ihrer hierarchischen Überordnung oder ihrer Machtposition explizit oder implizit Vorgaben und zwingen ihnen damit bestimmte Strukturen und Verhaltensweisen auf. Druck und Zwang erhöhen die Tendenz zur Übernahme der geforderten Strukturen und Verhaltensweisen und erzwingen eine Konformität mit den Vorgaben der Zwang bzw. Druck ausübenden Organisationen (vgl. Jennings/Zandbergen 1995, S. 1033). Insgesamt führt der Isomorphismus durch Zwang dazu, dass Strukturen und Verhaltensweisen organisationsübergreifend homogener werden.

Isomorphismus durch Nachahmung („mimetic isomorphism“) resultiert daraus, dass Organisationen andere Organisationen imitieren, die erfolgreicher sind oder als erfolgreicher wahrgenommen werden bzw. deren Verhalten als legitim angesehen wird (vgl. Walgenbach 2002, S. 161). Die Ursache dafür liegt darin, dass moderne Gesellschaften für Organisationen zahlreiche Unsicherheitspotenziale bergen, z. B. technologischer, kultureller oder marktbezogener Art, die sich in unklaren bzw. heterogenen Erwartungen verschiedener Umweltsegmente, unklaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, fehlenden eindeutigen Problemlösungen und allgemeinen Grenzen rationaler Entscheidungen äußern. Durch die Imitation etablierter Strukturen und Verhaltensweisen werden zwischen Organisationen gemeinsame Standards geschaffen. Das reduziert das Risiko, gegenüber der Konkurrenz einen Nachteil zu erleiden. Etablierte Strukturen und Verhaltensweisen werden somit imitiert, da Entscheidungsträger in Organisationen vielfach Unsicherheit vermeiden wollen und sich risikoavers verhalten (vgl. Kondra/Hinings 1998, S. 747-750). Auch wenn die Übernahme von Strukturen der vermutlich häufigere Ausdruck von Isomorphismus durch Nachahmung ist, weist Meyer zu Recht darauf hin, dass dies auch die Möglichkeit einschließt, vorhandene Strukturen aufzulösen oder Verhaltensweisen abzulegen (vgl. 2004, S. 117); dies geschieht dann, wenn andere Organisationen ähnliche Strukturen oder Verhaltensweisen abgeschafft haben und damit offenkundig erfolgreich waren. Im Gegensatz zum Isomorphismus durch Zwang sind mimetische Prozesse freiwillig. Sie können intendiert erfolgen, z. B. im Rahmen eines Benchmarking, oder sich unintendiert ergeben, z. B. wenn durch Personalwechsel neue Strukturen oder Verhaltensweisen in eine Organisation getragen und von dieser übernommen werden, die Übernahme neuer Strukturen oder Verhaltensweisen aber nicht Grund für den Personalwechsel war.

Isomorphismus durch normativen Druck („normative isomorphism“) resultiert ursprünglich daraus, dass moderne Gesellschaften durch differenzierte Wissensbestände gekennzeichnet sind, deren Träger sich in der Regel in formalisierten Professionen vereinigen, die Zugangsbeschränkungen aufweisen (vgl. auch Berger/Luckmann 1984, S. 82-83). Aufgrund des im Laufe der Zeit anwachsenden Spezialwissens kommt es zu einer immer weiteren Ausdifferenzierung solcher Professionen. Beispiele sind Berufsgruppen, Berufs- und Wirtschaftsverbände, Organisationen, die Einfluss auf die formale Ausbildung von Akteuren haben (z. B. Berufsschulen, Universi-

täten, sonstige Aus- und Weiterbildungseinrichtungen), oder auch Fachzeitschriften, die Spezialwissen generieren, dokumentieren und vermitteln. Die Professionen nehmen insbesondere auf kognitiver Ebene Einfluss auf das Wissen und die Sozialisation von Akteuren (vgl. Scott 1991, S. 172). Normative Standards und Denkhaltungen verbreiten sich in Gesellschaften auch dadurch, dass festgelegte Berufs- und Karrierewege bestehen und folglich in Organisationen ähnliche oder gleiche Positionen mit vergleichbaren Anforderungen an das Personal gegeben sind (z. B. Geschäftsführer, Human-Resource-Manager, Sachbearbeiter). Dadurch entstehen berufsgruppenspezifische Standards sowie weitreichend vereinheitlichte Ansichten und Denkhaltungen der Angehörigen einer Profession mit ähnlichem Ausbildungshintergrund. Sie orientieren sich an Strukturen, Verhaltensweisen oder Meinungen von Mitgliedern ihrer Profession als Referenzgröße. So genannte wissenschaftliche Schulen oder Zitationsnetzwerke sind ein Beispiel dafür, wie homogene Themen und Ansichten entstehen können (vgl. Süß/Muth 2006, S. 180-188). Aufgrund der Legitimität, die professionellen Gruppen zugeschrieben wird, diffundieren das Wissen und die Ansichten der Professionen auch außerhalb der Gruppen, wodurch sie sich weiter verbreiten und zu einem normativen Standard auch für andere Akteure werden. Die Übergänge zu Isomorphismus durch Nachahmung sind dann fließend, wenn andere Organisationen ihre Strukturen oder Verhaltensweisen an dem Wissen professioneller Akteure ausrichten.

Die Isomorphismusmechanismen haben eine weitreichende Wirkung, denn sie beziehen sich zum einen auf formale Strukturen und auf nach außen gerichtete, zeremonielle Aspekte (vgl. Meyer/Rowan 1977), zum anderen aber auch auf organisationsinterne Aktivitäten und können damit „substantive internal changes“ nach sich ziehen (DiMaggio/Powell 1983, S. 75). Somit führen Institutionalisierungsprozesse innerhalb eines organisationalen Feldes nicht nur zu einer scheinbaren Homogenisierung der Organisationsstrukturen und der organisationalen Handlungen, sondern auch zu ihrer tatsächlichen Angleichung (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 154-155; anders Meyer/Rowan 1977, S. 357). Organisationsübergreifend besteht die Konsequenz darin, dass die Zahl der Organisationen beschränkt ist, die seitens der Umwelt eine Legitimitätszuschreibung erfahren. Die Homogenisierungstendenzen bewirken, dass sich Unterschiede zwischen Organisationen nivellieren und Organisationen ihre Einzigartigkeit verlieren (vgl. Abb. 2.5). Dabei wirken die Isomorphismusmechanismen auch, wenn ein Beleg dafür fehlt, dass die übernommenen Strukturen oder Handlungen die technische Effizienz einer Organisation erhöhen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 153). Begründet wird das damit, dass Organisationen zur Ermittlung des Wertes der implementierten Strukturen oder Handlungen für die Organisation externe Bewertungskriterien, das heißt die Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Erwartungen, und keine internen Kriterien wie die technische, aufgabenbezogene Effektivität und Effizienz der adaptierten Handlung oder Struktur heranziehen (vgl. z. B. Zucker 1987).

Die von den Neoinstitutionalisten postulierte Angleichung der Strukturen und Verhaltensweisen von Organisationen wird stellenweise auf Grundlage der empirischen Beobachtung kritisch hinterfragt, dass trotz der skizzierten und im Rahmen empirischer Organisationsforschung identifizierbaren Isomorphismusprozesse (vgl. z. B. Fligstein 1990; Scott/Meyer 1994b; Tempel 2002; Meyer 2004; Süß/Kleiner 2006a; Süß/Kleiner 2007a; Jörges-Süß 2007) **Unterschiede zwischen Organisationen** bestehen. Vor diesem Hintergrund wird in neueren Publikationen darauf eingegangen, aus welchen Gründen innerhalb von organisationalen Feldern unterschiedliche Grade der Isomorphie festzustellen sind (vgl. Walgenbach 2002, S. 171-176): Erstens bestehen Unterschiede in der Übernahme institutionalisierter Strukturen. Das wird daran deutlich, dass einige institutionalisierte Elemente weite Verbreitung und hohe Persistenz erfahren, während andere Elemente schon nach kurzer Zeit an Relevanz verlieren. Außerdem lassen viele institutionalisierte Strukturen, so auch (inhaltlich unscharfe) Managementkonzepte, Spielraum für eine konkrete Ausgestaltung, wodurch organisationspezifische Variationen wahrscheinlich und vollkommene Isomorphie unwahrscheinlich sind. Zweitens können organisationale Felder Unterschiede aufweisen (vgl. dazu 2.2.1.4). Drittens spielen organisationale Faktoren für die Erklärung des Übernahmeverhaltens institutionalisierter Strukturen eine Rolle. Diese Erkenntnisse gehen in erster Linie auf empirische Studien zurück, die Faktoren wie Organisationsgröße, Organisationsaufgaben, interorganisationale Netzwerke der Organisationsmitglieder oder die Ausbildung bzw. den fachlichen Hintergrund des Managements als relevant für Unterschiede in der Übernahme institutionalisierter Strukturen identifizieren (vgl. 3.3.4.1).

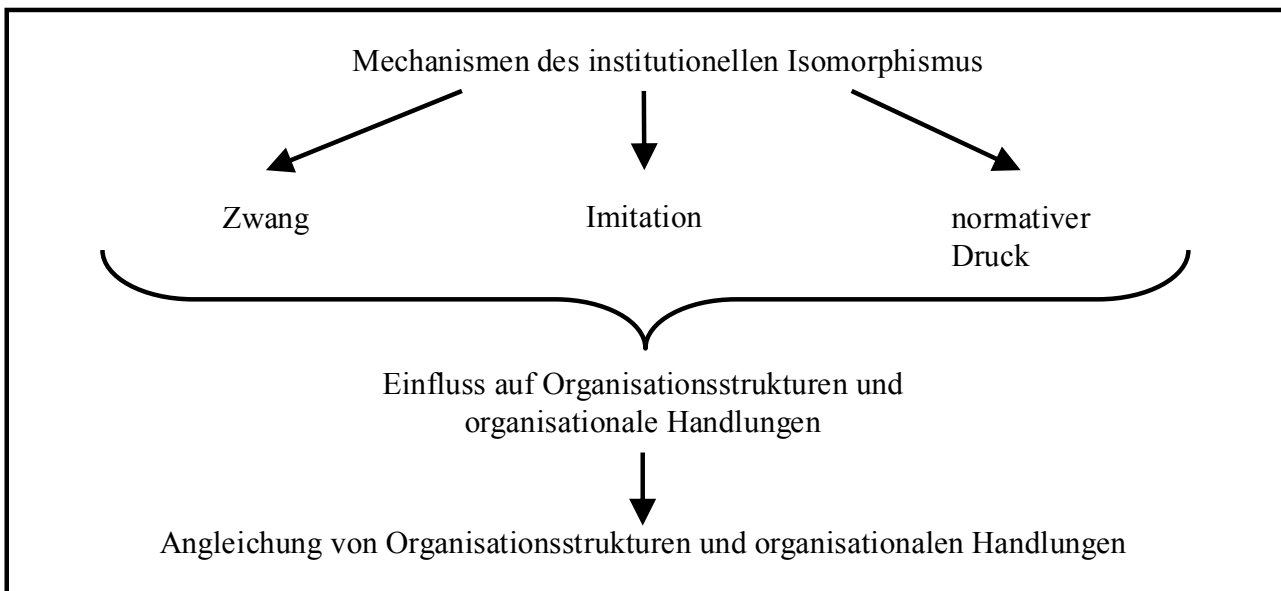


Abb. 2.5: Angleichungsprozesse von Organisationen (in Anlehnung an Jörges-Süß/Süß 2004, S. 317)

2.2.2.3 Der Entkopplungsmechanismus

Im Rahmen der Adaption institutionalisierter Elemente können Organisationen mit zwei zentralen Problemen konfrontiert werden (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 355):

Erstens ist ein Konflikt zwischen technischen Effizienzerfordernissen und institutionalisierten Erwartungen möglich. Zweitens können seitens verschiedener Umweltbereiche, z. B. seitens verschiedener Umweltsektoren (vgl. 2.2.1.4), widersprüchliche Anforderungen an Organisationen gerichtet werden. Folglich ist es denkbar, dass bestimmte Entscheidungen und Handlungen einer Organisation nicht von allen Umweltbereichen als (gleichermaßen) legitim empfunden werden (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 499-500; Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 193). Die inkonsistenten Erwartungen führen für Organisationen zu einer Handlungsunsicherheit, denn sie stehen vor der Frage, welchen Anforderungen ihrer organisationalen Umwelt sie in welchem Maße entsprechen sollen.

In der Literatur finden sich verschiedene Möglichkeiten, die Inkonsistenzen zu lösen oder zu verringern (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356): Erstens können die Umwelterwartungen zurückgewiesen werden, womit allerdings das Problem verbunden wäre, Legitimität über den Nachweis zu erzielen, dass die Organisation (trotzdem) effizient ist, um somit den Ressourcenzufluss zu sichern. Zweitens können Organisationen institutionalisierten Anforderungen konsequent entsprechen, indem Umweltbeziehungen abgebrochen werden, die sich zu den Erwartungen als inkompatibel erweisen. Dies könnte jedoch Probleme für die technische Leistungserstellung mit sich bringen. Drittens können Organisationen eingestehen, spezifischen Umwelterwartungen nicht zu genügen, womit ein Verlust an Legitimität verbunden wäre. Viertens können sie das Ausbleiben gegenwärtiger Veränderungen durch das Versprechen kaschieren, sich zukünftig konform mit den Umwelterwartungen zu verhalten. Dies würde den Handlungsdruck jedoch nur in die Zukunft verlagern und gegenwärtig zu einem Legitimitätsverlust führen. Letztlich können alle skizzierten Handlungsoptionen die Zuschreibung von Legitimität und damit den Zufluss notwendiger Ressourcen nicht dauerhaft sichern (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356), da es sich um „Partiellösungen“ (Walgenbach 2006a, S. 376) handelt, die „suboptimal“ (Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006a, S. 107) sind. Sie beheben Inkonsistenzen zwischen technischen und legitimatorischen Anforderungen genauso wenig wie widersprüchliche Anforderungen verschiedener Umweltbereiche.

Vor diesem Hintergrund wird im Neoinstitutionalismus in der so genannten **Entkopplung** die einzige Erfolg versprechende Strategie für den Umgang mit Inkonsistenzen gesehen. Unter Entkopplung wird dabei verstanden, die von verschiedenen organisationalen Umwelten erwarteten Strukturen und Handlungen nur scheinbar zu übernehmen, indem die tatsächlichen Arbeitsabläufe von den institutionalisierten Erwartungen bzw. die widersprüchlichen Umwelterwartungen voneinander getrennt und somit die Anforderungen nur in Teilen erfüllt werden (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356-357). In der Konsequenz daraus werden institutionalisierte Erwartungen untereinander bzw. die Formalstruktur einer Organisation von ihren tatsächlichen Aktivitäten entkoppelt. Für eine solche Entkopplung stehen einer Organisation verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung (vgl. Walgenbach 2006a, S. 376-377):

- Organisationale Ziele werden uneindeutig formuliert, um Spielräume im Rahmen der Zielverfolgung zu gewinnen.
- Kategorische (z. B. das Heilen von Patienten in Krankenhäusern) werden durch technische Ziele (die Behandlung der Patienten) ersetzt.
- Formale Strukturen werden vor einer Überprüfung ihrer technischen Effizienz geschützt, indem ihre Analyse und ihre Bewertungen minimiert werden.
- Abstimmungen werden informell und damit schwer überprüfbar durchgeführt.

Organisationen versuchen auf diese Weise, ihren Umwelten legitime formale Strukturen zu präsentieren und gleichzeitig in einer für die Umwelten nicht sichtbaren Form den technischen Erfordernissen der Leistungserstellung Rechnung zu tragen, auch wenn sie dabei von institutionellen Vorstellungen abweichen müssen. Damit wird der Schein gewahrt, dass ihre formalen Strukturen den Umweltanforderungen genügen, und es werden Konflikte mit verschiedenen Umweltsegmenten umgangen. Um die Entkopplung vor den Umwelten zu verbergen, bauen Organisationen **Legitimationsfassaden** auf, indem sie scheinbar die erwarteten Institutionen übernehmen und „Lippenbekenntnisse“ abgeben (vgl. Walgenbach 2006a, S. 377). Legitimationsfassaden werden errichtet, indem das „Reden“ einer Organisation, also ihre Außendarstellung, von ihrem tatsächlichen Handeln abweicht; Brunsson spricht in diesem Kontext von einer „organisation of hypocrisy“ (vgl. 1989). Der organisationalen Umwelt wird suggeriert, dass ihren Erwartungen entsprochen wird; die Anpassung an die Umweltvorstellungen erfolgt aber tatsächlich nur symbolisch.

Im Neoinstitutionalismus wird grundsätzlich angenommen, dass eine Entkopplung durch Organisationen bewusst vorgenommen wird. Vor dem Hintergrund der beschränkten Rationalität, der Akteure im neoinstitutionalistischen Verständnis unterliegen, ist es allerdings auch denkbar, dass sich dieses Verhalten emergent und nicht-intentional herausbildet, etwa wenn Bemühungen gescheitert sind, vielfältige institutionelle und ggf. widersprüchliche Erwartungen zu erfüllen (vgl. Jörges-Süß 2007, S. 79).

2.2.3 *Mikroinstitutionalistischer Ansatz*

Der mikroinstitutionalistische Ansatz basiert auf einer Kritik am makroinstitutionalistischen Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Darin wird vernachlässigt, dass Organisationen – verstanden als formal organisierte, kollektive, unpersonliche Akteure (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 225-227) – unabhängig von bestimmten Personen selbst bestimmende Institutionen in modernen Gesellschaften darstellen, die nicht mehr hinterfragt werden (vgl. Zucker 1983, S. 13). Das versetzt sie in die Lage, neue institutionelle Elemente zu erzeugen und zu verbreiten.

Die **Grundidee des mikroinstitutionalistischen Ansatzes** setzt an der Dauerhaftigkeit von Institutionen und damit an einem ihrer zentralen Merkmale an (vgl. Zucker 1977, S. 726; auch 2.2.1.3). Allerdings differenziert Zucker die Annahme, ein Element sei entweder institutionalisiert oder nicht; sie geht davon aus, dass Handlungen

oder Strukturen in ihrem Institutionalierungsgrad variieren, woraus unterschiedliche Grade der Beständigkeit bzw. Dauerhaftigkeit von Institutionen resultieren (vgl. 1977, S. 728). Folglich lassen sich in der sozialen Praxis Verhaltensweisen oder Strukturen finden, die nicht selbstverständlich, daher nicht vollständig institutionalisiert und somit nicht von dauerhaftem Charakter sind. Daneben bestehen jedoch andere Handlungen und Strukturen, die selbstverständlich ausgeführt und damit zu bestimmenden Elementen der sozialen Praxis werden. Sie weisen dann einen hohen Grad an Institutionalierung und Dauerhaftigkeit auf. Beispielsweise besitzen Handlungen einer Person, die in einer Organisation eine hochrangige (institutionelle) Position (z. B. eine Führungsposition) einnimmt, einen höheren Institutionalierungsgrad und eine höhere Veränderungsresistenz als Handlungen, die typisch für ein bestimmtes Individuum, aber nicht an eine institutionalisierte Position gekoppelt sind (vgl. Walgenbach 2006a, S. 384). Das wird dadurch begründet, dass spezifische Handlungen, die an Stellen geknüpft sind, weniger hinterfragt werden als Handlungen, die eng mit individuellen Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung stehen. Ist eine hohe Institutionalierung von Handlungen oder Strukturen gegeben, wird deren direkte, durch positive oder negative Anreize ausgeübte soziale Kontrolle überflüssig (vgl. Zucker 1977, S. 728). Vor diesem Hintergrund wird argumentiert, dass der Institutionalierungsgrad eines Verhaltens oder einer Struktur vom Handlungskontext abhängt (vgl. Zucker 1977, S. 728-729): Organisationale Kontexte bewirken, dass Akteure Verhalten als „stärker reguliert und Interaktion in höherem Maße strukturell bestimmt [...] als in anderen nicht-organisationalen Kontexten“ wahrnehmen (Walgenbach 2006a, S. 383). Organisationen prägen in diesem Verständnis als institutionalisierte Kontexte das Verhalten von Akteuren und die Interpretation dieses Verhaltens wesentlich.

Der **Grad der Institutionalisierung** wird durch zwei Faktoren bestimmt: (1) Objektivität einer Handlung (oder Struktur) liegt vor, wenn sie (potenziell) durch andere Akteure wiederholt werden kann, ohne dass sich das gemeinsame Verständnis der Handlung ändert. (2) Externalität einer Handlung (oder Struktur) besteht, wenn sie aufgrund des intersubjektiven Verständnisses als extern (vor)gegeben bzw. taken-for-granted wahrgenommen wird (vgl. Zucker 1977, S. 728). Somit existieren institutionalisierte Elemente in objektiven Strukturen unabhängig von einzelnen Akteuren (vgl. auch Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 223-224). Dies hat zur Folge, dass vollständig institutionalisierte Verhaltensweisen und Strukturen nicht ohne Weiteres verändert werden können, da sie extern objektiviert als Fakten gelten und damit eine relativ hohe Beständigkeit aufweisen. Veränderungen müssen daher zumindest teilweise an institutionalisierte Elemente anknüpfen. Ein Wandel dieser Elemente erfolgt langsam; es ist zudem nicht ausgeschlossen, dass institutionalisierte Elemente in Teilen Veränderungen überstehen und in Organisationen erhalten bleiben (vgl. Walgenbach 2006a, S. 354-357).

Ihre theoretisch-abstrakten Überlegungen überprüfte Zucker im Rahmen einer **experimentellen Untersuchung**. Durch die kontrollierten Handlungsbedingungen im La-

bor sollte der Einfluss des Institutionalierungsgrades auf Handlungen und deren Beständigkeit systematisch untersucht werden (vgl. zum Aufbau des Experiments Zucker 1977, S. 729-733; Türk 1997, S. 128-131; Walgenbach 2006a, S. 384-387). Sie versuchte zu zeigen, dass mit zunehmender Institutionalisierung des Kontexts die in der Stärke der Übertragung, Beibehaltung und Veränderungsresistenz individueller Verhaltensweisen zum Ausdruck kommende Beständigkeit institutionalisierter Elemente steigt.

Zucker gelangte zu dem Ergebnis, dass die Experimente ihre Hypothese stützen (vgl. zu einer alternativen Ergebnisinterpretation Türk 1997, S. 128-131) und Organisationen selbst Institutionen sind, die Akteuren in uneindeutigen Situationen Halt geben und eine (unbewusste) Entscheidungshilfe darstellen (vgl. Zucker 1988, S. 31-33). Akteure akzeptieren institutionelle Einflüsse auf ihre Handlungen danach eher, wenn sie aus einem organisationalen Kontext stammen. In diesem Zusammenhang ist der zentrale Schlüssel in dem gegenüber makroinstitutionalistischen Ansätzen gewandelten Verständnis von Organisationen zu sehen: Werden bestimmte Strukturen in einer Organisation etabliert, strahlt die Legitimität dieser Strukturen auf andere, mit den institutionalisierten Strukturen in Verbindung stehende Elemente aus (vgl. Zucker 1988, S. 38-40). Somit werden neue Strukturen, die mit bereits als legitim empfundenen Strukturen in Bezug gebracht werden, als legitim erachtet. Wenn sich eine Organisation, die innovative und legitimierte Strukturen implementiert hat, als erfolgreich erweist oder als erfolgreich wahrgenommen wird, orientieren sich andere Organisationen an dieser Organisation, unabhängig davon, ob die Strukturen technisch effizient sind.

Vor diesem Hintergrund sind **zwei Wege der aktiven Institutionalisierung** erkennbar (vgl. Zucker 1987, S. 446-447): Erstens können Organisationen selbst institutionalisierte Elemente entwickeln; Zucker bezeichnet Organisationen daher auch als „cultural engines“ (1988, S. 24). Dass Organisationen damit zu Erzeugern institutionalisierter Strukturen werden, ist möglich, da sie als zentrale Institutionen moderner Gesellschaften gelten und die in ihnen bestehende hierarchisch gegliederte, bürokratisch, nach formal-rationalen Regeln gestaltete Struktur die zentrale Quelle ihrer Legitimität ist (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 226). Zweitens können institutionalisierte Strukturen durch aktive Nachahmung in eine Organisation gelangen. Auch dabei sind Organisationen aber von zentraler Bedeutung, denn organisationale Handlungen und Strukturen werden eher aktiv übernommen als Strukturen „unorganisierter“ Akteure (vgl. Zucker 1987, S. 446-447). Somit besteht eine Verbindung zu makroinstitutionalistischen Ansätzen und zum Isomorphismusmechanismus der Mimetik bzw. Nachahmung (vgl. 2.2.2.2); Bezüge zu den beiden anderen Isomorphismusmechanismen Zwang und normativer Druck sieht Zucker allerdings nicht (vgl. 1987, S. 444).

Sowohl die aktive Entwicklung institutionalisierter Elemente durch Organisationen als auch ihre freiwillige Imitation führen zu der Ausbreitung innovativer, als legitim wahrgenommener Elemente. Beides ist auf die exponierte Stellung von Organisatio-

nen (bzw. organisationalen Akteuren) zurückzuführen, da sie als wichtiger Teil des gesellschaftlichen Systems in hohem Maße Einfluss auf das Verhalten anderer Akteure nehmen (vgl. Zucker 1983, S. 12-25; Zucker 1987, S. 446-447). Somit wirken Organisationen im mikroinstitutionalistischen Ansatz als Akteure, die selbst Strukturen schaffen und dadurch ihre Umwelt beeinflussen. Sie bilden daher zum einen eine zentrale Quelle für das Entstehen oder Verändern institutionalisierter Elemente und tragen zum anderen zu deren Übertragung und Erhaltung bei (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 231).

2.2.4 Kritik am soziologischen Neoinstitutionalismus

Der soziologische Neoinstitutionalismus ist gegenwärtig sowohl im angloamerikanischen als auch im europäischen Raum eine der am häufigsten rezipierten Theorien und wird daher zu den führenden Organisationstheorien gezählt (vgl. Walgenbach 2006a, S. 389). Seine Bedeutung ist darauf zurückzuführen, dass er Anstöße geliefert hat, Organisationen über technische und wirtschaftliche Rationalität hinausgehend zu betrachten. Damit wurden wichtige neue Erkenntnisse zum Verhältnis von Organisation und Umwelt generiert sowie die Bedeutung der Umwelt für Organisationen differenzierter als zuvor gesehen (vgl. Oliver 1991, S. 151). Der Neoinstitutionalismus stellt damit das theoretische Gerüst zur Verfügung, um hinter die nach außen erkennbare Struktur von Organisationen zu schauen und Lippenbekenntnisse, Entkopplung oder Fassadenaufbau zu erkennen. Dabei liefert er interessante Ansatzpunkte für die empirische Organisationsforschung, die in der jüngeren Vergangenheit zu einer Vielzahl an empirischen Studien auf dieser Grundlage geführt haben (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 33-61).

Trotz seiner Popularität und seiner Verdienste ist der soziologische Neoinstitutionalismus klassischer Prägung (vgl. Meyer/Rowan 1977; Zucker 1977; DiMaggio/Powell 1983) nicht ohne **Kritik** geblieben. Diese soll im Folgenden überblicksartig referiert werden. Sie richtet sich insbesondere auf

- die fehlende theoretische Einheitlichkeit,
- die uneindeutige Definition zentraler Begriffe,
- die fehlende Erklärung des Entstehens und des Wandels von Institutionen sowie
- das „übersozialisierte“ Akteursverständnis.

Neoinstitutionalistische Ansätze bilden **keine einheitliche Theorie** (vgl. DiMaggio 1998, S. 696-697; auch 2.2.1.1). Mit dem Makro- und Mikroinstitutionalismus existieren verschiedene Richtungen, die teilweise zu unterschiedlichen Erklärungen gelangen (vgl. Zucker 1988, S. 41-44). Das ist überraschend, da sowohl Makro- als auch Mikroinstitutionalismus grundsätzlich auf Institutionalierungsprozesse und damit auf den gleichen Erkenntnisgegenstand fokussieren (vgl. auch Kondra/Hinings 1998, S. 750-751). Goodin fasst die fehlende theoretische Einheitlichkeit treffend zusammen: „The new institutionalism is not one thing, but many“ (1996, S. 2).

Damit zusammenhängend wird darauf hingewiesen, dass im Neoinstitutionalismus **zentrale Begriffe nicht eindeutig bestimmt** sind und daher unscharf verwendet werden (vgl. Walgenbach 2002, S. 163-164). Beispielsweise ist die Unterscheidung zwischen Institution und Organisation stellenweise offen (vgl. Peters 1999, S. 97), was vor dem Hintergrund der Vielschichtigkeit des Institutionenbegriffs erhebliche Defizite an Klarheit mit sich bringt (vgl. Jepperson 1991; Türk 1997, S. 145-158). Dies gilt insbesondere, wenn unterschiedliche Säulen von Institutionen voneinander abgegrenzt werden (vgl. Scott 1995, S. 35; auch 2.2.1.3), wodurch der Institutionenbegriff weiter ausdifferenziert wird. Walgenbach (vgl. 2002, S. 163) führt diese Unklarheiten darauf zurück, dass die klassischen Ansätze des Neoinstitutionalismus einerseits institutionelle Einflüsse auf Organisationen analysieren (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; auch 2.2.2), andererseits jedoch davon ausgehen, dass Organisationen selbst bestimmende Institutionen sind (vgl. Zucker 1977; auch 2.2.3), womit zumindest implizit ein unterschiedliches Institutionenverständnis vorliegt. Kritik ist auch daran anzubringen, dass der für die Theorie äußerst wichtige Legitimitätsbegriff in den zentralen Quellen „eher vage und diffus bleibt“ (Hellmann 2006, S. 78), obwohl er sehr umfassend und komplex ist (vgl. Tuschke 2005, S. 34, S. 40-42). Schließlich ist auch das Verhältnis von Legitimität und Institution nicht geklärt (vgl. Jepperson 1991, S. 149). Die Argumentation, dass nur legitimierte Strukturen und Verhaltensweisen zu Institutionen reifen, überzeugt nicht. In der Praxis beobachtbares illegitimes Verhalten von Akteuren, das durchaus zu einer Institution werden kann (z. B. Korruption, organisiertes Verbrechen), dürfte demnach nicht auftreten (vgl. Kraatz/Zajac 1996; Türk 1997, S. 144). Vor dem Hintergrund dieser begrifflichen Unschärfen verwundert es nicht, dass zentrale Konstrukte der neoinstitutionalistischen Theorie bislang empirisch nicht überprüft wurden (vgl. z. B. mit Blick auf organisationale Felder Walgenbach 2002, S. 173).

Ein weiterer Kritikpunkt am soziologischen Neoinstitutionalismus wurde in der Vergangenheit darin gesehen, dass der **Wandel und das Entstehen von Institutionen nicht hinreichend erklärt** werden (können) (vgl. z. B. Whitley 1997, S. 290; Walgenbach 2006a, S. 393-394; Koch/Süß 2008). „Die institutionellen Regeln der Gesellschaft fallen quasi vom Himmel“ (Scherm/Pietsch 2007, S. 76), wodurch offen bleibt, wie sich Institutionalisierungsprozesse vollziehen (vgl. auch Dacin 1997, S. 822). Aus diesem Grund sind auf Basis der klassischen neoinstitutionalistischen Quellen von Meyer/Rowan (vgl. 1977), DiMaggio/Powell (vgl. 1983) und Zucker (vgl. 1977) keine Aussagen über „die Ursprünge, die Reproduktion und die Erosion von institutionellen Praktiken und organisationalen Formen“ möglich (Türk 1997, S. 140), sondern es erfolgt immer nur eine Erklärung der Verbreitung bereits erkennbarer und etablierter Strukturen (vgl. DiMaggio 1988, S. 13). Dem Neoinstitutionalismus klassischer Prägung wird daher abgesprochen, eine vollständige Theorie von Institutionen zu bilden.

In der Vergangenheit wurde dem soziologischen Neoinstitutionalismus zudem vielfach vorgeworfen, dass er auf einem „**übersozialisierten**“ **Akteursverständnis** ba-

sieren würde (vgl. z. B. DiMaggio 1988; Hirsch/Lounsbury 1997, S. 415; Tolbert/Zucker 1999, S. 170). Organisationen sowie Individuen werden darin als passive Akteure angesehen, die legitimierte Strukturen und Handlungen übernehmen (müssen) (vgl. Oliver 1991, S. 149-150; Müller-Jentsch 2002, S. 204). Eine weitgehende Ausblendung von individuellen und kollektiven Interessen, intentionalen und strategischen Handlungen sowie von Macht ist die Folge dieses Akteursverständnisses. Um diesen „Umweltdeterminismus“ (Wolf 2003, S. 411) zu entschärfen, wird eine stärkere politische Perspektive im Neoinstitutionalismus als wünschenswert erachtet (vgl. Türk 1997, S. 139; Walgenbach 2002, S. 182-185; Walgenbach 2006a, S. 391). Da die Organisationsmitglieder außerdem ursprünglich nicht als interne Umwelt der Organisation betrachtet wurden, blieben ihre Ressourcen für und Erwartungshaltungen an die Organisation unberücksichtigt (vgl. auch Mayrhofer 1998, S. 291). Führende Neoinstitutionalisten sind diesen Kritikpunkten frühzeitig begegnet und haben seit Ende der 1980er Jahre Anstrengungen unternommen, akteursbezogene Handlungen sowie Macht, Interessen und Ressourcen von Akteuren stärker einzubeziehen. Die wichtigsten Erweiterungen in diese Richtung sind die Arbeiten Olivers (vgl. 1991; auch 2.2.5.1) zu strategischem Handeln von Akteuren und DiMaggios (vgl. 1988; auch 2.2.5.2) zu machtvollen Institutional Entrepreneurs. Walgenbach weist aber zu Recht darauf hin, dass trotz dieser Erweiterungen nach wie vor nicht vollkommen frei und rational agierende Akteure unterstellt werden dürfen, sondern von weitreichend institutionell bestimmten Interessen, Strategien und Machtpotenzialen der Akteure ausgegangen werden muss (vgl. 2002, S. 165). Die Grenzen ihrer freien und rationalen Handlungen resultieren letztlich aus Institutionen, die Scott beschreibt als „wider, preexisting cultural systems: symbolic frameworks, perceived to be both objective and external, that provide orientation and guidance“ (1995, S. 41; auch 2.2.1.3).

2.2.5 Weiterentwicklungen des soziologischen Neoinstitutionalismus

2.2.5.1 Strategien zum Umgang mit institutionalisierten Erwartungen

In den ursprünglichen Veröffentlichungen zur makroinstitutionalistischen Theorie werden Reaktionsmöglichkeiten, die sich den mit institutionalisierten Erwartungen konfrontierten Organisationen bieten, abgesehen vom Entkopplungsmechanismus (vgl. 2.2.2.3) kaum thematisiert. Daher erscheinen Organisationen als Akteure sehr passiv, was immer wieder ein Ansatzpunkt für Kritik am Makroinstitutionalismus war (Kritikpunkt des „übersozialisierten“ Verhaltens; vgl. 2.2.4). Der Übernahmeprozess von Institutionen ist vor diesem Hintergrund ein rein passiver Automatismus im Sinne einer Routine (vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 14-19), in dem die Eigeninteressen von (organisationalen) Akteuren keine Rolle spielen, da sie als gesellschaftlich institutionalisiert gelten (vgl. DiMaggio 1988, S. 1, 8-9). Diese Kritik weist auf ein grundsätzliches Problem der neoinstitutionalistischen Theorie hin, das in der Ausblendung von Interessen, strategischen Handlungen und Macht besteht (vgl. z. B. Türk 1997, S. 139; Walgenbach 2002, S. 182).

Allerdings gibt es in der Literatur eine pragmatische Form des Umgangs mit diesem Problem. Oliver zeigt auf der Grundlage ihrer Kritik, dass das neoinstitutionalistische

Menschenbild insgesamt beschränkt ist und zu passiv ausfällt, **fünf strategische Handlungsoptionen** mit jeweils drei unterschiedlichen (aktiven oder passiven) Taktiken auf, die Reaktionsmöglichkeiten auf institutionalisierte Umwelterwartungen darstellen (vgl. 1991, S. 151-159). Dabei handelt es sich um (1) das Erdulden institutionalisierter Erwartungen (unhinterfragte Übernahme der institutionalisierten Elemente und Verfahren), (2) die Suche nach einem Kompromiss zwischen institutionalisierten Erwartungen und organisationsinternen Notwendigkeiten, (3) das Vermeiden der Befolgung von Umwelanforderungen (Entkopplung inkonsistenter Anforderungen und Aufbau von Legimitationsfassaden), (4) den bewussten Widerstand gegen institutionalisierte Erwartungen und (5) die Manipulation von Institutionen mit dem Ziel ihrer aktiven Steuerung durch die Organisation, um mit organisationalen Zielen konsistente institutionalisierte Erwartungen zu schaffen (vgl. Abb. 2.6).

Strategien	Taktiken	Beispiele für die Taktiken
1. Erdulden	a. Gewöhnen b. Imitieren c. Befolgen	als gesichert geltende Normen (unbewusst) befolgen institutionalisierte Modelle nachahmen Regeln (bewusst) befolgen und Normen akzeptieren
2. Kompromiss	a. Ausgleichen b. Befriedigen c. Verhandeln	Erwartungen unterschiedlicher Akteure ausgleichen Besänftigen und Entgegenkommen institutionalisierter Elemente mit den institutionellen Interessengruppen verhandeln
3. Vermeiden	a. Verbergen b. Puffern c. Fliehen	Nichtkonformität verstecken Anknüpfung zur institutionellen Umwelt lockern Ziele, Aktivitäten oder Standort ändern
4. Trotzen	a. Zurückweisen b. Herausfordern c. Angreifen	explizite Normen und Werte bewusst ignorieren gegen Regeln und Anforderungen ankämpfen Quellen institutionalisierter Zwänge angreifen
5. Manipulieren	a. Kooptieren b. Beeinflussen c. Steuern	einflussreiche Akteure einbinden und schwächen Werte und Bewertungskriterien verändern institutionelle Akteure und Prozesse beherrschen

Abb. 2.6: *Strategische Reaktionen auf institutionelle Erwartungen (in Anlehnung an Oliver 1991, S. 152)*

Während die Strategien des Erduldens, des Kompromisses und des Vermeidens die institutionalisierten Erwartungen letztlich nicht in Frage stellen und damit der makro-institutionalistischen Logik der Anpassung folgen, sind insbesondere die Verhaltensweisen des Trotzens und des Manipulierens institutionalisierter Erwartungen als echte Weiterentwicklungen des Neoinstitutionalismus zu betrachten. Sie unterstellen **aktive Handlungen der Akteure** und führen letztlich zu einem mehr oder weniger starken Widerstand gegen institutionalisierte Erwartungen. Dieser ist umso wahrscheinlicher, (1) je weniger Legitimität durch eine Anpassung an institutionelle Erwartungen erreicht werden kann, (2) je mehr relevante Umweltsegmente bestehen, (3) je weniger eine Organisation von den Umwelten abhängig ist, die auf sie Druck ausüben, (4) je

weniger die institutionellen Normen mit den organisationalen Zielen übereinstimmen, (5) je mehr der institutionelle Druck der Umwelten die Ermessensspielräume einer Organisation einschränkt, (6) je weniger rechtlicher Zwang von den institutionellen Normen und Anforderungen ausgeht, (7) je geringer das Ausmaß ist, in dem sich die institutionellen Normen, Werte und Praktiken freiwillig verbreiten, (8) je geringer die Unsicherheit in der Organisationsumwelt ist und (9) je weniger Verbindungen zwischen den institutionellen Umweltsegmenten bestehen (vgl. Oliver 1991, S. 159-175).

Die skizzierten Strategien lassen sich als Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen vereinzelt empirisch beobachten (vgl. Walgenbach 2006a, S. 392). Inwieweit sie realisiert werden (können), hängt dabei von dem Institutionalierungsgrad der Erwartungen, dem Grad der Legitimität, der durch die Adoption der institutionalisierten Regeln und Erwartungen zu gewinnen ist, den organisationalen Interessen und schließlich der Macht einer Organisation ab (vgl. Walgenbach 2006a, S. 392-393).

2.2.5.2 Akteursperspektive: Der Institutional Entrepreneur

Die „klassische“ makro- und mikroinstitutionalistische Argumentation bezieht die Interessen und die Macht von Akteuren nicht ein. Der soziologische Neoinstitutionalismus sieht sich daher dem Vorwurf ausgesetzt, er beachte aktive und intentionale Handlungen von Akteuren in zu geringem Maße, da ihr Verhalten als institutionell bestimmt angesehen wird (Kritikpunkt des „übersozialisierten“ Verhaltens; vgl. 2.2.4). Allerdings lassen sich Prozesse der Institutionalisierung ohne die Berücksichtigung der Interessen von Akteuren und die Bezugnahme auf ihre Macht(potenziale) nicht umfassend und realistisch abbilden und erklären (vgl. DiMaggio 1988, S. 3), woraus die Notwendigkeit zur Erweiterung der Theorie abgeleitet wird (vgl. Powell 1991, S. 190-191). Dem versuchen die Protagonisten der neoinstitutionalistischen Theorie zu entsprechen (vgl. DiMaggio 1988; Scott 2001; auch Powell 1991; Lawrence/Suddaby 2006). DiMaggio knüpft dabei an die Grundidee des Mikroinstitutionalismus an und untersucht, wie und warum bestimmte Akteure Institutionen hervorbringen und verbreiten bzw. bestehende Institutionen verändern (vgl. 1988). Der Neoinstitutionalismus erfährt dadurch eine Erweiterung um Interessen und beabsichtigte Handlungen von individuellen und/oder organisationalen Akteuren. Jedoch wird dabei sein Argumentationsgerüst nicht verlassen. Vielmehr wird argumentiert, dass sich Interessen, Strategien und Macht(potenziale) von individuellen und organisationalen Akteuren nicht völlig frei herausbilden, sondern weitgehend durch institutionelle Umwelten bestimmt sind (vgl. Scott 1995, S. 41; Walgenbach 2002, S. 165).

Vor diesem Hintergrund wird der so genannte „**Institutional Entrepreneur**“ entwickelt. Darunter versteht DiMaggio (organisationale oder individuelle) Akteure, die ein spezifisches Interesse an der Veränderung institutioneller Strukturen haben und Neuerungen hervorbringen bzw. Änderungen auslösen (vgl. 1988, S. 14; auch Garud/Hardy/Maguire 2007, S. 961; Scott 2008). Sie nehmen eine Vorreiterstellung in Institutionalisierungsprozessen ein und spielen eine „pivotal role in creating or changing institutions“ (Levy/Scully 2007, S. 971). Der Versuch, eigene Interessen zu realisieren, basiert auf der Macht der Institutional Entrepreneurs. Da es denkbar ist, dass

im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen mehrere Institutional Entrepreneurs möglicherweise gegenteilige Interessen besitzen, kann Institutionalisierung (auch) als (mikro-)politischer Prozess verstanden werden, in dem Akteure von anderen Akteuren, von deren Ressourcen oder von deren Unterstützung abhängig sind (vgl. z. B. DiMaggio/Powell 1983, S. 157; Friedland/Alford 1991; Powell 1991, S. 191-194 ; Levy/Scully 2007, S. 975-976; ausführlicher 3.4). Akteure, Interessen, Macht und letztlich auch unternehmerisches Handeln („Entrepreneurship“) werden auf diesem Wege in den soziologischen Neoinstitutionalismus integriert, so dass die Theorie handlungstheoretische Komponenten aufweist (vgl. Tolbert/Zucker 1996; Türk 1997, S. 139; auch 3.1).

Jedoch ist es in der Regel nicht einfach, Institutionalisierungsprozesse zu beeinflussen. Vielmehr sind dazu Veränderungen institutionalisierter Strukturen erforderlich, wofür diese Strukturen aufgebrochen werden müssen. Dies verursacht auf Seiten der Akteure **Aufwand**, der deutlich höher ist als der Aufwand, der entsteht, um sich an bestehende Strukturen anzupassen und diese dadurch aufrecht zu erhalten (vgl. Tolbert/Zucker 1996, S. 174). Vor diesem Hintergrund müssen Institutional Entrepreneurs neben der Macht und der Motivation zur Veränderung bestehender Institutionen über entsprechende Ressourcen verfügen, wenn sie innerhalb einer Organisation in einem Institutionalisierungsprozess ihre Interessen realisieren wollen (vgl. DiMaggio 1988, S. 14). Auch außerhalb einer Organisation erzeugt die Beeinflussung von Institutionalisierungsprozessen Aufwand. Dieser resultiert daraus, dass in einem organisationalen Feld „Institutionalisierungsarbeit“ erforderlich ist, um eine Neuerung oder Veränderung durchzusetzen. Der Erfolg eines Institutionalisierungsprozesses hängt dabei maßgeblich davon ab, inwieweit eine Innovation bzw. Modifikation mit den Erwartungen und Anforderungen, die in einem organisationalen Feld herrschen, kompatibel ist bzw. inwieweit der organisationalen Umwelt eine solche Kompatibilität suggeriert werden kann. Durch erfolgreiche Institutionalisierungsaktivitäten der Institutional Entrepreneurs erfährt ein organisationales Feld eine weitere Ausdifferenzierung (vgl. DiMaggio 1988, S. 14).

Allerdings steht dem Aufwand, der im Rahmen der Kreierung neuer Institutionen entsteht, auch ein **Nutzen** gegenüber, der differenziert zu betrachten ist: „Technischer“ Nutzen ergibt sich vor allem für frühe Anwender einer veränderten oder neuen institutionalisierten Praxis, wenn diese die (technische) Effizienz der Arbeitsprozesse oder Austauschbeziehungen verbessert und damit auch eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit einer Organisation einhergeht (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 148). „Politischer“ Nutzen kann daraus resultieren, dass mit der Neuerung eigene Interessen durchgesetzt werden, womit eine Ausweitung der Machtposition in einem organisationalen Feld oder innerhalb einer Organisation verbunden sein kann. „Legitimatorischer“ Nutzen entsteht vor allem für spätere Anwender einer Neuerung, wenn eine Innovation im Laufe der Zeit an Legitimität gewinnt und sich zu einem institutionalisierten Element entwickelt (hat). Spätere Anwender übernehmen dann die Neuerung,

weil damit eine Legitimitätszuschreibung seitens der organisationalen Umwelt einhergeht.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Institutional Entrepreneur die Institutionalisierung einer Neuerung und somit seine Interessen durchsetzen kann, hängt nicht zuletzt von der **Unterstützung** ab, die er seitens anderer Akteure erhält. Dabei kann es sich zum einen um andere Institutional Entrepreneurs mit gleichgerichteten Interessen handeln. Zum anderen verschaffen unterstützende Akteure Innovationen Legitimität, indem sie der Neuerung Glaubwürdigkeit verleihen und somit zu ihrer allgemeinen Akzeptanz beitragen (vgl. DiMaggio 1988, S. 15). Unterstützung erfahren Institutional Entrepreneurs im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen daher insbesondere von organisierten Akteuren, denen hohe Legitimität und hohes Prestige zugeschrieben werden (vgl. Zucker 1987, S. 446-447). Sie sind in der Lage, die Verbreitung von Neuerungen auf Grundlage ihrer Legitimation voranzutreiben (vgl. Walgenbach 2002, S. 180-181). Scott bezeichnet diese Akteure als „Professionelle“, worunter er insbesondere Wissenschaftler, Unternehmensberater, Berufsverbände und soziale Bewegungen bzw. Interessenvertretungen subsumiert (vgl. 2001, S. 129; auch Peters 2008, S. 132-133; Scott 2008). Für Institutional Entrepreneurs besteht vor diesem Hintergrund eine zentrale Aufgabe im Rahmen eines Institutionalisierungsprozesses darin, Unterstützung zu „organisieren“, um eigene Ziele und Interessen durchzusetzen. Die unterstützenden Akteure verfolgen dabei die Zielsetzung, durch den Erfolg einer Institutionalisierung die eigene Legitimität (weiter) zu steigern. Sie erlangen dadurch zunehmend Unabhängigkeit von zentralen Akteuren ihres organisationalen Feldes und können in folgenden Institutionalisierungsprozessen ggf. selbst als Institutional Entrepreneur agieren.

Die skizzierten Überlegungen DiMaggios zu Institutional Entrepreneurs konzentrieren sich auf eine nähere Betrachtung der Interessen, Ressourcen und Macht von Akteuren, die Institutionalisierungsprozesse maßgeblich beeinflussen, um auf diesem Wege (auch) persönliche Interessen und Ziele (besser) realisieren zu können. Institutionalisierung ist in diesem Verständnis ein (mikro-)politischer Prozess, dessen Verlauf (auch) von den Interessen und der jeweiligen Macht der Institutional Entrepreneurs sowie anderer beteiligter Akteure (z. B. unterstützende Akteure, Akteure mit gegensätzlichen Interessen) abhängt, die den Institutionalisierungsprozess vorantreiben, ihm aber auch entgegenwirken können (vgl. Scott 2008, S. 220-221). Die Akteure handeln dabei – geprägt von ihrem institutionellen Umfeld – strategisch und intentional. Diese Überlegungen erweisen sich als anknüpfungsfähig an die Grundidee der von Oliver entwickelten Strategien zum Umgang mit institutionalisierten Erwartungen (vgl. 1991; auch 2.2.5.1). Allerdings ist diese Verbindung bislang nicht systematisch ausgearbeitet worden.

2.2.5.3 Institutioneller Wandel und Prozesse der Institutionalisierung in Organisationen

Lange Zeit stand die Erklärung des institutionellen Wandels nicht im Zentrum des Forschungsinteresses der neoinstitutionalistischen Theorie (Kritikpunkt „fehlende

Erklärung des Entstehens und des Wandels von Institutionen“; vgl. 2.2.4). Jedoch nimmt insbesondere in Weiterentwicklungen, die auf der mikroinstitutionalistischen Forschungsrichtung aufbauen, die Frage, wie Institutionalisierungsprozesse verlaufen, mittlerweile eine zentrale Rolle ein. Dabei geht es vorrangig darum zu erklären, wie sich Institutionalisierungsobjekte (z. B. Strukturen oder Handlungen) verbreiten und auf welchem Wege sie letztlich zu Institutionen werden. In der Literatur finden sich zwei Argumentationslinien in dieser Frage (vgl. Walgenbach 2002, S. 176-177; Walgenbach 2006a, S. 397-400):

- Beschaffenheit der institutionellen Struktur
- Organisationale Faktoren

Die erste Argumentationslinie sieht in der **Beschaffenheit der institutionellen Struktur** den zentralen Einflussfaktor auf die Möglichkeit der Entstehung, der Verbreitung und des Wandels von Institutionen. Eine Argumentationsrichtung zielt dabei auf Unterschiede zwischen organisationalen Feldern (vgl. Greenwood/Hinings 1996). Demnach ist die Möglichkeit des Wandels maßgeblich geprägt von dem Ausmaß, in dem ein organisationales Feld von anderen Feldern separiert ist. In Feldern, die in hohem Ausmaß abgeschirmt sind, ist grundlegender Wandel relativ selten; falls er erfolgt, ist er jedoch eher revolutionärer Art. Demgegenüber treten Prozesse des Wandels häufiger in Feldern auf, die weniger abgeschirmt und damit offen für institutionalisierte Elemente aus anderen Feldern sind. Eine andere Argumentationsrichtung geht auf Wandel innerhalb eines organisationalen Feldes ein und identifiziert drei mögliche Ursachen des Wandels (vgl. Clemens/Cook 1999): Erstens ist die Wandlungsfähigkeit institutionalisierter Regeln und Handlungen unterschiedlich. Es gibt Institutionen, die befolgt und damit reproduziert werden müssen, während andere Institutionen nur die Grenzen von Handlungen bestimmen (vgl. 2.2.1.3). Am offensten für Wandel sind „Kann-Regeln“, deren Befolgung freiwillig ist und die daher Raum für Innovation lassen. Zweitens können Institutionen Widersprüche oder gegenteilige Meinungen hervorrufen, wodurch die Wahrscheinlichkeit ihrer Erhaltung sinkt. Walgenbach nennt als Beispiel die Institutionalisierung der Shareholder-Value-Orientierung, die die Nicht-Shareholder (Stakeholder) auf den Plan ruft (vgl. 2002, S. 177). Diese versuchen, die Institutionalisierung einer Shareholder-Value-Orientierung zu verhindern. Drittens können innerhalb eines Handlungskontexts mehrere institutionalisierte Regeln relevant sein. Durch die damit verbundene Vielschichtigkeit institutionalisierter Regeln und Handlungen nimmt die Wahrscheinlichkeit institutionellen Wandels zu.

Die zweite Argumentationslinie geht davon aus, dass institutioneller Wandel in einem organisationalen Feld Unterschiede zwischen den in diesem Feld agierenden Organisationen voraussetzt (vgl. Kondra/Hinings 1998). Solche **organisationalen Faktoren** können beispielsweise hinsichtlich der verwendeten Managementkonzepte und -instrumente bestehen. Weicht eine Organisation innerhalb eines organisationalen Feldes von den institutionalisierten Erwartungen ab und erzielt sie (scheinbar) besse-

re Ergebnisse als andere Organisationen dieses Feldes, sind die Organisationen, die den institutionalisierten Erwartungen bislang entsprochen haben, gezwungen, zu reagieren. Kopieren sie infolgedessen die erfolgreiche Organisation, hat das zur Folge, dass neue Regeln (z. B. Managementkonzepte und -instrumente) zur Norm werden, wodurch institutioneller Wandel gefördert wird.

Die **Konzeptualisierung von Institutionalisierungsprozessen** wurde maßgeblich durch Tolbert/Zucker (vgl. 1999) vorangetrieben. In mikroinstitutionalistischer Tradition stehend gehen sie davon aus, dass Organisationen selbst die Quellen und Triebfedern für Prozesse der Institutionalisierung sind. Unter Bezugnahme auf Berger/Luckmann (vgl. 1966) fassen sie Institutionalisierungsprozesse (analytisch) als schrittweisen Prozess auf, in dem sich idealtypisch die drei Phasen der Habitualisierung, Objektivation und Sedimentation unterscheiden lassen (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 175-178). Diese Phasen sind durch unterschiedliche Institutionalisierungsgrade des jeweiligen Institutionalisierungsobjekts gekennzeichnet. Institutionalisierungsobjekte sind in der ersten und zweiten Phase offener für Modifikationen und ihre Institutionalisierung unterliegt einem relativ hohen Risiko des Scheiterns. Erst zum Ende eines Institutionalisierungsprozesses wird eine vollständige Institutionalisierung des Institutionalisierungsobjekts erreicht, die auch darin deutlich wird, dass die Zahl und Heterogenität seiner Anwender zunimmt, während die Varianz der Implementation des Objekts zurückgeht (vgl. zusammenfassend Abb. 2.7).

Dimension	vorinstitutionelle Phase	semiinstitutionelle Phase	institutionelle Phase
Prozesse	Habitualisierung	Objektivation	Sedimentation
Charakteristika der Adopter	homogen	homogen	heterogen
Impuls der Diffusion	Imitation	Imitation/normativ	normativ
Theorizing-Aktivität	keine	hoch	gering
Varianz der Implementation	hoch	mittel	gering
Gefahr des Scheiterns	hoch	mittel	gering

Abb. 2.7: *Stadien der Institutionalisierung (in Anlehnung an Tolbert/Zucker 1999, S. 185)*

Die erste (vorinstitutionelle) Phase des Institutionalisierungsprozesses wird als **Habitualisierung** (auch: Externalisierung) bezeichnet. Ihr Ausgangspunkt liegt darin, dass Veränderungen in einem organisationalen Feld innovative Problemlösungen oder neue Konzepte erfordern (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 176). Dafür sind endogene und exogene Ursachen denkbar (vgl. Quack 2006, S. 180-181): Endogene Ursachen stellen auf Prozesse innerhalb einer Organisation ab, die Veränderungen auslösen, beispielsweise widersprüchliche, dynamische Anforderungen oder gewandelte Interessen und Machtkonstellationen. Exogene Ursachen können z. B. in technologischen Veränderungen, Gesetzesänderungen, neuen Marktkonstellationen oder veränderten gesellschaftlichen Werten liegen. Infolge der Veränderungen entstehen innerhalb eines organisationalen Feldes eine Nachfrage und ein Angebot an neuen Problemlösungsmustern, z. B. in Form neuer Managementkonzepte (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 201). Die Nachfrage geht dabei von solchen Organisationen aus, die mit intern oder extern ausgelösten Problemen konfrontiert sind, aus denen Handlungs-

druck resultiert, dem existierende Konzepte jedoch nicht (mehr) entsprechen können (vgl. Suchman 1995b). Somit ist die Habitualisierung einer Problemlösung durchaus auch vor dem Hintergrund einer ökonomischen Rationalität sinnvoll (vgl. Berger/Luckmann 1984, S. 56). Durch die „Krise des Alten“ gewinnt „das Neue“ erst an Relevanz (Ortmann 1995, S. 335). Das Angebot an „Neuem“ wird von professionellen Akteuren geschaffen, die wichtige institutionalisierte Positionen besetzen, wodurch es ihnen möglich ist, neue Problemlösungsmuster zu entwerfen und durchzusetzen (z. B. Wissenschaftler, Berater, Berufsverbände; vgl. Walgenbach 2002, S. 180-181). Die Anzahl der Akteure, die ein neuartiges Konzept implementieren (Adopter), ist in dieser Phase noch begrenzt auf Organisationen, die vergleichbare Rahmenbedingungen und Probleme aufweisen (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 182). In diesem homogenen Kreis kommt es zu einer Imitation von neuartigen Problemlösungsmustern, z. B. Managementkonzepten. Dies geschieht auf der Basis gemeinsamer Organisationscharakteristika oder Problemlagen. Die Varianz der implementierten Objekte und die Gefahr des Scheiterns ihrer Implementation sind dabei noch vergleichsweise hoch, da normative Gestaltungshinweise und Vorbilder weitgehend fehlen.

Die zweite (semiinstitutionelle) Phase wird als **Objektivation** bezeichnet. Hier erfolgen Bemühungen, eine vom subjektiven Empfinden losgelöste, objektivierbare Wahrnehmung bestimmter Problemlösungsmuster durchzusetzen sowie (aktiv) einen sozial geteilten Konsens über ihre Notwendigkeit und (scheinbare) Qualität zu entwickeln. Das gilt insbesondere, wenn den Problemlösungsmustern Legitimität zugeschrieben wird. Sie werden dann als objektive Wirklichkeiten erlebt und nicht mehr ernsthaft in Frage gestellt. Infolgedessen werden neue Problemlösungsmuster über einen begrenzten Kontext hinaus akzeptiert und von weiteren, vergleichsweise homogenen Akteuren adoptiert. Im Rahmen der Objektivationsphase spielen zwei interdependente Mechanismen eine zentrale Rolle (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 176): Erstens kommt es zu einem so genannten „Interorganizational Monitoring“, bei dem Informationen über andere Organisationen und deren Problemlösungen gesammelt werden. Dabei erfolgt auch eine Abwägung von Nutzen und Kosten des Institutionalierungsobjekts und damit seine ökonomische Betrachtung (vgl. Subramony 2006, S. 196-199). Durch das gesamthafte Abwägen der Chancen und Risiken seiner Übernahme soll innerhalb einer Organisation letztlich ein Konsens zum Umgang mit dem Institutionalierungsobjekt gefunden werden (vgl. Walgenbach 2002, S. 178). Zweitens verfolgen Institutional Entrepreneurs in dieser Phase – im Gegensatz zur Habitualisierung – „Theorizing-Aktivitäten“, durch die das Problem und mögliche Problemlösungen definiert werden (vgl. Lawrence/Suddaby 2006, S. 226). Theorizing-Aktivitäten können als eine Strategie der Sinngebung verstanden werden (vgl. Strang/Meyer 1993, S. 492), in deren Rahmen auf Basis einer logischen Argumentation oder in Form von empirischen Erfolgsbeispielen Erklärungen für die Notwendigkeit der Übernahme eines spezifischen Problemlösungsmusters gegeben werden. Wird infolge dieser Aktivitäten einem Institutionalierungsobjekt das Potenzial zur Lösung bestimmter, in der Habitualisierungsphase aufgetretener Probleme zugeschrieben, kommt es zu seiner Diffusion innerhalb eines organisationalen Feldes. Es ist dann „semiinstitutionali-

siert“; eine vergängliche Mode kann aber noch nicht ausgeschlossen werden (vgl. Walgenbach 2002, S. 179). Die Unterschiede im Rahmen der Implementation des Institutionalierungsobjekts sowie die Gefahr des Scheiterns seiner Implementation gehen gegenüber der ersten Phase zurück, da nun neben einer Imitation zunehmend normative Impulse seine Diffusion fördern.

Die dritte (institutionelle) Phase eines Institutionalierungsprozesses wird als **Sedimentation** bezeichnet (Sedimentation: Ablagerung an anderen Stellen). In dieser Phase wird eine „full institutionalization“ erreicht (Tolbert/Zucker 1999, S. 184). Das Institutionalierungsobjekt gilt als objektiv, natürlich und selbstverständlich, es wird allgemein als hilfreich zur Lösung bestimmter Probleme angesehen und nicht mehr hinterfragt („taken-for-granted“). Daher verbreitet es sich auf normativer Grundlage (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 184-185), wodurch es gar nicht mehr zum Gegenstand von Entscheidungen wird (vgl. Powell 1991, S. 191-194); infolgedessen spielen auch Aktivitäten des Theorizing und Interorganizational Monitoring nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Sedimentationsphase weist zwei Charakteristika auf: Erstens werden innovative Problemlösungen von nahezu allen Organisationen adoptiert, die im Rahmen der Objektivierung als potenzielle Anwender der Problemlösung identifiziert werden konnten. Darunter sind auch heterogene Organisationen aus verschiedenen organisationalen Feldern. Infolgedessen setzt im Zeitablauf die eigentliche boomartige Verbreitung eines Institutionalierungsobjekts bei frühen und späte(re)n Adoptern ein (vgl. Lieberman/Asaba 2006, S. 372), die durch die im soziologischen Neoinstitutionalismus beschriebenen Isomorphismusmechanismen erklärt werden kann (vgl. auch 2.2.2.2). Zweitens ist „Sedimentation durch Kontinuität gekennzeichnet“ (Walgenbach 2002, S. 179): Ein institutionalisiertes Problemlösungsmuster wird dauerhaft in ähnlicher Form über mehrere Generationen von Organisationsmitgliedern hinweg genutzt, wodurch es seinen Ursprung überdauert, endgültig zu einer Institution wird und sich von einer Mode unterscheidet. In der Form seiner Anwendung bestehen nur kleinere Unterschiede und die Gefahr, dass die Implementation noch scheitert, ist äußerst gering (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 185).

Das skizzierte Phasenschema gibt der Analyse von Institutionalierungsprozessen ein theoretisches Fundament und liefert einen Ansatzpunkt zur Überwindung der Kritik an der neoinstitutionalistischen Theorie, ihr gelänge es nicht, Prozesse der Institutionalisierung zu erklären (vgl. z. B. DiMaggio 1988; Meyer 2004, S. 54). Deutlich wird dabei zum einen, dass Organisationen selbst Institutionen darstellen, weshalb es ihnen bzw. den in ihnen agierenden Akteuren überhaupt möglich ist, Prozesse der Institutionalisierung anzustoßen und maßgeblich zu beeinflussen. Zum anderen zeigt sich, dass Organisationen in einem hochinstitutionalisierten Umfeld agieren, das historisch gewachsen ist und den Rahmen für Institutionalisierungsprozesse bildet (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 225). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass neue Institutionen nicht losgelöst von bisherigen institutionalisierten Elementen entstehen (können) (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 228). Vielmehr knüpfen sie (teilweise) an existierende Institutionen an, indem sie diese erweitern, modifizieren

oder auch deinstitutionalisieren. Der idealtypische Verlauf und die Schritte eines Institutionalierungsprozesses sind in Abbildung 2.8 zusammengefasst.

Phase	Habitualisierung	Objektivierung	Sedimentation
Status	vorinstitutionell	semiinstitutionell	institutionell
Inhalte bzw. Schritte der Phasen	(1) Ursachen für Veränderungen • endogen • exogen ↓ (2) Institutionalisierte Regeln und Konzepte stoßen an Grenzen. ↓ (3) Nachfrage nach und Angebot an neuen Problemlösungen ↓ (4) Neue Lösungen werden von einigen ähnlichen Adoptern aufgegriffen.	(5) Objektivierte Wahrnehmung von neuen Problemlösungsmustern ↓ (6) Argumente zur Legitimierung ↓ ↓ (6a) interorganizational (6b) Theorizing durch Institutional Entrepreneurs Monitoring ↓ ┌──────────────────────────────────┐ (7) Diffusion innerhalb eines organisationalen Feldes	(8) Das Problemlösungsmuster wird allgemein nicht mehr hinterfragt („taken-for-granted“). ↓ (9) Nahezu alle Organisationen adoptieren das Problemlösungsmuster. ↓ (10) Das Problemlösungsmuster wird dauerhaft genutzt (wird zu einer Institution).

Abb. 2.8: Idealtypischer Verlauf eines Institutionalierungsprozesses

Prozesse der **Deinstitutionalisierung**, denen Institutionalierungsprozesse neuer Objekte folgen können, nicht aber zwangsläufig müssen, erklären Tolbert/Zucker mit weitreichenden Veränderungen in der Umwelt von Organisationen (vgl. 1999; auch Scott 2001, S. 182). Kommt es beispielsweise zu radikalen marktlichen oder technologischen Änderungen, entstehen Situationen, in denen Akteure, die institutionalisierte Strukturen verändern oder abschaffen wollen, dies (im Rahmen der Habitualisierungsphase) offen zum Ausdruck bringen und günstige Bedingungen für eine Deinstitutionalisierung alter Elemente vorfinden. Die Deinstitutionalisierung ist erreicht, wenn eine ehemals institutionalisierte Struktur keine Anwendung mehr findet, unabhängig davon, ob an ihre Stelle eine neue Struktur tritt oder nicht (vgl. Walgenbach 2002, S. 179; Quack 2006, S. 176-178).

2.2.6 Zum Verhältnis von Makro- und Mikroinstitutionalismus

Am soziologischen Neoinstitutionalismus wird das ungeklärte **Verhältnis zwischen der makroinstitutionalistischen und der mikroinstitutionalistischen Forschungsrichtung** kritisiert (vgl. auch 2.2.4). Eine Verbindung der makro- und der mikroinstitutionalistischen Forschung wurde bislang nicht systematisch vorgenommen (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 232), sondern es können lediglich „little attempts to bridge the two levels“ (Davis/Greve 1997, S. 34) konstatiert werden. Dieser Befund verwundert. Zwar ist es durchaus legitim, aus Gründen der notwendigen Fokussierung konzeptionelle Überlegungen und empirische Studien auf die eine oder die an-

dere Richtung zu konzentrieren. Da aber aus beiden Perspektiven letztlich derselbe Institutionalisierungsprozess betrachtet wird, „besteht die zentrale Herausforderung zweifellos darin, Mikro- und Makro-Perspektive zu verbinden“ (Meyer 2004, S. 113). Dass dies „nicht problemlos“ (Scherer/Pietsch 2007, S. 75), aber doch möglich ist, wird in der Literatur damit begründet, dass beide Richtungen dieselben theoretischen Wurzeln aufweisen sowie auf denselben begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen aufbauen (vgl. 2.2.1). Außerdem haben sie in der Erklärung des Entstehens und der Gestaltung von Strukturen sowie Handlungen in Organisationen das gleiche Erkenntnisinteresse (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 231).

Eine **Verbindung der beiden Richtungen** oder zumindest die Untersuchung des gleichen Institutionalisierungsprozesses aus beiden Perspektiven würde vermutlich einen größeren und differenzierteren Erkenntnisfortschritt generieren als seine separierte Betrachtung aus der einen oder der anderen Perspektive (vgl. Süß 2007a, S. 174). Meyer deutet dies an, wenn sie darauf hinweist, dass die Beobachtung von Homogenität im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen stets eine Frage der Perspektive ist (vgl. 2004, S. 113-114): Strukturen, Konzepte und Instrumente, die aus der Ferne, das heißt makroinstitutionalistisch betrachtet, homogen wirken, können sich aus der Nähe, im Rahmen mikroinstitutionalistischer Forschung, als im Detail sehr unterschiedlich darstellen. Gleiches gilt für die Prozesse, die zu einer Institutionalisierung der betrachteten Objekte führen. Aus der Makroperspektive lassen sich darin spezifische Diffusionsmuster erkennen, die sich in aller Regel mit Isomorphismusmechanismen, dem Aufbau von Rationalitätsmythen oder Legitimationsfassaden sowie Entkopplungsprozessen erklären lassen. Betrachtet man diese Prozesse hingegen vor dem Hintergrund mikroinstitutionalistischer Annahmen, stellen sie das Ergebnis des Problemlösungsverhaltens oder des politischen Agierens von Akteuren innerhalb von Organisationen dar (vgl. Scott 1995, S. 143). Legitimationsfassaden oder Entkopplung können dann als Ergebnis der akteursbezogenen Aktivitäten zur Lösung eines Problems interpretiert werden (vgl. Tuschke 2005, S. 143-151). Da in Organisationen verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Zielen, Interessen und Machtpotenzialen handeln, ist die mikroinstitutionalistische Betrachtung intraorganisationaler Prozesse von zentraler Bedeutung für die Erklärung von Institutionalisierungsprozessen (vgl. Zucker 1991; Greenwood/Hinings 1996, S. 1047).

Institutionalisierungsprozesse haben somit gleichzeitig stets eine „micro-cultural-subjective-“ und eine „macro-structural-objective-“ Dimension (Hirsch 1986, S. 821); es handelt sich dabei um **zwei Dimensionen desselben Prozesses**. Hirsch nimmt allerdings an, dass „for institutionalization and legitimation to proceed, the micro side is the critical“ (1986, S. 821), da auf dieser Ebene Institutionalisierungsprozesse ihren Ursprung im Agieren unterschiedlicher Akteure haben. Die Ergebnisse verschiedener individueller Handlungen können dann aber durchaus auch aus der Makroperspektive beobachtet werden. Dass sich dabei in Institutionalisierungsprozessen typische Muster erkennen lassen, ist damit zu begründen, dass die Akteure nicht vollkommen frei in ihren Handlungen sind, sondern Einflüssen ihres institutionellen Umfelds unterlie-

gen. Eine Orientierung ihrer Handlungen an Institutionen sowie an individuellen oder korporativen Referenzakteuren führt daher in aller Regel zu einer Homogenisierung im Rahmen der Institutionalisierung (vgl. auch Meyer 2004, S. 125-126).

Das skizzierte Verhältnis zwischen Makro- und Mikroebene im soziologischen Neoinstitutionalismus lässt Parallelen zu Colemans „Foundation of Social Theory“ in der Soziologie erkennen (vgl. 1991, S. 1-29). Seine – dem methodologischen Individualismus verpflichtete – Erklärung gesellschaftlicher Strukturen als Makrophänomene setzt auf der Individualebene (Mikroebene) an. Coleman argumentiert, dass das Verhalten der Akteure einer Gesellschaft die gesellschaftlichen Strukturen hervorbringt. Dabei unterscheidet er Individuen und korporative Akteure (z. B. Unternehmen, Gewerkschaften, staatliche und internationale Organisationen). Korporative Akteure weisen dabei mehr Macht und Ressourcen auf als Individuen, weshalb sie gesellschaftliche Entwicklungen (Makroebene) stärker bestimmen können. Verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen erklärt Coleman unter Bezugnahme auf die Handlungen von Akteuren (Mikroebene), die sich – aggregiert betrachtet – wieder zu einem beobachtbaren Makrophänomen zusammensetzen (vgl. Coleman 1991, S. 10, 13). Die Überlegungen Colemans verdeutlichen, dass die Unterscheidung in Makro- und Mikroebene vor allem **analytischen Nutzen** aufweist (vgl. mit Blick auf den Neoinstitutionalismus ähnlich Meyer 2004, S. 93). Sie ist pragmatisch und strukturiert die Erforschung sozialer Phänomene. Allerdings darf dabei weder übersehen werden, dass sich beide Analyseebenen auf das gleiche Analyseobjekt beziehen (können) und somit lediglich unterschiedliche Forschungsperspektiven darstellen, noch dass zwischen beiden Ebenen Interdependenzen bestehen (vgl. Coleman 1991, S. 27).

Auch die Trennung in Makro- und Mikroinstitutionalismus im Rahmen des soziologischen Neoinstitutionalismus kann auf Grundlage dieser Argumentation als im Wesentlichen analytisch begründet aufgefasst werden. Erstrebenswert ist daher eine **konzeptionelle Verbindung der beiden Ebenen** oder zumindest eine Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen aus makro- und aus mikroinstitutionalistischer Perspektive, die die Interdependenzen zwischen den Analyseebenen berücksichtigt. In der Literatur zum soziologischen Neoinstitutionalismus finden sich einige Ansatzpunkte dafür, wobei auf die Wege fokussiert wird, auf denen Institutionalisierungsprozesse verlaufen: Danach erfolgt die Institutionalisierung von Objekten aufgrund von organisationsinternen Prozessen und/oder durch die freiwillige Imitation der legitimen Strukturen und Verhaltensweisen anderer, ähnlicher Organisationen (vgl. Zucker 1977; Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 229). Institutional Entrepreneurs nehmen dabei eine wichtige Rolle als Auslöser von Institutionalisierungsprozessen innerhalb von Organisationen ein (Mikroebene). Da sie auch außerhalb einer Organisation – insbesondere im Rahmen der Habitualisierung und Objektivation von Institutionalisierungsobjekten – Unterstützung für ihre Institutionalisierungsbestrebungen erzielen müssen (vgl. 2.2.5.2) und somit Probleme und/oder Problemlösungen zwangsläufig nach außen tragen, stellen sie außerdem ein Bindeglied zwischen Mikro- und Makro-

ebene dar. Das gilt auch für Imitationsprozesse, die zwar auf der Mikroebene akteursorientiert erfolgen, jedoch einerseits die Beobachtung anderer Organisationen und die Identifikation imitationswürdiger Strukturen und Verhaltensweisen sowie deren Reflexion vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Erwartungen und Legitimitätszuschreibungen voraussetzen und andererseits auf der Makroebene Konsequenzen nach sich ziehen, wenn die Imitation zu einer isomorphistischen Institutionalisierung von Strukturen und Verhaltensweisen führt. Lassen sich im Rahmen der Institutionalisierung Isomorphismusprozesse (Makroebene) feststellen, kann zu deren Erklärung auf Zuckers Überlegungen zurückgegriffen werden (Zucker 1977), wonach „cognitions and interactions of organizational members“ (Mikroebene) eine zentrale Ursache für Isomorphie sein können (vgl. Lant/Baum 1995, S. 16).

Eine zusammenfassende Betrachtung der Diskussion um Makro- und Mikroinstitutionalismus lässt es als geboten erscheinen, im Folgenden auf beide Richtungen Bezug zu nehmen, um eine umfassende Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten vornehmen zu können. Dadurch kann der einseitigen Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen aus der einen oder der anderen Forschungsrichtung entgegengewirkt werden. Die im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen zwischen Umwelt und Organisation bestehenden Beziehungen werden auf diese Weise differenzierter betrachtet.

2.2.7 *Theoriebezogene und empiriebezogene Defizite des soziologischen Neoinstitutionalismus*

Trotz der skizzierten Weiterentwicklungen weist der soziologische Neoinstitutionalismus nach wie vor Defizite auf, die für die theoriegeleitete Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten von Relevanz sind. Dabei sind zum einen Defizite hinsichtlich der theoretischen Erklärung von Institutionalisierungsprozessen zu erkennen. Zum anderen sind Defizite gegeben, die die empirische Erforschung dieser Prozesse erschweren.

Theoriebezogene Defizite bestehen insbesondere in

- der offenen Frage, welche Institutionalisierungsobjekte sich (wie) durchsetzen,
- den relativ wenig differenzierten makroinstitutionalistischen Erklärungen von Institutionalisierungsprozessen,
- den unbefriedigenden mikroinstitutionalistischen Erklärungen von Institutionalisierungsprozessen und – damit zusammenhängend –
- der bislang wenig differenzierteren Analyse der Handlungen, Interessen und (politischen) Strategien der Institutional Entrepreneurs.

Im soziologischen Neoinstitutionalismus ist **ungeklärt**, wo Institutionalisierungsobjekte herkommen, **welche Institutionalisierungsobjekte sich durchsetzen** und aus welchen Gründen dies der Fall ist (vgl. Lounsbury/Crumley 2007, S. 993); auch das Scheitern von Institutionalisierungsprozessen ist bislang kaum Gegenstand der For-

schung und wird in Einzelfällen mit theorieexogenen Variablen erklärt (vgl. Jörges-Süß 2007, S. 100-101). Die Analyse von Institutionalisierungsprozessen beginnt vor diesem Hintergrund erst, wenn ein Institutionalisierungsobjekt erkennbar ist (vgl. Süß 2008a, S. 67); dann lassen sich Ursachen für sein Aufgreifen identifizieren. Die Ursprünge und das Herausbilden von Institutionen sind bislang aber nicht erklärbar (vgl. Türk 1997, S. 140). Allerdings kann nicht unterstellt werden, dass ein bestimmtes Institutionalisierungsobjekt „aus dem Nichts“ völlig voraussetzungsfrei auftaucht. Vielmehr gibt es in der Literatur Hinweise darauf, dass vergangene Handlungen und Entscheidungen die aktuell wahrgenommenen Möglichkeiten von Organisationen prägen, wodurch heutige Institutionen und Organisationen „Produkte der historischen Entwicklung“ werden (Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 193) und pfadabhängige Entwicklungsprozesse (auch von Institutionen) grundsätzlich denkbar sind (vgl. Powell 1991, S. 191-194; auch Koch/Süß 2008). Schreyögg/Sydow/Koch fassen dies unter dem Begriff des Historizitätsprinzips zusammen (vgl. 2003, S. 261).

Auf Institutionalisierungsprozesse übertragen bedeutet dies, dass der Beginn eines neuen Institutionalisierungsprozesses in einem institutionellen Rahmen stattfindet, der nicht zuletzt von institutionalisierten Strukturen, Handlungen und Konzepten gebildet wird. Folglich entstehen neue Institutionen nicht losgelöst von alten (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 225-228). Berger/Luckmann sind daher der Ansicht, dass es unmöglich ist, eine Institution ohne den Bezug auf den historischen Prozess, der sie hervorgebracht hat, zu begreifen (vgl. 1984, S. 58). Mikroinstitutionalisten argumentieren selbst in diese Richtung, wenn sie davon ausgehen, dass institutionalisierte Verhaltensweisen und Strukturen nicht ohne Weiteres verändert werden können, da sie extern objektiviert sind und als beständige Fakten (Institutionen) gelten (vgl. 2.2.3). Sie sind infolgedessen nicht jederzeit disponibel. Vielmehr entscheidet der Grad ihrer Institutionalisierung über die Wahrscheinlichkeit ihrer Veränderung: Je geringer der Institutionalisierungsgrad einer Regel, Struktur oder Handlung ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass ihre kontinuierliche Reproduktion unterbrochen wird (vgl. Clemens/Cook 1999, S. 450-452).

Veränderungen müssen vor diesem Hintergrund an Institutionen anknüpfen (vgl. Walgenbach 2006a, S. 354-357). Diese „Historizität von Institutionalisierungsprozessen“ (Ackermann 2001, S. 228) führt dazu, dass bei der Entwicklung neuer Institutionalisierungsobjekte aus einem per se begrenzten Angebot geschöpft wird, wenn beispielsweise Beharrungskräfte und Inflexibilitäten im institutionellen Wandel vorliegen, die das Festhalten an institutionalisierten Objekten verursachen und dadurch die Wandlungsfähigkeit einer Organisation einschränken. Offen ist in diesem Zusammenhang aber nach wie vor, welche Institutionalisierungsobjekte sich wie durchsetzen, wenn heterogene Umwelterwartungen vorliegen. Diese sind im soziologischen Neoinstitutionalismus genauso wie die (potenzielle) Widersprüchlichkeit verschiedener gesellschaftlicher Erwartungen sowie der Umgang der Organisationen damit – trotz der Überlegungen zum Entkopplungsmechanismus (vgl. 2.2.2.3) – „unterbelichtet“ (Krücken 2002, S. 241-242).

Die makroinstitutionalistische Erklärung von Institutionalisierungsprozessen bezieht sich in erster Linie auf das Feststellen von Isomorphismus. Seit dem grundlegenden Aufsatz von DiMaggio/Powell (vgl. 1983) zu dieser Thematik wurde kaum konzeptioneller Fortschritt erzielt (vgl. Wolf 2003, S. 410-411), der eine **differenziertere Sicht auf Institutionalisierungsprozesse** ermöglichen würde. So existieren in der Literatur zwar Hinweise darauf, dass der Verlauf von Institutionalisierungsprozessen neben Isomorphismus maßgeblich durch organisationsexterne Aspekte (z. B. veränderte Gesetze, Widersprüche institutioneller Strukturen), die Charakteristika der eine Struktur oder ein Konzept adoptierenden Organisation (z. B. Größe, Aufgaben, fachlicher Hintergrund des Managements), den Zeitpunkt und das Ergebnis der Adoption (früher vs. späte Adopter), die Charakteristika der Quelle einer Struktur oder eines Konzepts sowie das Vorhandensein sozialer Netzwerke und Kommunikationsbeziehungen bestimmt ist (vgl. z. B. Walgenbach 2002, S. 173-176; Meyer 2004, S. 112-129). Allerdings sind diese Aspekte bislang nicht in ein geschlossenes Modell integriert worden, so dass die systematische Erklärung und (empirische) Untersuchung der Frage, welche organisationsinternen und -externen Aspekte den Verlauf und das Ergebnis von Institutionalisierungsprozessen in welcher Form prägen, noch ausstehen (vgl. auch Phillips/Lawrence/Hardy 2004, S. 635).

Der Kritikpunkt, dass im Neoinstitutionalismus institutioneller Wandel nicht zufriedenstellend erklärt wird (vgl. 2.2.4), konnte in den letzten Jahren deutlich relativiert werden. Der Wandel der institutionellen Umwelt von Organisationen und Prozesse der Institutionalisierung in Organisationen sind im Laufe der Zeit stärker in den Fokus neoinstitutionalistischer Forschung gerückt. In diesem Zusammenhang gibt insbesondere das von Tolbert/Zucker (vgl. 1999) vorgelegte Dreiphasenschema der Erklärung von Institutionalisierungs- und Deinstitutionalisierungsprozessen ein konzeptionelles und theoretisches Fundament (vgl. 2.2.5.3; ähnlich Walgenbach 2006a, S. 394). Dennoch sind die **mikroinstitutionalistischen Erklärungen für Institutionalisierungsprozesse bislang unbefriedigend**: Zum einen ziehen Tolbert/Zucker als Erklärung der Verbreitung von Institutionalisierungsobjekten Imitationsprozesse innerhalb eines organisationalen Feldes in Betracht (vgl. 1999, S. 179). Diese sind zu beobachten, wenn Organisationen Konzepte oder Strukturen adaptieren, die andere Organisationen zur Bewältigung eines Problems entwickelt haben. Damit wird auf interorganisationale Austauschprozesse abgestellt und zwangsläufig auf einer organisationsübergreifenden, makroinstitutionalistischen Erklärungsebene argumentiert. Zum anderen fassen Tolbert/Zucker Organisationen zwar als Quellen von Institutionalisierungsprozessen auf, verstehen sie dabei aber offenbar – zumindest implizit – als monolithisch agierende Kollektivakteure bzw. korporative Akteure, die im Ergebnis eines Institutionalisierungsprozesses neuartige Konzepte institutionalisieren oder nicht. Wie innerhalb von Organisationen, in denen verschiedene Individualakteure agieren, Institutionalisierungsprozesse ablaufen und Institutionen geschaffen werden, ist nicht Gegenstand näherer Betrachtung und wird bislang – wenn überhaupt – ohne „theoretische Grundlage“ angesprochen (Walgenbach 2002, S. 182).

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine insbesondere für die Habitualisierungs- und die Objektivationsphase notwendige **differenzierte Analyse der Handlungen, Interessen und (politischen) Strategien der Institutional Entrepreneurs** im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen im Mikroinstitutionalismus bisher nicht im Vordergrund steht. Trotz der Erweiterungen des Neoinstitutionalismus durch Oliver (vgl. 1991) und vor allem DiMaggio (vgl. 1988) bestehen somit noch weitreichende Unklarheiten hinsichtlich der Institutionalisierungsaktivitäten auf der Mikroebene. Offen ist, wie das Verhalten verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Interessen (z. B. Institutional Entrepreneurs) untereinander ist und in welchem Ausmaß bzw. mit welchen Methoden einige Akteure Institutionalisierungsprozesse stärker beeinflussen als andere (vgl. Phillips/Lawrence/Hardy 2004, S. 640-642). „Macht [stellt] zweifellos auch heute noch eines der großen Desiderate der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie dar“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 195-196). Dies ist insbesondere problematisch, da die sozialwissenschaftlich geprägte Literatur darauf aufmerksam macht, dass Institutionalisierungsprozesse in Organisationen weder interessenmonolithisch noch in Form einer einmaligen, revolutionären Erzielung von Konsens verlaufen, sondern durch verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Machtpotenzialen, durch einen schrittweisen Verlauf sowie durch verschiedene (dynamische) Rahmenbedingungen und Umwelterwartungen gekennzeichnet sind (vgl. Fligstein 1990; Phillips/Lawrence/Hardy 2004, S. 640-642; Vordank 2005, S. 33). Daher ist es notwendig, Institutionalisierungsprozesse (auch) akteursorientiert hinsichtlich aktiver, iterativer, politischer sowie potenziell konfliktärer Handlungen zu analysieren (vgl. Walgenbach 2002, S. 182-185; Thomas 2003). Institutionen – als Ergebnisse von Institutionalisierungsprozessen – werden vor diesem Hintergrund „increasingly understood as discursive constructions“ (Levy/Scully 2007, S. 973). Durch ein solches Verständnis lässt sich auch die am Neoinstitutionalismus geäußerte Kritik, die Akteure seien „übersozialisiert“ und passiv, weiter entkräften. In der Literatur werden die für Institutionalisierungsprozesse typischen diskursiven und politischen Elemente allerdings noch (zu) wenig untersucht (vgl. Phillips/Lawrence/Hardy 2004).

Unter Berücksichtigung der skizzierten Defizite verwundert es nicht, dass bislang eine geschlossene und systematische Erklärung dafür fehlt, wie Institutionalisierungsprozesse innerhalb von institutionellen Rahmenbedingungen auf der Makro- und auf der Mikroebene ablaufen und wie dadurch Institutionen (re-)produziert werden. Singuläre Versuche, durch eine Verbindung der beiden Perspektiven ein solches Erklärungsmodell zu kreieren, überzeugen nicht, da sie eher ein – allerdings sehr komplexes – Sammelsurium an im Neoinstitutionalismus verwendeten Begriffen und unterstellten Wirkungsmechanismen darstellen als eine systematische Erklärung (vgl. den Versuch von Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 232). Somit lassen sich im soziologischen Neoinstitutionalismus nach wie vor verschiedene **offene Fragen** identifizieren (vgl. ähnlich Dacin 1997, S. 822):

- Welche Institutionalisierungsobjekte setzen sich durch?

- Welche organisationalen Merkmale kennzeichnen und determinieren Institutionalisierungsprozesse?
- Wie beeinflussen unterschiedliche Akteure im institutionellen Rahmen Institutionalisierungsprozesse?
- Wie lassen sich in Institutionalisierungsprozessen die Aktivitäten der Akteure sowie das Verhalten unterschiedlicher Akteure untereinander theoretisch fundieren?
- Wie kann durch die Betrachtung von Makro- und Mikroebene ein umfassender Erkenntnisfortschritt hinsichtlich der Erklärung von Institutionalisierungsprozessen erzielt werden? Welche Interdependenzen lassen sich zwischen den beiden Analyseebenen feststellen?

Diese Fragen sind von grundsätzlicher Bedeutung, jedoch im Rahmen der theoriegeleiteten Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten besonders relevant, so dass sie nachfolgend (vgl. 3) beantwortet werden müssen.

Empirische Forschung auf Grundlage des soziologischen Neoinstitutionalismus beschränkte sich lange Zeit auf Organisationen des institutionellen Sektors (z. B. Schulen, Verwaltungen), seit einigen Jahren ist sie aber auch auf Organisationen des technischen Sektors (Unternehmen) ausgeweitet. Trotz der gesteigerten empirischen Forschungstätigkeit lassen sich im soziologischen Neoinstitutionalismus nach wie vor zentrale **empiriebezogene Defizite** erkennen (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 498). Deren Existenz verwundert vor dem Hintergrund der skizzierten theoretischen Defizite allerdings nicht, denn der Empirie muss eine überzeugende theoriegeleitete Konzeptionalisierung von Institutionalisierungsprozessen vorgelagert sein. Außerdem sollte eine umfassende theoretische Betrachtung eines realen Phänomens immer auch zu der Möglichkeit seiner empirischen Erforschung, z. B. zur Anwendung und Überprüfung theoretischer Aussagen, führen (vgl. Martin 2001, S. 83). Da diese im Rahmen der Arbeit vorgenommen wird (vgl. 4), ist es notwendig, bestehende empirische Defizite neoinstitutionalistischer Forschung aufzuzeigen. Diese lassen sich in erster Linie zurückführen auf

- die Fokussierung auf die Makroebene,
- die – damit zusammenhängende – bislang fehlende Untersuchung von Institutionalisierungsprozessen aus Makro- und Mikroperspektive sowie
- die in aller Regel gewählte Forschungsmethodik.

Empirische Studien argumentieren bislang in erster Linie auf der **Makroebene** und identifizieren Isomorphismus innerhalb von Institutionalisierungs- und Diffusionsprozessen (vgl. z. B. Fligstein 1990; Lant/Baum 1995; Wilkens 1998; Walgenbach 2000a; Tempel/Wächter/Walgenbach 2005; Süß/Muth 2006; Süß/Kleiner 2006a). Vereinzelt empirische Arbeiten auf Grundlage des soziologischen Neoinstitutionalismus analysieren tendenziell eher die Mikroebene, greifen dazu aber auf makroinsti-

tutionalistische Erklärungsmuster zurück (vgl. Lederle 2007). Das verdeutlicht abermals eine zentrale Unschärfe der neoinstitutionalistischen Theorie, der im Rahmen empirischer Forschung erhebliche Relevanz zukommt: Die zwischen Mikro- und Makroebene bestehende interdependente Beziehung sorgt dafür, dass Institutionalisierungsprozesse zwar auf jeder der beiden Ebenen analysiert werden können, jedoch die Ursachen, Verläufe und Einflussfaktoren solcher Prozesse nicht ohne Probleme der einen oder der anderen Ebene zuzurechnen sind (vgl. Süß 2007a, S. 174; auch 2.2.6).

Insbesondere im Rahmen empirischer Studien ist die **fehlende Untersuchung von Institutionalisierungsprozessen aus Makro- und Mikroperspektive** zu bemängeln. Während makroinstitutionalistische Studien in aller Regel Homogenisierungs- bzw. Isomorphismusprozesse in einem organisationalen Feld zum Inhalt haben, untersuchen mikroinstitutionalistische Studien Veränderungen innerhalb einzelner Organisationen (vgl. Meyer 2004, S. 113). Eine umfassende und differenzierte empirische Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen wird allerdings nur erreicht, wenn sie aus der Makro- und der Mikroperspektive erfolgt (vgl. 2.2.6). Bislang fehlen empirische Untersuchungen, die denselben Institutionalisierungsprozess aus makro- und mikroinstitutionalistischer Perspektive analysieren und außerdem den Zusammenhang der beiden Ebenen in der Empirie untersuchen.

Methodisch sind in der empirischen Erforschung von Institutionalisierungsprozessen zwei Schwerpunkte zu erkennen: In einigen Arbeiten erfolgt ihre Rekonstruktion mithilfe von Archivmaterialien, Dokumenten oder bibliometrischen Analysen (vgl. z. B. Tolbert/Zucker 1983; Hoffman 1999; Shane/Foo 1999; Vogel 2006; Jörges-Süß 2007). Häufiger werden im Rahmen quantitativer empirischer Forschung Befragungen von Organisationen bzw. Organisationsmitgliedern durchgeführt, aus denen Rückschlüsse auf Ursachen und Verläufe der Institutionalisierung gezogen werden (vgl. z. B. Dobbin et al. 1988; Lant/Baum 1995; Mezias 1995; Suchman 1995b; Kabst/Matiaske/Schmelter 2003; Walgenbach/Beck 2003; Ferner/Almond/Colling 2005; Drori/Jang/Meyer 2006; Süß/Kleiner 2006a, 2007a und 2008; Björkman/Fey/Park 2007; Weller/Kabst 2007; Clougherty/Grajek 2008; Orr/Scott 2008). In Ausnahmefällen werden beide Methoden angewandt (vgl. z. B. Goodstein 1994; Walgenbach 2000a). Allerdings unterliegt die Erfassung von Institutionalisierungsprozessen durch standardisierte Befragungen Grenzen (vgl. dazu Walgenbach 1998a, S. 142-143): So lassen sich sowohl endogene Ursachen des Wandels als auch diskursive, von Macht und Konflikten gekennzeichnete Prozesse durch eine standardisierte Befragung nicht abschließend aufdecken. Wie empirische Studien in der Vergangenheit gezeigt haben (vgl. z. B. Ortmann et al. 1990), ist qualitative Forschung – ggf. ergänzend – eher geeignet, diese Aspekte von Institutionalisierungsprozessen differenziert zu beleuchten. Dennoch findet sich qualitative Forschung relativ selten (vgl. als Ausnahmen Wilkens 1998; Tempel et al. 2006; Edwards/Colling/Ferner 2007; Lederle 2007; Lounsbury/Crumley 2007).

Trotz der offensichtlich vorhandenen Probleme neoinstitutionalistischer empirischer Forschung wird in dieser Arbeit ein Institutionalierungsprozess empirisch untersucht, um zu einer Anwendung, Überprüfung und (Weiter-)Entwicklung theoretischer Erkenntnisse zu gelangen. Außerdem kann auf diesem Wege ein Beitrag zur Reduzierung des in der neoinstitutionalistischen Forschung noch immer bestehenden erheblichen Defizits der empirischen Analyse von Institutionalierungsprozessen geleistet werden. Zwar besteht nur selten die Gelegenheit, solche Prozesse empirisch zu erfassen (vgl. Tolbert/Zucker 1996; Barley/Tolbert 1997); ihre unmittelbare Beobachtung ist aber aussagekräftiger als ihre Rekonstruktion mithilfe von Archivmaterial. Die Gelegenheit, einen Institutionalierungsprozess unmittelbar empirisch zu analysieren, stellt die Diversity-Management-Einführung in Deutschland dar (vgl. dazu 4), denn die bisherige neoinstitutionalistisch fundierte Forschung zu diesem Thema zeigt deutliche Tendenzen zu einer Institutionalisierung dieses Managementkonzepts, die aber noch keineswegs als abgeschlossen angesehen werden kann (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005; Süß/Kleiner 2006a; Lederle 2007; Süß/Kleiner 2008).

2.3 *Notwendigkeit der Erweiterung der theoretischen Sicht auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten*

Die bisherige Diskussion konkretisiert das Forschungsdefizit, das hinsichtlich des Prozesses der Institutionalisierung von Managementkonzepten auch im soziologischen Neoinstitutionalismus besteht (vgl. auch 1.3). Im Rahmen der theoriegeleiteten Analyse des Prozesses muss man (dennoch) fast notwendigerweise auf den soziologischen Neoinstitutionalismus zurückgreifen. Zum einen erfolgt das im Einklang mit der Literatur, die bei der Analyse von Institutionalierungsprozessen in der Regel auf dieser Theorie basiert (vgl. 1.2). Zum anderen bildet der Neoinstitutionalismus – trotz der genannten, auch nach seinen Weiterentwicklungen vorliegenden Erklärungslücken – für die theoriegeleitete und empirische Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten aus verschiedenen Gründen einen besonders guten Ausgangspunkt: Erstens rückt er die gegenseitige Beeinflussung von Organisation und Umwelt in den Vordergrund, die relevant ist, da Managementkonzepte von verschiedenen organisationsinternen und -externen Akteuren entwickelt und verbreitet werden (vgl. 2.1.2.2). Zweitens erweitert die Theorie im Vergleich zu ökonomischen Rationalmodellen die Perspektive auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten um eine legitimatorische Rationalität. Diese Erweiterung ist erforderlich, da sich die Institutionalisierung von Managementkonzepten nicht (ausschließlich) mit ökonomisch- und technisch-rationalen Einflüssen erklären lässt. Vielmehr ist der ökonomische Nutzen von Managementkonzepten nur schwer zu bestimmen und sie weisen zudem legitimatorischen Nutzen auf (vgl. 2.1.2.3).

Allerdings ist eine **Erweiterung dieser theoretischen Perspektive** zwingend erforderlich, da der soziologische Neoinstitutionalismus gegenwärtig noch zahlreiche Fragen unbeantwortet lässt, die für die Erklärung des Prozesses der Institutionalisierung von Managementkonzepten von zentraler Bedeutung sind (vgl. 2.2.7). Insbesondere dem politischen Agieren unterschiedlicher Akteure auf der Mikroebene wird bislang

zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Lounsbury 2003; Walgenbach/Meyer 2008, S. 136). Daher wird hier einer der Schwerpunkte der folgenden theoriegeleiteten Analyse liegen. Dabei erfolgt eine Bezugnahme auf die strukturationstheoretisch inspirierte mikropolitische Organisationsanalyse (vgl. z. B. Ortmann 1995; auch 3.4.2.3). Sie stellt einen Ansatz dar, um die im Mikroinstitutionalismus existierende Erklärungslücke zu schließen und zu zeigen, wie sich Managementkonzepte innerhalb eines strukturellen Rahmens laufend (re-)produzieren und allmählich institutionalisieren (vgl. Barley/Tolbert 1997; Walgenbach 2002, S. 183-184) bzw. wie sich institutioneller Wandel vollzieht (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 34; Clemens/Cook 1999). Außerdem lassen sich auf diesem Wege Akteure, Macht und Interessen (besser) berücksichtigen.

Um einen umfassenderen Blick auf Institutionalisierungsprozesse sicherzustellen, soll jedoch auch die makroinstitutionalistische Perspektive nicht aus den Augen verloren werden. Neben Isomorphismusprozessen gilt das Interesse hier vor allem einer Analyse des organisationsinternen und -externen Kontexts, der den Verlauf der Institutionalisierung von Managementkonzepten prägt (vgl. 3.3). Der Zusammenhang der makro- und mikroinstitutionalistischen Analyseebene ist vorab auf Grundlage der Strukturationstheorie zu klären (vgl. 3.1).

Die theoriegeleitete Analyse eines Institutionalisierungsprozesses sowohl aus makro- als auch aus mikroinstitutionalistischer Perspektive stellt eine erhebliche Erweiterung der bisherigen neoinstitutionalistischen Forschung dar. Die Analyse verspricht daher sowohl hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands der Institutionalisierung von Managementkonzepten als auch hinsichtlich der Weiterentwicklung des soziologischen Neoinstitutionalismus nennenswerten Erkenntnisfortschritt. Da der theoriegeleiteten Analyse außerdem die empirische Untersuchung der Institutionalisierung von Managementkonzepten am Beispiel des Diversity-Management-Konzepts folgt, wird ein Beitrag zur Reduzierung der skizzierten empiriebezogenen Defizite geleistet.

3 Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Theoriegeleitete Analyse

3.1 Handlungstheoretische Erweiterung des Neoinstitutionalismus

Die Bezugnahme auf Makro- und Mikroinstitutionalismus rückt die Frage in den Vordergrund, wie sich die beiden Richtungen des soziologischen Neoinstitutionalismus im Rahmen der nachfolgenden theoriegeleiteten Analyse verbinden lassen bzw. – offener formuliert – in welchem Verhältnis sie zueinander stehen. Diese Frage ist nicht nur wissenschaftstheoretisch interessant und wichtig, sondern auch inhaltlich bedeutsam, wenn erklärt werden soll, wie Institutionen entstehen.

Institutionalisierungsprozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass sich Institutionen „aufgrund eines Rückkopplungsprozesses zwischen innovativen Akteuren und ihrer gesellschaftlichen Umwelt durchsetzen“ (Deutschmann 1998, S. 14). Da weder Rückkopplungsprozesse noch eine Etablierung von Institutionalisierungsobjekten (aus-

schließlich) von selbst erfolgen, wird deutlich, dass Institutionalisierungsprozesse (auch) aufgrund von aktiven Handlungen und sozialen Interaktionsprozessen organisationaler und individueller Akteure entstehen (vgl. Walgenbach 2000b, S. 246; Lawrence/Suddaby 2006, S. 315). Institutionen werden somit durch innovative bzw. innovierende Akteure konstituiert und im Laufe der Zeit reproduziert. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die Institutionalisierung von Managementkonzepten (auch) das Ergebnis ihrer **kontinuierlichen (Re-)Produktion durch handelnde Akteure** ist.

Allerdings werden im Neoinstitutionalismus die Handlungen von Akteuren nicht als vollkommen voluntaristisch, sondern als institutionell geprägt bzw. verankert angesehen (vgl. Walgenbach 2000c, S. 94); sie sind aber nicht durch Institutionen determiniert (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 144). Demzufolge bestehen durchaus Freiheitsgrade für intentionale, politische und strategische Handlungen (vgl. z. B. Scott 2001, S. 193; Meyer/Hammerschmid 2006, S. 167-168). Diese erfolgen in einem gesellschaftlichen und kulturellen Rahmen, der durch Institutionen (z. B. gesellschaftliche Erwartungen, kulturgeprägte Normen, institutionalisierte Strukturen und Managementkonzepte) gebildet wird, die zum Teil das Ergebnis zeitlich vorgelagerter Handlungen bzw. Institutionalisierungsprozesse sind (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 193). Insofern stehen Erweiterungen der neoinstitutionalistischen Theorie, die sich auf das (strategische) Verhalten von Institutional Entrepreneurs beziehen, nicht im Widerspruch zu den Grundannahmen der Theorie (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 144). Vielmehr können Akteure durch ihre Handlungen im Rahmen der institutionell bestehenden Freiheitsgrade neue Institutionen schaffen oder bestehende verändern. Sie erweitern oder modifizieren dadurch den Handlungsrahmen im Zeitablauf.

Die im Zuge der Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten offensichtlich notwendige Bezugnahme auf die Handlungen von Akteuren erfordert allerdings eine handlungstheoretische Erweiterung des Neoinstitutionalismus, da er konkrete akteursorientierte Handlungen bislang nicht in den Vordergrund rückt. Scott argumentiert ähnlich, wenn er die Bedeutung von Akteuren, Macht und Interessen als relevant für Institutionalisierungsprozesse bzw. institutionellen Wandel erkennt (vgl. 2001, S. 193-195) und damit den Neoinstitutionalismus „zu einer Handlungstheorie aus[baut]“ (Miebach 2006, S. 95). Dazu ist es notwendig, das noch weitgehend ungeklärte Verhältnis zwischen Makro- und Mikroebene (vgl. 2.2.6) bzw. den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und Strukturen auf der einen sowie individuellen Handlungen auf der anderen Seite konzeptionell zu erfassen. Dadurch soll das – letztlich strukturprägende bzw. Strukturen (re-)produzierende – Handeln von Akteuren stärker als bislang in den Vordergrund rücken und mit der Makroebene verknüpft werden, ohne die im Einfluss der Gesellschaft und Organisationsumwelt liegenden Wurzeln des Neoinstitutionalismus aufzugeben.

Als „allgemeiner Orientierungsrahmen“ (Deutschmann 1998, S. 14) zur konzeptionellen Erfassung des Zusammenhangs von Strukturen und Handlungen dient in aller

Regel Giddens **Strukturationstheorie** (vgl. 1984, 1997). Sie gilt als eine allgemeine sozialwissenschaftliche Theorie (vgl. Whittington 1992, S. 707; Scherm/Pietsch 2007, S. 90; auch Lang 2004, S. 68-69), die eine Brücke schlägt zwischen Organisationstheorien, die vom institutionellen Kontext abstrahieren, und solchen, die Handlungen als von strukturellen Zwängen determiniert ansehen (vgl. Walgenbach 2000c, S. 94; Walgenbach 2006b, S. 404; Süß 2008d). Die Strukturationstheorie vermag es generell, verschiedene Theorieperspektiven (z. B. Neoinstitutionalismus, Mikropolitik) zu verknüpfen (vgl. Barley/Tolbert 1997; Ortmann/Sydow/Windeler 1997, S. 322; Walgenbach/Meyer 2008, S. 131-138). Der Bezug auf die Strukturationstheorie ermöglicht eine differenzierte Analyse von Institutionalisierungsprozessen, welche „die bei Meyer/Rowan und DiMaggio/Powell [...] vorhandene strukturfunktionalistische Schlagseite vermeidet“ (Deutschmann 1998, S. 15) sowie Akteure, Macht und Interessen stärker als in neoinstitutionalistischen Überlegungen bislang üblich berücksichtigt. In strukturationstheoretischer Perspektive lassen sich institutionalisierte Strukturen dann als das – geplante oder ungeplante – Ergebnis mikropolitischer Spiele und Handlungen von verschiedenen Akteuren verstehen, die unterschiedliche Interessen und Machtpotenziale aufweisen sowie verschiedene Strategien verfolgen. Die Spiele finden dabei innerhalb eines durch Institutionen gebildeten Rahmens statt (vgl. Deutschmann 1998, S. 14; auch Czarniawska/Joerges 1996; ausführlich 3.4.5).

Der Strukturationstheorie gelingt dabei der Brückenschlag zwischen Theorien, die eine institutionelle Determiniertheit menschlichen Handelns annehmen, und solchen, die voluntaristische Handlungskonzepte ohne institutionelle Zwänge unterstellen, durch die Idee der **Dualität der Struktur**. Darunter versteht Giddens die Rekursivität des sozialen Lebens „as constituted in social practices: structure is both medium and outcome of social practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and ‘exists’ in the generating moments of this constitution“ (1979, S. 5). Somit besteht eine enge und rekursive Verknüpfung sozialer Strukturen mit den sozialen Handlungen von Akteuren, die auf der Grundlage dieser Strukturen erfolgen und sie dabei gleichzeitig (rekursiv) reproduzieren (vgl. Giddens 1997, S. 77-81).

Die Strukturationstheorie analysiert, wie soziales Handeln den sozialen Rahmen, in den es eingebettet ist, immer wieder hervorbringt. Die „Reproduktion“ des sozialen Handlungsrahmens bedeutet aber nicht zwangsläufig seine identische Reproduktion; vielmehr ist auch eine mehr oder weniger modifizierte Replikation möglich (vgl. Giddens 1976, S. 102; Ortmann/Sydow/Windeler 1997, S. 318, 324). Dieser Reproduktionsprozess wird als **Strukturation** bezeichnet (vgl. Giddens 1997, S. 67-77). Durch diese Begriffswahl wird der dynamische Charakter der Strukturationstheorie unterstrichen; mit dem Begriff „Strukturation“ beschreibt Giddens einen aktiven Prozess und verdeutlicht die Verknüpfung von Struktur und Handlung auch sprachlich (vgl. Miebach 2006, S. 376-377). Die Idee der Dualität der Struktur ermöglicht es, „soziales (und damit organisationales) Geschehen“ (Scherm/Pietsch 2007, S. 91) sowohl einer Handlungs- als auch einer Strukturanalyse zu unterziehen; beide Analysen

sind dabei allerdings – dem Grundgedanken der Dualität der Struktur folgend – wechselseitig aufeinander bezogen.

Im Rahmen der **Handlungsanalyse** wird untersucht, wie soziales Handeln entsteht. Die Argumentation ist dabei von drei zentralen Annahmen geleitet. Erstens geht Giddens davon aus, dass Handlungen aufgrund der Handlungsmotivation der Akteure – und der dieser zu Grunde liegenden Bedürfnisse und Motive – erfolgen (vgl. 1997, S. 56). Zweitens besteht die Annahme, dass Akteure stets die Fähigkeit besitzen, ihre Handlungen zu erklären und sozial zu rechtfertigen (Handlungsrationalisierung; vgl. Giddens 1997, S. 56), wozu sie sich unter anderem auf den sozialen (institutionalisierten) Handlungsrahmen beziehen. Drittens wird angenommen, dass handelnde Akteure mit Intentionalität und Reflexionsmächtigkeit ausgestattet sind (vgl. Giddens 1997, S. 91-95; auch Walgenbach 2000c, S. 101). Akteure haben somit ein Verständnis darüber, wie und warum sie in einer bestimmten Form handeln. Sie sind folglich in der Lage, ihr Handeln hinsichtlich eines bestimmten Zwecks zu steuern (reflexive Handlungssteuerung).

Die reflexive, routinemäßige Überprüfung ihrer Handlungen sowie der Handlungsfolgen auf ihre Vernünftigkeit bzw. Sinnhaftigkeit nehmen Akteure auf Grundlage ihres impliziten Wissens über den sozialen Handlungsrahmen vor (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 31). Die Reflexion und die Handlungen sind implizit von Intentionen oder Zielen beeinflusst, die ihrerseits durch die in der sozialen Struktur verankerten Regeln vorgeprägt sind (vgl. Giddens 1997, S. 55-57). Struktur ist den Akteuren damit zwar im Geiste gegenwärtig, allerdings in der Regel in nichtbewusster, impliziter Form (vgl. Giddens 1984, S. XXIII; Walgenbach 2000c, S. 101). Wenn Situationen eintreten, die auf Grundlage des bisherigen Wissens über Regeln und Strukturen nicht handhabbar sind, kann deren Reflexion den Ausgangspunkt für intentionale, auf Veränderungen zielende Handlungen der Akteure bilden. Infolgedessen kommt es – bewusst oder unbewusst – zu einer Modifikation sozialer Strukturen. Notwendig dafür ist allerdings das Verfügen über Macht im Sinne des Vermögens zur Umgestaltung sozialer Strukturen (vgl. Giddens 1997, S. 66). Institutioneller Wandel – z. B. die Etablierung neuer Managementkonzepte – wird demnach von machtvollen Akteuren getragen, die Wissen über soziale Strukturen besitzen (vgl. Walgenbach 2002, S. 184; auch Giddens 1979, S. 5).

Im Rahmen der **Strukturanalyse** wird soziales Handeln vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Strukturen betrachtet. Dabei wird nicht angenommen, dass Strukturen eine eigene ontologische Existenz haben; vielmehr wird von ihrer Virtualität ausgegangen: Strukturen existieren nur aufgrund ihrer Produktion und Reproduktion durch soziale Handlungen von Akteuren (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 94). Durch bzw. in Strukturen wird individuelles Verhalten generalisiert, wodurch es zu einer intersubjektiven sozialen Praxis wird. Soziale Strukturen beruhen auf Regeln und Ressourcen (vgl. Giddens 1997, S. 69-77): (1) Regeln werden dabei nicht als formalisierte Regeln verstanden, sondern als „procedures of action, aspects of praxis“ (Giddens 1984, S. 21). Zum einen legen sie Sinnzuschreibungen fest und stellen Ak-

teuren Interpretationsschemata für ihr alltägliches Handeln zur Verfügung. Zum anderen dienen soziale Regeln der Rechtfertigung (Legitimation) von Handlungen. Demgegenüber bilden formalisierte organisationale Regeln „codified interpretations of rules“ (Giddens 1984, S. 21). Handlungsleitend sind in Organisationen sowohl soziale Regeln als auch ihre kodifizierten Interpretationen. (2) Ressourcen verleihen Akteuren Macht zu handeln. Während allokativen Ressourcen die Herrschaft des Menschen über die Natur betreffen, beziehen sich autoritative Ressourcen auf die Herrschaft über andere Menschen. Allerdings gehen allokativen und autoritative Ressourcen fließend ineinander über (vgl. Walgenbach 2006b, S. 410).

Soziale Strukturen, die aus Regeln und Ressourcen bestehen und sowohl der Rahmen als auch das Ergebnis von Handlungen sind, durch die sie wiederum reproduziert werden, unterscheidet Giddens hinsichtlich drei Strukturdimensionen, die gleichzeitig als Modalitäten eine Vermittlung zwischen Struktur und Handlung vornehmen (vgl. 1997, S. 81-88):

- Über die Strukturdimension **Signifikation** werden den Akteuren interpretative Schemata bzw. Deutungsschemata zur Verfügung gestellt, die tendenziell im Sinne kognitiver Institutionen verstanden werden können (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 136; auch 2.2.1.3). Diese ermöglichen und begrenzen auf der Handlungsebene die Kommunikation und Interaktion der Akteure. Beispiele sind Sprachen, Wahrnehmungsmuster, Leitbilder, Kommunikationsthemen und das organisationale Vokabular. Die Akteure reproduzieren die interpretativen Schemata (ggf. in modifizierter Form) durch ihre Handlungen.
- Die Strukturdimension **Legitimation** beinhaltet Normen, die tendenziell wie regulative Institutionen wirken (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 136; auch 2.2.1.3). Individuen orientieren ihre Handlungen an diesen Normen, denn sie sind Grundlage einer Beurteilung, ob das im Rahmen von Interaktionsprozessen selbst oder von einem anderen Akteur gezeigte Verhalten legitim oder sanktionswürdig ist. Durch die Bezugnahme der Handlungen auf die Normen werden diese (ggf. in modifizierter Form) reproduziert. Beispiele für Normen sind rechtliche Institutionen, aber auch (organisations-)kulturelle Aspekte.
- Die Strukturdimension **Herrschaft** basiert auf der Verteilung von allokativen und autoritativen Ressourcen, die tendenziell den Charakter regulativer Institutionen aufweisen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 136; auch 2.2.1.3). Akteure verfügen über Machtmittel (Fazilitäten), die sie in der Interaktion mit anderen Akteuren nutzen (vgl. Giddens 1997, S. 65-67). Dadurch wird die Verteilung der Machtmittel (ggf. in modifizierter Form) reproduziert.

Diese Dimensionen sozialer Strukturen sind nur analytisch trennbar und müssen daher als „miteinander in Verbindung stehend“ (Walgenbach 2006b, S. 410-411) gedacht werden (vgl. Abb. 3.1). Sie begründen in Giddens Verständnis die „dauerhaften Merkmale des gesellschaftlichen Lebens“ (1997, S. 76). Soziale Strukturen bieten Akteuren damit eine Handlungsorientierung, ohne ihre Handlungen zu determinieren.

Insofern ist auch die Verfolgung von Eigeninteressen trotz des handlungsleitenden Einflusses sozialer Strukturen grundsätzlich möglich. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, wenn an anderer Stelle die Rede davon ist, dass die Dimensionen Signifikation, Herrschaft und Legitimation „drei Dimensionen von Institutionen“ darstellen (Miebach 2006, S. 381).

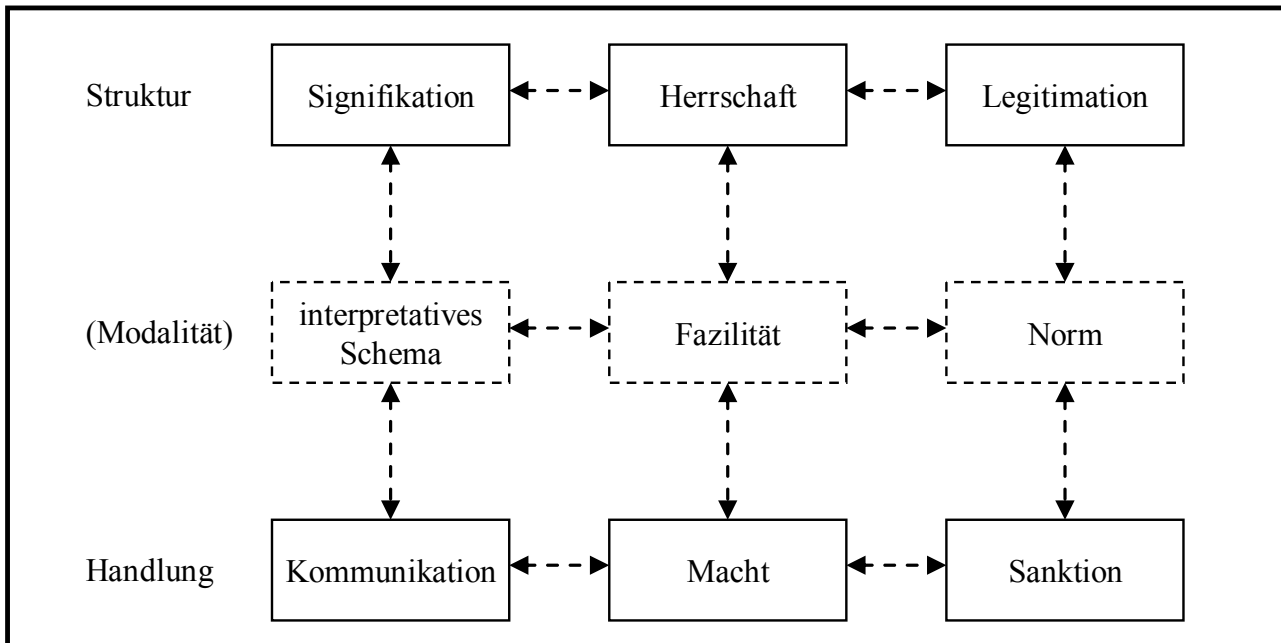


Abb. 3.1: Dimensionen der Dualität der Struktur (in Anlehnung an Giddens 1984, S. 29)

Die Strukturationstheorie verbindet soziale bzw. institutionalisierte Strukturen mit Handlungen und somit – im neoinstitutionalistischen Sprachgebrauch – die Makroebene, auf der bestehende institutionalisierte Strukturen, Anforderungen und Erwartungen gleichzeitig den Rahmen der Handlungen von Akteuren und deren Ergebnis bilden, mit der Mikroebene, auf der Akteure durch ihre Handlungen Institutionen hervorbringen, modifizieren und reproduzieren. Institutionalierungsprozesse lassen sich folglich unter Beachtung des Konzepts der Dualität der Struktur sowohl anhand institutionalisierter Anforderungen und Erwartungen der Umwelt von Organisationen als auch anhand der Handlungen von Akteuren analysieren. Allerdings ist die Strukturationstheorie trotz ihrer weitreichenden inhaltlichen Bedeutung und Rezeption in der Literatur im Wesentlichen ein konzeptioneller Rahmen, der strukturtheoretische, institutionelle und handlungsorientierte Theorien miteinander in Verbindung bringen kann. Eine inhaltliche Konkretisierung der Theorie, das heißt die nähere inhaltliche Beschreibung und Operationalisierung der Analysedimensionen, muss unter Rückgriff auf andere Theorien erfolgen (vgl. Walgenbach 2000c, S. 96), beispielsweise auf den strukturationstheoretisch inspirierten mikropolitischen Ansatz (vgl. Ortmann 1995; Pietsch 2006, S. 169; auch 3.4.2.3).

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass eine **Verknüpfung der Strukturationstheorie mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus** als „nahe liegend“ bezeichnet wird (Walgenbach 2002, S. 183). Begründet wird das damit, dass die Strukturationstheorie einen konzeptionellen Rahmen – unter anderem zur Berück-

sichtigung von Akteuren und Interessen – bildet, der zu den grundlegenden Annahmen des Neoinstitutionalismus nicht im Widerspruch steht (vgl. Walgenbach 2006a, S. 391): Sowohl der Argumentation der Strukturierungstheorie als auch mikroinstitutionalistischen Überlegungen zur Institutionalisierung liegt eine prozessuale Sichtweise zu Grunde (vgl. Barley/Tolbert 1997, S. 93; Krücken 2002, S. 240; Walgenbach 2002, S. 183; auch 2.2.5.3). Demnach gehen institutionalisierte Strukturen aus Prozessen der „Routinisierung und Habitualisierung des Handelns hervor“ (Krücken 2002, S. 240; ähnlich bereits Berger/Luckmann 1966) und sind gleichzeitig handlungsprägend, da sich soziales Handeln immer auf Institutionen bezieht. Somit steht im Fokus beider Theorien die kontinuierliche (Re-)Produktion von Strukturen bzw. Institutionen durch handelnde Akteure (vgl. Levy/Scully 2007, S. 975). Neoinstitutionalisten sehen daher in dem in der Strukturierungstheorie herausgearbeiteten rekursiven Zusammenhang zwischen Handlung und Struktur einen Ansatzpunkt, um im Neoinstitutionalismus existierende Erklärungslücken zu reduzieren und zu zeigen, wie innerhalb eines strukturellen Rahmens laufend Institutionen (modifiziert) (re-)produziert werden (vgl. Strang/Meyer 1993; Barley/Tolbert 1997; Scott 2001, S. 193-195; Walgenbach 2002, S. 183-184; Phillips/Lawrence/Hardy 2004) bzw. wie sich institutioneller Wandel generell vollzieht (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 34; Clemens/Cook 1999).

Diese **handlungstheoretische Erweiterung des Neoinstitutionalismus** auf Grundlage der Strukturierungstheorie führt dazu, dass Institutionen und Institutionalisierungsprozesse stärker an Handlungen von Akteuren gebunden sind als es im Neoinstitutionalismus üblicherweise der Fall ist (vgl. Ortmann/Sydow/Windeler 1997, S. 329). Allerdings wird die im Neoinstitutionalismus vorherrschende Sichtweise, wonach Organisationen ihre Strukturen und Verhaltensweisen an gesellschaftlichen und sozialen Institutionen ausrichten, nicht aufgegeben. Vielmehr werden Handlungen als in Institutionen eingebunden betrachtet; Institutionen bilden dabei aber nicht (nur) Verhaltensdeterminanten und Verhaltensgrenzen, sondern stellen eine Basis für die Entwicklung neuer Institutionen und folglich für so genanntes „Institutional Entrepreneurship“ dar (vgl. Garud et al. 2007, S. 961). Institutionalisierungsprozesse werden damit endgültig zugänglich für eine akteursorientierte Erklärung. Darin können machtvolle Institutional Entrepreneurs (vgl. DiMaggio 1988; auch 2.2.5.2), „dominant actors“ (Garud et al. 2007, S. 961), „Champions“ (Tolbert/Zucker 1999, S. 183), „Legitimationsexperten“ (Lederle 2008, S. 83) oder „dramatis personae“ (Ortmann/Sydow/Windeler 1997, S. 323) auf ihr „handlungspraktisches und potenziell auch diskursives Wissen über Strukturen“ (Walgenbach 2002, S. 184; ähnlich Garud et al. 2007, S. 961) zurückgreifen, um Institutionen hervorzubringen, zu reproduzieren oder zu verändern. Dabei sind sie – und dies ist grundsätzlich vereinbar mit Giddens Argumentation im Zuge der Handlungsanalyse (s. o.) – neben institutionellen Zwängen auch von subjektiven Interessen geleitet, verfolgen Strategien (vgl. Oliver 1991; auch 2.2.5.1) und agieren politisch (vgl. z. B. DiMaggio 1988; auch 2.2.5.2). Insbesondere Aspekte der (unterschiedlichen) Macht von Akteuren, die in der neoinstitutionalistischen Auseinandersetzung mit Institutional Entrepreneurs bislang zwar

angesprochen, nicht aber umfassend und differenziert behandelt werden (vgl. Walgenbach 2006a, S. 391; auch 2.2.7), lassen sich über die Strukturdimension Herrschaft vergleichsweise gut berücksichtigen (vgl. Ortmann 1995; Zimmer/Ortmann 2001, S. 36).

Welchen Bezug weisen diese Überlegungen zur **Institutionalisierung von Managementkonzepten** auf (vgl. auch Süß 2008d)? Managementkonzepte beinhalten generalisierte Handlungsempfehlungen. Sie sind in der Regel nicht oder nur unpräzise schriftlich kodifiziert und bedürfen daher einer konkreten Ausgestaltung bzw. Interpretation im Einzelfall (vgl. 2.1.1). Somit ent- und bestehen sie im Rahmen von sozialen Handlungen, die eingebettet sind in soziale Strukturen. Die sozialen Strukturen – oder Institutionen – beinhalten unter anderem zu früheren Zeitpunkten institutionalisierte Erwartungen, legitimierte Strukturen und Verhaltensweisen oder bereits institutionalisierte und damit legitimierte Managementkonzepte (vgl. Scott 2001, S. 67). Die Implementation von Managementkonzepten ist in diesem Verständnis eine (Re-) Produktion dieser sozialen Strukturen durch soziale Handlungen von Akteuren. Sie erfolgt innerhalb tagtäglicher sozialer Praxis und basiert auf dem, was Giddens als Regel bezeichnet: „procedures of action, aspects of praxis“ (Giddens 1984, S. 21). Managementkonzepte stellen somit nur zu einem Teil einen konkreten Entwurf dar; zu einem anderen Teil konkretisieren sie sich durch ihre praktische Anwendung innerhalb sozialer Strukturen (vgl. auch Ortmann/Becker 1995, S. 68-80). Daher werden sie – gegenüber ihrer ursprünglichen Form mehr oder weniger modifiziert – im Laufe ihrer Institutionalisierung in einem Unternehmen zu einer (sozialen und ggf. auch formalen) Regel dafür, wie bestimmte Managementaufgaben erfüllt werden und schränken die Freiheitsgrade legitimer Handlungen der Akteure im Rahmen der Wahrnehmung von Managementaufgaben ein (vgl. Giddens 1984, S. 173-174). Ihre institutionelle Struktur ist allerdings so beschaffen, dass sie keine „Muss-Regeln“ darstellen, sondern für Wandel grundsätzlich recht offen sind. Daher ergibt es sich, dass bestehende Konzepte deinstitutionalisiert oder modifiziert sowie komplett neue Managementkonzepte – und damit neue oder veränderte Strukturen – entwickelt und institutionalisiert werden (vgl. ähnlich Walgenbach/Meyer 2008, S. 135-136); diese sind dann das erneute, veränderte Resultat der Handlungen von Akteuren.

Am Beispiel der Management-by-Konzepte lassen sich diese abstrakten Überlegungen illustrieren: In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass das Management-by-Objectives seit Jahrzehnten in der Unternehmenspraxis verbreitet ist (vgl. Staehle 1999, S. 78). Es stellt damit ein institutionalisiertes und legitimates personalwirtschaftliches Managementkonzept dar, das – auf der Makroebene – Teil der in personalwirtschaftlichen Fragestellungen relevanten gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen geworden ist sowie zum Standardrepertoire personalwirtschaftlicher Lehre und Praxis zählt. Durch seine regelmäßige Anwendung in der Unternehmenspraxis, aber auch durch seine fortwährende Rezeption in wissenschaftlichen und praxisnahen Publikationen wird das Management-by-Objectives fortwährend reproduziert. Dass die Reproduktion dabei auch in einer modifizierten Form erfolgt, lässt sich an zwei

Aspekten verdeutlichen: Zum einen zeigt der Blick in die Praxis, dass das Management-by-Objectives in verschiedenen Unternehmen in unterschiedlicher Weise – im Rahmen tagtäglicher sozialer Praxis – konkretisiert wird (vgl. das Fallbeispiel in Scherm/Süß 2003, S. 176-177; auch Breisig 2000, S. 129-147). Zum anderen ist es seit den 1990er Jahren in modifizierter Form als Management durch Zielvereinbarungen Teil des so genannten Neuen Steuerungsmodells in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands (vgl. Jann 1998; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung 1998; Wewer 1998; Jörges-Süß 2007, S. 55-56). Management-by-Objectives ist somit in seiner ursprünglichen Form Teil des Rahmens der Handlungen von Akteuren, die sich in der organisationalen Praxis mit Zielvereinbarungen oder der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung befasst haben. Gleichermäßen stellt es – teilweise in modifizierter Form – das Ergebnis der Handlungen dieser Akteure dar. Es wird damit im Zeitablauf als Teil der personalwirtschaftlich relevanten Institutionen rekursiv reproduziert und ist somit für künftige Handlungen erneut Rahmen gebend.

Die skizzierten Überlegungen prägen die folgende theoriegeleitete Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten, da sie das **Verhältnis der makro- und mikroinstitutionalistischen Analyse** konzeptionell klären (vgl. ähnlich Scott 2001, S. 193-195): Auf der makroinstitutionalistischen Ebene (vgl. 3.3) erfolgt in erster Linie die Analyse der Wirkung institutionalisierter gesellschaftlicher Strukturen (z. B. Umwelterwartungen und -anforderungen, Organisationsstrukturen, Verhaltensweisen, Praktiken, institutionalisierte Managementkonzepte) auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Institutionalisierung wird in diesem Zusammenhang als (Re-)Produktion im Sinne der Strukturierungstheorie verstanden, das heißt auch als modifizierte Replikation. Die gesellschaftlichen Strukturen prägen dabei über Normen, Sanktionen oder Sozialisationsprozesse die – als legitim – wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten bzw. Handlungen der Akteure und sind insofern rekursiv mit ihnen verknüpft. Auf der mikroinstitutionalistischen Ebene stellt Institutionalisierung in diesem Verständnis einen aktiven Prozess dar, in dem Akteure durch ihre (interessengeleiteten, strategischen und politischen) Handlungen Managementkonzepte (re-)produzieren oder modifizieren und damit letztlich institutionalisieren (vgl. 3.4). Dies erfolgt unter Bezugnahme auf den Rahmen, der durch gesellschaftliche Institutionen vorgegeben ist, und schließt somit zum einen dessen rekursive Reproduktion ein (vgl. Pietsch 2006, S. 170), zum anderen aber die Etablierung radikaler Neuerungen nicht aus (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 135). Managementkonzepte, die im Laufe der Zeit zu Institutionen werden bzw. fortwährend durch ihre Anwendung, Veränderung oder Ausweitung als Institutionen reproduziert werden, sind bzw. werden folglich im Laufe der Zeit selbst Teil dieses Rahmens (vgl. zusammenfassend Abb. 3.2).

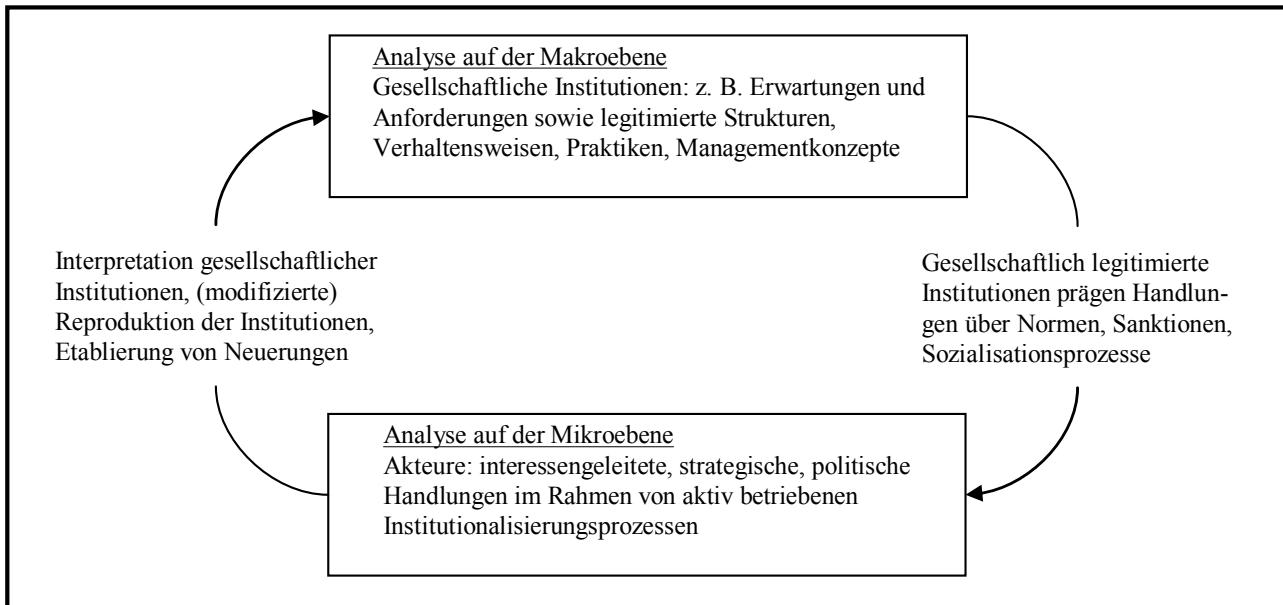


Abb. 3.2: Die Institutionalisierung von Managementkonzepten vor dem Hintergrund der Dualität der Struktur

Vor dem Hintergrund des skizzierten Zusammenhangs von gesellschaftlichen Institutionen und sozialen Handlungen von Akteuren lässt sich die Institutionalisierung von Managementkonzepten gleichermaßen als Ergebnis der in den gesellschaftlichen Institutionen verankerten gesellschaftlichen Erwartungen und der von individuellen Interessen geleiteten (mikropolitischen) Handlungen besonders mächtiger Akteure verstehen (vgl. ähnlich Pietsch 2006, S. 170). Damit ermöglicht es die Idee der Dualität der Struktur, im Rahmen der theoriegeleiteten Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten sowohl Elemente des soziologischen Neoinstitutionalismus als auch der mikropolitischen Organisationsanalyse zu berücksichtigen. Diese Analyse wird im Folgenden aus pragmatischen Gründen allerdings zunächst sequenziell auf der Makro- und Mikroebene vorgenommen (vgl. 3.3, 3.4). Die Untersuchung des Zusammenhangs beider Ebenen unter Bezugnahme auf die beschriebene Strukturdualität erfolgt abschließend (vgl. 3.5).

3.2 Akteure der Institutionalisierung von Managementkonzepten: Beschreibung des relevanten organisationalen Feldes

Die genaue Beschreibung organisationaler Felder ist schwierig. Es wird davon ausgegangen, dass sie nur für den Einzelfall oder empirisch zu bestimmen sind (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 143; Walgenbach 2002, S. 171). Jedoch ist es notwendig zu beschreiben, wodurch ein organisationales Feld, in dem Managementkonzepte institutionalisiert werden, gekennzeichnet ist, und zu klären, welche Akteure den Institutionalisierungsprozess beeinflussen (können). Dafür erweisen sich die ursprünglichen Definitionen des organisationalen Feldes von DiMaggio/Powell (vgl. 1983) und Scott (vgl. 1994) (vgl. 2.2.1.4) allerdings als relativ ungeeignet: Zum einen liegt ihnen ein vergleichsweise abgeschlossenes und statisches Verständnis von organisationalen Feldern zu Grunde, in dem von einer konstanten Zusammensetzung der Felder ausgegangen wird. Die Institutionalisierung von Managementkonzepten stellt jedoch ei-

nen dynamischen, rekursiven Prozess dar, an dem unterschiedliche Akteure zu verschiedenen Zeitpunkten beteiligt sind (vgl. 2.1.3; auch Leblebici et al. 1991, S. 333). Daher ist es grundsätzlich denkbar, dass sich die Zusammensetzung des organisationalen Feldes im Laufe der Zeit wandelt. Zum anderen sind die von DiMaggio/Powell und Scott geprägten Vorstellungen organisationaler Felder in starker Anlehnung an ökonomische Märkte definiert. Die Institutionalisierung von Managementkonzepten erfolgt aber zwangsläufig marktübergreifend, da Managementkonzepte aufgrund ihres Abstraktionsgehalts für Unternehmen auf verschiedenen Märkten Relevanz aufweisen (können). Außerdem setzt das mikroinstitutionalistische Verständnis einer Institutionalisierung (als Zustand) voraus, dass eine Institution auf unterschiedlichen Märkten etabliert ist (vgl. 2.2.5.3); die Einschränkung organisationaler Felder auf einzelne Märkte würde vor diesem Hintergrund einen theorieimmanenten Widerspruch generieren.

Unter Berücksichtigung dieser Kritikpunkte erweist sich das von Hoffman (vgl. 1999, S. 351; 2.2.1.4) vorgeschlagene, offenere und potenziell dynamischere Verständnis eines organisationalen Feldes als geeigneter für den Bereich, in dem die Institutionalisierung von Managementkonzepten vollzogen wird. Danach bildet sich ein organisationales Feld nicht in Anlehnung an einen Markt, sondern bezogen auf gemeinsame **Themenbereiche** („issues“), die verschiedene Akteure verbinden (vgl. Hoffman 1999, S. 351). Das Feld besteht so lange wie ein Themenbereich relevant ist. Neue Themen führen zu einer veränderten Zusammensetzung der bestehenden Felder oder zum Entstehen gänzlich neuer Felder, so dass im Zeitablauf grundsätzlich auch der Austausch zwischen Akteuren unterschiedlicher Felder möglich ist (vgl. Sanders/Tuschke 2007, S. 34-35).

Vor diesem Hintergrund kann die **Institutionalisierung eines Managementkonzepts als ein Thema** verstanden werden, anhand dessen ein organisationales Feld – an anderer Stelle als „issue-Feld“ bezeichnet (Meyer 2004, S. 178) – definiert werden kann. Das Feld setzt sich dann aus Akteuren zusammen, deren gemeinsames Thema die Beschäftigung mit einem Managementproblem bzw. mit einem Managementkonzept ist, das einen Beitrag zur Problemlösung leistet. Dieses Verständnis ermöglicht es, sowohl Organisationen, die ein Konzept entwickeln und verbreiten, als auch solche, die es anwenden analytisch in einem organisationalen Feld zu subsumieren. In der Literatur finden sich – empirisch fundierte oder plausibilitätsgestützte – Hinweise darauf, welche Akteure in diesem Zusammenhang eine mehr oder weniger große Rolle spielen (vgl. Walgenbach/Beck 2000; Walgenbach 2002; Meyer 2004; Möslein 2005; auch 2.1.2.2). Dabei wird davon ausgegangen, dass die Akteure eines organisationalen Feldes versuchen, aus ihrem Feld heraus Verknüpfungen in andere Felder herzustellen (vgl. Walgenbach/Beck 2000, S. 336). In letzter Konsequenz führt das dazu, dass Managementthemen ein feldübergreifendes Interesse auf sich ziehen können, was wiederum die Voraussetzung für die Institutionalisierung entsprechender Konzepte bildet (vgl. 2.2.5.3). Bei den relevanten Akteuren handelt es sich in erster Linie um

- Akteure, die „theoretisieren“,
- Unternehmen,
- nationale und internationale gesetzgebende Institutionen,
- nicht-staatliche Organisationen und soziale Bewegungen,
- Anbieter von Aus- und Weiterbildungsprogrammen sowie
- Medien.

Dem „Theoretisieren“ wird generell eine große Bedeutung für den Verlauf von Institutionalisierungsprozessen zugeschrieben. Es beinhaltet Aktivitäten, durch die komplexe, allgemeine und abstrakte Argumente über Ursachen und Wirkungen von Institutionalisierungsobjekten formuliert werden (vgl. Strang/Meyer 1993, S. 492). Es schafft damit die „Grundlage für die rasche Diffusion neuer Management- und Organisationskonzepte“ (Walgenbach 2002, S. 180). Somit sind **Akteure, die „theoretisieren“**, zentrale Bestandteile und teilweise sogar Kreatoren organisationaler Felder. Dabei handelt es sich vor allem um „professionelle“ Akteure, das heißt Wissenschaftler und Unternehmensberater, die ein hohes Prestige und hohe Legitimität aufweisen (vgl. ausführlich 2.1.2.2). Sie sorgen dafür, dass innerhalb eines organisationalen Feldes Managementprobleme und spezifische Managementkonzepte als potenzielle Problemlösungen etabliert werden, indem sie Unternehmen bzw. Institutional Entrepreneurs in Unternehmen bei der Durchsetzung von Neuerungen unterstützen. Entscheidend ist dabei der Allgemeinheitsgrad ihrer Argumente, durch den sie von realen Unterschieden zwischen Organisationen abstrahieren und eine (scheinbare) Homogenität innerhalb eines Feldes herstellen. Dadurch wird es möglich, dass Managementkonzepte das Interesse – eigentlich unterschiedlicher – Organisationen auf sich ziehen. Infolgedessen wird – im Einzelfall empirisch – ein organisationales Feld erkennbar, in dem ein bestimmtes Managementproblem zum Thema gemacht wird und durch den Einsatz eines spezifischen Konzepts gelöst werden soll.

Als weitere Akteure prägen **Unternehmen** bzw. in Unternehmen agierende Personen ein organisationales Feld, das über bestimmte Managementthemen definiert ist. Sie sind dabei eher Anwender als Entwickler von Managementkonzepten (vgl. 2.1.2.2), tragen durch die Anwendung der Konzepte aber spürbar zu deren Verbreitung innerhalb eines Feldes bei. Da sie in der Regel, z. B. in Form von Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Mutter-Tochter-Beziehungen oder auch über gegenseitige Aufsichtsratsmandate (vgl. Sanders/Tuschke 2007, S. 36), miteinander vernetzt sind, wird die Transparenz über die eingesetzten Managementkonzepte und damit deren Diffusion zwischen Unternehmen gefördert. In erster Linie gilt dies allerdings für Großunternehmen (vgl. Fligstein 1990, S. 19). Sie weisen in der Regel eine besondere Nähe zu theoretisierenden Akteuren innerhalb eines Feldes auf, die beispielsweise durch den Einsatz von Beratern oder durch Vernetzungen mit der Wissenschaft (z. B. über Aufsichtsratsmandate, Hochschulräte, Forschungsförderung) zu Stande kommt. Außerdem adaptieren große Unternehmen neue Managementkonzepte im Vergleich zu Un-

ternehmen kleiner und mittlerer Größe schneller, da sie über professionellere Strukturen und Stellen verfügen, deren originäre Aufgabe die systematische Verbesserung und Modernisierung des Managements ist (z. B. Organisationsabteilung, Controllingabteilung, Stabsstellen). Schließlich stehen Großunternehmen besonders in der Öffentlichkeit und müssen somit ihre Legitimität fortwährend unter Beweis stellen (vgl. ähnlich Meyer 2004, S. 96). Infolgedessen kommunizieren sie (erfolgreich) implementierte Managementkonzepte offensiv nach außen und prägen damit die Wahrnehmung von Managementproblemen sowie problemlösenden Managementkonzepten innerhalb eines organisationalen Feldes.

Nationale und internationale gesetzgebende Institutionen, z. B. Nationalstaaten oder die Europäische Union, stellen weitere Akteure innerhalb eines organisationalen Feldes dar, in dem bestimmte Managementthemen vorherrschen (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 211). In der Regel nehmen sie zwar keinen unmittelbaren Einfluss auf die Entwicklung und Verbreitung konkreter Managementkonzepte; sie können jedoch durch politische Themen, Richtlinien oder Gesetze managementbezogene Diskussionen anstoßen oder verändern (vgl. ausführlicher 3.3.2.1).

Als **nicht-staatliche Organisationen**, die im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten eine Rolle spielen, sind zum einen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sowie Berufs- und Wirtschaftsverbände relevant (vgl. Walgenbach 2006a, S. 359): Arbeitgeberverbände vertreten die arbeitspolitischen Interessen der Arbeitgeber gegenüber den Gewerkschaften und dem Staat; Gewerkschaften setzen sich für die sozialen, beruflichen und wirtschaftlichen Interessen der Beschäftigten ein. Berufs- und Wirtschaftsverbände bilden für ihre Mitglieder ein Informations- und Diskussionsforum, in dem unter anderem managementrelevante Themen besprochen werden. Die skizzierten Akteure können dadurch mittelbar Einfluss auf das Management von Unternehmen gewinnen. Sie tragen dazu bei, Managementprobleme – aus ihrer jeweiligen Perspektive – zu definieren und Lösungsvorschläge in die Diskussion zu bringen. Zum anderen spielen **soziale Bewegungen** eine wichtige Rolle in Institutionalisierungsprozessen, die auch empirisch nachgewiesen wurde (vgl. Walgenbach 2002, S. 181-182). Daher kann auch die Möglichkeit des Einflusses sozialer Bewegungen auf das Management von Unternehmen plausibilitätsgestützt angenommen werden. Beispielsweise beruhte die in den 1980er und 1990er Jahren vollzogene Implementation von Gleichstellungsarbeit in Unternehmen und öffentlichen Organisationen in hohem Maße auf einer sozialen Bewegung zur Gleichberechtigung von Frau und Mann im gesellschaftlichen und beruflichen Leben (vgl. Krell 2005).

Das staatlich finanzierte Angebot an Aus- und Weiterbildung wird im universitären Bereich maßgeblich durch Wissenschaftler – und damit durch professionelle, theoretisierende Akteure (s. o.) – geprägt. Daneben gibt es zunehmend private Anbieter entsprechender Programme, beispielsweise Corporate Universities, Weiterbildungsinstitute, Business Schools oder Trainingsanbieter (vgl. Möslein 2005, S. 289-294). Unabhängig von ihrer institutionellen Anbindung sind **Anbieter von Aus- und Weiterbildung** ein wichtiger Akteur im Managementdiskurs, wenn sie die Inhalte der sich

institutionalisierenden Konzepte aufgreifen und in ihr Aus- und Weiterbildungsangebot integrieren. Sie verleihen Managementkonzepten einen „offiziellen und legitimierte Status“ (Walgenbach/Beck 2000, S. 335) und werden auf diesem Weg zu Vermittlern von „Normen und Modelle[n] des Organisierens“ bzw. des Managements (Walgenbach/Beck 2003, S. 499). Sie fördern dadurch die Bekanntheit bestimmter Managementthemen sowie die Wahrnehmung von Managementproblemen und von Managementkonzepten als potenziellen Problemlösungen.

Schließlich sind die **Medien** ein zentraler Akteur (vgl. 2.1.2.2), beispielsweise praxisnahe und wissenschaftliche Fachzeitschriften und Bücher, Management-Bestseller sowie elektronische Medien wie das Internet. Die Inhalte werden zum großen Teil von anderen Akteuren geliefert, die das organisationale Feld prägen (z. B. Wissenschaftler, Unternehmensberater, Unternehmensvertreter). Die Medien sorgen dafür, diese Inhalte, z. B. bestimmte Managementkonzepte, anderen Akteuren eines Feldes sowie der Öffentlichkeit bekannt zu machen (vgl. Meyer 2004, S. 202-205). Die Auseinandersetzung mit der Rolle der Medien zur Institutionalisierung von Managementkonzepten erfolgt im empirischen Einzelfall äußerst differenziert und beinhaltet neben der Analyse der Zahl der Veröffentlichungen zu einem Thema im Zeitablauf (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 524-526; auch 4.4) eine Betrachtung des fachlichen Hintergrunds der Autoren, der Art der Publikationsorgane sowie eine Inhaltsanalyse der Veröffentlichungen (vgl. Walgenbach/Beck 2000, S. 333-338; Süß/Muth 2006, S. 170-174; Vogel 2006, S. 285-481; Jörges-Süß 2007, S. 101-110). Dies trägt dazu bei, den Diskurs systematisch abzubilden, der im Zuge der Beschäftigung mit Managementproblemen und Managementkonzepten innerhalb eines organisationalen Feldes geführt wird.

In der Literatur werden die Kriterien Regelungsdichte, Kontrollsystem und Strukturiertheit eines organisationalen Feldes betrachtet, anhand derer **Unterschiede zwischen Feldern** identifiziert werden können und die somit geeignet sind, unterschiedliche Felder zu definieren und voneinander abzugrenzen (vgl. 2.2.1.4). Daher sollen diese Kriterien abschließend auch zur abstrakten Beschreibung eines organisationalen Feldes, das sich über Managementthemen definiert, herangezogen werden: (1) Die Regelungsdichte, die die Eindeutigkeit der Regeln in einem organisationalen Feld beschreibt, ist in einem solchen Feld gering. Eindeutige Regeln, die das Verhalten der Akteure vorschreiben bzw. die Implementation bestimmter Managementkonzepte einfordern würden, gibt es in der Regel nicht. Ausnahmen können lediglich nationale und internationale gesetzgebende Organisationen verursachen, wenn gesetzliche Vorgaben mit Bezug auf das Management von Organisationen gemacht werden. Selbst damit sind jedoch zumeist keine eindeutigen Regelungen zur Implementation eines bestimmten Managementkonzepts verbunden. (2) Somit ist auch das Kontrollsystem durch einen vergleichsweise geringen staatlichen Einfluss gekennzeichnet. Staatliche Organisationen kontrollieren weder die im organisationalen Feld diskutierten Managementthemen noch die in Unternehmen eingesetzten Managementkonzepte unmittelbar, woraus für die Akteure im organisationalen Feld vergleichsweise große

Freiheitsgrade resultieren. (3) Demgegenüber ist von einem relativ hohen Grad an Strukturiertheit eines organisationalen Feldes auszugehen, in dem Managementthemen diskutiert werden. Die Strukturiertheit kann zum einen daran festgemacht werden, dass die Akteure des Feldes in unmittelbarer Interaktion zueinander stehen. Zum anderen sind sich insbesondere Großunternehmen – als wichtige Anwender und Verbreiter der Managementkonzepte – der gesellschaftlichen Anforderungen hinsichtlich eines modernen, effizienten und zeitgemäßen Managements bewusst, die im Allgemeinen an sie gerichtet werden. Infolge dieser relativ starken Strukturiertheit kann davon ausgegangen werden, dass die Tendenz zur Isomorphie innerhalb eines solchen Feldes relativ groß ist (vgl. Scott 1994, S. 216).

3.3 *Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Makroebene*

3.3.1 *Begründung der Analysevariablen*

Die Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Makroebene muss verschiedene Variablen berücksichtigen. Das hat die abstrakte Auseinandersetzung mit dem soziologischen Makroinstitutionalismus gezeigt (vgl. 2.2.2). Gleichwohl ist aus forschungspragmatischen Gründen die Vielfalt denkbarer Variablen einzuschränken und in zentrale Erklärungskategorien zusammenzufassen. Grundsätzlich lassen sich dabei theorieendogene und theorieexogene Variablen unterscheiden. Erstere leiten sich unmittelbar aus dem soziologischen Neoinstitutionalismus ab:

- Zentraler Bestandteil der makroinstitutionalistischen Argumentation sind die **Mechanismen des institutionellen Isomorphismus**. Sie erklären ausgehend von gesellschaftlichen Erwartungen die Verbreitung und Institutionalisierung von Managementkonzepten (vgl. 3.3.2).
- Zusätzlich bestehen **Indikatoren für eine isomorphistische Verbreitung** von Managementkonzepten (vgl. Süß/Kleiner 2008, S. 37-39). Diese lassen sich insbesondere erkennen, wenn Managementkonzepte Rationalitätsmythen und/oder Legitimationsfassaden darstellen. Beide Aspekte sind eng mit der neoinstitutionalistischen Theorie verbunden und können daher durch sie fundiert werden. Allerdings repräsentieren sie keine Isomorphismusprozesse im engeren Sinne, so dass ihre separate Betrachtung notwendig ist (vgl. 3.3.3).

Der kompetitive Isomorphismus (vgl. 2.2.2.2) spielt im Folgenden aus drei Gründen keine Rolle: Erstens birgt die Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten mithilfe wettbewerbsbedingter Isomorphismusprozesse die Gefahr, das Argumentationsgerüst des soziologischen Neoinstitutionalismus zu verlassen, was nicht zuletzt darin deutlich wird, dass kompetitiver Isomorphismus sowohl im Aufsatz von DiMaggio/Powell (vgl. 1983) als auch in neueren Publikationen allenfalls erwähnt, nicht aber tiefgehend in die Argumentation integriert wird. Zweitens erweist sich seine Operationalisierung als nicht trennscharf zum institutionellen Isomorphismus. Dies gilt insbesondere für die Abgrenzung zum institutionellen Isomorphismus durch Zwang, der in Form wirtschaftlichen Drucks nicht nur von Organisationen aus-

gehen kann, zu denen ein Abhängigkeitsverhältnis besteht, sondern auch von Organisationen, zu denen ein Konkurrenzverhältnis gegeben ist und die auf Märkten wirtschaftlichen Druck ausüben. Drittens erfolgt die theoriegeleitete Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten definitionsgemäß für Konzepte, die zum Zeitpunkt ihrer Implementation keiner Konkurrenz durch andere Konzepte ausgesetzt sind (vgl. 2.1.2.5). Diese wäre aber Voraussetzung dafür, dass Wettbewerb zwischen Managementkonzepten bestehen würde und somit kompetitiver Isomorphismus generell denkbar wäre.

Neben Isomorphismusprozessen und ihren Indikatoren werden in der Literatur weitere Erklärungsvariablen identifiziert, die einen Einfluss auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten haben (vgl. ähnlich Walgenbach 2006a, S. 393). Insbesondere empirische Studien machen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung so genannter „Kontextfaktoren“ der Institutionalisierung aufmerksam (vgl. z. B. Walgenbach 2002, S. 173-176; Meyer 2004, S. 112-129; Jörges-Süß 2007, S. 100-101). Diese lassen sich in organisationsinterne und organisationsexterne Kontextfaktoren differenzieren:

- **Organisationsinterne Kontextfaktoren** der Institutionalisierung sind solche Aspekte, die sich innerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs der Organisationen bzw. Unternehmen befinden, die Managementkonzepte implementieren, z. B. die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit, der Zeitpunkt der Adaption eines Institutionalierungsobjekts oder die Herkunft eines Unternehmens (vgl. Walgenbach 2002, S. 173-176; ausführlicher 3.3.4.1).
- Unter **organisationsexternen Kontextfaktoren** werden Aspekte verstanden, die organisationsübergreifend für die Institutionalisierung von Managementkonzepten eine zentrale Bedeutung haben, sich jedoch dem unmittelbaren Einfluss der ein Konzept implementierenden Organisation entziehen. Beispiele dafür sind die volkswirtschaftliche Lage, politische Rahmenbedingungen oder gesetzliche Vorgaben (vgl. Walgenbach 2006a, S. 393; Jörges-Süß 2007, S. 101; ausführlicher 3.3.4.2).

Da sich die organisationsexternen Aspekte außerhalb des makroinstitutionalistischen Erklärungsansatzes bewegen, handelt es sich um theorieexogene Variablen. Diese werden in die Argumentation eingeführt, um die Institutionalisierung von Managementkonzepten – auf der Makroebene – differenziert und mit möglichst hohem Erklärungsanteil analysieren zu können (vgl. ähnlich Walgenbach 2006a, S. 393). Dabei ist es durchaus wahrscheinlich, dass die skizzierten Variablen im Wirkungsverbund auftreten und gemeinsam eine Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten darstellen. Ihre Unterscheidung ist somit in erster Linie analytischer Natur. In der Realität kann der jeweilige Einfluss der unterschiedlichen Variablen nur schwer separat betrachtet werden.

Die makroinstitutionalistische Erklärung der Institutionalisierung von Managementkonzepten rückt Isomorphismusprozesse in den Blickpunkt. Mögliche konkrete Vari-

ablen, die die Verbreitung von Managementkonzepten fördern, lassen sich der Literatur zum Neoinstitutionalismus sowie empirischen Studien, die auf dieser Theorie basieren, entnehmen. Auch wenn in empirischen Studien mehrheitlich der mimetische Isomorphismus im Mittelpunkt steht (vgl. Mizruchi/Fein 1999, S. 660), liefern Zwang, mimetische Prozesse und normativer Druck, die drei Mechanismen des institutionellen Isomorphismus, die jeweils verschiedene Variablen zusammenfassen, jeweils allein oder im Wirkungsverbund Erklärungen für die Verbreitung von Managementkonzepten (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 55).

3.3.2 *Isomorphismusmechanismen als zentrale Erklärung der Institutionalisierung*

3.3.2.1 *Isomorphismus durch Zwang*

Isomorphismus durch Zwang basiert auf dem Druck, der seitens der Unternehmensumwelt zur Übernahme eines bestimmten Managementkonzepts aufgebaut wird. Dieser Übernahmepressur resultiert aus institutionalisierten Erwartungen der Umwelt an das Management, wonach die Implementation eines bestimmten Managementkonzepts vorteilhaft ist und sein Einsatz als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Welche konkreten Anforderungen in diesem Zusammenhang bestehen und welche Managementkonzepte folglich seitens der Umwelt erwartet werden, hängt nicht zuletzt von dem gesellschaftlichen Sektor ab, in dem ein Unternehmen agiert (vgl. 2.2.1.4).

Die für die Ausübung des Zwangs bzw. Drucks verantwortlichen Akteure, z. B. die Gesellschaft, die Politik oder die Stakeholder eines Unternehmens, sind selten regulatorischer Art (vgl. auch 2.2.1.3), da staatliche Gesetze nur in Ausnahmen die Implementation eines bestimmten Managementkonzepts einfordern. Vielmehr handelt es sich in der Regel entweder um normative Institutionen, die Aussagen über generell wünschenswerte Konzepte beinhalten, oder um kognitive Institutionen, aufgrund derer bestimmte Managementkonzepte als notwendigerweise in Unternehmen vorhandene Routinen und Selbstverständlichkeiten angesehen werden. Für Unternehmen, die diese Managementkonzepte noch nicht einsetzen, entsteht daher Druck, sie zu adaptieren. Entsprechen die Unternehmen diesem Druck, wird dadurch die Verbreitung der Konzepte gefördert, während Konzepte, die nicht als legitim gelten bzw. hinsichtlich deren Implementation keine institutionalisierten Erwartungen bestehen, sich tendenziell weniger stark bzw. gar nicht verbreiten. Als Folge daraus nimmt auf der Makroebene die Verschiedenartigkeit (legitimer) Managementkonzepte ab (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 25). In der Literatur werden – auch unter Bezugnahme auf empirische Studien – drei Quellen identifiziert, von denen Isomorphismus durch Zwang ausgehen kann (vgl. auch 2.2.2.2):

Erstens können (nationale und internationale) staatliche Institutionen durch rechtliche Vorgaben in Form von Gesetzen und Richtlinien die legitimen Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen im Rahmen der Implementation von Managementkonzepten begrenzen (vgl. Slack/Hinings 1995; Walgenbach/Beck 2003, S. 499; Hasse/Krücken 2005, S. 25-26). Gleiches gilt für zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (bzw. ihren Vertretern) ausgehandelte Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. **Rechtli-**

che Regelungen sind justiziabel und beinhalten somit den Zwang, die vorgeschriebenen oder vereinbarten Inhalte umzusetzen. In ihnen kommt die allgemein geteilte öffentliche Meinung über legitimes Verhalten am deutlichsten – in Form einer regulativen Institution (vgl. dazu 2.2.1.3) – zum Ausdruck. Zumeist schreiben rechtliche Regelungen in Form von Gesetzen zwar nicht den Einsatz eines bestimmten Managementkonzepts vor. Sie können aber Anforderungen formulieren, aus denen für das Management Handlungsdruck resultiert. Diese Anforderungen fördern dann mittelbar die Verbreitung eines Managementkonzepts, das geeignet ist oder als geeignet angesehen wird, sie zu erfüllen. Damit tragen rechtliche Regelungen dazu bei, managementbezogene Diskussionen anzustoßen oder zu verändern und prägen damit die Themen, über die sich ein organisationales Feld definiert. Ein Beispiel stellt das Managementkonzept des Diversity-Managements dar, das viele Unternehmen als Reaktion auf EU-Richtlinien sowie die nationale Gesetzgebung zur Verhinderung der Diskriminierung von Minderheiten unter anderem im Berufsleben (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) implementieren (vgl. Lederle 2007; Süß 2007a; ausführlich 4.4). Empirisch konnte die Bedeutung gesetzgebender Organisationen außerdem am Beispiel des Total Quality Managements aufgezeigt werden, dessen Institutionalisierung in Unternehmen durch die Verabschiedung der ISO 9000er Normen auf europäischer Ebene massiv angestoßen bzw. gefördert wurde (vgl. Walgenbach/Beck 2000, S. 332-333).

Zweitens kann Isomorphismus durch Zwang aus den allgemeinen institutionalisierten **Erwartungen einer Gesellschaft** resultieren (vgl. Scott/Meyer 1994a, S. 3). Diese sind in aller Regel normativer Art, da sie auf gesellschaftlich und kulturell geprägten Werten und Normen basieren. Moderne Gesellschaften richten vielfältige Erwartungen an Unternehmen, die teilweise erhebliche Relevanz für die inhaltliche Ausrichtung des Managements von Unternehmen sowie die eingesetzten Managementkonzepte haben. Beispielsweise gilt das für gesellschaftliche Erwartungen, die hinsichtlich des Umweltschutzes, des Verbraucherschutzes und der Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen gegeben sind (vgl. Walgenbach 2006a, S. 358). Für Unternehmen ergibt sich daraus ein moralisch begründeter Zwang, diesen Erwartungen zumindest annähernd oder symbolisch zu entsprechen (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 499-500). Daher kann die Implementation bestimmter Managementkonzepte naheliegen. Beispielsweise wird die Verbreitung so genannter „Corporate-Social-Responsibility-Konzepte“ dadurch gefördert, dass Unternehmen durch die Adaption dieser Konzepte versuchen, die an sie gerichteten Erwartungen zur Übernahme sozialer Verantwortung zu erfüllen (vgl. Campbell 2006).

Drittens stellen **Organisationen**, zu denen ein **Abhängigkeitsverhältnis** besteht, eine Quelle des Isomorphismus durch Zwang dar. Zwang tritt demnach auf, wenn auf ein Unternehmen durch andere Organisationen wirtschaftlicher Druck ausgeübt wird (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 151). Je größer dabei die Abhängigkeit ist, desto stärker wird dem Druck nachgegeben (vgl. Walgenbach 2006a, S. 370). Abhängigkeitsverhältnisse können zum einen zu besonders mächtigen Lieferanten oder Ab-

nehmern existieren, wenn diese massiven Einfluss auf die Gestaltung und das Management von Unternehmen ausüben. Beispielsweise ist das immer wieder bei großen Automobilkonzernen zu beobachten, die ihren Lieferanten strenge managementrelevante Vorgaben machen (vgl. Voeth/Gawantka 2007, S. 7). Zum anderen tritt Zwang infolge wirtschaftlicher Abhängigkeiten oder hierarchischer Über- und Unterordnungsverhältnisse zwischen Mutter- und Tochterunternehmen auf (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006a, S. 109). Der wirtschaftliche Druck kann dabei dazu führen, dass in Konzernen den Tochtergesellschaften seitens der Muttergesellschaft bestimmte Managementkonzepte aufgezwungen werden, die sich im Stammhaus bewährt haben oder die mit den im Stammhaus eingesetzten Konzepten kompatibel sind (vgl. Walgenbach 2006a, S. 370). Besonders häufig ist dies in internationalen Unternehmen zu erkennen (vgl. Geppert/Matten/Walgenbach 2006; Pudelko/Harzing 2007, S. 538-540; Süß/Kleiner 2007a, S. 1947-1948), wenn aufgrund einer globalen Strategie die Freiheitsgrade der Tochterunternehmen hinsichtlich der Gestaltung ihres Managements deutlich eingeschränkt werden und eine weltweite Standardisierung von Strukturen, Prozessen und Konzepten durchgesetzt wird (vgl. dazu Scherm/Süß 2001, S. 130). Allerdings sind Abhängigkeiten zwischen Unternehmen auch unabhängig von der Internationalität zwischen Mutter- und Tochterunternehmen innerhalb eines Landes denkbar.

Zusammenfassend betrachtet: Rechtliche Regelungen, die an Unternehmen gerichteten Erwartungen einer Gesellschaft sowie Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Unternehmen stellen allein oder im Wirkungsverbund potenzielle Quellen des Isomorphismus durch Zwang dar, der seinerseits zur Verbreitung von Managementkonzepten führen kann. Damit liegt ein erster makroinstitutionalistischer Erklärungsansatz für die Institutionalisierung von Managementkonzepten vor, der in die folgende Hypothese mündet (vgl. ähnlich Süß/Kleiner 2008, S. 38):

Hypothese 1a: Institutioneller Zwang führt zu einer isomorphistischen Verbreitung von Managementkonzepten.

3.3.2.2 *Isomorphismus durch mimetische Prozesse*

Isomorphismus durch mimetische Prozesse (Nachahmung) hat seine Ursache in dem Streben nach Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 26). Daher imitieren Unternehmen andere Unternehmen, die erfolgreicher sind oder als erfolgreicher wahrgenommen werden bzw. deren Verhalten als legitim angesehen wird (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 151; Walgenbach 2002, S. 161). Die Implementation eines Managementkonzepts resultiert in diesem Verständnis daraus, dass Unternehmen Managementkonzepte übernehmen, die sie als besonders Erfolg versprechend oder als erfolgreich wahrnehmen. Sie erhoffen sich aus der Übernahme dieser Konzepte entweder konkrete Ansatzpunkte zur Lösung bestehender Managementprobleme oder eine Legitimitätszuschreibung. Letztere ergibt sich daraus, dass Unternehmen, die die neusten Managementkonzepte einsetzen, als modern und fortschrittlich gelten (vgl. Walgenbach 2006a, S. 366).

Im Gegensatz zu Isomorphismus durch Zwang kann Isomorphismus durch mimetische Prozesse aus intentionalen Handlungen der Akteure resultieren, wenn Managementkonzepte aktiv übernommen werden. Die institutionalisierten Erwartungen, die dieser Nachahmung zu Grunde liegen, sind aber nicht regulativer Art, denn die Übernahme eines Konzepts ist seitens des übernehmenden Unternehmens freiwillig. Unternehmen implementieren ein Managementkonzept entweder, weil sie an dessen Effektivität glauben oder weil normative oder kognitive Institutionen seine Übernahme als generell wünschenswert ausweisen. Auch in diesem Fall besteht aber die Möglichkeit, die Imitation nicht zu vollziehen, da mit den institutionalisierten Erwartungen kein Zwang verbunden ist. Durch die Imitation von Managementkonzepten, die in anderen Unternehmen implementiert sind, tragen die übernehmenden Unternehmen zur Verbreitung dieser Konzepte bei. Die Variationen zwischen Unternehmen eines organisationalen Feldes nehmen infolgedessen ab (vgl. Walgenbach 2006a, S. 371). Die in der Literatur – auch unter Berücksichtigung empirischer Studien – beschriebenen konkreten Auslöser von Isomorphismus durch mimetische Prozesse lassen sich zu vier zentralen Quellen zusammenfassen:

Erstens kommen Prozesse der Nachahmung infolge von **Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen bzw. Organisationen** zu Stande (vgl. Sanders/Tuschke 2007, S. 35-36). Dabei kann es sich um Beziehungen handeln, die ein Unternehmen zu seinen Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten unterhält. Dies gilt insbesondere, wenn nicht nur ein loser Kontakt besteht, sondern die Austauschbeziehungen institutionalisiert sind, beispielsweise in Form von Kooperationen, Gesprächskreisen (z. B. so genannten Business Breakfasts, Branchenstammtischen) oder Benchmarkingprojekten. Durch den institutionalisierten Austausch werden mehr oder weniger umfangreiche Einblicke in das Management der anderen Unternehmen gewährt, wodurch Kenntnisse über die dort eingesetzten Managementkonzepte erlangt werden. Während Kooperationen und Gesprächskreise nicht (ausschließlich) auf einen Austausch über die eingesetzten Managementkonzepte zielen, erfolgt dies im Rahmen entsprechender Benchmarkingprojekte intentional, da es zu einer Bestimmung der (Branchen-)Besten und infolgedessen zu einer Ausrichtung an den Managementkonzepten dieser Unternehmen kommt (vgl. Scherm/Süß 1999). Es werden solche Konzepte kopiert, die in anderen Unternehmen als „Best Practices“ wahrgenommen werden (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 499; Jörges-Süß/Süß 2004, S. 317). Einen ähnlichen Effekt haben Auszeichnungen, Preise, Awards und Zertifikate, die Unternehmen für ihr Management bzw. die von ihnen eingesetzten Managementkonzepte verliehen bekommen (vgl. Fleischmann/Scherm 2008): Prämierte – und damit öffentlich legitimierte – Unternehmen stellen eine Quelle für Imitationsprozesse dar.

Zweitens wird als zentrale Quelle für Imitationsprozesse das Engagement von **Unternehmensberatungen** genannt. Sie werden als „Diffusionsagenten“ bezeichnet, die maßgebliche Bedeutung für Imitationsprozesse zwischen Unternehmen und für die Verbreitung bestimmter Managementkonzepte haben (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 26). Begründet wird das damit, dass Unternehmensberatungen standardisierte Kon-

zepte entwickeln bzw. aufgreifen und diese an ihre Kunden verkaufen; damit sind sie ein zentraler Multiplikator von Managementkonzepten und tragen gleichsam zum Aufkommen organisationaler Moden bei (vgl. Kieser 1996; auch 2.1.2.2). David/Strang untermauern dies empirisch am Beispiel der Verbreitung des Total Quality Managements (vgl. 2006).

Drittens sind **Personalwechsel** zwischen Unternehmen eine Quelle der Imitation. Dabei sind sowohl Personalwechsel zwischen selbstständigen Unternehmen als auch solche innerhalb eines Unternehmens relevant (vgl. Walgenbach 2006a, S. 371). Bei Ersteren muss die Imitation der in einem Unternehmen eingesetzten Managementkonzepte keineswegs intendiert sein. Vielmehr ergibt sie sich, wenn bestehender Personalbedarf extern gedeckt wird. Die Imitation resultiert aus dem Wissen über Managementkonzepte und -methoden, das ein Mitarbeiter im Rahmen eines Unternehmenswechsels mitnimmt und dessen Anwendung im neuen Unternehmen grundsätzlich möglich ist (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 151). Wird infolgedessen ein im alten Unternehmen etabliertes Managementkonzept auch im neuen Unternehmen implementiert, trägt das zur Verbreitung des Konzepts bei, obwohl das in der Regel weder die Absicht der Unternehmen noch des Mitarbeiters war. Allerdings kann die Verbreitung von Managementkonzepten durch Personalwechsel durchaus intendiert sein. Das ist insbesondere in internationalen Unternehmen der Fall. Personalwechsel und vor allem Auslandsentsendungen von Führungskräften sind häufig sogar explizit mit der Zielsetzung verbunden, Wissen über Managementkonzepte und -methoden zu transferieren (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 238).

Viertens ist die **Globalisierung** eine Quelle der Imitation von Managementkonzepten. Nachahmungsprozesse kommen zum einen in großen Unternehmen zu Stande, die heute in aller Regel grenzüberschreitend vernetzt sind (vgl. Wolf 2003, S. 409; Süß/Kleiner 2006a, S. 534). Ein – offener, nicht durch Zwang der Muttergesellschaft geprägter – Austausch zwischen den Unternehmenseinheiten kann beispielsweise aufgrund von Kooperationen, internationalen Zuliefererbeziehungen oder personellen Verflechtungen (s. o.) gegeben sein. Konzepte, die in einer Niederlassung entwickelt wurden, gelangen dadurch grenzüberschreitend in eine andere Unternehmenseinheit (vgl. Czarniawska/Joerges 1996, S. 20-23), was sich in der Vergangenheit am Beispiel des Konzepts der Gruppenarbeit in der europäischen Automobilindustrie beobachten ließ (vgl. Woywode 2002). Zum anderen resultieren auf Globalisierung zurückzuführende Imitationsprozesse aus der zunehmenden internationalen Vereinheitlichung regulativer, politischer, ökonomischer und sozialer Institutionen (vgl. Geppert/Matten/Walgenbach 2006, S. 1453), die einerseits das Ergebnis von politisch motivierten Konvergenzprozessen ist und die sich andererseits aus dem Einfluss ergibt, den mächtige internationale Unternehmen auf die Gestaltung ihres globalen, institutionellen Umfelds ausüben (vgl. Dahan/Doh/Guay 2006; Geppert/Matten/Walgenbach 2006, S. 1455). Diese Vereinheitlichung führt in einigen Bereichen – standortunabhängig – zu vergleichbaren Anforderungen an das Management von Unternehmen, denen auf ähnliche Weise und durch den Einsatz vergleichbarer Manage-

mentkonzepte entsprochen werden soll. Die für ihre internationale Imitation erforderliche Transparenz von Managementkonzepten ist im Zeitalter der Globalisierung insbesondere durch vernetzte Unternehmen, international agierende, die Verbreitung von Managementkonzepten fördernde Fach- und Populärmedien (vgl. 2.1.2.2), das Internet sowie internationale staatliche und nicht-staatliche Organisationen gegeben.

Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen bzw. Organisationen, das Engagement von Unternehmensberatungen, Personalwechsel und Globalisierung sind allein oder im Wirkungsverbund potenzielle Quellen des Isomorphismus durch mimetische Prozesse und können die Verbreitung von Managementkonzepten fördern. Somit stellt dieser Isomorphismusmechanismus einen zweiten Erklärungsansatz für die Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Makroebene dar. Es lässt sich daher die folgende Hypothese formulieren (vgl. ähnlich Süß/Kleiner 2008, S. 38):

Hypothese 1b: Mimetische Prozesse führen zu einer isomorphistischen Verbreitung von Managementkonzepten.

3.3.2.3 *Isomorphismus durch normativen Druck*

Isomorphismus durch normativen Druck entsteht in erster Linie durch die zunehmende Professionalisierung von Berufsgruppen. Diese wird darin deutlich, dass Angehörige einer Berufsgruppe die kollektive Anstrengung unternehmen, ihre Arbeit hinsichtlich ihrer Zielsetzungen, Inhalte und Methoden zu definieren. Sie erhoffen sich dadurch eine Legitimierung ihrer Arbeit sowie ihrer Berufsgruppe (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 152). Dadurch entstehen berufsspezifische Standards und Denkhaltungen, die für die Mitglieder einer solchen Gruppe einen gemeinsamen Orientierungsrahmen bilden und die seitens dieser Gruppen vertretenen Zielsetzungen, Inhalte und Managementkonzepte maßgeblich prägen (vgl. Wilkens/Lang/Winkler 2003, S. 193; Hasse/Krücken 2005, S. 26). Professionalisierte Berufsgruppen besetzen wichtige institutionalisierte Positionen und haben dadurch großen Einfluss auf das zur Verfügung stehende Angebot an Managementkonzepten (vgl. Scott 2001, S. 129; Walgenbach 2002, S. 180-181). Sie können aufgrund ihrer Legitimation durch die Gesellschaft auf Unternehmen normativen Druck ausüben, bestimmte Managementkonzepte zu adaptieren. Daher greifen Unternehmen die von diesen Gruppen vertretenen Managementkonzepte in aller Regel auf.

Ähnlich wie bei Isomorphismus durch mimetische Prozesse bestehen auch bei Isomorphismus durch normativen Druck keine regulativen Institutionen, die die Übernahme der von professionalisierten Berufsgruppen vertretenen Managementkonzepte einfordern würden. Allerdings ist ihre Adaption durch Unternehmen dennoch weniger freiwillig bzw. intentional als bei Imitationsprozessen, da professionalisierte Berufsgruppen die Wirkung normativer bzw. kognitiver Institutionen aufweisen (können): Sie machen aufgrund ihrer Professionalität, Legitimität und letztlich auch ihrer Macht Aussagen über generell wünschenswerte Managementkonzepte und definieren damit, welche Konzepte in Unternehmen notwendigerweise vorhanden sein soll(t)en. Unternehmen können sich diesen Vorgaben nur schwer entziehen, da damit ein Ver-

lust an Legitimität verbunden wäre. Folglich werden die Managementkonzepte, die professionalisierte Berufsgruppen vertreten, aufgrund des normativen Drucks übernommen, wodurch ihre Verbreitung gefördert wird. In der Literatur finden sich zwei konkrete, empirisch belegte Quellen, die Isomorphismus durch normativen Druck auslösen können:

Erstens werden berufliche Netzwerke als Quelle des Isomorphismus durch normativen Druck angesehen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 152). Dabei ist in erster Linie an formale Netzwerke zu denken, die über die notwendige Legitimität und Professionalität verfügen, um normativen Druck auszuüben. Konkret gilt das für **Berufs- und Wirtschaftsverbände** (vgl. DiMaggio/Powell 2000, S. 163). Diese „definieren und verbreiten normative Regeln des professionellen Verhaltens [...] und Vorstellungen rationaler Organisationsgestaltung“ (Walgenbach 2006a, S. 372). In diesem Zusammenhang versuchen sie, ihre Mitglieder über neue Entwicklungen beispielsweise im Management zu unterrichten und ggf. von der Vorteilhaftigkeit bestimmter Managementkonzepte zu überzeugen. Aufgrund der Legitimität, die den Verbänden insbesondere seitens ihrer Mitglieder zugeschrieben wird, weisen die Empfehlungen der Verbände in der Tendenz einen maßgeblichen – normativen – Charakter auf. Folgen verschiedene Unternehmen diesen, wirken die Berufs- und Wirtschaftsverbände als Multiplikator und fördern damit Verbreitung der von ihnen propagierten Managementkonzepte.

Zweitens liegt in der **beruflichen und akademischen Aus- und Weiterbildung** eine Quelle des normativen Drucks (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 152; Kieser 1996, S. 28-29; DiMaggio/Powell 2000, S. 163; Walgenbach/Beck 2003, S. 499; Hasse/Krücken 2005, S. 26-27; Sanders/Tuschke 2007, S. 36-37). Danach wird es als eine zentrale Aufgabe von Universitäten, Fachhochschulen, Business Schools und anderen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen angesehen, praxisbezogenes Wissen zu schaffen und an Absolventen weiterzugeben, um diese für eine Tätigkeit in der Unternehmenspraxis zu qualifizieren (vgl. Süß/Muth 2006, S. 182-183). Aufgrund der Legitimität und Professionalität der Aus- und Weiterbildungsinstitutionen erhält dieses Wissen bei den Absolventen zunächst einen normativen Charakter und wird häufig als „state-of-the-art“ betrachtet. Im Rahmen der beruflichen und akademischen Aus- und Weiterbildung werden somit zum einen allgemeine Normen sowie Denk- und Verhaltensweisen vermittelt. Zum anderen sind konkrete Problemlösungstechniken wie beispielsweise Managementkonzepte Gegenstand der Lehre. Diese verbreiten sich, wenn die Absolventen der Aus- und Weiterbildungsprogramme sie in der täglichen beruflichen Praxis anwenden. Dies wird insbesondere dadurch gefördert, dass in aller Regel vergleichbare Berufs- und Karrierewege bestehen und folglich in Unternehmen ähnliche oder gleiche Positionen mit vergleichbaren formalen Qualifikationsanforderungen an das Personal gegeben sind, denen in der Regel durch den Abschluss von normierten, legitimierten Aus- und Weiterbildungsprogrammen entsprochen wird. Somit finden Managementkonzepte, die den (potenziellen) Fach- und Führungskräften der Unternehmen auf ähnlichen Ausbildungswegen vermittelt worden

sind, Eingang in zahlreiche Unternehmen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 148-153; Kieser 1996, S. 31)

Zusammenfassend betrachtet: In Berufs- und Wirtschaftsverbänden sowie in der Aus- und Weiterbildung bestehen normative Institutionen, die allein oder im Wirkungsverbund potenzielle Quellen des Isomorphismus durch normativen Druck sind, der die Verbreitung von Managementkonzepten forciert. Dieser Isomorphismusmechanismus stellt folglich einen dritten makroinstitutionalistischen Erklärungsansatz für die Institutionalisierung von Managementkonzepten dar. Er lässt sich wie folgt als Hypothese formulieren (vgl. ähnlich Süß/Kleiner 2008, S. 38):

Hypothese 1c: Normativer Druck führt zu einer isomorphistischen Verbreitung von Managementkonzepten.

3.3.3 Indikatoren für Isomorphismusprozesse

3.3.3.1 Existenz von Rationalitätsmythen

Gesellschaftliche Erwartungen sind für die Gestaltung von Unternehmen bedeutsam, da die Unternehmensumwelt auf ihrer Grundlage beurteilt, ob die formalen Strukturen von Unternehmen sowie die von und in ihnen gezeigten Verhaltensweisen angemessen sind (vgl. Scott/Meyer 1994c, S. 3). Vor diesem Hintergrund macht sich die Unternehmensumwelt auch ein Bild davon, ob die im Unternehmen eingesetzten Managementkonzepte mit den gesellschaftlichen Erwartungen im Einklang stehen. Ist das der Fall, wird dem Unternehmen, das sie einsetzt, Legitimität zugeschrieben. Allerdings basiert diese Beurteilung vielfach auf Rationalitätsmythen, die sich einer objektiven Prüfung entziehen. Stattdessen hängt ihre Wirksamkeit von einem kollektiven Glauben an sie ab (vgl. Walgenbach 2006a, S. 359). Unternehmen vermitteln dadurch den Eindruck, dass mythische Managementkonzepte tatsächlich funktionieren und einen Beitrag zur Bearbeitung von Managementaufgaben bzw. zur Lösung von Managementproblemen leisten (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356).

Bislang findet sich in der Literatur keine systematische Analyse, welche Eigenschaften Rationalitätsmythen haben (vgl. Scherm/Pietsch 2005, S. 50); entsprechend schwierig ist es, Mythen zu identifizieren und von jenen gesellschaftlichen Erwartungen abzugrenzen, die keine Rationalitätsmythen darstellen. Scherm/Pietsch haben aus der einschlägigen Literatur **Merkmale** ermittelt, deren gemeinsames Auftreten auf das Vorliegen eines institutionalisierten Mythos hinweist (vgl. 2005, S. 51; auch Meyer/Rowan 1977, S. 349; Scott 1992, S. 118; Elvik 1996, S. 342-343; Süß/Kleiner 2006a, S. 535). Diese ursprünglich allgemein gehaltenen Merkmale werden im Folgenden auf Managementkonzepte bezogen.

Demzufolge kann ein Managementkonzept ein Rationalitätsmythos sein, wenn es gleichzeitig die folgenden Merkmale aufweist: (1) Das Managementkonzept besitzt den Charakter einer Selbstverständlichkeit („taken-for-granted-Charakter“) und wird somit in aller Regel nicht mehr hinterfragt. Das gilt auch für die in ihm zum Ausdruck kommenden Beziehungen zwischen seinen Komponenten sowie seine (unter-

stellten) Wirkungen. (2) Im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung des Managementkonzepts erfolgt eine Bezugnahme auf moralische Verpflichtungen, denen durch das Konzept entsprochen werden soll. Außerdem wird von seinen Schöpfern ein Vokabular verwendet, das dem allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Normensystem entstammt (vgl. ähnlich Kieser 1996, S. 23-26). (3) Das Managementkonzept beansprucht eine hohe Allgemeingültigkeit; die Notwendigkeit und Möglichkeit einer situativen Relativierung wird ausgeschlossen, allerdings nur so weit, wie das bei Managementkonzepten aufgrund ihrer inhaltlichen Unbestimmtheit überhaupt möglich ist. Aufgrund der unterstellten Allgemeingültigkeit werden die Anwendungsvoraussetzungen des Konzepts nicht näher bestimmt. (4) Eine Überprüfung des Managementkonzepts mithilfe von technisch-ökonomischen Rationalitäts- und Effizienzkriterien wird verhindert, indem Bemühungen zu seiner Evaluation allenfalls in Kontexten erfolgen, die komplex sowie dynamisch sind (vgl. Deutschmann 1998, S. 15) und daher relativ große Interpretationsspielräume bergen. Dies ermöglicht es, bestehende technisch-ökonomische Defizite oder Misserfolge zu verschleiern.

Wenn Managementkonzepte Rationalitätsmythen darstellen, fördert dies ihre **Verbreitung**. Die Gründe dafür leiten sich unmittelbar aus den skizzierten Merkmalen von institutionalisierten Mythen ab: Erstens werden Managementkonzepte, die Rationalitätsmythen bilden, nicht mehr hinterfragt, sondern ihre Anwendung wird innerhalb eines organisationalen Feldes als selbstverständlich vorausgesetzt. Unternehmen, die diese Konzepte nicht einsetzen, gelten als unmodern und wenig zeitgemäß (vgl. Wolf 2003, S. 397; Tuschke 2005, 42-52; Walgenbach 2006a, S. 366). Um den damit verbundenen Image- und Prestigeverlust zu verhindern, ist die Implementation solcher Managementkonzepte für Unternehmen notwendig. Zweitens weisen die Konzepte eine hohe Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen und Erwartungen auf, so dass Unternehmen, die sie implementieren, seitens ihrer Umwelt Legitimität erhalten. Dies macht wiederum die Implementation solcher Konzepte attraktiv, auch wenn ein Beweis ihrer technisch-ökonomischen Effizienz fehlt (vgl. ähnlich Deutschmann 1998, S. 17). Drittens sind mythische Managementkonzepte durch Allgemeingültigkeit gekennzeichnet, wodurch ihre Reichweite (vgl. dazu 2.1.2.4) erhöht und die Anwendung ihrer allgemein gehaltenen Grundgedanken in verschiedenen Management- und Sachfunktionen ermöglicht wird. Daneben erleichtert die Allgemeingültigkeit ihre Implementation in verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren (vgl. dazu 2.2.1.4), da die Konzepte nicht ausschließlich auf die Anforderungen eines spezifischen Sektors ausgerichtet sind. Viertens reduziert die fehlende Möglichkeit einer substanziellen, technisch-ökonomischen Überprüfung mythischer Managementkonzepte die Gefahr, dass diese Konzepte in Unternehmen aufgegeben werden; ein einmal erreichter, hoher Verbreitungsgrad bleibt infolgedessen tendenziell bestehen.

Die Verbreitung von Managementkonzepten, die Kennzeichen von Rationalitätsmythen aufweisen, kann mithilfe der beschriebenen institutionellen Isomorphismusmechanismen erklärt werden. Aus Erwartungen der Unternehmensumwelt resultieren

insbesondere gesellschaftlicher Zwang und normativer Druck zur Übernahme institutionalisierter, mythischer Managementkonzepte, auch wenn deren ökonomischer Nutzen unbelegt ist. Durch ihre infolgedessen zunehmende Verbreitung werden diese Mythen rekursiv reproduziert und stabilisiert, woraus sich für andere Unternehmen und Organisationen der Druck zu einer Implementation der entsprechenden Konzepte (weiter) erhöht. Vor diesem Hintergrund kann in der Implementation bzw. in der Aufrechterhaltung von Managementkonzepten, die Kennzeichen von Rationalitätsmythen zeigen, ein **Indikator für isomorphistische Prozesse** gesehen werden, die zu der Verbreitung der entsprechenden Konzepte beitragen. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Hypothese (vgl. ähnlich Süß/Kleiner 2008, S. 38):

Hypothese 2: Wenn Managementkonzepte Kennzeichen von Rationalitätsmythen aufweisen, ist das ein Hinweis auf ihre isomorphistische Verbreitung.

3.3.3.2 Existenz von Legitimationsfassaden

Im Neoinstitutionalismus wird darauf aufmerksam gemacht, dass Unternehmen mit unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Umweltsegmente konfrontiert werden, die mit den Anforderungen effektiver und effizienter Leistungserstellung ggf. nicht kompatibel sind. Eine mögliche Reaktion darauf wird in der Strategie der Entkopplung gesehen. Danach entsprechen Unternehmen nur zum Schein den Umwelterwartungen, tatsächlich entkoppeln sie aber ihre Strukturen und Verhaltensweisen von diesen und bauen Legitimationsfassaden auf. Die Anpassung an die Erwartungen hat dann wenig Substanz und lediglich symbolischen Charakter (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356-357; Jepperson 1991, S. 145; auch 2.2.2.3).

Auch die Adaption von Managementkonzepten kann eher symbolisch erfolgen, wenn dadurch primär den Erwartungen der Unternehmensumwelt entsprochen werden soll. Managementkonzepte sind dann Legitimationsfassaden, die sich als Konsequenz einer Entkopplung von den Umwelterwartungen ergeben (vgl. Süß/Kleiner 2008, S. 38-39). Es handelt sich bei einem Managementkonzept um eine Legitimationsfassade, wenn zwei **Voraussetzungen** erfüllt sind: Zum einen kommunizieren Unternehmen den Einsatz des Managementkonzepts offensiv nach außen und verwenden dabei das Vokabular der jeweils relevanten institutionellen Umwelten, um auf diese als legitim und rational zu wirken (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 349). Sie berufen sich dabei explizit darauf, durch den Einsatz des Managementkonzepts institutionalisierten gesellschaftlichen Normen zu entsprechen. Zum anderen implementieren sie das Managementkonzept nur vordergründig. Das ist beispielsweise möglich, indem nur wenige Aspekte des Konzepts implementiert werden oder es nur in wenigen, ggf. unwichtigen Unternehmensbereichen zum Einsatz kommt und damit seine Reichweite innerhalb eines Unternehmens bewusst begrenzt wird. Liegt eine Diskrepanz zwischen offensiver und zielgruppenspezifischer Darstellung eines (scheinbar) implementierten Managementkonzepts und seiner tatsächlich wenig substanziellen Implementation vor, kann von einer Legitimationsfassade gesprochen werden.

Dass Managementkonzepte überhaupt als Legitimationsfassaden dienen (können), lässt sich darauf zurückführen, dass unternehmensinterne und -externe Akteure (z. B. Kapitalgeber, Mitarbeiter, Bewerber, Kunden) in der Regel nicht dazu neigen, die Außendarstellung eines Unternehmens massiv zu hinterfragen bzw. nicht die Möglichkeit haben, entsprechende Einblicke in Unternehmen zu gewinnen (vgl. Westphal/Zajac 2001). Vielmehr gehen sie „gutgläubig“ davon aus, dass es gemäß seiner Außendarstellung handelt und die Anforderungen der Umwelt tatsächlich erfüllt (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 357-358). Selbst wenn Managementkonzepte als Legitimationsfassade implementiert werden, fördert das ihre **Verbreitung**. Dies lässt sich damit erklären, dass die Unternehmensumwelt die Implementation von als modern und zeitgemäß erachteten Managementkonzepten zwar erwartet, aber nicht kontrolliert, ob sie tatsächlich substantiell oder nur vordergründig erfolgt. Weil Unternehmen generell nach Legitimität streben, nimmt die Zahl der Unternehmen zu, die ein legitimes Managementkonzept – auch lediglich als Fassade – einsetzen. Das gilt insbesondere, da für Legitimationsfassaden kennzeichnend ist, dass Unternehmen den Einsatz des entsprechenden Managementkonzepts aktiv kommunizieren, wodurch sein Bekanntheitsgrad steigt und gesellschaftliche Erwartungen sowie Rationalitätsmythen, die dem Einsatz des Konzepts zu Grunde liegen, reproduziert werden. Infolgedessen erhöht sich für andere Unternehmen der Druck zur Implementation des Konzepts und formale, für die Umwelt sichtbare Strukturen von Unternehmen gleichen sich im Laufe der Zeit an (vgl. ähnlich Sanders/Tuschke 2007, S. 38).

Vor diesem Hintergrund fördert der Einsatz von Managementkonzepten als Legitimationsfassade die isomorphistische Verbreitung dieser Konzepte. Grundlage sind gesellschaftliche Erwartungen hinsichtlich der Anwendung moderner und zeitgemäßer Managementkonzepte, denen durch den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Legitimationsfassaden zum Schein entsprochen wird. Diese Überlegungen münden in die folgende Hypothese (vgl. ähnlich Süß/Kleiner 2008, S. 39):

Hypothese 3: Die Implementation von Managementkonzepten als Legitimationsfassade fördert ihre isomorphistische Verbreitung.

3.3.4 *Institutionalisierungskontext*

3.3.4.1 *Organisationsinterner Kontext*

Organisationsinterne Kontextvariablen der Institutionalisierung von Managementkonzepten befinden sich innerhalb des unmittelbaren Einflussbereiches von Unternehmen. Im Folgenden werden jene organisationsinternen Kontextvariablen thematisiert, die in der Literatur am häufigsten genannt und hinsichtlich ihrer Relevanz weitgehend unumstrittenen sind (vgl. den Überblick bei Walgenbach 2002, S. 173-176). Dabei handelt es sich um

- die Größe eines Unternehmens,
- die Herkunft eines Unternehmens,
- aufgabenbedingte Anforderungen,

- den Zeitpunkt der Adaption eines Managementkonzepts und
- spezifische Charakteristika der relevanten Akteure

Mit steigender **Größe eines Unternehmens** nimmt die Tendenz zur Übernahme institutionalisierter Elemente zu (vgl. Fennell 1980, S. 488-490; Dobbin et al. 1988; Walgenbach/Beck 2003, S. 512), da große Unternehmen stärker im Blickfeld und unter Beobachtung von externen Anspruchsgruppen wie z. B. Kapitalgebern, Medien oder der allgemeinen Öffentlichkeit stehen als kleine Unternehmen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 151; Lieberman/Asaba 2006, S. 372). Außerdem stehen sie in der Regel in intensiven Austauschprozessen zu professionellen Akteuren wie Beratern oder Wissenschaftlern (vgl. 3.2), durch die institutionalisierte Elemente in diese Unternehmen gelangen. Die Größe eines Unternehmens wird dabei in der Regel pragmatisch an der Zahl der Beschäftigten oder der Kunden gemessen. Je höher die Zahl der Beschäftigten oder der Kunden eines Unternehmens ist, desto größer ist die wahrgenommene Verpflichtung, Leistungen anderer Unternehmen ebenfalls anzubieten bzw. legitimierte Strukturen, Verhaltensweisen und Managementkonzepte zu übernehmen. Dadurch versucht das Unternehmen, den dahingehenden Erwartungen der Umwelt zu entsprechen. Aus diesen Überlegungen resultiert die folgende Hypothese:

Hypothese 4a: Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker ist seine Neigung, seitens der Umwelt erwartete Managementkonzepte zu übernehmen.

Die **Herkunft eines Unternehmens** bezieht sich auf seinen geographischen Ursprung. Allerdings lassen sich zu dieser Variable keine konkreten Hypothesen formulieren, wenn zahlreiche verschiedene Ausprägungsformen (z. B. verschiedene Herkunftsländer) denkbar sind. Eine Fokussierung auf konkrete (potenzielle) Herkunftsländer eines Unternehmens ist daher unerlässlich. Diese kann letztlich mit den Besonderheiten des Gegenstands der Analyse begründet werden: Managementkonzepte stammen in erster Linie aus Industrieländern und verbreiten sich in diesen, da die im Institutionalisierungsprozess von Managementkonzepten relevanten Akteure (z. B. Unternehmer, Wissenschaftler, Berater, Medien, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen) vor allem in Industrieländern in professionalisierter, institutionalisierter Form agieren. Dabei wird aus der allgemeinen Diskussion über die Institutionalisierung von Managementkonzepten deutlich, dass diese vielfach ihren Ursprung in den USA haben (vgl. Wächter et al. 2003; Ferner/Almond/Colling 2005). Allerdings diffundieren Managementkonzepte aus den USA in andere Industrieländer, insbesondere nach Europa. Dafür sind verschiedene Faktoren verantwortlich, die bereits im Zuge der Diskussion der Isomorphismusmechanismen skizziert wurden (vgl. 3.3.2). Ursachen werden zum einen in dem von US-amerikanischen Unternehmen auf ihre Auslandsniederlassungen ausgeübten Druck bzw. Zwang gesehen, im Stammhaus etablierte Managementkonzepte auch im Ausland zu implementieren. Zum anderen führt die Globalisierung der Wirtschaft und der Fachmedien dazu, dass Managementkonzepte international bekannt und infolgedessen weltweit adaptiert werden.

Diese Überlegungen lassen sich mit Blick auf den Forschungsgegenstand und die besondere Rolle, die US-amerikanische Unternehmen im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten spielen, konkretisieren. Daher soll als weitere organisationsinterne Kontextvariable die US-amerikanische Herkunft von Unternehmen betrachtet werden. Aus den USA stammende Unternehmen verfolgen vielfach eine globale Strategie, mit der eine weitreichende Zentralisierung des Managements im Stammhaus verbunden ist (vgl. Bartlett/Ghoshal 1989; Ferner 1997; Ferner 2001); sie streben dadurch in erster Linie nach globaler Effizienz und globaler Kostenführerschaft (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 130). Die Freiheitsgrade der Auslandsniederlassungen US-amerikanischer Unternehmen für die Gestaltung des Managements sind auf ein Minimum begrenzt; vielfach ist höchstens eine Anpassung an unbedingt einzuhaltende nationale Anforderungen (z. B. Gesetze, Tarifverträge) gegeben (vgl. Tempel et al. 2006). Die Auslandsniederlassungen erhalten in der Regel hierarchische Anweisungen aus dem Stammhaus, die die Gestaltung ihres Managements und somit auch die Auswahl der eingesetzten Managementkonzepte betreffen. Damit ist eine Konvergenz von Managementkonzepten verbunden, die zu einem weltweiten, aus den USA stammenden „universal model“ (Whittington/Mayer 2000, S. 189) bzw. zu einer „Anglo-Saxonisation“ des Managements führt (Ferner/Quintanilla 1998). Vor dem Hintergrund des global ausgerichteten Managements ist somit anzunehmen, dass aus den USA stammende Unternehmen auch in ihren Niederlassungen in Deutschland in besonders hohem Ausmaß Managementkonzepte adaptieren (müssen), die in den USA entwickelt wurden, im dortigen Stammhaus des Unternehmens eingesetzt werden und in den USA institutionalisiert sind. Der Einsatz von Managementkonzepten unterliegt dann einem Country-of-origin-Effekt (vgl. dazu Ferner 1997; Pudelko/Harzing 2007). In Hypothesenform lässt sich das wie folgt beschreiben:

Hypothese 4b: Aus den USA stammende Unternehmen neigen in höherem Ausmaß zur Adaption von Managementkonzepten, die in den USA bereits institutionalisiert sind, als deutschstämmige Unternehmen.

Die Bedeutung **aufgabenbedingter Anforderungen** an Unternehmen für deren Adaptionsverhalten wird in verschiedenen empirischen Studien deutlich, in denen technische Anforderungen an die Unternehmen (z. B. hinsichtlich der Fertigungsorganisation oder der Qualitätssicherung) kontrolliert wurden (vgl. Kraatz/Zajac 1996; Walgenbach/Beck 2003). Danach gleichen sich Unternehmen, die innerhalb eines organisationalen Feldes agieren, im Zeitablauf – entgegen der üblichen neoinstitutionalistischen Argumentation – stellenweise nicht an, sondern werden sogar heterogener. Konkret ergaben die Studien, dass in Unternehmen, die im Rahmen ihrer Leistungserstellung hohen technischen Anforderungen genügen müssen, die Übernahme institutionalisierter Elemente zurückhaltend erfolgt, sofern diese mit den technischen Anforderungen in Konflikt stehen. Solche Unternehmen richten ihre Gestaltung in erster Linie an den technischen Anforderungen und nicht an institutionalisierten Erwartungen aus. Verallgemeinert man diese Erkenntnisse, sind offenbar die aufgabenbedingten Anforderungen mitentscheidend für die Neigung von Unternehmen, insti-

tionalisierte Elemente zu übernehmen und dadurch den Umwelterwartungen zu entsprechen.

Näherungsweise kann dieser Zusammenhang durch eine Berücksichtigung der typischen aufgabenbedingten Anforderungen der Branche, in der ein Unternehmen agiert, abgebildet werden. Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass die Übernahme von erwarteten Managementkonzepten in Branchen, in denen vergleichsweise hohe technische Anforderungen gegeben sind, zurückhaltender erfolgt als in Branchen, in denen die technischen Anforderungen vergleichsweise gering sind. Eine annähernd objektive Bestimmung des (absoluten) Ausmaßes der technischen Anforderungen, die an Unternehmen einer Branche gerichtet sind, fällt allerdings vor dem Hintergrund schwer, dass heute nahezu alle Unternehmen technischen Anforderungen gegenüber stehen; sie kann daher immer nur im Vergleich mit anderen Branchen erfolgen. Die skizzierten Überlegungen führen zu folgender Hypothese:

Hypothese 4c: Unternehmen aus Branchen mit vergleichsweise hohen technischen Anforderungen adaptieren Managementkonzepte, die seitens ihrer Umwelt erwartet werden, in geringerem Ausmaß als Unternehmen aus Branchen, in denen die technischen Anforderungen vergleichsweise gering sind.

Tolbert/Zucker machten bereits 1983 darauf aufmerksam, dass zwischen Unternehmen Unterschiede hinsichtlich des **Zeitpunkts der Adaption** eines Institutionalierungsobjekts bestehen. Vor diesem Hintergrund werden in der Literatur frühe und späte Anwender (Adopter) von Institutionalierungsobjekten differenziert (vgl. z. B. Meyer 2004, S. 120-122; ähnlich Fischer/Himme/Albers 2007). Frühe Adopter von Managementkonzepten lassen sich wie folgt beschreiben (vgl. für das Total Quality Management ähnlich Westphal/Gulati/Shortell 1997): Sie verfolgen das Ziel, durch die Übernahme eines Managementkonzepts ihre Effizienz zu steigern. Daher passen frühe Adopter ein Managementkonzept auch soweit wie möglich an den unternehmensinternen Bedarf an. Insofern folgt seine Implementation vor allem einem technisch-ökonomischen Kalkül (vgl. Meyer 2004, S. 121). Im Rahmen der frühen Anwendung bestehen zwischen Unternehmen folglich größere Unterschiede hinsichtlich ihrer Gestaltung von Managementkonzepten. Mit zunehmender Verbreitung steigt jedoch für andere Unternehmen der normative Druck zur Übernahme des Managementkonzepts. Späte Adopter implementieren das Konzept daher, um die sich mit der Zeit ausbreitenden Erwartungen zu erfüllen. Sie übernehmen das Konzept in einer im Laufe der Zeit mehr und mehr vereinheitlichten Form; eine Anpassung des Managementkonzepts an die spezifische Situation eines Unternehmens findet dann nicht (mehr) statt (vgl. Meyer 2004, S. 120). Diese ist aber erforderlich, da Managementkonzepte der konkreten Ausgestaltung vor dem Hintergrund des Einzelfalls bedürfen, um effektiv eingesetzt werden zu können (vgl. Ulrich 2001, S. 86-87; auch 2.1.1). Es liegt daher die Annahme nahe, dass späte Adopter Managementkonzepte vor allem als Legitimationsfassade implementieren, wodurch substanzielle Konsequenzen für das Management einer Organisation mehr oder weniger ausbleiben (vgl. auch 3.3.3.2). Der Einsatz der Managementkonzepte erfolgt dann nur zum Schein, um den

entsprechenden institutionalisierten Erwartungen zu genügen; die Gestaltung der Managementkonzepte beruht auf standardisierten Erwartungen oder (scheinbaren) Best-Practices. Zusammenfassend lässt sich als Hypothese formulieren:

Hypothese 4d: Späte Adopter übernehmen Managementkonzepte unabhängig von der unternehmensinternen Situation weitgehend in standardisierter Form; sie setzen sie als Legitimationsfassaden ein. Frühe Adopter passen Managementkonzepte an den Bedarf in ihrem Unternehmen an.

In der Literatur wird ferner auf unternehmensinterne Kontextfaktoren der Institutionalisierung aufmerksam gemacht, die im Wesentlichen besondere **Charakteristika der Akteure** umfassen, die die Institutionalisierung maßgeblich positiv beeinflussen (vgl. z. B. Peters 2008, S. 148-154). Es wird argumentiert, dass diese Akteure personenübergreifend bestimmte Charakteristika aufweisen: Zum einen ist demnach die Wahrscheinlichkeit der Übernahme institutionalisierter Elemente vergleichsweise hoch, wenn eine Person Mitglied in sozialen Netzwerken ist (vgl. DiMaggio/Powell 2000, S. 163; Walgenbach 2002, S. 175 und die dort zitierten Studien), in denen sich Informationen über seitens der Umwelt legitimierte Managementkonzepte verbreiten. Zum anderen konnte am Beispiel der Einführung von neuen Organisationsstrukturen gezeigt werden, dass die Ausbildung bzw. der fachliche Hintergrund der relevanten Akteure Einfluss auf den Institutionalisierungsprozess hat (vgl. Fligstein 1985, S. 387). Demzufolge neigten Manager mit einem Hintergrund in den Bereichen Marketing und Finanzen eher zur Einführung so genannter multidivisionaler Strukturen (Matrixstrukturen, vgl. dazu Scherm/Pietsch 2007, S. 184-186) als Manager mit anderem fachlichen Hintergrund.

Beide Aspekte werden im Folgenden – obwohl sie in der Literatur thematisiert werden – nicht weiter berücksichtigt. Im ersten Fall lässt sich das damit begründen, dass die Mitgliedschaft in sozialen Netzwerken nicht trennscharf zu den Austauschbeziehungen zwischen Organisationen (z. B. in Kooperationen, Gesprächskreisen) ist, die oben bereits als Variable des Isomorphismus durch Mimetik diskutiert wurden (vgl. 3.3.2.2). Mit Blick auf die empirische Untersuchung muss es jedoch vermieden werden, gleiche bzw. ähnliche Variablen an verschiedenen Stellen (doppelt) aufzugreifen. Dass der Ausbildungshintergrund der Akteure nicht berücksichtigt wird, liegt zum einen daran, dass seine Funktion für die Verbreitung von Managementkonzepten nicht unmittelbar trennscharf zum Isomorphismus durch normativen Druck ist, der maßgeblich durch die akademische Aus- und Weiterbildung hervorgerufen wird (vgl. 3.3.2.3). Zum anderen sind Managementkonzepte ein Untersuchungsgegenstand, der eindeutige Hypothesen dazu, welcher fachliche Hintergrund der Akteure die Institutionalisierung von Managementkonzepten fördert, erheblich erschwert, denn Manager sind in ihrer beruflichen Praxis überwiegend Generalisten (vgl. Staehle 1999, S. 82-89), weshalb ihr Ausbildungshintergrund für die Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten höchstens eine untergeordnete Rolle spielen kann.

3.3.4.2 Organisationsexterner Kontext

Organisationsexterne Kontextfaktoren der Institutionalisierung umfassen Aspekte, die sich zwar dem unmittelbaren Einfluss eines Unternehmens entziehen, jedoch organisationsübergreifend für die Institutionalisierung von Managementkonzepten eine wichtige Rolle spielen. Hier sind in erster Linie die Vorstellungen, Erwartungen und Anforderungen der Umwelt zu nennen, in denen im Neoinstitutionalismus die zentrale Ursache für die Gestaltung von Organisationen gesehen wird. Sie sind der Ursprung von Isomorphismusprozessen und Rationalitätsmythen, die zur Verbreitung von Managementkonzepten beitragen (vgl. 3.3.2; 3.3.3.1). Allerdings bestehen noch weitere organisationsexterne Kontextfaktoren, deren Beachtung notwendig ist, da sie die Handlungssituation der Akteure prägen und damit beeinflussen, ob die Institutionalisierung bestimmter Managementkonzepte zu einem Thema in einem Unternehmen wird oder nicht (vgl. ähnlich Jörges-Süß 2007, S. 100).

In der Literatur finden sich jedoch nur wenige Hinweise darauf, um welche organisationsexternen Kontextvariablen es sich handelt. Walgenbach spricht in diesem Zusammenhang recht pauschal von „Schocks, wie z. B. Wirtschaftskrisen“ (2006, S. 393). Diese führen zu Veränderungen institutionalisierter Strukturen und können Prozesse der (De-)Institutionalisierung auslösen oder begünstigen bzw. verhindern. An anderer Stelle wird differenzierter eine Reihe von organisationsexternen Kontextfaktoren genannt, die aber auf Veränderungsprozesse innerhalb der öffentlichen Verwaltung bezogen und deshalb in ihrer Allgemeingültigkeit eingeschränkt sind (vgl. Jörges-Süß 2007, S. 101). Vor diesem Hintergrund ist es nur plausibilitätsgestützt möglich, organisationsexterne Kontextfaktoren der Institutionalisierung von Managementkonzepten zu identifizieren: Während die Aspekte Berichterstattung der Medien und gesellschaftliche Umbrüche in einem interdependenten Verhältnis zu gesellschaftlichen Erwartungen stehen, stellt die wirtschaftliche Lage einen theorieexogenen Aspekt dar, der die Argumentation des Neoinstitutionalismus ergänzt.

- Die gesamtwirtschaftliche Situation bzw. – damit in der Regel zusammenhängend – die **wirtschaftliche Lage**, in der sich Unternehmen befinden, sind Kontextfaktoren, die die Beschäftigung mit neuen Managementkonzepten beeinflussen können. Es ist davon auszugehen, dass in wirtschaftlichen Krisen die Bereitschaft, sich mit neuen Managementkonzepten zu befassen, nur dann besteht, wenn angenommen wird, dass die Konzepte einen unmittelbaren Beitrag zur Lösung der Krise leisten. Anderenfalls besteht sogar die Tendenz, neue Managementkonzepte, deren Nutzen (noch) unklar ist, wieder aufzugeben, wenn man sich davon Einsparungen und einen Beitrag zur Bewältigung wirtschaftlicher Probleme erhofft.
- Die **Berichterstattung der Medien** trägt dazu bei, managementbezogene Themen zu prägen und Managementkonzepte zu popularisieren, was insbesondere an der Zahl der Veröffentlichungen zu einem bestimmten Thema sichtbar wird (vgl. Kieser 1996, S. 22-23; auch 2.1.2.2). Sie fördert damit mittelbar die Verbreitung von Managementkonzepten. Fehlen jedoch Veröffentlichungen, können sich ma-

nagementbezogene Themen nicht etablieren. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Medien ihre Inhalte und Schwerpunkte zumindest teilweise von den gesellschaftlichen Erwartungen ihres institutionellen Umfelds beeinflusst wählen. Sie folgen damit unter anderem dem Zeitgeist, den sie durch das Aufgreifen bestimmter Themen abbilden und rekursiv reproduzieren.

- **Gesellschaftliche Umbrüche** können – anknüpfend an die Beschreibung des für die Institutionalisierung von Managementkonzepten relevanten organisationalen Feldes (vgl. 3.2) – von nicht-staatlichen Organisationen und insbesondere von sozialen Bewegungen ausgehen. Sie sind für die Institutionalisierung von Managementkonzepten relevant, da sie – dem Zeitgeist folgend (vgl. Vogel 2006, S. 225-257) – Dynamik innerhalb der Gesellschaft oder innerhalb eines organisationalen Feldes mit sich bringen und zu einer Veränderung gesellschaftlicher Erwartungen bzw. zu Widersprüchen zwischen institutionalisierten Strukturen führen können (vgl. Walgenbach 2006a, S. 393). Gesellschaftliche Erwartungen, an denen sich Unternehmen im neoinstitutionalistischen Verständnis im Rahmen der Implementation neuer Managementkonzepte primär orientieren, sind infolgedessen diffus oder widersprüchlich (vgl. Walgenbach 2002, S. 160). Für Unternehmen wird dadurch unklar, wie der erwartungskonforme Umgang mit einem Managementkonzept aussieht. Der Prozess seiner Institutionalisierung gewinnt an Komplexität und verliert an Eindeutigkeit. Aus dieser Komplexität und Uneindeutigkeit kann einerseits resultieren, dass die Verbreitung von Managementkonzepten gefördert wird, da gerade in uneindeutigen Situationen Imitationsprozesse und der Glaube an Rationalitätsmythen zu Reduktion von Unsicherheit beitragen. Andererseits ist es aber auch möglich, dass gesellschaftliche Umbrüche die Verbreitung bestimmter Konzepte einschränken, wenn diese nach den Umbrüchen weniger legitim sind.

Diese – und möglicherweise im Einzelfall noch andere – Aspekte prägen den Kontext, in dem sich die Institutionalisierung von Managementkonzepten vollzieht; stellenweise wird dieser auch als „Institutionalisierungsmilieu“ bezeichnet (Vogel 2006, S. 225). Somit stellen die skizzierten Aspekte den (historischen) Rahmen eines makroinstitutionalistischen Erklärungsmodells dar, ohne selbst den Status einer (unabhängigen, moderierenden oder intervenierenden) Variablen aufzuweisen. Sie sind aber ein Ansatzpunkt, um Aspekte von Institutionalisierungsprozessen zu analysieren, die aus dem Neoinstitutionalismus heraus nicht unmittelbar erklärbar sind (vgl. Jörges-Süß 2007, S. 99). Beispielsweise wäre das der Fall, wenn trotz institutionalisierter gesellschaftlicher Erwartungen hinsichtlich der Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit eines bestimmten Managementkonzepts seine Implementation unterbleibt, weil infolge einer wirtschaftlichen Krise dafür keine finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.

3.3.5 Erklärungsmodell auf der Makroebene

Mögliche Erklärungen der Institutionalisierung von Managementkonzepten wurden unter Bezugnahme auf die Argumentation des Makroinstitutionalismus in den Abschnitten 3.3.2-3.3.4 entwickelt und als insgesamt neun Hypothesen formuliert. Diese werden im Folgenden zu einem makroinstitutionalistischen Erklärungsmodell zusammengefasst, das gleichsam das Forschungsdesign für die empirische Analyse bildet. Dabei ist die Institutionalisierung von Managementkonzepten (bzw. ihre isomorphistische Verbreitung) die **abhängige Variable** (Erklärungsvariable). Institutionalisierung wird hier sowohl als Zustand verstanden, das heißt, Managementkonzepte stellen eine Institution dar, als auch als Prozess, der den Weg dazu beschreibt (vgl. 2.2.1.3).

Die skizzierten Isomorphismusmechanismen Zwang, Mimetik und normativer Druck stellen – allein oder im Wirkungsverbund – Erklärungen der Institutionalisierung von Managementkonzepten dar. Mögliche Einflussfaktoren der Institutionalisierung – das heißt die untersuchten **unabhängigen Variablen** – wurden der Literatur zur neoinstitutionalistischen Theorie bzw. empirischen Studien auf Grundlage des Makroinstitutionalismus entnommen (vgl. 3.3.2). Es wird unterstellt, dass jeweils ein positiver Zusammenhang („+“) zu der Institutionalisierung von Managementkonzepten (abhängige Variable) besteht. Das Gleiche gilt für die Indikatoren für Isomorphismusprozesse (Entwicklung von Managementkonzepten als Legitimationsfassade sowie ihr Aufbau bzw. ihre Aufrechterhaltung als Rationalitätsmythos), die Hinweise auf ihre isomorphistische Verbreitung liefern (vgl. Süß/Kleiner 2008, S. 37-38). Die neoinstitutionalistische Theorie schließt nicht aus, dass es daneben auch unmittelbare ökonomische Gründe gibt, die die Diffusion eines Konzepts fördern. Diese wären dann gegeben, wenn der Nachweis bestünde, dass ein Managementkonzept zur Effektivitätssteigerung einer Organisation beiträgt. Diese Argumentation wird hier jedoch aufgrund der Probleme, den ökonomischen Nutzen von Managementkonzepten zu bestimmen (vgl. 2.1.2.3), nicht weiter verfolgt.

Daneben bestehen weitere Variablen, deren Wirkung auf die Verbreitung von Managementkonzepten nicht ursächlich sein muss. Vielmehr handelt es sich – in der Sprache der empirischen Sozialforschung formuliert – um **moderierende Variablen**. Darunter werden Variablen verstanden, die – genauso wie die unabhängigen Variablen – auf die abhängige Variable einwirken (vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 124). Allerdings ist diese Wirkung nicht kausal, sondern moderierende Variablen beschreiben Bedingungen, unter denen ein Kausalzusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen zu Stande kommt (vgl. Nienhüser/Krins 2005 S. 59). Sie wurden in der Größe eines Unternehmens, seiner US-amerikanischen Herkunft, der Branche, der es zugehörig ist, sowie dem Zeitpunkt der Adaption eines Managementkonzepts gesehen (vgl. 3.3.4.1). Es wird davon ausgegangen, dass (1) mit zunehmender Größe eines Unternehmens dessen Neigung, neue Managementkonzepte zu implementieren, steigt, dass (2) seine US-amerikanische Herkunft dazu führt, Managementkonzepte, die in den USA institutionalisiert sind, auch in der deutschen

Niederlassung zu implementieren, dass (3) Unternehmen aus Branchen mit hohen technischen Anforderungen in geringerem Umfang als Unternehmen aus Branchen mit geringen technischen Anforderungen dazu neigen, institutionalisierten Erwartungen zu genügen, und dass (4) Unternehmen, die ein Konzept zu einem späten Zeitpunkt adaptieren, damit institutionalisierten Erwartungen genügen wollen. Der vermutete Effekt dieser Variablen ist in der graphischen Darstellung jeweils durch ein „+“ (positiver Einfluss) bzw. ein „-“ (negativer Einfluss) angegeben.

Schließlich findet die Institutionalisierung von Managementkonzepten innerhalb eines organisationsexternen **Institutionalisierungskontexts** statt. Dieser hat Einfluss darauf, inwieweit Managementkonzepte zu einem Thema in einem Unternehmen werden oder nicht. Allerdings ist der Institutionalisierungskontext zum einen keine Variable; zum anderen ist im Einzelfall zu bestimmen, ob zur Erklärung von Institutionalisierungsprozessen überhaupt auf ihn Bezug genommen werden muss. Daher ist er in Abbildung 3.3, die das beschriebene makroinstitutionalistische Erklärungsmodell der Institutionalisierung von Managementkonzepten zusammenfassend darstellt, durch eine gestrichelte Linie von dem makroinstitutionalistischen Erklärungsmodell getrennt.

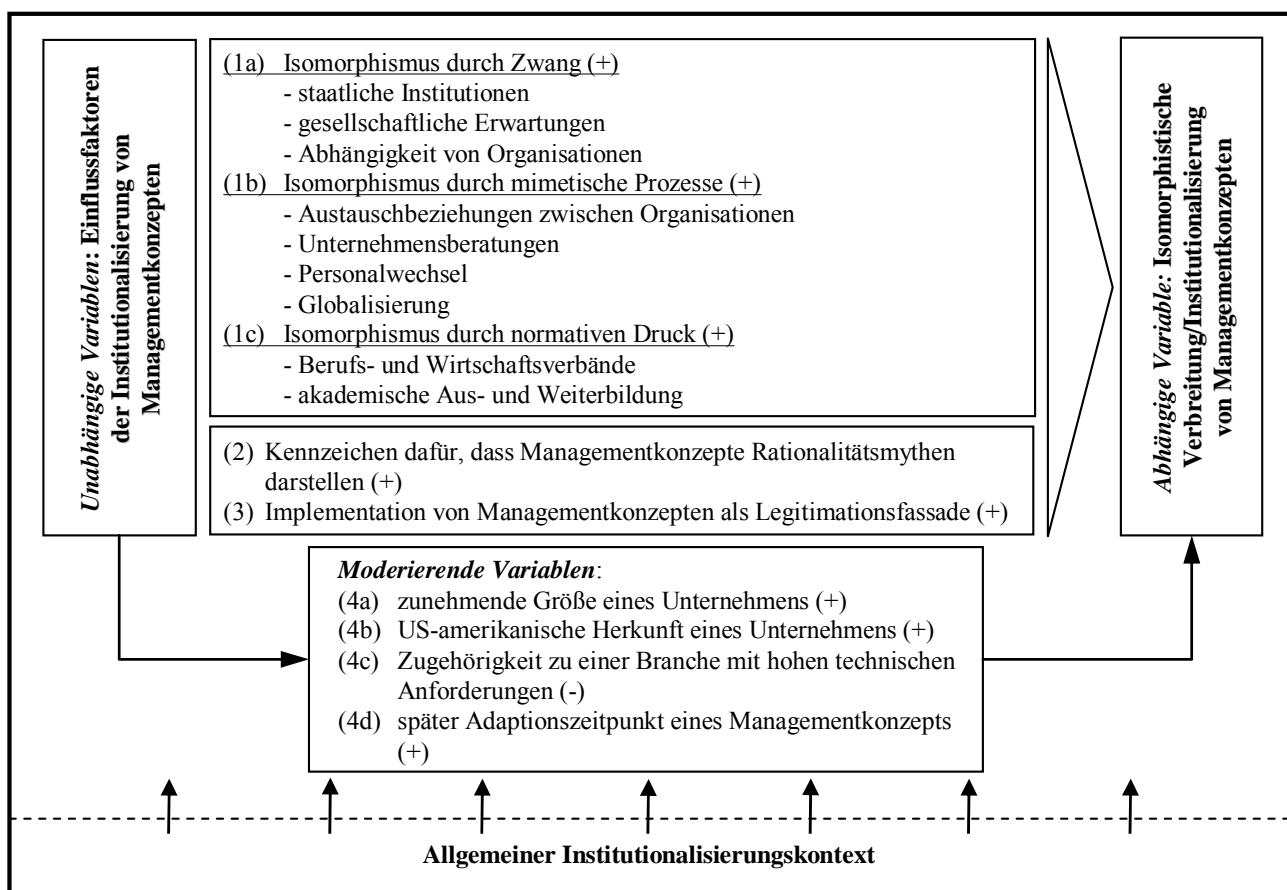


Abb. 3.3: Erklärungsmodell auf der Makroebene

3.4 *Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Mikroebene*

3.4.1 *Begründung der Vorgehensweise*

Die Auseinandersetzung mit dem soziologischen Mikroinstitutionalismus hat gezeigt, dass Institutional Entrepreneurs die zentralen Triebkräfte von Institutionalisierungsprozessen sind (vgl. Levy/Scully 2007, S. 971; auch 2.2.3; 2.2.5.2). Um ihre Legitimität und Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen, knüpfen sie auch Verbindungen zu externen Akteuren, von denen sie sich Unterstützung erhoffen. In Bezug auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten gilt das vor allem für Wissenschaftler und Berater, die Managementkonzepten und Institutionalisierungsprozessen eine besondere Legitimität verleihen (vgl. 3.2). Institutional Entrepreneurs spielen eine wichtige Rolle als Auslöser von Institutionalisierungsprozessen innerhalb von Unternehmen (Mikroebene); sie stellen aber auch ein wichtiges Bindeglied zu der Unternehmensumwelt (Makroebene) dar, wenn sie auch außerhalb von Unternehmen Unterstützung für ihre Institutionalisierungsbestrebungen suchen (vgl. 2.2.6).

Aufgrund ihrer Bedeutung als Auslöser und Triebfeder von Institutionalisierungsprozessen setzt die Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Mikroebene notwendigerweise an dem Verhalten von Institutional Entrepreneurs an. Folgt man den Überlegungen DiMaggios, der die Figur des Institutional Entrepreneurs in die neoinstitutionalistische Diskussion gebracht hat (vgl. 1988), muss die mikroinstitutionalistische Analyse in erster Linie politikorientiert erfolgen, denn DiMaggio verfolgt „[...] einen politikorientierten Ansatz, in dem die jeweiligen Institutionalisierungen als Ergebnisse politischer Kämpfe interpretiert werden und insofern Manifestationen jeweiliger Machtverhältnisse sind“ (Türk 1997, S. 140). Vor diesem Hintergrund erscheint es folgerichtig und mit DiMaggios Grundkonzeption des Institutional Entrepreneurs (vgl. 1988, S. 13) vereinbar, die mikroinstitutionalistische Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten im Wesentlichen **mikropolitisch** zu fundieren. Dadurch rücken die Interessen der Institutional Entrepreneurs, ihre Machtpotenziale, ihre Strategien sowie politische Spiele zwischen Akteuren in den Mittelpunkt der Analyse:

- Zunächst gilt es, **Interessen, Machtpotenziale und mögliche Strategien** der Akteure differenziert zu betrachten, da sie die Grundlage ihrer Handlungen im mikropolitischen Institutionalisierungsprozess sind (vgl. 3.4.3).
- In der mikroinstitutionalistischen Literatur lassen sich verschiedene tatsächliche **strategische Verhaltensweisen** der Akteure erkennen, mittels derer die Akteure versuchen, ihre Interessen im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen durchzusetzen. Diese Handlungen müssen hinsichtlich der Institutionalisierung von Managementkonzepten konkretisiert werden (vgl. 3.4.4).
- Das Kernstück der mikroinstitutionalistischen Analyse ist die Betrachtung des Institutionalisierungsprozesses als **mikropolitisch Spiel**. Die mikroinstitutionalistische Literatur differenziert Institutionalisierungsprozesse in die analytisch

trennbaren Phasen Habitualisierung, Objektivation und Sedimentation (vgl. Tolbert/Zucker 1999; auch 2.2.5.3). Während sich in der letzten Phase die (vorläufige) Institutionalisierung eines Konzepts auf normativer Grundlage ohne zentralen, aktiven Akteurseinfluss (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 179) vollzieht, erfolgen in den anderen Phasen aktive, politische und ggf. konfliktäre Handlungen unterschiedlicher individueller und korporativer Akteure. Diese lassen sich dann als „Habitualisierungsspiel“ und als „Objektivationsspiel“ bezeichnen, deren spezifische Logik in den Abschnitten 3.4.5.2 und 3.4.5.3 unter Bezugnahme auf den strukturationstheoretisch inspirierten mikropolitischen Ansatz differenziert beschrieben wird (vgl. auch Süß 2008d).

Allerdings mündet die mikroinstitutionalistische Analyse nicht in ein aus konkreten Hypothesen bestehendes Erklärungsmodell, da die theoretische Analyse von Institutionalisierungsprozessen auf der Mikroebene keineswegs so ausgereift ist wie ihre makroinstitutionalistische Erklärung. Daher kann lediglich ein genaueres Verständnis dieser Prozesse angestrebt werden. Der Schritt in die Empirie erfolgt aber auch hier nicht vollkommen voraussetzungsfrei, sondern auf Grundlage eines theoriegeleiteten Vorverständnisses (vgl. dazu auch Lamnek 2005, S. 347). Dieses ist im Vergleich zu einem Erklärungs- bzw. Analysemodell wesentlich offener; es beinhaltet keine Hypothesen, sondern zeigt Ansatzpunkte für eine empirische Untersuchung auf. Das Vorverständnis der mikroinstitutionalistischen Analyse wird in Abschnitt 3.4.6 zusammengefasst.

3.4.2 Grundlagen einer mikropolitischen Analyse

3.4.2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Mikropolitische Ansätze beruhen auf der Annahme, dass in Organisationen Akteure sowie Koalitionen von Akteuren agieren, die unterschiedliche Interessen aufweisen. Der Interessenbegriff wird in der soziologischen Analyse – abweichend von seiner in Psychologie oder Ökonomie oft zu beobachtenden Gleichsetzung mit Motiven, Wünschen oder Bedürfnissen – in einen „institutionellen und strukturellen Bezugsrahmen gestellt, um so die das Handeln leitenden Ziele zu ermitteln“ (Bücker-Gärtner 1998, S. 118). Im Rahmen der Analyse von Interessen wird untersucht, wozu oder warum ein Akteur – innerhalb eines institutionellen Bezugsrahmens – in einer bestimmten Form (politisch) agiert (vgl. Neuberger 2006a, S. 21).

Die mikropolitische Analyse geht davon aus, dass Akteure versuchen, ihre Interessen bzw. Ziele mit unterschiedlichen Mitteln und Taktiken durchzusetzen. Als Beschreibung für solche Prozesse wurde erstmals von Burns der Begriff der **Mikropolitik** erwähnt (vgl. 1961/1962). Er beinhaltet die politischen Aktivitäten von Individualakteuren und Gruppen auf einer akteursbezogenen Mikroebene. Zur Realisierung ihrer Interessen stützen sich die Akteure auf ihre Macht, die mit Weber definiert wird als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (1980, S. 28). Mikropolitische Aktivitäten finden im Wesentlichen informell, unerschwellig und

damit nicht primär im Rahmen formaler Organisationsstrukturen statt (vgl. Neuberger 2006a, S. 277). Durch Mikropolitik werden Entscheidungen in Organisationen beeinflusst, die dann nicht mehr (nur) Ergebnis eines ökonomisch-rationalen Kosten-Nutzen-Kalküls, sondern auch die Folge der Durchsetzungskraft besonders machtvoller Akteure sind. Insofern wird – wie im Neoinstitutionalismus – erkannt, dass die Gestaltung von und Prozesse in Organisationen nicht ausschließlich einer ökonomischen Rationalität folgen und dass Handlungen von Akteuren zumindest zum Teil von formalen Organisationsstrukturen entkoppelt sind (vgl. ähnlich Pietsch 2006, S. 169).

In der Literatur werden zwei grundlegende **Verständnisse von Mikropolitik** differenziert (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 79): (1) Das aspektuale Verständnis von Mikropolitik ist durch eine weitgehende Personifizierung gekennzeichnet. Demzufolge neigen bestimmte Personen in unterschiedlichem Ausmaß dazu, mikropolitisch zu agieren (vgl. Bosetzky 1988, S. 30-32); mikropolitisches Handeln ist in diesem Verständnis negativ belegt. (2) Demgegenüber wird im konzeptualen Verständnis von Mikropolitik angenommen, dass jeder Akteur in einer Organisation mikropolitisch agiert. Folglich ist jedes organisationale Handeln interessengeleitet und machtgeprägt. Organisationen werden daher unter Bezugnahme auf die in ihnen bestehenden Interessen- und Machtstrukturen sowie die Strategien der Akteure analysiert.

Offen ist bislang, welches Verständnis einer Analyse des Verhaltens von Institutional Entrepreneurs in Institutionalisierungsprozessen zu Grunde gelegt werden kann. Für das aspektuale Verständnis spricht, dass Institutional Entrepreneurs bei DiMaggio als machtbewusste, taktisch handelnde Personen konzipiert werden (vgl. 1988). Allerdings kommt in diesem Verständnis zum einen die im Neoinstitutionalismus wichtige Ebene der gesellschaftlichen und organisationalen Strukturen nicht vor, deren Bedeutung im konzeptualen Verständnis der Mikropolitik in Form von Macht- und Interessenstrukturen entsprochen wird. Zum anderen sind in Institutionalisierungsprozessen nicht nur bestimmte, sondern potenziell alle Akteure Mikropolitiker, sei es, um aktiv bestimmte Institutionalisierungsobjekte durchzusetzen, oder sei es, um deren Durchsetzung zu verhindern. Insofern erweist sich das konzeptuale Verständnis nicht nur als umfassender als das aspektuale (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 79); vielmehr passt es auch besser zur mikroinstitutionalistischen Argumentation. In Übereinstimmung mit weiten Teilen der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung (vgl. für diese Einschätzung Scherm/Pietsch 2007, S. 79) wird daher dem konzeptualen Verständnis der Mikropolitik gefolgt.

3.4.2.2 *Strategische Organisationsanalyse*

Die **strategische Organisationsanalyse** von Crozier/Friedberg (vgl. 1979) folgt dem konzeptualen Verständnis der Mikropolitik und stellt einen Ansatz zur Analyse politischer Prozesse in Organisationen dar. Crozier/Friedberg begreifen Mikropolitik als ein reales und alltägliches Phänomen, das Organisationen durchzieht sowie Handlungen von Akteuren in Organisationen prägt. Organisationen sind die mikropolitischen Arenen, in denen Akteure versuchen, ihre Interessen alleine oder in Koalitionen

durchzusetzen. Ihre Handlungen erfolgen innerhalb eines durch organisationale Strukturen gebildeten Rahmens. Gegenstand der strategischen Organisationsanalyse ist daher die „Beziehung zwischen sozialem Akteur und System“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 3). Die Zielsetzung der strategischen Organisationsanalyse besteht darin, ex post politische Prozesse in Organisationen zu untersuchen; zentrale Ansatzpunkte dafür sind die Strategien der handelnden Akteure, ihre jeweilige Macht und mikropolitische Spiele zwischen verschiedenen Akteuren (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 25-76; Ortmann 1995, S. 33).

In der strategischen Organisationsanalyse wird davon ausgegangen, dass Akteure egoistisch und weitgehend autonom handeln. Innerhalb organisationaler Strukturen bestehen in aller Regel Freiräume, die zur Verfolgung eigener Interessen genutzt werden (vgl. Neuberger 2006a, S. 151-154). Um ihre Interessen zu realisieren, handeln die Akteure strategisch (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 32-34). Sie passen ihre **Strategien**, das heißt ihre interessengeleiteten Handlungsmuster, an veränderliche situative Kontexte und mikropolitische Interessenlagen an. Die mikropolitischen Strategien müssen dabei nicht bewusst konzipiert werden, sondern können sich im Laufe einer politischen Auseinandersetzung (emergent) ergeben. Durch den Strategiebegriff soll verdeutlicht werden, dass Akteure im Gegensatz zu den Annahmen behavioristischer Theorien nicht reaktiv und fremdbestimmt, sondern eigenaktiv handeln (vgl. Neuberger 1995, S. 209).

Um innerhalb einer Organisation eigene Interessen durchsetzen zu können, ist **Macht** eine zentrale Voraussetzung. Crozier/Friedberg verstehen unter Macht die Kontrolle von – subjektiven – Ungewissheitszonen, die für andere Akteure zur Verwirklichung ihrer Ziele und Interessen relevant sind (vgl. 1979, S. 17). Je mehr Macht ein Akteur aufweist, desto autonomer und flexibler kann er agieren (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 86). Der Einsatz von Macht wird in der strategischen Organisationsanalyse als ein alltägliches Phänomen im Rahmen formaler Strukturen angesehen. Dabei ist kein Akteur vollkommen machtlos, sondern weist in aller Regel zumindest ein geringes Machtpotenzial auf. Macht entfaltet sich in sozialen Beziehungen zwischen Akteuren (vgl. Neuberger 1995, S. 205; Ortmann 1995, S. 33; Clegg/Courpasson/Phillips 2007, S. 223). Sie ist insofern „eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 39).

Crozier/Friedberg unterscheiden vier **Machtquellen** bzw. Quellen von Ungewissheit (vgl. 1979, S. 51-55), deren Vorhandensein nicht gleichbedeutend ist mit dem Ausüben von Macht (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 50-51). Dazu kommt es erst, wenn Akteure die sich ihnen bietenden Machtquellen im Rahmen ihrer Interaktion mit anderen Akteuren ausnutzen:

- Expertentum ist eine Machtquelle, da Experten über exklusives Sachwissen verfügen und somit Wissensvorsprünge in der Interaktion mit anderen Akteuren haben (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 51). Die aus dem Expertentum resultierende

Macht ist besonders groß, wenn die Expertise für die Organisation wichtig ist (vgl. Neuberger 1995, S. 207).

- Macht resultiert außerdem aus der Kontrolle von Umweltschnittstellen, die sich ergeben, da Organisationen in aller Regel Beziehungen zu ihrer Umwelt, z. B. zu Lieferanten oder Kunden, unterhalten (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 52). Organisationale Akteure, die Kontakte zu anderen Organisationen haben, vermitteln zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt; sie verfügen dadurch über privilegierte Kontakte und Kenntnisse, die sie anderen Akteuren vorenthalten und dadurch Macht ausüben können (vgl. Neuberger 1995, S. 207).
- Macht basiert des Weiteren auf der Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen innerhalb einer Organisation. Dahinter steht die Überlegung, dass die Verfolgung eigener Interessen für Akteure, die über Informationen schneller und umfassender als andere Akteure verfügen, leichter möglich ist (vgl. Neuberger 1995, S. 207). Außerdem können zur Erreichung eigener Ziele in mikropolitischen Spielen Informationen verändert oder gefiltert sowie die Informationsweitergabe zeitlich gesteuert werden (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 86).
- Schließlich beruht Macht auf der Nutzung und Kontrolle organisationaler Regeln. Diese werden in Organisationen etabliert, um Ungewissheitszonen auszuschalten; sie schaffen aber gleichsam neue Freiräume und damit neue Ungewissheitszonen (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 53). Macht resultiert in diesem Zusammenhang vor allem daraus, dass in sozialer Interaktion Interpretationsspielräume, die Regeln zwangsläufig offen lassen, genutzt werden können.

In der strategischen Organisationsanalyse werden (Handlungen in) Organisationen als ineinander verzahnte **mikropolitische Spiele** verstanden. Da Akteure zur Durchsetzung ihrer Interessen strategisch und unter Einsatz ihrer Macht handeln, ergeben sich in Organisationen „mikropolitische Interaktionsstrukturen“ (Scherm/Pietsch 2007, S. 87). Crozier/Friedberg sprechen in diesem Zusammenhang von „Spielen“, weil Akteure bzw. Spieler einerseits als fremdbestimmte Rollenträger Zwängen und Grenzen unterliegen (vgl. 1979, S. 63); andererseits besitzen sie aber in dem bestehenden organisationalen Rahmen die Freiheit eines rationalen Entscheiders (vgl. 1979, S. 58), weshalb ihr Verhalten immer auch Ausdruck einer „aktive[n] und interessenverfolgende[n] Wahl von Handlungsalternativen im Rahmen eines situativ gegebenen Freiheitsspielraums“ ist (Pietsch 2006, S. 169).

Das Verhalten der einzelnen Akteure in mikropolitischen Spielen ist jedoch unsicher. Daher kann auch das Ergebnis der Spiele nicht vorausgesehen werden, sondern es bleibt offen, welcher Akteur sich letztlich als der Mächtigere erweist und sich folglich durchsetzt. Je mehr Macht ein Akteur in der Interaktion mit anderen Akteuren aufweist, desto stärker kann er den Spielausgang zu seinen Gunsten bestimmen. Im Rahmen der Spiele verfolgen Akteure ihre Eigeninteressen, wozu allerdings auch gehört, ihre Macht zu erhalten. Dafür ist es erforderlich, dass der organisationale Rahmen des Spiels bestehen bleibt und somit weitergespielt werden kann (vgl. Neuberger

1995, S. 210). Auf diese Weise wird sichergestellt, dass Organisationen nicht von eigennützig und rücksichtslos agierenden Mikropolitikern zerstört werden, sondern fortbestehen.

3.4.2.3 Mikropolitik aus der Perspektive der Strukturationstheorie

Dass die mikropolitische Organisationsanalyse nicht zwangsläufig Strukturen und gesellschaftliche Institutionen ausblenden muss, wird im **strukturationstheoretisch inspirierten mikropolitischen Ansatz** deutlich (vgl. Ortmann/Becker 1995; auch Küpper/Ortmann 1986; Ortmann et al. 1990, S. 20-35; Neuberger 1995, S. 327-335). Dieser resultiert aus der Kritik, dass in mikropolitischen Analysen die Handlungen der Akteure überbetont werden, womit eine Vernachlässigung von Strukturen verbunden ist (vgl. Ortmann 1995, S. 41). Die Strukturationstheorie macht jedoch darauf aufmerksam, dass Handlung und Struktur rekursiv aufeinander bezogen sind (vgl. 3.1). Macht existiert vor diesem Hintergrund nicht nur in Interaktionen und Handlungen, sondern ist auch strukturell bedingt (vgl. Ortmann/Becker 1995, S. 49). Eine Verbindung der strategischen Organisationsanalyse mit dem Gedanken der Dualität von Struktur ist nicht zuletzt möglich, da das Machtverständnis von Crozier/Friedberg dem von Giddens ähnlich ist: Während Crozier/Friedberg Macht als die Kontrolle von Ungewissheitszonen verstehen (vgl. 3.4.2.2), definiert Giddens Macht als die Fähigkeit zu autonomen Handlungen (vgl. 1979, S. 88).

Eine Bezugnahme auf die Strukturationstheorie erlaubt es, **strukturelle Machtquellen** zu analysieren, die in der strategischen Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg keine zentrale Rolle spielen. Eine Analyse struktureller Macht setzt an den Dimensionen sozialer Strukturen Signifikation, Legitimation sowie Herrschaft (Verteilung allokativer und autoritativer Ressourcen) an. Da diese Dimensionen nur analytisch getrennt sind (vgl. Becker 1996, S. 134), entfalten sich Macht bzw. Herrschaft nicht nur über allokativer und autoritativer Ressourcen, sondern auch über interpretative Schemata und soziale Normen. Macht bzw. Herrschaft werden damit – im Rahmen mikropolitischen Studien – zu analytischen Leitdimensionen der Strukturation (vgl. Ortmann/Becker 1995, S. 59-60; Becker 1996, S. 139).

Ortmann/Becker modifizieren bzw. erweitern das Strukturationsschema von Giddens (vgl. 1995, S. 60; auch Abb. 3.4), um auf dieser Grundlage mikropolitische Prozesse unter Bezugnahme auf individuelles Verhalten und auf strukturell begründete Machtunterschiede zu analysieren. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie „mikropolitische Handeln strukturelle Machtunterschiede nutzt, dabei auf [...] Modalitäten (Deutungsschemata, Normen, Ressourcen) zurückgreift und letztlich strukturelle Machtdifferenzen reproduziert bzw. modifiziert“ (Scherm/Pietsch 2007, S. 97). Dieses Schema stellt somit ein Instrument zur Beschreibung und Analyse mikropolitischer Prozesse in Organisationen dar und außerdem – wie Ortmann/Becker explizit herausstellen (vgl. 1995, S. 59) – zur Analyse von Prozessen der Normbildung, der Bildung sozialer Regeln und der Institutionalisierung im Allgemeinen, die dann als Strukturation zu verstehen sind (vgl. Ortmann/Sydow/Windeler 1997, S. 328).

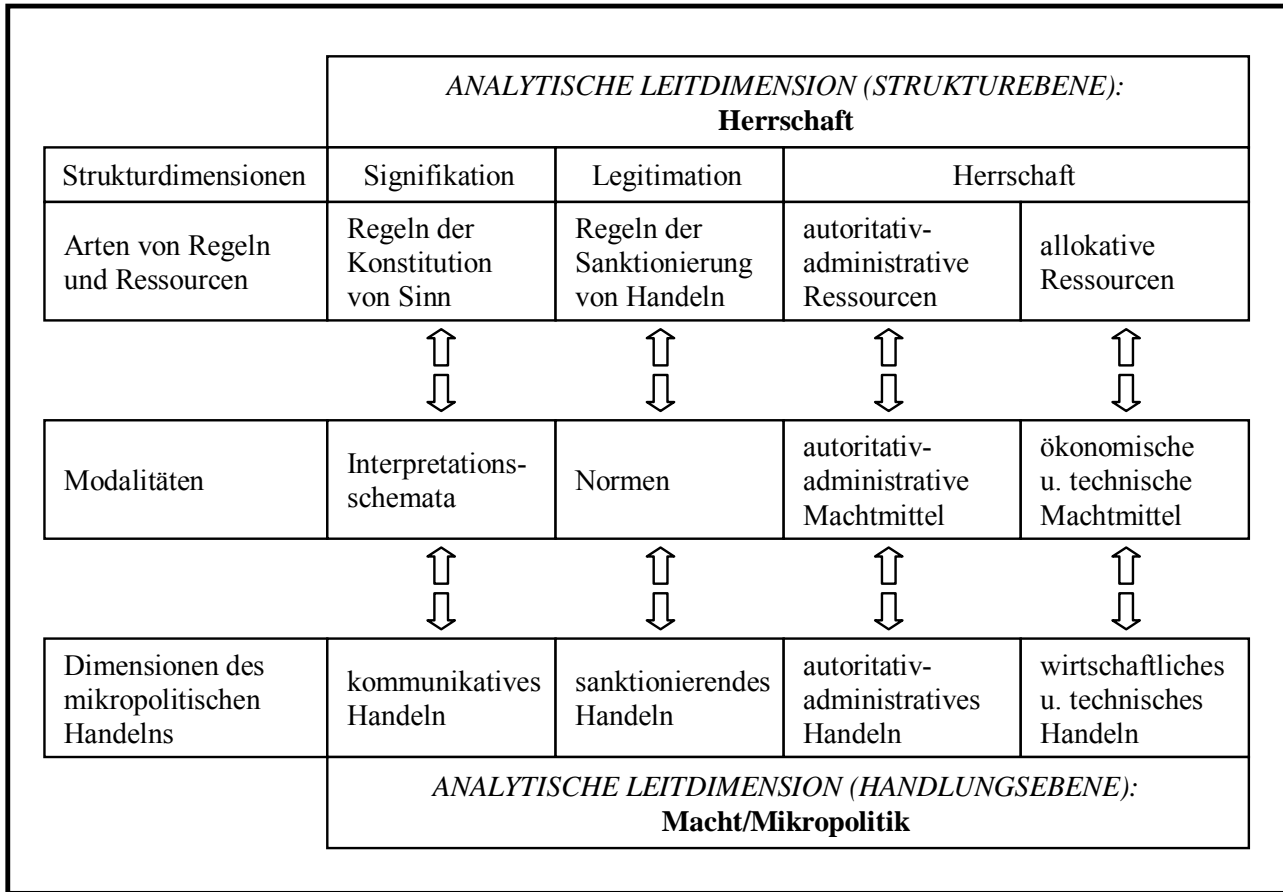


Abb. 3.4: Dualität der Struktur und mikropolitische Analyse (in Anlehnung an Ortman et al. 1990, S. 27 und Ortman/Becker 1995, S. 60)

Vor dem Hintergrund der analytischen Leitdimension Herrschaft (bzw. Macht) lassen sich Organisationen als eine Reihe aneinander gekoppelter Machtspiele verstehen (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Durch die Spiele werden die Spiele selbst und die Strukturen, innerhalb derer sie ablaufen, fortwährend rekursiv reproduziert (vgl. Ortman 1994, S. 176-181). Somit ist die Institutionalisierung von Managementkonzepten, das heißt ihre Einführung und Etablierung als soziale und ggf. auch als formale Regel, aus einer strukturationstheoretisch-politischen Perspektive das Ergebnis aktiver, strategischer, rekursiver und ggf. konfliktärer mikropolitischer Spiele. Diese finden innerhalb eines Institutionalisierungsprozesses in den Phasen Habitualisierung und Objektivation statt (vgl. dazu Tolbert/Zucker 1999, S. 179; auch 2.2.5.3), in denen unterschiedliche Akteure versuchen, unter Bezugnahme auf bestehende soziale Strukturen ihre Interessen zu realisieren; sie lassen sich daher als „Habitualisierungsspiel“ und als „Objektivationsspiel“ bezeichnen (vgl. 3.4.5.2; 3.4.5.3). In diesen Spielen erfolgen der Anstoß zu aktiv betriebenen Institutionalisierungsprozessen und der Versuch der Durchsetzung von Institutionalisierungsobjekten. Insofern handelt es sich um Innovationsspiele, die auf Veränderungen von Routinen angelegt und daher durch Dynamik, Flexibilität und Risiko sowie mikropolitische Konflikte geprägt sind (vgl. Ortman 1995, S. 64).

Bevor die Verhaltensweisen der Akteure sowie die politischen Spiele im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen analysiert werden, ist allerdings zu klären, welche Akteure die Institutionalisierungsprozesse beeinflussen, welche Interessen und Machtpotenziale sie aufweisen und welche Strategien sie verfolgen.

3.4.3 *Interessen, Machtpotenziale und Strategien der Institutional Entrepreneurs in Institutionalisierungsprozessen*

Unternehmen bzw. die in Unternehmen handelnden Akteure bringen als Institutional Entrepreneurs Neuerungen hervor und verbreiten bzw. verändern Institutionen (vgl. DiMaggio 1988; auch 2.2.5.2). Potenzielle Institutional Entrepreneurs im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten sind in erster Linie unternehmensinterne Akteure, z. B. Mitarbeiter aller Hierarchieebenen und Funktionen, die Geschäftsleitung oder die Shareholder. Das organisationale Feld, in dem sich Managementkonzepte entwickeln und verbreiten, wird daneben unter anderem von „theoretisierenden Akteuren“ (Beratern, Wissenschaftlern) gebildet, die von unternehmensinternen Institutional Entrepreneurs zu ihrer Unterstützung – im Sinne einer Koalitionsbildung – mobilisiert werden (vgl. 3.4.4.1). Andere Akteure wie nationale und internationale gesetzgebende Institutionen, nicht-staatliche Organisationen und soziale Bewegungen, Anbieter von Aus- und Weiterbildungsprogrammen sowie Medien (vgl. 3.2) agieren in der Regel nicht unmittelbar in einem Unternehmen und sind daher an unternehmensinternen mikropolitischen Prozessen der Institutionalisierung von Managementkonzepten nicht direkt beteiligt. Sie nehmen aber Einfluss auf die institutionelle Struktur mikropolitischer Institutionalisierungsspiele und prägen deren Rahmen. Dies erfolgt beispielsweise durch die Erwartungen, die sie – mehr oder weniger deutlich – an die unternehmensinternen Akteure richten (z. B. Erwartungen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände an das Management eines Unternehmens), durch die Ressourcen, die sie zur Verfügung stellen (z. B. das von Aus- und Weiterbildungsanbietern zur Verfügung gestellte Wissen, die von Gewerkschaften zur Unterstützung von Betriebsräten zur Verfügung gestellten Informationen und Finanzmittel), oder durch die Legitimation, die sie Handlungen verleihen (z. B. die gesetzliche Legitimation oder Sanktionierung bestimmter Aktivitäten).

Das zentrale **Interesse** der Institutional Entrepreneurs bzw. ihrer Unterstützer besteht darin, neue Managementkonzepte in einem Unternehmen durchzusetzen oder bereits etablierte Konzepte zu verändern. Konflikte mit anderen Akteuren entstehen, wenn diese die Implementation bestimmter Konzepte verhindern wollen. Deren Interesse liegt dann darin, den Status quo zu erhalten. Ursachen dafür können beispielsweise im Machterhalt bestehen, wenn dieser durch Veränderungen im Unternehmen gefährdet wäre, oder in genereller Skepsis gegenüber einem Wandel im Unternehmen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 240-242). Nicht zuletzt aus diesem Grunde ist immer wieder zu beobachten, dass die Implementation neuer Managementkonzepte scheitert (vgl. Brandl/Welpe 2008).

Auf Grundlage des strukturationstheoretisch inspirierten mikropolitischen Ansatzes kann analysiert werden, auf welche **Machtpotenziale** die Akteure ihre Handlungen

im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen stützen können (vgl. 3.4.2.3). Dabei lassen sich neben dem strategischen Verhalten der Individuen strukturell begründete Machtunterschiede einzelner Akteure berücksichtigen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 97). Folglich sind alle Modalitäten der Vermittlung zwischen Handlung und Struktur auf die Leitdimension Herrschaft bzw. Macht zu beziehen, das heißt, Machtpotenziale sind nicht nur in der Strukturdimension Herrschaft, sondern auch in den Dimensionen Signifikation und Legitimation zu erkennen. Den in diesem Zusammenhang bei Ortmann/Becker (vgl. 1995, S. 59) bzw. Ortmann et al. (vgl. 1990, S. 30) genannten Modalitäten liegt allerdings ein sehr weiter Untersuchungsgegenstand zu Grunde, da das Schema als geeignet zur „Analyse von Normbildung und kognitiven Ordnungen bzw. Sinnsystemen“ (Ortmann/Becker 1995, S. 59, Fußnote 21) und damit zur Analyse allgemeiner gesellschaftlicher Prozesse angesehen wird. Somit müssen die Machtpotenziale der Akteure konkretisiert werden, wenn ein engerer Untersuchungsgegenstand gegeben ist. Insofern sind plausibilitätsgestützte Überlegungen darüber anzustellen, welche Machtpotenziale bzw. Modalitäten im Zuge der Institutionalisierung von Managementkonzepten hinsichtlich der Strukturdimensionen Signifikation, Legitimation und Herrschaft relevant sind. Zimmer/Ortmann liefern Hinweise in dieser Frage; sie beziehen sich auf die Implementation von Strategien und damit auf einen Managementaspekt, der der Institutionalisierung von Managementkonzepten nicht allzu fern ist (vgl. 2001, S. 38-39):

Die (1) Signifikationsordnung bestimmt, wie die augenblickliche Lage eines Unternehmens bewertet wird, welche Aufmerksamkeit die handelnden Akteure verschiedenen Problemfeldern und Handlungskontexten beimessen und welche Umweltentwicklungen wahrgenommen werden. Übertragen auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten bedeutet dies, dass die Signifikationsordnung prägt, wie das Management und damit zusammenhängend die eingesetzten Managementkonzepte durch die handelnden Institutional Entrepreneurs eingeschätzt werden und welche Handlungsbedarfe sie aus dieser Beurteilung ableiten. Außerdem bestimmt die Signifikationsordnung, in welcher Intensität die Aufmerksamkeit der Akteure auf Managementkonzepte innerhalb und außerhalb des Unternehmens gerichtet wird. Vermittelnde Modalitäten zwischen Handlung und Struktur – das heißt Interpretationsschemata der Realität – sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Wahrnehmungsmuster sowie Leitbilder und das Vokabular im Unternehmen (vgl. Ortmann/Becker 1995, S. 60). In Letzteren werden die ein Unternehmen prägenden aktuellen Themen deutlich.

Die (2) Legitimationsordnung verdeutlicht, welche Handlungsalternativen innerhalb eines Unternehmens als wünschenswert bzw. nicht wünschenswert gelten; Institutional Entrepreneurs orientieren sich sowohl im Rahmen ihrer Handlungen als auch bei der Bewertung alternativer Managementkonzepte an der Legitimationsordnung. Normen stellen dabei Modalitäten der Vermittlung zwischen Handlung und Struktur dar: Erstens handelt es sich um rechtliche Normen, die Teil der institutionellen Struktur sind und beispielsweise von nationalen und internationalen gesetzgebenden Insti-

tutionen ausgehen. Zweitens bestehen sie in Form sozialer Normen, die innerhalb des organisationalen Feldes, in dem sich die Institutionalisierung von Managementkonzepten vollzieht, unter anderem von nicht-staatlichen Organisationen oder sozialen Bewegungen aufgegriffen und kommuniziert werden. In sozialen Normen kommt zum Ausdruck, welche Verhaltensweisen der Institutional Entrepreneur sowie welche Managementkonzepte gesellschaftlich legitimiert sind. Drittens sind Normen in Unternehmen in Form von organisationalen Regeln gegeben, die als normative formale und informelle Regeln auftreten (vgl. Becker 1996, S. 141). Während formale Regeln verbindlichen Charakter haben (z. B. hierarchische Über- und Unterordnungsverhältnisse zwischen Unternehmenseinheiten, verbindliche, hierarchische Koordinationsinstrumente; vgl. auch Scherm/Süß 2001, S. 188-193), prägen informelle Regeln insbesondere in Form der Unternehmenskultur maßgeblich das Verständnis dessen, welches Verhalten bzw. welche Managementkonzepte in einem Unternehmen als legitim bzw. als sanktionswürdig gelten (vgl. auch Ortmann et al. 1990, S. 30; Scherm/Pietsch 2007, S. 212).

Die Dimension (3) Herrschaft beinhaltet Machtmittel (Modalitäten), auf die Akteure ihre Handlungen stützen (vgl. Ortmann 1995, S. 58). Ihre Ausstattung mit (allokativen und/oder autoritativen) Ressourcen ermöglicht es den Institutional Entrepreneurs, im Rahmen mikropolitischen Handlungen Macht aufzubauen und zur Durchsetzung der von ihnen bevorzugten Managementkonzepte einzusetzen. Die den Institutional Entrepreneur jeweils zur Verfügung stehenden Machtmittel bzw. Ressourcen sind somit von entscheidender Bedeutung dafür, welche Managementkonzepte letztlich institutionalisiert bzw. als Institutionen aufrecht erhalten werden (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 139). Eine Konkretisierung der Strukturdimension Herrschaft setzt an den in der strategischen Organisationsanalyse ermittelten Machtquellen an. Folglich ist zum einen die fachliche Qualifikation der Akteure (Machtquelle: Expertentum) eine alloкатive (ökonomische) Ressource. In diesem Zusammenhang ist ihre formale Qualifikation genauso erwähnenswert wie ihr implizites, unternehmensspezifisches Wissen und die gewährten Möglichkeiten der (Weiter-)Qualifizierung. Zum anderen sind die den einzelnen Akteuren zur Verfügung stehenden Budgets zu berücksichtigen: Diese können beispielsweise die Beschäftigung mit teuren Konzepten per se ermöglichen oder ausschließen oder über den Einsatz von externen Experten, wie z. B. Unternehmensberater, entscheiden, die im Rahmen ihrer so genannten latenten Funktion zur Legitimierung, Unterstützung und Durchsetzung von neuen Managementkonzepten beitragen (vgl. 2.1.2.2). Die daneben bei Ortmann et al. angesprochenen Aspekte, z. B. Rohstoffe oder Technologie (vgl. 1990, S. 28), spielen im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten keine wesentliche Rolle, da technische Aspekte in diesem Prozess nicht im Vordergrund stehen; sie werden daher nicht weiter betrachtet. Autoritative Ressourcen – bzw. so genannte politische Machtmittel (vgl. Becker 1996, S. 141) – lassen sich unter Bezugnahme auf Crozier/Friedberg (vgl. 1979) in der Arbeitsorganisation (Machtquelle: Kontrolle organisatorischer Regeln), in interorganisationalen Beziehungen zu anderen mächtigen Akteuren (Machtquelle: Kontrolle von Umweltbeziehungen) und in der Kontrolle von

inter- und intraorganisationalen Informations- und Kommunikationskanälen erkennen. Daneben steht Vorgesetzten durch ihre Personalführung ein politisches Machtmittel zu Verfügung, indem sie versuchen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter zielorientiert zu beeinflussen (vgl. Scherm/Süß 2003, S. 155), beispielsweise durch die Vorgaben von Handlungs- und Entscheidungsprämissen (vgl. Ortman et al. 1990, S. 28). Auch wenn dabei in der Regel angenommen wird, dass die zielorientierte Einflussnahme im Sinne der Unternehmensziele erfolgt, ist nicht auszuschließen, dass Vorgesetzte dadurch (auch) eigene Interessen realisieren wollen (vgl. Neuberger 2002, S. 714-716).

Diese Überlegungen führen zu einer modifizierten Darstellung der zwischen Handlung und sozialer Struktur vermittelnden Modalitäten (vgl. Abb. 3.5). Eine solche Modifikation steht nicht im Widerspruch zur Konzeption von Ortman/Becker, denn die ursprünglich genannten Modalitäten sind als exemplarisch ausgewiesen (vgl. 1995, S. 60; auch Abb. 3.4); daher sind sie im Einzelfall in Abhängigkeit vom Untersuchungsgegenstand zu begründen (vgl. Becker 1996, S. 194).

Neben ihren Interessen und Machtpotenzialen lassen sich Institutional Entrepreneurs über ihre im mikropolitischen Spiel verfolgten **Strategien** charakterisieren. Allerdings wird in der Literatur nur rudimentär auf konkrete Strategien der Akteure eingegangen. Auch Crozier/Friedberg bleiben in dieser Frage recht oberflächlich und beziehen ihre Strategiealternativen im Wesentlichen auf den Umgang mit eigener und fremder Macht (vgl. 1979, S. 56). Demnach besteht eine (offensive) Strategie darin, eigene Freiräume und Verhandlungsspielräume sowie die eigene Macht auszubauen. Als Konsequenz daraus kann Zwang auf andere Akteure ausgeübt werden, wodurch sich eigene Interessen – beispielsweise die Implementation eines favorisierten Managementkonzepts – leichter durchsetzen lassen. Demgegenüber äußert sich eine andere (defensive) Strategie darin, bestehende Freiräume und Machtpotenziale zu erhalten, um sich damit dem Zwang anderer, mächtiger Akteure entziehen zu können.

Daneben existieren in Weiterentwicklungen des Neoinstitutionalismus Strategien, die sich auf den Umgang mit institutionalisierten Erwartungen beziehen: Differenziert werden die Strategien des Erduldens, des Kompromisses, des Vermeidens, des Trotzes und des Manipulierens (vgl. Oliver 1991; auch 2.2.5.1). Obwohl die Strategien ursprünglich eher aus organisationaler Perspektive heraus gedacht wurden, lassen sie sich ohne Weiteres mit der mikropolitischen Organisationsanalyse verbinden, da sie auf Interessen und Macht der handelnden Individualakteure bezogen werden können (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005, S. 307; Walgenbach/Meyer 2008, S. 123). Außer der eher passiven – oder defensiven – Strategie des Erduldens institutionalisierter Erwartungen implizieren die Strategien aktive Handlungen der Akteure, die beispielsweise durch Konflikte zwischen den Umwelterwartungen und den Interessen der Akteure ausgelöst sein können (vgl. ähnlich Oliver 1991, S. 157). Insofern kann anhand dieser Strategien in erster Linie erklärt werden, wie Akteure auf – insbesondere in Normen zum Ausdruck kommende – Erwartungen ihrer Umwelt reagieren, beispielsweise, wenn seitens der organisationalen Umwelt die Erwartung besteht,

dass bestimmte Managementkonzepte eingesetzt werden, obwohl dieser Einsatz nicht im Interesse der handelnden Akteure liegt.

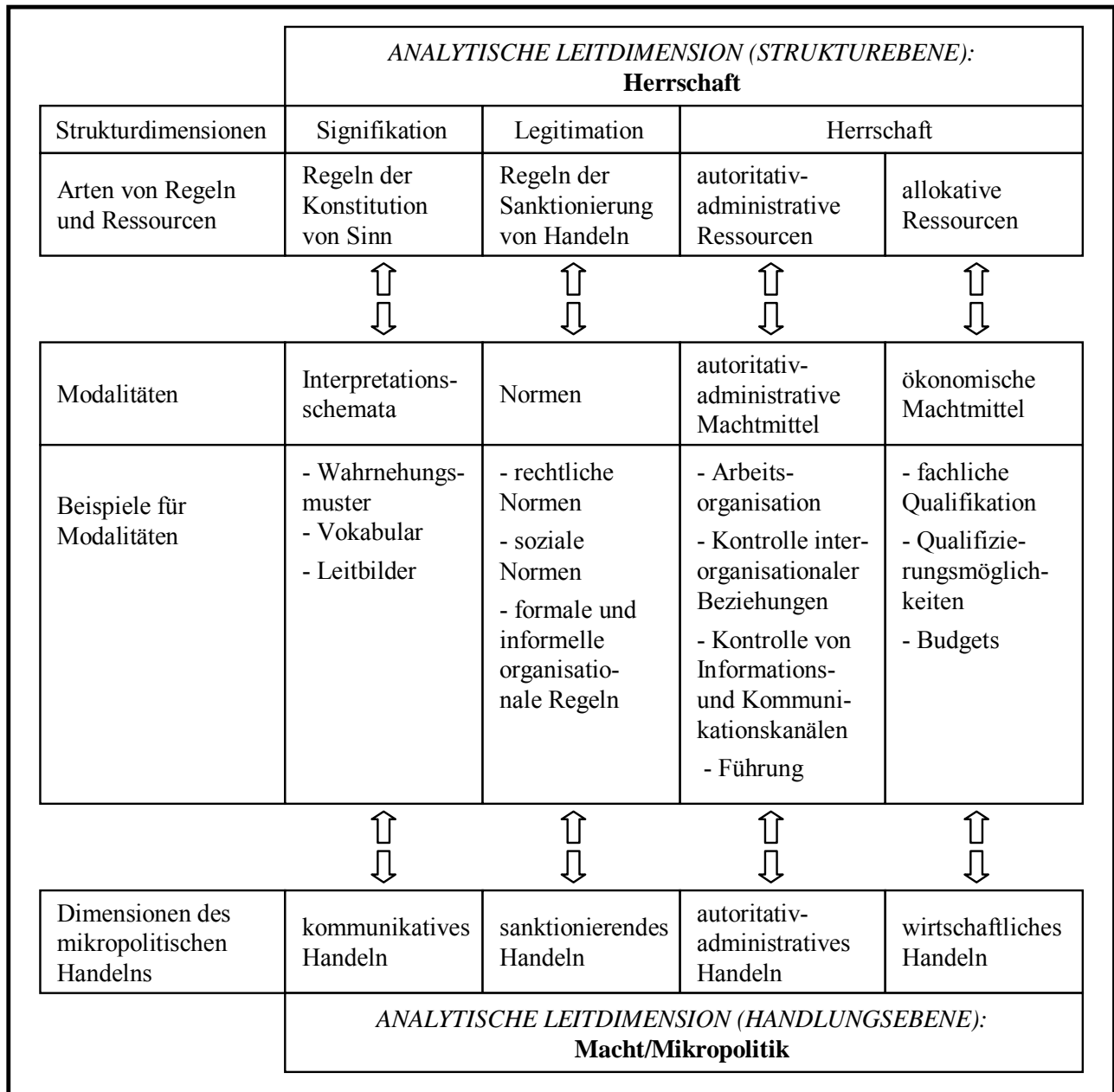


Abb. 3.5: Dualität der Struktur und mikropolitische Analyse im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten

Erst in jüngerer Zeit finden sich in einigen Publikationen Überlegungen zu strategischem Verhalten von Institutional Entrepreneurs im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen (vgl. z. B. Scott 2001, S. 170-176; Bresser/Millonig 2003, S. 235). Diese kreisen – so sie aus neoinstitutionalistischer Richtung stammen – insbesondere um die Frage, wie sich Unternehmen gezielt um Legitimität bemühen können. Wenn diese Überlegungen jedoch auf die Ebene des Individualakteurs bezogen werden, erweisen sie sich prinzipiell als anknüpfungsfähig an mikropolitische Gedankengut, da die Legitimität, die Akteure bestimmten Institutionalisierungsobjekten zuschreiben, maßgeblich davon abhängt, ob es ihren Interessen entspricht, wenn sich diese Objekte

verbreiten (vgl. Tuschke 2005, S. 141). In diesem Zusammenhang sind vor allem zwei strategische Verhaltensweisen zu beobachten, durch die Institutional Entrepreneurs versuchen, Institutionen durchzusetzen (vgl. Tuschke 2005; Walgenbach/Meyer 2008): (1) Die gezielte Wahl von Institutionalisierungsumfeld und „Supporting Actors“ sowie (2) Maßnahmen zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Legitimationsfassaden. Sie zielen jeweils darauf ab, das gesellschaftliche Umfeld der Organisation zu beeinflussen sowie organisationsintern günstige Voraussetzungen für die Durchsetzung von Institutionalisierungsobjekten und damit für die Realisierung eigener Interessen zu schaffen; insofern sind sie von mikropolitischen Handlungen nicht trennbar.

3.4.4 *Strategische Verhaltensweisen der Institutional Entrepreneurs*

3.4.4.1 *Wahl von Institutionalisierungsumfeld und Supporting Actors*

Überlegungen, durch die **Wahl eines geeigneten Institutionalisierungsumfelds** die Legitimität und damit die Durchsetzbarkeit von Institutionalisierungsbestrebungen zu erhöhen, gehen auf DiMaggio zurück (vgl. 1988, S. 15). Er argumentiert, dass sich bestimmte Institutionalisierungsobjekte leichter durchsetzen lassen, wenn das Umfeld eines Unternehmens dem positiv gegenübersteht. Beispielsweise lässt sich ein Managementkonzept leichter implementieren, wenn das Umfeld des Unternehmens, das das Konzept implementiert, von seinem Nutzen überzeugt ist und ihm daher Legitimität zuschreibt. Da es allerdings für Unternehmen in aller Regel nur schwer möglich ist, in ein passendes institutionelles Umfeld zu wechseln, wenn damit ein Standortwechsel verbunden wäre, wird argumentiert, dass Unternehmen an einem bestehenden Standort den Kontakt zu solchen Akteuren aktivieren oder intensivieren müssen, die einem neuen Managementkonzept gegenüber positiv eingestellt sind (vgl. Suchman 1995a, S. 589; Tuschke 2005, S. 141). Dabei besteht Raum für strategisches und politisches Verhalten der Individualakteure und damit der Institutional Entrepreneurs innerhalb eines Unternehmens.

Zur Durchsetzung von Institutionalisierungsobjekten ist es vorteilhaft, wenn Institutional Entrepreneurs mit anderen Akteuren kooperieren, die dem Objekt positiv gegenüber stehen, ebenfalls ein Interesse an der Etablierung des Institutionalisierungsobjekts haben und somit ihrerseits davon profitieren (vgl. Fligstein 2001, S. 106; Tuschke 2005, S. 142). Durch die Wahl dieser so genannten „**Supporting Actors**“ – DiMaggio bezeichnet sie ursprünglich als „backers“ (Unterstützer) (vgl. 1988, S. 15) – versuchen die Institutional Entrepreneurs, die Institutionalisierung der angestrebten Objekte zu erleichtern (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 141). Dabei ist es sinnvoll, mit solchen Akteuren zu kooperieren, die aufgrund ihrer Legitimität oder ihres Erfolgs die Durchsetzung des Institutionalisierungsobjekts fördern können und sich damit als hilfreich zur Realisierung der Interessen der Institutional Entrepreneurs erweisen (vgl. auch Zott/Huy 2007, S. 87-90). Während unternehmensintern insbesondere hochrangige Unternehmensmitglieder diese Rolle einnehmen können, sind unternehmensextern Wissenschaftler und Unternehmensberater geeignet, um unterstützend tätig zu sein. Ihnen wird eine hohe Legitimität zur Durchsetzung von Innovationen

zugeschrieben (vgl. 2.1.2.2). Wenn sie selbst ein Interesse an der Institutionalisierung haben oder im Laufe der Zeit gewinnen – beispielsweise, weil Unternehmensberater ein bestimmtes Managementkonzept verkaufen wollen, das sie als hilfreich zur Lösung eines Problems innerhalb eines Unternehmens ansehen – werden sie vom unterstützenden Akteur selbst zum Institutional Entrepreneur des entsprechenden Konzepts.

In den skizzierten Aktivitäten zur Schaffung eines Umfelds, mit dessen Hilfe sich die eigenen Interessen realisieren lassen, wird eine zentrale Strategie von Institutional Entrepreneurs gesehen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 141). In diesem Zusammenhang legen Institutional Entrepreneurs verschiedene soziale und diskursive Verhaltensweisen an den Tag, die von der Ausübung von Autorität bzw. Macht gegenüber anderen, potenziell unterstützend wirkenden Akteuren über verschiedene Verhandlungstaktiken bis hin zur Einflussnahme auf das institutionelle Umfeld reichen (vgl. auch Neuberger 2006b, S. 193-196). Die Zielsetzung dieser Verhaltensweisen, die sich im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen auch empirisch zeigen (vgl. Fligstein 2001) und die eine deutliche Nähe zu mikropolitischen Beeinflussungsstrategien aufweisen (vgl. dazu Blickle 2004; auch Elsik 1998, S. 332-342), besteht darin, durch die Mobilisierung von Ressourcen und die Schaffung von Legitimität die beabsichtigte Institutionalisierung zu vollziehen.

Aus der Perspektive der mikropolitischen Organisationsanalyse betrachtet liegt damit eine Strategie der Koalitionsbildung zwischen Akteuren vor, die gleichgerichtete Interessen haben und diese gemeinschaftlich besser durchsetzen können als alleine (vgl. Blickle 2004, S. 59-63; Neuberger 2006b, S. 191-192). Durch eine Koalitionsbildung werden Kräfte und Ressourcen gebündelt, wodurch sich die Macht der Koalitionäre erhöht (vgl. DiMaggio 1988, S. 15; Neuberger 1995, S. 144-146). Für die Institutional Entrepreneurs werden in einer Koalition neue Machtquellen verfügbar: Erstens können sie sich ggf. auf die an ihre hierarchische Position im Unternehmen geknüpften Autorität der Unterstützer berufen. Zweitens besteht die Möglichkeit, auf die Expertise der Supporting Actors zurückzugreifen (vgl. DiMaggio 1988, S. 14). Dabei kann es sich sowohl um eine inhaltliche Expertise als auch – möglicherweise damit zusammenhängend – um die Fähigkeit handeln, Neuerungen politisch und gegen Widerstände durchzusetzen, die gerade im Rahmen der Institutionalisierung neuer Managementkonzepte bedeutsam ist. Drittens kontrollieren die Institutional Entrepreneurs durch eine Koalition mit unternehmensexternen Akteuren zentrale Schnittstellen zur Umwelt. Sie sind damit in der Lage, zwischen Unternehmen und besonders legitimitätsstiftenden Umweltbereichen (z. B. Beratung, Wissenschaft) zu vermitteln, woraus innerhalb des Unternehmens eine starke Machtposition resultiert (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 86). Viertens werden Informations- und Kommunikationskanäle zwischen dem Unternehmen und relevanten Umweltbereichen durch Koalitionen stärker kontrolliert. Das versetzt die Institutional Entrepreneurs in die Lage, gegenüber anderen Akteuren Informationsvorsprünge zu haben oder Informationen manipulieren bzw. filtern zu können.

3.4.4.2 Aktive Herstellung von Legitimität

In der neoinstitutionalistischen Argumentation ist die einem Institutionalisierungsobjekt bzw. einem Institutional Entrepreneur seitens der organisationalen Umwelt zugeschriebene Legitimität zentral für den Erfolg eines Institutionalisierungsprozesses. Dabei wird Legitimität zwar grundsätzlich von außen zugeschrieben; allerdings können Akteure Legitimität auch aktiv herstellen, indem sie strategisch agieren (vgl. Ruef/Scott 1998, S. 900). Dabei versuchen sie, durch den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Legitimationsfassaden (**Legitimitätsmanagement**) sowie eine symbolische Anpassung an institutionalisierte Erwartungen Vorteile in Institutionalisierungsprozessen zu erzielen, um eigene Interessen realisieren zu können. In der Literatur werden in (1) der Strategie der Entkopplung, (2) der symbolischen Anpassung durch gezielte Kommunikation, der (3) Bezugnahme auf Metainstitutionen sowie (4) dem Umgang mit institutionalisierten Regeln strategische Aktivitäten gesehen, durch die Institutional Entrepreneurs Legitimität herstellen können (vgl. Tuschke 2005, S. 145-147; Zott/Huy 2007; Walgenbach/Meyer 2008, S. 142-144).

Durch die **Strategie der Entkopplung** werden entweder die von außen sichtbaren Elemente eines Unternehmens von den tatsächlichen internen Arbeitsabläufen und Strukturen gelöst oder inkonsistente Umwelterwartungen voneinander getrennt (vgl. 2.2.2.3). Institutional Entrepreneurs bauen in Institutionalisierungsprozessen Legitimationsfassaden auf, um zu verhindern, dass die Unternehmensumwelt mögliche Konflikte zwischen den Institutionalisierungsbestrebungen und allgemeinen Umwelterwartungen bemerkt. Damit liegt eine weitreichende Übereinstimmung mit der Strategie des „Vermeidens“ vor, die Oliver in Bezug auf den Umgang mit institutionalisierten Erwartungen beschreibt (vgl. 1991; auch 2.2.5.1): Diese zielt im Wesentlichen darauf ab, die Nichtkonformität mit institutionalisierten Erwartungen zu verstecken und die Anknüpfung an die institutionelle Umwelt zu lockern.

Um die Zuschreibung von Legitimität nicht zu gefährden, ist eine **glaubhafte Kommunikation der (symbolischen) Anpassung** innerhalb und außerhalb des Unternehmens notwendig. Dadurch wird der Anschein gewahrt, dass sich das Unternehmen entsprechend den Umwelterwartungen verhält. Wichtig dafür ist der Hinweis auf solche Aspekte der Institutionalisierung, die in der Umwelt positiv wahrgenommen werden. Eine erste Möglichkeit dazu bietet das von Unternehmen oder Individuen benutzte Vokabular, durch das sie versuchen, die Sprache der jeweils relevanten institutionellen Umwelten zu verwenden, um auf diese angemessen und rational zu wirken (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 349). Eine zweite Möglichkeit wird im so genannten „Impression Management“ (Meyer/Hammerschmid 2006, S. 167) gesehen. Darunter fallen die Kommunikation über erworbene Zertifikate, die Teilnahme an externen Bewertungen und Evaluationen oder die Beschäftigung besonders vertrauenswürdiger Spezialisten an zentralen, mit institutionalisierten Anforderungen konfrontierten Stellen (vgl. Tuschke 2005, S. 145-146; Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006a, S. 107). Dadurch werden (scheinbare) Leistung und (scheinbarer) Erfolg eines Unternehmens herausgestellt (vgl. Zott/Huy 2007) und es lassen sich ungewollte externe

Überprüfungen vermeiden, die Widersprüche aufdecken sowie die Aufrechterhaltung einer Legitimationsfassade und damit die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gefährden würden. Ein Beispiel ist die Einführung des Shareholder-Value-Managementkonzepts in Deutschland, bei der in zahlreichen Unternehmen der kritisch betrachtete Begriff „Shareholder Value“ durch andere – neutrale oder positiv belegte – Begriffe wie „Workholder Value“ oder „Premium-Konzept“ ersetzt wurde (vgl. Tuschke 2005, S. 147). Die dritte Möglichkeit einer symbolischen Anpassung durch gezielte Kommunikation besteht darin, der sozialen Einbettung bzw. Historizität von Institutionalisierungsprozessen Rechnung zu tragen. Dazu ist es notwendig, nicht nur das Neue eines Managementkonzepts herauszustellen, sondern ihm außerdem das Fremde zu nehmen, indem die Komplementarität mit Bekanntem durch die Verwendung etablierter Begriffe betont wird (vgl. Zott/Huy 2007, S. 86-87). Dadurch wird eine Verknüpfung mit etablierten Sinn- und Wertstrukturen hergestellt, die die Durchsetzung des Managementkonzepts erleichtert (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 142-143).

Die **Bezugnahme auf „Metainstitutionen“** (Walgenbach/Meyer 2008, S. 143) vereinfacht Institutional Entrepreneurs die Realisierung ihrer Interessen. Im ökonomischen Kontext sind beispielsweise der Markt oder grundlegende Ziele wie Effizienz oder Fortschritt solche Metainstitutionen. Auf dieser Grundlage lassen sich einerseits bestehende Managementkonzepte deinstitutionalisieren, wenn argumentiert werden kann, dass sie nicht in Einklang mit diesen Institutionen stehen. Andererseits können Institutional Entrepreneurs ihren Versuch, neue Managementkonzepte zu institutionalisieren, auf diese Metainstitutionen beziehen, indem sie beispielsweise die Wirtschaftlichkeit oder die Fortschrittlichkeit der Neuerungen herausstellen. Allerdings sind ökonomische Metainstitutionen wie Effizienz oder Leistung keineswegs eindeutig, sondern werden intersubjektiv und interkulturell inhaltlich sehr unterschiedlich gefasst (vgl. auch Scherm/Süß 2001, S. 338). Daher ist die Bezeichnung bestimmter Managementkonzepte als (in-)effizient, (un-)wirtschaftlich oder (un-)fortschrittlich keineswegs objektiv gegeben, sondern das Ergebnis von Interpretationen, Diskussionen und sozialen Konstruktionen. Mikropolitische Aushandlungsprozesse zwischen Institutional Entrepreneurs bestimmen dann letztlich darüber, welche Eigenschaften einem Managementkonzept zugeschrieben werden, wodurch die Chancen seiner Institutionalisierung maßgeblich beeinflusst werden.

Innerhalb organisationaler Felder agieren Akteure, die verschiedenartige Erwartungen, Vorstellungen und Rationalitäten aufweisen (können). Daraus ergeben sich auch innerhalb eines Feldes unterschiedliche Regeln und Strukturen. Im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten wird das unter anderem darin deutlich, dass für die zentralen Akteure (Wissenschaftler, Berater und Praktiker) jeweils unterschiedliche Verhaltensregeln gelten (vgl. 2.1.2.2, Abb. 2.1). Für Institutional Entrepreneurs bietet sich daraus die Möglichkeit der „strategic manipulation“ (Whittington 1992, S. 704) durch die bewusste **Bezugnahme auf solche Regeln**, die der Durchsetzung ihrer persönlichen Ziele dienlich sind. Wenn institutionalisierte Regeln nicht

eindeutig formuliert sind, eröffnet sich Institutional Entrepreneurs zudem die Möglichkeit ihrer Interpretation vor dem Hintergrund eigener Zielsetzungen. Gelingt es ihnen, diese Interpretation der Regeln in einem organisationalen Feld durchzusetzen, führt das zu einer Veränderung des institutionellen Rahmens in ihrem Sinne und stärkt ihre Position (vgl. Tempel/Walgenbach 2007).

3.4.5 *Der Institutionalisierungsprozess als mikropolitische Spiel*

3.4.5.1 *Vorbemerkungen*

Die Analyse des Institutionalisierungsprozesses als mikropolitische Spiel erfolgt für die Habitualisierungs- und Objektivationsphase, die durch aktive und politische Handlungen der Akteure gekennzeichnet sind. Da die Untersuchung auf Managementkonzepte begrenzt ist, die im Institutionalisierungsprozess konkurrenzlos sind (vgl. 2.1.2.5), wird davon ausgegangen, dass die Akteure entweder das Interesse haben, ein neues Managementkonzept zu institutionalisieren oder seine Institutionalisierung zu verhindern. Der inhaltliche Vergleich unterschiedlicher Managementkonzepte kommt vor diesem Hintergrund nicht in Betracht, da alternative Konzepte annahmegemäß nicht existieren.

Mikropolitische Institutionalisierungsspiele finden innerhalb eines **institutionellen Kontexts** statt, der von Akteuren wie dem Staat, der Gesellschaft, sozialen Bewegungen, anderen Unternehmen, der Wissenschaft und Unternehmensberatern gebildet wird (vgl. 3.2). Diese prägen gesellschaftliche Erwartungen, Gesetze, (unternehmens-)kulturelle Normen oder den Bestand an bereits institutionalisierten Managementkonzepten und damit die institutionellen „Spielregeln“ (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 39). Die Institutional Entrepreneurs beziehen ihre Handlungen rekursiv auf diesen Handlungskontext (vgl. 3.1) und die in ihm bestehenden Machtquellen (vgl. 3.4.3) bzw. die in ihm möglichen strategischen Verhaltensweisen (vgl. 3.4.4). Die damit verbundene Reproduktion des institutionellen Kontexts schließt seine Modifikation jedoch nicht aus; diese tritt ein, wenn ein neues Managementkonzept durchgesetzt und seinerseits Teil des institutionellen Kontexts wird. Insofern ist der Kontext grundsätzlich dynamisch; aus Gründen der Forschungspragmatik erfolgt die mikropolitische Analyse aber als „Momentaufnahme“, was im Rahmen empirischer Forschung zu politischen Prozessen die Regel ist (vgl. Bogumil/Schmid 2001, S. 200-201).

Die Beschreibungen des Habitualisierungsspiels (vgl. 3.4.5.2) und des Objektivationsspiels (vgl. 3.4.5.3) müssen – trotz der theoretischen Vorüberlegungen – mehr oder weniger plausibilitätsgestützt erfolgen. Eine systematische theoretische Auseinandersetzung mit politischen Spielen im Kontext von Institutionalisierungsprozessen hat bislang nicht stattgefunden, so dass über potenzielle Spielelemente und Spielverläufe ausschließlich Vermutungen angestellt werden. Dabei geht es darum, die skizzierten Aspekte politischer Spiele zu verdichten und zu einem Vorverständnis für die empirische Analyse zu gelangen. Selbstverständlich kann die Unterscheidung in Habitualisierungs- und Objektivationspiel aufgrund des bei Tolbert/Zucker (vgl. 1999)

angelegten fließenden Übergangs dieser Phasen und insbesondere aufgrund der Rekursivität sozialer Strukturen, auf die sich die Spiele(r) beziehen, nur analytisch sein. Auch wenn beide Spielphasen die gleichen Elemente aufweisen (Interessen und Handlungen von Akteuren, Bezugnahme auf soziale Strukturen) ist ihre Differenzierung sinnvoll, um den Blick auf die unterschiedlichen Inhalte der Spiele zu richten, die aus der Beschreibung der beiden Institutionalisierungsphasen bei Tolbert/Zucker resultieren. Die Spielergebnisse dürfen vor dem Hintergrund der Rekursivitätsannahme aber stets nur als vorläufig angesehen werden, da die politischen Spiele jederzeit fortgesetzt werden können.

3.4.5.2 *Das Habitualisierungsspiel*

Die Habitualisierungsphase eines Institutionalisierungsprozesses von Managementkonzepten wird im Wesentlichen von zwei **Akteuren bzw. Akteursgruppen** geprägt: Das Interesse der (1) Institutional Entrepreneurs besteht darin, in einem Unternehmen Diskurse über neue Managementkonzepte zu initiieren. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Das Spektrum reicht von wirtschaftlichen Interessen (z. B. bei Unternehmensberatern, die bestimmte Konzepte verkaufen wollen) über den Machtauf- und -ausbau (z. B. bei unternehmensinternen Akteuren, die hoffen, von Veränderungen zu profitieren) bis hin zu persönlichen Präferenzen für ein bestimmtes Konzept, die beispielsweise aus Erfahrungen oder Einstellungen resultieren. Demgegenüber gibt es auch (2) Akteure, die kein Interesse an Neuerungen haben und folglich die Habitualisierung neuer Managementkonzepte verhindern wollen. Auch hierfür sind vielfältige Gründe denkbar, die von persönlichen Einstellungen über die generelle Angst vor Veränderungen bis hin zu dem Versuch der Machtsicherung durch eine Aufrechterhaltung des Status quo reichen. Diese Akteure weisen in der Habitualisierungsphase die Notwendigkeit zurück, neue Konzepte zu etablieren, und betonen die Eignung bestehender Konzepte. Außerdem kritisieren sie die Alternativkonzepte, die von den Institutional Entrepreneurs ins Spiel gebracht werden.

Den Anstoß zu einem Institutionalisierungsprozess geben die Institutional Entrepreneurs in einem **Habitualisierungsspiel**, indem sie (1) bestehende Probleme wahrnehmen oder neue Probleme konstruieren, (2) auf Grundlage objektiver oder konstruierter Argumente die Meinung vertreten, dass die in einem Unternehmen eingesetzten Managementkonzepte an Grenzen stoßen, und (3) ein Angebot an neuen Konzepten schaffen oder aufgreifen (vgl. Tolbert/Zucker 1999; auch 2.2.5.3; ähnlich Suchman 1995b, S. 43-44). Anlässe eines Habitualisierungsspiels können Probleme liefern, die beispielsweise aus einer veränderten Marktsituation, aus gesetzlichen Änderungen oder aus organisationsinternen Umstrukturierungen resultieren. Allerdings ist die Notwendigkeit, in diesen Situationen neue Managementkonzepte zu habitualisieren, nicht (in jedem Fall) objektiv und unstrittig gegeben, sondern sie kann auch von Akteuren, die „geradezu praktische Probleme erfinden“ (Berger/Luckmann 1986, S. 101-102), sozial konstruiert werden. Fligstein fasst das mit Blick auf seine empirischen Studien wie folgt zusammen: „First, someone in the organization must interpret

the internal and external environment of the organization. This interpretation may be based on real or perceived problems of the organization“ (1985, S. 388).

In mikropolitischen Spielen wird ausgehandelt, ob sich für die Problemsicht eine Mehrheit findet. Der Ausgang dieser Spiele entscheidet jeweils darüber, ob der Institutionalisierungsprozess neuer Managementkonzepte voranschreitet oder ob bereits institutionalisierte Konzepte Bestand haben. Da Macht die Leitdimension der strukturationstheoretisch fundierten mikropolitischen Analyse darstellt (vgl. Ortman/Becker 1995, S. 59-60; auch 3.4.2.3), spielen Macht und mikropolitische Strategien nicht nur in der Strukturdimension Herrschaft, sondern auch in den Dimensionen Signifikation und Legitimation eine wichtige Rolle. Interpretationsschemata und soziale Normen wirken dabei einerseits als Verstärker von allokativen und autoritativen Ressourcen (vgl. Becker 1996, S. 138). Andererseits ist die unterschiedliche Macht von Akteuren relevant, wenn es um die „Durchsetzung der Wirklichkeitsdefinition und -interpretation“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 67) und damit (auch) um die Fragen geht, welches Verhalten und welche Konzepte als legitim angesehen und schließlich habitualisiert werden. „[...] the actors must have some resource base either within the organization or the environment whereby they have the power to enforce their solution in the organization“ (Fligstein 1985, S. 388).

Die durch die **Signifikationsordnung** geprägten individuellen und kollektiven Wahrnehmungsmuster, Leitbilder und Kommunikationsthemen liefern Interpretationsschemata der Realität. Diese haben im Rahmen der Habitualisierung Einfluss darauf, wie das Management eines Unternehmens sowie die eingesetzten Managementkonzepte eingeschätzt werden, wie die Aufmerksamkeit der Akteure auf verschiedene Problemfelder und Handlungskontexte verteilt wird sowie welche Informationen aus der Umwelt wahrgenommen und wie diese bewertet werden. Gesellschaftliche, politische, wissenschaftliche oder organisationale Diskurse, die über das Management oder über ein bestimmtes Managementkonzept geführt werden, beeinflussen die individuelle, kognitive Ordnung (vgl. Lederle 2007, S. 32) und damit auch die Frage, inwieweit Akteure die Beschäftigung mit diesem Konzept oder mit seinen Teilaspekten als „sinnvoll“ bzw. notwendig erachten (vgl. Green 2004, S. 655). Auch die in einem Unternehmen etablierten Managementkonzepte prägen die Wahrnehmung der Realität, da durch die Anwendung bestimmter Konzepte Problemsichten definiert, bestimmte Zusammenhänge als relevant bezeichnet und alternative Sichtweisen sowie alternative Konzepte ausgeblendet werden (vgl. Elsik 1998, S. 228). Das erfolgt zum einen auf Grundlage der in der Organisation vor dem Hintergrund der Signifikationsordnung wahrgenommenen Problemlage und der daraus resultierenden Nachfrage nach geeigneten Managementkonzepten zur Problemlösung; zum anderen wird auf ein in der Unternehmensumwelt (z. B. in Unternehmensberatungen, in anderen Unternehmen oder anderen Unternehmenseinheiten) bestehendes Angebot an neuen Managementkonzepten aufmerksam gemacht, aus dem (scheinbar) geeignete Konzepte für das eigene Unternehmen geschöpft werden können.

Die Managementkonzepte werden vor dem Hintergrund der geltenden **Legitimationsordnung** bewertet, die einzelne Alternativen als ge- oder verboten erscheinen lässt. Dabei ist weniger die tatsächliche Leistungsfähigkeit eines Managementkonzepts wichtig als vielmehr der Nutzen, der ihm zugeschrieben wird; somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass Rationalitätsmythen habitualisiert werden (vgl. Elvik 1998, S. 237). Die der Einschätzung zu Grunde liegende Legitimationsordnung besteht beispielsweise aus rechtlichen Regeln, die Handlungsalternativen verbieten oder einfordern können, sowie aus organisationalen und gesellschaftlichen Normen. Sie liefern allein oder im Wirkungsverbund die Rechtfertigung für bestimmte Handlungen bzw. die Begründung ihrer Sanktionierung. Vor diesem Hintergrund kann die Auswahl an Managementkonzepten bereits im Rahmen der Habitualisierung um solche reduziert sein, die mit der bestehenden Legitimationsordnung nicht kompatibel sind, das heißt deren Einsatz sanktioniert würde; im Gegensatz dazu sind Konzepte favorisiert, die als legitim angesehen werden. Sie entsprechen in der Regel einer Reihe an sozialen Normen, „die der organisationsinternen und -externen Legitimationsstruktur entnommen sind und zur Rechtfertigung und Absicherung“ des Managementkonzepts dienen (Elvik 1998, S. 238), beispielsweise in Form mitbestimmungsrechtlicher oder kultureller Normen.

Allerdings haben die Institutional Entrepreneurs verschiedene Möglichkeiten, mit den institutionalisierten Erwartungen bzw. mit der Legitimationsordnung umzugehen: Erstens stellen die von Oliver in die Diskussion gebrachten Strategien Möglichkeiten dar, sich den institutionalisierten Erwartungen zu entziehen (vgl. 1991; auch 2.2.5.1). Zweitens können die Akteure versuchen, sich durch die Auswahl eines geeigneten Institutionalisierungsumfelds im Rahmen der Habitualisierung Unterstützung für ihre Position zu sichern und diese dadurch zu legitimieren, wodurch eine Diskrepanz zwischen Umwelterwartungen und Handlungen vermieden wird (vg. 3.4.4.1). Drittens besteht die Möglichkeit, aktiv Legitimität herzustellen, etwa durch den Aufbau von Legitimationsfassaden und durch symbolisches Management (vgl. auch 3.4.4.2).

Die Dimension **Herrschaft** (Strukturebene) bzw. **Macht** (Handlungsebene) beinhaltet (als Modalitäten) Machtmittel, die Akteuren ihre Handlungen im Rahmen der Habitualisierung ermöglichen. Zentrale (1) allokativen Ressourcen sind das zur Verfügung stehende Kapital, das teure Managementkonzepte per se ausschließen kann, und die fachliche Qualifikation der Akteure, die zu einer Über- oder Unterlegenheit gegenüber anderen Akteuren führt, weshalb bestimmte Lösungen eher als andere in die Diskussion gelangen (vgl. zu Expertentum als Machtquelle Crozier/Friedberg 1979, S. 51). (2) Autoritative Ressourcen bestehen beispielsweise in der Arbeitsorganisation (Über- und Unterordnungsverhältnisse, Wissen über Abläufe und Handlungen in einem Unternehmen; vgl. zu Macht durch die Kontrolle organisatorischer Regeln bzw. der Organisationsstruktur Crozier/Friedberg 1979, S. 53) und in der Führung (üblicherweise gewährte Grade an Entscheidungspartizipation). Beides regelt, welche Akteure in welchem Maße überhaupt an der Bewertung etablierter und neuer Managementkonzepte sowie an der Habitualisierung von Managementproblemen teilhaben

können. Institutional Entrepreneurs beziehen ihre politischen Handlungen auf diese organisationalen Regeln, allerdings nicht „im Sinne der Erfinder jener Regeln“, sondern in einer Form „wie sie [...] im eigenen [...] Interesse liegen mag“ (Ortmann/Becker 1995, S. 71; auch Ortmann 2003, S. 33-36); dies ist möglich, da formale und informelle Regeln stets interpretationsoffen sind und im Rahmen ihrer Anwendung im Einzelfall der Konkretisierung bedürfen (vgl. Elvik 1998, S. 240).

Interorganisationale Beziehungen zu anderen, mächtigen Akteuren (vgl. zu Macht durch die Kontrolle über Umweltbeziehungen Crozier/Friedberg 1979, S. 51-52) und die Kontrolle von inter- und intraorganisationalen Informations- und Kommunikationskanälen (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 52-53) haben Einfluss darauf, welche Unterstützung die Akteure in ihrer Problem- und Problemlösungssicht durch andere unternehmensinterne und -externe Akteure („Supporting Actors“, z. B. Unternehmensberatungen, Wissenschaftler, andere Unternehmenseinheiten; vgl. 3.4.4.1) erhalten bzw. wie sie an den zur Verfügung stehenden Informationen über Managementprobleme und (neue) Managementkonzepte partizipieren bzw. sogar deren Verteilung steuern können (vgl. auch Fligstein 1985, S. 388). In diesem Zusammenhang sind mikropolitische Taktiken wie das Verändern von Informationen oder deren selektive Weitergabe grundsätzlich geeignet, Situationen zu konstruieren, die managementbezogene Veränderungen überhaupt erst erforderlich machen; dadurch erscheint die Beschäftigung mit neuen Managementkonzepten sinnvoll und wird legitimiert. Vor diesem Hintergrund sind letztendlich die Machtunterschiede zwischen den Akteuren von zentraler Bedeutung dafür, welche Akteure sich im Rahmen des Habitualisierungsspiels durchsetzen. Nur wenn die Akteure, die ein neues Managementkonzept implementieren wollen, im mikropolitischen Spiel siegreich sind und das Konzept infolgedessen aufgegriffen wird, tritt es auch in die nächste Phase der Institutionalisierung ein (Objektivierung; vgl. 3.4.5.3).

Zusammenfassend: Ein Habitualisierungsspiel im Rahmen der Institutionalisierung eines Managementkonzepts beinhaltet die Signifikation und Legitimation verschiedener Problemsichten und Problemlösungen sowie die Mobilisierung allokativer und autoritativer Ressourcen seitens verschiedener individueller oder ggf. auch korporativer Akteure. Das Resultat des Habitualisierungsspiels kann der Beginn eines Institutionalisierungsprozesses sein, wenn sich die Akteure durchsetzen, die modifizierte oder neue Managementkonzepte als notwendig erachten. Allerdings ist es genauso möglich, dass machtvolle Akteure die Oberhand behalten, die keine neuen oder modifizierten Managementkonzepte, sondern den Status quo beibehalten wollen. Auch dieses Ergebnis wird in mikropolitischen, rekursiven Spielen „verhandelt“, in denen die Akteure mit den besseren bzw. mächtigeren Argumenten gewinnen. Das erklärt, warum einige Unternehmen neuartige Managementkonzepte nicht implementieren und Institutionalisierungsprozesse innerhalb der betreffenden Unternehmen nicht in Gang kommen: Probleme bzw. Problemlösungen werden vor dem Hintergrund der bestehenden Signifikations- und Legitimationsordnungen nicht wahrgenommen bzw. erhalten aufgrund des mikropolitischen Agierens von mächtigen Akteuren keine Bri-

sanz bzw. Relevanz, so dass die Habitualisierung neuer Managementkonzepte scheitert. Somit lassen sich auf Grundlage der skizzierten Überlegungen sowohl der Anstoß zu Veränderungen als auch ihr Ausbleiben unter Bezugnahme auf die gleichen Argumentationskategorien erklären. Allerdings wird im Habitualisierungsspiel stets nur ein vorläufiges Ergebnis erzielt, da die politischen Spiele jederzeit wieder beginnen können. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sich Veränderungen im institutionellen Kontext – auf der Strukturebene – ergeben, die zu neuen Machtkonstellationen führen.

Generell ist die Habitualisierungsphase des Institutionalisierungsprozesses dadurch gekennzeichnet, dass es zunächst wenige Anwender eines neuen Managementkonzepts gibt (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 175-176). Selbst wenn machtvolle Akteure die Habitualisierung neuer Problemlösungen innerhalb eines Unternehmens durchsetzen, hat das noch keine weitreichenden Konsequenzen außerhalb dieses Unternehmens. Möglich ist lediglich, dass vereinzelt machtvolle Akteure (Institutional Entrepreneurs) Probleme und/oder Problemlösungen, deren Habitualisierung im Unternehmen gelungen ist, nach außen tragen; eine großzahlige Imitation ist aber in dieser frühen Phase der Institutionalisierung (noch) nicht zu beobachten.

3.4.5.3 *Das Objektivationspiel*

In der Objektivationsphase eines Institutionalisierungsprozesses versuchen Institutional Entrepreneurs innerhalb eines Unternehmens bereits habitualisierte Managementkonzepte weiter zu etablieren und gegen Kritik zu verteidigen. Die Zielsetzung besteht dabei darin, ein Managementkonzept in iterativen und rekursiven Prozessen zu einem objektiven und damit nicht mehr hinterfragten Bestandteil eines Unternehmens zu machen (vgl. auch Lederle 2007, S. 37). Die zentralen Aktivitäten in dieser Phase sind das Interorganizational Monitoring und das Theorizing. Während durch Interorganizational Monitoring Vergleiche mit anderen Unternehmen und mit den in anderen Unternehmen eingesetzten Managementkonzepten durchgeführt werden, umfasst das Theorizing in diesem Zusammenhang „the self-conscious development and specification of abstract categories and the formulation of patterned relationships such as chains of cause and effect“ (Strang/Meyer 1993, S. 492). Sowohl durch das Interorganizational Monitoring als auch durch das Theorizing streben die Institutional Entrepreneurs einen echten oder zumindest scheinbaren Konsens über den Nutzen eines Konzepts an. Wird dieser Konsens erreicht, schreitet damit die sukzessive Institutionalisierung des Managementkonzepts fort. Allerdings muss trotz der erfolgten Habitualisierung auch in dieser Phase der Institutionalisierung mit Akteuren gerechnet werden, deren Interesse nicht in der Durchsetzung, sondern in der Verhinderung der (weiteren) Etablierung des (neuen) Managementkonzepts liegt; das Scheitern seiner Institutionalisierung kann daher (noch) nicht ausgeschlossen werden. Vor diesem Hintergrund wird in einem **Objektivationspiel** ausgehandelt, welche Akteure – und damit zusammenhängend welche Managementkonzepte – sich letztlich durchsetzen. Ihre Handlungen rekurrieren im Rahmen des Objektivationsspiels auf bestehende soziale Strukturen und reproduzieren diese dabei.

Die durch die **Signifikationsordnung** eines Unternehmens bestimmten Wahrnehmungsmuster, Interpretationsschemata und Aufmerksamkeitsprozesse sind entscheidend dafür, welche Argumente im Rahmen des Theorizing sowie welche Vergleichsunternehmen bei dem Interorganizational Monitoring herangezogen werden und wie diese letztlich bewertet werden. Dies gilt insbesondere für die Abwägung des Nutzens und der Kosten eines Managementkonzepts und damit für seine ökonomische Betrachtung: Aufgrund der Probleme, die Wirkungen und den ökonomischen Nutzen von Managementkonzepten exakt zu bestimmen, sind erhebliche Interpretationsspielräume gegeben, so dass ihr Nutzen und ihre Wirkungen mehr oder weniger konstruiert werden (können) (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 101). Institutional Entrepreneurs nutzen diese Interpretationsspielräume bei ihren Theorizing-Aktivitäten, die eine „Strategie der Sinnggebung“ darstellen (vgl. Strang/Meyer 1993, S. 492). Wird die Adaption von Managementkonzepten als sinnvoll erachtet, ist damit eine wichtige Voraussetzung für ihre rasche Diffusion gegeben. Dies wird insbesondere erreicht, wenn Managementkonzepte einen hohen Allgemeinheitsgrad aufweisen und damit von realen Unterschieden abstrahieren, da dies die Kommunikation über die Konzepte zwischen verschiedenen Akteuren sowie die Adaption der Konzepte erleichtert (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 100). Außerdem werden sie dadurch besser verständlich und anschlussfähiger, was stellenweise als ihre „Popularisierung“ bezeichnet wird (vgl. Meyer/Hammerschmid 2006, S. 167). Die Einführung von Managementkonzepten wird durch einen hohen Allgemeinheitsgrad für ein Unternehmen verlockender, wodurch die Erfolgswahrscheinlichkeit der Theorizing-Aktivitäten steigt (vgl. Strang/Meyer 1993, S. 494). Mit seiner zunehmenden Objektivierung wird ein Institutionalisierungsobjekt neben seinem Status als Managementkonzept selbst zu einem Interpretationsschema der Realität, durch das logische Argumente zur und empirische Erfolgsbeispiele der Institutionalisierung dieses Managementkonzepts betrachtet und bewertet werden (vgl. Ortmann 1994, S. 179-180). Es ist damit Medium und Resultat der Handlungen der Akteure und wird auf diese Weise rekursiv reproduziert, was aber die Möglichkeit seiner Modifikation einschließt (vgl. das Beispiel Lean Production bei Ortmann 1995, S. 335-336).

Die Aktivitäten der Akteure im Rahmen des Objektivierungsspiels erfolgen auf Basis der geltenden **Legitimationsordnung**: Im Rahmen des (1) Interorganizational Monitoring gilt das in erster Linie für die Auswahl der Unternehmen, die (potenzielle) Vergleichspartner darstellen. Dabei kann die Legitimität dieser Unternehmen beispielsweise aus ihrem guten Ruf, ihrem ökonomischen Erfolg oder ihrer führenden Position im Unternehmensverbund resultieren. Letzteres ist der Fall, wenn Managementkonzepte von Institutional Entrepreneurs mit Verweis auf ihre bereits erfolgte Implementation im Stammhaus aufgegriffen werden, um die Notwendigkeit ihrer Einführung in einer Niederlassung zu begründen (vgl. Lederle 2007, S. 28-30). Außerdem liefern empirische Belege oder Berichte über den Nutzen bestimmter Managementkonzepte vor dem Hintergrund, dass Unternehmen insbesondere durch ökonomischen Erfolg legitimiert werden, eine Begründung dafür, ein Konzept zu implementieren (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 92). Im Rahmen des (2) Theorizing

müssen die Argumente der Akteure sowie ihre Handlungen im Einklang mit der sozialen Legitimationsordnung stehen. Sind sie mit bestehenden Normen nicht kompatibel, werden sie negativ sanktioniert und sind daher nicht geeignet, die Objektivation eines Managementkonzepts zu fördern. Vielmehr ist dann die Folge, dass seine Institutionalisierung gebremst oder sogar als nicht legitim und daher nicht wünschenswert angesehen wird. Um dem eigenen Anliegen der Objektivation eines Managementkonzepts Nachdruck zu verleihen, ist für Institutional Entrepreneurs die Bezugnahme auf außerhalb eines Unternehmens geführte Diskurse über dieses Konzept hilfreich. Insbesondere wenn diese Diskurse von als legitim geltenden Akteuren wie Wissenschaftlern oder Beratern geprägt sind, trägt der Verweis auf sie zur Legitimierung und Objektivation des Konzepts bei (vgl. Schmidt 2006, S. 109-114).

Vor diesem Hintergrund sind die Wahl von Supporting Actors (vgl. 3.4.4.1), denen eine besonders hohe Legitimität zugeschrieben wird, und die Koalitionsbildung mit ihnen zentrale (mikropolitische) Strategien, durch die Akteure ihre Handlungen aktiv legitimieren und ihre Interessen verfolgen können (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 99). Beispielsweise berichtet Lederle davon, dass die Mitgliedschaft in – durch Berufsverbände initiierten – organisationsexternen Expertengruppen Institutional Entrepreneurs Legitimität verleiht, die für die Durchsetzung favorisierter Konzepte innerhalb des eigenen Unternehmens hilfreich ist (vgl. 2007, S. 34-36). Auch durch die Wahl des Institutionalisierungsumfelds, das heißt den intensiven Kontakt zu Akteuren, die dem Managementkonzept gegenüber aufgeschlossen sind, lassen sich bestimmte Handlungen oder Argumente legitimieren. In diesem Zusammenhang wird das Beispiel genannt, wonach Unternehmen die Akzeptanz und Legitimität der anfangs umstrittenen Einführung der Just-in-Time-Produktion deutlich erhöhen konnten, indem sie zunächst keinen generellen Übergang auf das Konzept vorgenommen haben, sondern dafür gezielt solche Lieferanten aussuchten, die dem Konzept positiv gegenüber standen (vgl. Tuschke 2005, S. 142). Ein weiterer Ansatzpunkt für die leichtere Durchsetzung von Managementinnovationen durch die Wahl eines entsprechenden Institutionalisierungsumfelds ist die Nähe zu sozialen Bewegungen (vgl. Meyer 2004, S. 182). Walgenbach konnte zeigen, dass die Verbreitung des Qualitätsmanagements maßgeblich durch die Aktivitäten der Qualitätsmanagementbewegung gefördert wurde (vgl. 2000a; 2001).

Allerdings erfolgt die Objektivation eines Managementkonzepts nicht ausschließlich auf argumentativer Ebene; vielmehr versuchen die Institutional Entrepreneurs andere Unternehmensmitglieder auch im Rahmen politischer Aktivitäten von der Notwendigkeit eines Konzepts zu „überzeugen“, wobei sie ihre Handlungen auf Machtmittel bzw. Ressourcen (Strukturdimension **Herrschaft**) stützen. Dabei erfordert die „Überzeugungsarbeit [...] auch den Einsatz spezifischer (mikro-)politischer Taktiken und Strategien, die jenseits offizieller Argumente liegen“ (Lederle 2007, S. 35). Neben dem „Ausüben direkter Autorität“ (Meyer/Hammerschmid 2006, S. 167), die beispielsweise aus einer übergeordneten hierarchischen Position resultieren kann, entscheiden die den Akteuren zur Verfügung stehenden allokativen und autoritativen

Ressourcen über die Durchsetzungsfähigkeit in der mikropolitischen Auseinandersetzung.

Dabei beinhalten (1) allokativen Ressourcen zum einen die Budgets der Akteure, die je nach Budgethöhe Aktivitäten im Rahmen der Objektivation ermöglichen oder begrenzen (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 38). Beispielsweise gilt das für die Möglichkeiten, kostenintensive Informationen zu beschaffen oder mit unternehmensexternen Experten zusammenzuarbeiten. Zum anderen ist die Fachkompetenz der Akteure eine Ressource, die insbesondere im Rahmen des Theorizing ihre Argumentationsmöglichkeiten bestimmt. Weisen die Akteure eine hohe Fachkompetenz auf, erhöht das die Chancen, das favorisierte Managementkonzept durchzusetzen (vgl. Walgenbach 2002, S. 184; auch Giddens 1979, S. 5). In diesem Zusammenhang stellt auch die Methodenkompetenz eine wichtige allokativen Ressource dar, denn durch die Anwendung geeigneter formaler Methoden und Instrumente können Akteure unsichere und unscharfe Konzepte (scheinbar) objektivieren (vgl. Elvik 1998, S. 242). (2) Autoritative Ressourcen prägen insbesondere die Möglichkeit der Akteure zu einer Koalitionsbildung, durch die dem eigenen Anliegen Nachdruck verliehen wird. Koalitionen werden zu einer „Diskursgemeinschaft“ (Lederle 2007, S. 34) oder „Diskurskoalition“ (Keller 2001, S. 133), die sich durch gemeinsame Positionen auszeichnet und konkurrierende Argumente kaum zulässt. Für eine erfolgreiche Koalitionsbildung weisen in erster Linie die politischen und sozialen Fähigkeiten der Institutional Entrepreneurs Bedeutung auf (vgl. Meyer/Hammerschmid 2006, S. 167). Wichtige intraorganisationale Machtquellen sind außerdem das Wissen über Organisationsstrukturen und Abläufe sowie informelle Beziehungen, das heißt der „gute Draht zu Entscheidern“ (Zimmer/Ortmann 2001, S. 38). Interorganisational gilt dies zum einen für gute Kontakte und Kommunikationsbeziehungen zu anderen Akteuren bzw. Unternehmen, die im Rahmen des Interorganizational Monitoring und Theorizing notwendig sind, um an unterstützende und (scheinbar) objektive (Vergleichs-)Daten zu gelangen (vgl. auch Lederle 2007, S. 24). Zum anderen sind die bereits angesprochenen Kontakte zu legitimierten Meinungsmachern und -verbreitern, die auch als „management fashion industry“ bezeichnet werden (das heißt Berater, Wissenschaftler, Fach- und Populärmedien), für den Erfolg der Theoretisierung hilfreich (vgl. Meyer 2004, S. 128).

Zusammenfassend: Ein Objektivationsspiel beinhaltet die Aktivitäten des Interorganizational Monitoring und des Theorizing, durch welche die Institutional Entrepreneurs versuchen, das von ihnen favorisierte Managementkonzept als objektiv notwendig darzustellen, um innerhalb des Unternehmens einen Konsens über seine erforderliche Implementation herbeizuführen. Die Aktivitäten und Argumente der Akteure orientieren sich an der Signifikations- und Legitimationsordnung; ihre jeweilige Durchsetzungskraft ist maßgeblich durch die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen geprägt. Das Resultat des Objektivationsspiels kann intraorganisational in einem Konsens über die Institutionalisierung eines Managementkonzepts bestehen. Dadurch wird es als objektive Wirklichkeit erlebt und nicht mehr ernsthaft in Frage

gestellt. Es ist aber auch denkbar, dass seine Objektivierung scheitert, wenn es mit der Signifikations- oder Legitimationsordnung nicht im Einklang steht und/oder seine Protagonisten über zu geringe Machtressourcen verfügen, um es durchzusetzen. Insofern sind die Machtverhältnisse entscheidend in der Frage, welche Akteure sich durchsetzen und welche Managementkonzepte objektiviert werden. Gelingt es den Institutional Entrepreneurs, die Notwendigkeit der Implementation eines Managementkonzepts als objektiv gegeben darzustellen, ist damit eine weitere wichtige Voraussetzung für seine Institutionalisierung erfüllt. Unterschiede zwischen Objektivierungs- und Habitualisierungsspiel bestehen in den jeweiligen Aktivitäten und Argumenten sowie in jeweils anderen Zwischenergebnissen im Institutionalisierungsprozess; strukturell sind die Spiele aufgrund der rekursiven Bezugnahme von Handlungen auf soziale Strukturen ähnlich.

In der Objektivierungsphase eines Institutionalisierungsprozesses steigt unternehmensübergreifend die Zahl der Anwender eines neuen Managementkonzepts (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 176-178). Zum einen tragen machtvolle Institutional Entrepreneurs in dieser Phase das intraorganisational diskutierte Konzept nach außen und reproduzieren dadurch rekursiv ihre unter anderem auf interorganisationalen Beziehungen beruhende Macht. Zum anderen nimmt die Zahl der Unternehmen zu, die ein Konzept imitieren, da sich der Handlungs- und Legitimationsdruck auf solche Unternehmen erhöht, die es noch nicht implementiert haben. Mit der zunehmenden Verbreitung eines Konzepts steigt seine Akzeptanz, so dass es Teil der Signifikations- und Legitimationsordnung eines Unternehmens oder der Gesellschaft wird, wodurch seine Diffusion rekursiv gefördert wird. Allerdings ist die Institutionalisierung eines Managementkonzepts nach dem Objektivierungsspiel noch nicht abgeschlossen, sondern kann noch immer scheitern. Erst nach seiner – auf einer normativen Grundlage – erfolgten Sedimentation kann ein Managementkonzept als Institution gelten (vgl. 2.2.5.3; 3.4.5.1).

3.4.6 Theoriegeleitetes Vorverständnis von Institutionalisierungsprozessen auf der Mikroebene

Die weitgehende Unerschlossenheit des Forschungsfelds führt dazu, dass die mikroinstitutionalistische Analyse nicht in ein Erklärungsmodell, sondern in ein (theoriegeleitetes) Vorverständnis mündet, das dazu dient, die empirische Untersuchung nicht vollkommen offen zu beginnen. Das Vorverständnis beinhaltet die zentralen Elemente der mikroinstitutionalistischen bzw. mikropolitischen Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten, die sich im Interviewleitfaden niederschlagen. In empirischen mikropolitischen Analysen bzw. Fallstudien geht ein solches „theoriegeleitetes Vorverständnis“ notwendigerweise von beobachtbaren bzw. zu erfragenden individuellen Verhaltensweisen aus, die den Rückschluss auf Interessen und Strategien der Unternehmensmitglieder ermöglichen (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 66); es ist somit in aller Regel „akteurszentriert“ (Alt 2001, S. 301). Nachfolgend werden die zentralen Elemente der mikroinstitutionalistischen Analyse zusammengefasst:

- Institutionalierungsprozesse finden in einem Rahmen statt, der aus **sozialen Strukturen** besteht (Strukturebene; vgl. auch Abb. 3.4). Auch wenn dieser in mikropolitischen Analysen oft vernachlässigt wird (vgl. Alt 2001, S. 301), soll er hier Berücksichtigung finden, da die Annahme des rekursiven Bezugs von Struktur (Makroebene) und Handlung (Mikroebene) konstitutives Element der Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten ist (vgl. 3.1; 3.5). Soziale Strukturen sind nicht objektiv gegeben und beschreibbar, sondern sie können von einzelnen Akteuren unterschiedlich wahrgenommen werden und sind somit (auch) ein Element politischer Spiele.
- In **mikropolitischen Institutionalisierungsspielen** wird ausgehandelt, welche Akteure und somit welche Managementkonzepte sich durchsetzen (Handlungsebene; vgl. auch Abb. 3.4). Dabei sind Habitualisierungs- und Objektivierungsspiele nur analytisch trennbar (vgl. ähnlich Ortmann et al. 1990, S. 57-58). Ihre Dynamik, ihre Offenheit für neue Akteure und externe Einflüsse können dazu führen, dass einmal erzielte Spielergebnisse keinen dauerhaften Bestand haben, sondern in frühere Spielphasen zurückgesprungen wird sowie Phasen übersprungen oder mehrfach durchlaufen werden. Ausgangspunkt der Analyse mikropolitischer Institutionalisierungsspiele sowie Probanden der empirischen Untersuchung sind individuelle **Akteure**. Im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten liegen ihre (potenziell) gegensätzlichen Interessen annahmegemäß darin, als Institutional Entrepreneurs die Institutionalisierung voran zu treiben oder sie zu verhindern (vgl. ähnlich für mikropolitische Studien Ortmann et al. 1990, S. 111). Allerdings ist es grundsätzlich denkbar, dass sich die Interessen der Akteure im Zeitablauf gegenseitig beeinflussen und sich – als Ergebnis der Institutionalisierungsspiele – verändern. Zur Durchsetzung ihrer Interessen handeln die Akteure – nicht immer trennscharf – strategisch und politisch, z. B. in Form von Legitimitätsmanagement, der Schaffung von Bedarf und Angeboten an (neuen) Managementkonzepten, der Popularisierung von Managementkonzepten, Koalitionsbildungen, Interorganizational Monitoring sowie Theorizing.
- **Modalitäten** vermitteln zwischen der Struktur- und der Handlungsebene. Die Akteure beziehen sich in den Spielen auf Interpretationsschemata und soziale Normen. Sie stützen sich zudem auf Ressourcen (bzw. Machtquellen), die allokativer (z. B. ihr Fachwissen) und autoritativer (z. B. Koalitionen) Art sind (vgl. 3.4.5.2; 3.4.5.3). Die Bedeutung der strategischen und politischen Handlungsmöglichkeiten sowie der Machtquellen hängt allerdings stark von der konkreten Konstellation im Einzelfall ab. Außerdem kann die Dynamik sozialer Systeme mit der Zeit neue Handlungsmöglichkeiten und neue Machtquellen hervorbringen.

Das **Vorverständnis für die qualitative empirische Untersuchung** auf der Mikroebene ist in Abbildung 3.6 dargestellt. Dabei wird durch die Pfeile zwischen sozialen Strukturen und Modalitäten sowie Modalitäten und Institutionalisierungsspielen deren rekursiver Zusammenhang verdeutlicht.

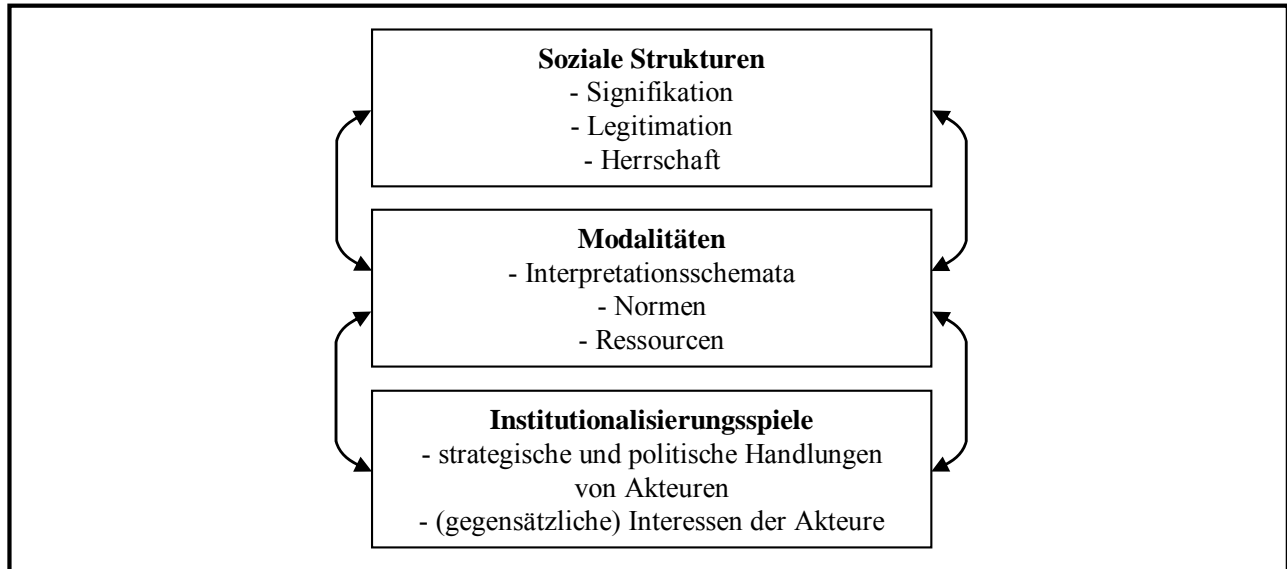


Abb. 3.6: Vorverständnis der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Mikroebene (Süß 2008d)

Ortmann erkennt überdies eine rekursive Beziehung zwischen den drei Dimensionen sozialer Strukturen (vgl. 1994, S. 367-371; ähnlich Neuberger 1995, S. 333). Diese Annahme ist grundsätzlich auch für die Institutionalisierung von Managementkonzepten plausibel: Danach beziehen sich die Kommunikation über Konzepte auf Grundlage von Interpretationsschemata (Signifikation), ihre Rechtfertigung vor dem Hintergrund der Legitimationsordnung sowie die autoritative und wirtschaftliche Formierung eines Managementkonzepts als Machtmittel (Herrschaft) rekursiv aufeinander. Allerdings wird darauf verzichtet, diese Rekursivität zu einem weiteren Bestandteil des Vorverständnisses zu machen. Zum einen ist die Analyse der Beziehungen zwischen den Dimensionen sozialer Strukturen nicht Gegenstand der Arbeit, zum anderen steht zu befürchten, dass die rekursiven Beziehungen, die erst im Zeitablauf deutlich werden, in einer aus forschungspragmatischen Gründen mehr oder weniger zeitpunktbezogen stattfindenden empirischen Untersuchung nicht ohne Weiteres identifiziert werden können. Eine Überfrachtung des Vorverständnisses mit weiteren Rekursionsbeziehungen ist daher nicht sinnvoll.

3.5 Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Rekursivität von Handlung und Struktur

Zu Beginn des dritten Teils der Arbeit wurde auf Grundlage der Strukturierungstheorie eine handlungstheoretische Erweiterung des soziologischen Neoinstitutionalismus konzipiert, um dem Zusammenhang der makroinstitutionalistischen und der mikroinstitutionalistischen Analyseebene gerecht zu werden. Institutionalisierungsprozesse sind demzufolge (auch) durch (politische und strategische) Handlungen von Akteuren erklärbar, ohne die institutionelle Makro- bzw. Strukturebene aus den Augen zu verlieren. Vor dem Hintergrund der makro- bzw. mikroinstitutionalistischen Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten lassen sich die Überlegungen inhaltlich konkretisieren (vgl. auch Süß 2008d). Aus pragmatischen Gründen wird dabei

der Ausgangspunkt der Argumentation – rein analytisch – auf der Makroebene gesehen.

Unter Berücksichtigung der Idee der Dualität von Struktur erweisen sich Institutionen „als rekursiv verknüpft mit den mikropolitischen Strategien der Akteure“ (Pietsch 2006, S. 170; auch Deutschmann 1998, S. 14). Das lässt sich damit begründen, dass Institutionen, institutionalisierte Erwartungen und Rationalitätsmythen den Akteuren Handlungsorientierung bieten. Sie bestimmen dadurch die Handlungen der Akteure weitgehend, da sie aufzeigen, welche Verhaltensweisen erwünscht und seitens der Umwelt legitimiert sind. Allerdings lassen institutionelle Strukturen den Akteuren auch immer Freiräume zu ihrer Interpretation und Modifikation im Rahmen individueller Handlungen. Auf dieser Grundlage ergibt sich ein **rekursiver Prozess**, in dem Institutionen und Rationalitätsmythen einerseits individuelle Handlungen beeinflussen; andererseits werden gesellschaftliche Institutionen und Rationalitätsmythen (ggf. modifiziert) dadurch reproduziert, dass sich individuelle Handlungen der Akteure auf sie beziehen (vgl. Pietsch 2006, S. 170). Folglich lassen sich institutionalisierte Managementkonzepte gleichermaßen als Ausdruck der Befolgung gesellschaftlicher Erwartungen und der Orientierung an Rationalitätsmythen sowie als Ergebnis der an individuellen Interessen der Akteure ausgerichteten mikropolitischen Handlungen bzw. Spiele interpretieren (vgl. Süß 2008d).

Vor diesem Hintergrund werden die in der makroinstitutionalistischen Argumentation zentralen Elemente Isomorphismus, Rationalitätsmythen und Legitimationsfassaden (vgl. 3.3.2, 3.3.3) durch Handlungen der Akteure rekursiv reproduziert. (1) Isomorphismusmechanismen können zum einen Ausdruck einer passiven Anpassung sein, wie sie beim Isomorphismus durch Zwang oder normativen Druck erfolgt (vgl. Koch/Süß 2008, S. 10). Dies führt rekursiv zu deren (weiterer) Stabilisierung. Zum anderen kann Isomorphismus aber auch auf Imitation und damit auf aktiven Verhaltensweisen beruhen (Isomorphismus durch Mimetik), womit die Reproduktion und damit die weitere Etablierung der imitierten Strukturen, Handlungen oder Konzepte verbunden ist. (2) Rationalitätsmythen werden reproduziert, wenn Handlungen an ihnen orientiert sind; Deutschmann spricht in diesem Zusammenhang von einer sich selbst verstärkenden „Mythenspirale“ (1998). (3) Legitimationsfassaden tragen zur Reproduktion gesellschaftlicher Institutionen und Mythen bei, da ihr Aufbau signalisiert, dass Unternehmen ihre Formalstruktur an gesellschaftlichen Institutionen und Mythen ausrichten, auch wenn die tatsächlichen Aktivitäten davon entkoppelt werden.

Ortmann konkretisiert diesen Prozess am **Beispiel der Institutionalisierung des Lean Managements** (vgl. 1994; 1995, S. 331-337). Danach kann seine Verbreitung in den 1980er und 1990er Jahren darauf zurückgeführt werden, dass es sich erstens rekursiv als technologisches Paradigma sowie eine Form der Produktion bzw. als ein Managementkonzept stabilisiert hat, bestimmend für den Umgang mit allokativen und autoritativen Ressourcen (z. B. hinsichtlich Arbeitsorganisation, interorganisationalen Beziehungen) wurde und damit zunehmend Einfluss auf die Verwendung von

Ressourcen gewonnen hat. Zweitens wurde Lean Management mit seiner zunehmenden Etablierung zu einem interpretativen Schema und damit zu einem Bestandteil der kognitiven Ordnung vieler Akteure, wodurch die Einschätzung, dass Lean Management sinnvoll ist, rekursiv stabilisiert wurde. Drittens trug es zu der Legitimation von Unternehmen bei, die das Konzept anwendeten, da Lean Management seinerzeit als angemessen und legitim galt (vgl. 1995, S. 335-336; auch Kieser 1996). Die Besonderheit dabei ist, dass eine Rekursivität im Zuge der Stabilisierung des Lean Managements sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene auszumachen ist: Vertikale Rekursivität ist gegeben, da sich die Etablierung des Lean Managements auf die institutionalisierten Dimensionen sozialer Strukturen bezieht und diese dadurch reproduziert; horizontale Rekursivität resultiert daraus, dass sich die drei Dimensionen sozialer Strukturen Signifikation, Legitimation und Herrschaft auch untereinander in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis befinden (vgl. Ortmann 1995, S. 336). So trägt ein Managementkonzept, das der Signifikationsordnung entspricht, auch zu seiner Stabilisierung als soziale Norm und Form der Verteilung allokativer und autoritativer Ressourcen (Herrschaftsform) bei. In gleicher Weise stabilisiert sich ein als legitim angesehenes Managementkonzept als Interpretationsschema und Herrschaftsform, während es als Herrschaftsform zugleich seine Reproduktion als Interpretationsschema und als Normenkomplex fördert (vgl. Becker 1996, S. 140-142).

Vor diesem Hintergrund ist zusammenfassend festzuhalten, dass sich Managementkonzepte „aufgrund eines Rückkopplungsprozesses zwischen innovativen Akteuren und ihrer gesellschaftlichen Umwelt durchsetzen“ (Deutschmann 1998, S. 14). Akteure rekurrieren im Zuge der aktiven Durchsetzung von Managementkonzepten auf soziale Strukturen und reproduzieren diese dadurch. Mit der zunehmenden Etablierung eines Managementkonzepts durch Institutional Entrepreneurs steigt seine Akzeptanz und es wird Teil der Signifikations- und Legitimationsordnung, wodurch sich zum einen das Managementkonzept stabilisiert und zum anderen die sozialen Strukturen reproduziert werden. Allerdings zeigt die skizzierte vertikale und horizontale Rekursivität der Institutionalisierung von Managementkonzepten die Komplexität dieses Prozesses. Daher muss auch die empirische Analyse schrittweise und – analytisch – in Makro- (vgl. 4.5.1) und Mikroanalyse (vgl. 4.5.2) differenziert erfolgen.

4 Empirische Untersuchung der Institutionalisierung von Managementkonzepten am Beispiel des Diversity-Managements

4.1 Methodologische Einordnung der empirischen Untersuchung

4.1.1 Grundlagen

Wird die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft verstanden, zählt es zu ihren Aufgaben, neben beschreibenden und erklärenden Aussagen zu einer Überprüfung der Erklärungen im Rahmen empirischer Forschung zu gelangen (vgl. Martin 2001, S. 83). Dazu stehen verschiedene quantitative und qualitative Forschungsmethoden zur Verfügung. Die **Methodologie** zeigt auf, mit welcher dieser

Methoden gearbeitet werden kann, um bestimmte Forschungsziele zu erreichen. Unabhängig von der konkreten Methode müssen dem Schritt in die Empirie die Klärung der genauen Forschungsfrage sowie die Beschreibung des Gegenstands der empirischen Untersuchung voraus gehen. Während Ersteres bereits zu Beginn der Arbeit erfolgt ist (vgl. 1.3), wird der Forschungsgegenstand, das Diversity-Management-Konzept, im Abschnitt 4.2 näher beschrieben.

Im Rahmen der **empirischen Organisations- und Personalforschung** spielen sowohl quantitative Forschung (vgl. Leblebici/Matiaske 2004) als auch qualitative Forschung (vgl. Rastetter 2004) eine wichtige Rolle. Während in der Vergangenheit der Gegensatz zwischen beiden Forschungsrichtungen betont wurde, wird seit einigen Jahren stärker ihre Vereinbarkeit bzw. gegenseitige Ergänzung hervorgehoben (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 112). Die wichtigsten Unterschiede zwischen beiden Forschungsrichtungen resultieren aus ihren jeweiligen wissenschaftstheoretischen Basisannahmen: Während die quantitative Vorgehensweise auch in sozialen Kontexten Gesetzmäßigkeiten unterstellt, die theoretisch erklärt und anhand von Daten objektiv überprüft werden sollen, basiert die qualitative Vorgehensweise auf der Annahme, dass es keine generellen Gesetzmäßigkeiten in sozialen Kontexten gibt. Die Forschung ist infolgedessen stärker am Einzelfall ausgerichtet (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113-114; auch 1.5). Beide Forschungsrichtungen weisen neben Vorteilen Nachteile auf (vgl. z. B. Leblebici/Matiaske 2004, Sp. 1192; Nienhüser/Krins 2005, S. 119); eine Auswahl der „richtigen“ Methodik kann nur vor dem Hintergrund des zu erforschenden Gegenstands erfolgen.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Institutionalisierung von Managementkonzepten ein Realphänomen ist, dessen empirische Erforschung sowohl quantitativ als auch qualitativ erfolgen muss. Während die theoriegeleitete Analyse auf der Makroebene zu Hypothesen führt, die quantitativ überprüft werden können (vgl. 3.3.5), existiert auf der Mikroebene ein Vorverständnis, das Ansatzpunkte für eine kleinzahlige qualitative Untersuchung liefert (vgl. 3.4.6). Insofern kann keiner Forschungsrichtung generell der Vorzug gegeben werden, sondern im Rahmen der Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten ergänzen sich quantitative und qualitative Forschung. So kann ein Institutionalisierungsprozess, der aus analytischen Gründen aus zwei – rekursiv miteinander verbundenen – Perspektiven betrachtet wird, umfassend untersucht werden (vgl. Meyer 2004, S. 113). Allerdings sind mit quantitativer und qualitativer Forschung unterschiedliche Vorgehensweisen und Methoden verbunden, die nachfolgend skizziert werden.

4.1.2 Quantitative Forschung

Im Rahmen **quantitativer Forschungsprozesse** wird in aller Regel das Ziel verfolgt, vorab (aus Theorien) gewonnene Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren. Damit wird grundsätzlich einem deduktiven wissenschaftstheoretischen Verständnis gefolgt, da in den Hypothesen vermutete universelle und gesetzmäßige Zusammenhänge zum Ausdruck kommen (vgl. 1.5). Der Forschungsprozess ist in relativ klare Schritte unterteilt, die zwangsläufig nacheinander stattfinden (vgl. Nienhüser/Krins

2005, S. 18): Der Formulierung der Forschungsfrage und der genauen Beschreibung des Forschungsgegenstands folgen die Suche nach geeigneten Theorien zur Fundierung der vermuteten Zusammenhänge sowie die Formulierung von Hypothesen; im Rahmen dieser Arbeit ist das für die Institutionalisierung von Managementkonzepten auf Grundlage des soziologischen Makroinstitutionalismus geschehen (vgl. zusammenfassend 3.3.5). Im quantitativen Forschungsprozess schließen sich in der Regel die Konzeptionalisierung der Befragung mit den wichtigen Elementen der Entwicklung der Befragungsskalen, der Festlegung der Datenerhebungsmethode und der Bestimmung der Stichprobe sowie die Datenerhebung und die Datenanalyse an.

Die in einer **Konzeptionalisierung der Befragung** vorzunehmende Entwicklung der Befragungsskalen orientiert sich an den aus der zu Grunde liegenden Theorie gewonnenen Erkenntnissen über zentrale Variablen und Zusammenhänge zwischen den Variablen. Die Befragung folgt dabei den Anforderungen quantitativer Forschung, die in erster Linie einen hohen Strukturierungsgrad verlangt, durch den vermutete Zusammenhänge – zumindest annähernd – empirisch „gemessen“ werden sollen (vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 44). Im Rahmen der Datenerhebung ist grundsätzlich zwischen Primär- und Sekundärdaten zu unterscheiden (vgl. Kaya 2006, S. 55-57). Während Erstere originär für den aktuellen Forschungszweck erhoben werden, greift der empirische Forscher für Sekundärdaten auf bestehende Datensätze zurück, die er zur empirischen Analyse seines Forschungsproblems als geeignet einstuft (vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 140). Werden Primärdaten erhoben, geben die Fragebögen eindeutige Antwortalternativen vor. Die Inhalte der Fragen sowie die Antwortalternativen orientieren sich nicht selten an dem methodisch Sinnvollen und „Machbaren“ (vgl. Tomczak 1992, S. 82), wobei in jedem Fall Grundregeln der Fragebogenformulierung zu beachten sind (vgl. dazu Diekmann 2001, S. 410-416). Unabhängig von der Form der Datenerhebung gilt, dass die analysierten Daten quantitativer Art sind, das heißt, sie liegen als Zahlen vor (z. B. Umsatzdaten, Beschäftigtenzahlen) oder lassen sich leicht als Zahlen darstellen (z. B. beim Einsatz von mit Zahlen kodierten Antwortalternativen auf Likert-Skalen). Insbesondere wenn die Daten als Primärdaten selbst erhoben werden, ist im Rahmen der Konzeptionalisierung der Befragung schließlich die Wahl der Stichprobe zu klären und zu begründen, sofern – wie in den meisten Fällen – eine Vollerhebung aus kapazitativen und pragmatischen Gründen nicht in Frage kommt (vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 249-250). In der Regel ist die Stichprobe größer als in qualitativen Studien; Stichproben mit weniger als 30 Fällen gelten als kleine Stichproben, bei denen nicht von einer Normalverteilung der Fälle ausgegangen werden kann (vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 203).

Im Rahmen der **Datenerhebung** ist festzulegen, auf welchem Wege empirische Daten erhoben werden. Dabei ist die Befragung generell die am häufigsten eingesetzte Methode der empirischen Sozialforschung, was mit ihrer relativen Einfachheit begründet wird (vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 143). Außerdem lassen sich durch Befragungen schneller größere Fallzahlen generieren als beispielsweise durch Fallstudien (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008, S. 182). Es gibt verschiedene For-

men der Befragung: Neben der unmittelbaren Befragung im Interview sind die telefonische Befragung und die schriftliche Befragung verbreitet (vgl. Diekmann 2001, S. 375-443). Letztere zählt zu den textorientierten Befragungsinstrumenten, denn der Fragebogen wird dem Probanden in schriftlicher Form, z. B. per Brief, Telefax, E-Mail oder im Internet, zur Verfügung gestellt. Die Vorteile der schriftlichen Befragung werden insbesondere darin gesehen, dass die Befragten sowohl die Fragen als auch ihre Antworten besser durchdenken können als in anderen Befragungssituationen. Außerdem haben Merkmale und Verhaltensweisen der Interviewer sowie die Befragungssituation keinen Einfluss auf das Antwortverhalten. Die schriftliche Befragung weist zudem in aller Regel die geringsten Kosten der verschiedenen Befragungsformen auf (vgl. Diekmann 2001, S. 439).

Für die **Datenanalyse** stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Diese reichen von Methoden der deskriptiven Statistik, z. B. der Beschreibung der Daten, oder univariaten Zusammenhangsanalysen (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 127-134) bis hin zu multivariaten Analyseverfahren (vgl. Backhaus et al. 2005). Welche Verfahren letztlich gewählt werden, hängt nicht zuletzt von ihrer Eignung zur Beantwortung der Forschungsfrage und damit maßgeblich vom Forschungsdesign bzw. dem der empirischen Analyse zu Grunde liegenden Erklärungsmodell ab. Allerdings unterliegt die Wahl der Verfahren Einschränkungen, die sich aus der Größe der Stichprobe ergeben können; bei relativ kleinen Stichproben sind komplexere Verfahren wie die Kausalanalyse nicht ohne Weiteres durchführbar (vgl. Homburg/Klarmann 2006, S. 733). Unabhängig von dem gewählten Verfahren gilt es im Rahmen quantitativer empirischer Sozialforschung die Reliabilität der verwendeten Skalen zu prüfen. Üblicherweise wird dazu auf Cronbachs Alpha-Koeffizient zurückgegriffen (vgl. Cronbach 1951; Himme 2006, S. 387-388; zur Einschätzung Nienhüser/Krins 2005, S. 48). Außerdem wird in aller Regel die Signifikanz der Stichprobe bestimmt, das heißt analysiert, ob durch die Stichprobe die Grundgesamtheit adäquat abgebildet wird. Auch wenn Signifikanztests verbreitet sind, bestehen hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und Aussagekraft Einschränkungen, die aus den Charakteristika der Stichprobe resultieren: Grundsätzlich sind Signifikanztests nur bei Zufallsstichproben aussagefähig (vgl. Martin 1989, S. 93-95). Sie sollten nur vorgenommen werden, wenn man von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen will. Sollen lediglich Aussagen über die untersuchten Objekte getroffen werden, kann auf Signifikanztests verzichtet werden (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 139).

Unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung im Einzelfall sieht sich quantitative Sozialforschung mit dem Problem konfrontiert, dass eine Verifikation oder Falsifikation der Forschungshypothesen in aller Regel auf statistischen Zusammenhängen beruht. Insofern lassen sich auch immer Fälle finden, die dem Ergebnis widersprechen. Stellenweise ist daher die Rede davon, dass die Interpretation quantitativ gewonnener Daten durchaus offen für eine interessen geleitete Auslegung ist; damit verbunden wird für (komplementäre) qualitative Forschung plädiert (vgl. Tomczak 1992, S. 82).

4.1.3 *Qualitative Forschung*

Ein **qualitativer Forschungsprozess** gilt als explorativ und verfolgt das Ziel, erst durch den Schritt in die Empirie neue Hypothesen bzw. Theorien zu generieren (vgl. Tomczak 1992, S. 83). Das generelle Ziel besteht dabei darin, soziale Prozesse oder andere reale Phänomene besser als zuvor zu verstehen (vgl. 1.5). Anders als im Rahmen quantitativer Forschung, bei der die Phasen der theoretischen Beschreibung und Erklärung sowie der empirischen Überprüfung in aller Regel nacheinander stattfinden, ist es im qualitativen Forschungsprozess keineswegs ausgeschlossen, dass er iterativ verläuft, indem sich die Phasen der Theoriebildung und -überprüfung gegenseitig abwechseln und ergänzen (vgl. Berg 2006, S. 364). Qualitative Forschung kann generell auf verschiedene Methoden zurückgreifen, beispielsweise auf Inhaltsanalysen, teilnehmende Beobachtungen, Gruppendiskussionen oder Interviews (vgl. Rastetter 2004, Sp. 1180-1181; Lamnek 2005, S. 298-653). Den Methoden gemeinsam ist ihr relativ geringer Strukturierungsgrad (vgl. Lamnek 2005, S. 21), denn im Gegensatz zu Fragebögen, die in der quantitativen Forschung eingesetzt werden und in aller Regel lediglich das Ankreuzen vorgegebener Antwortalternativen zulassen (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 116), weisen qualitative Methoden für die Probanden kaum Vorgaben auf.

Eine spezifische Form qualitativer Forschung ist die so genannte **Fallstudienforschung** (vgl. Lamnek 2005, S. 298-328). Dabei handelt es sich jedoch um keine eigenständige Methode, sondern um einen Ansatz, der verschiedene Methoden kombiniert (z. B. Dokumentenanalyse, Interviews). Durch Fallstudien werden besonders interessante Fälle identifiziert sowie möglichst genau beschrieben und analysiert (vgl. Kromrey 2006, S. 534). Der Umfang der Fallbeschreibungen und -analysen ist nicht grundsätzlich festgelegt; er hängt nicht zuletzt von der Aussagekraft der generierten Ergebnisse ab. Vor diesem Hintergrund werden in der Literatur Fallstudien und Kurzfallstudien differenziert (vgl. Maaß 2006, S. 94). Fallstudienforschung kommt auch im Rahmen empirischer mikropolitischen Forschung häufig zum Einsatz (vgl. Walter-Busch 1996, S. 255; Scherm/Pietsch 2007, S. 88).

Die **Erhebung qualitativer Daten** liefert die notwendigen Informationen – im Gegensatz zu quantitativer Forschung – in aller Regel nicht in Form von Zahlen, sondern als Texte (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 113). Die Informationen werden unter anderem durch Inhaltsanalysen relevanter Dokumente und aus Interviews mit zentralen Personen generiert, denn die Erhebung von Daten auf verschiedenen Wegen erhöht die Qualität der Untersuchung (vgl. Maaß 2006, S. 92). Eine (1) Inhaltsanalyse von Dokumenten enthält die systematische Auswertung von Texten (z. B. Werbebrochüren, Führungsgrundsätze, Internetseiten), deren Verfasser nicht wussten, dass die Texte Gegenstand einer empirischen Untersuchung sein werden (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 108-109). Auf dieser Methode basieren die Fallbeschreibungen in Abschnitt 4.5.2.1. (2) Interviews werden in verschiedenen Formen eingesetzt; gemeinsam ist allen Interviewformen der Verzicht auf Antwortvorgaben (vgl. Rastetter 2004, Sp. 1181). Dabei bieten sich themenzentrierte Leitfadeninterviews an, wenn

der Forschungsgegenstand zwar einerseits zu unerschlossen für eine quantitative Untersuchung ist, andererseits aber aufgrund eines Vorverständnisses Ansatzpunkte für das Interview bzw. Gesprächsthemen bestehen, die durch konkrete (offene oder teilstandardisierte) Fragen angesprochen werden können (vgl. Manske 2007, S. 45). Die Zahl der zu führenden Interviews ist nicht exakt zu bestimmen und hängt vom Forschungsgegenstand und dem Ziel der Befragung ab. In der Literatur werden zwischen sechs und 30 Interviews als adäquate Stichprobengröße gesehen (vgl. Bähring et al. 2008, S. 97). Neben der Sammlung von Primärdaten durch eigene Interviews ist es auch möglich, eine Sekundäranalyse von Interviews durchzuführen, die bereits durch andere Forscher und ggf. mit anderer Zielsetzung geführt wurden, sofern diese sich als thematisch relevant erweisen. Die Querschnittsanalyse in Abschnitt 4.5.2.2 beruht im Wesentlichen auf den im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews; ergänzend werden Aussagen einbezogen, die durch die Sekundäranalyse von der Literatur entnommenen Interviews gewonnen werden konnten.

Auf Grundlage der Datenerhebung wird der Gegenstand qualitativer Forschung zunächst deskriptiv aufgearbeitet. Dabei kann jedoch nicht der Anspruch erhoben werden, ihn vollständig und in allen Facetten zu beschreiben. Vielmehr konzentriert sich die Beschreibung auf den Gegenstand der Empirie, das heißt in dieser Arbeit auf die Einführung des Diversity-Management-Konzepts. Im Rahmen der anschließenden **Datenanalyse** stehen grundsätzlich die Einzelfallanalyse und die Querschnittsanalyse zur Verfügung (vgl. Berg 2006, S. 366). Während Erstere das Datenmaterial einzelfallbezogen zusammenfassend analysiert, werden bei Letzterer die Daten einzelfallübergreifend hinsichtlich gemeinsamer Merkmale bzw. zentraler Unterschiede untersucht. Idealerweise ergeben sich die Kategorien, anhand derer die Querschnittsanalyse erfolgt, aus dem theoriegeleiteten Vorverständnis (vgl. Yin 2003, S. 116-117). In dieser Arbeit wird eine Querschnittsanalyse unter Bezugnahme auf das Vorverständnis in Form einer strukturierenden Inhaltsanalyse durchgeführt (vgl. 4.5.2.2.1).

Bevor die empirische Analyse erfolgen kann, muss als Grundlage sowohl der quantitativen als auch der qualitativen Studie der Forschungsgegenstand, das Diversity-Management-Konzept, genauer beschrieben werden.

4.2 Diversity-Management: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

4.2.1 Dimensionen personeller Vielfalt

Personalstrukturen großer Unternehmen sind durch eine erhebliche Vielfalt gekennzeichnet, die an berufsbezogenen und personenbezogenen Aspekten festgemacht werden kann. Diese verursachen in den Personalstrukturen von Unternehmen eine personelle Heterogenität, die modern unter dem Begriff „**Diversity**“ zusammengefasst wird. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit dieser Vielfalt umzugehen. Dies ist Gegenstand des Diversity-Managements, das ursprünglich aus den USA stammt, seit den 1990er Jahren aber auch in Europa und insbesondere in Deutschland Verbreitung findet (vgl. Krell 1996, S. 343-344).

Heterogenität zwischen Mitarbeitern lässt sich an verschiedenen Merkmalen festmachen (vgl. Sackmann/Bissels/Bissels 2002, S. 403-404; Vedder 2003, S. 18; Thomas 2004, S. 102): In der Literatur werden beispielsweise die Diversitätsdimensionen Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Sprache, ethnische bzw. nationale Zugehörigkeit, Religion, sexuelle Orientierung, Werte und Einstellungen, Funktion, Hierarchieebene und Beschäftigungsstatus der Mitarbeiter genannt. Die Vielzahl dieser Merkmale, die keinesfalls als abschließende Aufzählung verstanden werden soll, verdeutlicht, dass Diversity mehr umfasst als Unterschiede hinsichtlich demographischer Merkmale oder lediglich hinsichtlich der Diversitätsdimension „Geschlecht“ (vgl. Krell 2004, Sp. 113); sie resultiert daneben aus sonstigen persönlichen, kulturellen und berufsbezogenen Aspekten (vgl. Bissels/Sackmann/Bissels 2001, S. 404). Daher ist die Verwendung des Begriffs „Diversity“, der bei Experten aus Wissenschaft und Praxis äußerst unterschiedliche Assoziationen hervorruft (vgl. Vedder 2007), im Sinne von „kultureller Vielfalt“ (vgl. Bissels/Sackmann/Bissels 2001) zu eng bzw. zumindest irreführend. Neutraler und umfassender ist die Bezeichnung „personelle Vielfalt“, durch die betont wird, dass „Diversity“ verschiedene Dimensionen der Vielfalt auf verschiedenen Ebenen in Unternehmen umfasst. Die Unterschiede sollen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass zwischen Individuen auch Gemeinsamkeiten bestehen und Unterschiede nur hinsichtlich bestimmter Merkmale gegeben sind. Somit müssen unter personeller Vielfalt letztlich **Unterschiede und Gemeinsamkeiten** zwischen Mitarbeitern gefasst werden (vgl. Thomas 1995, S. 246; Süß/Kleiner 2006b, S. 58). Die Beschäftigung damit ist betriebswirtschaftlich bedeutsam, da Unterschiede und Gemeinsamkeiten unmittelbare berufsbezogene Relevanz aufweisen und damit die Leistung der Mitarbeiter eines Unternehmens prägen. Außerdem können Diversitätsdimensionen den Anlass zu einer Diskriminierung darstellen, durch die den Unternehmen Produktivitätseinbußen und unmittelbare Kosten entstehen.

Diversitätsdimensionen werden in verschiedenen Publikationen unterschiedlich systematisiert (vgl. Vedder 2006, S. 10): Eine Systematisierungsmöglichkeit betrifft die Frage, ob die Dimensionen direkt wahrnehmbar sind oder nicht (vgl. z. B. Süß/Kleiner 2006a, S. 522). Während Geschlecht, Hautfarbe oder Sprache in aller Regel unmittelbar gesehen bzw. gehört werden können, gilt dies beispielsweise nicht für Religion, sexuelle Orientierung sowie Werte und Einstellungen. Vielschichtiger ist die Systematik verschiedener Dimensionen personeller Vielfalt, die Gardenswartz/Rowe vorlegen (vgl. 1993) und die in der einschlägigen Literatur recht häufig aufgegriffen wird. Sie unterscheiden vier Ebenen der Diversität, denen sich jeweils verschiedene Diversitätsdimensionen zuordnen lassen. Dabei sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Mitarbeitern hinsichtlich (1) Persönlichkeitsmerkmalen (wie z. B. Einstellungen), emotionaler Stabilität oder Offenheit gegenüber anderen Personen oder Kulturen zwar für das Verhalten von Individuen im Unternehmen relevant, aber nur äußerst schwer zu erfassen, weshalb das Diversity-Management in der Regel nicht auf sie bezogen werden kann. Diese Aspekte stehen daher nicht im Fokus betriebswirtschaftlicher Diversity-Forschung. Anders verhält es sich mit demographischen Merkmalen, die Gardenswartz/Rowe in die (2) demographischen Kerndimensi-

onen und die (3) externen demographischen Dimensionen differenzieren. Erstere umfassen Aspekte wie Alter, Geschlecht oder Behinderung, die „teils biologisch begründet sind und/oder aus eigener Kraft kaum verändert werden können“ (Vedder 2006, S. 11). Letztere beinhaltet Diversitätsdimensionen, die durch das Individuum gestaltet werden und sich im Laufe des (Berufs-)Lebens verändern können, wie beispielsweise der Familienstand, die Kinderzahl oder die Ausbildung einer Person. Unter den (4) organisationalen Dimensionen werden Aspekte subsumiert, deren Ausprägungen maßgeblich durch den organisationalen Kontext, in dem sich eine Person bewegt, bestimmt werden. Hierzu werden Funktion, hierarchischer Status oder Betriebszugehörigkeit gezählt (vgl. Abb. 4.1).

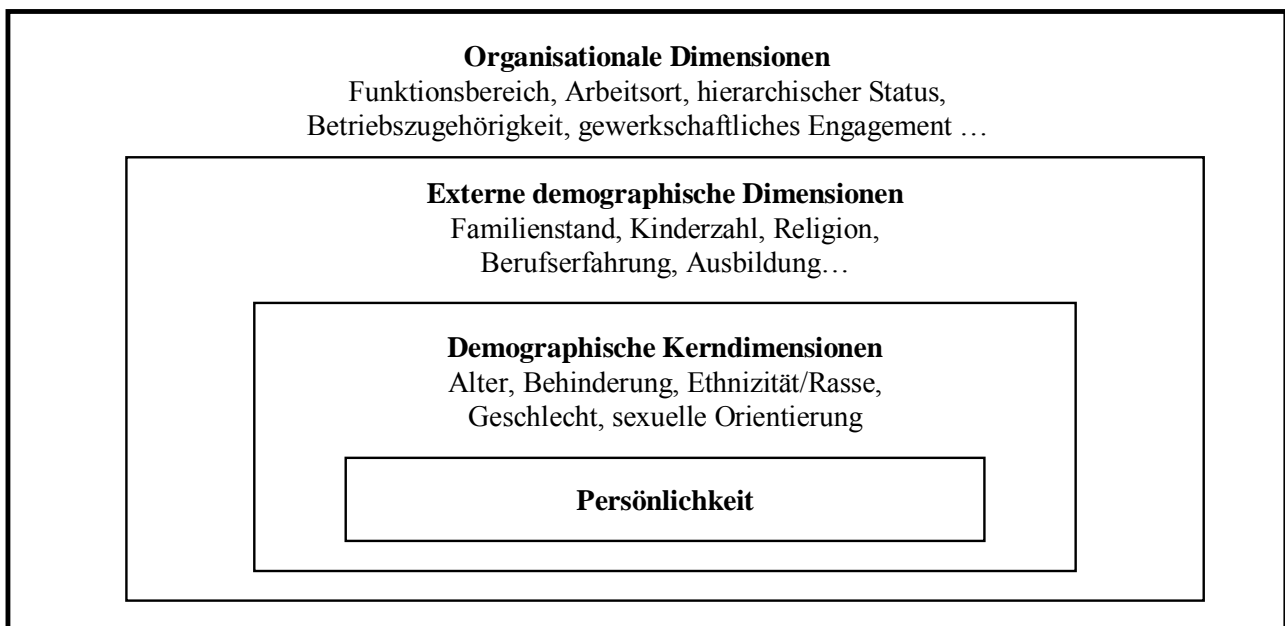


Abb. 4.1: Dimensionen personeller Vielfalt

Im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Diskussion um personelle Vielfalt in Deutschland standen in den letzten Jahren drei Dimensionen, die in der Systematik von Gardenswartz/Rowe (vgl. 1993) den demographischen Kerndimensionen zugeordnet werden:

- Das **Geschlecht** von Mitarbeitern ist bereits seit Jahrzehnten im Rahmen so genannter Gender Studies Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung (vgl. Krell 2005, S. 17-30). In der Praxis hat sich parallel dazu seit den 1980er Jahren in vielen Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors Gleichstellungsarbeit etabliert, die darauf zielt, Benachteiligungen abzubauen, die sich für Frauen im Berufsleben ergeben können. Das wird vor allem durch Frauenförderung, stellenweise als „Entwicklungshilfe für Frauen“ bezeichnet (Krell 2004, Sp. 113), zu erreichen versucht. Institutionalisierte Gleichstellungsarbeit stellt insofern einen Vorläufer des Diversity-Managements dar (vgl. 4.2.2.1). Die Diversitätsdimension Geschlecht spielt nach wie vor in Praxis und Wissenschaft eine zentrale Rolle, wenn die berufliche Chancengleichheit von Männern und Frauen

sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund des Diversity-Managements stehen (vgl. Lambert 2006; Flemisch 2007).

- Unternehmen aller Branchen, Größen oder Herkunftsländer stehen heute einer zunehmenden **Interkulturalität** gegenüber, die aus der Multikulturalität moderner Gesellschaften sowie dem internationalen Engagement vieler Unternehmen resultiert. Innerhalb von Unternehmen ergeben sich interkulturelle Situationen, z. B. in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern aus anderen Kulturen, in interkulturellen Teams oder im Rahmen von Auslandseinsätzen. Außerdem unterliegen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartnern einem Kultureinfluss (vgl. Holzmüller/Berg 2002, S. 890-893). Da Kultur menschliches Verhalten als Vorgesetzter, Mitarbeiter, Käufer, Lieferant oder Shareholder nachhaltig prägt, hat kulturelle Diversität Auswirkungen auf nahezu alle verhaltensbezogenen Bereiche des Managements (vgl. z. B. Cox 1993; Benschop 2001, S. 1167, 1174 und 1178; Scherm/Süß 2001). Die Diversity-Management-Diskussion kreist daher um die Frage, welchen Beitrag Diversity-Management zur Handhabung kultureller Vielfalt im Unternehmen sowie zur Vorbereitung auf und Unterstützung in interkulturellen Situationen leisten kann (vgl. Dietz/Petersen 2005; Frohnen 2007; Süß 2007b).
- Die Diskussion um die Diversitätsdimension **Alter** hat in den letzten Jahren nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung (vgl. dazu Destatis 2003, S. 7-10) an Intensität gewonnen (vgl. z. B. Krause 2006; Staudinger 2006; Happe 2007). Dabei rücken ältere Menschen einerseits aus der Absatz- bzw. Marketingperspektive als Zielgruppe verstärkt in den Fokus; andererseits werden sie auch aus der Personalperspektive zunehmend betrachtet, da für die kommenden 20 Jahre ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials sowie ein Fachkräftemangel prognostiziert werden, die zu einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte führen. Dementsprechend nehmen die Anstrengungen zu, vorhandene, jedoch brachliegende Arbeitsmarktreserven zu erschließen und deren Leistungspotenzial den Unternehmen verfügbar zu machen. Daher soll durch ein so genanntes Age-Diversity-Management die Integration älterer Arbeitnehmer in Unternehmen verbessert werden, um Personalengpässe zu reduzieren und gut ausgebildetes, erfahrenes Humankapital länger zu nutzen (vgl. Eckardstein 2004; Bruch/Kunze 2007). In diesem Zusammenhang steht auch die Diskussion der Work-Life-Balance, die um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben kreist und zu einer besseren Lebens- und Arbeitsqualität der Beschäftigten führen soll (vgl. Süß/Kleiner 2007b, S. 323-324; Ryan/Kossek 2008).

Die **empirische Relevanz** dieser Dimensionen wird erstens daran deutlich, dass Frauen auf dem deutschen Arbeitsmarkt gegenüber Männern zwar nach wie vor in der Minderheit sind, im Laufe der Zeit aber eine immer größere Bedeutung als Arbeitskräfte bekommen haben: Während 1995 in Westdeutschland 11,1 Millionen Frauen und 16 Millionen Männer erwerbstätig waren, werden es bis 2010 in Gesamtdeutschland ca. 12,1 Millionen Frauen und 15 Millionen Männer sein. Deutlichere Unter-

schiede ergeben sich, wenn man die Zahl der Frauen in Topmanagement-Positionen betrachtet, die in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Branche in Deutschland mit zwischen 5% und 11% noch immer äußerst gering ist. Außerdem werden Frauen nach wie vor vielfach schlechter vergütet als gleich qualifizierte Männer (vgl. z. B. Engelbrech 2005). Zweitens besteht in Deutschland durch ausländische Beschäftigte interkulturelle Vielfalt selbst in den Unternehmen, die nicht im Ausland tätig sind. Der Ausländeranteil an allen Beschäftigten lag 2005 bei etwa 10,5% (vgl. IW 2008, S. 11). Im Vergleich zu der multikulturellen Gesellschaft der USA ist damit die nationale und ethnische Vielfalt in Deutschland zwar zur Zeit noch deutlich geringer; allerdings gibt es gute Gründe anzunehmen, dass die Vielfalt auch in europäischen Staaten zunehmen wird. Die steigende Internationalisierung der Wirtschaft und die Zunahme der Zuwanderung in den meisten europäischen Industrieländern ziehen eine multikulturelle Gesellschaft nach sich und erhöhen die kulturelle Vielfalt in Unternehmen (vgl. Bissels/Sackmann/Bissels 2001, S. 403-404), die mittlerweile zunehmend auch in den Vorständen großer deutscher Unternehmen abgebildet wird (vgl. Appel/Löhr 2008). Drittens fällt bei einer Betrachtung der Altersstrukturen deutscher Unternehmen auf, dass ältere Beschäftigte (Altersgruppe ab 50 Jahren) in vielen Unternehmen wenig oder gar nicht (mehr) vertreten sind; insgesamt sind aktuell nur 39,4% der über 55-jährigen in Deutschland beschäftigt, während es beispielsweise in Schweden 68,6% sind (europäischer Durchschnitt: 40,1%) (vgl. Vaupel/Loichinger 2006). Bedingt durch die allgemeine demographische Entwicklung wird von einer zunehmenden Bedeutung älterer Beschäftigter in der Zukunft ausgegangen (vgl. Eckardstein 2004, S. 130, 134-135).

4.2.2 *Das Managementkonzept Diversity-Management*

4.2.2.1 *Inhalte des Diversity-Managements*

Im Kern des **Diversity-Management** geht es um die Handhabung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die zwischen Mitarbeitern in Unternehmen bestehen (vgl. Vedder 2005b, S. 239). Das Konzept folgt dem Grundgedanken, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens hinsichtlich verschiedener Merkmale ungleich sind und damit auch ein Recht auf Ungleichbehandlung haben. Trotz dieser Unterschiede sollen durch ein systematisches Management der personellen Vielfalt allen Beschäftigten Chancengleichheit ermöglicht und Diskriminierung von Minderheiten verhindert werden. Somit soll durch Diversity-Management nicht personelle Vielfalt geschaffen, sondern die ohnehin vorhandene Vielfalt systematisch gehandhabt werden, so dass ihre Probleme vermieden und ihre Potenziale genutzt werden (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 523; ähnlich Krell 2004, Sp. 113).

Der Ausgangspunkt des Diversity-Managements liegt in Deutschland in der Diskussion über die Gleichberechtigung von Frau und Mann im Berufsleben (zu den Ursprüngen in den USA vgl. Vedder 2006, S. 3-6). Jedoch erkennt man zunehmend, dass das Konzept der Gleichstellung nicht weit genug greift, da darin ausschließlich geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Mitarbeitern beachtet werden. Diversity-Management steht demgegenüber für einen Perspektivenwechsel (vgl. Krell 2004,

Sp. 113) und umfasst mehr als die Frage der Gleichstellung der Geschlechter, da es weitere Merkmale der Diversität beachtet, die für personelle Vielfalt in Unternehmen verantwortlich sind (vgl. 4.2.1). Der Anlass, sich mit personeller Vielfalt zu beschäftigen, ist allerdings nicht neu. Vielmehr war personelle Vielfalt schon immer vorhanden, wodurch sich auch die Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Mitarbeitern seit Jahrzehnten im Blickfeld der Personalwirtschaftslehre und der Unternehmenspraxis befindet. Jedoch standen in diesem Zusammenhang lange Zeit andere Ansätze im Vordergrund: Durch das individualisierte Personalmanagement versuchen Unternehmen, den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu entsprechen und ihre Motivation zu steigern (vgl. Schanz 1977a, 1977b; Drumm 1989; Scherm/Süß 2003, S. 148-149). Gleiches wird durch die differenzielle Personalwirtschaft angestrebt, die eine nach Mitarbeitergruppen differenzierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder vorsieht (vgl. Marr 1989; Morick 2002).

Trotz der (zunehmend) diversen Personalstrukturen ist für die Unternehmenskultur und das Management vieler Unternehmen nach wie vor eine Ausrichtung an der jeweils dominanten Beschäftigtengruppe kennzeichnend. Eine solche „monolithische Organisation“ entspricht aber der Realität vergleichsweise differenzierter Belegschaften in Unternehmen nicht (mehr) (vgl. Cox 1991). Sie bringt eine Reihe ökonomischer Nachteile mit sich, die zum Wettbewerbsnachteil werden können, z. B. das Denken in Stereotypen, den „Zwang“ zu Konformität und die Behinderung kreativer Problemlösungen. Vor diesem Hintergrund impliziert Diversity-Management eine **multikulturelle Organisationskultur**, die nicht ausschließlich an der dominanten Beschäftigtengruppe ausgerichtet ist (vgl. Cox 1991), sondern von Wertepluralismus, dem Nicht-Vorhandensein von Vorurteilen und Diskriminierung sowie einer vollständigen Integration aller Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen in das Unternehmen geprägt ist (vgl. Krell 2004, Sp. 114). Den Weg von der monokulturellen zur multikulturellen Organisation skizziert Cox in einem Regelkreis-Modell des organisationalen Wandels (vgl. 2001, S. 19; auch Süß/Kleiner 2007b, S. 327-329): Zunächst muss Diversity-Management im Leitbild bzw. in den Grundsätzen eines Unternehmens verankert werden („Leadership“). Danach gilt es, Daten über die Diversität im Unternehmen (z. B. Zusammensetzung der Mitarbeiter- und Kundenstruktur) zu gewinnen („Research & Measurement“), bevor insbesondere intraorganisationale Überzeugungsarbeit notwendig ist, die den Mitarbeitern und Shareholdern die Vorteile des Diversity-Managements vor Augen führt („Education“). Um eine multikulturelle Organisation zu verwirklichen, müssen alle Managementaspekte überprüft und ggf. verändert werden („Alignment of Management Systems“). Schließlich sind die Erfolge des durchlaufenen Regelkreises – auch als Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess – festzustellen („Follow-Up“).

Im Detail werden durch Diversity-Management differenziertere Zielsetzungen als das Etablieren einer multikulturellen Organisation verfolgt, wobei auch ökonomische Vorteile angestrebt werden (vgl. z. B. Cox/Blake 1991; Belinszki 2003, S. 353; Vedder 2003, S. 19; Vedder 2006, S. 14-15; Zeiß 2007, S. 195-208):

- **Unternehmensinternes Ziel** ist es, durch heterogene Arbeitsgruppen die Perspektivenvielfalt sowie die Kreativität und Innovativität im Unternehmen zu fördern. Dabei erfolgt eine Bezugnahme auf die Gruppenforschung, die verdeutlicht, dass heterogene Gruppen zu einer differenzierteren Problemwahrnehmung und zu kreativeren Problemlösungen gelangen als homogene Gruppen (vgl. Gebert 2004b, S. 176-182; Rastetter 2006, S. 94-99). Außerdem soll durch die Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Mitarbeitern und vor allem das Verhindern jeder Diskriminierung die Mitarbeiterzufriedenheit gestärkt werden. Damit sollen nicht zuletzt Kosten verringert werden, die aus unmittelbarer Diskriminierung, mangelnder Integration und unzureichender Nutzung der Potenziale verschiedener Mitarbeiter(-gruppen) resultieren; auch eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ist dadurch beabsichtigt (vgl. Cox 1991, S. 46-47; Dietz/Petersen 2006, S. 226-231).
- **Unternehmensexterne Ziele** des Diversity-Managements sind zum einen, das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv(er) zu machen. Das gilt insbesondere, wenn spezifische Diversitygruppen, z. B. gut ausgebildete junge Frauen, angesprochen werden, woraus für das Unternehmen Vorteile im Rahmen der Personalbeschaffung resultieren. Zum anderen werden Absatzvorteile angestrebt, die sich daraus ergeben, dass eine heterogene Belegschaft besser den heterogenen Bedürfnissen verschiedener (potenzieller) Kundengruppen entsprechen kann. Cox verweist in diesem Zusammenhang auf US-amerikanische Studien, die belegen, dass sich der Einsatz von Angehörigen ethnischer Minderheiten im Vertrieb positiv auswirkt, wenn Produkte oder Dienstleistungen an Angehörige eben dieser Minderheit verkauft werden sollen (vgl. 1993, S. 30). Außerdem sollen die Flexibilität des Unternehmens zunehmen und die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen erleichtert werden, denn die Globalisierung bringt die Notwendigkeit mit sich, auf neuen Märkten und in anderen Kulturen, aber auch gegenüber neuen Konkurrenten zu agieren (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 15-17).

Für die **Gestaltung** des Diversity-Managements, das heißt für seine „Umsetzung und Ausgestaltung [...] in den Unternehmen“, bestehen „(leider!?) keine festen Vorgaben“ (Vedder 2003, S. 21). Stellenweise finden sich jedoch konkrete Gestaltungsüberlegungen, die auf das Personalmanagement und die Kommunikationspolitik fokussieren:

- Im Rahmen des **Personalmanagements** soll Diversity-Management einen systematischen Abbau der Diskriminierung von Minderheiten beispielsweise in Personalauswahl, Personalbeurteilung oder Entgeltspolitik realisieren. Daneben sollen Pluralismus und Heterogenität im Unternehmen z. B. durch gemischte Arbeitsgruppen geschaffen bzw. gestärkt, interkulturelle Kommunikation durch Sprachtrainings ermöglicht und Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten gewährt werden, um eine multikulturelle Organisation zu verwirklichen (vgl. Krell 2000, S. 110-111).

- Die **Kommunikationspolitik** stellt den zentralen Ausgangspunkt des Diversity-Managements dar, wenn dieses überwiegend nach außen gerichtet ist und auf die Verbesserung des Unternehmensimages bei potenziellen Mitarbeitern und bei (potenziellen) Kunden zielt. In diesem Fall müssen Unternehmen ihre Diversity-aktivitäten transparent machen. Möglichkeiten dazu sind Berichte über das Diversity-Management, die Teilnahme an Diversityrankings und die Veröffentlichung entsprechender Auszeichnungen oder Preise (vgl. Vedder 2003, S. 20).

Allerdings beinhalten die skizzierten Gestaltungshinweise wenig Aspekte, die über Bekanntes hinaus gehen. Sie bewegen sich außerdem auf recht rudimentärem Niveau. Eine systematische empirische Analyse, wie das Diversity-Management in der deutschen Unternehmenspraxis gestaltet wird, fehlt bislang.

4.2.2.2 *Beschreibung des Diversity-Managements anhand der Merkmale von Managementkonzepten*

In Abschnitt 2.1.1 wurden als zentrale Beschreibungsmerkmale von Managementkonzepten die Verwendung eines funktionalen Managementbegriffs, die Entwicklung als abstraktes Gestaltungsmodell und die vorgenommene Systematisierungsleistung beschrieben. Anhand dieser Merkmale wird im Folgenden Diversity-Management analysiert.

Der Begriff Diversity-Management wird sowohl im institutionellen als auch im funktionalen Sinne verwendet. Ersteres ist beispielsweise zur Bezeichnung von Abteilungen in Unternehmen der Fall, die sich mit dem Management personeller Vielfalt befassen. Überwiegend wird Diversity-Management jedoch in (1) funktionaler Perspektive im Sinne des Managements personeller Vielfalt in Unternehmen verwendet. Der derzeitige Entwicklungsstand des Diversity-Managements erlaubt es, von einem (2) abstrakten Gestaltungsmodell zu sprechen, da die Gestaltungsvorschläge, die es unterbreitet, sehr unkonkret sind. Die dadurch verbleibenden Gestaltungsspielräume führen in der Praxis zu erheblichen Unterschieden sowie verschiedenartigen Schwerpunkten (vgl. Süß/Kleiner 2006a; Süß 2008b). Mangels konkreter Vorgaben erweist sich das Diversity-Management somit als ein vergleichsweise unscharfes Managementkonzept, wobei diese Unschärfe für Managementkonzepte durchaus üblich ist (vgl. Ulrich 2001, S. 86-88). Diversity-Management leistet (3) eine Systematisierung der mit personeller Vielfalt verbundenen Potenziale, Probleme und Gestaltungsnotwendigkeiten. Ein allgemeingültiger inhaltlicher Kern ist allerdings – abgesehen von dem recht unscharfen Ziel, personelle Vielfalt zu managen – nicht zu erkennen; vielmehr wird das jeweilige Diversity-Management in den Unternehmen „in iterativen und rekursiven Prozessen diskursiv erzeugt“ (Lederle 2007, S. 37) und somit – im Einzelfall – sozial konstruiert.

Diversity-Management weist weitere **Kennzeichen von Managementkonzepten** auf (vgl. 2.1.1): Auch wenn sich mittlerweile zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker mit Diversity-Management beschäftigen, lässt sich das Konzept ursprünglich auf (1) Veröffentlichungen von Cox (vgl. 1991) und Cox/Blake (vgl. 1991) sowie im

deutschsprachigen Raum von Krell (vgl. 1996) zurückführen. Da es bislang hinsichtlich des Konzepts und seiner Inhalte keinen Konsens gibt (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 29), beruhen sowohl konzeptionelle Ausarbeitungen zum Diversity-Management als auch seine praktische Umsetzung im Einzelfall auf bestimmten (2) individuellen Voraussetzungen und subjektiven Grundannahmen, die Unterschiede hinsichtlich des Verständnisses von Diversität bzw. Diversity-Management widerspiegeln. Das Konzept definiert sich über seine (3) empirische Relevanz, die gegenwärtig maßgeblich durch die Diskussionen über Gleichberechtigung im Berufsleben, Internationalisierung und die demographische Entwicklung geprägt ist. Vor diesem Hintergrund besteht seine (4) Anwendungsnähe in der Auseinandersetzung mit den Problemen und Potenzialen, die mit diesen Entwicklungen verbunden sind. Dazu werden den Anwendern des Konzepts (5) Vorschläge hinsichtlich einer bestimmten Grundausrichtung gemacht, die plakativ mit der Realisierung einer multikulturellen Organisation bezeichnet ist. Die Vorschläge stammen zu einem nicht unerheblichen Teil aus der Unternehmenspraxis, so dass sie häufig weniger theoretisches Wissen, sondern vielmehr (6) Erfahrungswissen beinhalten. Die dabei (7) zur Verfügung gestellten Methoden und Instrumente sind allerdings in der Regel weder neuartig noch originäres Ergebnis der Diversity-Forschung, sondern stellen vielfach bekannte personalwirtschaftliche Instrumente und Methoden dar. (8) Das Konzept erstreckt sich in seiner Anwendung über mehrere Personen, Aufgaben und Ebenen im Unternehmen, was nicht zuletzt in den gewählten Institutionalisierungsformen deutlich wird, die oftmals verschiedene Akteure und Abteilungen im Unternehmen überspannen (vgl. Süß 2008b, S. 416).

Die Entwicklung und Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland ist in den letzten Jahren insbesondere durch die **Akteure** „Wissenschaftler“ und „Praktiker“ vorangetrieben worden. Dies belegt zum einen der starke Anstieg der Publikationen zum Diversity-Management seit Beginn der 1990er Jahre (vgl. Süß 2008b, S. 408; ausführlicher 4.4), der sowohl auf Publikationen wissenschaftlicher Herkunft (vgl. z. B. Krell 1996; Sackmann/Bissels/Bissels 2002; Gebert 2004a; Süß/Kleiner 2006a; Süß 2008b) als auch Publikationen von Praktikern basiert (vgl. z. B. Jablonski 2004; Pagel/Mauz 2004; Rühl 2004 und 2007). Zum anderen zeigt der Blick in die Unternehmenspraxis die sprunghaft ansteigende Anwendung des Konzepts (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 526). Von den zentralen Akteuren der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten (vgl. 2.1.2.2) ist hier lediglich der Akteur „Unternehmensberater“ von relativ geringer Relevanz (als Ausnahme vgl. Stuber 2004; ausführlicher 4.4).

Der ökonomische **Nutzen** des Diversity-Managements ist umstritten und seine unterstellten Vorteile sind nur schwer messbar (vgl. Krell 1996, S. 344-347; Kirton/Greene 2005, S. 88-106; Horwitz/Horwitz 2007). Es wird höchstens unterstellt, dass „es über längere Zeit gemessen auch keine Nachteile“ (Ruigrok 2005, S. 11) mit sich bringt. Stellenweise werden aber dysfunktionale Effekte wie z. B. Kommunikations- und Kooperationsbarrieren mit personeller Vielfalt in Verbindung gebracht (vgl. Gebert

2004a, S. 415-418). Allerdings gibt es auch Stimmen, die seinen legitimatorischen Nutzen betonen. Die Funktionalität des Diversity-Managements wird dann mit den Worten beschrieben: „Tue Gutes und rede darüber, oder Sorge zumindest dafür, dass andere darüber reden“ (Vedder 2003, S. 20). Vereinzelt wird Diversity-Management sogar als „Strategie rhetorischer Modernisierung“ bezeichnet (Wetterer 2002, S. 143); so verstanden trägt es zur Legitimitätssicherung von Unternehmen bei.

Diversity-Management ist als Konzept, das Gestaltungsvorschläge zum Management personeller Vielfalt in Unternehmen unterbreitet, gegenwärtig relativ **konkurrenzlos**. Ähnliche Managementkonzepte wie Frauenförderung, Total E-Quality-Management oder Gender Mainstreaming, die in der Unternehmenspraxis der Implementation des Diversity-Managements oftmals vorgelagert sind (vgl. Pagel/Mauz 2004), stellen keine echten Alternativkonzepte dar. Sie fokussieren lediglich auf die Diversitätsdimension Geschlecht, erreichen damit nicht die Breite potenzieller managementbezogener Anwendungsbereiche, die das Diversity-Management aufweist, und sind somit von deutlich geringerer Reichweite (vgl. 4.2.1).

4.2.3 *Verbreitung außerhalb Deutschlands*

Die Beschäftigung mit Diversity-Management steht in den meisten Ländern noch am Anfang. Eine längere Tradition gibt es lediglich in den **USA**, die nicht nur als Vorreiter seiner Konzipierung und Implementation, sondern auch seiner empirischen Erforschung gelten. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Diversity-Management begann dort bereits in den 1980er Jahren. Einen besonderen Schub erhielt sie durch die Veröffentlichung der Studie „Workforce 2000“ (vgl. Johnston/Packer 1987), in der deutlich wurde, dass sich das US-amerikanische Arbeitskräfteangebot ab den 1990er Jahren infolge eines Rückgangs des Arbeitskräftepotenzials junger weißer Akademiker massiv verändern würde. Vor diesem Hintergrund wandten sich zahlreiche Unternehmen mit Beginn der 1990er Jahre dem damals recht neuen Diversity-Management-Konzept zu, um konstruktiv mit der zu erwartenden personellen Vielfalt umzugehen (vgl. Vedder 2006, S. 5-6). Heute sind die Personalstrukturen US-amerikanischer Unternehmen tatsächlich durch erhebliche personelle Vielfalt gekennzeichnet, die vor allem aus unterschiedlichen Hautfarben und ethnischen Herkünften resultiert (vgl. EEOC 2005). Daneben bestehen berufsbezogene Differenzen z. B. in der Funktion und der Hierarchieebene einer Person, aber auch aufgrund ihres Beschäftigungsstatus: In den USA sind freie Mitarbeiter, die vielfach für geringes Entgelt nur temporär für ein Unternehmen tätig sind, eine empirisch relevantere Beschäftigtengruppe als es in Deutschland der Fall ist (vgl. auch Süß 2006b, S. 256). Seine Bedeutung erzielt das Diversity-Management in den USA auch daraus, dass dort die Diskriminierung von Minderheiten schon seit längerem rechtlich verfolgt werden kann und den Unternehmen teils erhebliche Schadenersatzforderungen drohen. Expertenschätzungen zufolge liegt die Quote der US-amerikanischen Fortune-500-Unternehmen, die Diversity-Management betreiben, bei etwa 90% (vgl. Vedder 2003, S. 22). Zudem ist Diversity-Management seit vielen Jahren in zahlreichen Non-Profit-Organisationen verankert (vgl. Digh 1998). Vor diesem Hintergrund wird zu

Recht davon gesprochen, dass das Konzept in den USA bereits zu einer „Institution“ geworden ist (Vedder 2006, S. 6).

Seit den 1990er Jahren weist Diversity-Management in **Europa** eine zunehmende Verbreitung auf (vgl. Krell 1996, S. 343-344; Benschop/Van den Berg/Van Winden 1999; Bogaert/Vloeberghs 2005, S. 487; Kirton/Greene 2005; Müller/de Anca 2007). Seine Bekanntheit wurde maßgeblich durch EU-Richtlinien gefördert, die das Ergreifen von nationalstaatlichen Maßnahmen gegen die Diskriminierung von Minderheiten im Berufsleben einfordern (vgl. European Union 2000a, 2000b). Die Umsetzung dieser Richtlinien erfolgte in den einzelnen Mitgliedsstaaten unterschiedlich schnell. In Deutschland ging ihr eine kontroverse gesellschaftliche und politische Debatte voraus. Zum 18.08.2006 trat schließlich als – verspätete – Reaktion der deutschen Legislative das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft. In anderen Ländern wurden die EU-Richtlinien bereits früher in nationales Recht umgesetzt (z. B. in Dänemark, Schweden, den Niederlanden), in wenigen Ländern erst später (z. B. in Spanien) (vgl. auch Schmidt 2007).

Ergebnisse empirischer Forschung zur Verbreitung und Gestaltung des Diversity-Managements aus den einzelnen EU-Mitgliedstaaten finden sich zur Zeit noch relativ selten. Zwar arbeiten Kirton/Greene in ihrer auf Großbritannien fokussierten Studie anhand verschiedener Diversitätsdimensionen (z. B. Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung) systematisch die in britischen Unternehmen gegebene personelle Diversität heraus (vgl. 2005, S. 13-52). Bezüglich der Institutionalisierung des Diversity-Managements finden sich aber keine Ergebnisse. Eine andere Studie belegt lediglich, dass die Einführung des Diversity-Managements in britischen Unternehmen einem starken Einfluss US-amerikanischer Unternehmen unterliegt, die das Managementkonzept über ihre Auslandsniederlassungen auch in Großbritannien verbreitet haben (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005). Eine Untersuchung in Belgien lieferte auf die Frage, ob Unternehmen Aspekten der personellen Diversität aktiv Aufmerksamkeit widmen, eine Zustimmungsrate von 43% (vgl. Bogaert/Vloeberghs 2005, S. 487). In den Niederlanden sind es sogar 61% der befragten Unternehmen, die sich mit personeller Diversität auseinandersetzen (vgl. Benschop/Van den Berg/Van Winden 1999, S. 12). In beiden Studien stand jedoch nicht die institutionelle Verankerung des Diversity-Managements im Vordergrund. Eine große Aufgeschlossenheit gegenüber dem Thema ließ sich in Schweden erkennen; institutionalisiertes Diversity-Management ist hier jedoch die Ausnahme (vgl. Behrens 2007). Für Dänemark wurde im Rahmen einer Fallstudien-Untersuchung festgestellt, dass die dänische Gesellschaft nicht besonders empfänglich für das aus den USA stammende Konzept ist; dennoch orientiert sich seine Gestaltung in dänischen Unternehmen unter Berücksichtigung der dortigen politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen weitgehend an den USA (vgl. Boxenbaum 2006). In Spanien, wo Diversity-Management gegenwärtig in erster Linie auf die Diversitätsdimension Geschlecht konzentriert ist, steht die Wirtschaft dem Konzept (noch) skeptisch gegenüber (vgl. Müller/De Anca 2007). Sein wirtschaftlicher Nutzen wird hier genauso in

Frage gestellt wie in der Schweiz, wo sich bislang nur wenige Unternehmen systematisch mit Diversity-Management befassen (vgl. Ostendorp/Nentwich 2008).

Auf länderübergreifender Ebene findet sich eine auf Europa beschränkte Unternehmensbefragung, die von der OECD durchgeführt wurde; Deutschland wurde jedoch in diese Studie nicht mit einbezogen (vgl. OECD 2003). Zwar liefert die Studie einen Überblick zu Nutzen und Kosten personeller Vielfalt, nicht aber zu einer Verbreitung des Diversity-Managements in Europa bzw. den Ländern der EU. Den höchsten Nutzen personeller Diversität geben die Teilnehmer durchschnittlich für das Item „Strengthened cultural values within the organisation“ an, das durch Diversity-Management verbesserte Unternehmensimage rangiert unter den Nutzenkategorien an zweiter Stelle (vgl. OECD 2003, S. 34). Kosten entstehen den befragten Unternehmen vor allem für personalintensive Maßnahmen (z. B. Aus- und Weiterbildung) und in Form von Opportunitätskosten, die aus der Beschäftigung mit personeller Vielfalt resultieren (vgl. OECD 2003, S. 41).

Auch wenn die empirischen Ergebnisse zu der Verbreitung und Gestaltung des Diversity-Managements weitgehend rudimentären Charakter haben und nicht selten explorativer Art sind, lässt sich doch die folgende Erkenntnis festhalten: Während sich das Diversity-Management in den USA seit den 1980er Jahren zu einer Institution entwickelt hat, kann davon bislang in keinem europäischen Land die Rede sein. Allerdings gewinnt es europaweit an Popularität und weist eine zunehmende Verbreitung auf. Aus diesem Grund stellt Diversity-Management für diese Arbeit das **ideale empirische Erkenntnisobjekt** dar: Es besteht die Chance, am Beispiel der Einführung des Diversity-Managements in Deutschland einen Institutionalisierungsprozess aktuell empirisch zu beobachten und zu analysieren, was vergleichsweise selten und nur mit „viel Glück“ (Walgenbach 2002, S. 179) möglich ist (vgl. Tolbert/Zucker 1996; Barley/Tolbert 1997). Die unmittelbare empirische Beobachtung und Analyse versprechen differenzierte Erkenntnisse über den Institutionalisierungsprozess des Diversity-Managements in Deutschland sowie über Institutionalisierungsprozesse im Allgemeinen.

4.3 Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung

Hinsichtlich der empirischen Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten besteht ein erhebliches Forschungsdefizit. Dieses soll durch eine empirische Untersuchung der Institutionalisierung des Diversity-Managements in Deutschland reduziert werden. Sie beinhaltet vier Schritte:

- Literaturanalyse
- Expertenbefragung
- zwei quantitative empirische Untersuchungen
- qualitative empirische Untersuchung

Im ersten Schritt erfolgte eine **Literaturanalyse**, die die Zielsetzung aufwies, die Beschäftigung mit dem Thema Diversity-Management in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur zu erheben. Damit sollte die historische Entwicklung des Themas Diversity-Management aufgezeigt werden. Außerdem ließen sich aus der Analyse systematische Erkenntnisse über den Institutionalisierungskontext erwarten. Generell sind Literaturanalysen als Bestandteil von Untersuchungen zu Institutionalisierungsprozessen durchaus üblich (vgl. Walgenbach/Beck 2003, S. 506-512; Vogel 2006; Jörges-Süß 2007, S. 101-110). Vielfach wird argumentiert, dass die Beschäftigung mit einem Thema in der (betriebswirtschaftlichen) Literatur seine Popularität und Verbreitung in der Unternehmenspraxis widerspiegelt (vgl. Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999).

Gegenstand der Literaturanalyse war die Datenbank WISO-NET (www.wisonet.de). Dabei handelt es sich um die größte und etablierteste wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Literaturdatenbank für den deutschsprachigen Raum. Sie greift auf verschiedene Datenbanken zu und beinhaltet sowohl wissenschaftliche als auch praxisnahe Veröffentlichungen in Büchern und Fachzeitschriften. Sowohl zentrale deutschsprachige wissenschaftliche Zeitschriften, die im Ranking des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft gelistet sind (vgl. dazu Hennig-Thurau/Walsh/Schrader 2004), als auch praxisnahe Zeitschriften, die sich im weiteren Sinne mit personal- und organisationsbezogenen Themen befassen, werden in der Datenbank berücksichtigt. Somit konnte davon ausgegangen werden, dass ein umfassender Überblick über Publikationen zum Thema Diversity-Management auf Grundlage der Datenbankanalyse möglich war. WISO-NET beinhaltet eine wirtschaftswissenschaftliche (WISO-NET-WIWI) und eine sozialwissenschaftliche (WISO-NET-SOWI) Datenbank. Da Diversity-Management einen interdisziplinären Forschungsgegenstand darstellt, lagen der Analyse beide Teildatenbanken von WISO-NET zu Grunde. Als Startjahr der Literaturanalyse wurde aufgrund der zentralen Veröffentlichungen von Cox und Cox/Blake in den USA das Jahr 1991 ausgewählt (vgl. Cox 1991; Cox/Blake 1991); in diesen Publikationen wird auch in Deutschland vielfach der Ausgangspunkt der intensiven Diskussion um personelle Vielfalt gesehen. In der Literaturanalyse wurden die Begriffe „Managing Diversity“ und „Diversity Management“ gesucht, da beide Begriffe im Rahmen der Diskussion um Diversity synonym Verwendung finden. Die Suche erfolgte kategorieübergreifend (Suchmaske „Überall“) sowie als Schlagwort und als Titelbestandteil. Im Anschluss sind die Treffer jeweils um Dopplungen bereinigt und addiert worden. Somit enthält die Gesamtzahl der Treffer die Eintragungen für „Diversity Management“ bzw. „Managing Diversity“ über beide Datenbanken und drei Suchmasken. Die Ergebnisse werden in Abschnitt 4.4 dargestellt und kommentiert.

Der zweite Schritt der empirischen Analyse war eine **Expertenbefragung**. Diese hatte das Ziel, genauere Erkenntnisse zum Inhalt des Diversity-Managements, das heißt zu seinen konkreten Gestaltungsvorschlägen und Maßnahmen, zu gewinnen. Die Expertenbefragung war erforderlich, da in der Literatur kein allgemeingültiger Maß-

nahmenkatalog des Diversity-Managements besteht und es bislang für den deutschsprachigen Raum keine systematischen empirischen Forschungsergebnisse gibt. Um jedoch Unternehmen mithilfe eines standardisierten Fragebogens zu der Gestaltung ihres jeweiligen Diversity-Managements befragen zu können, war es zuvor notwendig, Informationen über seine potenzielle Gestaltung zu gewinnen. Die Expertenbefragung richtete sich an 17 Personen (Wissenschaftler, Unternehmensvertreter, Wirtschaftsjournalisten, Vertreter von Diversity-Verbänden), die aufgrund früherer Publikationen und Stellungnahmen zum Thema Diversity-Management in wissenschaftlichen und/oder praxisnahen Zeitschriften sowie aufgrund von Interviews, die sie gegeben haben, identifiziert wurden. Die Experten wurden per E-Mail gebeten, die aus ihrer Perspektive zentralen Maßnahmen des Diversity-Managements und damit den Kern des Konzepts zu benennen. Insgesamt beteiligten sich zwölf Experten aus verschiedenen Bereichen. Die von den Experten verfassten oder zur Verfügung gestellten Dokumente wurden ausgewertet und es ließen sich 13 Maßnahmen identifizieren, die aus Expertensicht zentral für das Management personeller Vielfalt sind (vgl. dazu 4.5.1.1).

Im dritten Schritt der empirischen Studie wurden zwei **quantitative empirische Untersuchungen** vorgenommen. Diese dienten in erster Linie dazu, am Beispiel des Diversity-Managements die Forschungsfrage zu beantworten, wie sich – auf der Makroebene – die Institutionalisierung von Managementkonzepten vollzieht. Wie im Rahmen quantitativer Forschung üblich sollten dadurch die zuvor auf Grundlage der gewählten theoretischen Fundierung formulierten Hypothesen getestet werden. Folglich orientierten sich die quantitativen empirischen Untersuchungen an dem in Abschnitt 3.3.5 zusammengefassten Erklärungsmodell.

In die Konzeptionalisierung der ersten Befragung flossen folgende Überlegungen ein:

- Aufgrund des Pioniercharakters der Studie stand hinsichtlich der Datenerhebungsmethode von vornherein fest, dass nur eine Primärerhebung die gewünschten Daten liefern kann.
- Die Befragung richtete sich an 160 deutsche börsennotierte Unternehmen (DAX 30, MDAX, SDAX und TecDAX). Für die Einschränkung auf börsennotierte Unternehmen sprach, dass diese in hohem Maße in der Öffentlichkeit stehen, deshalb Anforderungen der Umwelt gegenüber besonders offen sind und die Notwendigkeit legitimer Verhaltensweisen dadurch groß ist. Als Vergleichsgröße wurden die deutschen Niederlassungen der – gemessen am weltweiten Umsatz – „Top-50-US-Companies“ angeschrieben, da die USA das Ursprungsland des Diversity-Managements sind und ihre Bedeutung für die deutsche Wirtschaft bis heute sehr groß ist (vgl. Wächter et al. 2003, S. 9-22). In den Unternehmen wurde jeweils ein Fragebogen an das Management (z. B. Diversity-Management, Personalmanagement) adressiert, ein weiterer richtete sich an den Betriebsrat. Dadurch sollte dem deutschen System der Mitbestimmung entsprochen werden, das insbesondere in personalbezogenen Fragen die weitreichende Beteiligung der Arbeit-

nehmervvertretung vorsieht. Nach Möglichkeit wurden vor dem Versand der Fragebögen in den Unternehmen geeignete Adressaten namentlich identifiziert.

- Der Fragebogen, der vor seinem Einsatz in den Unternehmen einem Pretest bei einigen Vertretern der Unternehmenspraxis unterzogen wurde, beinhaltete zunächst eine kurze Erläuterung, was unter Diversity-Management verstanden wird. Beispielhaft wurden Dimensionen personeller Diversität genannt, auf die sich Diversity-Management beziehen kann. Diese Erklärung schien aufgrund der nicht zuletzt im Pretest deutlich gewordenen begrifflichen Unklarheiten und der begrifflichen Vielfalt, die in der Unternehmenspraxis hinsichtlich des Konzepts besteht, erforderlich. Nach Fragen zu statistischen Angaben, beispielsweise zur Unternehmensgröße und Unternehmensherkunft, beinhaltete der Fragebogen zunächst die Frage, ob im jeweiligen Unternehmen in institutionalisierter Form Diversity-Management durchgeführt wird. Die folgenden Befragungsskalen orientierten sich an der zu Grunde liegenden Theorie, den Besonderheiten des Gegenstands Diversity-Management und den Erkenntnissen der Expertenbefragung. Der Fragebogen beinhaltete folgende Skalen: Die erste Skala enthielt die in der Expertenbefragung identifizierten Maßnahmen des Diversity-Managements. Sie wurden von den Unternehmensvertretern hinsichtlich der Frage bewertet, mit welcher Intensität („0“, gar nicht, bis „5“, sehr stark) diese im jeweiligen Unternehmen Bestandteil des Diversity-Managements sind. Die Reliabilität dieser Skala erwies sich als gut (Cronbachs α (standardisiert) für die Gesamtskala = 0,86). Die zweite Skala bildete die aus der neoinstitutionalistischen Theorie gewonnenen Variablen ab. Sie stammten sowohl aus theoretisch-konzeptionellen Überlegungen als auch aus empirischen Untersuchungen und bezogen sich auf Isomorphismusprozesse. Die Variablen wurden in der Regel durch mehrere Items operationalisiert, beispielsweise durch Fragen nach dem wahrgenommenen Einfluss von Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen, Gesetzen und EU-Richtlinien (Variable „Beachtung rechtlicher Vorgaben“) oder durch Fragen nach dem Einfluss der Verbreitung des Konzepts im Ausland und dem Einfluss ausländischer Unternehmenseinheiten (Variable „Import aus dem Ausland“). Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten einzuschätzen, wie stark der Einfluss der jeweiligen Items auf die Implementation des Diversity-Managements in ihrem Unternehmen war (Likertskala von „0“, kein Einfluss, bis „5“, sehr starker Einfluss). Die Skalenreliabilität erwies sich als gut (Cronbachs α (standardisiert) = 0,83). Mithilfe der dritten Fragebogenskala wurde der Zustimmungsgrad zu vorformulierten Statements erfragt, die sich beispielsweise auf den subjektiv eingeschätzten Nutzen des Diversity-Managements oder die Nutzenkontrolle bezogen. Eine vierte Skala lag ausschließlich den Befragungsteilnehmern aus den deutschen Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen vor. Sie wurden um ihre Einschätzung des Mutter-Tochter-Verhältnisses zwischen der US-amerikanischen Zentrale und der deutschen Niederlassung gebeten. Dabei ist die Zustimmung zu vorformulierten allgemeinen Statements (z. B. hinsichtlich der Vorgaben aus dem Stammhaus, der

weltweiten Standardisierung und der Besetzung von Führungskräftepositionen) sowie zu Statements, die sich konkret auf die Implementation des Diversity-Managements beziehen, erhoben worden. Da alle vier Skalen als mit Zahlen kodierte Likert-Skalen konzipiert wurden, lagen die erhobenen Daten in quantitativer Form vor.

- Die Befragung erfolgte zwischen März 2005 und Mai 2005. Der Fragebogen wurde den Adressaten schriftlich per E-Mail, Post oder Fax zugeschickt. Insofern wurde auf eine textorientierte und damit auf die im Rahmen der empirischen Sozialforschung am häufigsten eingesetzte Befragungsmethode zurückgegriffen. In einigen Unternehmen musste mehrmals an den Fragebogen erinnert und um dessen Beantwortung gebeten werden. Der Rücklauf betrug schließlich ca. 19% (79 Fragebögen) und verteilte sich zu fast gleichen Teilen auf Manager (49,4%) und Betriebsräte (50,6%). Die Antworten stammen – in unterschiedlichem Ausmaß – aus Unternehmen aller vier Börsenindizes (DAX 30: 24%; MDAX: 20%; TecDAX: 12%; SDAX: 12%) bzw. aus Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen (32%). Vertreten sind alle Branchencluster der Deutschen Börse (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien: 31%; Rohstoffe, Versorger, Chemie: 24%; Banken, Versicherungen: 9%; Bauwesen, Maschinenbau, Automobil: 21%; Handel, Logistik, Konsumgüter: 15%). Da im Rahmen empirischer Sozialforschung selten Rücklaufquoten von über 20% erzielt werden (vgl. Diekmann 2001, S. 441), kann der erreichte Rücklauf als zufriedenstellend bezeichnet werden.

Die zweite Befragungsrunde (April bis Juni 2006) bildete eine schriftliche Intensivbefragung der Unternehmen, in denen zuvor Diversity-Management festgestellt werden konnte. Von daher stand der (überschaubare) Adressatenkreis dieser Befragungsrunde von vornherein fest. Der Fragebogen umfasste drei mit Zahlen kodierte Likert-Skalen. Er startete mit einer Skala, die verschiedene Diversitätsdimensionen beinhaltete. Die Befragten sollten auf einer fünfstufigen Likertskala („1“, sehr gering, bis „5“, sehr hoch) den aktuellen und den zukünftigen Stellenwert der verschiedenen Diversitätsdimensionen in ihrem Unternehmen einschätzen (Cronbachs α (standardisiert) für diese Skala = 0,86). Es folgte eine Skala mit Items, für die die Befragten angeben sollten, worin sie den Nutzen des Diversity-Managements sehen („0“, kein Nutzen, bis „5“, sehr hoher Nutzen; Cronbachs α (standardisiert) für diese Skala = 0,85). Auf einer weiteren Skala wurde erhoben, welche Kosten in welcher Höhe das Diversity-Management in den befragten Unternehmen verursacht („0“, keine Kosten, bis „5“, sehr hohe Kosten; Cronbachs α (standardisiert) für diese Skala = 0,85). Die Items der Skalen zu Nutzen und Kosten des Diversity-Managements orientierten sich im Wesentlichen an Skalen, die im Rahmen einer OECD-Studie zum Diversity-Management eingesetzt wurden (vgl. OECD 2003, S. 27-35). Der Fragebogen endete mit einigen offenen Fragen zur organisatorischen Einbindung des Diversity-Managements in die befragten Unternehmen. Auch dieser Fragebogen wurde vor seinem Einsatz einem Pretest unterzogen. Von 26 Unternehmen, die in der ersten Befra-

gungsrunde angaben, Diversity-Management zu betreiben, beteiligten sich 22 Unternehmen an der Intensivbefragung, das entspricht einem Rücklauf von 84,5%. Die Fragebögen stammen zu 31,8% vom Betriebsrat und zu 68,2% vom Management.

Die Analyse der in den schriftlichen Befragungen generierten Daten beginnt mit deskriptiven Ergebnissen zur Verbreitung des Diversity-Managements in der deutschen Unternehmenspraxis. Anschließend werden die Maßnahmen des Diversity-Managements analysiert, wodurch Transparenz über seine Gestaltung in Deutschland hergestellt wird. Ein Mittelwertvergleich bringt Aufschluss über die Intensität, mit der die Maßnahmen in den befragten Unternehmen zum Einsatz kommen. Dabei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Berechnung von arithmetischen Mittelwerten auf Ordinalskalen streng genommen nicht möglich ist, jedoch häufig praktiziert wird (vgl. Nienhäuser/Krins 2005, S. 41-42). Die Interpretation der im Rahmen der Datenanalyse angegebenen arithmetischen Mittelwerte unterliegt somit aufgrund der nicht als gleich zu unterstellenden Abstände zwischen den Antwortalternativen Einschränkungen. Durch eine Faktorenanalyse lassen sich die Einzelmaßnahmen im Anschluss zu vier typischen Maßnahmenbündeln verdichten. Auf dieser Grundlage werden Indizes gebildet, die die Intensität widerspiegeln, mit der die einzelnen Maßnahmenbündel bzw. – als arithmetisches Mittel daraus – das (gesamte) Diversity-Management in den befragten Unternehmen praktiziert werden. Welche Variablen die Institutionalisierung des Diversity-Managements besonders beeinflussen, wird in einem ersten Schritt – grob – durch Korrelationsanalysen festgestellt. Um neben dem Zusammenhang auch die Richtung des Zusammenhangs – also das Verhältnis zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen – ermitteln zu können, schließen sich Regressionsrechnungen an. In einem nächsten Schritt werden zum einen deskriptive Befunde zu der strukturellen Institutionalisierung und zum anderen Einschätzungen über den erwarteten Nutzen des Konzepts diskutiert. Beides dient dazu zu untersuchen, ob Diversity-Management Merkmale eines Rationalitätsmythos aufweist. Auch in diesem Zusammenhang erfolgt eine Verdichtung der Angaben zu seinem (potenziellen) Nutzen mittels einer explorativen Faktorenanalyse. Die Konstruktion einer möglichen Legitimationsfassade wird unter anderem dadurch geprüft, dass der objektive Bedarf an Diversity-Management, gemessen an der personellen Diversität in den untersuchten Unternehmen, der Intensität seiner Anwendung in diesen Unternehmen gegenübergestellt wird. Schließlich lässt sich durch Kreuztabellen der Zusammenhang der moderierenden Variablen Größe, Herkunft und technische Anforderungen einer Branche zu der Einführung des Diversity-Managements feststellen. Im Zuge dessen wird auch der Einfluss des Adaptionszeitpunkts auf die Gestaltung des Diversity-Managements auf Grundlage des Vergleichs zwischen dem (objektiven) Bedarf an Diversity-Management und der Intensität seiner Anwendung bei frühen und bei späten Adoptern untersucht.

Den vierten Schritt der empirischen Analyse stellte eine **qualitative empirische Untersuchung** dar. Diese diente dazu, die Institutionalisierung des Diversity-Managements auf der Mikroebene genauer zu erfassen, um dabei (Elemente) politi-

sche(r) Spiele erkennen zu können. Die generelle Zielsetzung bestand dabei darin, die auf der Mikroebene ablaufenden Prozesse besser als zuvor zu verstehen. Dabei fokussierte die Empirie auf die Objektivierung der Institutionalisierung des Diversity-Management-Konzepts, da sich zuvor in der Literaturanalyse und in der quantitativen Untersuchung eindeutige Hinweise darauf finden ließen, dass seine Habitualisierung in Deutschland bereits abgeschlossen ist (vgl. auch 4.4).

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurden mehrere Datenerhebungsmethoden kombiniert. Insofern folgt die Analyse der Grundidee der Triangulation (vgl. Flick 2006, S. 330; Bähring et al. 2008, S. 91). Zum einen wurde an einigen Stellen auf Sekundärdaten zurückgegriffen, was bei mikropolitischen Analysen üblich ist (vgl. Alt 2001, S. 301; Süß 2008d). Sekundärdaten konnten beispielsweise aus Publikationen, Broschüren und sonstigen Unternehmensdokumenten gewonnen werden und sind insbesondere Grundlage der Fallbeschreibungen im Abschnitt 4.5.2.1. Ergänzend wurde auf Interviews aus anderen Studien zur Diversity-Management-Einführung Bezug genommen, die zwar in anderen Unternehmen geführt wurden, aber durchaus geeignet sind, Parallelen oder Unterschiede zu den eigenen Forschungsergebnissen zu verdeutlichen (vgl. Belinszki/Hansen/Müller 2003; Lederle 2007; Fick 2008). Zum anderen wurden Primärdaten durch insgesamt elf Interviews mit Institutional Entrepreneurs des Diversity-Managements gewonnen. Die Erhebung der Primärdaten im Rahmen der qualitativen Untersuchung beruhte dabei auf folgenden Überlegungen:

- Institutional Entrepreneurs finden sich sowohl in den Unternehmen, die Diversity-Management einführen, als auch außerhalb dieser Unternehmen beispielsweise in Berufs- und Wirtschaftsverbänden oder Weiterbildungsinstitutionen. Diesem Umstand wurde Rechnung getragen, indem zum einen drei Interviews mit unternehmensexternen Experten geführt wurden. Dadurch ließ sich eine unternehmensübergreifende Perspektive sicherstellen. Zum anderen kam aufgrund ihrer guten Eignung und häufigen Anwendung in mikropolitischen Studien auch in dieser Untersuchung die Fallstudienforschung zum Einsatz. Es wurden insgesamt sechs ausgewählte Unternehmensvertreter in drei Fallunternehmen interviewt. Es handelte sich um Experten innerhalb der Unternehmen (vgl. dazu Bähring et al. 2008, S. 92-93), beispielsweise eine bzw. die für das Diversity-Management zuständige Person, ein Betriebsratsmitglied oder ein hochrangiges Mitglied der Personalabteilung. Durch die Befragung mehrerer Personen sollten verschiedene Perspektiven des Institutionalisierungsprozesses, mögliche Konflikte sowie politische Spiele identifiziert werden. Außerdem wurden zwei Kurzfallstudien durchgeführt, die ein Interview mit der für die Einführung des Diversity-Managements hauptverantwortlichen Personen beinhalteten.
- Die Auswahl der Unternehmen, in denen die drei Fallstudien und eine der beiden Kurzfallstudien durchgeführt wurden, basierte auf den Erkenntnissen der quantitativen Studien. Es kamen solche Unternehmen in die engere Auswahl, die sich an beiden schriftlichen Befragungsrunden beteiligt hatten, die gegenwärtig mit

der (weiteren) Institutionalisierung ihres Diversity-Managements befasst sind und über deren Diversityaktivitäten genügend Sekundärinformationen zur Verfügung standen. Abweichend von den skizzierten Auswahlkriterien wurde zudem eine Kurzfallstudie in einer gesetzlichen Krankenkasse durchgeführt: Bei der Krankenkasse handelt es sich um eine rechtlich selbstständige Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie ist insofern eher dem institutionellen Sektor als dem technischen Sektor (vgl. dazu 2.2.1.4) zuzuordnen.

- Alle Interviews erfolgten als Einzelinterviews. Sie berücksichtigten das Vorwissen (vgl. Strauss 1998, S. 36-37; auch Kelle/Kluge 1999, S. 28-29), das im Rahmen der Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten auf der Mikroebene gewonnen und im Vorverständnis expliziert wurde (vgl. 3.4.6). Es floss in den Interviewleitfaden ein, der je nach Adressat sprachlich leicht modifiziert wurde. Der Leitfaden wurde vorab, wie in der Literatur empfohlen (vgl. Mayer 2006, S. 44-45; Bähring et al. 2008, S. 97), in Pretests erprobt. Er gliederte sich – klassisch – in Einleitung, Hauptteil und Abschlussteil (vgl. Bähring et al. 2008, S. 94-96). Einleitend wurde eine offene Frage bei inhaltlicher Eingrenzung gestellt (Auszug aus dem Leitfaden für Interviews in Unternehmen: „In Ihrem Unternehmen wurde/wird Diversity-Management eingeführt. Erzählen Sie mir bitte etwas über die Einführung des Diversity-Managements.“). Dadurch sollte Vertrauen aufgebaut werden, indem der Interviewpartner frei erzählen und sich als Experte konstituieren konnte (vgl. Manske 2007, S. 47). Der Hauptteil beinhaltete verschiedene Fragen zu dem Verlauf der Einführung des Diversity-Managements. Beispielsweise wurde nach zentralen Personen in diesem Prozess, Problemen und Konflikten, Argumenten der Befürworter und Gegner des Diversity-Managements sowie der Macht verschiedener Akteure gefragt. Abschließend wurden Daten zu der beruflichen Position und den Aufgaben des jeweiligen Interviewpartners erhoben. Der Leitfaden hatte den Zweck, zentrale Punkte der Untersuchung in jedem Gespräch aufzugreifen und zu verhindern, dass das Interview auf Themen fokussiert, die mit dem Gegenstand der empirischen Untersuchung nichts zu tun haben (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 448). Allerdings wurde er – wie in solchen Interviews üblich (vgl. Flick 2006, S. 143-144) – nicht restriktiv gehandhabt. Vielmehr wurden die Fragen und der Gesprächsverlauf – wenn nötig – modifiziert (vgl. auch Nienhüser/Krins 2005, S. 91); bei besonders interessanten Antworten wurde nachgefragt. Methodische Hinweise zur Interviewführung, etwa das Zulassen von Denkpausen, die Klärung nicht verstandener Aussagen, das Vermeiden von Bewertungen und die Flexibilität in der Frageformulierung, wurden konsequent beachtet (vgl. Lamnek 2005, S. 342-346; Bähring et al. 2008, S. 98-99). Die Interviews dauerten zwischen 45 und 75 Minuten.
- Die Interviews wurden jeweils mit Zustimmung aller Interviewpartner aufgezeichnet. Im Anschluss erfolgte ihre vollständige Transkription. Da bei Experteninterviews in erster Linie relevant ist, „was gesagt wurde und nicht [...], wie es gesagt wurde“ (Bähring et al. 2008, S. 101), konnte auf den Vermerk nonverbaler

Äußerungen (z. B. Seufzen, Lachen) sowie die Angabe von Sprechpausen verzichtet werden. Eine mehrfache Kontrolle der Transkription erfolgte vor der Auswertung der Ergebnisse. Im ersten Schritt der Auswertung wurden die besonderen Charakteristika der fünf (Kurz-)Fallstudien zusammenfassend aufbereitet. Dabei flossen einerseits Erkenntnisse aus den Interviews, andererseits die fallspezifischen Dokumentenanalysen ein, wobei nicht der Anspruch erhoben wurde, sämtliche Aspekte der Institutionalisierung des Diversity-Managements darzustellen; vielmehr stehen die zentralen, falltypischen Aspekte im Vordergrund (vgl. 4.5.2.1). Im zweiten Schritt wurden alle Interviews in Form einer Querschnittsanalyse – computergestützt mithilfe der etablierte Software NVIVO – ausgewertet. Die Auswertung basierte auf einem aus verschiedenen Kodes bestehenden Kategoriensystem (vgl. 4.5.2.2.1). Dieses wurde analog dem theoretischen Vorverständnis entwickelt (vgl. Bähring et al. 2008, S. 104). Wie im Rahmen qualitativer Forschung üblich gingen die Phasen der Datenerhebung, der Kodierung und der Datenauswertung ineinander über. Insofern flossen die Erkenntnisse aus der Auswertung früher Interviews in spätere Interviews ein. Sie führten innerhalb der Interviews beispielsweise zu veränderten Schwerpunktsetzungen oder zu einer (exemplarischen) Bezugnahme auf andere (anonymisierte) Interviews oder Fälle. Auch das Kategoriensystem wurde reflektiert und gegenüber dem Vorverständnis modifiziert (vgl. Bähring et al. 2008, S. 104-105). Die Kodierung erfolgte unter Bezugnahme auf das Vorwissen und auf das Datenmaterial.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Zunächst wird auf die Literaturanalyse im Rahmen einer Skizze der historischen Entwicklung und der Beschreibung des organisationalen Feldes der Einführung des Diversity-Managements in Deutschland (vgl. 4.4), danach auf die quantitativen Untersuchungen (vgl. 4.5.1) und abschließend auf die qualitative Untersuchung (vgl. 4.5.2) eingegangen. Der Zusammenhang zwischen den Analysen auf der Makro- und auf der Mikroebene wird unter Bezugnahme auf das empirische Material hergestellt (vgl. 4.5.3). Schlussfolgerungen aus der Studie „Diversity-Management in Deutschland“ (vgl. 4.6) sowie Grenzen der Studie (vgl. 4.7) schließen die Darstellung der empirischen Untersuchung ab.

4.4 *Diversity-Management in Deutschland: Historische Entwicklung und Beschreibung des organisationalen Feldes seiner Einführung*

Neoinstitutionalistische Studien basieren üblicherweise auf einer mehr oder weniger ausführlichen **Beschreibung der historischen Entwicklung** des zu analysierenden Institutionalisierungsobjekts (vgl. z. B. Fligstein 1985; Walgenbach 2000a; Vogel 2006). Sie ist erforderlich, um den Status des Institutionalisierungsobjekts zum Analysezeitpunkt nachvollziehen zu können. Dies gilt auch für Managementkonzepte, da diese „nicht einfach von heute auf morgen“ da sind (Walgenbach 2000a, S. 97). Allerdings ist es in aller Regel nicht einfach, eine Beschreibung der Historizität vorzunehmen, denn der Startpunkt eines Institutionalisierungsprozesses ist nur schwer auszumachen (vgl. Koch/Süß 2008). Insofern ist die Festlegung eines markanten Aus-

gangspunkts der Entstehung und Verbreitung von Managementkonzepten immer etwas willkürlich.

Der Startpunkt der Entwicklung des Diversity-Managements in Deutschland wird in den Publikationen von Cox und Cox/Blake aus dem Jahr 1991 gesehen. Insofern beginnt auch die **Literaturanalyse** in diesem Jahr (vgl. 4.3). Die Kurven in Abbildung 4.2 stellen die Treffer für „Diversity Management“ bzw. „Managing Diversity“ in der Datenbank WISO-NET dar; die dritte Kurve zeigt eine Gesamtkurve, in der alle Treffer abgetragen sind.

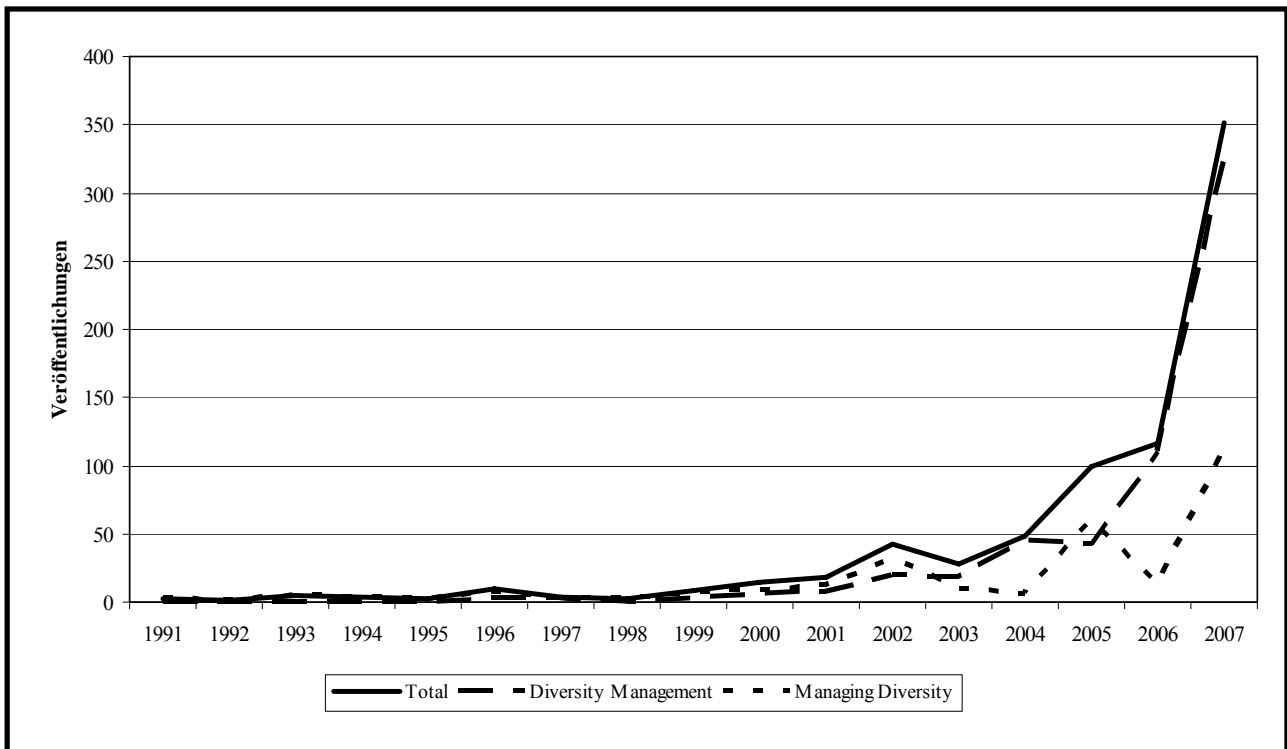


Abb. 4.2: Ergebnisse der Literaturanalyse

Diversity-Management weist – gemessen an der Zahl einschlägiger Veröffentlichungen – eine im Laufe der betrachteten siebzehn Jahre **erheblich gestiegene Popularität** in wissenschaftlichen, populärwissenschaftlichen und praxisnahen Publikationen auf. Das Ergebnis bestätigt sich, wenn die Zahl der gefundenen Einträge um den generellen Anstieg der Datenbankeinträge bereinigt wird. Der skizzierte Befund ermöglicht allerdings trotz dieser boomartigen Verbreitung nicht die Aussage, dass Diversity-Management eine Managementmode darstellt. Davon könnte erst die Rede ein, wenn seine Popularität im Laufe der Zeit rückläufig und somit ein glockenkurvenartiger Modezyklus zu beobachten wäre. Die separate Auszählung der Treffer für „Managing Diversity“ und „Diversity-Management“ verdeutlicht eine zyklisch variierende Popularität des einen bzw. des anderen Begriffs. Offenbar werden beide Begriffe nach wie vor synonym verwendet.

Die nähere Betrachtung der Publikationen zeigt, dass ihre Autoren in erster Linie aus den drei zentralen Akteursgruppen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten stammen. Sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker und Unterneh-

mensberater haben seit 1991 zunehmend zum Themenbereich Diversity-Management publiziert. Allerdings sind die jeweiligen Anteile an der Gesamtzahl der Publikationen sehr unterschiedlich: Während (wenige) **Unternehmensberater** zu diesem Thema publizieren (vgl. als Ausnahme Stuber 2004, 2008), nehmen die Erfahrungsberichte von **Praktikern** im Analysezeitraum in praxisnahen personal- und managementbezogenen wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften und Büchern kontinuierlich zu (vgl. z. B. Jablonski 2004; Pagel/Mauz 2004; Heuer/Engel 2006; Lambert 2006; von der Ruhr 2006; Rühl 2007; Stock 2007). Darin wird deutlich, dass sich immer mehr Unternehmen mit Diversity-Management beschäftigen und dies – möglicherweise nicht zuletzt aus legitimatorischen Gründen – nach außen tragen. Da es demgegenüber nach wie vor nur eine kleine Zahl an Unternehmensberatungen gibt, die sich dem Thema widmen (vgl. Vedder 2006, S. 7-8), verwundert die vergleichsweise geringe Zahl an Artikeln aus dieser Akteursgruppe nicht.

Die meisten Publikationen zum Themenbereich Diversity-Management stammen aber ohnehin von Vertretern der Wissenschaft. Dies ist zum einen – ganz allgemein – damit zu begründen, dass das Publizieren eine wichtige Aufgabe wissenschaftlicher Arbeit und eine zentrale Quelle der Legitimation von **Wissenschaftlern** ist (vgl. Süß/Muth 2006, S. 180-184; auch 2.1.2.2). Zum anderen ist dies darauf zurückzuführen, dass Diversity-Management im Laufe der Betrachtungsperiode zu einem wissenschaftlich relevanten Thema gereift ist, was nicht zuletzt auch in der zunehmenden Zahl an wissenschaftlichen Konferenzen zum Thema Diversity-Management, seiner stärkeren Integration in die personalwirtschaftliche Lehre und der deutlichen Zunahme an universitären Weiterbildungsangeboten mit Bezug zum Diversity-Management deutlich wird (vgl. Krell/Pantelmann/Wächter 2006; Vedder 2006, S. 8). Der Trend, die Diversity-Forschung zu intensivieren, schlägt sich auch in der Zahl der Publikationen in den zentralen deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen wissenschaftlichen Zeitschriften nieder. Betrachtet man die im VHB-Jourqual-Ranking (vgl. dazu Henning-Thurau/Walsh/Schrader 2004) am höchsten (Kategorie B) geführten, thematisch relevanten Zeitschriften Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Managementforschung (Jahrbuch), Die Betriebswirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Zeitschrift für Personalforschung, ergeben sich erwartungsgemäß zwar deutlich weniger Treffer für die Suchbegriffe „Diversity-Management“ und „Managing Diversity“ als in der Literaturanalyse aller in WISO-NET berücksichtigten Publikationsorgane. Jedoch wurde das Thema auch in diesen Zeitschriften ab dem Jahr 2002 und damit in seiner (vorläufigen) Hochphase in der deutschsprachigen Literatur zunehmend aufgegriffen. Während sich zwischen 1991 und 2001 in den genannten Zeitschriften keine Aufsätze zu Diversity-Management finden, wurden seitdem die Beiträge der Wissenschaftler Sackmann/Bissels/Bissels (vgl. 2002), Aretz/Hansen (vgl. 2003), Gebert (vgl. 2004a), Antoni (vgl. 2006), Süß/Kleiner (vgl. 2006a), Lederle (vgl. 2007) und Süß (vgl. 2007a) sowie der Praktiker Staudinger (vgl. 2006) und Rühl (vgl. 2007) publiziert.

Eine in etwa gleich intensive Verbreitung in Literatur und Praxis ist für moderne Managementkonzepte recht häufig zu beobachten (vgl. Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999). Daher liegt die Annahme nahe, dass die zunehmende Rezeption des Diversity-Managements in der Literatur zumindest ein ungefähres Spiegelbild seiner **Verbreitung in der Unternehmenspraxis** darstellt. In der empirischen Untersuchung ließen sich 26 Unternehmen ermitteln, die Diversity-Management in institutionalisierter Form implementiert haben (vgl. Abb. 4.3; Stand: Juni 2005), das entspricht 39,4% der antwortenden Unternehmen (ohne Differenzierung der Intensität, in der das Konzept angewendet wird), in weiteren 18,2% ist das Konzept bekannt. Das ist einerseits eine nennenswerte Zahl an Unternehmen, die Diversity-Management bewusst (noch) nicht einsetzen. Andererseits zeigt sich ein hoher Anteil von 42,4% an Unternehmen, die Diversity-Management überhaupt nicht kennen. Diversity-Management ist somit in Deutschland noch kein selbstverständlich angewendetes Managementkonzept. Auf den ersten Blick erscheint die Anzahl von 26 Unternehmen, die Diversity-Management im Jahr 2005 implementiert hatten, nicht besonders hoch. Das relativiert sich aber aus zwei Gründen: Erstens hatten nach einer Expertenschätzung in Deutschland seinerzeit maximal 50 Organisationen Diversity-Management eingeführt (vgl. Vedder 2005a), darunter zahlreiche Non-Profit-Organisationen, die nicht Adressat der Studie waren. Somit wurde offenbar ein Großteil der Unternehmen erreicht, die bis zum Jahr 2005 in Deutschland Diversity-Management implementiert hatten. Zweitens handelt es sich bei diesen Unternehmen um zahlreiche internationale Großunternehmen mit durchschnittlich ca. 176.000 Beschäftigten. Folglich sind zahlreiche Arbeitnehmer in Deutschland bei Unternehmen beschäftigt, die bereits Diversity-Management implementiert haben.

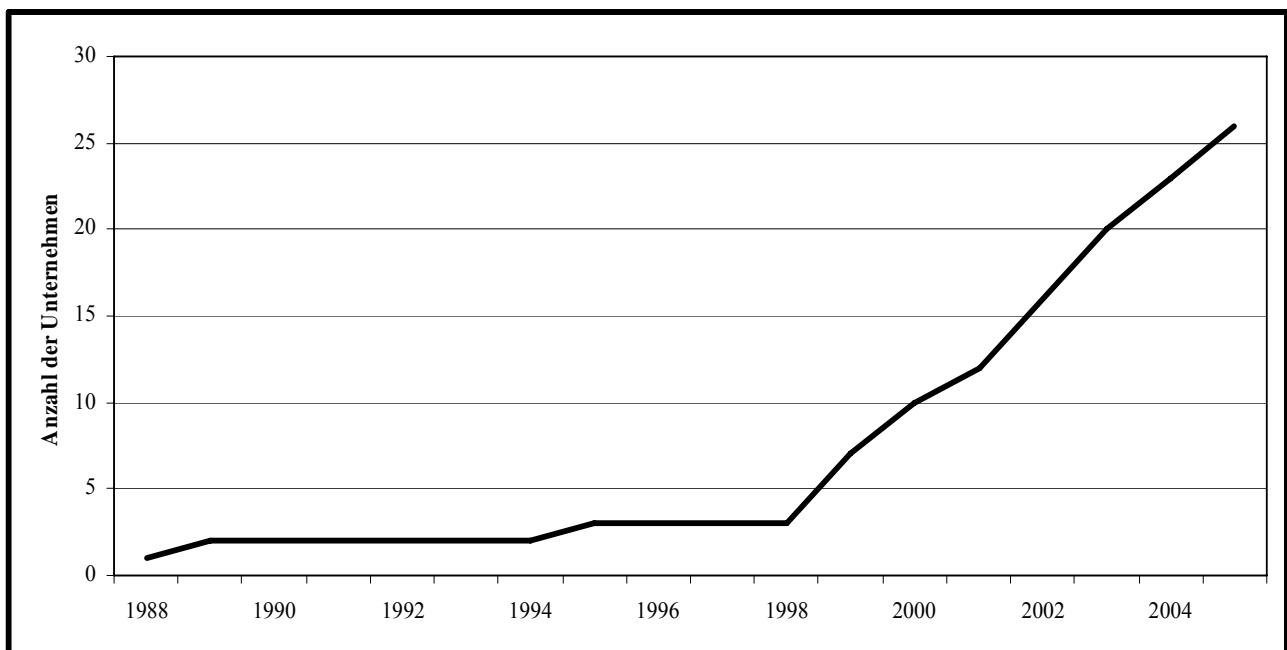


Abb. 4.3: Diversity-Management-Einführung in Deutschland (kumuliert)

Die Abbildung zeigt, dass die Implementation des Diversity-Managements in den in Deutschland agierenden Unternehmen vor allem seit Ende der 1990er Jahre vollzo-

gen wurde (von den befragten Unternehmen gab lediglich eines mit Stammhaus in den USA an, das Konzept in seiner deutschen Niederlassung bereits seit dem Jahr 1976 einzusetzen). In etwa zeitgleich hat sich die Zahl der in den DAX-Unternehmen beschäftigten Diversity-Manager seit 2003 annähernd verfünffacht (vgl. o. V. 2007a). Parallelen zwischen dem Anstieg der praktischen Anwendung und der Zunahme an Publikationen zum Thema Diversity-Management sind unverkennbar. Beide Verläufe haben seit Ende der 1990er Jahre erheblich an Dynamik gewonnen und untermauern die in der Literatur bislang nur plausibilitätsgestützt geäußerte These, dass Diversity-Management in Deutschland einen „Boom“ erlebt (Gebert 2004a, S. 412).

Ein Ende der **boomartigen Verbreitung** ist gegenwärtig nicht abzusehen. Vielmehr haben seit der Befragung im Jahr 2005 zahlreiche weitere Unternehmen die Implementation des Diversity-Managements in Angriff genommen (vgl. z. B. Stock 2007; o. V. 2007a; Halajian 2008; auch Interview 3 in Fick 2008, S. 56). Dies gilt zunehmend für Unternehmen, die nicht in den DAX-Indizes vertreten sind (z. B. die Deutsche Bahn; vgl. Heuer/Engel 2006), Non-Profit-Organisationen, kleine und mittelständische Unternehmen (vgl. Bernhart/Kasper 2007; auch Böhmer 2008; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008) sowie die öffentliche Verwaltung und rechtlich selbstständige Körperschaften des öffentlichen Rechts (vgl. z. B. Lambert 2006; von Dippel 2007); an der Universität Duisburg-Essen wurde Anfang 2008 sogar ein Prorektorat für Diversity-Management geschaffen. Die zunehmende Verbreitung des Diversity-Managements in der Praxis wird begleitet von entsprechenden Programmen und Initiativen der Politik (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008), großer Berufsverbände (z. B. Deutsche Gesellschaft für Personalführung; vgl. Ivanova/Hauke 2006) und von Stiftungen (vgl. Köppel 2007; Köppel/Yan/Lüdicke 2007). Auch praxisnahe Zeitschriften greifen das Thema zunehmend aktiv auf, wie beispielsweise ein entsprechender Themenschwerpunkt der Zeitschrift „Personal“ in Heft 01/2007 zeigt. Das Gleiche gilt für Populärmedien; so befasste sich jüngst (21.08.2008) der Deutschlandfunk mit dem Konzept. Dass Diversity bzw. Diversity-Management auf diesen Wegen vermehrt in das politische, gesellschaftliche und ökonomische Bewusstsein rücken, wird nicht zuletzt darin deutlich, dass Diversity heute – im Gegensatz zu früheren Befragungen dieser Art (vgl. Kirchgeorg/Lorbeer 2002, S. 7) – als potenzieller Bestimmungsfaktor der Attraktivität von Arbeitgebern berücksichtigt wird und in dieser Frage eine erkennbare Bedeutung aufweist (vgl. Trost 2008, S. 35).

Ein weiterer Schub für die Institutionalisierung des Diversity-Managements wird gemeinhin in der **Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)** im Jahr 2006 gesehen (vgl. z. B. Becker 2007; Oechsler 2008, S. 5-6). Eine Untersuchung Lederles zeigt, dass Diversity-Manager in deutschen Unternehmen das „drohende“ Gesetz schon vor seiner Verabschiedung instrumentalisierten, um Diversity-Management implementieren oder intensivieren zu können (vgl. Zitat U.12 in Lederle 2007, S. 30). Vor diesem Hintergrund wird Diversity-Management als „proaktiver Ansatz zur Erfüllung der arbeitsrechtlichen Anforderungen des AGG“ gesehen

(Merx/Vassilopoulou 2007, S. 375). Juristen und Ökonomen vertreten die Ansicht, dass die Umsetzung des AGG den Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen kann (vgl. Wilms 2007). Allerdings sind bei näherer Betrachtung Zweifel an einem deterministischen Zusammenhang zwischen dem AGG und der Einführung oder Intensivierung des Diversity-Managements angebracht (vgl. Süß 2007a, S. 173): Während das AGG auf eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter zielt, beinhaltet Diversity-Management die „Tolerierung von Vielfalt“ (Lederle 2007, S. 23) und legitimiert damit grundsätzlich auch eine Ungleichbehandlung. Individuelle Unterschiede zwischen Mitarbeitern, z. B. hinsichtlich Geschlecht, Alter und Nationalität, werden so berücksichtigt, dass Diskriminierung vermieden und – im Optimalfall – die Unterschiede zum Nutzen der Unternehmen eingesetzt werden. Folglich ist Diversity-Management eigentlich die „falsche“ Reaktion auf das AGG. Der Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass dies der Instrumentalisierung des AGG zur Begründung der Einführung oder Intensivierung des Diversity-Managements keineswegs schadet. Vielmehr fördert es ganz offenkundig die weitere Institutionalisierung des Diversity-Managements in der Praxis (vgl. Merx/Vassilopoulou 2007, S. 377-378).

Die Darstellung der historischen Entwicklung des Diversity-Managements in Deutschland macht bereits auf einige der Akteure aufmerksam, die bei der Entwicklung und Verbreitung des Diversity-Managements eine zentrale Rolle spielen. Sie bilden ein organisationales Feld, das sich – in Anlehnung an die Definition Hoffmans (vgl. 1999, S. 351; auch 2.2.1.4) – über das die Akteure verbindende Thema „Diversity-Management“ definiert. Die **Beschreibung des organisationalen Feldes** muss einerseits Akteure einbeziehen, die außerhalb einzelner Unternehmen eine zentrale Rolle im Prozess der Institutionalisierung des Diversity-Managements spielen und damit die gesellschaftliche Makroebene weitgehend prägen; andererseits sind typische unternehmensinterne Akteure zu identifizieren, die üblicherweise einen Einfluss auf Institutionalisierungsprozesse innerhalb einzelner Unternehmen – das heißt auf der Mikroebene – ausüben. An anderer Stelle werden diese Akteure zusammenfassend als „Diversity Professionals“ bezeichnet (Kirton/Greene/Dean 2007, S. 1980).

Als **unternehmensexterne Akteure** prägen in erster Linie – mehr oder weniger stark – jene Akteure die Institutionalisierung des Diversity-Managements und damit das organisationale Feld, die generell eine wichtige Rolle im Rahmen der Entwicklung und Verbreitung von Managementkonzepten spielen: Wissenschaftler, (andere) Unternehmen und Unternehmensberater (vgl. 2.1.2.2). Die Bedeutung der (1) Wissenschaftler zeigt sich neben der deutlich steigenden Zahl an Publikationen zu diesem Thema in der Zunahme an Konferenzen und der verstärkten Integration des Diversity-Managements in die Lehre (s. o.). Durch Publikationen, praxisnahe Konferenzen und Forschungs Kooperationen treten die Wissenschaftler in den Dialog mit anderen Akteuren des Feldes. Das gilt insbesondere für (2) Unternehmen bzw. Unternehmensvertreter. In Deutschland lässt sich eine überschaubare, aber deutlich erkennbare Gruppe an „Diversity-aktive[n] Unternehmen“ (Vedder 2006, S. 8) identifizieren. Dabei handelt es sich um einige international tätige Großunternehmen (z. B. Ford,

Deutsche Bank, Lufthansa, Deutsche Telekom; vgl. Vedder 2006, S. 8-9). (3) Unternehmensberatungen sind zwar als weiterer Akteur im organisationalen Feld der Diversity-Management-Einführung zu nennen; ihre Bedeutung hält sich jedoch aktuell in Grenzen, da nur wenige Beratungsunternehmen Diversity-Management-Beratung anbieten (vgl. Vedder 2006, S. 7-8).

Weitere wichtige unternehmensexterne Akteure im Rahmen der Einführung des Diversity-Managements sind oben bereits angesprochen worden: Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang (1) Berufsverbände, in erster Linie die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (vgl. Rühl 2007, S. 181), die nicht nur regelmäßig Erhebungen zum Thema Diversity-Management durchführt und in ihrer Zeitschrift „Personalführung“ publiziert, sondern auch einen dauerhaften Arbeitskreis anbietet, der neben der Weitergabe von Informationen und dem Angebot von Seminaren mit Bezug zum Diversity-Management der Vernetzung der Mitgliedsunternehmen dient (vgl. ähnlich Lederle 2007, S. 35). Auch Industrie- und Handelskammern, Mittelstandsvereinigungen und sonstige Verbände greifen das Thema zunehmend auf (vgl. Rühl 2007, S. 181; Interview 2 in Fick 2008, S. 56). (2) Stiftungen, beispielsweise die Bertelsmannstiftung, die Hertie-Stiftung und die Böll-Stiftung, setzen Themenschwerpunkte, indem sie öffentliche Veranstaltungen und Weiterbildungsprogramme zu Diversität und Diversity-Management anbieten, und rücken diese Themen dadurch verstärkt in das öffentliche Bewusstsein. Außerdem stehen die Stiftungen als Geldgeber für Forschungsförderung zur Verfügung und liefern Wissenschaftlern dadurch finanzielle Anreize, sich mit dem Thema Diversity-Management zu befassen. (3) Der deutsche Staat und die Europäische Union haben zum einen rechtliche Rahmenbedingungen in Form von EU-Richtlinien und – in Deutschland – dem AGG geschaffen, auf die viele Unternehmen mit der Einführung des Diversity-Managements reagieren (vgl. Rühl 2007, S. 176). Zum anderen haben nationale und internationale staatliche Organisationen Themen wie Vielfalt und Diversity-Management in den letzten Jahren in die Öffentlichkeit gerückt. Entsprechende Initiativen von Bundes- und Landesministerien (vgl. BMFSFJ 2005; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008) zeigen dies genauso wie die in Deutschland mit Unterstützung der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung Maria Böhmer eingeführte und unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel stehende Charta der Vielfalt (www.charta-dervielfalt.de) (vgl. auch o. V. 2007b; o. V. 2007c). Ca. 350 unterzeichnende Unternehmen und Organisationen mit insgesamt etwa 2,7 Millionen Beschäftigten (Stand: Juni 2008) verpflichten sich darin, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Chancengleichheit für alle Beschäftigten herrscht. Die EU beeinflusst das organisationale Feld beispielsweise durch Initiativen wie das „Europäische Jahr der Chancengleichheit 2007“, durch das personelle Vielfalt europaweit thematisiert wurde. Nationale und internationale staatliche Organisationen fungieren überdies – ähnlich wie Stiftungen – als Geldgeber für Forschungsprojekte zu den Themen Diversität und Diversity-Management (vgl. z. B. OECD 2003). (4) Schließlich wird das organisationale Feld, das sich über das Thema Diversity-Management definiert, zunehmend auch von Interessenvereinigungen geprägt, die im weitesten Sinne als soziale Bewe-

gungen verstanden werden können. Exemplarisch lassen sich das „Forum Frauen in der Wirtschaft“, die „Deutsche Gesellschaft für Diversity Management“ oder die „Internationale Gesellschaft für Diversity-Management e. V.“ nennen, die jeweils eine Plattform für Diversity-Management schaffen, auf der Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ihre unterschiedlichen Perspektiven, Expertisen und Erfahrungen austauschen.

Auf Grundlage verschiedener Publikationen können auch **unternehmensinterne Akteure** identifiziert werden, die typischerweise die Institutionalisierung des Diversity-Managements prägen. (1) In erster Linie sind hier die Akteure zu nennen, die in Unternehmen Stellen besetzen, die mit Diversity-Management betraut sind; in aller Regel handelt es sich dabei um Diversity-Manager, teilweise fällt die Aufgabe aber auch Gleichstellungsbeauftragten zu (vgl. Interview 3 in Fick 2008, S. 56; auch Jablonski 2006, S. 197-201). In einigen Unternehmen lässt sich das Engagement bei der Einführung und Verbreitung des Diversity-Managements nicht nur an Stellen, sondern an konkreten Individualakteuren festmachen. Als Institutional Entrepreneurs erzielen sie Wirkung über das eigene Unternehmen hinaus und sind vielfach untereinander sowie mit anderen Akteuren innerhalb des Unternehmens vernetzt, z. B. in anderen Niederlassungen, oder außerhalb des Unternehmens (vgl. auch Lederle 2007, S. 28-30). (2) Die Personalabteilung spielt innerhalb von Unternehmen, die sich mit Diversity-Management befassen, eine wichtige Rolle, da das Konzept zentrale personalwirtschaftliche Aufgabenfelder, beispielsweise Personalauswahl, Personalbeurteilung, Vergütung oder Teamzusammensetzung berührt (vgl. Krell 2000, S. 110-111; Süß/Kleiner 2006a, S. 531-532). Eine enge Zusammenarbeit zwischen Diversity-Manager und Personalabteilung ist daher üblich (vgl. Jablonski 2006, S. 196-197). (3) In ähnlicher Weise ist der Betriebsrat mit dem Thema Diversity-Management konfrontiert (vgl. Schröder 2003), da er aufgrund des deutschen Systems der Mitbestimmung insbesondere in personalbezogenen Fragen zu beteiligen ist (vgl. dazu grundlegend Scherm/Süß 2003, S. 179-206). (4) Schließlich stellen Unternehmensleitung bzw. (Personal-)Vorstand wichtige unternehmensinterne Akteure dar, die die Einführung des Diversity-Managements durch ihre Einstellung zu diesem Thema unterstützen oder behindern können (vgl. Interview 2 in Fick 2008, S. 54; Interview 3 in Fick 2008, S. 57, 60). Diese hierarchisch hochrangigen Akteure sind vor allem relevant, da die Einführung des Diversity-Managements ein Thema ist, das in deutschen Unternehmen vielfach einen relativ hohen Stellenwert genießt (vgl. Süß 2008b, S. 416-418).

Welche (unternehmensexternen und/oder unternehmensinternen) Akteure die Institutionalisierung des Diversity-Managements in welchem Ausmaß beeinflussen, lässt sich jeweils nur im Einzelfall feststellen. Dabei ist es generell eine Frage der Perspektive, ob diese Akteure als Institutional Entrepreneurs die Institutionalisierung aktiv antreiben oder ob sie als Umwelt eines Institutionalisierungsprozesses wahrgenommen werden. Beispielsweise agieren Diversity-Manager einerseits als Institutional Entrepreneurs innerhalb eines bestimmten Unternehmens. Gleichzeitig sind sie damit

andererseits Teil des Institutionalisierungskontexts anderer Unternehmen. Eine Differenzierung des organisationalen Feldes in Institutional Entrepreneurs und Akteure des Institutionalisierungskontexts ist vor diesem Hintergrund nicht ohne Weiteres möglich und allenfalls analytischer Natur. Allerdings tritt dieses Problem in vielen Untersuchungen von Institutionalisierungsprozessen auf (vgl. z. B. Jörges-Süß 2007, S. 95) und es ist nicht zu vermeiden, wenn verschiedene Akteure und damit verschiedene Perspektiven in Institutionalisierungsprozessen betrachtet werden sollen.

4.5 Die Institutionalisierung des Diversity-Managements in Deutschland

4.5.1 Empirische Analyse der Institutionalisierung auf der Makroebene

4.5.1.1 Maßnahmen des Diversity-Managements

Der empirischen Analyse der Institutionalisierung auf der Makroebene ist die Untersuchung der Maßnahmen des Diversity-Managements vorgelagert. Sie liefert ein differenziertes Bild seiner Gestaltung, auf das in der folgenden Argumentation Bezug genommen wird. Diese Untersuchung ist erforderlich, da in der Literatur diesbezüglich bislang keine Übersicht vorliegt (vgl. Vedder 2003, S. 21), sondern nur die bereits skizzierten rudimentären Anknüpfungspunkte an das Personalmanagement und an die Kommunikationspolitik von Unternehmen bestehen (vgl. dazu z. B. Krell 1996, S. 344-347; Kirton/Greene 2005, S. 88-106; auch 4.2.2.1). In der Studie wurden in einem ersten Schritt durch die Expertenbefragung die folgenden 13 zentralen **Maßnahmen** des Diversity-Managements ermittelt:

- strukturelle Institutionalisierung des Diversity-Managements (in Form von Stellen für Diversity-Manager oder Diversity-Management-Abteilungen)
- Beratungsangebote für „Minderheiten“-Gruppen
- Mentoringprogramme
- Diversitytrainings
- Evaluation der Diversitymaßnahmen
- diversityorientierte Betriebsvereinbarungen
- diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder (das heißt Berücksichtigung von Dimensionen personeller Vielfalt z. B. in Personalauswahl, Personalbeurteilung, Personalentwicklung)
- diversityorientierte Einrichtungen (z. B. Betriebskindergärten, Gebetsräume)
- Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur
- Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs
- Kommunikation der Diversityaktivitäten (innerhalb und außerhalb des Unternehmens z. B. über Intra- und Internet, Publikationen, Vorträge)
- flexible Arbeitszeiten

- gemischte Teams

In einem zweiten Schritt wurden den Vertretern der befragten Unternehmen diese Maßnahmen mit der Bitte vorgelegt anzugeben, ob und ggf. wie intensiv die jeweilige Maßnahme in ihrem Unternehmen angewendet wird. Gemessen am Mittelwert der Antworten lässt sich eine intensive Anwendung von flexiblen Arbeitszeiten, gemischten Teams und der Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur feststellen. Am wenigsten intensiv werden in den befragten Unternehmen Diversitytrainings, Beratungsangebote für „Minderheiten“-Gruppen, diversityorientierte Einrichtungen und eine diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder praktiziert (vgl. Abb. 4.4).

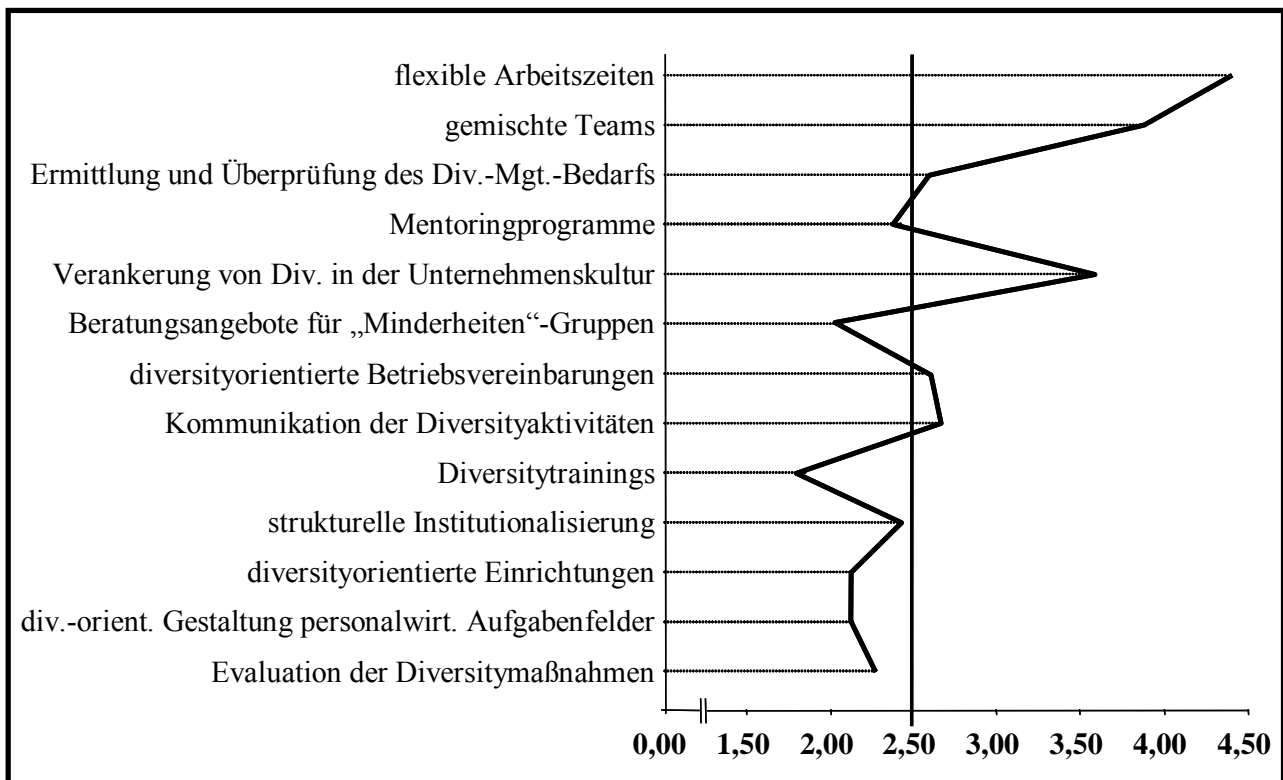


Abb. 4.4: Durchschnittliche Bedeutung der Diversity-Management-Maßnahmen

Die Betrachtung der Einzelfälle zeigt eine erhebliche Streuung in den Fragen, welche Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmen überhaupt Anwendung finden und wie intensiv dies erfolgt (durchschnittliche Standardabweichung = 1,33, durchschnittliche Spannweite = 4,54). Damit wird unterstrichen, dass bislang wenig konzeptionelle Vorgaben und kaum Best-Practice-Beispiele für die Gestaltung des Diversity-Managements bestehen, was eine erhebliche Vielfalt in seiner Gestaltung zur Folge hat.

Die Strukturen zwischen den einzelnen Diversity-Management-Maßnahmen wurden durch eine explorative Faktorenanalyse über alle Maßnahmen aufgedeckt; auf diesem Weg ließ sich ihre Verdichtung erreichen. Sie wurde als Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, wobei die Faktorenanzahl anhand des Kaiser-Kriteriums (Eigenwert > 1) festgelegt wurde. Alle 13 Maßnahmen weisen Hauptladungen auf, die größer sind

als 0,5; zwei Items (Diversitytrainings, Evaluation der Diversitymaßnahmen) weisen Querladungen auf, die ebenfalls größer als 0,5 sind, so dass sie jeweils in zwei Faktoren berücksichtigt werden. Das Ergebnis sind die folgenden vier **Maßnahmenbündel** (Faktoren), die kumuliert etwa 71% der Varianz erklären (vgl. zusammenfassend Abb. 4.5):

Beratung und Betreuung	Institutionalisierung des Diversity-Managements	Bekenntnis zum Diversity-Management	Diversityfreundliche Arbeitsorganisation
<i>arithmetisches Mittel:</i> 2,18	<i>arithmetisches Mittel:</i> 2,16	<i>arithmetisches Mittel:</i> 2,77	<i>arithmetisches Mittel:</i> 4,09
strukturelle Institutionalisierung	diversityorientierte Betriebsvereinbarungen	Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur	flexible Arbeitszeiten
Beratungsangebote für „Minderheiten“-Gruppen	diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder	Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs	gemischte Teams
Mentoringprogramme	diversityorientierte Einrichtungen	Evaluation der Diversitymaßnahmen	
Diversitytrainings	Diversitytrainings	Kommunikation der Diversityaktivitäten	
Evaluation der Diversitymaßnahmen			
Ergebnis einer explorativen Hauptkomponentenfaktorenanalyse; erklärte kumulierte Varianz: 71%; Cronbachs Alpha = 0,86; Skala: 0 = Maßnahme wird nicht ergriffen bis 5 = Maßnahme wird mit sehr hoher Intensität ergriffen			

Abb. 4.5: *Maßnahmenbündel des Diversity-Managements*

Faktor 1 („**Beratung und Betreuung**“) beinhaltet Items, die Aspekte der Beratung und Betreuung von Minderheitengruppen widerspiegeln wie z. B. Beratungsangebote und Mentoringprogramme für Minderheitengruppen sowie Diversitytrainings. Faktor 2 („**Institutionalisierung des Diversity-Managements**“) setzt sich aus Items zusammen, die eine Institutionalisierung des Diversity-Managements im neoinstitutionalistischen Sinne abbilden, denn das Diversity-Management wird durch Betriebsvereinbarungen, die Schaffung entsprechender Einrichtungen und regelmäßige Trainings sowie die generelle Berücksichtigung von Diversity im Rahmen des Personalmanagements zu einer grundlegenden, nicht mehr hinterfragten Handlungsregel des Unternehmens. Im Faktor 3 („**Bekenntnis zum Diversity-Management**“) finden sich Maßnahmen wie die Kommunikation der Diversityaktivitäten und die Verankerung von Diversitywerten in Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätzen und/oder Unternehmenszielen, die ein offensives Bekenntnis zum Diversity-Management widerspiegeln. Das gilt auch für Maßnahmen wie die Ermittlung des Diversity-Management-

Bedarfs und die Evaluation der Diversitymaßnahmen, denn sie zeigen, dass Unternehmen systematisches Diversity-Management betreiben. Faktor 4 („**Diversityfreundliche Arbeitsorganisation**“) beinhaltet flexible Arbeitszeiten und gemischte Teams. Während gemischte Teams die personelle Vielfalt eines Unternehmens abbilden, sind flexible Arbeitszeiten ein wichtiger Ansatzpunkt des Diversity-Managements, wenn dadurch individuellen Arbeitszeitbedürfnissen, z. B. von Alleinerziehenden oder älteren Mitarbeitern, entsprochen wird. Das vierte Maßnahmenbündel weist in den befragten Unternehmen durchschnittlich eine deutlich höhere Intensität auf als die anderen drei Faktoren.

4.5.1.2 Isomorphismus als Treiber der Institutionalisierung des Diversity-Managements

Mögliche Einflussfaktoren auf die Institutionalisierung des Diversity-Managements wurden aus dem soziologischen Neoinstitutionalismus gewonnen und in Prozessen des institutionellen Isomorphismus vermutet; sie sind Teil des Erklärungsmodells auf der Makroebene (unter 1a, 1b und 1c in Abb. 3.4; vgl. 3.3.5). Ihre Bezeichnung als Einflussfaktor muss dabei allerdings vorsichtig interpretiert werden, denn sie wird nicht mittels einer Kausalanalyse überprüft, die jedoch Voraussetzung dafür wäre, von einem statistischen Einfluss zu sprechen. Insofern wird der Begriff „Einflussfaktor“ hier, wie in empirischen Studien durchaus üblich, lediglich im Sinne eines statistischen Zusammenhangs verwendet.

Um zu analysieren, ob die Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland das Ergebnis isomorphistischer Prozesse ist (Überprüfung der Hypothesen 1a-1c; vgl. 3.3.2.1-3.3.2.3), musste der Zusammenhang zwischen den Einflussfaktoren auf die Verbreitung des Konzepts (unabhängige Variablen) und (der Intensität) seiner Anwendung (abhängige Variable) bestimmt werden (vgl. Süß/Kleiner 2008, S. 42). Eine Indexbildung ermöglichte die Bezugnahme auf die jeweils zwischen „0“ und „1“ liegende Intensität der Anwendung des Konzepts bzw. der Anwendung der vier Maßnahmenbündel in den Unternehmen. Die Intensitätsindizes für das gesamte Diversity-Management bzw. für die einzelnen Maßnahmenbündel ergeben sich als Durchschnitt der jeweils zugehörigen Einzelmaßnahmen. Dieses Vorgehen versprach differenziertere Erkenntnisse als die dichotom ausgeprägte Antwortmöglichkeit auf die Frage, ob in einem Unternehmen Diversity-Management angewendet wird oder nicht (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 532). Außerdem wurde es dadurch möglich, hinter die denkbare Legitimationsfassade zu blicken, die Unternehmen dadurch aufbauen, dass sie das Vorhandensein eines Diversity-Managements behaupten, das Konzept aber tatsächlich kaum in konkreten Maßnahmen Anwendung findet.

In einer ersten Analyse wurde geprüft, ob überhaupt Zusammenhänge zwischen den möglichen Einflussfaktoren auf die Verbreitung des Diversity-Managements und der Intensität seiner Anwendung bzw. der Intensität der vier Maßnahmenbündel festgestellt werden konnten. Um eine Annäherung an diese Zusammenhänge zu erzielen, wurden die Variablen dichotomisiert in hohe/geringe Intensität der Maßnahmenanwendung einerseits sowie hohen/geringen Einfluss der verschiedenen Isomorphis-

musvariablen andererseits. Dies ermöglichte die einer Kreuztabelle vergleichbare erste Grobanalyse anhand des (vorzeichenlosen) Korrelationskoeffizienten Phi (vgl. Diekmann 2001, S. 585). Die Ergebnisse der **Korrelationsanalysen** sowie deskriptive Statistiken zu den unabhängigen Variablen sind in Abbildung 4.6 dargestellt (vgl. auch Süß/Kleiner 2007a, S. 1948-1950; Süß/Kleiner 2008, S. 42-44).

Maßnahmen des Diversity-Managements Isomorphismusvariablen	arith. Mittel	Standard-abw.	Beratung und Betreuung	Institutionalisierung	Bekenntnis zum Div.-Management	Diversity-freundliche Arbeitsorg.	Gesamtintensität
Zwang							
Wirtschaftlicher Druck	1,93	1,53	0,07	0,20	0,08	0,21	0,06
Gesellschaftliche Erwartungen	2,93	1,30	0,20	0,10	0,06	0,35	0,16
Rechtliche Vorgaben							
Gesetze oder EU-Richtlinien	2,57	1,72					
Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen	2,59	1,64	0,11	0,11	0,10	0,03	0,04
	2,55	1,80	0,17	0,59***	0,10	0,24	0,38**
Mimetische Prozesse							
<i>Austauschbeziehungen mit anderen Organisationen</i>							
Benchmarking	1,96	1,28					
Kooperationen	2,79	1,17	0,05	0,16	0,19	0,27	0,09
Gesprächskreise	1,83	1,46	0,59***	0,39**	0,21	0,05	0,37**
Unternehmensberater	1,21	1,22	0,46**	0,22	0,14	0,13	0,25
Personalveränderungen im Unternehmen	0,66	1,12	0,28	0,28	0,24	0,17	0,23
„Import“ aus dem Ausland	2,45	1,98	0,04	0,32	0,09	0,26	0,24
Verbreitung im Ausland	3,08	1,72					
Ausländische Unternehmenseinheiten	2,97	1,37	0,04	0,04	0,06	0,30	0,09
	3,20	2,06	0,07	0,21	0,26	0,21	0,40**
Normativer Druck							
<i>Berufs- und Wirtschaftsverbände/berufliche Netzwerke</i>							
Berufs- und Wirtschaftsverbände	1,83	1,47					
Berufliche Netzwerke	1,57	1,49	0,01	0,22	0,05	0,28	0,23
Aus- oder Weiterbildung	2,03	1,45	0,47**	0,33	0,32	0,10	0,28
	2,57	1,43	0,00	0,27	0,19	0,21	0,33

*** Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 1\%$; ** Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 5\%$; * Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 10\%$; Skala von "0 - kein Einfluss" bis "5 - sehr starker Einfluss"

Abb. 4.6: Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Isomorphismusvariablen und der Intensität des Diversity-Managements

Die Korrelationsanalysen zeigen zwar einige interessante (erwartete und unerwartete) Zusammenhänge zwischen den Variablen; ihre Aussagekraft ist jedoch sehr begrenzt, da der Erklärungsanteil der unabhängigen Variablen nicht festgestellt werden kann und vor allem keine Aussagen über die Wirkungsrichtung der Variablen möglich sind. Die dazu notwendige Differenzierung in unabhängige und abhängige Variable(n) kann im Rahmen der Korrelationsberechnung nicht vorgenommen werden.

Um zu differenzierteren Aussagen zu gelangen, wurden fünf lineare **Regressionsanalysen** durchgeführt. Diese ermittelten zum einen den Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen und der Gesamtintensität der Diversity-Management-Anwendung (abhängige Variable) und zum anderen die Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen und der Intensität der Anwendung der vier einzelnen Maßnahmenbündel. Regressionsanalysen ermöglichen Aussagen zu der Stärke sowie der Richtung der Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen; außerdem weisen sie den Erklärungsanteil der Analyse aus. Im Rahmen der Interpretation ihrer Ergebnisse ist allerdings Vorsicht geboten, wenn negative Koeffizienten vorliegen. Diese zeigen an, dass mit zunehmender Bedeutung der unabhängigen Variablen die Verbreitung/Intensität des Diversity-Managements (bzw. des je-

weiligen Maßnahmenbündels) zurückgeht. Empirisch ist ein solcher Rückgang jedoch zur Zeit – jedenfalls in der unternehmensübergreifenden Betrachtung – nicht zu beobachten; auch die Forschungsfrage zielt darauf, zu analysieren, welche Variablen die Institutionalisierung des Diversity-Managements fördern. Somit unterliegt die (inhaltliche) Interpretation negativer Koeffizienten Grenzen.

Zunächst wurde – insbesondere vor dem Hintergrund der vergleichsweise kleinen Stichprobe – geprüft, ob die in der Literatur genannten Voraussetzungen für Regressionsrechnungen gegeben sind (vgl. z. B. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 238-239; Bellgardt 2004, S. 127-133): Das notwendige Skalenniveau (Intervallskalen) lag ebenso vor wie eine annähernde Normalverteilung der Variablen und der ermittelten Residuen. Der Durbin-Watson-Test auf Autokorrelation wurde für alle fünf Regressionsrechnungen durchgeführt. Der Koeffizient, dessen mögliche Werte zwischen „0“ und „4“ liegen, ist in allen Fällen vergleichsweise unbedenklich (Werte: 1,39; 1,50; 2,47; 1,60; 1,35) und liegt jeweils noch relativ nah bei dem Idealwert „2“ (vgl. Bühl/Zöfel 2005, S. 347). Schließlich ergab der Test auf Kollinearität der unabhängigen Variablen (vgl. dazu Bellgardt 2004, S. 131-133, 141-142), der notwendig war, da multiple Regressionsrechnungen mit mehreren unabhängigen Variablen durchgeführt werden sollten, nur in einem Fall einen bedenklichen Wert: Für das Item „Gesprächskreise, z. B. Branchenstammtisch“ liegt der Toleranzwert bei 0,085, entsprechend ist der Variance Inflation Factor (VIF) mit 11,75 etwas größer als der als kritisch erachtete Wert von „10“. Insofern muss davon ausgegangen werden, dass größere Teile der Varianz dieses Items von anderen Prädiktoren erklärt werden. Da allerdings die Berechnung des Konditionsindizes dieses Items in jedem Fall einen Wert unterhalb der kritischen Grenze von 30 ergab, erwiesen sich die Regressionsanalysen schließlich als möglich. Ihre Ergebnisse sind in Abbildung 4.7 zusammengefasst.

Die Regressionsanalysen weisen überwiegend einen hohen bzw. zufriedenstellenden **Erklärungsanteil** auf. Das korrigierte R^2 liegt für vier Regressionsrechnungen zwischen $r = 0,40$ und $r = 0,73$. Ein Wert ist signifikant, zwei weitere Werte sind hochsignifikant. Das korrigierte R^2 für das Maßnahmenbündel „Institutionalisierung“ ist sogar höchstsignifikant und weist einen Erklärungsanteil von 73% auf; offenbar wird die Institutionalisierung des Diversity-Managements durch die unabhängigen Variablen stärker erklärt als es für die anderen Maßnahmenbündel bzw. abhängigen Variablen der Fall ist. Das verwundert allerdings nicht, da dieses Maßnahmenbündel das zentrale Erkenntnisinteresse der zu Grunde liegenden Theorie am deutlichsten abbildet. Insgesamt erklären die unabhängigen Variablen jeweils einen (sehr) hohen Anteil der Varianz der abhängigen Variablen. Das ist keineswegs selbstverständlich, wie andere Untersuchungen zeigen, die auf einer wesentlich größeren Stichprobe beruhen, aber deutlich geringere Erklärungsanteile liefern (vgl. z. B. Süß 2006b, S. 267; Süß 2008e, S. 162). Somit ist die Frage, welche nicht untersuchten Variablen die Institutionalisierung des Diversity-Managements darüber hinaus beeinflussen, von untergeordneter Relevanz. Vorstellbar sind in erster Linie technisch-rationale Gründe, beispielsweise betriebliche Einflüsse oder kompetitiver Isomorphismus (vgl. 2.2.2.2).

Dieser könnte insbesondere in Unternehmen eine Rolle spielen, in denen Aspekte wie Kreativität, Innovativität und Perspektivenvielfalt wichtig sind. Personelle Vielfalt und Diversity-Management wären dann (auch) ökonomisch-rational erklärbar.

Maßnahmen des Diversity-Managements Isomorphismusvariablen	Beratung und Betreuung	Institutionalisierung	Bekanntnis zum Div.-Management	Diversity-freundliche Arbeitsorg.	Gesamtintensität
Zwang					
Wirtschaftlicher Druck	-0,13	-0,08	-0,20	0,54	-0,10
Gesellschaftliche Erwartungen	-0,11	0,35*	-0,06	0,05	0,18
<i>Rechtliche Vorgaben</i>					
Gesetze oder EU-Richtlinien	0,08	0,12	0,18	-0,30	0,02
Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen	0,16	0,14	0,10	0,36	0,38
Mimetische Prozesse					
<i>Austauschbeziehungen mit anderen Organisationen</i>					
Benchmarking	0,26	0,00	0,24	0,02	0,19
Kooperationen	0,52*	0,37	0,12	0,08	0,28
Gesprächskreise	0,65	0,04	0,67	0,34	0,72
Unternehmensberater	-0,19	-0,23	-0,33	-0,57	-0,31
Personalveränderungen im Unternehmen	-0,26	0,04	-0,75**	-0,24	-0,49
<i>„Import“ aus dem Ausland</i>					
Verbreitung im Ausland	0,18	-0,03	0,05	0,57	0,11
Ausländische Unternehmenseinheiten	-0,06	0,41**	0,43	-0,31	0,28
Normativer Druck					
<i>Berufs- und Wirtschaftsverbände/berufliche Netzwerke</i>					
Berufs- und Wirtschaftsverbände	-0,76**	-0,49*	-0,23	0,27	-0,59
Berufliche Netzwerke	0,06	0,60*	0,08	-0,02	0,18
Aus- oder Weiterbildung	0,15	0,07	0,38	-0,01	0,21
R ² (korrigiert)	0,57**	0,73***	0,40*	0,16	0,52**
*** Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 1\%$; ** Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 5\%$; * Irrtumswahrscheinlichkeit $\alpha \leq 10\%$; Skala von "0 - kein Einfluss" bis "5 - sehr starker Einfluss"					

Abb. 4.7: Ergebnisse der Regressionsanalysen zwischen den Isomorphismusvariablen und der Intensität des Diversity-Managements

Die weitere Betrachtung des in den Regressionsrechnungen jeweils erklärten Varianzanteils macht zwei Aspekte deutlich: Erstens ist das korrigierte R² für die Regressionsrechnungen zwischen den Isomorphismusvariablen und dem Maßnahmenbündel „Diversityfreundliche Arbeitsorganisation“ mit $r = 0,16$ relativ gering. Vermutlich kann das damit begründet werden, dass die in diesem Faktor gebündelten Maßnahmen (flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams) heute in vielen Unternehmen die Regel sind. Daher werden sie weniger mit der Einführung des Diversity-Managements in Verbindung gebracht und durch die analysierten Variablen nur in geringem Ausmaß erklärt. Außerdem sind sie in aller Regel (auch) betrieblich bedingt, womit ihre Einführung ökonomisch erklärbar wird; sie sind weniger als andere, originäre(re) Maßnahmen des Diversity-Managements Ausdruck von Prozessen des institutionellen Isomorphismus. Zweitens kann bezogen auf die Gesamtintensität zwar ein hochsignifikantes korrigiertes R² gemessen werden; allerdings nimmt keiner der einzelnen Koeffizienten signifikante Werte an, selbst wenn die Koeffizienten teilweise starke Korrelationen zwischen unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen anzeigen (z. B. $r = 0,72$; $r = -0,49$; $r = -0,59$). Eine Erklärung dafür ist, dass die Gesamt-

intensität offenbar eine deutlich zu grob gefasste abhängige Variable darstellt, in der sich die verschiedenen statistischen Zusammenhänge, die zu unterschiedlichen unabhängigen Variablen bestehen, kompensieren bzw. nivellieren. Dieser Erklärungsansatz wird gestützt durch die teilweise sehr breite Streuung der jeweils zu den einzelnen Maßnahmenbündeln bestehenden Korrelationskoeffizienten. Damit wird die Notwendigkeit untermauert, die Regressionsrechnungen (auch) bezogen auf die vier Maßnahmenbündel durchzuführen, da dies eine sowohl mathematisch als auch inhaltlich wesentlich differenziertere Analyse liefert.

Die Regressionsanalysen dienen der Überprüfung der Hypothesen 1a bis 1c. Diese bezogen sich auf die Isomorphismusmechanismen und es wurde angenommen, dass Isomorphismus durch Zwang, mimetische Prozesse oder normativen Druck jeweils allein oder im Wirkungsverbund die Verbreitung von Managementkonzepten fördert. Hinsichtlich des **Isomorphismus durch Zwang** existieren drei besonders erwähnenswerte Befunde:

- Erstens lässt sich eine mittelstarke Korrelation zwischen der Variablen „Wirtschaftlicher Druck“ und dem Maßnahmenbündel „Diversityfreundliche Arbeitsorganisation“ feststellen ($r = 0,54$). Vor dem Hintergrund, dass die unabhängigen Variablen hinsichtlich dieses Maßnahmenbündels generell nur wenig Varianz erklären, kann darin eher eine ökonomisch-rationale Reaktion vermutet werden als ein im Zusammenhang mit der Institutionalisierung des Diversity-Managements stehender institutioneller Isomorphismus. Diese Reaktion wäre gegeben, wenn aus ökonomischen Überlegungen gemischte Teams gebildet oder flexible Arbeitszeiten eingeführt würden, um im Wettbewerb besser aufgestellt zu sein. Demzufolge könnte diese Korrelation – bezogen auf die Forschungsfrage – einen Scheinzusammenhang widerspiegeln. Dass „Wirtschaftlicher Druck“ ansonsten – auch als möglicher Indikator für kompetitiven Isomorphismus – keine nachweisbare Rolle spielt, ist vor dem Hintergrund des umstrittenen Nutzens des Diversity-Managements aber durchaus nachvollziehbar. Vielmehr steht es aus diesem Grund in wirtschaftlichen Krisen schnell zur Disposition (vgl. Rühl 2007, S. 180).
- Zweitens lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen „Gesellschaftlichen Erwartungen“ und der „Institutionalisierung des Diversity-Managements“ in mittlerer Stärke ($r = 0,35$) erkennen. Darin kommt vermutlich eine grundsätzliche Erwartung zum Ausdruck, dass Unternehmen Anstrengungen zum Management personeller Vielfalt und zur Verhinderung von Diskriminierung ergreifen. Diese besteht aber offenbar unabhängig von konkreten (inhaltlichen) Maßnahmen, denn „gesellschaftliche Erwartungen“ weisen bei den anderen Maßnahmenbündeln, die sich primär auf (inhaltliche) Gestaltungsaspekte des Diversity-Managements beziehen, eine zu vernachlässigende Bedeutung auf. Der insgesamt geringe Einfluss gesellschaftlicher Erwartungen ist vor dem Hintergrund der skizzierten gesellschaftlichen und politischen Diskussion über die Gleichberechtigung von Minderheiten im Berufsleben etwas überraschend.

- Dass drittens zum Befragungszeitpunkt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz noch nicht in Kraft getreten war, sondern lediglich EU-Richtlinien zum Umgang mit personeller Vielfalt bestanden, deren Befolgung freiwillig war und deren Umsetzung in nationales Recht in Deutschland noch ausblieb, könnte darin zum Ausdruck kommen, dass die Zusammenhänge zwischen den Maßnahmenbündeln bzw. der Gesamtintensität des Diversity-Managements und rechtlichen Vorgaben in den meisten Fällen sowohl im Rahmen der Regressionsrechnungen als auch der Korrelationsanalyse (sehr) gering sind. Offenbar war jedoch die sich anbahnende Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes für viele der befragten Unternehmen Grund genug, sich mit Diversity-Management zu befassen und vor diesem Hintergrund tarifliche bzw. betriebliche Regelungen zu formulieren (vgl. ähnlich Lederle 2007, S. 30-33), denn hier finden sich noch die deutlichsten Zusammenhänge: Während die Regression einen mittelstarken Zusammenhang ($r = 0,38$) zwischen „Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen“ und der Gesamtintensität des Diversity-Managements ergibt, liegt in der Korrelationsanalyse sogar ein höchst signifikanter, relativ starker Zusammenhang zwischen dem Maßnahmenbündel „Institutionalisierung“ und „Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen“ vor ($r = 0,59^{***}$). Dieser Befund ist allerdings nicht besonders überraschend: Die Institutionalisierung des Diversity-Managements steht in aller Regel in engem Zusammenhang zu personalwirtschaftlichen Aspekten, so dass Mitbestimmungsrechte gegeben sind, die tarifliche und/oder betriebliche Vereinbarungen erfordern. Außerdem ist die Maßnahme „Abschluss diversityorientierter Betriebsvereinbarungen“ originärer Bestandteil des Faktors „Institutionalisierung des Diversity-Managements“ (vgl. 4.5.1.1).

In einer Gesamtbetrachtung findet die Hypothese, dass Isomorphismus durch Zwang zur Verbreitung von Managementkonzepten beiträgt, für das Diversity-Management nur eine sehr begrenzte Bestätigung. Vielmehr verdeutlichen die Ergebnisse die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung, da Zusammenhänge in sehr unterschiedlicher Stärke festgestellt wurden und somit die Wirkungen der einzelnen Variablen des Isomorphismus durch Zwang im Fall des Diversity-Managements sehr unterschiedlich sind (vgl. auch Süß/Kleiner 2008, S. 43).

Die Analyse des **Isomorphismus durch mimetische Prozesse** liefert insbesondere die folgenden erwähnenswerten Ergebnisse:

- Erstens fällt auf, dass Unternehmensberater im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements in Deutschland offenbar ihrer sonstigen Rolle als „Diffusionsagenten“ neuer Managementkonzepte nicht entsprechen, sondern bislang nur vereinzelt auf Diversity-Management spezialisiert sind. Es zeigen sich sogar durchgängig negative Zusammenhänge zwischen der unabhängigen Variablen „Unternehmensberater“ und den Maßnahmenbündeln des Diversity-Managements bzw. seiner Gesamtintensität. Bei aller Vorsicht der Interpretation negativer Regressionskoeffizienten können diese als Indiz dafür gedeutet werden, dass Berater Unternehmen eher von der Institutionalisierung des Diversity-

Managements abraten, da positive wirtschaftliche Effekte des Konzepts nicht belegt sind, Kunden aber vor allem wirtschaftlichen Erfolg der von Unternehmensberatern präsentierten Lösungen erwarten (vgl. 2.1.2.2).

- Zweitens ist erwähnenswert, dass ausländische Unternehmenseinheiten (teilweise) einen positiven Einfluss auf die Verbreitung des Diversity-Managements ausüben, der sich in mittelstarken, zum Teil hochsignifikanten Regressionskoeffizienten zeigt. Offenbar sind ausländische Unternehmenseinheiten Vorbild in Fragen der Institutionalisierung des Diversity-Managements ($r = 0,41^{**}$) sowie auch im Bekenntnis zum Konzept ($r = 0,43$). Das kann darauf zurückgeführt werden, dass international tätige Unternehmen generell eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung und Globalisierung von Managementkonzepten spielen (vgl. Kossek 1987). In vielen Fällen wird insbesondere das Management US-amerikanischer Unternehmen als überlegen angesehen (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005, S. 317-318; Mayrhofer/Brewster 2005, S. 40) und liefert daher (scheinbare) Best Practices für Unternehmen in anderen Ländern. Managementkonzepte aus den USA halten typischerweise mit zeitlicher Verzögerung Einzug in Unternehmen außerhalb der USA, wobei insbesondere Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen eine wichtige Rolle als Anwender der im Stammhaus eingesetzten Managementkonzepte spielen und damit ihre Bekanntheit sowie ihre Diffusion außerhalb der USA fördern (vgl. Ferner 1997). Dies lässt sich auch für die Implementation des Diversity-Managements in Deutschland beobachten, die insbesondere von aus den USA stammenden Unternehmen ausgeht (vgl. 4.5.1.5).
- Drittens verdeutlichen die empirischen Ergebnisse, dass Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen einen teilweise deutlichen Zusammenhang zur Institutionalisierung des Diversity-Managements, insbesondere zu dem Maßnahmenbündel „Beratung und Betreuung“ aufweisen. Der Einfluss des Items „Kooperationen“ auf die Gesamtintensität des Diversity-Managements erweist sich als mittelstark auf signifikantem Niveau ($r = 0,52^*$). Deutlich stärkere, jedoch nicht signifikante Korrelationen lassen sich zwischen dem Item „Gesprächskreise“ und den Maßnahmenbündeln „Beratung und Betreuung“ ($r = 0,65$) sowie „Bekenntnis zum Diversity-Management“ ($r = 0,67$) feststellen. Auch der Zusammenhang zur Gesamtintensität des Diversity-Managements ist mit $r = 0,72$ stark ausgeprägt. Allerdings müssen diese Korrelationen aufgrund der bedenklichen Kollinearität, die von diesem Item ausgeht (s. o.), sehr zurückhaltend interpretiert werden. Inhaltlich rücken diese Ergebnisse formale Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen in Form von Kooperationen sowie informelle Austauschbeziehungen in Gesprächskreisen in den Vordergrund. Offenbar bestärken sich die Akteure innerhalb dieser Austauschbeziehungen gegenseitig insbesondere darin, wie die „Beratung und Betreuung“ für Diversity-Gruppen gestaltet werden soll. Imitationsprozesse hinsichtlich der Implementation und Gestaltung des Diversity-Managements sind die Folge.

- Viertens fällt der starke, hochsignifikante, jedoch negative Zusammenhang ($r = -0,75^{**}$) zwischen der unabhängigen Variablen „Personalveränderungen im Unternehmen“ und dem Maßnahmenbündel „Bekenntnis zum Diversity-Management“ ins Auge. Dieser lässt sich dahingehend interpretieren, dass das nach außen gerichtete Bekenntnis zum Diversity-Management, das unter anderem in Publikationen oder Vorträgen des Diversity-Managers eines Unternehmens sowie in dem offensiven Umgang mit dem Thema beispielsweise auf der Unternehmenshomepage deutlich wird, tendenziell personengebunden ist. Kommt es zu Personalveränderungen, verringert sich damit dieses Bekenntnis, beispielsweise wenn die Protagonisten des Diversity-Managements das Unternehmen verlassen und neue Mitarbeiter sich nicht in gleicher Weise zu diesem Konzept bekennen. Unterstützt wird diese Interpretation durch die Beobachtung aus der Praxis, wonach Diversity-Management in verschiedenen Unternehmen eng in Verbindung mit einzelnen Personen steht, die als Institutional Entrepreneurs wirken (vgl. z. B. für die Lufthansa Rühl 2004, 2007; für die Deutsche Telekom Pagel/Mauz 2004).
- Fünftens finden sich auch für die Variablen bzw. Items des Isomorphismus durch Mimetik schwache Zusammenhänge zu den Maßnahmen des Diversity-Managements. Dies gilt insbesondere für das Item „Benchmarking“ ($r = 0,19$ bezogen auf die Gesamtintensität). Eine mögliche Erklärung dafür liegt darin, dass es für Unternehmen schwierig ist, geeignete Benchmarking-Partner und damit Best-Practices innerhalb Deutschlands zu identifizieren, da das Konzept hier noch nicht umfassend institutionalisiert ist.

Zwar finden sich bei der empirischen Analyse, ob Isomorphismus durch Mimetik die Verbreitung bzw. Intensität des Diversity-Managements fördert, einige (sehr) schwache bzw. sogar negative Zusammenhänge zwischen den Isomorphismusvariablen und der Gesamtintensität bzw. den Maßnahmenbündeln des Diversity-Managements; damit von Isomorphismus durch mimetische Prozesse die Rede sein kann, müssen jedoch nicht zwangsläufig alle Zusammenhänge positiv sein. Immerhin lassen sich im Rahmen der Untersuchung mit „Kooperationen“, „ausländischen Unternehmenseinheiten“ und – eingeschränkt – „Gesprächskreisen“ Items erkennen, die (mittel-)starke, positive Zusammenhänge zur Institutionalisierung des Diversity-Managements bzw. seiner Maßnahmenbündel liefern. Insgesamt kann daher die Hypothese, dass Isomorphismus durch mimetische Prozesse zu einer Verbreitung von Managementkonzepten beiträgt, für das Diversity-Management als partiell bestätigt angesehen werden.

Hinsichtlich des **normativen Isomorphismus** zeigen sich drei besonders interessante Ergebnisse:

- Erstens fällt auf, dass im Rahmen der Regressionsrechnungen „Berufs- und Wirtschaftsverbände“ fast durchgängig negative Zusammenhänge zu der Gesamtintensität bzw. den Maßnahmenbündeln des Diversity-Managements aufweisen. Lediglich zu dem Maßnahmenbündel „Diversityfreundliche Arbeitsorganisation“

lässt sich ein positiver Zusammenhang erkennen. Arbeitsorganisation und Flexibilisierung sind bei Berufs- und Wirtschaftsverbänden ein wichtiges Thema, allerdings nicht aus Gründen des Diversity-Managements. Insofern könnte die ohnehin nicht besonders starke Korrelation ($r = 0,27$) inhaltlich einen Scheinzusammenhang widerspiegeln, wenn die diversityfreundliche Arbeitsorganisation betrieblich bedingt und nicht auf Isomorphismus zurückzuführen ist. Insgesamt überraschen die Resultate für „Berufs- und Wirtschaftsverbände“ kaum, da sich diese in der Vergangenheit in Deutschland mit dem Thema Diversity-Management, ähnlich wie Berater, nur in begrenztem Ausmaß befasst haben. Sie greifen das Thema erst in der jüngeren Vergangenheit auf (vgl. 4.4). Das liegt darin begründet, dass Berufs- und Wirtschaftsverbände Managementkonzepte gegenüber ihren Kunden in aller Regel erst dann offensiv vertreten, wenn sie einen gewissen Grad an Popularität erreicht haben und daher Akzeptanz finden. Genau so wie für Unternehmensberatungen ist es für Berufs- und Wirtschaftsverbände schwierig, ein Konzept zu vertreten, dessen Nutzen unklar ist, wie es für das Diversity-Management gegenwärtig konstatiert werden muss.

- Zweitens lässt sich ein stark positiver Zusammenhang zwischen dem Item „Berufliche Netzwerke“ und der Institutionalisierung des Diversity-Managements erkennen ($r = 0,60^*$). Offenbar spielen Netzwerke zwischen den mit der Implementation bzw. Gestaltung des Diversity-Managements befassten Mitarbeitern eine zentrale Rolle für die Institutionalisierung des Diversity-Managements. Sie können dabei in Form von (formalen) Kooperationen sowie in (informellen) Netzwerken zwischen Mitarbeitern ausländischer Unternehmenseinheiten bestehen. An dieser Stelle macht sich die fehlende Trennschärfe zwischen mimetischem und normativem Isomorphismus bemerkbar (vgl. 2.2.2.2). Die Übergänge zwischen den Items „Kooperationen“ und „Ausländische Unternehmenseinheiten“ (Isomorphismus durch Mimetik) sowie „Beruflichen Netzwerken“ (Isomorphismus durch normativen Druck) sind fließend. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht bzw. bestätigt sogar die Güte der Messung, dass jeweils recht ähnliche Zusammenhänge dieser drei inhaltlich vergleichbaren Aspekte insbesondere mit dem Maßnahmenbündel „Institutionalisierung“ bestehen.
- Drittens wird deutlich, dass die Variable „Aus- und Weiterbildung“ weder besonders außergewöhnliche noch signifikante Zusammenhänge zu der Gesamtintensität bzw. den Maßnahmenbündeln des Diversity-Managements aufweist. Dieser Befund lässt sich damit begründen, dass Diversity-Management erst zunehmend zu einem Gegenstand der akademischen Aus- und Weiterbildung in Deutschland wird (vgl. Krell/Pantelmann/Wächter 2006; auch 4.4); zum Befragungszeitpunkt war dies noch in weit geringerem Umfang der Fall.

Hinsichtlich der Hypothese, dass normativer Isomorphismus die Verbreitung des Diversity-Managements positiv beeinflusst, besteht ein vergleichsweise heterogenes Bild: Während Berufs- und Wirtschaftsverbände die Verbreitung offenbar eher brem-

sen, fördern berufliche Netzwerke sie zumindest stellenweise; ein Einfluss der Variable „Aus- und Weiterbildung“ ist demgegenüber kaum erkennbar.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich festhalten, dass die Variablen bzw. Items aller drei Isomorphismusmechanismen punktuell mittelstarke und teilweise (hoch-)signifikante positive Zusammenhänge zu der Verbreitung bzw. Intensität des Diversity-Managements aufweisen. Dass nennenswerte positive Zusammenhänge nicht für alle Variablen bzw. Items festzustellen sind, kann keineswegs als pauschale Entkräftung der Hypothesen 1a-1c interpretiert werden. Vielmehr wirken die Isomorphismusmechanismen generell allein oder im Wirkungsverbund. Demzufolge müssen keineswegs alle unabhängigen Variablen bzw. Items gleichstarke und gleichgerichtete Zusammenhänge zu der abhängigen Variablen, der Verbreitung des Diversity-Managements, aufweisen. Vor diesem Hintergrund lassen sich durchaus Anzeichen dafür erkennen, dass **Isomorphismus ein Treiber der Verbreitung** des Diversity-Managements in Deutschland ist und Unternehmen das Managementkonzept (auch) implementieren, weil sie sich davon eine Legitimitätszuschreibung seitens ihrer Umwelt erhoffen. Ein ökonomischer Nutzen des Diversity-Managements muss daher nicht in jedem Fall Ursache seiner Implementation sein, darf aber auch nicht pauschal ausgeschlossen werden. Hinsichtlich seiner Allgemeingültigkeit muss dieses Ergebnis jedoch vorsichtig interpretiert werden: Zum einen wurde der Einfluss der Isomorphismusmechanismen ausschließlich für das Diversity-Management und damit für ein sehr spezifisches Managementkonzept festgestellt (vgl. 5). Zum anderen beruhen die Untersuchungen auf einem vergleichsweise kleinen Sample, da die Zahl der Unternehmen, die in Deutschland erkennbar Diversity-Management implementiert haben und die damit potenzielle Adressaten der Befragung darstellen, (noch) relativ gering ist (vgl. auch 4.7).

4.5.1.3 *Diversity-Management als Rationalitätsmythos*

Hypothese 2 beinhaltet die Annahme, dass das Vorhandensein eines Rationalitätsmythos einen Hinweis auf die isomorphistische Verbreitung von Managementkonzepten darstellt. Rationalitätsmythen lassen sich jedoch – nicht zuletzt aufgrund der Unschärfe des Begriffs in der neoinstitutionalistischen Literatur – nicht ohne Weiteres empirisch erfassen oder abfragen. Die Analyse, ob Diversity-Management ein Rationalitätsmythos ist, muss daher auf die **Kennzeichen von Rationalitätsmythen** Bezug nehmen (vgl. 3.3.3.1).

Der zunehmende (1) taken-for-granted-Charakter des Diversity-Managements wird mittelbar in der Beschäftigung mit dem Konzept in der Literatur und insbesondere in seiner deutlich gestiegenen Implementation in der Unternehmenspraxis deutlich. Offenbar implementieren Unternehmen das Konzept (auch), weil sie es als unbezweifelbar und selbstverständlich („taken-for-granted“) ansehen; sein ökonomischer Nutzen spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Dass in diesem Zusammenhang eine (2) Bezugnahme auf allgemeine Normen und auf moralische Verpflichtungen erfolgt, zeigt sich in der Literatur und in der qualitativen Studie (vgl. 4.5.2.2.4): Unternehmensvertreter knüpfen in Publikationen an die gesellschaftspolitische Diskussion

über die Folgen der demographischen Entwicklung für Unternehmen, die Chancengleichheit für Frauen und Männer im Berufsleben sowie die unternehmensbezogenen Folgen von Migration an (vgl. Lambert 2006) und betonen, dass Diversity-Management „den Sinn für Fairness und Gerechtigkeit anspricht“ (Rühl 2007, S. 176). Der (3) hohe Allgemeingültigkeitsanspruch des Diversity-Managements, der ein weiteres Merkmal von Rationalitätsmythen darstellt, wird in seiner praktischen Gestaltung deutlich, die in den befragten Unternehmen zahlreiche Management- und Sachfunktionen berührt. Neben personalwirtschaftlichen sind organisatorische Aspekte (z. B. Teamzusammensetzung, strukturelle Institutionalisierung des Diversity-Managements), die Unternehmenskultur, das Marketing (Kommunikation der Diversityaktivitäten gegenüber Kunden und (potenziellen) Mitarbeitern) sowie die Mitbestimmung auf betrieblicher und tarifvertraglicher Ebene Teil des Diversity-Managements (vgl. 4.5.1.1).

Ob Diversity-Management (auch) einen Rationalitätsmythos darstellt, kann am deutlichsten anhand des **Nutzens** untersucht werden, den die Unternehmensvertreter mit dem Konzept in Verbindung bringen. Bereits in der ersten Befragungsrunde gaben 58% der befragten Unternehmen an, dass Diversity-Management generell Nutzen, strategische Bedeutung und/oder Wirtschaftlichkeit aufweist. In der zweiten Befragungsrunde wurden die Nutzenerwartungen differenzierter erfragt. Abbildung 4.8 zeigt die durch eine explorative Faktorenanalyse verdichteten Nutzenkategorien. Sie wurde als Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, wobei die Faktoranzahl anhand des Kaiser-Kriteriums (Eigenwert > 1) festgelegt wurde. Die resultierenden sechs Faktoren (Nutzenkategorien) erklären kumuliert gut 79% der gesamten Varianz. Drei Aspekte (gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, erhöhte Flexibilität und erhöhte Mitarbeitermotivation) wurden aufgrund entsprechender Querladungen doppelt berücksichtigt; ein Aspekt (verbesserte Zusammenarbeit mit staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen) wies eine Hauptladung unterhalb des als kritisch erachteten Wertes von 0,4 auf (vgl. dazu Homburg/Giering 1996, S. 8) und fand daher keine Berücksichtigung.

Der Faktor „Internationalisierungsvorteile“ bündelt Aspekte, die den Nutzen des Diversity-Managements im Rahmen der Globalisierung widerspiegeln. Sie bestehen in der unternehmensinternen Fähigkeit zum globalen Management, der weltweit erhöhten Attraktivität des Unternehmens für (potenzielle) Mitarbeiter sowie der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen auf internationalen Märkten. Insgesamt trägt das Diversity-Management nach Einschätzung der befragten Unternehmen somit zu einer Produktivitätssteigerung im globalen Wettbewerb bei. Im Faktor „Marketing“ kommen solche Aspekte zum Ausdruck, die Vorteile für den Absatz von Waren oder Dienstleistungen umfassen. Dahinter steht die Annahme, dass heterogene Belegschaften eine größere Sensibilität gegenüber differenzierten Kundengruppen aufweisen als homogene Belegschaften (vgl. OECD 2003, S. 25). „Unternehmensinterne Vorteile“ umfasst der dritte Faktor. Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, zunehmendes Commitment, erhöhte Flexibilität und verringerte Fluktuation stellen dabei Voraussetzun-

gen dar, um wichtige, interne Mitarbeiterpotenziale zu erschließen. Der vierte Faktor weist inhaltliche Überschneidungen zu dem dritten Faktor auf. Allerdings beinhaltet er zusätzlich die Verringerung von Fehlzeiten und Absentismus sowie die Vermeidung von Streitfällen und Gerichtskosten, so dass die „Vermeidung von Problemen personeller Vielfalt“ diesen Faktor treffend bezeichnet. Der „Wert Vielfalt“ steht im fünften Faktor im Vordergrund, in dem die durch Diversität zunehmende Perspektivenvielfalt und der Aufbau einer Unternehmenskultur mit dem zentralen Wert Vielfalt zusammengefasst sind. Der sechste Faktor betont, dass Diversity-Management seinen Nutzen in der „Schaffung und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen“ haben kann. Zukünftige Potenziale resultieren dabei aus der erleichterten Akquise von Talenten, gegenwärtige Potenziale wiederum aus der gesteigerten Kreativität, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter.

Internationalisierungsvorteile	Marketing	Unternehmensinterne Vorteile	Vermeidung von Problemen personeller Vielfalt	Wert „Vielfalt“	Schaffung und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen
<i>arithmetisches Mittel: 3,57</i>	<i>arithmetisches Mittel: 3,21</i>	<i>arithmetisches Mittel: 3,25</i>	<i>arithmetisches Mittel: 2,99</i>	<i>arithmetisches Mittel: 3,78</i>	<i>arithmetisches Mittel: 3,67</i>
Steigerung der Produktivität des Unternehmens	erhöhte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit	größere Innovativität	zunehmende Perspektivenvielfalt	erleichterte Akquise von Talenten
Erschließung bzw. Ausbau der Fähigkeit zum globalen Management	Erschließung neuer Märkte	Verringerung der Mitarbeiterfluktuation	erhöhte Flexibilität im Unternehmen	Aufbau einer Unternehmenskultur mit dem Wert Vielfalt	erhöhte Kreativität im Unternehmen
Erhöhung der weltweiten Attraktivität für (pot.) Mitarbeiter	Imagevorteile bei Kunden	Zunahme des Commitments der Mitarbeiter	Verringerung von Fehlzeiten bzw. Absentismus		gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit
Realisierung von Wettbewerbsvort. auf intern. Märkten		erhöhte Flexibilität im Unternehmen	Vermeidung von Streitfällen und Gerichtskosten		Erhöhung der Mitarbeitermotivation
			Erhöhung der Mitarbeitermotivation		

Ergebnis einer explorativen Hauptkomponentenfaktorenanalyse; erklärte kumulierte Varianz: 79,1%; Cronbachs Alpha = 0,85; Skala: 0 = kein Nutzen bis 5 = sehr hoher Nutzen

Abb. 4.8: Nutzenkategorien des Diversity-Managements

Die Betrachtung der arithmetischen Mittel der Faktoren zeigt, dass die befragten Praktiker durchschnittlich einen relativ hohen Nutzen unterstellen; er liegt für alle Nutzenkategorien – teilweise deutlich – oberhalb der Skalenmitte. Die stärkste Nutzenzuschreibung ist mit dem eher symbolischen Aufbau des Wertes Vielfalt (Faktor 5) verbunden. Dies weist Parallelen zu einer OECD-Studie auf, in der für das Item „Strengthened cultural values within the organisation“ durchschnittlich der höchste Nutzen ermittelt wird (vgl. OECD 2003, S. 34). Daneben erwarten die Befragten der eigenen Studie einen relativ hohen Nutzen aus der Realisierung von „Internationalisierungsvorteilen“ (arithmetisches Mittel = 3,57) sowie der „Schaffung und Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen“ (arithmetisches Mittel = 3,67). Dass der Nutzen des Diversity-Managements zur „Vermeidung von Problemen personeller Vielfalt“ durchschnittlich am geringsten eingeschätzt wird (arithmetisches Mittel = 2,99), kann zum einen auf die (noch) nicht umfassend vorhandene Sensibilität gegenüber potenziellen Problemen personeller Vielfalt zurückgeführt werden; zum anderen sind aus Diskri-

minierung resultierende Streitfälle und Gerichtskosten in Deutschland im Vergleich zu den USA selten.

Offenbar bestehen in den Unternehmen, die Diversity-Management einführen, hohe und differenzierte Erwartungen an seinen Nutzen. Dem steht allerdings der Befund gegenüber, dass erst 24% der Unternehmen, die Diversity-Management implementiert haben, ein systematisches Controlling seiner Effektivität bzw. Effizienz vornehmen (vgl. Süß 2008b, S. 423). Insofern herrscht zum gegenwärtigen Zeitpunkt zwar ein kollektiver Glaube an die Qualität des Diversity-Managements; diese wird allerdings überwiegend nicht kontrolliert und ist folglich auch nicht belegbar. Diversity-Management weist somit vor allem vor dem Hintergrund der in der Literatur geäußerten Zweifel an seinem Nutzen und der fehlenden Überprüfung seines Nutzens in der Unternehmenspraxis **Kennzeichen eines Rationalitätsmythos** auf: Es verbreitet sich nicht nur aus ökonomisch-rationalen, sondern auch aus legitimatorischen Gründen. Dass das Konzept in einigen Unternehmen als Rationalitätsmythos aufgebaut und aufrechterhalten wird, leistet einen (weiteren) Beitrag zu seiner isomorphistischen Verbreitung.

4.5.1.4 Diversity-Management als Legitimationsfassade

Hypothese 3 beinhaltet die Vermutung, dass die Implementation von Managementkonzepten als Legitimationsfassade ihre isomorphistische Verbreitung fördert. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, empirisch zu analysieren, ob Diversity-Management (auch) als Legitimationsfassade aufgebaut wird und im Rahmen seiner Implementation sowie Gestaltung eine Entkopplung von Erwartungen der Unternehmensumwelt stattfindet. In diesem Fall würde die Außen- bzw. Selbstdarstellung eines Unternehmens von seinem tatsächlichen Handeln abweichen und die Anpassung an Umwelterwartungen lediglich symbolisch erfolgen. Anzeichen dafür liegen in (1) der Gestaltung des Diversity-Managements, (2) seiner strukturellen Institutionalisierung sowie (3) der Diskrepanz zwischen Bedarf und Intensität des Diversity-Managements.

Im Rahmen der **Gestaltung** des Diversity-Managements sind insbesondere die diversityfreundliche Arbeitsorganisation und die Verankerung von Diversitywerten in Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätzen und/oder Unternehmenszielen stark ausgeprägt (vgl. 4.5.1.1). Während die diversityfreundliche Arbeitsorganisation nicht ausschließlich aus Gründen des Diversity-Managements implementiert sein muss, sondern beispielsweise auch betrieblich bedingt sein kann, handelt es sich bei der Verankerung von Diversitywerten eher um eine symbolische Maßnahme (vgl. Aretz/Hansen 2003, S. 27). Originäre, substanzielle Maßnahmen des Diversity-Managements, also solche, die ausschließlich oder überwiegend aus Gründen des Managements personeller Vielfalt implementiert werden (z. B. Beratung und Betreuung von Minderheitengruppen, Institutionalisierung des Diversity-Managements), sind demgegenüber weitaus geringer verbreitet. Das legt die Vermutung nahe, dass Diversity-Management in einigen Unternehmen eine „Legitimationsfassade“ darstellt: Da seitens der Unternehmensumwelt zunehmend die Erwartung besteht, dass „moderne“

Unternehmen Maßnahmen zur Vermeidung von Diskriminierung und zum Umgang mit personeller Vielfalt implementieren, kommunizieren diese ihr (scheinbares) Diversity-Management innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Tatsächlich entkoppeln sie jedoch seine konkrete Gestaltung von den Umwelterwartungen und das Spektrum originärer Maßnahmen des Diversity-Managements ist nur gering ausgeprägt.

Die **strukturelle Institutionalisierung** eines Managementkonzepts ist ein Indikator für die Ernsthaftigkeit, mit der das Konzept eingeführt wird, sowie für seinen faktischen Stellenwert im Unternehmen (vgl. Süß 2008b, S. 416-417). Zum einen ist eine strukturelle Institutionalisierung denkbar, die eine substanzielle, dauerhafte und nachhaltige Implementation widerspiegelt. Zum anderen gibt es Institutionalisierungsformen, bei denen dies nicht der Fall ist und in denen die Institutionalisierung nur vordergründig und ggf. zum Schein – als Legitimationsfassade – erfolgt. Vor diesem Hintergrund wurde die Form der strukturellen Institutionalisierung des Diversity-Managements in den befragten Unternehmen analysiert: Die Befragung ergab, dass es nur in 31,8% aller befragten Unternehmen in einer eigenen, dauerhaften Abteilung institutionalisiert ist. Mehrheitlich (54,5% der Fälle) werden bedarfsabhängige, temporäre, abteilungsübergreifende Strukturen geschaffen. Es findet sich somit eine Struktur, die der virtuellen Abteilung nahe kommt, die nur der Möglichkeit nach („virtuell“) vorhanden ist (vgl. Scholz 2002; auch Scherm/Süß 2003, S. 239-241). Eine virtuelle Diversity-Management-Abteilung ist in einem Organigramm nicht ohne Weiteres zu erkennen. Ihre Aufgabe wird vielmehr auf Stellen in anderen Fachabteilungen aufgeteilt, deren Stelleninhaber eine Doppelaufgabe wahrnehmen. Der Institutionalisierungsgrad einer solchen Struktur ist vergleichsweise gering, so dass Zweifel an ihrer eigenständigen Identität sowie Ressourcenausstattung angebracht sind. Nach außen ist diese Institutionalisierungsform allerdings kaum sichtbar und es wird der Anschein einer dauerhaften Institutionalisierung erweckt. Somit lässt sich die Implementation des Diversity-Managements als Legitimationsfassade in vielen Fällen auch an der Form seiner strukturellen Institutionalisierung ablesen.

Wenn Managementkonzepte als Legitimationsfassade aufgebaut werden, werden sie vielfach in einer Form angewendet, die vom realen **Bedarf** im Unternehmen abweicht. Ein Unternehmen implementiert dann ein Konzept aus Gründen der Legitimitätssicherung nur zum Schein, um Umwelterwartungen zu entsprechen, ohne dass faktisch der Bedarf dazu gegeben wäre. Diese Annahme legt die Überprüfung nahe, inwieweit in den untersuchten Unternehmen ein objektiver Bedarf besteht, Diversity-Management jeweils in der gezeigten Intensität zu implementieren. Dazu wurde ein Extremgruppenvergleich zwischen den Unternehmen vorgenommen, die – laut eigenen Angaben – ein besonders intensives bzw. besonders wenig intensives Diversity-Management betreiben (oberes und unteres Quartil aller Unternehmen). Auf Grundlage veröffentlichter – und damit zumindest annähernd objektiver – Angaben zur personellen Heterogenität, die z. B. aus Jahresberichten oder Sozialberichten entnommen werden konnten, ließ sich für die meisten dieser Unternehmen ein standardisierter

Diversitätsindex pro Diversitätsmerkmal berechnen (vgl. Agresti/Agresti 1978, S. 208):

$$I = \left(1 - \sum_{i=1}^k p_i^2 \right) / (1 - 1/k)$$

Die dabei berücksichtigten Diversitätsmerkmale Geschlecht der Beschäftigten (Frau/Mann), Nationalität (Inländer/Ausländer) und Altersstruktur im Unternehmen (Beschäftigte bis 45 Jahre/Beschäftigte über 45 Jahre) sind jeweils dichotom ausgeprägt ($k = 2$); p stellt den prozentualen Anteil der Merkmalsträger pro Ausprägung des jeweiligen Diversitätsmerkmals dar. Der Gesamtdiversitätsindex errechnet sich aus dem Durchschnitt der Diversitätsindizes pro Diversitätsmerkmal. Durch die gewählten Merkmale wird zwar nur ein Teil der möglichen Ursachen personeller Vielfalt in Unternehmen berücksichtigt; andere Merkmale (z. B. Religionszugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Werte) sind jedoch in aller Regel (in solchen Berichten) nicht erfasst bzw. nicht veröffentlicht und daher nicht ohne Weiteres einzubeziehen. Es wäre zu erwarten, dass solche Unternehmen, die eine relativ diverse Personalstruktur aufweisen, mehr Bedarf an Diversity-Management haben und dies folglich mit höherer Intensität betreiben als Unternehmen, deren Personalstruktur weniger divers ist. Der Rangkorrelationskoeffizient von Spearman ($r_s = 0,509$) zeigt aber, dass beide Rangreihen allenfalls mittelmäßig kovariieren. Dies verdeutlicht das fehlende eindeutige Muster des Zusammenhangs zwischen Intensität des Diversity-Managements und den Diversitätsindizes. Die denkbare Alternativannahme, dass sich mit der Zunahme von personeller Vielfalt im Unternehmen die Notwendigkeit eines Diversity-Managements verringert, da Diversität im Unternehmen dann organisch verankert ist, bestätigt sich für die untersuchten Unternehmen nicht; auch hier besteht nur eine mittelstarke Korrelation der Rangreihen.

Bei näherer Betrachtung lassen sich zum einen Unternehmen ausmachen, die eine relativ heterogene Personalstruktur aufweisen, Diversity-Management jedoch nur in sehr geringer Intensität betreiben (Unternehmen des Clusters 1 in Abb. 4.9). In diesen Fällen ist es denkbar, dass im Laufe der Zeit eine Anpassung der Intensität des Diversity-Managements an den tatsächlichen Bedarf erfolgen wird, da diese Unternehmen Diversity-Management erst seit kurzem betreiben und seine Institutionalisierung damit in den Anfängen steckt. Zum anderen gibt es aber auch Unternehmen, deren Personalstrukturen in ähnlichem Ausmaß divers sind, die jedoch – im Vergleich zu anderen Unternehmen – die Maßnahmen des Diversity-Managements intensiv anwenden (Unternehmen des Clusters 2). Eine wirtschaftliche, technisch-rationale Erklärung dafür fällt schwer. Offenbar wird hier aktuellen Umwelterwartungen entsprochen und dabei von realen Notwendigkeiten im Unternehmen abstrahiert: Es erfolgt eine Adaption des Diversity-Managements, das vergleichsweise intensiv betrieben und offensiv nach außen vertreten wird, obwohl dies nicht bedarfsgemäß ist und damit in der gezeigten Intensität nicht erforderlich wäre. Bei den Unternehmen des Clusters 2 handelt es sich vorwiegend um Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen in

Deutschland, die das Diversity-Management aus dem Stammhaus übernommen haben. Es hat sich dort offenbar zu einer Institution entwickelt, deren Bedarf und Nutzen auch außerhalb der USA nicht mehr hinterfragt werden.

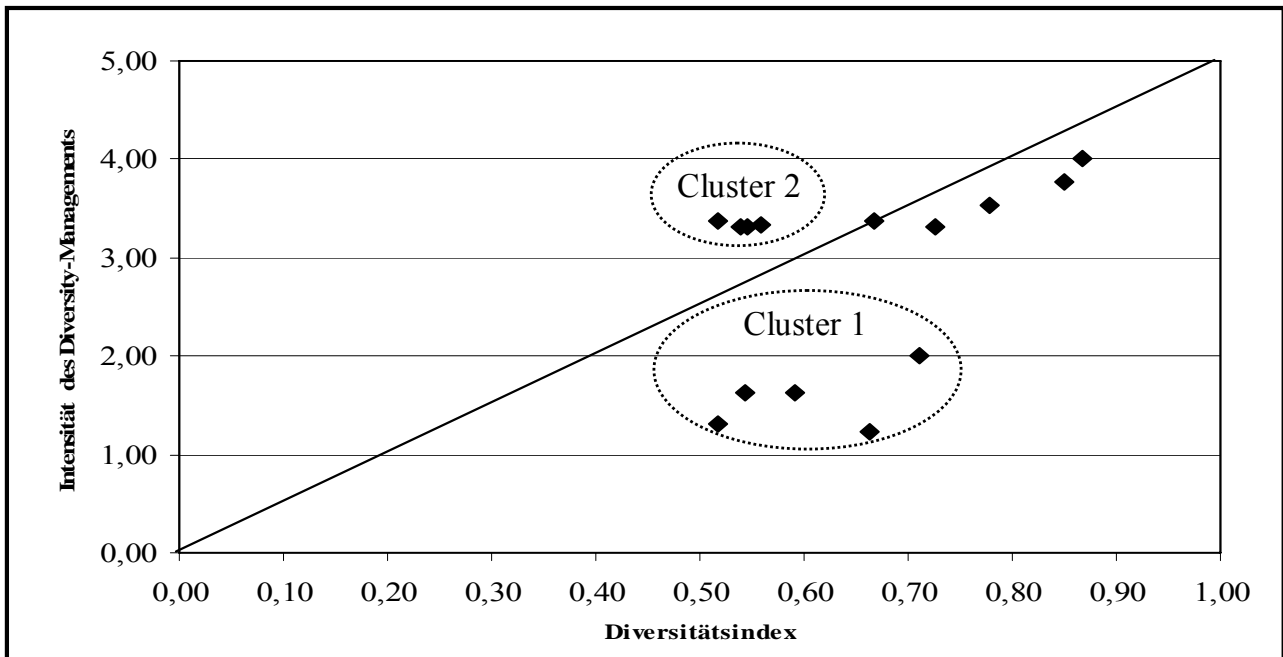


Abb. 4.9: Intensität des Diversity-Managements und Diversitätsindizes

Vor dem Hintergrund der in vielen Unternehmen erkennbaren Diskrepanz zwischen Bedarf und Intensität des Diversity-Managements lassen sich Isomorphismusprozesse vermuten, die aufkommen, weil Umwelterwartungen entsprochen wird, um Legitimität zu sichern. Die Wirkung der Umwelterwartungen ist offenbar so stark, dass Unternehmen von den Isomorphismusprozessen erfasst werden, obwohl deren Situation das Konzept in dem realisierten Ausmaß gar nicht erfordert. Da zunehmend auch Umwelterwartungen hinsichtlich einer adäquaten Berücksichtigung von Minderheiten bestehen und pauschal an Unternehmen gerichtet werden, sind eine von der eigenen, realen Situation abstrahierte, ggf. nur symbolische Anpassung der Unternehmen an diese Anforderungen und damit der Aufbau von Fassaden aus Gründen der Legitimitätssicherung jedoch erklärbar.

Zusammenfassend betrachtet lassen sich verschiedene Anzeichen dafür finden, dass **Diversity-Management stellenweise als Legitimationsfassade** implementiert wird, um den zunehmend geltenden Erwartungen hinsichtlich des Managements personeller Vielfalt zumindest symbolisch und vordergründig zu entsprechen. Insofern bestätigt sich für einige Unternehmen die Annahme, dass Diversity-Management als Legitimationsfassade aufgebaut wird; in diesen Fällen wird dadurch ein Beitrag zu seiner isomorphistischen Verbreitung geleistet. Allerdings darf dieser Befund nicht generalisiert werden. Vielmehr finden sich im Rahmen der empirischen Untersuchung auch Unternehmen, die originäre Maßnahmen des Diversity-Managements intensiv anwenden, das Konzept in dauerhaften Strukturen institutionalisieren sowie es bedarfsgerecht einsetzen. Die Hypothese 3, wonach die Implementation von Management-

konzepten als Legitimationsfassade einen Beitrag zu ihrer isomorphistischen Verbreitung leistet, erhält damit für das Diversity-Management nicht grundsätzlich, wohl aber für eine Reihe an Unternehmen Bestätigung.

4.5.1.5 Einfluss organisationsinterner und -externer Kontextvariablen auf die Institutionalisierung des Diversity-Managements

Das makroinstitutionalistische Erklärungsmodell beinhaltet organisationsexterne Kontextfaktoren, die einen moderierenden Effekt auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten haben. In der empirischen Untersuchung wurde geprüft, ob die Größe einer Organisation, ihre US-amerikanische Herkunft und ein späterer Adaptionszeitpunkt des Diversity-Managements tatsächlich einen positiven Effekt auf seine (isomorphistische) Verbreitung haben und ob von der Zugehörigkeit zu einer Branche mit hohen technischen Anforderungen ein negativer Effekt ausgeht.

Um den Zusammenhang zwischen der moderierenden Variablen **Unternehmensgröße** (gemessen an der Beschäftigtenzahl) und der Verbreitung des Diversity-Managements zu analysieren, wurden die antwortenden Unternehmen durch den Median (17.500 Mitarbeiter) in zwei Gruppen geteilt (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 534). Hypothese 4a bestätigt sich, da es erwartungsgemäß überwiegend die größeren Unternehmen sind, die Diversity-Management implementiert haben. Der Korrelationskoeffizient Phi beträgt $r = 0,62$, was den auch in der Kreuztabelle erkennbaren relativ starken Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Implementation des Diversity-Managements untermauert (vgl. Abb. 4.10).

Eine Erklärung dafür fällt leicht: Mit zunehmender Größe rücken die Unternehmen verstärkt in den Blickpunkt der Öffentlichkeit, womit die Notwendigkeit steigt, Umwelterwartungen zu erfüllen (vgl. 3.3.4.1). Diese bestehen – wie insbesondere die entsprechenden EU-Richtlinien und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zeigen – auch in Europa und in Deutschland zunehmend in einer adäquaten Berücksichtigung von Minderheiten im gesellschaftlichen und beruflichen Leben, worauf vor allem Großunternehmen mehrheitlich durch die Implementation des Diversity-Managements reagieren.

		Mitarbeiterzahl	
		≤ 17.500	> 17.500
Betreibt Ihr Unternehmen Diversity-Management?	ja	9,1%	69,7%
	nein	90,9%	30,3%

Abb. 4.10: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Implementation des Diversity-Managements

Es finden sich einige deutsche Unternehmen, die Diversity-Management eigeninitiativ implementiert haben (z. B. Lufthansa, Deutsche Telekom, Volkswagen); weitaus stärker verbreitet ist das Konzept jedoch in den deutschen **Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen**. 70% der aus den USA stammenden Unternehmen betreiben in Deutschland Diversity-Management; demgegenüber haben es nur 26,1%

der deutschen Unternehmen implementiert (vgl. Abb. 4.11). Der darin deutlich werdende Country-of-origin-Effekt bestätigt sich verstärkt, wenn betrachtet wird, ob die Unternehmen Diversity-Management kennen. Das gilt für 90% der Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen, aber nur für ca. 39% der deutschen Unternehmen. Der Korrelationskoeffizient Phi liegt hier bei $r = 0,41$ und weist damit auf einen Zusammenhang in mittlerer Stärke hin. Insofern findet auch die Hypothese 4b Bestätigung.

		Unternehmensherkunft	
		Deutschland	USA
Betreibt Ihr Unternehmen Diversity-Management?	ja	26,1%	70,0%
	nein	73,9%	30,0%

Abb. 4.11: Zusammenhang zwischen Unternehmensherkunft und Implementation des Diversity-Managements

Das Ergebnis verdeutlicht abermals den starken Einfluss der US-amerikanischen Stammhäuser auf die Implementation des Diversity-Managements in ihren deutschen Niederlassungen bzw. generell in deutschen Unternehmen. Es untermauert die festgestellten mimetischen Prozesse bzw. die Imitation des Stammhauses, die die Diffusion des Diversity-Management-Konzepts fördern (vgl. 4.5.1.2).

In Hypothese 4c wird die Vermutung formuliert, dass Unternehmen aus Branchen mit aufgabenbedingt vergleichsweise hohen **technischen Anforderungen** seitens der Unternehmensumwelt erwartete Managementkonzepte in geringerem Ausmaß adaptieren als Unternehmen, in denen die technischen Anforderungen gering sind. Zur Überprüfung dieses Zusammenhangs wurden anhand der Branchenzugehörigkeit zwei Gruppen von Unternehmen gebildet; da die technischen Anforderungen heute in fast allen Branchen hoch sind, kann in dieser Gruppierung aber nur die Relation zwischen Unternehmen mit mehr und Unternehmen mit weniger hohen aufgabenbedingten technischen Anforderungen zum Ausdruck kommen. Es wurde davon ausgegangen, dass in Banken, Versicherungen, Handels- und Konsumgüterunternehmen sowie Versorgungsunternehmen die technischen Anforderungen geringer sind als in Unternehmen der Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Maschinenbau und Automobilbau. Auf diesem Wege ließen sich zwei in etwa gleich große Gruppen bilden. 52% der antwortenden Unternehmen sind in Branchen mit relativ hohen technischen Anforderungen tätig, während diese in 48% der Unternehmen relativ niedrig(er) sind. 40,7% der Unternehmen mit relativ hohen technischen Anforderungen haben Diversity-Management implementiert; von den Unternehmen, in denen die technischen Anforderungen als geringer angesehen werden können, sind es 32,5% (vgl. Abb. 4.12).

		technische Anforderungen	
		relativ gering	relativ hoch
Betreibt Ihr Unternehmen Diversity-Management?	ja	32.5%	40.7%
	nein	67.5%	59.3%

Abb. 4.12: Zusammenhang zwischen technischen Anforderungen und Implementation des Diversity-Managements

Der Korrelationskoeffizient Phi liegt hier bei $r = 0,06$; ein Zusammenhang zwischen den technischen Anforderungen, denen sich Unternehmen gegenübergestellt sehen, und der Implementation des Diversity-Managements lässt sich somit nicht erkennen. Die Hypothese 4c bestätigt sich nicht; vielmehr zeigt sich sogar, dass die Unternehmen aus Branchen mit vergleichsweise hohen technischen Anforderungen Diversity-Management in einem etwas stärkeren Ausmaß implementieren als Unternehmen aus Branchen, in denen die technischen Anforderungen geringer sind. Möglicherweise lässt sich dieses Ergebnis darauf zurückführen, dass personelle Diversität unabhängig von den technischen Anforderungen einer Branche gegeben ist und somit Diversity-Management weitgehend unabhängig von den technischen Anforderungen eingeführt wird.

Schließlich wurde in dem späten **Adaptionszeitpunkt** eines Managementkonzepts ein positiver Einfluss auf seine (isomorphistische) Verbreitung erwartet (Hypothese 4d), da späte Adopter ein Managementkonzept primär aus legitimatorischen Gründen und damit nicht bedarfsgerecht implementieren sowie Legitimationsfassaden aufbauen. Demgegenüber orientieren frühe Adopter die Gestaltung von Managementkonzepten am Bedarf ihres Unternehmens. Zur Untersuchung dieses Zusammenhangs wurde ein Extremgruppenvergleich vorgenommen zwischen den Unternehmen, die Diversity-Management sehr früh implementiert haben, und denen, bei denen seine Implementation erst spät erfolgte (unteres und oberes Quartil aller Unternehmen). Für die beiden Gruppen wurde die personelle Diversität (wie in 4.5.1.4 beschrieben) ermittelt und der Intensität ihres Diversity-Managements gegenübergestellt. Der Blick in die Daten verdeutlicht, dass die durchschnittliche Intensität des Diversity-Managements zwar bei den späten Adoptern erwartungsgemäß deutlich geringer ist (2,21) als bei den frühen Adoptern (3,44); allerdings ist auch die durchschnittliche personelle Vielfalt geringer ($I = 0,57$ vs. $I = 0,75$). Die Intensität des Diversity-Managements erweist sich letztlich in diesen beiden Extremgruppen als an der unternehmensinternen Situation orientiert. Der erwartete Einfluss des Adaptionszeitpunkts auf die Intensität des Diversity-Managements lässt sich somit nicht belegen.

Die bisherige makroinstitutionalistische Analyse zeigt, dass sich die Verbreitung des Diversity-Managements weitgehend mit theorieendogenen Variablen erklären lässt. Daneben üben aber auch **organisationsexterne Kontextfaktoren** – und damit der allgemeine Institutionalisierungskontext – einen Einfluss auf die Verbreitung des Konzepts aus. Dieser ist allerdings mithilfe der auf Unternehmen fokussierten empirischen Analyse nicht statistisch zu belegen. Vielmehr wurde er bereits in der Be-

schreibung des organisationalen Feldes sichtbar, innerhalb dessen sich Diversity-Management institutionalisiert (vgl. 4.4). Dabei wurde durch die Literaturanalyse sehr deutlich, dass die Verbreitung des Diversity-Managements (1) von einer breiten Berichterstattung in den Fachmedien begleitet ist. Die Medien verstärken durch ihre Beschäftigung mit (dem Management von) personeller Vielfalt die gesellschaftlichen Erwartungen, wonach moderne und zeitgemäße Unternehmen über Diversity-Management verfügen müssen. (2) Gesellschaftliche Umbrüche, die unmittelbar die Institutionalisierung des Diversity-Managements erfordern würden, lassen sich für die letzten Jahre nicht ausmachen. Allerdings leisten organisationsextern geführte, gesellschaftliche, mediale und politische Diskussionen über Themen wie Gleichberechtigung und Interkulturalität im Berufsleben sowie insbesondere die demographische Entwicklung ihren Beitrag dazu, Diversity-Management in den Vordergrund zu rücken. Sie fördern somit seine weitere Verbreitung in Unternehmen in Deutschland.

Eine konkrete Aussage zur Wirkung der theorieexogenen Variablen **wirtschaftliche Lage** auf die Institutionalisierung von Managementkonzepten fällt am Beispiel des Diversity-Managements schwer. Zwar lässt sich einerseits beobachten, dass ab Mitte der 1990er Jahre ein zwar geringes, aber recht stabiles Wirtschaftswachstum in Deutschland herrschte (vgl. Eurostat 2008). Die boomartige Verbreitung des Diversity-Managements seit 1998 würde vor diesem Hintergrund tendenziell die Annahme stützen, dass in Phasen positiver wirtschaftlicher Entwicklungen auch die Bereitschaft steigt, neue Managementkonzepte zu implementieren. Allerdings ging die Tendenz, Diversity-Management zu implementieren, in den Jahren 2002 und 2003 (bzw. zeitversetzt), in denen in Deutschland kein Wachstum herrschte (2002) bzw. die Wirtschaft sogar schrumpfte (2003), nicht zurück (vgl. 4.4, Abb. 4.3). Vielmehr findet sich in der Literatur nur ein Einzelfall, in dem geschildert wird, dass infolge der Wirtschaftskrise die Ressourcen für Diversity-Management reduziert wurden; eine Aufgabe des Konzepts ist aber auch hier nicht zu erkennen (vgl. Rühl 2007, S. 180). Es steht daher zu vermuten, dass die Institutionalisierung des Diversity-Managements weitgehend von der (gesamt-)wirtschaftlichen Situation entkoppelt ist. Seine Implementation verursacht in den Unternehmen nicht zwangsläufig hohe Kosten; vielmehr sind kostengünstige Institutionalisierungsformen („virtuelle Diversity-Abteilung“; vgl. 4.5.1.4) verbreitet. Somit halten sich der Einfluss des Diversity-Managements auf die wirtschaftliche Situation in Unternehmen und die Gründe, seine Implementation konjunkturbedingt anzupassen, in engen Grenzen.

4.5.1.6 Zentrale Ergebnisse der Analyse auf der Makroebene

Eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der quantitativen Studie setzt an der Frage an, ob eine **Bestätigung der Hypothesen** erreicht wurde. Dazu ist grundsätzlich festzuhalten, dass sie überwiegend und tendenziell als verifiziert angesehen werden können: Das gilt insbesondere für die Hypothesen 1a bis 1c, da in der Empirie recht deutliche Hinweise auf Isomorphismusprozesse bestehen. Außerdem weist Diversity-Management Kennzeichen eines Rationalitätsmythos und einer Legitimationsfassade auf, was seine isomorphistische Verbreitung annahmegemäß fördert. Un-

terschiedliche Ergebnisse sind hinsichtlich der Hypothesen zu den organisationsinternen Kontextvariablen gegeben: Die Analyse verdeutlicht einen relativ starken Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Implementation des Diversity-Managements sowie einen Zusammenhang in mittlerer Stärke zwischen der US-amerikanischen Herkunft der Unternehmen und der Implementation des Diversity-Managements. Beide Hypothesen (4a und 4b) bestätigen sich damit grundsätzlich, wobei das Ausmaß des statistischen Zusammenhangs, auf dem diese Verifikation beruht, unterschiedlich ist. Demgegenüber erweist sich die Hypothese 4c nicht als wahr; es lässt sich für das Konzept des Diversity-Managements nicht nachweisen, dass seine Verbreitung in Branchen mit hohen technischen Anforderungen zurückhaltender erfolgt als in Branchen mit geringeren technischen Anforderungen. Auch die Hypothese 4d findet keine Bestätigung, da sich ein relativ starker statistischer Zusammenhang zwischen der Intensität des Diversity-Managements und der personellen Vielfalt gleichermaßen für die frühen und die späten Adopter des Konzepts erkennen lässt. Insofern spielt in diesen Fällen die organisationsinterne Situation, das heißt die in den jeweiligen Unternehmen gegebene personelle Vielfalt, keine erkennbare Rolle für die Gestaltung bzw. Intensität des Diversity-Managements.

Wenn hier von bestätigten bzw. nicht bestätigten Hypothesen die Rede ist, gilt das allerdings nicht eng im Sinne Poppers (vgl. 1982; auch 1.5). Vielmehr wird eine (tendenzielle) Bestätigung der Hypothesen mit verschiedenen Hinweisen bzw. statistischen Belegen begründet. Eine solche Form der Überprüfung hält zwar strengen naturwissenschaftlichen Kriterien der Falsifikation nicht Stand, da immer Fälle denkbar bzw. im Rahmen der Empirie sogar erkennbar sind, die die Hypothesen widerlegen; die in den Naturwissenschaften übliche eindeutige Bestätigung ist aber in der Betriebswirtschaftslehre sowie in den gesamten Sozialwissenschaften aufgrund der Offenheit sozialer Systeme, die immer abweichende Fälle zulässt, kaum zu erreichen. Somit ist aber auch eine Verallgemeinerung der Ergebnisse über die vorliegende Untersuchung hinaus nicht ohne Weiteres möglich.

Dass ungeachtet dieser vergleichsweise „weichen“ Prüfmaßstäbe zwei Hypothesen keine Bestätigung finden, kann verschiedene Ursachen haben: Zum einen ist es denkbar, dass das gewählte Sample ungeeignet war, um die Hypothesen zu den vermuteten Einflussfaktoren Branche und Adaptionszeitpunkt zu prüfen. Zum anderen ist es möglich, dass diese im Neoinstitutionalismus diskutierten Einflüsse generell im Zuge der Institutionalisierung des Diversity-Managements nicht zu beobachten sind. Vorsicht hinsichtlich einer Verallgemeinerung der fehlenden Bestätigung dieser Hypothesen ist aber genauso angebracht wie hinsichtlich der bestätigten Hypothesen: Grundsätzlich erlaubt die quantitative Studie nur Aussagen, die für die untersuchten Fälle zu einer – bestenfalls statistisch signifikanten – Verifikation oder Falsifikation geführt haben. Eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Managementkonzepte oder Institutionalisierungsobjekte ist damit zwar nicht ausgeschlossen, muss aber genau geprüft werden (vgl. 5).

4.5.2 Empirische Analyse der Institutionalisierung auf der Mikroebene

4.5.2.1 Beschreibung der (Kurz-)Fallstudien

Im Rahmen der qualitativen Studie wurden zum einen **unternehmensexterne Experten** befragt, die aus ihrer jeweiligen Position heraus als Institutional Entrepreneurs die Implementation des Diversity-Managements in Deutschland beeinflussen. Dabei handelt es sich um Personen, die selbstständig und/oder als Vertreter wichtiger Institutionen (Interessenvertretung, Berufsverband, Weiterbildungsinstitution) durch Beratung, Weiterbildung, Training oder Coaching die Institutionalisierung des Diversity-Managements in Deutschland prägen. Im Gegensatz zu den Unternehmensvertretern weisen sie eine unternehmensübergreifende Perspektive auf.

Zum anderen wurden fünf (Kurz-)Fallstudien in in Deutschland tätigen Unternehmen durchgeführt: Bei dem **Fallunternehmen U.1** handelt es sich um einen weltweit tätigen Chemiekonzern, der Niederlassungen in über 70 Ländern hat und insgesamt ca. 60.000 Menschen beschäftigt. Der weltweite Umsatz betrug 2006 ca. 29 Milliarden US-Dollar. Der Konzern hat sechs Niederlassungen in Deutschland. Der Standort, an dem die Interviews geführt wurden, gehört seit 1999 zum Konzern. Das Unternehmen produziert dort Lacke für die Automobilindustrie, für Autoreparaturwerkstätten sowie für industrielle Anwendungen. Dieser Standort ist mit ca. 2.400 Mitarbeitern weltweit der größte Produktionsstandort des Konzerns. Vor seiner Übernahme durch den weltweit tätigen Chemiekonzern firmierte der Standort als ein selbstständiges Familienunternehmen.

Am Standort sind etwa 55% der Mitarbeiter in den Bereichen Produktion und Handwerk, 22% in Forschung und Entwicklung, 15% in der Verwaltung und kaufmännischen Funktionen sowie 8% als Auszubildende beschäftigt. Der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft liegt bei ca. 20%, bei den Auszubildenden ist er mit ca. 30% etwas höher. Das Gleiche gilt für den Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Er beträgt bezogen auf die Gesamtbelegschaft ca. 10% und bezogen auf die Auszubildenden etwa 25%. Das Unternehmen rechnet vor diesem Hintergrund in den nächsten Jahren mit einer zunehmenden Diversität seiner Belegschaft. Das durchschnittliche Lebensalter der Beschäftigten liegt bei 42 Jahren und ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Allerdings müssen diese gemittelten statistischen Angaben nach Funktionen im Unternehmen differenziert werden; sie treffen relativ genau auf Mitarbeiter in den Bereichen Produktion und Handwerk zu, während für Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung sowie in Verwaltung und kaufmännischen Funktionen mehr oder weniger deutliche Abweichungen konstatiert werden können.

Der in den USA ansässige Mutterkonzern bekennt sich offensiv zu seinen Aktivitäten im Diversity-Management. Über diesen Aktivitäten steht die Vision einer Organisationskultur, die es allen Mitarbeitern erlaubt, ihr volles Potenzial zu entfalten. Vor diesem Hintergrund verfolgt das Unternehmen die Zielsetzung, jegliche Diskriminierung von Minderheiten zu verhindern. Hochrangige Führungskräfte des Unternehmens, z. B. der Chief Executive Officer und der für das Personalmanagement zuständige

Senior Vice President, bekennen sich zu diesem Ziel unter anderem offensiv auf der Unternehmenshomepage. Dies wird nicht zuletzt darin deutlich, dass auch im Board of Directors die im Unternehmen zu findende personelle Diversität abgebildet und Diversity-Management zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie gemacht werden soll. Vom Mutterunternehmen in den USA ausgehend soll das Diversity-Management weltweit so gestaltet werden, dass lokale Bedingungen in den einzelnen Unternehmenseinheiten Berücksichtigung finden. Innerhalb Europas werden die Aktivitäten im Diversity-Management seit 2004 zentral von einer Mitarbeiterin des Personalmanagements am Standort Genf gesteuert. Diese befand sich im für die Interviews vorgesehenen Zeitraum in Elternzeit und konnte daher nicht befragt werden. In den einzelnen Ländern gibt es keine eigenen Stellen für Diversity-Management, sondern es ist in aller Regel eine an das Personalmanagement angehängte Aufgabe, die abteilungsübergreifend und bedarfsabhängig wahrgenommen wird. Das Unternehmen ist für sein Diversity-Management in verschiedenen Ländern ausgezeichnet worden, allerdings bislang noch nicht in Deutschland.

Fallunternehmen U.2 ist einer der größten deutschen Energieversorger, dessen Hauptgeschäftsfelder die Belieferung von Zwischenhändlern und Endkunden mit Strom, Gas und Wasser sowie die Entsorgung sind. Die wichtigsten Märkte für die Erzeugung sowie den Vertrieb von Energie liegen in Deutschland, Großbritannien und Zentralosteuropa. Das Unternehmen wurde als lokaler Energieversorger gegründet, ist aber seit Jahr(zehnt)en nicht zuletzt aufgrund der Teilliberalisierung der Energiemärkte deutschlandweit tätig. Es weist eine Konzernstruktur mit verschiedenen, weltweit verteilten Tochterunternehmen auf. Der konzernweite Umsatz betrug im Jahr 2006 ca. 44 Milliarden Euro, im selben Jahr beschäftigte der Konzern weltweit rund 66.000 Mitarbeiter, davon knapp ein Drittel Frauen. In Deutschland sind ca. 38.000 Personen beschäftigt, 20% davon sind weiblich. Die Quote der Teilzeitbeschäftigten liegt in Deutschland bei ca. 6,4%.

Diversity-Management ist in dem Unternehmen seit 2002 implementiert, zunächst in bedarfsabhängigen und abteilungsübergreifenden Strukturen. Auf Initiative des damaligen Vorstandsvorsitzenden verfügt das Unternehmen seit September 2006 in Deutschland über einen so genannten Diversity-Officer; im März 2007 wurde die Charta der Vielfalt unterzeichnet. In England ist ein weiterer Diversity-Officer mit europaweiter Zuständigkeit ansässig. Zwar gibt es eine weltweite Koordination der Diversityaktivitäten, jedoch werden länderspezifische Schwerpunkte zugelassen. Das deutsche Diversity-Office des Fallunternehmens war bis vor einigen Monaten unmittelbar dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt; mittlerweile untersteht es dem für Personal zuständigen Vorstandsmitglied. In Broschüren sowie im Intranet kommuniziert das Unternehmen, das auch im deutschen Genderdax gelistet ist, sein Diversity-Management offensiv. Das Engagement wird damit begründet, dass die Vielfalt der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten Chancen für innovative und kreative Lösungen eröffnet. Daraus erhofft sich das Unternehmen wirtschaftliche Vorteile, in erster Linie erhöhte Kreativität und Innovativität, erhöhte

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, eine stärkere Mitarbeiterbindung und -motivation sowie ein positives Image.

Im Jahr 2007 konzentrierte sich das Diversity-Management auf verschiedene Handlungsfelder, die das Unternehmen selbst mit „Diversity und Integration“ zusammenfasst. Zentrale Zielsetzungen bestehen dabei darin, mehr hoch qualifizierte Frauen durch eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in Führungspositionen zu bringen, die Internationalität der Führungsebene im Unternehmen zu erhöhen und eine nachhaltige Infrastruktur zur Unterstützung der Diversityaktivitäten aufzubauen. Der Unternehmensbericht des Jahres 2007 weist auf erfolgreiche Maßnahmen zur Frauenförderung sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin. Im Jahr 2006 hat sich das Unternehmen dem Audit „Beruf und Familie“ unterzogen und wurde zertifiziert. Außerdem wird die Eingliederung von behinderten Menschen in das Unternehmen gefördert; auch für sein „Eingliederungsmanagement“ wurde das Unternehmen in der Vergangenheit ausgezeichnet. Eine zentrale zukünftige Herausforderung sieht das Unternehmen in dem demographischen Wandel, der nach eigenen Prognosen im Unternehmen schon bis 2015 dazu führen könnte, dass etwa 50% aller Beschäftigten älter als 50 Jahre sind. Vor diesem Hintergrund werden zukünftige Handlungsfelder des Diversity-Managements auch in den Bereichen Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit gesehen.

Gegenwärtig finden sich im Unternehmen zahlreiche konkrete Maßnahmen des Diversity-Managements, die zentral durch ein so genanntes Diversity-Office gesteuert werden, beispielsweise Mentoringprogramme für Frauen, Netzwerke für Frauen in Führungspositionen, Diversity-Awareness-Trainings oder die Umsetzung der Charta der Vielfalt im Rahmen unternehmensinterner und -externer Kommunikation. Außerdem existieren ein Online-E-Learning-Tool zum Thema „Valuing Difference“, das bislang über 4.000 Mitarbeiter absolviert haben, sowie in Kooperation mit einer britischen Universität ein Fernlehrgang zum Thema Diversity-Management. Infolge der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes wurde in Deutschland jeder Mitarbeiter im Rahmen eines Online-Learnings zu dem Thema „Vermeidung von Diskriminierung“ geschult. Neben diesen zentral initiierten Maßnahmen hat jede Führungskraft die Aufgabe, bereichsbezogene Pläne zum Umgang mit personeller Vielfalt zu entwickeln.

Bei dem **Fallunternehmen U.3** handelt es sich um eine der größten deutschen Banken. Sie konzentriert sich in Deutschland auf das Privat- und Firmenkundengeschäft, bietet aber prinzipiell als Universalbank sämtliche Bankdienstleistungen an. Das Unternehmen hat insbesondere im Laufe des letzten Jahrzehnts einige Umstrukturierungen und Fusionen erfahren. Im Jahr 2005 wurde es von einem europäischen Bankenkonzern übernommen, da es zuvor als selbstständige Bank in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten war. Die Bank, deren Mutterunternehmen in Italien sitzt, hat selbst einige Tochtergesellschaften, vorwiegend im Finanzbereich, die fast ausschließlich in Deutschland ansässig sind. Die Bilanzsumme betrug 2007 etwa 363 Milliarden Euro. Etwa 55% der insgesamt in Deutschland knapp 25.000 Mitarbeiter sind weiblich,

95% aller knapp 4.000 Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. In Führungspositionen sind etwa 27% Frauen vertreten.

Bereits ab Mitte der 1990er Jahre gab es in der Bank Bestrebungen, Beiträge zu frauen- und familiengerechten Arbeitsbedingungen zu leisten. In diesem Kontext stehen verschiedene Betriebsvereinbarungen aus den Jahren 1996 und 1998, die Regelungen zu Arbeitszeitflexibilität, zu Telearbeit und zu Teilzeitarbeit beinhalteten. Insbesondere seine umfangreichen Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit stellt das Unternehmen im Internet breit dar. Diese sind auf allen Unternehmensebenen gegeben und werden damit begründet, dass Mitarbeiter Gestaltungsspielräume für das Privatleben erhalten, während die Bank an Flexibilität gewinnt, Auslastungsschwankungen über flexible Arbeitszeiten auszugleichen. Seit dem Jahr 2000 verfügt die Bank über feste Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, beispielsweise in Form von Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung. Als Erfolge reklamiert man die bereits zweimal bestätigte Zertifizierung durch den Audit „Beruf und Familie“ sowie einen langsamen, aber stetigen Anstieg der Frauen in Führungspositionen für sich.

Die Initiative, sich mit Diversity-Management zu befassen, ging von der Personalabteilung aus. 2001 wurde ein Projekt zum Thema „Diversity“ gestartet; 2006 wurde die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Eine wichtige Facette auch dieses Themas wird in der Herstellung von Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern gesehen. Konkret versucht die Bank neben den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Personalauswahl- und -entwicklungsinstrumente unter dem Gesichtspunkt personeller Vielfalt zu gestalten. In seinem Nachhaltigkeitsbericht begründet das Unternehmen sein Engagement für Diversity-Management damit, dass personelle Vielfalt zur Vielfalt der Unternehmenskultur beiträgt. Man erhofft sich davon eine höhere Motivation und größere Innovationsstärke der Mitarbeiter. Diversity wird vor diesem Hintergrund als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor bezeichnet. Allerdings finden sich im Nachhaltigkeitsbericht ausschließlich Maßnahmen, die auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie auf Frauenförderung fokussieren.

Institutionell ist Diversity-Management im Fallunternehmen in der Abteilung „Human Resources Management“ verankert. Hier gibt es ein Grundsatzthema „Diversity“, das personell durch ein virtuelles Team sowie eine ausschließlich dafür zuständige Mitarbeiterin bearbeitet wird.

Die **Kurzfallstudie U.4** befasst sich mit einem ehemaligen Familienunternehmen, das heute ein börsennotierter Konzern mit drei strategischen Hauptgeschäftsfeldern in den Bereichen Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik und Körperpflege sowie Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächentechnik ist. Das Unternehmen war bereits kurz nach seiner Gründung durch Verkaufsniederlassungen im Ausland international aufgestellt. Heute ist es weltweit in 125 Ländern vertreten, unter anderem über zahlreiche in- und ausländische Unternehmensbeteiligungen. Es erwirtschaftete 2007 einen weltweiten Umsatz von ca. 1,3 Milliarden Euro und beschäftigte weltweit ca. 52.000 Mitarbeiter, davon gut 10.000 in Deutschland. Der Frauenanteil aller Beschäftigten liegt bei etwa 25%, der Anteil weiblicher Führungskräfte ist mit ca. 13% deut-

lich geringer. Die Führungskräfte des Unternehmens stammen aus etwa 80 verschiedenen Nationen. Das Unternehmen sieht sich selbst aufgrund der Tatsache, dass über 80% seiner Mitarbeiter im Ausland tätig sind, als eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen Deutschlands.

Das Fallunternehmen gehört nicht zu den Unternehmen, die in Deutschland unmittelbar mit Diversity-Management in Verbindung gebracht werden. In einschlägigen Praktikerveröffentlichungen finden sich keine Aufsätze zu bzw. aus dem Unternehmen. Seine Diversityaktivitäten macht es zwar auf seiner Homepage transparent; allerdings ist „Diversity“ dabei nur ein Unterpunkt auf der dritten Gliederungsebene der Menüpunkte. Im Geschäftsbericht für das Jahr 2007 wird jedoch darauf hingewiesen, dass Diversity-Management im Unternehmen eine lange Tradition hat und Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Auf der Homepage wird Diversity sogar als ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg bezeichnet, da die unterschiedlichen Kulturen und Kompetenzen der Mitarbeiter dabei helfen sollen, Märkte besser zu verstehen, um langfristig erfolgreich zu sein. Von personeller Vielfalt erhofft sich das Unternehmen insbesondere Kreativität, Innovation und wirtschaftliche Stärke.

2007 hat das Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Erst zu diesem Zeitpunkt implementierte es Diversity-Management, indem eine Organisationseinheit „Global Diversity-Management“ im Stammhaus aufgebaut und die Stelle eines globalen Diversity-Managers geschaffen wurden. Durch die Organisationseinheit sollen die unterschiedlichen Eigenschaften, Besonderheiten und Potenziale der internationalen Belegschaft gefördert und als Erfolgsfaktor für das Unternehmen genutzt werden. Strukturell handelt es sich um eine Stabsstelle, die unmittelbar an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Die Stelle wurde unternehmensintern mit einem Mitarbeiter besetzt, der bereits auf zahlreichen internationalen Stationen im Finanzbereich des Unternehmens Auslands- und Führungserfahrung gesammelt hat.

In seinem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht, in dem Diversity eine relativ kleine Rolle spielt, lässt das Unternehmen zwei wesentliche Schwerpunkte seines Diversity-Managements erkennen: Erstens wird die demographische Entwicklung aufgegriffen. Um deren Konsequenzen meistern zu können, bietet das Unternehmen Gesundheitsvorsorgeprogramme sowie Beratungsangebote zur gesunden Lebensführung und zum Übergang in den Ruhestand an. Zweitens wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als wichtiges Thema gerade in den westlichen Industrieländern ausgemacht. In diesem Zusammenhang besteht ein Arbeitskreis „Familie und Beruf“, der Pilotprojekte zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf entwickelt. Konkret bietet das Unternehmen Teilzeitarbeit, Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie eigene Kindertagesstätten an. Mitarbeiter in Elternzeit haben die Möglichkeit, im Rahmen von E-Learning-Programmen den Wiedereinstieg in das Unternehmen vorzubereiten. Außerdem werden sie als Urlaubs- und Krankheitsvertretungen eingesetzt. Das Unternehmen wurde im Audit „Beruf und Familie“ bereits mehrfach zertifiziert. Im Rahmen der Kurzfallstudie wurde ein Interview mit der für Diversity-Management hauptverantwortlichen Person („Global Diversity-Manager“) geführt.

Die **Kurzfallstudie U.5** bezieht sich auf eine Krankenkasse und damit eine rechtlich selbstständige Körperschaft des öffentlichen Rechts. Bei der Krankenkasse handelt es sich um den Regionalverband einer bundesweit tätigen gesetzlichen Krankenkasse. In dem Bundesland, in dem sie ihren Sitz hat, sind ca. 1,7 Millionen Menschen bei der Krankenkasse versichert, sie weist etwa 130.000 Firmenkunden auf. Die Krankenkasse hat ca. 3.500 Beschäftigte, davon sind rund zwei Drittel Frauen. Etwa ein Drittel aller Beschäftigten arbeitet in Teilzeit; dabei handelt es sich fast ausnahmslos um Frauen.

Das grundsätzliche Ziel des Diversity-Managements wird im Fallunternehmen darin gesehen, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter zu nutzen, um verschiedenen Markt- und Kundenanforderungen gerecht zu werden. Mit der Umsetzung des Konzepts ist eine Stabsstelle „Chancengleichheit und Diversity Management“ betraut. Ihre Arbeit hat zwei Schwerpunkte: Erstens ist sie seit 2003 damit befasst, ein Konzept zur „Chancengleichheit für Frauen und Männer“ im Rahmen des Diversity-Managements zu implementieren. Dadurch sollen Frauen zukünftig in höherem Maße als bisher Führungspositionen besetzen. Außerdem wird eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt. Zweitens wurde vor kurzem ein Projekt zum Thema „Generationenvielfalt“ ins Leben gerufen, durch das mit der zu erwartenden Alterung der Belegschaft der Krankenkasse proaktiv umgegangen werden soll. Die Mehrzahl der Mitarbeiter ist gegenwärtig in der Altersgruppe zwischen 36 und 45 Jahren. Man geht aber davon aus, dass diese älter werdenden Mitarbeiter auch zukünftig die größte Gruppe im Unternehmen stellen werden, womit ein zunehmend höheres Durchschnittsalter der Beschäftigten verbunden sein wird.

In der Krankenkasse finden sich verschiedene konkrete Maßnahmen des Diversity-Managements. Diese zielen in erster Linie darauf ab, die Chancengleichheit von Frauen und Männern zu fördern und den Frauenanteil an Führungspositionen zu erhöhen. Daher wird bereits im Rahmen der Personalbeschaffung versucht, besonders Frauen anzusprechen. Es erfolgt eine gezielte Suche nach weiblichen Bewerberinnen. Über Mentoringprogramme sowie Personalentwicklung sollen Frauen und Männer auf Führungsaufgaben vorbereitet werden. Sämtliche Auswahlverfahren werden von der Stabsstelle „Chancengleichheit und Diversity Management“ begleitet. Außerdem gibt es verschiedene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Rahmen des Projekts zur Generationenvielfalt sollen Maßnahmen erarbeitet werden, durch die proaktiv mit der demographischen Entwicklung umgegangen und die Krankenkasse auf die älter werdende Belegschaft vorbereitet werden kann. Seit kurzem ist auch eine Unterstützung für Mitarbeiter vorgesehen, die pflegebedürftige Angehörige betreuen. Für ihre Gender- und Diversityaktivitäten ist die Krankenkasse seit 2004 jährlich mit verschiedenen Awards und Zertifikaten ausgezeichnet worden. Sie ist außerdem im deutschen Genderdax als Topunternehmen für hoch qualifizierte Frauen geführt. Das Interview im Rahmen der Kurzfallstudie wurde mit der Leiterin der Stabsstelle „Chancengleichheit und Diversity-Management“ geführt.

4.5.2.2 Querschnittsanalyse

4.5.2.2.1 Grundlagen und Kategorien der Analyse

Für die Auswertung der Interviews steht eine Reihe an Methoden zur Verfügung. Dabei liegt die Zielsetzung der Auswertung generell darin, die Informationen aus den Interviews herauszufiltern, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind (vgl. Bähring et al. 2008, S. 105). In der qualitativen Forschung hat es sich bewährt, dazu auf ein Kategoriensystem zurückzugreifen und Interviewaussagen zu kodieren. Zur Entwicklung einer Kodierung stehen dabei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, die von einem offenen Kodieren ohne vorherige Vorgaben bis hin zu einem an der Forschungsfrage und dem Vorverständnis einer Untersuchung orientierten Kategoriensystem (bzw. Codesystem) reichen (vgl. Strauss 1998, S. 94-114; Flick 2006, S. 257-286).

Da der qualitativen Studie ein Vorverständnis zu Grunde lag (vgl. 3.4.6), soll auch im Rahmen der Auswertung des Datenmaterials darauf Bezug genommen werden. Daher wird eine **qualitative bzw. strukturierende Inhaltsanalyse** vorgenommen, die von Mayring in die methodologische Diskussion gebracht wurde (vgl. 2003) und die „wohl zentralste inhaltsanalytische Technik“ (Mayring 2003, S. 82) ist. Ihr Ziel besteht darin, „eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern“ (Mayring 2003, S. 82) und damit wesentliche Interviewthemen und -inhalte zu identifizieren sowie zusammenzufassen. Dadurch sollen ein Querschnitt des Materials und seine Einschätzung aufgrund bestimmter, vorab festgelegter Kriterien ermöglicht werden. Das Kategoriensystem leitet sich dabei aus dem theoretischen Vorverständnis ab, um seine Entwicklung systematisch und intersubjektiv nachvollziehbar zu halten. Es kann aber durchaus im Laufe der Analyse reflektiert und modifiziert werden, falls die Ergebnisse der Interviews dies nahelegen. Dadurch lässt sich Offenheit gegenüber den in der Befragung gewonnenen Erkenntnissen gewährleisten (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 194-195). Insgesamt wird der strukturierenden Inhaltsanalyse eine gute Eignung für die systematische Auswertung qualitativen Datenmaterials bescheinigt (vgl. Bähring et al. 2008, S. 104). Daher wird nachfolgend der soziale Prozess der Institutionalisierung des Diversity-Managements auf der Mikroebene vor dem Hintergrund des Vorverständnisses durch eine strukturierende Inhaltsanalyse der Interviews empirisch rekonstruiert.

Im Gegensatz zu anderen Auswertungsverfahren qualitativer Daten ist die **Vorgehensweise** im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse systematisch und folgt einem idealtypischen Ablauf (vgl. Mayring 2003, S. 82-85): (1) Zunächst werden die Analyseeinheiten festgelegt. Im Folgenden sind das die einzelnen Interviews. (2) Danach erfolgt eine theoriegeleitete Bestimmung der Analysekategorien, die sich aus dem Vorverständnis der Untersuchung ableiten. (3) Diese werden ggf. durch die Festlegung möglicher Ausprägungen weiter differenziert. Infolgedessen entsteht ein Kategoriensystem. (4) Die Kategorien werden im nächsten Schritt genauer umschrieben, um eindeutige Zuordnungen von Interviewaussagen zu Kategorien bzw. Kodierungen zu gewährleisten. Dazu werden die Kategorien genau definiert, durch Ankerbeispiele

gekennzeichnet und Kodierregeln formuliert, um Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien zu vermeiden (vgl. auch Lamnek 2005, S. 526). (5) Im Anschluss wird das Material mithilfe des Kategoriensystems probeweise analysiert, indem „alle Textbestandteile, die durch Kategorien angesprochen werden, [...] aus dem Material systematisch extrahiert [werden]“ (Mayring 2003, S. 83). (6) Dies erfolgt in mehreren Durchgängen und führt letztlich zu (7) einer Überarbeitung des Kategoriensystems. (8) Mithilfe des daraus resultierenden Kategoriensystems wird das Material dann endgültig analysiert, bevor (9) die Ergebnisse der Analyse – nach den übergeordneten Kategorien gegliedert – präsentiert werden.

Das Kernstück der Vorbereitung der strukturierenden Inhaltsanalyse besteht in der **Entwicklung des Kategoriensystems** (Schritte 4 bis 7). Dabei werden schrittweise übergeordnete Kategorien in feinere Subkategorien unterteilt, so dass schließlich ein so genannter Kodebaum entsteht. Vor diesem Hintergrund wurden im ersten Schritt der Analyse des qualitativen Materials vier übergeordnete Kategorien gebildet: Akteure, strategische Handlungen, politische Handlungen und (Bezugnahme auf) soziale Strukturen. Die Kategorien sowie die darin bestehenden Subkategorien lehnen sich – analog dem Vorverständnis – an Elemente und Begriffe aus dem soziologischen Neoinstitutionalismus, der Strukturationstheorie und der mikropolitischen Organisationsanalyse an. Allerdings zeigte sich bei der ersten Analyse des Datenmaterials, dass strategische und politische Handlungen, die schon im Rahmen der mikropolitischen Organisationsanalyse nicht immer trennscharf sind, in der Empirie erhebliche Überschneidungen aufweisen. Daher wurden sie in einer Kategorie „strategische und politische Handlungen“ zusammengefasst (vgl. ähnlich Crozier/Friedberg 1979, S. 25-76). Das Kategoriensystem sollte überschaubar gehalten werden, um damit tatsächlich zu einer Verdichtung des Materials auf zentrale Themen und Inhalte der Interviews sowie zu seiner Strukturierung zu gelangen. Daher wurden schrittweise solche Kodierungen entfernt, die sich in den Probedurchgängen als empirisch nicht relevant erwiesen. Aus diesem Grund konnten beispielsweise Machtquellen wie die Arbeitsorganisation sowie die Kontrolle interorganisationaler Beziehungen und die Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen genauso wenig in das endgültige Kategoriensystem aufgenommen werden wie die von Oliver formulierten strategischen Reaktionen auf institutionalisierte Erwartungen (vgl. 1991; auch 2.2.5.1). Außerdem wurden die Subkategorien nur sehr zurückhaltend verfeinert, um die notwendige Offenheit der empirischen Analyse nicht per se durch ein zu feines und damit zu starres Kategoriensystem zu reduzieren. Folglich sind auch einzelne Subkategorien bewusst umfassend formuliert worden (z. B. „soziale Normen innerhalb und außerhalb des Unternehmens“). Das endgültige Kategoriensystem enthält auf der obersten Ebene die drei folgenden inhaltlichen Kategorien:

- Die erste Auswertungskategorie sind die **Akteure der Institutionalisierung** des Diversity-Managements, das heißt (1) seine Institutional Entrepreneurs, (2) seine Gegner sowie (3) die jeweiligen Unterstützer (Supporting Actors). Während bei der Analyse von Institutional Entrepreneurs und Institutionalisierungsgegnern

insbesondere die jeweiligen Interessen im Vordergrund stehen, sind bei den Unterstützern außerdem ihre Herkunft (unternehmensextern, unternehmensintern) und ihre Wirkung auf den Institutionalisierungsprozess relevant.

- Die zweite Auswertungskategorie beinhaltet **strategische und politische Handlungen**. Subkategorien sind solche Handlungen, die sich sowohl in der theoriegeleiteten mikropolitischen bzw. mikroinstitutionalistischen Analyse als auch in den Probedurchgängen durch das Interviewmaterial als relevant erwiesen, z. B. Legitimitätsmanagement, Koalitionsbildung und Theorizing.
- Die dritte Auswertungskategorie fasst Subkategorien zusammen, die die **(Bezugnahme auf) soziale Strukturen** widerspiegeln. Damit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass soziale Strukturen mit ihren Dimensionen Signifikation, Legitimation und Herrschaft generell handlungsprägend sind und durch Handlungen reproduziert werden. Außerdem bestätigten die Probedurchgänge, dass Akteure im Rahmen ihrer Handlungen Bezug auf soziale Strukturen nehmen.

Ergänzend wurde eine vierte Kategorie „Fallbeschreibungen“ auf der obersten Ebene verortet, um beschreibende Aussagen der Interviewpartner zum Diversity-Management im jeweiligen Unternehmen, zur Unternehmenskultur sowie Informationen zu dem jeweiligen Interviewpartner kodieren zu können. Das aus Kategorien und Subkategorien entstandene Kategoriensystem (bzw. der Kodebaum) ist in Abbildung 4.13 dargestellt.



Abb. 4.13: Kategoriensystem der empirischen Untersuchung

4.5.2.2.2 *Akteure der Institutionalisierung*

Akteure haben im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements eine hohe Bedeutung, die nicht nur vor dem Hintergrund der theoriegeleiteten Überlegungen, sondern bereits in der quantitativen Studie ansatzweise deutlich wurde: Personalwechsel und (persönliche) Beziehungen in Netzwerken konnten als wesentliche Treiber des Isomorphismus durch Mimetik identifiziert werden (vgl. 4.5.1.2). Analog dem Vorverständnis der qualitativen Untersuchung wird davon ausgegangen, dass es drei Akteursgruppen gibt, die in Institutionalisierungsspielen aushandeln, ob ein Managementkonzept institutionalisiert wird oder nicht: Institutional Entrepreneurs des Konzepts, seine Gegner und die jeweiligen Unterstützer (vgl. 3.4.4.1). Die qualitative Studie bietet eine differenzierte Sicht auf die Akteure der Institutionalisierung des Diversity-Managements sowie auf ihre Interessen.

In sieben der elf Interviews finden sich klare Hinweise auf die zentrale Rolle, die **Institutional Entrepreneurs** (Individuen, Gruppen, Abteilungen) im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements spielen. Sie stoßen den Institutionalisierungsprozess maßgeblich an und treiben ihn voran. Allein dieser Befund unterstützt die Überlegung, die der Idee des Institutional Entrepreneurs maßgeblich zu Grunde liegt: Institutionen fallen „nicht vom Himmel“ und sind plötzlich da, sondern werden (auch) von Akteuren aktiv kreiert, die Ortmann et al. als „Treiber“ von Innovationen bezeichnen (1990, S. 399). Auch empirisch wird deutlich, dass eine Institutionalisierung nicht allein das Resultat einer passiven Anpassung von Unternehmen an institutionalisierte Umwelterwartungen ist. Vielmehr fällt bei einer differenzierten Analyse auf, dass die Schilderungen der Praktiker inhaltlich sehr nah an der idealtypischen Beschreibung von Institutional Entrepreneurs sind (vgl. DiMaggio 1988, S. 14; auch 2.2.5.2). Beispielhaft zeigen dies die beiden folgenden Interviewaussagen:

„...also sie brauchen immer einen Kümmerer, sie brauchen jemanden, der sich das Thema auf die Fahne schreibt, der dann auch die Kraft hat, das Engagement und auch die Macht, solche Dinge auch voranzubringen.“ (I.7)

„Dass sich jemand da berufen fühlt, sich dafür stark zu machen, und dann natürlich auch [...] das Standing der Abteilung oder desjenigen.“ (I.11)

Die Zitate verdeutlichen drei Aspekte: Erstens unterstreichen sie die Bedeutung einer Person (oder Abteilung), die eine Vorreiterrolle in Institutionalisierungsprozessen einnimmt. Zweitens muss diese Person (z. B. der Diversity-Manager, ein Mitglied der Personalabteilung) ein spezifisches Interesse an einem neuen Managementkonzept haben und sich zu seiner Durchsetzung „berufen fühlen“ bzw. „sich das Thema auf die Fahne schreiben“. Drittens machen beide Interviewpartner darauf aufmerksam, dass die Durchsetzungskraft eines solchen Institutional Entrepreneurs im Wesentlichen auf seiner Macht bzw. – anders ausgedrückt – auf seinem „Standing“ basiert. Dieser Aspekt wird auch an anderer Stelle betont, wenn die Rede davon ist, dass es zur Etablierung des Diversity-Managements Individuen braucht, die „viele Sterne auf

den Schultern haben“ (I.10), da „andere Personen [...] in der Organisation nicht so richtig wahrgenommen [werden]“ (I.10; auch 4.5.2.2.4).

Einige Interviewpartner konkretisieren, welche Akteure in Unternehmen Institutional Entrepreneurs der Einführung des Diversity-Managements sind. Zum einen handelt es sich um Individuen, die ein persönliches Interesse am Diversity-Management haben oder mit dem Thema betraut worden sind:

„Ja, ich glaube, Einzelpersonen, die dieses betreiben, sind sehr wichtig. Also, sonst passiert da, glaube ich, nichts.“ (I.5)

Zum anderen berichten verschiedene Interviewpartner davon, dass die Implementation des Diversity-Managements von der Personalabteilung oder dem Personalvorstand ausgeht (I.1, I.2, I.11). In einem Fall wird beschrieben, dass der Personalvorstand, inspiriert durch eine Geschäftsreise in die USA, das Diversity-Management-Konzept mitgebracht und seine Implementation zur Aufgabe der Personalabteilung erklärt hat (I.1). In einem anderen Fall ist die Rede davon, die Personalabteilung hätte „die Hausaufgabe“ (I.2) gehabt, sich mit Diversity-Management auseinanderzusetzen. Insofern ist das Engagement (auch) hier offenbar nicht eigeninitiativ zu Stande gekommen, sondern auf Anweisung des Vorstands, der möglicherweise aufgrund von empfundenem Druck gehandelt hat. Diese Annahme wird dadurch erhärtet, dass die Muttergesellschaft dieses Unternehmens in den USA sitzt und für die deutsche Niederlassung Vorgaben zum institutionalisierten Umgang mit personeller Vielfalt macht (U.1).

Im Gegensatz zu dem offenbar verbreiteten – freiwilligen oder verordneten – Engagement der Personalabteilung für die Implementation des Diversity-Managements steht allerdings die Warnung eines anderen Interviewpartners davor, die Personalabteilung damit zu betrauen:

„Diversity wird meistens von der Abteilung Personal/Personalmanagement angefragt oder irgendwie ins Leben gerufen. Und der typische Personalmanager, wenn ich das so sagen darf, ist nicht unbedingt der Businessmensch. [...] Und an der Stelle ist der Personalmanager zu kurzfristig, meiner Meinung nach. Wenn der Personalmanager sich aber in der Rolle sieht, das Thema zum Diskussionspunkt zu bringen und das Topmanagement für das Thema zu gewinnen, Externe einschaltet, die auch Businesskompetenz haben, und konkrete Unternehmen ein Business-Case Diversity erarbeiten, dann ist der ganze Vorstand offen für das Thema, dann wird das nach unten getragen, in die mittlere und untere Führungskräfteebene.“ (I.4)

Der Interviewpartner spricht der Personalabteilung die Fähigkeit ab, Diversity-Management selbstständig durchzusetzen, da die dafür notwendige ökonomische und strategische Kompetenz in aller Regel nicht vorhanden ist. Eine Implementation des Konzepts bedarf dann der Hilfe von Unterstützern. Insgesamt sind daher Zweifel angebracht, inwieweit in der Personalabteilung, trotz ihrer in der Praxis erkennbaren Rolle im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements, tatsächlich ein Institutional Entrepreneur des Diversity-Managements gesehen werden kann.

Zum einen fehlt offenbar stellenweise ein eigenes Interesse an der Implementation des Konzepts, die in den skizzierten Fällen der Personalabteilung nur verordnet wurde; zum anderen können fehlende Ressourcen („Businesskompetenz“ I.4, eigene Macht) die Durchsetzungskraft der Personalabteilung schwächen.

Empirisch lassen sich auch **Gegner** des Diversity-Managements finden. Alle elf Interviewpartner berichten, zum Teil in mehreren Interviewpassagen, über Gegner oder Widerstände gegen seine Einführung. Dies untermauert die Annahme, dass es sich dabei um einen konfliktären Prozess handelt. Einerseits begründen die Interviewpartner das damit, dass in Unternehmen Widerstand gegen Veränderungen die Regel ist:

„Veränderungsprozesse haben automatisch Widerstand zur Folge. Und das ist in allen Themenfeldern so, auch beim Diversity-Management.“ (I.7; ähnlich I.3, I.11)

Diese Aussage steht im Einklang mit der Literatur zu organisationalem Wandel, in der immer wieder von generellen Widerständen gegen Veränderungen berichtet wird, die von Individuen oder Abteilungen unabhängig davon ausgeübt werden, welche konkreten Veränderungen durch welche Akteure durchgesetzt werden sollen (vgl. z. B. Scherm/Pietsch 2007, S. 266). Andererseits schildern die Interviewpartner aber auch spezifischen Widerstand gegen die Einführung des Diversity-Managements, der an konkreten Personen oder Funktionen festgemacht werden kann. Widerstände des (1) Betriebsrats (I.1, I.4) werden damit begründet, „dass sich Betriebsräte mit Situationen von Unternehmen nicht immer sehr ausführlich auseinandersetzen“ (I.1) und somit offenbar die Notwendigkeit zum Management personeller Vielfalt nicht erkennen. Andere Interviewpartner sehen Gegner in (2) spezifischen Berufsgruppen, die im Unternehmen existieren. Danach ist für „so eine hart gesottene Fraktion wie unsere Kraftwerksbauer [...] die Vorstellung, dass da eine Frau in die Führungsriege kommt, wahrscheinlich ein Albtraum“ (I.10). Außerdem gibt es Aussagen dazu, dass (3) der Vorstand, den andere Interviewpartner in ihrem Unternehmen als Institutional Entrepreneur identifiziert haben, auch Gegner der Institutionalisierung sein kann (z. B. I.5). Schließlich sind stellenweise (4) wesentliche Zielgruppen des Diversity-Managements, die Rede ist von Frauen und Ausländern, selbst Gegner seiner Institutionalisierung (I.8, I.9). Diese überraschende Aussage wird damit begründet, dass eine positive Diskriminierung unerwünscht ist:

„Ich will mit diesem Thema nichts zu tun haben, ich will nicht, dass jemand denkt, ich bin nur auf meiner Stelle, weil ich Quotenfrau bin oder weil ich Ausländer bin und irgendjemand hat gesagt, wir sollen mehr Ausländer fördern...“ (I.9)

Unterschiedliche Einschätzungen liegen hinsichtlich der Intensität der Widerstände vor. Ein Interviewpartner berichtet von „offenem Widerstand [...], der geht dann bis hin, ja, oft unter die Gürtellinie“ (I.7). Allerdings ist in den meisten Interviews eher von einer latenten Abwehrhaltung die Rede und es wird geschildert, dass die „wirklich unangenehmen Gegner eine Minderheit bilden“ (I.9; vgl. auch 4.5.2.2.3).

Zur Institutionalisierung des Diversity-Managements oder zu seiner Verhinderung sind **Unterstützer (Supporting Actors)** hilfreich, die von den Interviewpartnern auch als „engagierte Mitstreiter“ (I.10), „Fürsprecher“ (I.3) oder „Sponsoren“ (I.1) bezeichnet werden. Dabei kann es sich generell um unternehmensinterne und unternehmensexterne Unterstützer handeln (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 266). Seitens der Befragten wird allerdings umfassender über interne Unterstützer berichtet. Während acht Interviewpartner jeweils in mehr als einem Statement auf interne Unterstützer zu sprechen kommen, erwähnen nur vier externe Unterstützer (vgl. anders Ortmann et al. 1990, S. 487). In Einzelfällen schildern Befragte, dass es sich bei Letzteren gelegentlich um Unternehmensberater handelt, die sowohl eine funktionale als auch eine legitimatorische Wirkung haben (vgl. auch 2.1.2.2):

„Ja, wenn die Personalabteilung nicht im Stande ist, eine konkrete neue Businessidee zu entwickeln, können das manchmal Berater doch besser.“ (I.4)

„Also, generell ist es ja so. Der Prophet im eigenen Land gilt ja nicht so stark als der externe, der kommt ins Unternehmen und gibt zum Beispiel Input und sagt, das ist aus den und den Gründen wichtig und die und die machen es auch schon.“ (I.7)

Insgesamt verdeutlichen die Interviews aber, dass Unternehmensberater keine große Rolle im Rahmen der Einführung des Diversity-Managements spielen, wodurch der entsprechende Befund der quantitativen Studie untermauert wird (vgl. 4.5.1.2). Stellenweise geben die Befragten an, gar nicht gewusst zu haben, dass sich Unternehmensberatungen auch mit Diversity-Management befassen (z. B. I.10).

Als unternehmensinterne Unterstützer werden verschiedene Personen oder Organisationseinheiten erwähnt, deren Unterstützungswirkung jedoch teilweise umstritten ist. Genannt werden (1) (Personen in) Auslandsgesellschaften (I.1, I.8, I.9, I.10; vgl. auch Lederle 2008, S. 157-161) und (2) Führungskräfte mittlerer Ebenen (I.1, I.7, I.9). Während Letztere in der qualitativen Studie eher als Unterstützer der Implementation des Diversity-Managements beschrieben werden, berichteten Experten in anderen Studien davon, dass im Rahmen der Implementation des Diversity-Managements vom mittleren Management Widerstand ausgeht (Interviews 1, 2, 3 und 5 in Belinszki/Hansen/Müller 2003, S. 281, 308, 315, 347; Interviews 1, 2 und 3 in Fick 2008, S. 48, 51, 59). In ähnlicher Weise gehen innerhalb der eigenen Untersuchung die Einschätzungen über die Rolle des (3) Betriebsrats auseinander. Er wird häufiger als ein „von Anfang an sehr hilfreich[er]“ (I.9) Unterstützer (auch I.2, I.3, I.5, I.9, I.11) als ein Gegner (s. o.) der Institutionalisierung wahrgenommen. Seine zentrale Funktion besteht demnach darin dabei zu helfen, das Diversity-Management in der Belegschaft zu verbreiten:

„Das ist [...] der Betriebsrat, [...] der [...] solchen Konzepten und Initiativen aufgeschlossen gegenüber steht, die nach Möglichkeit eben mit unterstützen hilft, die in die Belegschaft hineinzutragen.“ (I.3)

Die wichtigsten Unterstützer werden aber von einer Mehrzahl der Interviewpartner in (4) der Geschäftsleitung bzw. im Vorstand gesehen. Die Befragten lassen keinen Zweifel daran, dass die Unterstützung des Topmanagements von entscheidender Bedeutung für die Durchsetzung des Diversity-Managements ist (vgl. auch Lederle 2008, S. 175):

„Ich glaube, das ist jetzt drei Jahre her, dass der damalige Vorstandsvorsitzende das thematisiert hat, der hat auch sehr viel Herzblut da reingelegt, persönlich, also nicht nur Lippenbekenntnisse, machen wir mal einen Haken dran und bilden eine Arbeitsgruppe, sondern da ist wirklich viel gemacht worden.“ (I.10)

„... also ohne Vorstandseinbindung geht es in diesem Thema nicht, weil die eben auch zum Teil sich kontrovers diskutieren lassen und insofern muss das Topmanagement sich dahinter stellen, ansonsten geht das nicht.“ (I.11)

„Also, für mich ist Diversity, oder für mich hat Diversity dann eine Chance, wenn es unbedingt auch vom Topmanagement unterstützt wird.“ (I.4)

Die Statements verdeutlichen, dass der Vorstand teilweise sogar Initiator der Einführung des Diversity-Managements ist und damit als Institutional Entrepreneur gelten kann. Da allerdings davon auszugehen ist, dass das Topmanagement mangels eigener zeitlicher Kapazitäten die nach einem „Startschuss“ für die Institutionalisierung des Konzepts erforderlichen operativen und auch strategischen Aufgaben an Diversity-Manager oder Personalmanager delegiert, wird es nach kurzer Zeit in aller Regel vom Initiator zum Unterstützer der Einführung des Diversity-Managements.

In den Interviews werden drei wesentliche **Wirkungen** deutlich, die der Vorstand als unternehmensinterner Unterstützer auf die Implementation des Diversity-Managements hat. Erstens ist er in der Lage, die Institutionalisierung des Konzepts zu beschleunigen, da „es viel, viel schneller geht [...], wenn es von oben nach unten geht“ (I.4). Zweitens erhöht er die Relevanz, die dem Konzept zukommt, weil den Handlungen oder Aussagen des Topmanagements eine besonders hohe Wichtigkeit eingeräumt wird. Drittens wirken Unterstützer generell als Multiplikatoren, wenn sie „das Thema Diversity zu jeder Gelegenheit aufgreif[en] und kommunizier[en]“ (I.8; auch I.7). Sie werden damit zu einer „Symbolfigur, mit der man das Thema im Unternehmen verbindet“ (I.10), wofür allerdings nur „ein ganz hohes Tier oder eine sehr sichtbare Führungskraft im Unternehmen“ (I.10) geeignet ist. Im Gegensatz dazu finden sich kaum Berichte darüber, dass das Topmanagement die Institutionalisierungsgegner unterstützen würde (Ausnahme I.5). Ein Erklärungsansatz dafür besteht darin, dass an Unternehmen seitens ihrer Umwelt Erwartungen zum Umgang mit personeller Vielfalt gerichtet werden (vgl. 4.4) und dass Diversity-Management gegenwärtig vergleichsweise opportun ist (vgl. auch Vedder 2006, S. 13). In dieser Situation ist es für das Topmanagement – unabhängig von eigenen Einstellungen – nicht ohne Weiteres möglich, Gegner des Diversity-Managements (erkennbar) zu unterstützen, ohne Legitimität zu verlieren.

Eine Grundannahme der mikropolitischen Organisationsanalyse und des Vorverständnisses der qualitativen Untersuchung liegt darin, dass die Akteure der Institutionalisierung maßgeblich von **Interessen** geleitet handeln (vgl. 3.4.2.1, 3.4.2.2; auch Crozier/Friedberg 1979; Süß 2004a, S. 237). In diesem Zusammenhang berichten die Interviewpartner fast ausschließlich von individuellen Interessen. Als Interessen von Organisationseinheiten werden lediglich „Ressort-Egoismen“ (I.11) angeführt, die dafür sorgen, dass einzelne Abteilungen sich gegen Diversity-Management einsetzen und einen „übergreifenden Blick“ (I.11) vermissen lassen, der erforderlich ist, um die Vorteile des Konzepts zu erkennen. Die individuellen Akteure nehmen nach der Schilderung einiger Interviewpartner eine fast schon ökonomische Kosten-Nutzen-Kalkulation vor, auf deren Grundlage sie über (die Intensität) ihr(es) Engagement(s) für oder gegen Diversity-Management entscheiden:

„Das ist so für mich das Herz, dieser eigene persönliche Nutzen, wenn er einen Nutzen erkennt, ist er mit dem Herz natürlich viel eher dabei.“ (I.7)

Es wird darauf hingewiesen, dass Akteure von einem Engagement profitieren und auch einen persönlichen Nutzen daraus ziehen möchten (I.10). „Und [...] wenn ein Nutzen nicht direkt erkennbar ist für den Mitarbeiter oder für die Führungskraft, dann wird das Thema erstmal abgelehnt“ (I.7). Offensichtlich ist die Einführung des Diversity-Managements somit durchaus (auch) vom rationalen Kalkül einzelner Akteure geprägt, die sich aus ihrem Engagement für oder gegen das Konzept eine (bessere) Realisierung eigener Interessen erhoffen. Von mehreren Befragten werden Karriereinteressen sowohl bei Befürwortern als auch bei Gegnern des Diversity-Managements ausgemacht:

„Und das ist, glaube ich, auch ein ganz wichtiges Motiv. Karriereinteressen, ganz schlicht. Das Thema wird immer aktueller, da springen die Leute drauf, ohne das vielleicht verstanden zu haben.“ (I.6)

„Ach, ich glaube, das hat damit zu tun, weil eben Diversity in vielen Köpfen halt einfach doch noch als das reine Frauenthema gesehen wird. Und dann vielleicht auch noch als Karrierebedrohung, da ist die Konkurrenz ja noch mal höher.“ (I.10)

Nach der Erfahrung eines Interviewpartners handelt es sich bei den Gegnern des Diversity-Managements um „saturierte Menschen, die durch das Gesellschaftssystem sehr gefüttert worden sind, die unheimliche Privilegien haben“ (I.6) und die Angst vor dem Verlust der Privilegien oder – allgemeiner – vor Karriererückschritten haben, die drohen, wenn andere Akteure oder Gruppen durch Diversity-Management gefördert und somit zu Konkurrenten werden (ähnlich I.4). Ein anderer Interviewpartner fasst die aus drohenden Veränderungen resultierende Angst vor Karriererückschritten und Privilegienverlusten, deren (empfundene) Wirkung bis ins Privatleben reicht, zusammen: „...da kratzen sie ja teilweise an Lebensentwürfen“ (I.7). Vor diesem Hintergrund liegt das zentrale Ziel der Gegner des Diversity-Managements im Institutionalisierungsspiel offenbar darin, bestehende formale, informelle und soziale Strukturen zu erhalten, wenn sie in diesen Strukturen ihre (Karriere-)Interessen (wei-

terhin) gut verwirklichen können. Sie fungieren als Bremser von Veränderungen, da darin ihre „Interessen nicht berücksichtigt“ werden und sie „nicht im Zentrum der Macht stehen“ (Ortmann et al. 1990, S. 399). Demgegenüber beschreiben andere Interviewpartner, dass ein Engagement für Diversity-Management von den Institutional Entrepreneurs als Sprungbrett für Karriereschritte und als „Chance, mich [...] anders zu positionieren“ (I.4) wahrgenommen wird.

Insgesamt sehen die Akteure im mikropolitischen Institutionalisierungsspiel die Möglichkeit, eigene Interessen zu verfolgen, auch wenn diese mit der Implementation des Diversity-Managements selbst gar nicht unmittelbar in Verbindung stehen; vielmehr bietet das Institutionalisierungsspiel politisch denkenden und agierenden Akteuren eine Arena zur Interessenverfolgung:

„Es gibt durchaus gewiefte Taktierer, die das sehr schnell für sich entdeckt haben und da was daraus machen wollen.“ (I.8)

Allerdings wird auch darauf aufmerksam gemacht, dass ein unmittelbares Interesse am Diversity-Management vorliegen und aus einer persönlichen Betroffenheit resultieren kann, wenn Mitarbeiter einer (diskriminierten) Minderheit angehören. Ein Interviewpartner begründet sein Engagement für Diversity-Management damit, dass er aufgrund seiner Homosexualität „sehr viel Diskriminierung“ erlebt (I.5). Er erhofft sich von der Implementation des Diversity-Managements „ein offenes Leben führen zu können“ (I.5). Jedoch bestehen auch bei ihm mittelbare Karriereinteressen, denn er befürchtet „Karriereknicks, wenn es [seine Homosexualität, Anm. d. Verf.] rauskommt“ (I.5). Dass die persönliche Erfahrung mit diskriminierenden Verhaltensweisen keineswegs nur im Einzelfall maßgeblich für das Interesse an der Implementation des Diversity-Managements ist, zeigen auch Aussagen anderer Interviewpartner, die in einer persönlichen Betroffenheit den zentralen Auslöser des Engagements für Diversity-Management sehen (I.2, I.11). Allerdings besteht Skepsis in der Frage, ob dies eine gute Grundlage zur Durchsetzung des Konzepts ist:

„Mag sein, aber das ist nicht unbedingt immer zielführend dann. Also, wenn ich an diese Facette denke, der sexuellen Orientierung in dem Bereich, denke ich, ließe sich so was wohl noch am ehesten nachvollziehen, aber diese gewisse Sachlichkeit in diesem Thema zu behalten ist da dann wohl, denke ich, sehr wichtig auch.“ (I.11)

Mehrere Interviewpartner berichten von Fällen, in denen es im Laufe der Zeit zu einer modifizierten Haltung gegenüber dem Diversity-Management gekommen ist. **Veränderte Interessen** der Akteure führten dann dazu, dass Gegner des Diversity-Managements zu seinen Befürwortern wurden:

„Was so ein Phänomen war, die größten Kritiker waren nachher die größten Verfechter. Also, das ist so ein Effekt, also wenn sie sich mit dem Thema auseinandergesetzt haben und verstanden haben, was dahinter steckte, dann sind sie auch dafür eingestiegen.“ (I.1)

Einerseits kann die Ursache für die veränderte Haltung, wie vom Interviewpartner beschrieben, auf der sachlichen Ebene in einem besseren Verständnis des Diversity-

Management-Konzepts vermutet werden. Andererseits ist es denkbar, dass sich mit der Zeit Machtverhältnisse verschieben, wenn Institutional Entrepreneurs mächtige Unterstützer auf ihre Seite ziehen. In diesem Zusammenhang ist auch eine zunehmende Etablierung des Konzepts möglich. Beides könnte aus Sicht seiner Gegner dazu führen, dass eine ablehnende Haltung aus politischen Erwägungen heraus aufgegeben wird, da damit die Gefahr verbunden ist, zu den (vorläufigen) Verlierern des Institutionalisierungsspiels zu zählen. Aus einer Verliererposition heraus ist aber die Realisierung eigener Interessen selbst dann erschwert, wenn sie mit Diversity-Management nicht unmittelbar zu tun haben, sondern das Konzept nur instrumentalisiert wird, um andere Interessen durchzusetzen. Ein rechtzeitiger „Seitenwechsel“ wird dann aus politischen Gründen vollzogen (vgl. auch Ortman et al. 1990, S. 312-314).

Ein Interviewpartner beschreibt eine umgekehrte Entwicklung. Danach hat er sich ursprünglich stark für Diversity-Management engagiert. Im Laufe der Zeit hat dieses Engagement aber nachgelassen:

„Ja, gut, ich habe resigniert, ich habe ja aufgegeben, was soll ich denen noch erzählen, es ist alles gesagt und entweder sie wollen [...] oder sie wollen es nicht. Ja, also ich kann da nicht mehr helfen.“ (I.5)

Er begründet das damit, dass er seine Ideen im Unternehmen nicht durchsetzen konnte und den Eindruck hat, dass Diversity-Management im Unternehmen nur als Legitimationsfassade implementiert wird (vgl. auch 4.5.2.2.3). Er will aber nicht als Einzelperson „zum Thema Diversity mit der Geschäftsleitung [...] in einen Konflikt gehen“ (I.5). Der Befragte behält das Thema jedoch im Hinterkopf, um bei sich bietenden Gelegenheiten „damit [zu] sticheln“ (I.5). Insofern engagiert sich der Interviewpartner durchaus noch (reduziert) für die in diesem Unternehmen konfliktäre Einführung des Diversity-Managements und versucht, seine persönlichen Interessen zu realisieren. Er wählt allerdings eine zurückhaltende mikropolitische Strategie (verdecktes, unterschwelliges Sticheln), um den offenen Konflikt mit der Unternehmensleitung zu vermeiden. Dadurch weicht er einem politischen Spiel aus, das er per se aufgrund deutlich unterschiedlicher Machtverhältnisse nicht gewinnen kann.

4.5.2.2.3 *Strategische und politische Handlungen*

Im Kern des Vorverständnisses der qualitativen Untersuchung stehen strategische und/oder politische Handlungen, durch die die Akteure versuchen, ihre Interessen zu realisieren. Während in allen elf Interviews in jeweils mehreren Passagen die Austragung von und der Umgang mit Konflikten sowie Theorizing-Aktivitäten angesprochen werden, beschreiben zehn Interviewpartner, dass sie auf unternehmensexterne Diskussionen, Entwicklungen und Institutionen Bezug nehmen sowie Managementkonzepte bewusst popularisieren. Die Betrachtung der Häufigkeit verschiedener Interviewthemen ermöglicht eine erste Einschätzung ihrer jeweiligen Relevanz (vgl. Abb. 4.14).

Strategische und/oder politische Handlungen	Häufigkeiten	Nennung in Interviews	Gesamtzahl der Kodierungen
Austragung von/Umgang mit Konflikten		11	51
Umgang mit institutionalisierten Erwartungen		8	16
Wahl des Institutionalisierungsumfelds		4	6
Wahl der Unterstützer (Supporting Actors)		8	17
Legitimitätsmanagement		4	4
Fassadenaufbau bzw. Umgang mit Fassaden		9	27
Entkopplung		3	3
Bezugnahme auf unternehmensexterne Diskussionen, Entwicklungen, Institutionen		10	22
Koalitionsbildung		9	12
Theorizing (versachlichte Argumentation)		11	69
Emotionalisierung des Themas		5	12
Interorganizational Monitoring		8	12
Auswahl der Vergleichsorganisationen		2	2
Konstruierung von Managementproblemen und Problemlösungen		7	19
Popularisierung von Managementkonzepten		10	26
symbolisches Management (z. B. Audits, Zertifizierungen, Kommunikationspolitik)		6	9

Abb. 4.14: Häufigkeit der Interviewaussagen zu strategischen und/oder politischen Handlungen

Alle Befragten schildern **Konflikte**, die im Rahmen der Institutionalisierungsspiele ausgetragen werden. Es existieren allerdings verschiedene Ansichten darüber, worin die Ursachen der Konflikte liegen. Einerseits wird von „Verteilungskonflikten“ berichtet, die aus der Knappheit an Ressourcen im Unternehmen resultieren (vgl. dazu Krause/Gebert 2006, S. 105):

„Und dann gibt es auch natürlich unglaubliche Rivalitäten um diese Mittel. Die müssen ja woanders abgezogen werden.“ (I.6)

Andererseits sehen die Befragten im Diversity-Management einen Gegenstand, an dem Konflikte ausgetragen werden, die nicht ursächlich mit dem Konzept verbunden sind:

„Aber dass es Konfliktsituationen gab, das hing nicht am Thema Diversity.“ (I.1)

Offenbar wird in diesen Fällen die Einführung des Diversity-Managements instrumentalisiert, um Positionen zu besetzen oder Konflikte auszutragen, die andere Ursprünge haben. Dies wird nicht zuletzt dadurch gestützt, dass die Analyse der Akteure der Institutionalisierung bereits auf individuelle Interessen aufmerksam machte, die nicht unmittelbar mit dem Diversity-Management zusammenhängen (müssen) (z. B. Karriereinteressen; vgl. 4.5.2.2.2). Akteure setzen in diesem Fall Diversity-Management oder – scheinbare – Anlässe, sich mit Diversität zu beschäftigen, im Rahmen „organisationaler Diskurse“ und „mikropolitischen Prozesse“ „strategisch“, als „Argumentationshilfe“ oder als „Druckmittel“ ein und kämpfen damit um die Verwirklichung ihrer Interessen (Lederle 2007, S. 25 und S. 31).

Die Querschnittsanalyse verdeutlicht Unterschiede hinsichtlich der Intensität der Konflikte. Einerseits wird von „nicht besonders gravierend[en]“ (I.10), „einzeln auftretende[n]“ (I.2) Konflikten berichtet, die als „Einzelfälle [...] im einprozentigen

Bereich liegen“ (I.3). Andererseits schildern die Befragten deutlich spürbare Konfliktsituationen:

„Und das gab nur Widerstände und es gab nur Aggressionen dagegen, es war eine einzige Katastrophe.“ (I.6 unter Bezugnahme auf ein Diversity-Training; ähnlich I.7)

Im Zusammenhang damit steht die Beobachtung, die aus der Beschreibung der Einzelfälle resultierte, dass es Unternehmen gibt, in denen die Implementation des Diversity-Managements weitaus konfliktärer als in anderen Unternehmen ist (U.3, auch U.5). Ein Interviewpartner führt dies explizit auf spezifische Personenkonstellationen oder auf die im Einzelfall als besonders konservativ und somit als veränderungsresistent empfundene Unternehmenskultur zurück (I.11). Stellenweise wird von Konflikten erzählt, die als so drastisch empfunden werden, dass – insbesondere vor dem Hintergrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes – juristische Schritte in Erwägung gezogen werden:

„Ja, und hier sind sogar manche Beispiele vorgekommen, die gesagt worden sind, wo ich persönlich sagen würde, da hätte man wirklich eine Klage vornehmen können, also, so schlimm sind die Dinge, die manchmal gesagt werden. Aber die Kultur ist so, dass man sich im Moment nicht dazu traut, wirklich zu klagen.“ (I.9)

Allerdings verzichten die von Widerstand, der „oft unter die Gürtellinie“ geht (I.7), betroffenen Institutional Entrepreneurs auf rechtliche Auseinandersetzungen. Zum einen beschreiben sie die Unternehmenskultur als im Wesentlichen konsensorientiert, so dass in den meisten Fällen eine Konfliktlösung möglich ist. Zum anderen sind Klagen gegen Diskriminierung in Deutschland bislang, im Gegensatz zu den USA, nicht die Regel. Offenbar halten es die Akteure vor diesem Hintergrund gegenwärtig nicht für opportun, juristisch gegen ihre Gegner im Institutionalisierungsspiel vorzugehen.

Die Institutionalisierungsspiele sind durchgängig von umfangreichen **Theorizing-Aktivitäten** der Institutional Entrepreneurs geprägt, in deren Rahmen auf Basis einer logischen, sachlichen Argumentation (scheinbare) Erklärungen für die Notwendigkeit der Implementation des Diversity-Managements gegeben werden (vgl. Strang/Meyer 1993; auch 3.4.5.3). Das wird zum einen in der hohen Zahl vorgenommener Kodierungen zu diesem Thema in allen elf Interviews deutlich; zum anderen finden sich aber jeweils auch zu verwandten Themenbereichen (Interorganizational Monitoring, Konstruierung von Managementproblemen und Problemlösungen, argumentative Bezugnahme auf unternehmensexterne Diskussionen, Entwicklungen und Institutionen) in einer Mehrzahl der Interviews Aussagen. Als stellvertretend für viele andere Berichte der Interviewpartner kann die folgende Beschreibung der Theorizing-Aktivitäten gelten:

„Also, sehr stark betriebswirtschaftlich müssen sie argumentieren, um eine Versachlichung hinzubekommen. Also, um auf einer Sachebene diskutieren zu können brauchen sie so diesen betriebswirtschaftlichen Charakter, das heißt, wir sensibilisieren über Daten.“ (I.7)

Fast durchgängig wird auf einen „Business-Case“ (I.4, I.8) sowie auf Daten, Statistiken und Kennzahlen verwiesen (z. B. I.2, I.4, I.5, I.11), denn sie gelten als (scheinbar) objektiv und haben daher eine große Überzeugungskraft. Ökonomische Argumente werden generell als die „erfolgreichsten Waffen“ (I.4) in der politischen Auseinandersetzung eingeschätzt und die Institutional Entrepreneurs des Diversity-Managements räumen ein, es „ohne eine ökonomische Argumentation [...] überhaupt nicht implementieren“ zu können (I.6). Parallelen zu Diskussionen über andere Managementkonzepte sind unverkennbar; beispielsweise wird auch über den ökonomischen Nutzen von Corporate Social Responsibility theoretisiert, ohne ihn zweifelsfrei bestimmen zu können (vgl. Campbell 2006; Schmitt 2008). Die für das Theorizing notwendigen Daten werden sowohl im eigenen Unternehmen, z. B. durch Befragungen oder Personalbestandsanalysen (I.10), als auch durch **Interorganizational Monitoring** und Benchmarking gewonnen. Letztere ermöglichen es den Institutional Entrepreneurs, Informationen über andere Unternehmen zu gewinnen, die sich in der unternehmensinternen Diskussion einsetzen lassen (I.1, I.5, I.7, I.9, I.11). Auch im Rahmen der Implementation des Diversity-Managements liegt die mikropolitische Funktion von Kennzahlen, Daten und Berechnungen in der Transformation von Kontingenz in Eindeutigkeit (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 513).

Mit einer ökonomischen Argumentation ist immer das Potenzial für politische Handlungen verbunden, da die Interpretation von Kennzahlen und anderen Daten gerade bei schwer quantifizierbaren Managementthemen mehr oder weniger große Auslegungsspielräume birgt (vgl. dazu Scherm/Süß 2003, S. 221-222). Für ökonomische Kennzahlen zum Diversity-Management, etwa zu seinem Nutzen oder seinen Kosten, gilt das in besonderer Weise, denn aus wissenschaftlicher Perspektive bestehen nach wie vor Zweifel am (wirtschaftlichen) Nutzen des Konzepts (vgl. Süß/Kleiner 2006a, S. 524). Dennoch erfolgt in Institutionalisierungsspielen eine explizite Bezugnahme auf wissenschaftlich umstrittene Zusammenhänge. Diese werden im Rahmen des Theorizing allerdings als wahr präsentiert, beispielsweise ein positiver Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Man argumentiert, dass Diversity-Management die Arbeitszufriedenheit fördert, die wiederum die Leistung und allgemein den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflusst (I.8); wissenschaftlich existieren aber teilweise erhebliche Zweifel an dieser Kausalität (vgl. dazu Matiaske/Mellewig 2001).

Die strategische und mikropolitische Funktion des Theorizing wird besonders deutlich, wenn auf – gesellschaftlich legitimierte – wissenschaftliche Studien und Publikationen Bezug genommen wird, die zwar von dem Institutional Entrepreneur selbst offensichtlich in Zweifel gezogen, aber dennoch bewusst zur Durchsetzung des Diversity-Managements instrumentalisiert werden:

„Es gibt ja auch eine Menge Forschung auf diesen Gebieten. Letztens habe ich ein tolles Buch entdeckt, wo einer irgendwie die Innovationskraft oder die Problemlösungspotenziale von gemischten Teams in eine mathematische Formel gegossen hat. Sei es drum, aber das dient sehr schön der Illustration und ist auch ganz plausibel so vom logischen Menschenverstand her nachzuvollziehen.“ (I.8)

Insgesamt spielt eine Versachlichung des Diversity-Managements eine weit größere Rolle als seine **Emotionalisierung**. Diese wird nur in einem Fall als praktizierte Strategie beschrieben (I.6); in den anderen Interviews wird sie sogar explizit abgelehnt:

„Ich glaube, wir müssen erst einmal versuchen, [...] Emotionen gerade heraus zu nehmen.“
(I.7)

Erwähnenswert als weitere strategische und mikropolitische Handlung ist die von einigen Interviewpartnern geschilderte **Konstruierung von Managementproblemen**, die mit Diversity-Management (scheinbar) gelöst werden können. Auf den ersten Blick betrachtet wird dabei auf einer sachlichen, ökonomisch-rationalen Ebene argumentiert:

„...also, die Konfliktkosten der unmanaged Diversity sind nicht unerheblich.“ (I.6)

„Wie viel würde es uns kosten, wenn wir nichts machen und weiter so leben wie heute und weiter so wirtschaften wie heute? Da sind ja genug Trends was Demographie angeht, Globalisierung, Internationalisierung und so weiter und so fort. Und wenn man das Szenario zeichnet, wir agieren weiterhin so wie heute, aber in dieser sich schnell wandelnden Welt, kann man schnell das Risiko ausrechnen. Das ist das eine Thema, was überzeugt. Egal, wie man persönlich zum Thema steht, also aus eigener Erfahrung.“ (I.4; ähnlich I.1)

Auf den zweiten Blick fällt aber auf, dass zum einen „Konfliktkosten“ weder inhaltlich näher bestimmbar noch auch nur annähernd in der Praxis zu berechnen sind, wenn sie nicht nur Prozesskosten, sondern auch schwer quantifizierbare Aspekte wie Arbeitsunzufriedenheit oder Absentismus umfassen (vgl. Süß 2007a, S. 171-172); eine ökonomische Argumentation muss daher schnell an Grenzen stoßen. Zum anderen basiert das zweite Statement auf einem hypothetischen Szenario, das, vermutlich um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, mit aktuellen, unstrittigen Trends untermauert wird, auf die aber nicht notwendigerweise durch die Implementation des Diversity-Managements reagiert werden muss. Beide Aussagen sind allerdings rhetorisch und argumentativ so geschickt, dass sie die Implementation des Diversity-Managements als (einzige) logische Konsequenz erscheinen lassen. Das Konzept wird damit als Optimallösung für teilweise konstruierte Managementprobleme konstituiert.

Eng damit zusammenhängend sind Aktivitäten der Institutional Entrepreneurs zu sehen, die der **Popularisierung** des Diversity-Managements dienen. So berichten einige Interviewpartner beispielsweise von regelmäßigen Umfragen, durch die einerseits Daten über personelle Diversität und die Bekanntheit des Diversity-Managements im Unternehmen erhoben werden, andererseits das Konzept bei den Mitarbeitern bekannter gemacht wird (I.3, I.11). Dass die Steigerung seines Bekanntheitsgrades als notwendig angesehen wird, zeigt sich darin, dass ein Interviewpartner „hoch zufrieden“ wäre, wenn „70 Prozent“ der Belegschaft bereits Kenntnis von den Aktivitäten im Diversity-Management hätten (I.10). Zur Popularisierung des Konzepts werden unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit (I.3, I.7), eher symbolische Aktionen wie Theaterstücke mit inhaltlichem Bezug zu personeller Vielfalt (I.2), Kantinenangebote

mit internationalem Bezug (I.2) und Vorträge innerhalb des Unternehmens (I.9) als hilfreich betrachtet.

Zusätzlich schildern die Institutional Entrepreneurs nach außen gerichtete Handlungen wie die Teilnahme an Wettbewerben oder Zertifizierungen (I.4, I.5, I.7, I.8). Dabei handelt es sich im Wesentlichen um **symbolisches Management**, denn der unmittelbare ökonomische Nutzen der Teilnahme ist oft mehr als fraglich (vgl. Fleischmann/Scherm 2008). Das Gleiche gilt tendenziell für Audits. Zwar weisen diese zunehmend eine Bedeutung für ökonomische Entscheidungen auf, z. B. Investitionsentscheidungen von Aktienfonds. In Deutschland spielt jedoch – im Gegensatz zu den USA – Diversity-Management im Rahmen dieser Unternehmensbewertungen (noch) keine zentrale Rolle (vgl. Lederle 2008, S. 169-170).

In der Teilnahme an Wettbewerben, Zertifizierungen und auch Audits kann eine Form des **Umgangs mit institutionalisierten Umwelterwartungen** gesehen werden. Die Erwartung, sich mit Aspekten personeller Vielfalt auseinanderzusetzen, wird von den Befragten als „indirekter Druck“ (I.3) vereinzelt wahrgenommen (ähnlich Lederle 2008, S. 161-169). Durch Reaktionen auf diesen Druck soll dem „Geist, der gerade herrscht“ (I.5), entsprochen werden, um eine Legitimitätszuschreibung der Unternehmensumwelt zu sichern (**Legitimitätsmanagement**). In diesem Zusammenhang berichten zwei Interviewpartner mit Blick auf ihr eigenes bzw. andere Unternehmen über den Aufbau von Legitimationsfassaden und eine Entkopplung des tatsächlichen Diversity-Managements von seiner nach außen gerichteten Darstellung:

„Und wenn ich die Liste der Unterzeichner [der Charta der Vielfalt, Anm. d. Verf.] sehe, kann ich Ihnen sagen, dass höchstens zehn Prozent dieser Unternehmen tatsächlich Diversity machen im Unternehmen. Also, ich hatte auch Gespräche mit einigen Unternehmensvertretern bei der Unterzeichnung, die gesagt haben, naja, das machen wir jetzt öffentlichkeitswirksam, aber wir haben uns keine Gedanken darüber gemacht, was wir mit Diversity machen sollen. Vieles wird ja genutzt, um sich in der Öffentlichkeit gut zu präsentieren.“ (I.4)

„Und dann für mich persönlich ist es einfach, wie ernst nehmen wir das und dann stelle ich halt fest, ich habe da eine Differenz nach außen, wie wir erscheinen und nach innen, wenn es Geld kostet oder irgendeinen Aufwand macht, dann machen wir es halt nicht.“ (I.5)

„Ja, es ist nur die Fassade, die hergezeigt werden soll.“ (I.5)

Auch Interviewpartner I.9 erkennt im eigenen Unternehmen einen Fassadenaufbau und „Lippenbekenntnisse“. Interessanterweise äußert sich der andere Befragte aus diesem Unternehmen dahingehend, dass Diversity-Management dort mehr als ein „Lippenbekenntnis“ (I.10) ist. Die unterschiedlichen Meinungen lassen sich ggf. auf verschiedenartige Perspektiven zurückführen, da I.9 im Unternehmen Diversity-Manager ist, während I.10 als hochrangiger Personalmanager das Diversity-Management aus einer übergeordneten Perspektive beobachtet und konkrete Diskrepanzen zwischen der Außendarstellung und dem tatsächlichen Handeln aus dieser Perspektive weniger erkennen kann oder wahrnehmen will.

Hinsichtlich des nachhaltigen Erfolgs eines Fassadenaufbaus äußern sich einige Befragte skeptisch.

„...und ich glaube, bei den Mitarbeitern ist es so wie mit Schülern in der Klasse: Die merken sehr schnell, ob der Lehrer was ist oder nichts ist. Und das gleiche merken die auch, ob sich da einer hinstellt, weil er gerade irgendwo im Capital gelesen hat, dass Diversity ganz vernünftig sein könnte, oder ob er sagt, ja, da stelle ich mir was drunter vor und da will ich was bewegen. Ich glaube, das ist das A und O.“ (I.10; ähnlich I.4)

Zwar wird damit vor dem Verlust an Glaubwürdigkeit gewarnt, der eintritt, wenn eine Legitimationsfassade aufgedeckt wird. Allerdings ist es durchaus denkbar, dass diese Warnung selbst Teil einer Fassade ist. Darin könnte die Strategie zum Ausdruck kommen, durch eine (scheinbar) distanzierte Haltung zum Fassadenaufbau das eigene Diversity-Management als besonders glaubhaft darzustellen. Diese Interpretation wird nicht zuletzt dadurch gestützt, dass – wie bereits erwähnt – der andere Gesprächspartner aus dem Unternehmen, in dem Interviewpartner I.10 tätig ist, von Fassaden und Lippenbekenntnissen berichtet. Seine ablehnende Haltung gegenüber Fassaden ist vor diesem Hintergrund nicht vollkommen überzeugend.

Koalitionen, die „quer zu formalen Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten organisiert werden“ (Ortmann et al. 1990, S. 389), spielen generell in mikropolitischen Auseinandersetzungen zur Aufrechterhaltung bzw. Ausweitung der eigenen Macht eine wichtige Rolle. Der Blick in andere empirische Untersuchungen untermauert, dass eine **Koalitionsbildung** und die **Gewinnung von Unterstützern** (Supporting Actors) im Rahmen der Objektivation von Managementkonzepten wichtig sind, da die dadurch hinzugezogene fachliche Expertise „immer gut an[kommt]. Und [das Top-Management] überzeugt“ (U.2 in Lederle 2007, S. 36; vgl. auch Ortmann et al. 1990, S. 489). In der eigenen Studie finden sich Aussagen, die das unterstreichen:

„Und insofern brauchen sie einfach Leute, die sich das dann auch auf ihre Fahnen schreiben. Weil das ist ein Thema, das können sie nicht per Richtlinie, per Verordnung oder sonst was einbringen.“ (I.10)

Auch andere Befragte betonen, dass die Einführung des Diversity-Managements zwar ein Top-Down-Prozess ist; „angeordnet“ werden kann er allerdings nicht (I.8, I.9, I.11). Dazu ist vermutlich zum einen das Konzept selbst zu unscharf und zu interpretationsoffen; zum anderen gibt es im Implementationsprozess verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen und somit (potenziell) Konflikte (s. o.), die auch durch eine „Anordnung“ nicht ausgeschlossen werden können (vgl. auch Scherm/Pietsch 2007, S. 251). Zur Durchsetzung des Konzepts in (möglichen) Konflikten wird „eine Stärkung des Themas“ (I.11) als hilfreich angesehen. Dazu versucht man, „möglichst viele Leute [...] mit ins Boot zu holen“ (I.11), um dem Diversity-Management eine breite Basis zu geben sowie Unterstützer und Repräsentanten („ambassadors“, I.8) zu gewinnen (auch I.6, I.9; vgl. auch 4.5.2.2.3). Zentrale Wirkungen solcher Koalitionen bestehen darin, das Konzept Diversity-Management breit im Unternehmen zu streuen und an verschiedenen Stellen „Multiplikatoren“ (I.8) zu

haben, die als Meinungsmacher zu seiner Popularisierung beitragen (vgl. auch Peters 2008, S. 135-139). Damit dies dem Konzept die gewünschte Stärkung verschafft, müssen die Koalitionäre „eine gewisse Funktion bekleiden“ und „über ein Standing verfügen“ (I.8; vgl. auch 4.5.2.2.2). Dass Koalitionen zur Durchsetzung des Diversity-Managements aus sachlichen (zusätzliche Kompetenz) und politischen Gründen (autoritative Ressource; vgl. auch 4.5.2.2.4) von zentraler Bedeutung sind, wird nicht zuletzt in der hohen Priorität deutlich, die dem Aufbau unterstützender Netzwerke eingeräumt wird („zuerst muss dieses Kontakt Netzwerk [...] aufgebaut werden“, I.9).

4.5.2.2.4 *Bezugnahme auf soziale Strukturen*

Das Vorverständnis der empirischen Analyse beinhaltet die Annahme, dass Akteure ihre Handlungen rekursiv auf soziale Strukturen beziehen. Die Querschnittsanalyse der Interviews liefert differenzierte Antworten auf die Frage, ob und inwieweit handelnde Akteure auf die soziale Signifikations- und Legitimationsordnung sowie auf die Strukturdimension Herrschaft und damit auf alloкатive und autoritative Ressourcen rekurren. Aufgrund der Rekursivität von (strategischen und politischen) Handlungen und sozialen Strukturen – verbunden mit der Notwendigkeit ihrer sequenziellen Analyse – sind im Folgenden Anknüpfungspunkte an Abschnitt 4.5.2.2.3 gegeben.

Bereits eine Inhaltsanalyse von Unternehmenspublikationen verdeutlicht, dass Institutional Entrepreneurs an die gesellschaftspolitischen Diskussionen über die Konsequenzen der demographischen Entwicklung, die Chancengleichheit für Frauen und Männer im Berufsleben oder die unternehmensbezogenen Folgen von Migration anknüpfen (vgl. Lambert 2006; Rühl 2007). Durch Aussagen wie z. B., dass Diversity-Management „den Sinn für Fairness und Gerechtigkeit anspricht“ (Rühl 2007, S. 176) nehmen die Institutional Entrepreneurs auf die **Signifikationsordnung** Bezug und lassen die Beschäftigung mit Diversität als sinnvoll erscheinen. Außerdem betonen zahlreiche Unternehmen (z. B. Ford, Deutsche Telekom, Volkswagen, Lufthansa) ihre Diversityaktivitäten über Unternehmensleitbilder, Aufsatzpublikationen oder die Unternehmenshomepage und werden dadurch zu empirischen Erfolgsbeispielen des Diversity-Managements sowie zu Meinungsführern und Meinungsmachern im Umgang mit Diversität (vgl. Jablonski 2004; Pagel/Mauz 2004; von der Ruhr 2006; Rühl 2007). Diversity-Management wird auf diesem Wege auf der gesellschaftlichen Makroebene zunehmend zu einem selbstverständlichen Medium (als Interpretationsschema der Realität) und Resultat der Handlungen von Akteuren (als Managementkonzept). Für die „deutsche Wirtschaft“ wächst dadurch (weiterhin) der Druck, sich mit Diversity-Management zu befassen (U.7 in Lederle 2007, S. 34). Sogar die zwischen Handlung und Struktur vermittelnden Interpretationsschemata werden stellenweise durch die Akteure kreiert; insbesondere in amerikanischstämmigen Unternehmen wird das „Interpretationsrepertoire des Diskurses [...] ‚mitgeliefert‘ und von den Diversity-Beauftragten weitestgehend übernommen“ (Lederle 2007, S. 29).

Die eigene empirische Untersuchung der Institutionalisierung des Diversity-Managements zeigt, dass sich das Konzept leichter institutionalisieren lässt, wenn es im

Einklang mit so genannten **Metainstitutionen** steht (vgl. 3.4.4.2). Empirisch erweisen sich in diesem Zusammenhang vor allem die Bezugnahme

- auf die Politik und
- auf eine ökonomische Rationalität

als relevant.

Die **Politik** wird von verschiedenen Interviewpartnern als hilfreich bewertet, da Diversity-Management durch politische Initiativen und Programme zu einem gesellschaftlichen „Diskussionspunkt“ (I.4) geworden ist. Namentlich werden immer wieder die Bundeskanzlerin Angela Merkel und die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Ursula von der Leyen erwähnt. Während Ersterer als prominenteste Repräsentantin der Charta der Vielfalt gilt, hat Letztere nach Meinung der Befragten durch die politische Diskussion über Beruf und Familie das Interpretationsrepertoire des Diversity-Management-Diskurses zumindest indirekt geprägt (I.1, I.2, I.4, I.8, I.9). Eine gesteigerte Legitimität und eine erhöhte Aufmerksamkeit für Diversity-Management sieht ein Befragter als dessen Konsequenz:

„Die Legitimität und auch die Aufmerksamkeit, also wenn beispielsweise Vorstände merken, mein Gott, mit so einem Thema wie Diversity komme ich bis zum Kanzleramt und werde da eingeladen und rede neben der Kanzlerin und der Integrationsbeauftragten, dann hat das eine andere Dimension, als wenn sie immer nur das Gefühl haben, ich mache so ein schönes, kleines Diversity in meinem Unternehmen.“ (I.1)

In einigen Interviews finden sich explizite Verweise auf die Charta der Vielfalt (I.4, I.8, I.9), die von zahlreichen Großunternehmen unterschrieben wurde. Sie stellt damit mittlerweile eine Metainstitution dar, auf die Institutional Entrepreneurs ihre Argumentation beziehen, um Diversity-Management durchzusetzen:

„Die Rolle ist eher für mich, dass man den Inhalt der Charta nicht bestreiten darf, weil es von der Regierung gekommen ist. Das war für mich am Anfang wirklich vorteilhaft.“ (I.9)

Der Interviewpartner berichtet außerdem, dass sich Probleme im Rahmen der Implementation des Diversity-Managements durch den Bezug auf die Charta der Vielfalt lösen ließen, da sie von der Bundesregierung stammt und ihre Inhalte damit als bindend empfunden werden. Diese Schilderung veranschaulicht die Wirkung der Charta der Vielfalt als eine Metainstitution, die den Diskurs über Diversity-Management und das Interpretationsschema, durch das Akteure das Konzept sehen, maßgeblich prägt; mit der Bezugnahme auf die Charta der Vielfalt ist eine Sinnzuschreibung für die Beschäftigung mit Diversity-Management verbunden.

In neun von elf Interviews beziehen sich die befragten Institutional Entrepreneurs auf eine **ökonomische Rationalität**, die in Unternehmen (scheinbar) notwendig oder zumindest hilfreich ist, um Neuerungen durchzusetzen (z. B. I.2, I.4, I.6, I.10, I.11). Diversity-Management wird vor dem Hintergrund der primär ökonomisch geprägten Signifikationsordnung als wirtschaftlich sinnvoll begründet:

„Und alle sagen, naja Chancengleichheit ist schön und gut, aber warum sollen wir so einen Aufwand machen, Frauen in die Organisation reinzukriegen, wenn das wirklich so ein Aufwand ist, dass uns das Jahre beschäftigt. Und deshalb braucht es einen ökonomischen Hintergrund und Nutzen, vor dem ich das machen kann.“ (I.1)

Aufgrund der Bedeutung von Theorizing-Aktivitäten (vgl. 4.5.2.2.3) zur Durchsetzung des Diversity-Managements verwundert es nicht, dass die Akteure das Konzept primär aus der Perspektive ökonomischer Interpretationsschemata betrachten, insbesondere sachliche, wirtschaftliche Begründungen des Diversity-Managements wählen und „Sozialromantik“ (I.4; vgl. auch Rühl 2007, S. 178) für ungeeignet halten, um das Konzept durchzusetzen. Einzelne Interviewpartner sehen die Bezugnahme auf die ökonomisch geprägte Signifikationsordnung sogar als existenziell wichtig zur Etablierung des Diversity-Managements an:

„...ohne eine ökonomische Argumentation kann ich Diversity überhaupt nicht implementieren.“ (I.6)

Die Notwendigkeit eines deutlichen Verweises auf den „ökonomischen Sinn“ des Konzepts ist dadurch erklärbar, dass insbesondere in großen, börsennotierten Unternehmen vor allem wirtschaftliches Handeln legitimiert ist. Exemplarisch wird das an der zwar nicht kritiklosen, aber doch weit verbreiteten Shareholder-Value-Orientierung bzw. wertorientierten Führung vieler Unternehmen deutlich (vgl. z. B. Meyer 2004). Vor diesem Hintergrund lassen sich in Unternehmen, deren Strukturen und Konzepte (auch) an wirtschaftlichen Maßstäben gemessen werden, Managementkonzepte leichter durchsetzen, wenn ihnen ein ökonomischer Nutzen zugeschrieben wird. Interessanterweise ist aber gerade der ökonomische Nutzen des Diversity-Managements sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis nicht unumstritten (vgl. z. B. Süß 2008b, S. 425). Auch die Interviewpartner räumen ein, seine Wirtschaftlichkeit nicht ohne Weiteres berechnen zu können, wodurch ein unmittelbarer Beleg dafür, dass seine Implementation ökonomisch sinnvoll ist, nur schwer erbracht werden kann.

Allerdings konstruieren Institutional Entrepreneurs des Diversity-Managements seinen ökonomischen Nutzen zumindest mittelbar, indem sie auf verschiedene **unternehmensexterne und -interne Aspekte** Bezug nehmen, die der Beschäftigung mit personeller Vielfalt sowie der Etablierung des Diversity-Managements einen ökonomischen Sinn verleihen sollen. Sie betonen beispielsweise, dass „Diversity Management [...] strategische Überlegungen [...] in enger Anlehnung an die Unternehmensstrategie beinhaltet“ (Rühl 2007, S. 178). Außerdem finden Institutional Entrepreneurs unternehmensspezifisch zahlreiche Argumente dafür, wie Diversity-Management zur Erfüllung von Kundenwünschen bzw. zur Kundenbindung beitragen kann und sich damit als marktgerecht erweist (vgl. das Beispiel Deutsche Bahn bei Heuer/Engel 2006, S. 366-378). Im Rahmen der eigenen Studie rechtfertigen einige Interviewpartner Diversity-Management mit der demographischen Entwicklung und dem ungebrochenen Trend zu steigender Internationalität (I.1, I.8, I.9, I.10) und ver-

suchen damit, das Konzept unter langfristigen, strategischen und wirtschaftlichen Überlegungen zu begründen. Zusätzliche Legitimität erhält diese Argumentation, wenn sie von Wissenschaftlern in ähnlich pauschaler Form in Populärmedien verbreitet wird (vgl. Stock-Homburg 2008).

Annahmegemäß müssen Argumente, die in Institutionalisierungsspielen vorgebracht werden, durch die **Legitimationsordnung** gerechtfertigt sein. Die Analyse des Diversity-Management-Diskurses zeigt aber, dass nur wenige Interviewpartner argumentativ auf

- Gesetze und Richtlinien sowie
- soziale Normen

rekurrieren.

Wenn überhaupt auf **Gesetze und Richtlinien** eingegangen wird, sprechen einige Befragte – teilweise erst auf Nachfrage – über das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Seine Wirkung auf die Institutionalisierung des Diversity-Managements wird allerdings unterschiedlich beurteilt: Es gibt Interviewpartner, für die sich „Begründungen [für Diversity-Management] aus dem AGG in Deutschland ergeben“ (I.3) und solche, die der Auffassung sind, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zur Implementation des Diversity-Managements als Referenz zu brauchen (I.6; vgl. ähnlich U.12 in Lederle 2007, S. 30; Lederle 2008, S. 161-169). Demgegenüber sind andere Befragte der Ansicht, dass das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz auf die Implementation des Diversity-Managements „keinen Einfluss“ hatte (I.11), Diversity-Management „keine Reaktion auf das AGG [war]“ (I.10) und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz „relativ wirkungslos [war]“ (I.8). Stellenweise warnen die Befragten sogar davor, Diversity-Management mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz zu begründen, da Gleichbehandlung als einziger Aspekt zu kurz greift, die Potenziale der Vielfalt außer Acht lässt und Diversity-Management dadurch insgesamt angreifbarer wird (I.4). Eine argumentative Bezugnahme auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz als Teil der sozialen Legitimationsordnung ist somit weder mehrheitlich zu beobachten noch wird sie zur Durchsetzung der eigenen Interessen im Institutionalisierungsspiel als besonders hilfreich angesehen (vgl. anders U.12 in Lederle 2007, S. 30). Das ist darin begründet, dass dieses Gesetz – genau wie andere gesetzliche Regelungen – weder Diversity-Management unmittelbar einfordert noch seine Implementation zweifelsfrei belegt (vgl. Süß 2007a, S. 173).

Unternehmensinterne **soziale Normen** finden nur in einem Interview Erwähnung, in dem argumentiert wird, Diversity-Management durch den Verweis auf den im Unternehmen geltenden Code of Conduct legitimieren zu können (I.5). Unternehmensexterne soziale Normen werden implizit angesprochen, wenn berichtet wird, dass sich Diversity-Management in Unternehmenseinheiten aus jenen Ländern leichter umsetzen lässt, in denen Gleichberechtigung ein gesellschaftlich akzeptierter Wert ist (I.8). Ebenfalls eher implizit wird deutlich, dass sozialen Normen gleichwohl ein Einfluss auf die Möglichkeit zugeschrieben wird, Diversity-Management im Institutionalisie-

rungsspiel durchsetzen zu können. Ein Interviewpartner geht davon aus, dass weder „ohne die organisationale Akzeptanz“ noch ohne eine „gesellschaftliche Umorientierung“ die Bemühungen zur Implementation des Konzepts erfolgreich sein werden (I.6). Generell sieht er es als wichtig an, dass das Thema „opportun“ (I.6) und damit gesellschaftlich legitimiert ist. Dass die Bezugnahme auf in der Legitimationsordnung verankerte soziale Normen dennoch nicht umfassender und systematischer zu beobachten ist, kann mit der – unternehmensübergreifend betrachtet – noch nicht abgeschlossenen Institutionalisierung des Diversity-Managements erklärt werden. Daher existieren bislang kaum allgemein geteilte gesellschaftliche Normen, mit denen sich die Notwendigkeit begründen ließe, Diversity-Management zu implementieren. Auch innerhalb der untersuchten Unternehmen ist das (noch) nicht der Fall, denn in ihnen sind – mehr oder weniger konfliktäre – Objektivationsspiele im Gange. Die Etablierung einer entsprechenden unternehmensinternen „Diversity-Norm“ kann aber erst ein Ergebnis dieser Spiele sein.

Im strukturationstheoretisch inspirierten mikropolitischen Ansatz ist die Dimension **Herrschaft** die analytische Leitdimension, auf die Akteure im Rahmen mikropolitischen Spiele Bezug nehmen. Sie erlaubt es, (1) allokativen und (2) autoritativen Ressourcen und damit strukturelle Machtquellen zu analysieren (vgl. 3.4.2.3). Andere Studien haben ergeben, dass allokativen Ressourcen (**Budgets**) den Institutional-Entrepreneurs der Einführung des Diversity-Managements in recht unterschiedlicher Höhe zur Verfügung stehen (vgl. Interview 5 in Belinszki/Hansen/Müller 2003, S. 346; auch Rühl 2007, S. 179); sie erweisen sich im Einzelfall infolge externer Ereignisse schnell als disponibel (Beispiel Lufthansa: Terroranschläge des 11.09.2001; vgl. Rühl 2007, S. 180). Die Höhe der Budgets spiegelt unternehmerische Entscheidungen über gewünschte oder unerwünschte Konzepte wider:

„...also wenn das seine Entscheidung ist oder ihre Entscheidung ist, zu sagen, also wir geben unsere knappen Ressourcen in die Richtung, wir fahren das Thema in die Richtung. Das ist eine unternehmerische Entscheidung.“ (I.1)

In der Querschnittsanalyse der Interviews wird sehr deutlich, dass allokativen Ressourcen im Zuge der Implementation des Diversity-Managements vor allem in Form von personellen Ressourcen eine Rolle spielen. Dies resultiert vermutlich nicht zuletzt daraus, dass die Einführung des Diversity-Managements in vielen Unternehmen in erster Linie Überzeugungs- und Netzwerkarbeit darstellt und ihr Erfolg vor allem von der Zahl der Personen abhängt, die dafür zur Verfügung stehen. Entsprechend werden personelle Ressourcen als der entscheidende (Miss-)Erfolgsfaktor im Institutionalisierungsspiel gewertet, um „Wirkungsmacht zu haben, um Gestaltungsmacht zu haben“ (I.6). Ein Interviewpartner berichtet in diesem Zusammenhang sowohl von einer erfolgreichen Einführung des Konzepts durch ein Projektteam mit „wahrscheinlich 30 Personen“ (I.1) als auch davon, dass die Einführung aufgrund zu geringer Ressourcen stocken oder scheitern kann:

„...es kann auch sehr frustrierend sein, wenn sie an vielen Ecken arbeiten und es wird beispielsweise keine Ressource freigestellt...“ (I.1)

Die Höhe der vorhandenen Ressourcen muss nicht (nur) sachlich bedingt sein, sondern die Aushandlung bzw. Vergabe der Budgets kann selbst bereits ein konfliktäres mikropolitischs Spiel darstellen (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 433-438). Insofern können Ressourcen sehr bewusst in geringer Höhe bereitgestellt werden, wenn die Unternehmensleitung die Implementation des Diversity-Managements verzögern will:

„...es gibt ein bisschen weiter unten in der Hierarchie eine Frau bei uns, die eben für Personal zuständig ist und sozusagen auch die Chefin über Diversity ist. Sie bemüht sich sehr redlich, es darf immer nur kein Geld kosten, das ist eigentlich der Punkt, und sie wird eingebremst von ihren Vorständen.“ (I.5)

Auch der andere Interviewpartner aus diesem Unternehmen berichtet von geringen Ressourcen und den damit verbundenen Grenzen, die Implementation des Diversity-Managements (weiter) voran zu bringen. Er verzichtet aber auf eine Bewertung, ob damit intendiert ist, das Diversity-Management zu bremsen:

„Also, es stehen uns hier auch nicht die ganz riesengroßen personellen Ressourcen eben zur Verfügung. Das ist nämlich einer der Gründe, warum wir hier nicht noch mehr oder noch aktiver sind.“ (I.11)

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Bildung von Koalitionen und die Suche nach Unterstützern auch mit dem Ziel erfolgt, Ressourcen zusammen zu legen. Eine Befragte berichtet daher von ihrer Strategie, „sich einen Auftrag beim Vorstand [...] einzuholen“, weil „da [...] auch Ressourcen dran[hängen]“ (I.7).

Dem **Expertentum** als weiterer allokativer Ressource wird im Vergleich zu (Personal-)Budgets in den Interviews eine weitaus geringere Bedeutung für den Erfolg im Institutionalisierungsspiel zugeschrieben. Zwar weisen zwei Interviewpartner darauf hin, dass eine „sehr hohe Fachkompetenz“ (I.6) sowie „viel Faktenbasiertheit“ (I.8) wichtig sind, um sich gegen andere durchzusetzen. Allerdings wird auch eingeräumt, dass die wenigsten Institutional Entrepreneurs am Anfang von Institutionalisierungsspielen das notwendige Know-how und die erforderliche Erfahrung mit Diversity-Management haben. Ein Interviewpartner deutet an, daher gerade zu Beginn der Implementation des Konzepts nur begrenzt durchsetzungsfähig gewesen zu sein (I.8). Dennoch konnte er Diversity-Management kleinschrittig implementieren und sich parallel dazu mehr Kompetenz aneignen. Er hält es aber grundsätzlich auch für denkbar, dass bereits die Habitualisierung des Konzepts aufgrund zu geringer Expertise der Institutional Entrepreneurs scheitert.

Neben allokativen Ressourcen begründen die Diversity-Protagonisten ihre Handlungen auf autoritativen Ressourcen. In erster Linie spielt dabei die Mitgliedschaft in Netzwerken eine Rolle (vgl. Interview 2 in Fick 2008, S. 54; Lederle 2007, S. 28-30; Rühl 2007, S. 180-181), die in der eigenen Studie von zehn Interviewpartnern angesprochen wird. Dabei erweisen sich die **Mitgliedschaft in Netzwerken oder Koalitionen** (autoritative Ressource) sowie strategische und/oder politische Handlungen wie die Bildung von Koalitionen und die Wahl von Supporting Actors als interde-

pendent (vgl. 4.5.2.2.3); folglich reproduzieren die Handlungen die Strukturen, auf denen sie basieren. In der Querschnittsanalyse werden drei wesentliche Effekte einer Netzwerkmitgliedschaft deutlich, die Überschneidungen zu den Wirkungen von Unterstützern zeigen (vgl. 4.5.2.2.2); die Überschneidungen überraschen aber nicht, denn Unterstützer bilden einen zentralen Teil der Netzwerke, auf die Institutional Entrepreneurs zurückgreifen. Erstens tragen Netzwerke zu einer Kompetenzerweiterung bei und helfen, Macht durch Expertentum auf- oder auszubauen (I.8, I.10); das gilt insbesondere, wenn externe Experten, beispielsweise Wissenschaftler oder Angehörige von Berufs- und Wirtschaftsverbänden, hinzugezogen werden, denen Legitimität zugeschrieben wird (vgl. Lederle 2007, S. 36). Zweitens ist mit der Mitgliedschaft in Netzwerken die Möglichkeit zur (intraorganisationalen) Koalitionsbildung verbunden, die wichtig ist, da „man ja als Diversity-Manager eine kleine Einheit [ist], deshalb ist es unabdingbar, dass sie Netzwerke brauchen“ (I.7). Mit der Bildung von Koalitionen gehen Veränderungen der bestehenden Machtstrukturen im Unternehmen einher (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 367-371); für die Koalitionäre bedeuten Netzwerke daher in aller Regel einen Ausbau der eigenen Macht. Drittens sorgen Netzwerke für eine verstärkte Wahrnehmung der Netzwerkmitglieder und ihrer Anliegen innerhalb des Unternehmens, da von den Netzwerkmitgliedern vielfach ein Multiplikatoreffekt ausgeht (I.7). Dass aus der Mitgliedschaft in Netzwerken ein allgemeiner Machtzuwachs resultiert und sich die Möglichkeiten verbessern, die eigene Position im Institutionalisierungsspiel durchzusetzen, verdeutlicht ein Befragter wie folgt:

„Oder halt auch, dass manchmal Dinge möglich gemacht werden, die woanders nicht möglich sind, dass mehr Entgegenkommen da ist.“ (I.2)

Gute Beziehungen, insbesondere zu Mitarbeitern auf höheren Hierarchieebenen oder sogar zur Unternehmensleitung, sind eine weitere autoritative Ressource, die Akteure als wichtig zur Durchsetzung eigener Interessen ansehen:

„Wenn die Beziehungen schlecht sind, wenn man keinen Ansprechpartner vor Ort hat oder irgendwie Misstrauen geschaffen hat, kommt nichts an. Man hört Lippenbekenntnisse, ja, ja, das machen wir, das machen wir, aber irgendwann mal, aber wenn die Prioritäten schon vorbei sind und so weiter und so fort, und nichts passiert.“ (I.9; auch I.4, I.7)

Eng damit zusammenhängend ist zu berücksichtigen, dass in Institutionalisierungsspielen – wie auch in anderen Veränderungsprozessen (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 36-38) – die in Unternehmen bestehende formale **Hierarchie** eine wichtige Machtquelle ist, auf die sich Institutional Entrepreneurs berufen. Entweder beruht die Macht auf der eigenen Position in der Hierarchie, denn nicht wenige der Diversity-Manager sind hierarchisch vergleichsweise hoch eingeordnet (z. B. dritte Ebene, I.8), oder sie basiert auf Koalitionen mit hochrangigen Unternehmensmitgliedern (vgl. 4.5.2.2.2, 4.5.2.2.3). Dabei lassen viele der Befragten (Ausnahme: I.2) keinen Zweifel daran, dass die Implementation des Diversity-Managements ein Top-Down-Prozess ist (I.1, I.3, I.4, I.6, I.7, I.11). Verwunderlich ist die Vehemenz, mit der der Top-Down-Ansatz vertreten wird, denn in der Literatur finden sich auch Vorteile von Verände-

rungsprozessen, die sich „bottom-up“ vollziehen (vgl. z. B. Scherm/Pietsch 2007, S. 250-251). Begründet wird die Bedeutung des Top-Down-Ansatzes mit dem Gegenstand Diversity-Management:

„Es ist am besten, die Treppen von oben zu kehren bei so einem Thema.“ (I.10)

Offensichtlich wird in der Einführung des Diversity-Managements ein diskussionsintensives und potenziell konfliktäres Thema gesehen. Insofern besteht die Annahme, Diversity-Management am besten hierarchisch durchsetzen zu können, da „die Implementierung solcher Konzepte vorgelebt werden muss, von oben nach unten“ (I.3; vgl. auch Scherm/Pietsch 2007, S. 251). Außerdem wird angenommen, dass die Mitarbeiter Konzepte leichter umsetzen, die von der Unternehmensleitung favorisiert sind:

„Aber dann kommen die Leute doch irgendwann relativ schnell zu der Konklusion und sagen, okay, der Boss will das [Diversity-Management, Anm. d. Verf.], da befasse ich mich mal lieber mit. Also auch die, die gar nicht wollen oder wenig Lust haben, die sagen, gut, der will das nunmal machen.“ (I.10)

Die Aussage zeigt die „Bindungswirkung“ (Ortmann 1988, S. 219) bzw. Verbindlichkeit, die Hierarchie auch im Rahmen der Umsetzung des Diversity-Managements entfaltet, da Unternehmensmitglieder unterer Hierarchieebenen ein Konzept, das von der Unternehmensleitung – unmittelbar oder mittelbar als Koalitionär – gestützt wird, offenbar nicht substanziell hinterfragen. Seine Umsetzung ist dadurch zwar zunächst möglicherweise leichter und schneller möglich, zieht aber langfristig aufgrund fehlender Überzeugung der Mitarbeiter fast automatisch Widerstand nach sich (vgl. Scherm/Pietsch 2007, S. 251). Erfahrungen eines Interviewpartners bestätigen dies: Danach scheitert eine breit verankerte, nachhaltige Umsetzung des Diversity-Managements, wenn versucht wird, sie „einfach so überzustülpen“ (I.2); es ist dann zu beobachten, dass die Mitarbeiter nicht erreicht und überzeugt werden, da es „die Leute überhaupt nicht interessiert“ (I.2).

Insgesamt ist die Bedeutung der (formalen) Hierarchie für die Einführung des Diversity-Managements nicht zu übersehen; vielmehr wird sie in der Empirie insbesondere in der Wichtigkeit des unternehmensinternen Unterstützers Vorstand (vgl. 4.5.2.2.2), der mikropolitischen Strategie, Koalitionen mit Akteuren zu bilden, die in der Hierarchie weit oben angesiedelt sind (vgl. 4.5.2.2.3), sowie der skizzierten Bezugnahme auf autoritative Ressourcen deutlich. Das Beispiel „Hierarchie“ zeigt außerdem die Zusammenhänge zwischen den entwickelten Auswertungskategorien, da gleiche oder zumindest ähnliche Aspekte in den Interviews an verschiedenen Stellen und mit verschiedenen Kodierungen vorkommen. Das Kategoriensystem beinhaltet somit eine analytische Differenzierung und erfüllt damit den Zweck der Strukturierung ohne den Anspruch zu erheben, die Kategorien trennscharf und überschneidungsfrei in der Empirie zu erkennen.

4.5.2.2.5 *Zentrale Ergebnisse der Analyse auf der Mikroebene*

Wesentliche **Elemente des Vorverständnisses der qualitativen Studie** ließen sich in der Empirie wiederfinden. Dies gilt in erster Linie für die Institutionalisierungsspiele, in denen Akteure agieren, die unterschiedliche Interessen haben können: Durch strategische und/oder mikropolitische Handlungen versuchen Institutional Entrepreneurs, die Implementation des Diversity-Managements durchzusetzen, während Gegner des Konzepts danach streben, sie zu verhindern. Dass die Akteure im Rahmen ihrer Handlungen über Modalitäten (Interpretationsschemata, Normen, Ressourcen) jeweils rekursiv auf (einzelne Dimensionen) soziale(r) Strukturen Bezug nehmen, ließ sich aus einigen Interviewaussagen interpretativ erschließen.

Gesamthaft betrachtet untermauert die qualitative Untersuchung – für die analysierte Objektivation des Diversity-Managements – die zu Beginn der Arbeit und in der Literatur bislang lediglich plausibilitätsgestützt geäußerte Annahme, dass die Institutionalisierung von Managementkonzepten weder linear-statisch noch interessenmonolithisch erfolgt, sondern durch einen iterativen, rekursiven Verlauf und durch verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen und Machtpotenzialen gekennzeichnet ist (vgl. 1.3; 3.4.5). Daher kann sie als ein **politischer und potenziell konfliktärer Prozess** verstanden werden, in dem Akteure – zum Teil koalierend – versuchen, ihre individuellen Interessen (z. B. Karriereinteressen) zu realisieren. Die Studie steht damit im Einklang mit den zentralen Ergebnissen anderer mikropolitisch empirischer Studien zu managementbezogenen Innovationen in Unternehmen (vgl. z. B. Pfeffer 1981; Bartölke et al. 1981; Witte 1988; Ortmann et al. 1990; Auer 1994). Die Schilderungen einiger Interviewpartner machen allerdings auch deutlich, dass die Einführung des Diversity-Managements stellenweise auf einem grundsätzlichen Konsens beruht (U.1; tendenziell U.2, U.4). Dennoch berichten selbst die Vertreter dieser Unternehmen von (latenten) Widerständen gegen Diversity-Management und von kleineren Konflikten im Rahmen seiner Einführung, woraus einmal mehr ersichtlich wird, dass der Institutionalisierungsprozess selbst dann interessenpluralistisch sowie unerschwellig und ggf. temporär konfliktär ist, wenn im Grundsatz ein Konsens über die Einführung des Konzepts besteht. Die Konflikte sind in diesen Fällen allerdings offenbar weder dauerhaft vorhanden noch werden sie in einer Gesamtbetrachtung von den Befragten als besonders gravierend wahrgenommen.

Die wiederholte Durchsicht des Datenmaterials und die damit verbundene Verfeinerung bzw. Reduzierung des Kategoriensystems zeigte **empirisch unbedeutende Elemente des theoriegeleiteten Vorverständnisses**. Das gilt in erster Linie für verschiedene Machtquellen, die von Crozier/Friedberg (vgl. 1979) genannt und im Rahmen des Vorverständnisses aufgegriffen wurden (vgl. 3.4.3; 3.4.6), sowie die von Oliver (vgl. 1991; auch 3.4.4.2) entwickelten Strategien zum Umgang mit institutionalisierten Erwartungen. Über Ursachen dafür kann nur spekuliert werden: Entweder sind diese Aspekte generell in Institutionalisierungsspielen bzw. spezifisch bei der Institutionalisierung des Diversity-Managements von geringerer Bedeutung als in der Theorie angenommen oder sie wurden im Interviewleitfaden bzw. in den Interviews

nicht adäquat angesprochen, so dass sich dazu folglich kaum Aussagen der Interviewpartner finden lassen. Da im Rahmen qualitativer Forschung die Phasen der Theoriebildung und -überprüfung aber interdependent und kontinuierlich sind, können diese Aspekte in Folgeuntersuchungen vertieft werden. Außerdem handelt es sich jeweils um vergleichsweise konkrete politische und strategische Verhaltensweisen der Akteure, deren fehlende empirische Bestätigung der Erreichung der grundsätzlichen Zielsetzung der Empirie, den Institutionalisierungsprozess interpretativ (besser) zu verstehen, nicht im Wege steht.

Insgesamt zeichnet die qualitative Studie ein umfassenderes und differenzierteres Bild von Institutionalisierungsprozessen als es sich bislang in der Literatur findet. Damit trägt sie – basierend auf den theoriegeleiteten Vorüberlegungen – zu einem **besseren Verständnis der Institutionalisierung von Managementkonzepten** bzw. der „sozialen Wirklichkeit“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 66) solcher Prozesse bei ohne aber den Anspruch erheben zu können, dass die Erkenntnisse aus der Analyse der Institutionalisierung des Diversity-Managements generalisierbar sind.

4.5.3 Die Rekursivität von Handlung und Struktur am Beispiel der Institutionalisierung des Diversity-Managements

Die handlungstheoretische Erweiterung des soziologischen Neoinstitutionalismus auf Grundlage der Strukturierungstheorie (vgl. 3.1) ermöglicht im Rahmen der Empirie nicht nur – aus forschungspragmatischen Gründen getrennte – Studien auf der Makro- und auf der Mikroebene, sondern auch eine Analyse des Zusammenhangs der beiden Ebenen. Dabei bestätigt sich einerseits, dass Diversity-Management – als Konzept – Teil sozialer Strukturen ist bzw. in Deutschland zunehmend wird. Andererseits ist es rekursiv verknüpft mit mikropolitischen und strategischen Handlungen der Akteure, durch die es zum Gegenstand und teilweise zum Ergebnis von Institutionalisierungsspielen wird (vgl. 3.5). Institutionen (z. B. Unternehmen, in denen Diversity-Management bereits implementiert ist), institutionalisierte Erwartungen (z. B. Umwelterwartungen hinsichtlich des Managements personeller Vielfalt) und Rationalitätsmythen (z. B. sein nicht belegter ökonomischer Nutzen) bieten den Akteuren Orientierung in der Frage, welche Handlungen und Konzepte generell seitens der Umwelt legitimiert sind. Indem die Akteure ihre (politischen) Handlungen darauf beziehen, reproduzieren und verstärken sie diese, was in einem rekursiven Prozess wiederum dazu führt, dass bestehende Erwartungen hinsichtlich der Einführung des Diversity-Managements stabilisiert werden.

Die empirische Analyse der Institutionalisierung des Diversity-Managements liefert eine Reihe von Beispielen für den skizzierten rekursiven Prozess, etwa die bewusste oder unbewusste Bezugnahme von Institutional Entrepreneurs auf die Dimensionen sozialer Strukturen Signifikation, Legitimation und Herrschaft (vgl. 4.5.2.2.4). Da hier nicht alle rekursiven Zusammenhänge von Handlung und Struktur dargestellt werden können, wird nachfolgend am empirischen Beispiel der Institutionalisierung des Diversity-Managements die **Rekursivität von Handlung und Struktur** anhand von drei besonders interessanten Aspekten aufgezeigt:

- In der empirischen Analyse wird deutlich, dass Koalitionsbildungen eine wichtige mikropolitische Strategie bzw. Handlung sind, um Diversity-Management im Institutionalisierungsspiel durchzusetzen. Koalitionen sind dazu vor allem geeignet, wenn sie mit mächtigen und/oder besonders legitimierten Akteuren eingegangen werden. Vor diesem Hintergrund rekurriert die Handlung „Koalitionsbildung“ auf die bestehende Herrschaftsstruktur bzw. Legitimationsordnung. Ein Interviewpartner macht das deutlich, indem er darauf verweist, sich beim Vorstand – dem formal mächtigsten Akteur im Unternehmen – den „Auftrag“ eingeholt zu haben, Diversity-Management zu implementieren (I.7). Ein anderer spricht davon, dass Berater – also besonders legitimierte Akteure (vgl. 2.1.2.2) – als Unterstützer bzw. Koalitionäre wichtig sind (I.4). Durch die offensichtlich an sozialen Strukturen orientierten Handlungen werden diese Strukturen (modifiziert) reproduziert, indem die Macht des Vorstands auf die Einführung des Diversity-Managements ausgedehnt bzw. die Legitimität der im Einzelfall hinzugezogenen Unternehmensberater (auch) in Fragen des Diversity-Managements gestärkt wird.
- Diversity-Management hat sich im Laufe der Zeit in Wissenschaft und Praxis mehr und mehr etabliert. Dadurch wird es zum einen zunehmend Teil der Signifikations- und Legitimationsordnung und damit zu einem Interpretationsschema der Realität sowie zu einem Bestandteil der kognitiven Ordnung verschiedener Akteure (z. B. von Institutional Entrepreneurs und deren Koalitionären). Deren Handlungen beziehen sich wiederum auf diese sozialen Strukturen und stabilisieren dadurch Diversity-Management rekursiv als einen sinnvollen und legitimen Weg mit personeller Vielfalt im Unternehmen umzugehen (vgl. auch Vedder 2006, S. 13). Zum anderen ist das Konzept selbst ein Machtmittel bzw. stellt für Akteure Machtmittel zur Verfügung, beispielsweise über Netzwerke und Ressourcen. Diese können nicht nur im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements, sondern auch in anderen mikropolitischen Spielen eingesetzt werden. Die Ressourcenausstattung der Akteure, auf der diese ihre mikropolitischen Handlungen aufbauen, trägt somit dazu bei, die Macht der Akteure rekursiv zu festigen.
- Die Konsequenzen von modifiziert reproduzierten sozialen Strukturen werden an folgendem Beispiel deutlich: Gegner des Diversity-Managements rechtfertigten zu Beginn des Institutionalisierungsprozesses ihre Position unter Rückgriff auf soziale Strukturen beispielsweise dadurch, dass sie im Diversity-Management eine weitere Mode (I.2; vgl. auch Süß/Kleiner 2006a, S. 522) oder nur eine Modifikation der ohnehin in vielen Unternehmen nicht mehr als zeitgemäß erachteten Frauenförderung vermuten (vgl. Lederle 2008, S. 211). Mit der zunehmenden Popularität und Legitimierung des Diversity-Managements in einzelnen Unternehmen und in der Gesellschaft wird diesen Argumenten jedoch die Grundlage entzogen. Gleichzeitig ändern sich die sozialen Strukturen in Bezug auf Diversity-Management. Eine (offene) Ablehnung des Konzepts ist in Anbetracht dessen nicht (mehr) opportun und würde die Chancen reduzieren, im mikropolitischen

Spiel eigene Interessen durchzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, wenn – wie in den Interviews stellenweise geschildert (I.1) – anfängliche Gegner des Diversity-Managements im Laufe der Zeit ihre Position sowie ihre Handlungen modifizieren und zu seinen Befürwortern werden. Sie erhoffen sich davon angesichts veränderter sozialer Strukturen bessere Möglichkeiten, eigene Interessen im Institutionalisierungsspiel durchzusetzen, selbst wenn diese (teilweise) nicht ursächlich mit Diversity-Management zu tun haben (vgl. 4.5.2.2.2).

Zusammenfassend betrachtet lässt sich Diversity-Management sowohl als Ausdruck der Orientierung an gesellschaftlichen Erwartungen, Institutionen und Rationalitätsmythen verstehen als auch als Ergebnis von auf individuellen Interessen der Akteure beruhenden mikropolitischen Handlungen bzw. Spielen (vgl. Süß 2008d). Das Konzept wird im Laufe der Zeit – durch seine zunehmende Durchsetzung in Institutionalisierungsspielen – zu einem Teil sozialer Strukturen, auf denen wiederum zukünftige Handlungen basieren. Mit diesen Handlungen werden die sozialen Strukturen erneut rekursiv (ggf. modifiziert) reproduziert.

4.6 *Schlussfolgerungen aus der Studie „Diversity-Management in Deutschland“*

Die empirische Studie zeigt für die Wissenschaft und die Praxis gleichermaßen, dass Diversity-Management auf dem Vormarsch ist (vgl. auch Süß 2008b). Dieser Prozess dauert in Deutschland allerdings erst einige Jahre an, so dass das Konzept insbesondere im Vergleich zu den USA insgesamt noch in geringem Maße verbreitet ist. Daher kann gegenwärtig nicht ausgeschlossen werden, dass **Diversity-Management in Deutschland eine Mode** darstellt, wie sie auch bei anderen Managementkonzepten in der Vergangenheit immer wieder zu beobachten war (vgl. Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999). Die Studie liefert einige Argumente, die diese These stützen:

- Es sind vor allem große Unternehmen, die Diversity-Management institutionalisiert haben. In kleinen und mittelständischen Unternehmen, die in Deutschland nach wie vor eine hohe Bedeutung und ein hohes Potenzial an Arbeitsplätzen aufweisen, ist die systematische Beschäftigung mit personeller Vielfalt bislang noch nicht in großem Umfang festzustellen. Eine flächendeckende Verbreitung des Konzepts in der deutschen Wirtschaft und seine Sedimentation in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten und (anderen) Non-Profit-Organisationen ist daher – im Gegensatz zu den USA (vgl. Vedder 2006, S. 6) – in Deutschland weder aktuell beobachtbar noch absehbar zu erwarten.
- Diversity-Management basiert vorwiegend auf Maßnahmen, die nicht neu, sondern im Personalmanagement und in der Arbeitsorganisation alltäglich sind (z. B. Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Trainings, Coaching). Diese werden in vielen Unternehmen lediglich unter dem gegenwärtig modernen Label „Diversity-Management“ subsumiert. Die originäre inhaltliche Substanz und die Innovativität des Konzepts sind daher zur Zeit begrenzt. Angesichts dessen könnte Diversity-Management vor allem ein Symbol bzw. einen Mythos darstellen (vgl. Vedder

2005c, S. 40). Kieser weist jedoch auf die Möglichkeit hin, dass sich Managementkonzepte, die Symbole oder Mythen sind, in der Praxis nicht dauerhaft durchsetzen, sondern lediglich eine Modeerscheinung bilden (vgl. 1996, S. 26-28).

- Zwar haben in den letzten Jahren Unternehmen zunehmend Diversity-Management eingeführt. Die Form der strukturellen Institutionalisierung bleibt aber mehrheitlich lose. Bei allen Kompetenzvorteilen, die einer solchen „virtuellen Diversity-Abteilung“ zugeschrieben werden, ist zum einen zu berücksichtigen, dass virtuelle Abteilungen nicht dauerhaft angelegt sind und geringe Barrieren bestehen, sie aus sachlichen oder politischen Gründen aufzulösen. Zum anderen zeigt die Betrachtung des Fallunternehmens U.1, dass Diversity-Management in virtuellen Strukturen in einer für die Mitarbeiter kaum wahrnehmbaren Form betrieben werden kann, die seiner dauerhaften Institutionalisierung vermutlich nicht förderlich ist.
- Die Bestimmung der Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements stößt zur Zeit an enge Grenzen, obwohl die Interviewpartner fast ausnahmslos angeben, vor allem auf Grundlage wirtschaftlicher Kriterien für das Konzept zu argumentieren. Um einen langfristigen Einsatz des Konzepts zu gewährleisten, wird es aber unabdingbar sein, (auch) seinen wirtschaftlichen Nutzen (besser) zu belegen.
- Die Institutionalisierung des Diversity-Managements ist das Ergebnis mikropolitischer Machtspiele; seine Implementation hängt nicht zuletzt von personellen (Macht-)Konstellationen sowie unternehmensinterner und -externer Unterstützung für seine Institutional Entrepreneur ab. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass veränderte individuelle Zielsetzungen und/oder neue personelle Konstellationen zu anderen Ergebnissen in den Institutionalisierungsspielen führen, womit auch die Deinstitutionalisierung des Diversity-Managements verbunden sein könnte.
- Diversity-Management fokussiert in den Fallunternehmen vor allem auf Frauenförderung (U.3, auch U.2, U.5; vgl. auch Flemisch 2007). Andere Dimensionen personeller Vielfalt stehen oft im Hintergrund und werden erst langsam als Teil des Diversity-Managements erkannt. Angesichts dessen ist zu vermuten, dass in vielen Unternehmen eine breite Verankerung des Diversity-Managements fehlt und auch die Zahl seiner Unterstützer begrenzt ist. Seine geringe Verankerung ist vermutlich auch seiner engen Fokussierung auf die in vielen Unternehmen „tendenziell negativ“ besetzte, „altmodische“ und „nicht mehr zeitgemäß[e]“ (Lederle 2008, S. 211) Dimension Geschlecht geschuldet. Bleibt sie bestehen, können das Konzept selbst sowie seine Gestaltung (weiterhin) Spielball politischer Interessen werden. Wird Diversity-Management infolgedessen in mikropolitischen Konflikten instrumentalisiert, um persönliche Interessen zu realisieren, wofür sich in den Interviews Anzeichen finden lassen, ist das seiner nachhaltigen Etablierung nicht förderlich.

Allerdings liefert die Studie auch Ergebnisse, die die These unterstützen, dass **Diversity-Management in Deutschland ein dauerhafter Trend** sein kann.

- Das Konzept hält sich in US-amerikanischen Unternehmen schon seit über 20 Jahren und hat andere Managementkonzepte überlebt, so dass es (dort) mehr als eine Mode ist (vgl. Vedder 2005c, S. 35-36). Weltweit agierende, US-amerikanische Unternehmen implementieren Diversity-Management auch in ihren Niederlassungen in Europa. Insofern ist seine vermehrte Etablierung in Deutschland kein singulärer Trend, sondern im europäischen bzw. sogar globalen Kontext zu sehen.
- Die Studie macht darauf aufmerksam, welchen Nutzen die befragten Unternehmen mit Diversity-Management in Verbindung bringen. Er liegt demzufolge in Bereichen, deren Bedeutung für Unternehmen auch zukünftig nicht geringer wird (z. B. Internationalisierung, Marketing, unternehmensinterner Aufbau von Mitarbeiterpotenzialen). Sollte sich dieser Nutzen bestätigen, dürfte sich Diversity-Management weiter verbreiten und dauerhaft etablieren. Zudem bestehen erste Ansatzpunkte, den Nutzen einerseits auf ökonomische Ansätze (vgl. Jans 2003) und andererseits auf Erkenntnisse der sozialwissenschaftlichen Gruppenforschung gestützt (vgl. Gebert 2004a) auch theoretisch zu begründen.
- Hinsichtlich der eingeschätzten aktuellen und zukünftigen Bedeutung verschiedener Diversitätsdimensionen zeigt die Studie recht deutliche Verschiebungen. Während gegenwärtig die Dimension Geschlecht dominiert, schreiben die Befragten zukünftig insbesondere den Diversitätsdimensionen Alter und Familienstand eine hohe Bedeutung zu (vgl. Süß 2008b, S. 416-418). Daraus geht hervor, dass Diversity-Management als dynamisches Konzept auf aktuelle Entwicklungen (z. B. demographische Veränderungen) und „situativ auf die Besonderheiten einer Organisation zugeschnitten werden“ kann (Vedder 2005c, S. 41).
- Im Rahmen der Einführung des Diversity-Managements berufen sich seine Institutional Entrepreneurs auf die gesellschaftliche Legitimations- und Signifikationsordnung; sie rechtfertigen damit Diversity-Management unter anderem vor dem Hintergrund politischer und gesellschaftlicher Diskussionen. Außerdem wird sehr stark auf eine in Unternehmen wichtige ökonomische Begründung des Diversity-Managements abgestellt, wodurch diese – obwohl sie sich als fraglich erweist – rekursiv reproduziert wird. Eine Stabilisierung der Begründung des Diversity-Managements und damit auch des Konzepts selbst sind die Folgen.
- Die Fallstudien zeigen, dass das Thema „Diversity-Management“ in vielen Unternehmen zum einen sehr offensiv kommuniziert und – zumindest vordergründig – als Bestandteil des Unternehmensleitbildes oder der Unternehmensstrategie angesehen wird. Zum anderen hat das Konzept in vielen Fällen hochrangige Fürsprecher, beispielsweise Mitglieder des Vorstands. Beides führt dazu, dass eine Reduzierung der Diversityaktivitäten oder sogar ihre Einstellung nicht ohne Weiteres möglich ist.

Unterstützt werden die Argumente für eine dauerhafte Etablierung des Diversity-Managements durch Studien, die für Deutschland erstens ein abnehmendes Reservoir an Arbeitskräften prognostizieren, wodurch – bei in etwa konstanter Zahl an Arbeitsplätzen – Personalengpässe zukünftig unausweichlich sein werden. Bisherige Randbelegschaften werden infolgedessen stärker in den Vordergrund rücken, um den Personalbedarf zu decken. Folglich ist davon auszugehen, dass sich zukünftig der Anteil erwerbstätiger Frauen, Teilzeitbeschäftigter, älterer Arbeitnehmer und Schwerbehinderter jeweils deutlich erhöht sowie der Anteil ausländischer Beschäftigter sogar verdoppelt (vgl. BMFSFJ 2005, DGFP 2005). Zweitens ist eine Zunahme internationaler Verflechtungen zwischen Unternehmen nicht mehr nur für Großkonzerne, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen zu beobachten, wodurch die berufsbedingte Interkulturalität weiter zunimmt. Beide Tendenzen führen zu einem weiteren Anstieg der personellen Vielfalt in Unternehmen und damit verbunden zu der Notwendigkeit, aus Vielfalt resultierende Probleme zu vermeiden und ihre Potenziale zu nutzen. Dies kann eine weitere Etablierung des Diversity-Managements begünstigen.

Allerdings weist die eigene Studie auf zentrale Voraussetzungen hin, die dazu erfüllt sein müssen: Diese bestehen insbesondere in präziseren, innovativeren Vorschlägen zu seiner spezifischen Gestaltung beispielsweise in Richtung eines Age- oder Cultural-Diversity-Managements sowie in einer theoretisch fundierten, nicht nur explorativen Feststellung seines Nutzens und seiner Kosten, um damit seine Wirtschaftlichkeit zumindest ansatzweise bestimmen zu können. Wissenschaft und Praxis sind vor diesem Hintergrund gleichermaßen gefordert, das Konzept kontinuierlich zu präzisieren und weiterzuentwickeln.

4.7 Grenzen der empirischen Untersuchung

Der **quantitative Teil der empirischen Studie** beinhaltet eine Unternehmensbefragung, in der die Verbreitung des Diversity-Managements in Deutschland erhoben wurde. Im Rahmen der Datenanalyse erwiesen sich der Fragebogen und der Datensatz als gut geeignet, um am Beispiel der Verbreitung des Diversity-Managements die der Arbeit zu Grunde liegende Frage zu beantworten, warum bestimmte Managementkonzepte zu Institutionen werden. Die Eignung der Befragungsskalen wird dabei insbesondere in ihrer durchweg guten Reliabilität deutlich; dies gilt – abgesehen von der bedenklichen Kollinearität eines Items (vgl. 4.5.1.2) – insbesondere für die aus verschiedenen Publikationen zur neoinstitutionalistischen Theorie entwickelte Skala zur Abfrage möglicher Ursachen der Verbreitung des Diversity-Managements. Dennoch müssen auch mögliche Grenzen des quantitativen Teils der empirischen Studie in Betracht gezogen werden, die dessen Aussagekraft reduzieren können.

Erstens wurden die Daten durch die subjektiven Einschätzungen der Befragten auf Grundlage der vorgegebenen Fragebogenskalen gewonnen („self-report questionnaire“; Süß/Kleiner 2008, S. 45); objektive Daten (z. B. Unternehmensgröße, personelle Diversität der Unternehmen) ließen sich zusätzlich lediglich in einigen Auswertungsschritten berücksichtigen. Somit können Probleme nicht ausgeschlossen werden, die

generell mit Fragebogenuntersuchungen in Verbindung gebracht werden (vgl. dazu Diekmann 2001, S. 439-443). Beispielsweise ist hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse zu den Maßnahmen des Diversity-Managements Vorsicht geboten, denn den Befragten wurden auch Maßnahmen zur Beurteilung vorgelegt, die nicht ausschließlich für Diversity-Management entwickelt bzw. eingesetzt werden, z. B. flexible Arbeitszeiten, so dass die Antworten auch aus subjektiven Überlegungen oder Erfahrungen resultieren können, die nicht (nur) mit Diversity-Management zu tun haben.

Zweitens lassen sich Grenzen der quantitativen Untersuchung in dem Sample der befragten Unternehmen vermuten, das sich insbesondere aus großen Unternehmen zusammensetzt. Insbesondere für börsennotierte Unternehmen ist aber ein Legitimitätsstreben wichtig, da sie besonders im Blickfeld der Öffentlichkeit und vor allem ihrer (potenziellen) Shareholder stehen. Isomorphismusprozesse werden dadurch begünstigt (vgl. Walgenbach 2002, S. 173). Vor dem Hintergrund der Expertenschätzung, dass in Deutschland allenfalls 50 Organisationen Diversity-Management betreiben (vgl. Vedder 2005a), lag es dennoch nahe, das Sample insbesondere aus großen, in der Öffentlichkeit stehenden Unternehmen zu bilden. Die Identifizierung von immerhin 26 Unternehmen, die Diversity-Management einsetzen, verdeutlicht auch ex post, dass diese Samplezusammenstellung – trotz der daraus entstehenden Begünstigung des Legitimitätsstrebens – sinnvoll ist (vgl. Süß/Kleiner 2008, S. 45).

Drittens lassen sich Begrenzungen der Studie in der Stichprobengröße vermuten, die mit 79 beantworteten Fragebögen (erste Befragung) vergleichsweise klein ausfällt. Diese Problematik relativiert sich aber zum einen, da in der Literatur die Auffassung vertreten wird, dass ab einer Stichprobengröße von 30 in etwa eine Normalverteilung zu unterstellen ist (vgl. Bronner/Appel/Wiemann 1999, S. 203). Verschiedene vor der eigentlichen Datenanalyse durchgeführte Berechnungen zeigten zum anderen, dass trotz der relativ kleinen Stichprobe komplexere Auswertungsverfahren wie z. B. Regressionsanalysen möglich waren, die gut interpretierbare Ergebnisse lieferten. Außerdem ergab die Studie, dass die Institutionalisierung des Diversity-Managements in Deutschland noch in vollem Gange ist, so dass zum Befragungszeitpunkt ohnehin nicht deutlich mehr Unternehmen hätten identifiziert werden können, die Diversity-Management bereits implementiert haben.

Viertens ist auf Begrenzungen hinzuweisen, die aus der makroinstitutionalistischen Perspektive der quantitativen Studie resultieren. Hier sind einerseits Überschneidungen der drei Isomorphismusmechanismen problematisch, die bereits in der Theorie deutlich werden. Andererseits macht der Makroinstitutionalismus fast ausschließlich auf legitimatorische Gründe der Implementation von Managementkonzepten aufmerksam; andere Aspekte, wie z. B. wirtschaftlicher Druck bzw. kompetitiver Isomorphismus, spielen nur eine untergeordnete Rolle. Jedoch werden wirtschaftliche Gründe der Implementation des Diversity-Managements keinesfalls ausgeschlossen; Alternativerklärungen für die Institutionalisierung von Managementkonzepten sind daher generell denkbar (vgl. z. B. Subramony 2006, S. 196-200; Süß/Kleiner 2008, S.

45). Allerdings fanden sie, abgesehen von der Variablen „wirtschaftlicher Druck“, keinen Eingang in das Forschungsdesign und wurden insofern im Rahmen der empirischen Studie nicht überprüft. Ihre ergänzende Berücksichtigung und systematische empirische Analyse stellen vor diesem Hintergrund wichtige Ausgangspunkte zukünftiger empirischer Untersuchungen von Institutionalisierungsprozessen dar.

Die skizzierten Begrenzungen führen neben den grundsätzlichen Einschränkungen quantitativer empirischer Forschung in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. dazu 1.5; 4.1.2) dazu, dass letztlich die der Studie zu Grunde liegenden Hypothesen weder eindeutig bestätigt noch eindeutig widerlegt werden können. Vielmehr gelingt – ohne den strengen wissenschaftstheoretischen Kriterien Poppers (vgl. 1982) genügen zu können – „nur“ eine vorläufige Bestätigung der meisten Hypothesen. Dass sich zu einem fortgeschritteneren Zeitpunkt der Institutionalisierung des Diversity-Managements andere Ergebnisse einstellen könnten, ist vor dem Hintergrund der erheblichen Dynamik dieses Prozesses zu erwarten. Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung unterliegt insofern engen Grenzen, die insbesondere aus den Besonderheiten des Forschungsgegenstands „Diversity-Management“, den skizzierten Grenzen der quantitativen Empirie und der Dynamik des analysierten Prozesses resultieren.

Der **qualitative Teil der empirischen Studie** basiert auf insgesamt elf Interviews mit Unternehmensvertretern und unternehmensexternen Experten. Sie vermitteln einen guten Eindruck der mit der Einführung des Diversity-Managements verbundenen politischen Spiele und ermöglichen es, auf der Handlungsebene (typische Elemente von) Institutionalisierungsprozesse(n) zu identifizieren. Als Vorteil hat es sich erwiesen, dass Vertreter von Unternehmen befragt wurden, die nicht zu den „üblichen“ Diversity-Protagonisten in Deutschland zählen (z. B. Deutsche Telekom, Lufthansa, Ford) und in denen die Institutionalisierung des Konzepts noch keineswegs abgeschlossen ist. Da sich die untersuchten Unternehmen außerdem hinsichtlich ihrer Herkunft und Größe sowie der erkennbaren Intensität und Historie ihres Diversity-Managements unterscheiden, wird ein differenziertes Verständnis der Institutionalisierung möglich. Allerdings unterliegt auch die qualitative Empirie Grenzen.

Erstens resultieren Einschränkungen bei der Beobachtung und Analyse der mikropolitischen Institutionalisierungsspiele daraus, dass die Unternehmen aus Skepsis gegenüber dem Forschungsvorhaben keine Gelegenheit boten, mehr als zwei Akteure zu befragen. Dies wäre aber hilfreich gewesen, um verschiedene Perspektiven, Interessen und Strategien, die für politische Spiele typisch sind, noch differenzierter erforschen zu können. Allerdings zeigt die Querschnittsanalyse, dass sich auch auf der bestehenden Datengrundlage (Elemente) politische(r) Institutionalisierungsspiele in der Empirie erkennen lassen.

Zweitens basierte die Querschnittsanalyse nicht nur auf den eigenen Interviews, sondern ergänzend auf einer Sekundäranalyse von in der Literatur dokumentierten Interviewaussagen zur Einführung des Diversity-Managements. Im Rahmen der Interpretation der Querschnittsanalyse ist somit Vorsicht angebracht, da die aus der Sekun-

däranalyse gewonnenen Aussagen Studien entnommen sind, die mit anderen Zielsetzungen als die im Rahmen der empirischen Untersuchung durchgeführte Primäranalyse vorgenommen wurden.

Drittens ließ es sich aus forschungspragmatischen Gründen nicht vermeiden, drei der elf Interviews telefonisch zu führen. Dadurch variiert der Befragungskontext. Im Gegensatz zu persönlichen Interviews, bei denen sich die beteiligten Personen gegenüber sitzen, ist beim Telefoninterview die soziale Distanz größer, wodurch es einen unpersönlicheren und anonymen Charakter erhält (vgl. Lamnek 2005, S. 346).

Viertens gelten auch für die in dieser Arbeit durchgeführte qualitative Studie solche Einschränkungen, die generell mit qualitativer Forschung in Verbindung gebracht werden: Es ist davon auszugehen, dass das dem Interviewleitfaden zu Grunde liegende Vorverständnis die Interviewthemen und damit auch die im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse zu erzielenden Erkenntnisse eingeschränkt hat. Während der Interviews bestand grundsätzlich die Gefahr sozial erwünschten Antwortverhaltens und die Möglichkeit, dass Einflüsse der Interviewsituation, beispielsweise solche, die sich aus der Person des Interviewers ergeben, das Interview überlagern und ggf. bestimmte Antworten begünstigen, z. B. durch entsprechende Nachfragen (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 91). Auch wenn versucht wurde, dies zu vermeiden, sind die Datenerhebung und in Teilen auch die Datenauswertung – wie in qualitativen Studien üblich – in nennenswertem Ausmaß subjektiv (vgl. Rastetter 2004, Sp. 1183). Nicht zuletzt daraus resultieren erhebliche Einschränkungen hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse; von Allgemeingültigkeit kann hier in noch geringerem Maße als in der quantitativen Untersuchung ausgegangen werden. Vielmehr handelt es sich bei den Fallstudien um Einzelfälle, die nicht ohne Weiteres generalisiert werden dürfen (vgl. dazu Kelle/Kluge 1999; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008, S. 311-350). Folglich können die Ergebnisse der Querschnittsanalyse lediglich für die beschriebenen Einzelfälle Gültigkeit beanspruchen.

Fünftens können Einschränkungen mit der im Rahmen der Interviewauswertung angewandten Methode verbunden sein. Der qualitativen Inhaltsanalyse wird der Vorwurf gemacht, relativ unflexibel zu sein, da ausschließlich Aussagen Berücksichtigung finden, die in das Vorverständnis eingeordnet werden können (vgl. Bähring et al. 2008, S. 104). Daher ist die Auswertung im Gegensatz zu anderen Methoden eher schematisch und es besteht die Gefahr, die Antworten nicht bis in ihre „(Un-)Tiefen auszuloten“ (Flick 2006, S. 283).

5 Die Institutionalisierung von Managementkonzepten: Theoretische und empirische Befunde

Die Arbeit hatte ihren Ausgangspunkt in der Beobachtung, dass sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung immer wieder neue Managementkonzepte aufkommen und sich dauerhaft etablieren, während andere verschwinden. Allerdings war es bislang unklar, aus welchen Gründen es zu einer Insti-

tionalisierung von Managementkonzepten kommt. Die wenigen theoriegeleiteten Veröffentlichungen zu diesem Thema, die insbesondere auf dem soziologischen Neoinstitutionalismus basieren, liefern zwar erste Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Frage, ohne aber exakt und systematisch erklären zu können, wie und warum bestimmte Konzepte zu Institutionen werden, während andere scheitern und ggf. als Managementmoden nur eine kurze Lebensdauer aufweisen. Vor diesem Hintergrund bestand das Ziel der Arbeit darin, den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten theoriegeleitet zu analysieren. Dabei wurde besonderer Wert darauf gelegt, Akteure sowie ihre Interessen und Machtpotenziale zu berücksichtigen, da dies in der Forschung zu Institutionalisierungsprozessen bislang nur rudimentär erfolgt.

Zur Erreichung dieses Ziels waren in den **theoretisch-konzeptionellen Teilen** der Arbeit drei größere Schritte zu gehen: Erstens fand eine vertiefte und systematische Auseinandersetzung mit dem Begriff des Managementkonzepts statt, da er in der Literatur sehr häufig verwendet wird, inhaltlich aber in aller Regel unscharf bleibt. Neben seiner begrifflichen Klärung wurden in der Herkunft aus Wissenschaft, Beratung und/oder Praxis, im legitimatorischen und/oder ökonomischen Nutzen und in der Kombination aus geringer oder hoher Reichweite sowie intensiver oder nicht intensiver Konkurrenzsituation Merkmale zur genaueren Beschreibung und Einordnung von Managementkonzepten entwickelt. Zweitens erfolgte eine umfassende Auseinandersetzung mit der neoinstitutionalistischen Theorie, die zuvor als dominante und – trotz ihrer Defizite – anderen Theorien hinsichtlich ihres Erklärungspotenzials überlegene Theorie zur Erklärung von Institutionalisierungsprozessen ausgemacht werden konnte. Einer notwendigen Klärung ihrer zentralen Begriffe sowie der wesentlichen Aussagen der makroinstitutionalistischen Ansätze und des mikroinstitutionalistischen Ansatzes folgte die Darstellung zentraler Weiterentwicklungen des soziologischen Neoinstitutionalismus. Diese zeigten zwar erste Ansatzpunkte für eine stärkere Akteursorientierung und eine prozessuale Analyse der Institutionalisierung auf, ließen aber noch immer theorie- und empiriebezogene Defizite des Neoinstitutionalismus erkennen. Drittens wurde basierend auf den skizzierten begrifflichen und theoretischen Grundlagen die Institutionalisierung von Managementkonzepten theoriegeleitet analysiert. Um dabei zunächst die Beziehung zwischen der Makro- und Mikroebene zu klären, wurde auf die Strukturationstheorie zurückgegriffen, die der Analyse den Rahmen gab und eine handlungstheoretische Erweiterung des Neoinstitutionalismus ermöglichte. Diese Erweiterung war erforderlich, um Interessen, Macht und Handlungen von Akteuren berücksichtigen zu können, ohne die grundsätzliche Argumentation des Neoinstitutionalismus zu verlassen. Aus analytischen und forschungspragmatischen Gründen erfolgte die Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten zweigeteilt und auf unterschiedliche wissenschaftstheoretische Positionen gestützt: Die Institutionalisierung auf der Makroebene basierte auf dem Paradigma des kritischen Rationalismus. Sie mündete in ein Erklärungsmodell, das Kausalbeziehungen zwischen Variablen aufzeigte, die in Hypothesenform formuliert und in der Empirie überprüft werden konnten. Demgegenüber lag der Analyse auf der Mikro-

ebene ein konstruktivistisches, interpretatives Paradigma zu Grunde; sie zielte daher darauf, Zusammenhänge besser zu verstehen. Folglich ergab diese Analyse ein theoriegeleitetes Vorverständnis für die empirische Untersuchung.

Im **empirischen Teil der Arbeit** wurde die Institutionalisierung des Diversity-Managements untersucht. Als Forschungsobjekt erwies es sich als besonders geeignet, da seine Verbreitung in Deutschland gegenwärtig in vollem Gange ist und daher empirisch gut erhoben werden kann. Entsprechend der wissenschaftstheoretischen Fundierung sowie der Ergebnisse der theoriegeleiteten Analysen auf der Makro- und auf der Mikroebene wurde sowohl eine quantitative (Makroebene) als auch eine qualitative Untersuchung (Mikroebene) vorgenommen. Erstere führte zu einer Bestätigung der meisten Hypothesen und zeigte deutliche Hinweise auf Isomorphismusprozesse im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements, die ebenso wie der Aufbau von Legitimationsfassaden und der Glaube an Rationalitätsmythen dem Umstand geschuldet sind, dass Unternehmen im neoinstitutionalistischen Verständnis nach einer Legitimitätszuschreibung durch ihre Umwelt streben. Die Bestätigung der Hypothesen genügte allerdings nicht den strengen Maßstäben Poppers (vgl. 1982), denen aber in den Sozialwissenschaften generell kaum entsprochen werden kann. Die qualitative Studie ermöglichte einen weitreichenden Einblick in Institutionalisierungsprozesse auf der Mikroebene. Zentrale Elemente des Vorverständnisses, in erster Linie die Existenz von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, konfliktäre Institutionalisierungsspiele und die Bezugnahme auf soziale Strukturen, ließen sich in der Empirie wiederfinden. Der qualitative Teil der Studie führte damit zu einem umfassenderen Verständnis von Institutionalisierung als interessenpluralistischem, politischem und konfliktärem Prozess.

Angesichts der skizzierten Ergebnisse der theoriegeleiteten und empirischen Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten trägt die Arbeit dazu bei, bestehende Forschungsdefizite zu reduzieren. Neben der Erreichung des Ziels der Arbeit, den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten theoriegeleitet zu analysieren, leistet sie wissenschaftlichen Fortschritt sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht:

- **Theoretischer Fortschritt** ergibt sich insbesondere aus der Handlungsorientierung und der Fokussierung auf machtpolitische Institutionalisierungsspiele. Dabei wurden die in der neoinstitutionalistischen Theorie zentralen, aber bisher wenig ausgearbeiteten Institutionalisierungsphasen der Habitualisierung und Objektivation durch die Verbindung mit der mikropolitischen Organisationsanalyse und mit dem Grundgedanken der Strukturationstheorie (Dualität von Handlung und Struktur) theoretisch untermauert. In diesem Zusammenhang wird auch eine differenzierte Sicht auf die in der Strukturationstheorie etwas inhaltsleer bleibende Idee der (Re-)Produktion sozialer Strukturen möglich, da gezeigt werden konnte, dass in erster Linie machtvolle Institutional Entrepreneurs durch ihre Handlungen in Institutionalisierungsspielen Bezug auf soziale Strukturen nehmen und diese gleichsam (modifiziert) reproduzieren. Angesichts dessen liefert die Arbeit (mehr

als) Ansatzpunkte zur Beantwortung der offenen Fragen, die zum Abschluss der Darstellung der neoinstitutionalistischen Theorie in Abschnitt 2.2.7 aufgeworfen wurden: Sie zeigt, dass (1) sich Institutionalisierungsobjekte etablieren, die besonders legitimiert sind und die seitens mächtiger Akteure oder Koalitionen in politischen, konfliktären Spielen durchgesetzt werden, (2) die Wahrscheinlichkeit einer Institutionalisierung von Konzepten, die von der Umwelt erwartet werden, in großen und amerikanischstämmigen Unternehmen hoch ist, (3) vor allem Akteure über verschiedene politische und strategische Aktivitäten Institutionalisierungsprozesse beeinflussen und dabei rekursiv Bezug auf soziale Strukturen nehmen, (4) eine strukturationstheoretische und mikropolitische Fundierung akteursbezogener Handlungen durchaus kompatibel mit dem Neoinstitutionalismus ist und zu umfassenderen, differenzierteren Erkenntnissen beiträgt und (5) Interdependenzen zwischen Makro- und Mikroanalyse bestehen, da sich Akteure in ihren Handlungen auf soziale Strukturen beziehen und diese (ggf. modifiziert) reproduzieren.

- **Empirischer Fortschritt** wird dadurch erzielt, dass zum einen eine Skala entwickelt wurde, mit deren Hilfe Isomorphismusprozesse in quantitativen Studien erhoben werden können; die Reliabilität dieser Skala erwies sich im Rahmen der Befragung als gut. Zum anderen liegt ein Analyseschema für die empirische Untersuchung von Institutionalisierungsprozessen auf der Handlungsebene vor, das anhand der Objektivierung des Diversity-Managements exemplifiziert wurde und – vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse modifiziert – Grundlage weiterer empirischer Untersuchungen sein kann. Somit liefert die Arbeit auch Beiträge zur Reduzierung bestehender empirischer Defizite neoinstitutionalistischer Forschung (vgl. 2.2.7). Sie liegen darin, dass (1) die in der Literatur bislang dominierende Fokussierung auf die Makroebene aufgegeben und auch eine mikroinstitutionalistische Untersuchung präsentiert wurde, (2) derselbe Institutionalisierungsprozess aus der Makro- und aus der Mikroperspektive untersucht wurde, womit differenzierte Erkenntnisse über Institutionalisierung auf beiden Ebenen, aber auch über ihren Zusammenhang verbunden sind, und (3) sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Studie durchgeführt wurde, womit eine Kombination der Stärken beider Methoden ermöglicht wird, die vielschichtige Erkenntnisse hervorbringt.

Der **generelle Beitrag der Arbeit zum Erkenntnisfortschritt in der Betriebswirtschaftslehre** besteht zum einen in theoretischen und empirischen Erkenntnissen über die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Das bisher vorliegende Forschungsdefizit in der Frage, wie und warum Managementkonzepte zu Institutionen werden, konnte durch die generierten Erkenntnisse deutlich reduziert werden. Die Arbeit liefert somit eine Erklärung bzw. ein tieferes Verständnis der Institutionalisierung von Managementkonzepten und damit einen erkennbaren Erkenntnisfortschritt. Zum anderen wird eine neue Analyseperspektive aufgezeigt bzw. gegenüber dem bisherigen Stand der Literatur merklich ausgebaut. Die Arbeit verdeutlicht, welche Va-

riablen neben ökonomischen Aspekten Institutionalisierungsprozesse (zusätzlich) beeinflussen (können). Außerdem unterstreicht sie, dass die Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Prozesse in Unternehmen, wie z. B. die Institutionalisierung von Managementkonzepten, gesellschaftliche Bezüge aufweisen, die nicht ignoriert werden können und folglich zu Recht in der Organisationstheorie seit einiger Zeit wieder stärker in den Vordergrund gerückt sind (vgl. Ortmann/Sydow/Türk 1997). Sie macht damit auf eine legitimatorische Rationalität aufmerksam, die für Akteure und Prozesse in Organisationen prägend sein kann, ohne damit die in vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre dominanten ökonomischen Erklärungen (vgl. z. B. Süß 2004a; Süß/Muth 2006) verdrängen zu wollen.

Fraglich ist allerdings, inwieweit die konkreten empirischen Ergebnisse der Arbeit auf andere Fälle übertragbar und damit generalisierbar sind. Diesbezüglich vermutete Einschränkungen lassen sich mit den Charakteristika der empirischen Studie begründen: Die quantitative Untersuchung kann keinen Anspruch auf Repräsentativität und Generalisierbarkeit erheben. Streng genommen sind damit nur Aussagen über die untersuchten Unternehmen möglich. Dies gilt noch weitaus stärker für die qualitative Studie, deren Forschungsdesign eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht zulässt und die überdies in einem iterativen qualitativen Forschungsprozess ohnehin als vorläufig betrachtet werden müssen. Außerdem darf nicht übersehen werden, dass **Einschränkungen hinsichtlich einer Verallgemeinerung der Ergebnisse** nicht zuletzt aus der Fokussierung auf konkurrenzlose Managementkonzepte resultieren (vgl. 2.1.2.5). Um klarere Ergebnisse generieren zu können, wurde anfangs ausgeschlossen, dass zur Lösung eines Managementproblems verschiedene Konzepte zur Verfügung stehen. Für die Mehrzahl der in Unternehmen zu lösenden Managementprobleme wird diese Annahme allerdings vermutlich nicht zutreffen; sie stellt somit eine Vereinfachung der Realität dar. Wenn entgegen dieser Annahme zur Lösung eines Managementproblems Alternativkonzepte gegeben sind, hat das zur Folge, dass in Institutionalisierungsspielen nicht nur ermittelt wird, ob sich ein Konzept etablieren lässt oder nicht, sondern auch, welches Konzept sich gegenüber anderen letztlich durchsetzt (vgl. 2.1.2.4). Zwar gelten die zur Institutionalisierung konkurrenzloser Managementkonzepte angestellten Überlegungen prinzipiell auch für konkurrenzintensive Konzepte; jedoch kann plausibilitätsgestützt davon ausgegangen werden, dass die skizzierten Spiele in diesem Fall an Intensität und Konfliktpotenzial gewinnen, da mit differenzierteren Interessen der Akteure zu rechnen ist, wenn diese unterschiedliche inhaltliche Präferenzen haben. Eine ähnliche Tendenzaussage ist hinsichtlich der Reichweite von Managementkonzepten möglich: Mit steigender Reichweite nimmt auch die Zahl der in die Institutionalisierungsspiele involvierten Akteure oder Unternehmenseinheiten zu, so dass aufgrund verschiedener Interessen (z. B. Abteilungsegoismen) ein steigendes Konfliktpotenzial zu erwarten ist.

Einschränkungen in Bezug auf die Generalisierbarkeit der empirischen Ergebnisse resultieren nicht zuletzt aus dem untersuchten Managementkonzept. Diversity-Management ist ein gegenwärtig gesellschaftlich sehr legitimiertes und als modern

geltendes Konzept. Daher sind vermutlich einerseits Isomorphismusprozesse besonders gut zu beobachten und es ist andererseits kaum offener und/oder massiver Widerstand gegen die Implementation des Diversity-Managements erkennbar. Zwar ließ sich in der Empirie feststellen, dass sein Institutionalierungsprozess durchaus von Interessenpluralität und Konflikten gekennzeichnet ist. Es steht jedoch zu vermuten, dass andere, weiter reichende und weniger legitimierte Veränderungen in Unternehmen, z. B. Outsourcingprozesse, oft damit zusammenhängende Personalfreisetzungsaktivitäten oder die Implementation anderer Managementkonzepte, die in der öffentlichen Wahrnehmung bereits begrifflich negativ belegt sind (wie z. B. das Human-Capital-Management), insgesamt deutlich mehr Konfliktpotenzial bergen (vgl. auch Brandl/Welpe 2008).

Keine Einschränkung der Erkenntnisse ist darin zu sehen, dass die Arbeit nicht zu **Gestaltungsvorschlägen** gelangt. Zwar ist das im Rahmen betriebswirtschaftlicher Forschung durchaus üblich. Vielfach wird dabei aber zum einen übersehen, dass das Erklären bzw. Verstehen betriebswirtschaftlich relevanter Zusammenhänge originäre Zielsetzungen wissenschaftlicher Arbeiten sein können, deren Erreichung erheblichen Erkenntnisfortschritt birgt. Zum anderen ist der Weg von beschreibenden und erklärenden zu gestaltenden Aussagen in der Managementlehre alles andere als einfach (vgl. Nienhüser 1993; Kieser 1995; Scherm/Pietsch 2003, S. 32). Daher lag der Arbeit von vornherein kein Gestaltungsziel zu Grunde und es sollten keine Hinweise zu der Institutionalisierung von Managementkonzepten gegeben werden.

Trotz der gewonnenen Erkenntnisse verdeutlicht die Analyse der Institutionalisierung von Managementkonzepten weiteren **Forschungsbedarf**: (1) Im Rahmen der theoriegeleiteten Analyse besteht dieser vor allem auf der Mikroebene in einer weiter ausdifferenzierten Untersuchung der (politischen und/oder strategischen) Handlungen der Akteure. Zukünftig müssen beispielsweise die für Institutionalisierungsprozesse zentralen Theorizing-Aktivitäten näher untersucht werden. Auch die Fragen, welche Akteure unter welchen Bedingungen und mit welchen Zielsetzungen Koalitionen im Rahmen von Institutionalisierungsspielen eingehen, bedürfen einer exakteren Antwort. Auf der Makroebene ist zu klären, warum und wie sich Unternehmen neben dem Aufbau von Legitimationsfassaden Institutionalisierungsprozessen entziehen (können), ohne dabei erheblich an Legitimität zu verlieren. Dies ist vor allem relevant, da in der Praxis nicht selten mehr Unternehmen zu finden sind, die ein Konzept nicht anwenden, als solche, die es implementiert haben. Außerdem gilt es die Erkenntnisse auch auf andere Institutionalisierungsobjekte zu beziehen (z. B. auf konkurrenzintensive Managementkonzepte), um sie dadurch ggf. zu diversifizieren. Schließlich muss der Zusammenhang zwischen Mikro- und Makroebene im Neoinstitutionalismus weiter erforscht werden; seine Konzeptionalisierung auf Grundlage der Strukturierungstheorie bietet einen guten Ausgangspunkt dafür. (2) Im Rahmen der empirischen Analyse ergibt sich Forschungsbedarf schon allein daraus, dass Institutionalisierungsprozesse dynamisch und iterativ sind. Insofern sollten (regelmäßige) Folgestudien die Ergebnisse überprüfen. Für die unternehmensübergreifende Institu-

tionalisierung des Diversity-Managements (Makroebene) ist das notwendig, um die Frage, ob das Konzept in Deutschland zu einer Institution wird, abschließend beantworten zu können. Gegenwärtig lässt sich darüber nur spekulieren, da es sich in der Objektivationsphase seiner Institutionalisierung befindet und seine Sedimentation folglich noch nicht beobachtet werden kann (vgl. 4.6; auch Süß/Kleiner 2006a, S. 536-537; Süß 2008b, S. 427). Auf der Mikroebene bietet das durch die theoriegeleiteten Überlegungen und die qualitative Studie erzielte (Vor-)Verständnis der Institutionalisierung einen Ausgangspunkt für weitere Forschung. Dem Grundgedanken qualitativer Forschung folgend lassen sich aus der Empirie in einem iterativen Prozess der Theoriebildung und -überprüfung Erkenntnisse generieren, die im Rahmen weiterer Forschungsschritte zur Präzisierung des (Vor-)Verständnisses beitragen und somit wiederum die Grundlage für zukünftige empirische Untersuchungen der Institutionalisierung von Managementkonzepten bilden können.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric (1991): Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations, in: *Academy of Management Review* 16 (3/1991), S. 586-612
- Abrahamson, Eric (1996a): Management Fashion, in: *Academy of Management Review* 21 (1/1996), S. 254-285
- Abrahamson, Eric (1996b): Management Fashion, Academic Fashion, and Enduring Truths, in: *Academy of Management Review* 21 (3/1996), S. 616-618
- Abrahamson, Eric/Fairchild, Gregory (1999): Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes, in: *Administrative Science Quarterly* 44 (12/1999), S. 708-740
- Ackermann, Rolf (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen 2001
- Agresti, Alan/Agresti, Barbara F. (1978): Statistical Analysis of Qualitative Variation, in: Schuessler, Karl F. (Hrsg.): *Sociological Methodology*, San Francisco 1978, S. 204-237
- Alewell, Dorothea (2001): Entlohnung, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001, S. 361-393
- Alt, Ramona (2001): Mikropolitik, in: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien*, Wiesbaden 2001, S. 285-318
- Amshoff, Bernhard (1993): *Controlling in deutschen Unternehmen. Realtypen, Kontext und Effizienz*, 2. Aufl., Wiesbaden 1993
- Antoni, Conny H. (2006): Globale Teams – Probleme und Perspektiven der Forschung zu einem unbestimmten Begriff, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 20 (4/2006), S. 377-383
- Appel, Holger/Löhr, Julia (2008): Die Multikulti-Offensive, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* o. Jg. (167/2008), S. C.1
- Aretz, Hans-Jürgen/Hansen, Katrin (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 17 (1/2003), S. 9-36
- Auer, Manfred (1994): *Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung. Eine mikropolitische Analyse*, Wiesbaden 1994
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2005): *Multivariate Analysemethoden*, 11. Aufl., Berlin u. a. 2005
- Bähring, Katrin/Hauff, Sven/Sossdorf, Maik/Thommes, Kirsten (2008): Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, in: *Die Unternehmung* 62 (1/2008), S. 89-111
- Barley, Stephen R./Tolbert, Pamela S. (1997): Institutionalization and Structuration, in: *Organization Studies* 18 (1/1997), S. 93-117
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing across Borders: The Transnational Solution to Managing across Borders*, London 1989
- Bartölke, Klaus/Foit, Otto/Gohl, Jürgen/Kappler, Ekkehard/Ridder, Hans-Gerd/Schumann, Ulrich (1981): *Konfliktfeld Arbeitsbewertung*, Berlin 1981
- Becker, Albrecht (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse*, Wiesbaden 1996
- Becker, Brian E./Huselid, Mark A./Ulrich, Dave (2001): *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*, Harvard 2001
- Becker, Manfred (2007): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erzwingt Diversity Management. Eine Analyse des AGG und personalwirtschaftliche Gestaltungshinweise, Be-

- triebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 61 der Martin-Luther-Universität Halle (Saale), Halle (Saale) 2007
- Becker-Ritterspach, Jutta C. E./Becker-Ritterspach, Florian A. A. (2006a): Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden 2006, S. 102-117
- Becker-Ritterspach, Jutta C. E./Becker-Ritterspach, Florian A. A. (2006b): Organisationales Feld und Gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden 2006, S. 118-136
- Behrens, Elin (2007): Diversity-Management in Deutschland und Skandinavien: Ein Vergleich, Diplomarbeit an der FernUniversität in Hagen, Hagen 2007
- Belinszki, Eszter (2003): Die Praxis von Diversity Management, in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.): Diversity Management. Best practices im internationalen Feld, Münster 2003, S. 351-360
- Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.) (2003): Diversity Management. Best practices im internationalen Feld, Münster 2003
- Bellgardt, Egon (2004): Statistik mit SPSS, München 2004
- Benschop, Yvonne (2001): Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance, in: The International Journal of Human Resource Management 53 (2/2001), S. 1166-1181
- Benschop, Yvonne/Van den Berg, B./Van Winden, F. (1999): Personeelsmanagement in revisie? Omgaan met diversiteit in Nederland, in: M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie 12 (7/1999), S. 7-20
- Berg, Nicola (2006): Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 35 (7/2006), S. 362-367
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1966): The social construction of reality, New York 1966
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1984): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, unveränderter Abdruck der 5. Aufl., Frankfurt a. M. 1984
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1986): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 6. Aufl., Frankfurt a. M. 1986
- Berger, Ulrike/Bernhard-Mehlich, Isolde (2006): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 169-214
- Bernhart, Ilona/Kasper, Manfred (2007): Interkulturelle Vielfalt schafft mehr Leistung im Mittelstand, in: Personalwirtschaft 34 (9/2007), S. 54-58
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen, in: Soziale Welt 52 (4/2001), S. 403-426
- Björkman, Ingmar/Fey, Carl F./Park, Hyeon Jeong (2007): Institutional Theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study, in: Journal of International Business Studies 38 (3/2007), S. 430-446
- Blickle, Gerhard (2004): Einfluss ausüben, Ziele verwirklichen. Ein Überblick über Einflusstaktiken in Organisationen und ihre situationsspezifischen Wirkmechanismen, in: Personalführung 37 (6/2004), S. 58-70
- Bloomfield, Brian P./Vurdubakis, Theo (1994): Re-presenting Technology: IT Consultancy Reports as Textual Reality Constructions, in: Sociology 28 (2/1994), S. 455-477
- BMFSFJ (2005): Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Der Alterssurvey – Aktuelles auf einen Blick. Ausgewählte Ergebnisse, Berlin 2005, www.bmfsfj.de, 09.08.2005

- Böhmer, Maria (2008): Kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor, in: *Personal* 60 (6/2008), S. 20-21
- Bogaert, Sandy/Vloeberghs, Daniel (2005): Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium, in: *European Management Journal* 23 (4/2005), S. 483-493
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001): *Politik in Organisationen*, Opladen 2001
- Bosetzky, Horst (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): *Mikropolitik*, Opladen 1988, S. 27-38
- Boudreau, John W./Ramstad, Peter M. (2003): Strategic industrial and organizational psychology and the role of utility analysis models, in: Borman, Walter C./Ilgen, Daniel R./Klimoski, Richard J. (Hrsg.): *Handbook of Psychology* 12, New York 2003, S. 193-221
- Boxenbaum, Eva (2006): Lost in Translation. The Making of Danish Diversity Management, in: *American Behavioral Scientist* 49 (7/2006), S. 939-948
- Brandl, Julia/Welpe, Isabell (2006): Ursachen der Ablehnung von Human Capital Management seitens der Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft* 66 (5/2006), S. 542-560
- Brandl, Julia/Welpe, Isabell (2008): Ablehnung neuer Steuerungskonzepte in der Managementpraxis: Woher kommt sie und wie kann sie überwunden werden? In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 60 (1/2008), S. 65-78
- Breisig, Thomas (2000): *Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen*, Frankfurt a. M. 2000
- Bresser, Rudi K. F./Millonig, Klemens (2003): Institutional Capital: Competitive Advantage in the Light of the New Institutionalism in Organization Theory, in: *Schmalenbach Business Review* 55 (3/2003), S. 220-241
- Brockhoff, Klaus (1999): Leistungen der Betriebswirtschaftslehre für Wirtschaft und Gesellschaft, in: Egger, Anton/Grün, Oskar/Moser, Reinhard (Hrsg.): *Managementinstrumente und -konzepte*, Stuttgart 1999, S. 27-61
- Bronner, Rolf/Appel, Wolfgang/Wiemann, Volker (1999): *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, München, Wien 1999
- Bruch, Heike/Kunze, Florian (2007): Management einer Aging Workforce, in: *Zeitschrift Führung + Organisation* 76 (2/2007), S. 72-77
- Brunsson, Niels (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Chichester 1989
- Bücker-Gärtner, Heinrich (1998): Interesse, in: Heinrich, Peter/Schulz zur Wiesch, Jochen (Hrsg.): *Wörterbuch zur Mikropolitik*, Opladen 1998, S. 118-120
- Bühl, Achim/Zöfel, Peter (2005): *SPSS 12*, München 2005
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008): *Diversity-Management: Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen*, Berlin 2008, www.tandem-in-science.de/news/Diversity_Management_EFQM.pdf, 29.02.2008
- Burns, Tom (1961/1962): Micro politics. Mechanism of Institutional Change, in: *Administrative Science Quarterly* 6 (3/1961/1962), S. 257-281
- Byrne, John A. (1986): Business Fads: What's in – and out, in: *Business Week*, 20.01.1986, S. 52-61
- Campbell, John L. (2006): Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility, in: *American Behavioral Scientist* 49 (7/2006), S. 925-938
- Capallo, Stephan (2005): *Die strukturationstheoretische Analyse von Branchen*, Wiesbaden 2005

- Carter, Pippa/Jackson, Norman (2004): For the Sake of Argument: Towards an Understanding of Rhetoric as Process, in: *Journal of Management Studies* 41 (3/2004), S. 469-491
- Chalmers, Alan F. (2001): *Wege der Wissenschaft*, 5. Aufl., Berlin u. a. 2001
- Clegg, Stewart R./Courpasson, David/Phillips, Nelson (2007): *Power and Organizations*, Los Angeles u. a. 2007
- Clemens, Elisabeth/Cook, James M. (1999): Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change, in: *Annual Review of Sociology* 25 (1/1999), S. 441-446
- Clougherty, Joseph A./Grajek, Michal (2008): The impact of ISO 9000 diffusion on trade and FDI: A new institutional analysis, in: *Journal of International Business Studies* 39 (4/2008), S. 613-633
- Cohen, Debra J. (2007): The very separate Worlds of Academic and Practioner Publications in Human Resource Management: Reasons for the Divide and concrete Solutions for Bridging the gap, in: *Academy of Management Journal* 50 (5/2007), S. 1013-1019
- Coleman, James S. (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie*, München 1991
- Cox, Taylor H. (1991): The Multicultural Organization, in: *Academy of Management Executive* 5 (2/1991), S. 34-47
- Cox, Taylor H. (1993): *Cultural Diversity in Organizations*, San Francisco 1993
- Cox, Taylor H. (2001): *Creating the multicultural Organization*, San Francisco 2001
- Cox, Taylor H./Blake, Stacy (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: *Academy of Management Executive* 5 (3/1991), S. 45-56
- Cronbach, Lee J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: *Psychometrika* 16 (3/1951), S. 297-334
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation*, Königstein/Taunus 1979
- Cyert, Richard M./March, James G. (1976): Die behavioristische Theorie der Unternehmung: Eine Verbindung von Verhaltensforschung und Wirtschaftswissenschaft, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): *Organisationstheorie*, 2. Teilband, Stuttgart 1976, S. 360-372
- Cyert, Richard M./March, James G. (1995): *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995
- Czarniawska, Barbara/Joerges, Bernward (1996): Travel of Ideas, in: Czarniawska, Barbara/Sevón, Guje (Hrsg.): *Translating Organizational Change*, Berlin, New York 1996, S. 13-48
- Dacin, Tina M. (1997): Review: Institutions and organizations, W. Richard Scott, in: *Administrative Science Quarterly* 42 (4/1997), S. 821-824
- Dacin, Tina M./Oliver, Christine/Roy, Jean-Paul (2007): The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective, in: *Strategic Management Journal* 28 (2/2007), S. 169-187
- Dahan, Nicolas/Doh, Jonathan/Guay, Terrence (2006): The role of multinational corporations in transnational institution building: A policy network perspective, in: *Human Relations* 59 (11/2006), S. 1571-1600
- Danner, Marc (2002): *Strategisches Nischenmanagement*, Wiesbaden 2002
- David, Robert J./Strang, David (2006): When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and the Dynamics of TQM Consulting, in: *Academy of Management Journal* 49 (2/2006), S. 215-233
- Davis, Gerald F./Greve, Henrich R. (1997): Corporate elite networks and governance changes in the 1980s, in: *American Journal of Sociology* 103 (1/1997), S. 1-37
- Destatis (2003): *Bevölkerung Deutschland bis zum Jahre 2050*, Wiesbaden 2003

- Deutschmann, Christoph (1998): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung, in: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (Hrsg.): Mitteilungen 26 (3/1998), S. 11-22
- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) (2005): Aging Workforce, Düsseldorf 2005
- Dichtl, Markus (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998
- Diekmann, Andreas (2001): Empirische Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg 2001
- Dietz, Joerg/Petersen, Lars-Eric (2005): Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz, in: Stahl, Günter K./Mayrhofer, Wolfgang/Kühlmann, Torsten M. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement, München, Mering 2005, S. 249-269
- Dietz, Joerg/Petersen, Lars-Eric (2006): Diversity Management, in: Stahl, Günter K. (Hrsg.): Handbook of research in international human resource management, Cheltenham 2006, S. 223-243
- Digh, Patricia (1998): Coming to Terms with Diversity, in: HRMagazine on Human Resource Management 43 (12/1998), S. 117-120
- DiMaggio, Paul J. (1988): Interest and agency in institutional theory, in: Zucker, Lynne G. (Hrsg.): Institutional patterns and organizations, Cambridge 1988, S. 3-21
- DiMaggio, Paul J. (1989): Foreword, in: Meyer, Marshall W./Zucker, Lynne G. (Hrsg.): Permanently failing Organizations, Newbury Park u. a. 1989, S. 7-11
- DiMaggio, Paul J. (1998): The New Institutionalism: Avenues of Collaboration, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 154 (4/1998), S. 696-705
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review 48 (2/1983), S. 147-160
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991): Introduction, in: DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, S. 1-38
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern, in: Müller, Hans-Peter/Sigmund, Steffen (Hrsg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen 2000, S. 147-173
- Dippel, Alexander von (2007): Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen, in: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): Diversity Outlooks, Münster 2007, S. 68-81
- Dobbin, Frank R./Edelman, Lauren/Meyer, John W./Scott, W. Richard/Swidler, Ann (1988): The Expansion of Due Process on Organizations, in: Zucker, Lynne G. (Hrsg.): Institutional Patterns and Organizations, Cambridge 1988, S. 71-98
- Drori, Gili S./Jang, Yonk Suk/Meyer, John W. (2006): Sources of Rationalized Governance: Cross-National Longitudinal Analyses, 1985-2002, in: Administrative Science Quarterly 51 (2/2006), S. 205-229
- Drumm, Hans-Jürgen (1989): Vom Einheitskonzept zur Individualisierung: Neue Entwicklungen in der Personalwirtschaft, in: Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart 1989, S. 1-15
- Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried (2006): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 247-308
- Eckardstein, Dudo von (2004): Demographische Verschiebungen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement, in: Zeitschrift Führung + Organisation 73 (3/2004), S. 128-135.

- Edwards, Tony/Colling, Trevor/Ferner, Anthony (2007): Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: an integrated Approach, in: *Human Resource Management Journal* 17 (3/2007), S. 201-217
- EEOC (2005): Occupational Employment in Private Industry by Race/Ethnic Group/Sex, and by Industry, United States, 2002, www.eeoc.gov/stats/jobpat/2002/us.html, 15.07.2005
- Egger, Anton/Grün, Oskar/Moser, Reinhard (Hrsg.) (1999): *Managementinstrumente und -konzepte*, Stuttgart 1999
- Elsik, Wolfgang (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 10 (4/1996), S. 331-357
- Elsik, Wolfgang (1998): *Personalmanagement als Spiel*, Stuttgart 1998
- Engelbrech, Gerhard (2005): Mindereinkommen von Frauen – Ursachen und Entwicklung, in: *WSI-Mitteilungen* 58 (11/2005), S. 624-630
- Engelhardt, Werner H. (2005): Managementkonzepte im Wandel – „Business Reengineering“ ohne Ende? In: Storz, Cornelia/Lagemann, Bernhard (Hrsg.): *Konvergenz und Divergenz*, Marburg 2005, S. 263-270
- Ernst, Berit (2002): *Die Evaluation von Beratungsleistungen*, Wiesbaden 2002
- Ernst, Berit/Kieser, Alfred (2004): Wissen Manager, was Beratung ihnen bringt? In: Nippa, Michael/Schneiderbauer, Dieter (Hrsg.): *Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung*, Heidelberg 2004, S. 39-61
- European Union (2000a): Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin, Brüssel 2000
- European Union (2000b): Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation, Brüssel 2000
- Eurostat (2008): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, 04.04.2008
- Evans, James R./Dean, James W. (2003): *Total Quality*, 3. Aufl., Mason/Ohio 2003
- Fallgatter, Michael J. (1999): Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis: Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 13 (1/1999), S. 82-100
- Fennell, Mary L. (1980): The Effects of Environment Characteristics on the Structure of Hospital Clusters, in: *Administrative Science Quarterly* 25 (3/1980), S. 485-510
- Ferner, Anthony (1997): Country of origin effects and HRM in multinational Companies, in: *Human Resource Management Journal* 7 (1/1997), S. 19-37
- Ferner, Anthony (2001): The embeddedness of US multinational companies in the US business system: implications for HR/IR, Occasional Paper 61, Leicester 2001
- Ferner, Anthony/Almond, Phil/Colling, Trevor (2005): Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals, in: *Journal of International Business Studies* 36 (3/2005), S. 304-321
- Ferner, Anthony/Quintanilla, Javier (1998): Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of "Anglo-Saxonization", in: *The International Journal of Human Resource Management* 9 (4/1998), S. 710-731
- Festing, Marion/Okech, Jana (2007): Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht – ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 20 (1/2007), S. 42-59

- Fick, Patrick (2008): Diversity Management in Deutschland. Ein Wandel des Umgangs mit kultureller Vielfalt in Unternehmen – Motor für einen gesellschaftlichen Perspektivenwechsel? www.migration-boell.de/downloads/diversity/dim_in_deutschland.pdf, 27.02.2008
- Fink, Dietmar/Knoblach, Bianca (2008): Managementmoden im Spiegel des Konstruktivismus, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60 (8/2008), S. 459-478
- Fischer, Marc/Himme, Alexander/Albers, Sönke (2007): Pionier, Früher Folger oder Später Folger: Welche Strategie verspricht den größten Erfolg? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77 (5/2007), S. 539-573
- Fleischmann, Lisa/Scherm, Ewald (2008): Für welche Probleme sind Awards eine Lösung? In: *Personalführung* 41 (6/2008), S. 70-79
- Flemisch, Marcus (2007): Diversity Management – Eine Managementaufgabe zur Geschlechtergleichstellung? In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): *Diversity Outlooks*, Münster 2007, S. 111-127
- Flick, Uwe (2006): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2006
- Fligstein, Neil (1985): The spread of the multidivisional form among large firms 1919-1979, in: *American Sociological Review* 50 (3/1985), S. 377-391
- Fligstein, Neil (1990): *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge 1990
- Fligstein, Neil (1996): Markets as Politics. A Political and Cultural Approach to Market Institutions, in: *American Sociological Review* 61 (4/1996), S. 656-673
- Fligstein, Neil (2001): Social skill and the theory of fields, in: *Sociological Theory* 19 (4/2001), S. 105-125
- Freiling, Jörg (2001): Die Ausbreitung von Managementkonzepten als Diffusionsprozess – Das Beispiel Qualitätsmanagement, in: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in Organisationen*, Wiesbaden 2001, S. 27-49
- Frenkel, Michal (2005): Communicating Management. The role of the mass media in the institutionalization of professional management and productivity – discourse in Israel, in: *Scandinavian Journal of Management* 21 (2/2005), S. 137-157
- Friedland, Roger/Alford, Robert R. (1991): Bringing Society back in – Symbols, Practices, and institutional Contradictions, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, S. 232-263
- Frohnen, Anja (2007): Does Nationality Matter? Im Spannungsfeld von transnationalen Strukturen und Diversity Programmen am Beispiel Ford, in: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): *Diversity Outlooks*, Münster 2007, S. 140-160
- Funck, Dirk (2001): Integrierte Managementsysteme, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 30 (8/2001), S. 443-446
- Gal, Tomas/Gehring, Hermann (1981): *Betriebswirtschaftliche Planungs- und Entscheidungstechniken*, Berlin 1981
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1993): *Managing Diversity: A complete desk reference and planning guide*, New York 1993
- Garud, Raghu/Hardy, Cynthia/Maguire, Steve (2007): Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue, in: *Organization Studies* 28 (7/2007), S. 957-969
- Gebert, Diether (2004a): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? In: *Die Betriebswirtschaft* 64 (4/2004), S. 412-430
- Gebert, Diether (2004b): *Innovation durch Teamarbeit*, Stuttgart 2004

- Geppert, Mike/Matten, Dirk/Walgenbach, Peter (2006): Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research, in: *Human Relations* 59 (11/2006), S. 1451-1465
- Gerhard, Thorsten (1997): *Moderne Management-Konzepte*, Wiesbaden 1997
- Giddens, Anthony (1976): *The Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, New York 1976
- Giddens, Anthony (1979): *Central Problems in Social Theory*, Berkley 1979
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society*, Cambridge 1984
- Giddens, Anthony (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1997
- Gierl, Heribert (1995): Diffusion, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 470-478
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden 2004
- Göbel, Markus (2003): Der Verwaltungsintrapreneur – Zur Legitimationsfunktion eines Managementleitbildes, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 17 (1/2003), S. 110-128
- Golant, Benjamin D./Sillince, John A. (2007): The Constitution of Organizational Legitimacy: A narrative Perspective, in: *Organization Studies* 28 (8/2007), S. 1149-1167
- Goodin, Robert E. (1996): Institutions and their Designs, in: Goodin, Robert E. (Hrsg.): *The Theory of Institutional Design*, Cambridge 1996, S. 1-53
- Goodstein, Jerry D. (1994): Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, in: *Academy of Management Journal* 37 (2/1994), S. 350-382
- Green, Sandy Edward (2004): A rhetorical Theory of Diffusion, in: *Academy of Management Review* 29 (4/2004), S. 653-669
- Greenwood, Royston/Hinings, Christopher R. (1996): Understanding radical organizational Change, in: *Academy of Management Review* 21 (4/1996), S. 1022-1054
- Halajian, Rouben (2008): Die Belegschaft als Spiegel der Gesellschaft, Interview, in: *Personalführung* 41 (2/2008), S. 38-41
- Hamel, Gary (2006): Die besten Managementkonzepte, in: *Harvard Business Manager* 28 (9/2006), S. 20-38
- Hammer, Michael (1990): Business Reengineering: Don't Automate, Obliterate, in: *Harvard Business Review* 68 (7-8/1990), S. 104-112
- Hammer, Michael/Champy, James (1994): *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen*, Frankfurt a. M., New York 1994
- Hannan, Michael T./Freeman, John (1984): Structural inertia and organizational change, in: *American Sociological Review* 49 (2/1984), S. 149-164
- Hannan, Michael T./Freeman, John (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge 1989
- Happe, Guido (Hrsg.) (2007): *Demographischer Wandel in der unternehmerischen Praxis*, Wiesbaden 2007
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005): *Neo-Institutionalismus*, 2. Aufl., Bielefeld 2005
- Hellmann, Kai-Uwe (2006): Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*, Wiesbaden 2006, S. 75-88

- Hennig-Thurau, Torsten/Walsh, Gianfranco/Schrader, Ulf (2004): VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 56 (9/2004), S. 520-545
- Heuer, Katharina/Engel, Ellen (2006): Diversity-Management als Beitrag zur Kundenzufriedenheit bei der Deutschen Bahn AG, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management, Stuttgart 2006, S. 363-380
- Himme, Alexander (2006): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006, S. 383-400
- Hirsch, Paul M. (1986): From ambushes to golden parachutes: Corporate takeovers as an instance of cultural framing and institutional integration, in: American Journal of Sociology 91 (4/1986), S. 800-837
- Hirsch, Paul M./Lounsbury, Michael (1997): Ending the family quarrel – Towards a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms, in: American Behavioural Scientist 40 (4/1997), S. 406-418
- Hoffman, Andrew J. (1999): Institutional Evolution and Change – Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, in: Academy of Management Journal 42 (4/1999), S. 351-371
- Hofmann, Erik (2002): „Neue“ Managementkonzepte – Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen, in: Stölzle, Wolfgang/Gareis, Karin (Hrsg.): Integrative Management- und Logistikkonzepte, Wiesbaden 2002, S. 3-38
- Holzmüller, Hartmut/Berg, Nicola (2002): Handhabung der kulturellen Heterogenität zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in internationalen Unternehmen, in: Macharzina, Klaus/Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 881-907
- Homburg, Christian/Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP 18 (1/1996), S. 5-24
- Homburg, Christian/Klarmann, Martin (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft 66 (6/2006), S. 727-748
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden 2003
- Horwitz, Sujin K./Horwitz, Irwin B. (2007): The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography, in: Journal of Management 33 (6/2007), S. 785-1015
- Ivanova, Flora/Hauke, Christoph (2006): Diversity Management – Lösung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management, Stuttgart 2006, S. 350-349-361
- IW (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) (2008): Deutschland in Zahlen 2008, Köln 2008
- Jablonski, Hans W. (2004): Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 63-70
- Jablonski, Hans W. (2006): Die Organisation des Diversity-Managements. Aufgaben eines Diversity Managers, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management, Stuttgart 2006, S. 191-202

- Jann, Werner (1998): Neues Steuerungsmodell, in: Bandemer, Stephan von/Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998, S. 70-80
- Jans, Manuel (2003): Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemographieforschung, in: Martin, Albert (Hrsg.): Personal als Ressource, München, Mering 2003, S. 53-78
- Jennings, P. Devereaux/Zandbergen, Paul A. (1995): Ecologically sustainable organizations: An institutional approach, in: Academy of Management Review 20 (4/1995), S. 1015-1052
- Jepperson, Ronald L. (1991): Institutions, institutional Effects, and Institutionalism, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, S. 143-163
- Jörges-Süß, Katharina (2007): Leistungsbezogene Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung, München, Mering 2007
- Jörges-Süß, Katharina/Süß, Stefan (2004): Neo-Institutionalistische Ansätze der Organisationstheorie, in: Das Wirtschaftsstudium 33 (3/2004), S. 316-318
- Johnston, William B./Packer, Arnold H. (1987): Workforce 2000: Work and workers for the 21st century, Indianapolis 1987
- Kabst, Rüdiger/Matiaske, Wenzel/Schmelter, Anja (2003): Gewinn- und Kapitalbeteiligungen in britischen, französischen und deutschen Unternehmen. Eine institutionalistisch orientierte Untersuchung, in: Zeitschrift für Personalforschung 17 (3/2003), S. 259-277
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996a): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review 74 (1/1996), S. 75-85
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996b): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston 1996
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Die Balanced Scorecard, Stuttgart 1997
- Kaya, Maria (2006): Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006, S. 55-72
- Kelle, Udo/Kluge, Susanne (1999): Vom Einzelfall zum Typus, Opladen 1999
- Keller, Rainer (2001): Wissenssoziologische Diskursanalyse, in: Keller, Rainer/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner (Hrsg.): Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse: Band 1: Theorien und Methoden, Opladen 2001, S. 113-144
- Kieser, Alfred (1973): Einflußgrößen der Unternehmensorganisation, Köln 1973
- Kieser, Alfred (1995): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1-30
- Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft 56 (1/1996), S. 21-39
- Kieser, Alfred (1999): Kommunikationsprobleme zwischen Wissenschaft, Unternehmensberatung und Praxis bei der Konzipierung und Anwendung „praktikabler“ Organisationskonzepte, in: Egger, Anton/Grün, Oskar/Moser, Reinhard (Hrsg.) (1999): Managementinstrumente und -konzepte, Stuttgart 1999, S. 63-88
- Kieser, Alfred (2002): On Communication barriers between Management Science, Consultancies and Business Companies, in: Clark, Timothy/Fincham, Robin (Hrsg.): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry, Oxford 2002, S. 206-227

- Kieser, Alfred (2006): Der situative Ansatz, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 215-245
- Kieser, Alfred (2007): Die Entwicklung von Organisationstheorien als Zeitgeistphänomen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59 (9/2007), S. 678-705
- Kieser, Alfred/Spindler, Gerald/Walgenbach, Peter (2002): Mehr Rechtssicherheit durch normative Managementkonzepte und Organisationsnormung? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 54 (8/2002), S. 395-425
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2003): *Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart 2003
- Kieser, Alfred/Woywode, Michael (2006): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 309-352
- Kirchgeorg, Manfred/Lorbeer, Alexander (2002): Was erwarten Nachwuchstalente von Arbeitgebern? In: *Personalwirtschaft* 29 (6/2002), S. 6-10
- Kirton, Gill/Greene, Anne-Marie (2005): *The Dynamics of Managing Diversity*, Oxford 2005
- Kirton, Gill/Greene, Anne-Marie/Dean, Deborah (2007): British diversity professionals as change agents – radicals, tempered radicals or liberal reformers? In: *The International Journal of Human Resource Management* 18 (11/2007), S. 1979-1994
- Kiunke, Sabine (2005): *Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard*, München, Mering 2005
- Klimmer, Matthias/Lay, Gunter (1994): Lean Production: ein Begriff wird zum Mythos, in: *Die Betriebswirtschaft* 54 (6/1994), S. 817-835
- Kluge, Susann (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*, Opladen 1999
- Koch, Jochen/Süß, Stefan (2008): *Zum Ursprung von Institutionen. Der neoinstitutionalistische Prozess der Institutionengese im Lichte der Theorie der Pfadabhängigkeit*, Manuskript, Berlin und Hagen 2008
- Köppel, Petra (2007): *Global Mindset und Diversity-Management, Fachtagung Globalisierung – Unternehmenskultur – Geschäftserfolg Berlin 2007*, Manuskript, Gütersloh 2007
- Köppel, Petra/Yan, Junchen/Lüdicke, Jörg (2007): *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Gütersloh 2007, www.bertelsmann-stiftung.de, 15.09.2007
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (1998): *Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen*, KGSt-Bericht 4/1998, Köln 1998
- Kondra, Alex Z./Hinings, C. Robert (1998): Organizational diversity and change in institutional theory, in: *Organization Studies* 19 (5/1998), S. 743-767
- Koontz, Harold/O'Donnell, Cyril (1955): *Principles of Management: An analysis of managerial functions*, New York 1955
- Kosseck, Ellen Ernst (1987): Human Resources Management Innovation, in: *Human Resource Management* 26 (1/1987), S. 71-92
- Kraatz, Matthew/Zajac, Edward J. (1996): Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change, in: *American Sociological Review* 61 (5/1996), S. 812-836
- Krause, Diana E./Gebert, Diether (2006): Effekte von interpersonellen Konflikten und Widerstand von Führungskräften auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 20 (2/2006), S. 102-120
- Krause, Stefan (2006): Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58 (8/2006), S. 667-674

- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisation? „Managing Diversity“ auf dem Prüfstand, in: Industrielle Beziehungen 3 (4/1996), S. 334-350
- Krell, Gertraude (2000): Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen, in: Peters, Sibylle/Bensel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management, Wiesbaden 2000, S. 105-122
- Krell, Gertraude (2004): Arbeitnehmer, weibliche, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart 2004, Sp. 112-119
- Krell, Gertraude (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Eine Einführung zu Geschichte und Gegenwart, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden 2005, S. 1-38
- Krell, Gertraude/Pantelmann, Heike/Wächter, Hartmut (2006): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung, München, Mering 2006, S. 25-56
- Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Aufl., Stuttgart 2006
- Krücken, Georg (2002): Amerikanischer Neo-Institutionalismus – Europäische Perspektiven, in: Sociologia Internationalis 40 (2/2002), S. 227-259
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft 46 (5/1986), S. 590-602
- Kuhn, Thomas S. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1976
- Kunz, Gunnar (2001): Die Balanced Scorecard im Personalmanagement: Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt a. M., New York 2001
- Lambert, Sonja (2006): Die Zukunft gestalten. Diversity Management bei der AOK Hessen, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): Diversity Management, Stuttgart 2006, S. 295-308
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Basel 2005
- Lang, Rainhart (2004): Controlling – Verstehen, Erklären oder Gestalten? Interdisziplinäre Perspektiven eines Konzeptes und einer sozialen Praxis aus der Sicht einer sozialwissenschaftlichen Management- und Organisationstheorie, in: Scherm; Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 57-80
- Lant, Theresa K./Baum, Joel (1995): Cognitive Sources of Socially Constructed Competitive Groups, in: Scott, W. Richard/Christensen, Soren M. (Hrsg.): The Institutional Construction of Organizations, Thousand Oaks u. a. 1995, S. 15-38
- Lawrence, Thomas B./Suddaby, Roy (2006): Institutions and Institutional Work, in: Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Lawrence, Thomas B./Nord, Walter R. (Hrsg.): The Sage Handbook of Organization Studies, 2. Aufl., London u. a. 2006, S. 215-254
- Leblebici, Huseyin/Matiasko, Wenzel (2004): Methoden der Personalforschung, quantitative, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1186-1193
- Leblebici, Huseyin/Salancik, Gerald R./COPAY, Anne/KING, Tom (1991): Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields, in: Administrative Science Quarterly 36 (3/1991), S. 333-363

- Lederle, Sabine (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung 20 (1/2007), S. 22-41
- Lederle, Sabine (2008): Die Ökonomisierung des Anderen, Wiesbaden 2008
- Leif, Thomas (2006): Beraten und verkauft, 6. Aufl., München 2006
- Levy, David/Scully, Maureen (2007): The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields, in: Organization Studies 28 (7/2007), S. 971-991
- Lieberman, Marvin B./Asaba, Shigeru (2006): Why do Firms imitate Each other? In: Academy of Management Review 31 (2/2006), S. 366-385
- Lounsbury, Michael (2003): The problem of order revisited: Towards a more critical institutional perspective, in: Westwood, Robert/Clegg, Steward R. (Hrsg.): Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies, Oxford 2003, S. 210-219
- Lounsbury, Michael/Crumley, Ellen T. (2007): New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation, in: Organization Studies 28 (7/2007), S. 993-1012
- Luhmann, Niklas (1994): Die Wissenschaft der Gesellschaft, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1994
- Luther, Siegfried (1998): Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre – Die Perspektive der Praxis, in: Die Betriebswirtschaft 60 (6/1998), S. 701-708
- Maaß, Christian (2006): Strategische Optionen im Wettbewerb mit Open-Source-Software, Berlin 2006
- Maier, Florentine/Brandl, Julia (2008): They're Natural and Everywhere: How Evaluative Practices Permeate the Organization, in: Business Research 1 (1/2008), S. 78-92
- Manske, Alexandra (2007): Prekarisierung auf hohem Niveau, München, Mering 2007
- March, James G./Olsen, Johan P. (1982): Ambiguity and Choice in Organizations, 2. Aufl., Bergen u. a. 1982
- March, James G./Olsen, Johan P. (1989): Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics, New York 1989
- March, James G./Simon, Herbert A. (1958): Organizations, New York 1958
- Marr, Rainer (1989): Überlegungen zu einem Konzept einer „Differenziellen Personalwirtschaft“, in: Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern, Stuttgart 1989, S. 37-47
- Martin, Albert (1989): Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 1989
- Martin, Albert (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart 2001
- Matiaske, Wenzel/Mellewig, Thomas (2001): Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? In: Die Betriebswirtschaft 61 (1/2001), S. 7-24
- Mayer, Horst O. (2006): Interview und schriftliche Befragung, 3. Aufl., München, Wien 2006
- Mayer, Michael/Whittington, Richard (2002): For Boundedness in the Study of Comparative and International Business: The Case of the Diversified Multidivisional Corporation, in: Geppert, Mike/Matten, Dirk/Williams, Karen (Hrsg.): Challenges for European Management in a Global Context – Experiences from Britain and Germany, Chippenham, Eastburne 2002, S. 19-41
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, in: Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung, Frankfurt a. M., New York 1995, S. 39-72
- Mayrhofer, Wolfgang (1998): Umwelt – welche Umwelt? In: Martin, Albert/Nienhäuser, Werner (Hrsg.): Personalpolitik, München, Mering 1998, S. 291-293

- Mayrhofer, Wolfgang/Brewster, Chris (2005): European Human Resource Management: Researching Developments over Time, in: *Management Revue* 16 (1/2005), S. 36-62
- Mayring, Philipp (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 8. Aufl., Weinheim 2003
- Mazza, Carmelo/Alvarez, José Luis (2000): Haute Couture and Prêt-à-Porter: The popular Press and the Diffusion of Management Practices, in: *Organization Studies* 21 (3/2000), S. 567-588
- Mazza, Carmelo/Alvarez, José Luis/Comas, Jordi (2001): *The Next Step: Media Influences on Knowledge in Practice*, Uppsala 2001
- Meffert, Heribert (1998): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 8. Aufl., Wiesbaden 1998
- Meffert, Heribert/Remmersbach, Klaus-Ulrich (1999): Marketingstrategien in jungen Märkten, in: Meffert, Heribert (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Wiesbaden 1999, S. 175-201
- Merx, Andreas/Vassilopoulou, Joana (2007): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven, in: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): *Diversity Outlooks*, Münster 2007, S. 354-385
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlev/Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung*, Opladen 1991, S. 441-468
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83 (2/1977), S. 340-363
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, S. 41-62
- Meyer, John W./Scott, W. Richard (1983): *Organizational Environment. Rational and Ritual*, Beverly Hills 1983
- Meyer, John W./Scott, W. Richard (Hrsg.) (1992): *Organizational Environments – Ritual and Rationality*, Newbury Park u. a. 1992
- Meyer, John W./Zucker, Lynne G. (1989): *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park u. a. 1989
- Meyer, Renate (2004): *Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext*, Wien 2004
- Meyer, Renate/Hammerschmid, Gerhard (2006): Die Mikroperspektive des Neo-Institutionalismus. Konzeption und Rolle des Akteurs, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): *Einführung in den Neoinstitutionalismus*, Wiesbaden 2006, S. 160-171
- Mezias, Stephen J. (1995): Using Institutional Theory to Understand For-Profit Sectors, in: Scott, W. Richard/Christensen, Soren M. (Hrsg.): *The Institutional Construction of Organizations*, Thousand Oaks u. a. 1995, S. 164-196
- Miebach, Bernhard (2006): *Soziologische Handlungstheorie*, 2. Aufl., Wiesbaden 2006
- Mizuchi, Mark S./Fein, Lisa C. (1999): The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism, in: *Administrative Science Quarterly* 44 (4/1999), S. 653-683
- Möslein, Kathrin (2005): *Der Markt für Managementwissen*, Wiesbaden 2005
- Morick, Holger (2002): *Differentielle Personalwirtschaft*, München 2002
- Müller, Martin/Seuring, Stefan/Goldbach, Maria (2003): Supply Chain Management – Neues Konzept oder Modetrend? In: *Die Betriebswirtschaft* 63 (4/2003), S. 419-439
- Müller, Stefanie/de Anca, Celia (2007): Gleichheit in Spanien, in: *Personal* 59 (4/2007), S. 30-31

- Müller-Jentsch, Walter (2002): Organisationales Handeln zwischen institutioneller Normierung und strategischem Kalkül, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): Theorien des Managements, Managementforschung 12, Wiesbaden 2002, S. 203-209
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart 1995
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Aufl., Stuttgart 2002
- Neuberger, Oswald (2006a): Mikropolitik und Moral in Organisationen, 2. Aufl., Stuttgart 2006
- Neuberger, Oswald (2006b): Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 50 (4/2006), S. 189-202
- Nicolai, Alexander (2000): Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000
- Nicolai, Alexander (2004): Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 74 (2/2004), S. 99-118
- Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft 62 (6/2002), S. 579-596
- Nienhüser, Werner (1993): Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsvorschläge, in: Die Betriebswirtschaft 53 (2/1993), S. 235-252
- Nienhüser, Werner/Krins, Christina (2005): Betriebliche Personalforschung, München, Mering 2005
- Nippa, Michael/Petzold, Kerstin (2004): Ökonomische Funktionen von Unternehmensberatungen, in: Nippa, Michael/Schneiderbauer, Dieter (Hrsg.): Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung, Heidelberg 2004, S. 3-25
- Nonaka, Ikujiro (1991): The Knowledge Creating Company, in: Harvard Business Review 69 (6/1991), S. 96-104
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt a. M. 1997
- OECD (Hrsg.) (2003): Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen, Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES), Seven Oaks 2003
- Oechsler, Walter A. (2008): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz als Einflussfaktor auf das Human Resource Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 37 (1/2008), S. 2-6
- Oesterle, Michael-Jörg (2006): Wahrnehmung betriebswirtschaftlicher Fachzeitschriften durch Praktiker, in: Die Betriebswirtschaft 66 (3/2006), S. 307-325
- Olbrich, Rainer (1993): Zur Diffusion neuer Informationstechnologien im Handel, in: Trommsdorf, Volker (Hrsg.): Handelsforschung 1992/93. Handel im integrierten Europa, Wiesbaden 1993, S. 269-283
- Olbrich, Rainer (1998): Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998
- Olbrich, Rainer (2001): Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Berlin u. a. 2001
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to institutional Processes, in: Academy of Management Review 16 (1/1991), S. 145-179

- O'Mahoney, Joseph (2007): The Diffusion of Management Innovations: The Possibilities and Limitations of Memetics, in: *Journal of Management Studies* 44 (8/2007), S. 1324-1348
- Orr, Ryan J./Scott, W. Richard (2008): Institutional exceptions on global projects: a process model, in: *Journal of International Business Studies* 39 (4/2008), S. 562-588
- Ortmann, Günther (1988): Handlung, System, Mikropolitik, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): *Mikropolitik*, Opladen 1988, S. 217-225
- Ortmann, Günther (1994): „Lean“. Zur rekursiven Stabilisierung von Kooperation, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): *Managementforschung 4. Dramaturgie des Managements. Laterale Steuerung*, Berlin, NewYork 1994, S. 143-184
- Ortmann, Günther (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen 1995
- Ortmann, Günther (2003): *Regel und Ausnahme*, Frankfurt a. M. 2003
- Ortmann, Günther/Becker, Albrecht (1995): Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz, in: Ortmann, Günther: *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen 1995, S. 43-80
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (1997): Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie, in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Opladen 1997, S. 15-34
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturation, in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Opladen 1997, S. 315-354
- Ortmann, Günther/Windeler, Arnold/Becker, Albrecht/Schulz, Hans-Joachim (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*, Opladen 1990
- Ostendorp, Anja/Nentwich, Julia (2008): Balance zwischen ökonomischem Nutzen, Gerechtigkeit und Potenzial, in: *IO New Management* 77 (3/2008), S. 14-18
- Osterloh, Margit/Frost, Jetta (1999): Business Process Reengineering – Organisationsmethode oder Redeinstrument? In: Egger, Anton/Grün, Oskar/Moser, Reinhard (Hrsg.): *Managementinstrumente und -konzepte*, Stuttgart 1999, S. 89-108
- Osterloh, Margit/Grand, Simon (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, in: *Die Unternehmung* 48 (4/1994), S. 277-294
- Osterloh, Margit/Grand, Simon (1995): Modellbildung versus Frameworking: Die Positionen von Williamson und Porter, in: Wächter, Hartmut (Hrsg.): *Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre*, Wiesbaden 1995, S. 1-26
- o. V. (2007a): Immer mehr DAX-Unternehmen beschäftigen Diversity-Manager, in: *Personalmagazin* 9 (11/2007), S. 28
- o. V. (2007b): Kanzlerin Merkel pro Diversity, in: *Personal* 59 (11/2007), S. 48
- o. V. (2007c): Interview Professor Maria Böhmer, in: *ProFirma* 10 (12/2007), S. 70
- Pagel, Maud/Mauz, Barbara (2004): Praxisbeispiel deutsche Telekom: Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 57-62
- Pascale, Richard Tanner (1991): *Managen auf Messers Schneide*, Freiburg 1991
- Peters, Guy B. (1999): *Institutional theory in political science*, London 1999
- Peters, René (2008): *Die Diffusion von PErsonalinnovationen*, Hamburg 2008
- Pfeffer, Jeffrey (1981): *Power in Organizations*, Marshfield 1981

- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald (1978): *External Control of Organizations*, New York 1978
- Philipps, Nelson/Lawrence, Thomas/Hardy, Cynthia (2004): *Discourse and Institutions*, in: *Academy of Management Review* 29 (4/2004), S. 635-652
- Pietsch, Gotthard (2006): *Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik*, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 20 (2/2006), S. 160-182
- Pietsch, Gotthard (2007): *Total Quality Management*, in: Freidank, Carl-Christian/Lachnit, Laurenz/Tesch, Jörg (Hrsg.): *Vahlens Großes Auditing Lexikon*, München 2007, S. 1341-1342
- Popper, Karl R. (1982): *Die Logik der Forschung*, 7. Aufl., Tübingen 1982
- Porter, Michael E. (1991): *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, in: *Strategic Management Journal* 12 (8/1991), S. 95-117
- Porter, Michael E. (2004): *Competitive strategy*, New York 2004
- Powell, Walter W. (1991): *Expanding the Scope of institutional Analysis*, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, S. 183-203
- Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2008): *Qualitative Sozialforschung*, München, Wien 2008
- Pudelko, Markus/Harzing, Anne-Wil (2007): *Country-of-origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries*, in: *Human Resource Management* 46 (4/2007), S. 535-559
- Quack, Sigrid (2006): *Institutioneller Wandel*, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): *Einführung in den Neoinstitutionalismus*, Wiesbaden 2006, S. 172-184
- Raffée, Hans (1974): *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen 1974
- Rastetter, Daniela (2004): *Methoden der Personalforschung, qualitative*, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1177-1186
- Rastetter, Daniela (2006): *Managing Diversity in Teams. Erkenntnisse aus der Gruppenforschung*, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): *Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung*, München, Mering 2006, S. 81-108
- Rogers, Everett M. (1963): *Diffusion of Innovation*, New York 1963
- Rosenbaum, Michael C. (1999): *Chancen und Risiken von Nischenstrategien*, Wiesbaden 1999
- Ruef, Martin/Scott, W. Richard (1998): *A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments*, in: *Administrative Science Quarterly* 43 (12/1998), S. 877-904
- Rühl, Monika (2004): *Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen*, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 71-74
- Rühl, Monika (2007): *Diversity Management – Erfahrungen*, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 21 (2/2007), S. 176-181
- Ruigrok, Winfried (2005): *In kulturelle Integration muss viel investiert werden*, Interview, in: *IO New Management* 74 (11/2005), S. 10-13

- Ryan, Ann Marie/Kossek Ellen Ernst (2008): Work-Life Policy Implementation: Breaking down or creating Barriers to Inclusiveness? In: *Human Resource Management* 47 (2/2008), S. 295-310
- Sackmann, Sonja/Bissels, Sandra/Bissels, Thomas (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften, in: *Die Betriebswirtschaft* 62 (1/2002), S. 43-58
- Sanders, Gerard/Tuschke, Anja (2007): The Adoption of institutionally contested organizational Practices: The Emergence of Stock Option Pay in Germany, in: *Academy of Management Journal* 50 (1/2007), S. 33-56
- Schanz, Günther (1977a): Wege zur individualisierten Organisation, Teil 1, in: *Zeitschrift Führung + Organisation* 46 (4/1977), S. 183-192
- Schanz, Günther (1977b): Wege zur individualisierten Organisation, Teil 2, in: *Zeitschrift Führung + Organisation* 46 (6/1977), S. 345-351
- Scherm, Ewald (1994): Konsequenzen eines Lean Management für die Planung und das Controlling in der Unternehmung – Sechs Thesen, in: *Die Betriebswirtschaft* 54 (5/1994), S. 645-661
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2003): Die theoretische Fundierung des Controlling: Kann das Controlling von der Organisationstheorie lernen? In: Weber, Jürgen/Hirsch, Burkhard (Hrsg.): *Zur Zukunft der Controllingforschung. Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre*, Wiesbaden 2003, S. 27-62
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2004): Theorie und Konzeption in der Controllingforschung, in: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, München 2004, S. 3-19
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2005): Erfolgsmessung im Personalcontrolling – Reflexionsinput oder Rationalitätsmythos? In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 57 (1/2005), S. 43-57
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): *Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel*, München, Wien 2007
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (1999): Vom reinen Kostenvergleich zur Prozeßoptimierung: Benchmarking im Personalbereich, in: *ECO* 1 (6/1999), S. 8-11
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2001): *Internationales Management*, München 2001
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2003): *Personalmanagement*, München 2003
- Schmalzl, Bernhard/Schröder, Jakob (1998): *Managementkonzepte im Wettstreit*, München 1998
- Schmidt, Monika (2007): Antidiskriminierung in der EU, in: *Personal* 59 (1/2007), S. 6-8
- Schmidt, Vivien (2006): Institutionalism and the State, in: Hay, Colin/Marsh, David/Lister, Michael (Hrsg.): *The State. Theories and Issues*, Basingstoke 2006, S. 98-117
- Schmitt, Katharina (2008): Für alle und fürs Kerngeschäft, in: *Personalmagazin* 10 (6/2008), S. 16-19
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (1999): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. Aufl., München, Wien 1999
- Scholz, Christian (2002): Die virtuelle Personalabteilung: Stand der Dinge und Perspektiven, in: *Personalführung* 35 (2/2002), S. 22-31
- Schramm, Matthias (2005): *Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie*, Berlin 2005
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg/Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): *Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden 2003, S. 257-294

- Schröder, Hartmut (2003): „Managing Diversity“ – ein Feld für Betriebsräte, in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.): Diversity Management. Best practices im internationalen Feld, Münster 2003, S. 121-127
- Schütz, Florian (1998): Managementsysteme und Strategien, Wiesbaden 1998
- Schwaninger, Markus (1994): Managementsysteme, Frankfurt a. M., New York 1994
- Scott, W. Richard (1987a): The Adolescence of Institutional Theory, in: Administrative Science Quarterly 32 (4/1987), S. 493-511
- Scott, W. Richard (1987b): Organizations – Rational, natural and Open Systems, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1987
- Scott, W. Richard (1991): Institutions and Organizations, Thousand Oaks u. a. 1991
- Scott, W. Richard (1992): Organizations – Rational, natural and open Systems, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1992
- Scott, W. Richard (1994): Conceptualizing organizational fields, in: Derlien, Hans Ulrich/Gerhardt, Uta/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse, Baden-Baden 1994, S. 203-221
- Scott, W. Richard (1995): Institutions and Organizations, Thousand Oaks u. a. 1995
- Scott, W. Richard (1998): Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 4. Aufl., Englewood Cliffs 1998
- Scott, W. Richard (2001): Institutions and organizations, 2. Aufl., Thousand Oaks u. a. 2001
- Scott, W. Richard (2008): Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents, in: Organization Studies 29 (2/2008), S. 219-238
- Scott, W. Richard/Christensen, Soren (Hrsg.) (1995): The Institutional Construction of Organizations – International and longitudinal Studies, Thousand Oaks u. a. 1995
- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (1991): The Organization of societal Sectors – Propositions and early Evidence, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago 1991, S. 108-140
- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (Hrsg.) (1994a): Institutional Environments and Organizations – Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks u. a. 1994
- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (1994b): The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective, in: Scott, W. Richard/Meyer, John W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations – Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks u. a. 1994, S. 228-254
- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (1994c): Developments in Institutional Theory, in: Scott, W. Richard/Meyer, John W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations – Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks u. a. 1994, S. 1-8
- Selznick, Phillip (1948): Foundations of the Theory of Organization, in: American Sociological Review 13 (1/1948), S. 25-35
- Selznick, Phillip (1996): Institutionalism “old” and “new”, in: Administrative Science Quarterly 41 (2/1996), S. 270-277
- Senge, Konstanze (2005): Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive, Darmstadt 2005
- Senge, Konstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden 2006, S. 35-47
- Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (2006): Einleitung, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden 2006, S. 7-31

- Shane, Scott/Foo, Maw-Der (1999): New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality, in: *Management Science* 45 (2/1999), S. 142-165
- Simon, Herbert A. (1967): The Business School: A Problem in Organizational Design, in: *Journal of Management Studies* 4 (1/1967), S. 1-16
- Simon, Herbert A. (1976): *Administrative Behavior*, 3. Aufl., New York 1976
- Simon, Herbert A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*, 3. Aufl., Landsberg/Lech 1981
- Slack, Trevor /Hinings, Bob (1995): Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test – Includes appendix, in: *Organization Studies* 15 (6/1995), S. 803-827
- Sosa, Manuel E./Eppinger, Steven D./Rowles, Craig M. (2004): The misalignment of product architecture and organizational structure in complex product development, in: *Management Science* 50 (12/2004), S. 1674-1689
- Sosa, Manuel E./Eppinger, Steven D./Rowles, Craig M. (2007): Are your engineers talking to one another when they should? In: *Harvard Business Review* 85 (11/2007), S. 133-142
- Stadelmann, Martin/Lux, Wilfried (2000): Alles nur neu verpackt? In: *IO Management* 69 (12/2000), S. 32-44
- Staehle, Wolfgang H. (1999): *Management*, 8. Aufl., München 1999
- Staudinger, Ursula (2006): Konsequenzen des demographischen Wandels für betriebliche Handlungsfelder: eine interdisziplinäre Perspektive, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58 (8/2006), S. 690-698
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden 2005
- Stichweh, Rudolf (1994): *Wissenschaft, Universität, Professionen*, Frankfurt a. M. 1994
- Stock, Heidi (2007): Bosch auf dem Siegerpodest, in: *Personal* 59 (1/2007), S. 27-28
- Stock-Homburg, Ruth (2008): Ab 27 lassen unsere Fähigkeiten nach, Interview, in: *Spiegel Online*, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,566069,00.html, 31.07.2008
- Stölzle, Wolfgang (1999): *Industrial Relationships*, München, Wien 1999
- Strang, David/Meyer, John W. (1993): Institutional conditions for diffusion, in: *Theory and society* 22 (3/1993), S. 487-511
- Strauss, Anselm L. (1998): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, 2. Aufl., München 1998
- Stuber, Michael (2004): *Diversity*, Neuwied u. a. 2004
- Stuber, Michael (2008): Diversity – Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb, in: *IO New Management* 77 (3/2008), S. 8-12
- Subramony, Mahesh (2006): Why Organizations adopt some Human Resource Management Practices and reject others: An Exploration of Rationals, in: *Human Resource Management* 45 (2/2006), S. 195-210
- Suchman, Mark C. (1995a): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review* 20 (3/1995), S. 571-610
- Suchman, Mark C. (1995b): Localism and Globalism in Institutional Analysis. The emergence of Contractual Norms in Venture Finance, in: Scott, W. Richard/Christensen, Soren (Hrsg.): *The Institutional Construction of Organizations*, Thousand Oaks u. a. 1995, S. 39-63
- Süß, Stefan (2004a): Weitere 10 Jahre später: Verhaltenswissenschaften und Ökonomik – Eine Chance für die Personalwirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 18 (2/2004), S. 222-242

- Süß, Stefan (2004b): Internationales Personalmanagement. Eine theoretische Betrachtung, München, Mering 2004
- Süß, Stefan (2006a): Wandel der Forschung und dysfunktionale Effekte des zunehmenden Wettbewerbs um wissenschaftliche Reputation, in: Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung 15 (1/2006), S. 84-97
- Süß, Stefan (2006b): Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern, in: Zeitschrift für Personalforschung 20 (3/2006), S. 255-275
- Süß, Stefan (2007a): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Diskussionsbeiträge zu drei offenen Fragen, in: Zeitschrift für Personalforschung 21 (2/2007), S. 170-175
- Süß, Stefan (2007b): Diversity-Management als integratives Konzept zum Umgang mit kultureller Heterogenität im internationalen Unternehmen, in: Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): Internationales Management im Umbruch – Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis Internationaler Unternehmensführung, Wiesbaden 2007, S. 291-319
- Süß, Stefan (2008a): Soziologischer Neoinstitutionalismus: Aussagen, Anwendungsbereiche, Kritik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 37 (2/2008), S. 63-68
- Süß, Stefan (2008b): Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 60 (6/2008), S. 406-430
- Süß, Stefan (2008c): Managementkonzept, in: Die Betriebswirtschaft 69 (1/2009), S. 113-117
- Süß, Stefan (2008d): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Eine strukturationstheoretisch-politische Perspektive, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 79 (2/2009), S. 187-213
- Süß, Stefan (2008e): Arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment von IT-Freelancern: Konzeptuelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse, in: Zeitschrift für Management 3 (2/2008), S. 149-172
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006a): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? In: Die Betriebswirtschaft 66 (5/2006), S. 521-541
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006b): Diversity-Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-institutionalistischer Perspektive, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung, München, Mering 2006, S. 57-79
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2007a): Diversity management in Germany: dissemination and design of the concept, in: The International Journal of Human Resource Management 18 (11/2007), S. 1934-1953
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2007b): Strategische Herausforderungen und Chancen durch personelle Vielfalt: Diversity-Management als Weg zu einer multikulturellen Organisation, in: Keuper, Frank/Groten, Heinz (Hrsg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Wiesbaden 2007, S. 317-337
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2008): Analysing the Dissemination of Diversity Management in Germany: A New Institutional Approach, in: European Management Journal 26 (1/2008), S. 35-47
- Süß, Stefan/Muth, Insa (2006): Homogenisierung der anreizbezogenen Managementforschung? Eine Analyse auf Grundlage des soziologischen Neo-Institutionalismus, in: Zeitschrift für Management 1 (2/2006), S. 168-199

- Tacke, Veronika (2006): Rationalität im Neo-Institutionalismus, in: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden 2006, S. 89-101
- Talke, Katrin/Salomo, Sören/Trommsdorf, Volker (2007): Überwindung von Diffusionsbarrieren bei der Markteinführung von Innovationen, in: Die Unternehmung 61 (2/2007), S. 125-156
- Teichert, Thorsten/Talaulicar, Till (2002): Managementkonzepte im betriebswirtschaftlichen Diskurs, in: Die Betriebswirtschaft 62 (4/2002), S. 409-426
- Teichert, Thorsten/Wartburg, Iwan von (2004): Managementphilosophien und -trends, in: Schreyögg, Georg/von Werder, Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 798-804
- Tempel, Anne (2002): Multinational Companies, Institutional Environments and the Diffusion of Industrial Relation Practices, in: Geppert, Mike/Matten, Dirk/Williams, Karen (Hrsg.): Challenges for European Management in a Global Context – Experiences from Britain and Germany, Chippingham, Eastburne 2002, S. 143-164
- Tempel, Anne/Edwards, Tony/Ferner, Anthony/Müller-Camen, Michael/Wächter, Hartmut (2006): Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany, in: Human Relations 59 (11/2006), S. 1543-1570
- Tempel, Anne/Wächter, Hartmut/Walgenbach, Peter (2005): Multinationale Unternehmen und internationales Personalmanagement – Eine vergleichende institutionalistische Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung 19 (2/2005), S. 181-202
- Tempel, Anne/Walgenbach, Peter (2007): Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-System Approach Can Learn from Each Other, in: Journal of Management 44 (1/2007), S. 1-24
- Terberger, Eva (1994): Neo-institutionalistische Ansätze, Entstehung und Wandel – Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994
- Thomas, David A. (2004): Diversity as Strategy, in: Harvard Business Review 82 (9/2004), S. 98-108
- Thomas, Pete (2003): The Recontextualization of Management: A Discourse-based Approach to Analysing the Development of Management Thinking, in: Journal of Business Studies 40 (4/2003), S. 775-801
- Thomas, Roosevelt (1995): A diversity framework, in: Chermers, Martin/Oskamp, Stuart/Costanzo, Marc (Hrsg.): Diversity in Organizations, Thousand Oaks u. a. 1995, S. 245-263
- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1983): Institutional Sources of Change in the formal Structure of Organizations – The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, in: Administrative Science Quarterly 28 (1/1983), S. 22-39
- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1996): The institutionalization of the institutional theory, in: Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia/Nord, Walter R. (Hrsg.): Handbook of organization studies, London 1996, S. 175-190
- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1999): The institutionalization of the institutional theory, in: Clegg, Stewart R./Hardy, Cynthia (Hrsg.): Studying Organization, London 1999, S. 169-184 (Abdruck von Tolbert/Zucker 1996)
- Tomczak, Torsten (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft, in: Marketing ZFP 14 (2/1992), S. 77-87
- Trost, Armin (2008): Die klare Botschaft fehlt, in: Personalwirtschaft 35 (2/2008), S. 34-36
- Türk, Klaus (1997): Soziologischer Institutionalismus und polit-ökonomische Ansätze, in: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation, Opladen 1997, S. 124-176

- Tuschke, Anja (2005): Legitimität und Effizienz administrativer Innovationen, Wiesbaden 2005
- Ulrich, Hans (2001): Systemorientiertes Management, Bern 2001
- Vaupel, James W./Loichinger, Elke (2006): Redistributing Work in Aging Europe, in: *Science* 312 (5782/2006), S. 1911–1913
- Vedder, Günther (2003): Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management, in: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hrsg.): *Personelle Vielfalt in Organisationen*, München, Mering 2003, S. 13-28
- Vedder, Günther (2005a): Diversity Management – Quo Vadis? In: *Personal* 57 (1/2005), S. 20-22
- Vedder, Günther (2005b): Menschen mit Familienpflichten als Zielgruppe des Diversity Management, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies*, Wiesbaden 2005, S. 229-246
- Vedder, Günther (2005c): Denkanstöße zum Diversity Management, in: *Arbeit* 14 (1/2005), S. 34-43
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): *Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung*, München, Mering 2006, S. 1-23
- Vedder, Günther (2007): Auswertung der kurzen Diversity-Erhebung „Worüber reden wir hier eigentlich?“, unveröffentlichtes Manuskript, Trier 2007
- VHB (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft) (2006): Call for papers der 69. wissenschaftlichen Jahrestagung 2007: Rigor versus relevance, www.bwl2007.de, 23.11.2006
- Voeth, Markus/Gawantka, Axel (2007): Zufriedenheit von Zulieferern in der Automobilindustrie: Eine empirische Bestandsaufnahme, Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte zum Marketing, Projektbericht Nr. 12, Hohenheim 2007
- Vogel, Rick (2006): Zur Institutionalisierung von New Public Management, Wiesbaden 2006
- von der Ruhr, Jutta (2006): Das Job-Family-Konzept bei der Volkswagen AG – Prozessorientierung in Personalentwicklung und im Management personeller Vielfalt, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.): *Diversity Management*, Stuttgart 2006, S. 381-394
- Vordank, Timo (2005): Zur organisationalen Reziprozität von Diffusion, in: Aderhold, Jens/John, René (Hrsg.): *Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*, Konstanz 2005, S. 33-48
- Wächter, Hartmut/Peters, Rene/Tempel, Anne/Müller-Camen, Michael (2003): The „country-of-origin-effect“ in the cross national management of human resources, München, Mering 2003
- Walgenbach, Peter (1998a): Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen, in: *Industrielle Beziehungen* 5 (2/1998), S. 134-162
- Walgenbach, Peter (1998b): Personalpolitik aus der Perspektive des institutionalistischen Ansatzes, in: Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hrsg.): *Personalpolitik*, München, Mering 1998, S. 267-290
- Walgenbach, Peter (2000a): *Die normgerechte Organisation*, Stuttgart 2000
- Walgenbach, Peter (2000b): Kommentar zu Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, in: Türk, Klaus (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*, Wiesbaden 2000, S. 244-248

- Walgenbach, Peter (2000c): Kognitive Skripte und die Theorie der Strukturation, in: Beschorner, Thomas/Pfriem, Reinhard (Hrsg.): *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*, Marburg 2000, S. 93-122
- Walgenbach, Peter (2001): Historisch-Institutionalistische Analyse der QM-Entwicklung, in: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in Organisationen*, Wiesbaden 2001, S. 3-26
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): *Theorien des Managements*, Managementforschung 12, Wiesbaden 2002, S. 155-202
- Walgenbach, Peter (2006a): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 353-401
- Walgenbach, Peter (2006b): Die Strukturationstheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart 2006, S. 403-426
- Walgenbach, Peter/Beck, Nikolaus (2000): Von statistischer Qualitätskontrolle über Qualitätssicherungssysteme hin zum Total Quality Management – Die Institutionalisierung eines neuen Managementkonzepts, in: *Soziale Welt* 51 (3/2000), S. 326-354
- Walgenbach, Peter/Beck, Nikolaus (2003): Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000, in: *Die Betriebswirtschaft* 63 (5/2003), S. 497-515
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart 2008
- Walter-Busch, Emil (1996): *Organisationstheorie von Weber bis Weick*, Amsterdam 1996
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2000): *Balanced Scorecard und Controlling*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen 1980
- Weibler, Jürgen (2004): Führungsmodelle, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 801-816
- Weller, Ingo/Kabst, Rüdiger (2007): Determinanten des Downsizings, in: *Die Betriebswirtschaft* 67 (3/2007), S. 299-318
- Westphal, James D./Gulati, Ranjay/Shortell, Stephen M. (1997): Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption, in: *Administrative Science Quarterly* 42 (2/1997), S. 366-394
- Westphal, James D./Zajac, Edward J. (2001): Decoupling policy from practice. The case of stock repurchase programs, in: *Administrative Science Quarterly* 46 (2/2001), S. 202-228
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung, in: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien* 20 (3/2002), S. 129-148
- Wewer, Göttrik (1998): Zieldefinition in der Verwaltung, in: Bandemer, Stephan von/Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Opladen 1998, S. 223-229
- Whitley, Richard (1994): Formal Knowledge and Management Education, in: Engwall, Lars/Gunnarson, Eva (Hrsg.): *Management Studies in an Academic Context*, Uppsala 1994, S. 167-190
- Whitley, Richard (1997): The Institutional Approach, in: *Organization* 4 (2/1997), S. 289-292
- Whittington, Richard (1992): Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency, in: *Journal of Management Studies* 29 (6/1992), S. 693-712

- Whittington, Richard/Mayer, Michael (2000): *The European Corporation: strategy, structure, and social science*, Oxford 2000
- Wildemann, Horst (Hrsg.) (2003): *Supply-Chain Management*, München 2003
- Wilkens, Uta (1998): *Human Resource Management in der europäischen Automobilindustrie*, Frankfurt a. M. u. a. 1998
- Wilkens, Uta/Lang, Rainhart/Winkler, Ingo (2003): *Institutionensoziologische Ansätze*, in: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien 2*, Wiesbaden 2003, S. 189-242
- Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies*, New York 1975
- Wilms, Heinrich (2007): *Ethik ist ein Wettbewerbsvorteil*, Interview, in: *Süddeutsche Zeitung* o. Jg. (o. H./2007), S. 20 (Ausgabe vom 16.11.2007)
- Witte, Eberhard (Hrsg.) (1988): *Projekt Columbus. Innovative Entscheidungsprozesse*, Tübingen 1988
- Wolf, Joachim (2003): *Organisation, Management, Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Ross, Daniel (1992): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie – Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*, 7. Aufl., Frankfurt a. M., New York 1992
- Woywode, Michael (2002): *Global manufacturing concepts and local adaptation: Working groups in the French and German car manufacturing industry*, in: *Organization Studies* 23 (4/2002), S. 497-524
- Yin, Robert (2003): *Case Study Research*, 3. Aufl., Thousand Oaks u. a. 2003
- Zeiß, Caroline (2007): *Managing Diversity. Eine personalökonomische Untersuchung*, Hamburg 2007
- Zielowski, Christian (2006): *Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur*, Wiesbaden 2006
- Zimmer, Marco/Ortmann, Günther (2001): *Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet*, in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hrsg.): *Strategie und Strukturation*, Wiesbaden 2001, S. 27-55
- Zott, Christoph/Huy, Quy Nguyen (2007): *How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources*, in: *Administrative Science Quarterly* 52 (3/2007), S. 70-105
- Zucker, Lynne G. (1977): *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, in: *American Sociological Review* 42 (5/1977), S. 726-743
- Zucker, Lynne G. (1983): *Organizations as Institutions*, in: Bacharach, Samuel B. (Hrsg.): *Research in the Sociology of Organizations*, 2. Aufl., Greenwich/Conneticut u. a. 1983, S. 1-42
- Zucker, Lynne G. (1987): *Institutional Theories of Organization*, in: *Annual Review of Sociology* 13 (o. H./1987), S. 443-464
- Zucker, Lynne G. (1988): *Where do institutional Patterns come from? Organizations as Actors in social Systems*, in: Zucker, Lynne G. (Hrsg.): *Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environment*, Cambridge 1988, S. 23-52
- Zucker, Lynne G. (1991): *The role of institutionalization in cultural persistence*, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, S. 83-107