

Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive



Stefan Süß

Zusammenfassung: In der Literatur ist bislang die Frage unbeantwortet, warum Managementkonzepte zu Institutionen werden. Auch der gegenwärtig in der organisationstheoretischen Forschung sehr populäre soziologische Neoinstitutionalismus beantwortet diese Frage nicht, da er Prozesse, die im Rahmen der Institutionalisierung auf der Mikroebene zwischen einzelnen Akteuren ablaufen, bislang nur eingeschränkt zu erklären vermag.

Im Aufsatz wird eine Erweiterung des Neoinstitutionalismus um den strukturationstheoretisch inspirierten mikropolitischen Ansatz vorgestellt, wodurch die Institutionalisierung von Managementkonzepten als mikropolitisches (Macht-)Spiel verschiedener Akteure aufgefasst wird, das unter Bezugnahme auf die Dimensionen sozialer Strukturen Signifikation, Legitimation und Herrschaft abläuft.

Schlüsselwörter: Organisationstheorie · Institutionalisierungsprozesse · Managementkonzepte · Soziologischer Neoinstitutionalismus · Strukturationstheorie

JEL Classification: M10 · M12

Eingegangen: 08.11.2007

© Gabler-Verlag 2009

Dr. S. Süß (✉)

Lehrstuhl für BWL insb. Organisation und Planung, FernUniversität in Hagen, Profilst. 8,
58093 Hagen, Deutschland

zurzeit: Vertretung des Lehrstuhls für BWL, insb.

Organisation und Personal, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: Stefan.Suess@FernUni-Hagen.de

URL: <http://www.fernuni-hagen.de/scherm/>

1 Einleitung

In Wissenschaft und Praxis sind zahlreiche Managementkonzepte zu finden. Sie geben Gestaltungsempfehlungen für die Managementpraxis, sollen dabei komplexitätsreduzierend wirken und generalisierte Handlungsempfehlungen beinhalten, die einer konkreten Ausgestaltung im Einzelfall bedürfen (vgl. Staehle 1999, S. 78; Ulrich 2001, S. 86–87). Der ökonomische Nutzen von Managementkonzepten wird an ihrer Effektivität und Effizienz festgemacht, wobei allerdings vielfach Probleme bestehen, Kosten und Nutzen und somit ihre Wirtschaftlichkeit zu bestimmen (vgl. Tuschke 2005, S. 53–55; Subramony 2006, S. 196–197). Ihr legitimatorischer Nutzen resultiert daraus, dass ihr Einsatz die Fortschrittlichkeit einer Organisation symbolisiert, womit eine Legitimitätszuschreibung der organisationalen Umwelt verbunden ist (vgl. Elsik 1996, S. 341–344).

Managementkonzepte unterliegen im Zeitablauf Veränderungen. Zum einen verändern sich etablierte Konzepte im Rahmen ihrer Anwendung. Ursachen liegen innerhalb (z. B. Änderungen von Strategie und/oder Struktur, Personalwechsel) und außerhalb von Organisationen (z. B. gesellschaftlich-soziale, technologische oder ökonomische Veränderungen). Zum anderen wandelt sich im Zeitablauf das Angebot an Managementkonzepten, wenn neue Herausforderungen und neue Ideen dafür sorgen, dass fortwährend neue Konzepte in die Diskussion gelangen (vgl. Kieser 1996; Teichert/Talaulicar 2002, S. 410–411). Sie können dabei den Bestand an Managementkonzepten additiv erweitern, aber auch etablierte Konzepte ergänzen oder verdrängen. Insgesamt führt das zu einer Dynamik, die sich im Aufkommen, Etablieren, Modifizieren und Verschwinden unterschiedlicher Managementkonzepte zeigt.

In der Vergangenheit ließ sich beobachten, dass es einerseits Managementkonzepte gibt, die sich dauerhaft etablierten und damit zu Institutionen wurden. Ein Beispiel sind „Management-by“-Konzepte (vgl. Staehle 1999, S. 78), die grenzüberschreitend und in den Non-Profit-Bereich diffundierten und – unter neuen Namen – Teil anderer, umfassenderer Managementkonzepte wurden (z. B. des Kontraktmanagements in der öffentlichen Verwaltung). Andererseits finden sich zahlreiche Beispiele dafür, dass Managementkonzepte nur eine begrenzte Lebensdauer haben. In diesem Zusammenhang werden immer wieder Moden identifiziert, deren Popularität einen glockenkurvenartigen Verlauf aufweist (vgl. Kieser 1996; Abrahamson/Fairchild 1999). Sobald Managementkonzepte aufgegriffen werden, ist es unklar, wie ihre weitere Entwicklung verläuft und ob eine Etablierung in der Praxis erfolgt; der Institutionalisierungsprozess von Managementkonzepten ist bislang weitgehend unerforscht (vgl. Hamel 2006, S. 23).

Institutionalisierungsprozesse werden generell von verschiedenen Akteuren beeinflusst, die unterschiedliche Ziele und Interessen aufweisen (vgl. Philipps et al. 2004). Das gilt auch für Prozesse der Institutionalisierung von Managementkonzepten, die beispielsweise häufig von Praktikern, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern sowie im Einzelfall noch weiteren Akteuren geprägt sind. Die Entwicklung und Verbreitung von Managementwissen bzw. Managementkonzepten erfolgt in diskursiven Prozessen zwischen den jeweils beteiligten Akteuren (vgl. Thomas 2003). In diesen Prozessen entscheidet nicht zuletzt die „Rhetorik“ der Protagonisten dieser Diskurse darüber, ob Akteure dazu bewegt werden, ein Managementkonzept zu adaptieren und damit zu seiner Institutionalisierung beitragen (vgl. Kieser 1996; Carter/Jackson 2004; Green 2004, S. 655);

stellenweise werden die Diskurse verschiedener Akteure über Managementkonzepte daher sogar als „language games“ verstanden (vgl. Astley/Zammuto 1992, S. 444–452).

Diskurse über Managementkonzepte spiegeln grundsätzlich verschiedene Interessen und Zielsetzungen der beteiligten Akteure wider; daraus resultierende Konflikte sind daher (potenziell) Bestandteil jedes Diskurses. Somit wird deutlich, dass diskursive Institutionalisierungsprozesse – wie jedes Geschehen in Organisationen – immer auch politisch ablaufen und Macht somit stets eine zentrale Rolle spielt (vgl. Clegg et al. 2007, S. 190–227). Prognosen über den Verlauf der Institutionalisierungsprozesse sind dadurch genauso schwer möglich wie die Antwort auf die Frage, welche Akteure und damit welche Managementkonzepte sich durchsetzen. Diese Frage ist aber relevant, da im Nutzen der Konzepte nicht der (einzige) Grund ihrer Institutionalisierung liegen kann: Einerseits finden sich Konzepte, denen ein hoher Beitrag zur Effizienzsteigerung zugeschrieben wird, deren Verbreitung aber Grenzen unterliegt, während es andererseits Konzepte gibt, denen ein empirischer Beleg ihrer Effizienz fehlt und die dennoch von zahlreichen Unternehmen adaptiert werden (vgl. Subramony 2006, S. 195).

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel dieses Beitrags darin, den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten unter Berücksichtigung der daran beteiligten Akteure sowie ihrer Interessen und Machtpotenziale theoriegeleitet zu analysieren. Der Beitrag ergänzt die Literatur in dreierlei Hinsicht: Erstens werden zentrale Erklärungsdefizite einer bislang auf der theoretischen Ebene dominierenden neoinstitutionalistischen Erklärung der Verbreitung von Managementkonzepten herausgearbeitet. Vor diesem Hintergrund wird zweitens ein theoretisches Institutionalisierungsmodell skizziert, das eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive einnimmt und geeignet ist, Erklärungslücken des soziologischen Neoinstitutionalismus zu reduzieren. Drittens dient dieses Modell als Analyseschema für eine exemplarische Untersuchung der Institutionalisierung des Diversity-Managements, wodurch ein erster Schritt in die Empirie erfolgt.

2 Bisherige Erkenntnisse zur Institutionalisierung von Managementkonzepten und Erklärungsdefizite

2.1 Stand der Forschung

Es ist grundsätzlich denkbar, die Institutionalisierung von Managementkonzepten auf Grundlage ökonomischer Theorien zu erklären. Insbesondere aus zwei Gründen unterliegt dies aber engen Grenzen: Erstens liefern (institutionen-)ökonomische Theorien eine „untersozialisierte“ Perspektive (vgl. Roberts/Greenwood 1997, S. 346), die gesellschaftliche und soziale Rahmenbedingungen von Institutionalisierungsprozessen vernachlässigt. Zweitens stößt eine ökonomische Betrachtung der Institutionalisierung von Managementkonzepten an Grenzen, da es in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen problematisch ist, ihren ökonomischen Nutzen zu bestimmen. Vor diesem Hintergrund muss man fast zwangsläufig auf nicht-ökonomische Theorien zurückgreifen, um die Institutionalisierung von Managementkonzepten umfassend zu erklären. Prinzipiell kommen dabei verschiedene Theorien in Betracht; vermutlich am häufigsten werden in diesem Zusammenhang die folgenden rezipiert:

- Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (vgl. March/Simon 1958; Simon 1976) sowie der mit ihr zusammenhängende Ansatz der organisationalen Anarchie bzw. das Mülleimer-Modell (vgl. March/Olsen 1982) fokussieren zwar auf die Bedeutung menschlichen Verhaltens für die Gestaltung von Organisationen sowie auf organisationsinterne Prozesse und Strukturen. Zum einen berücksichtigen sie aber nicht die – für Institutionalisierungsprozesse wichtige – gesellschaftliche Ebene und damit institutionelle Aspekte (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 2006, S. 209). Zum anderen ist die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie im Wesentlichen deskriptiv ausgerichtet und fokussiert somit nicht auf die theoriegeleitete Erklärung organisationaler Phänomene.
- Die Analyseeinheit evolutionstheoretischer Ansätze sind weder das Individuum noch die einzelne Organisation. Vielmehr werden Organisationspopulationen untersucht (vgl. Kieser/Woywode 2006, S. 309). Die organisationsinterne Dynamik, die im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten festzustellen ist, kann auf dieser Grundlage daher nicht erklärt werden. Dies wäre eher mit der Theorie der Pfadabhängigkeit möglich (Schreyögg et al. 2003), die die Verbreitung von Managementkonzepten als das Ergebnis organisationaler Pfade interpretieren würde. Sie scheint aber gegenwärtig (noch) nicht so ausgereift, dass Ihr Erklärungspotenzial als gegenüber anderen Theorien überlegen einzustufen wäre.
- Mikropolitische Ansätze beruhen auf der Annahme, dass in Organisationen Akteure sowie Koalitionen von Akteuren agieren, die unterschiedliche Interessen aufweisen. Es wird analysiert, warum und wie Akteure politisch agieren und versuchen, ihre Interessen bzw. Ziele, gestützt auf ihre Macht, mit unterschiedlichen Mitteln und Taktiken durchzusetzen (vgl. Neuberger 2006, S. 21). Aus der Perspektive mikropolitische Ansätze ist die Institutionalisierung von Managementkonzepten in Organisationen daher nicht mehr (nur) Ergebnis eines ökonomisch-rationalen Kosten-Nutzen-Kalküls, sondern auch die Folge der Durchsetzungskraft besonders machtvoller Akteure. Allerdings sind mikropolitische Analysen in aller Regel „akteurszentriert“ (Alt 2001, S. 301) und berücksichtigen daher nicht systematisch die für Institutionalisierungsprozesse wichtige organisationale Umwelt. Sie sind daher für sich allein genommen nicht geeignet, den Prozess der Institutionalisierung von Managementkonzepten zu erklären.

Ein Potenzial zur Erklärung von Institutionalisierungsprozessen wird dem soziologischen Neoinstitutionalismus zugeschrieben, der sich mit der Entstehung und Verbreitung von Institutionen befasst. Dabei fokussiert er zwar primär auf die Wirkung institutioneller Umwelterwartungen; der Bedeutung der Handlungen von Akteuren wird aber – insbesondere in Erweiterungen der Theorie (vgl. DiMaggio 1988) – Rechnung getragen, so dass der soziologische Neoinstitutionalismus einen geeigneten Ausgangspunkt zur Erklärung sozialer Institutionalisierungsprozesse unter Beteiligung verschiedener Akteure sowie unter Beachtung institutionalisierter Umwelterwartungen darstellt. Sein vergleichsweise großes Erklärungspotenzial zeigt sich nicht zuletzt in seiner häufigen Rezeption in der jüngeren Vergangenheit (vgl. DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Zucker 1989; Fligstein 1996; Lant/Baum 1995; Mayer/Whittington 2002). In Deutschland hat sich die Beschäftigung mit der Theorie erst seit Ende der 1990er Jahre intensiviert. Zu nennen sind insbesondere

die Arbeiten Walgenbachs (2000, 2001), der die Einführung der ISO-Normen in deutschen Organisationen sowie die Verbreitung des Total Quality Managements untersucht. Allerdings sind mit der Theorie auch Erklärungsdefizite verbunden, die insbesondere im Rahmen ihrer Anwendung auf Institutionalisierungsprozesse Relevanz haben. Diese Defizite werden im Folgenden aufbauend auf einer kurzen Darstellung der makro- und mikroinstitutionalistischen Forschungsrichtung herausgearbeitet.

2.2 Neoinstitutionalistische Erklärung der Verbreitung von Managementkonzepten: Grundaussagen und Erklärungsdefizite

In der makroinstitutionalistischen Perspektive adaptiert eine Organisation solche Konzepte, die ihre Umwelt erwartet (vgl. Scott/Meyer 1994, S. 3). Dadurch bekommt sie von der Umwelt Legitimität zugeschrieben, was den Fluss überlebenswichtiger Ressourcen sichert. Organisationen richten sich daher (auch) an den institutionalisierten Vorstellungen ihrer Umwelt über eine rationale, effektive und effiziente Organisationsgestaltung aus (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341, S. 344). Da Institutionen die legitimen Handlungsspielräume von Organisationen einengen, werden organisationale Strukturen und Verhaltensweisen homogener. Ein solcher institutioneller Isomorphismus wird durch Zwang (z. B. rechtliche Regeln, gesellschaftliche Erwartungen), mimetische Prozesse (z. B. Imitation) und normativen Druck (z. B. Professionalisierung, Aus- und Weiterbildung) hervorgerufen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150–152). Die Isomorphismusmechanismen stellen allein oder im Wirkungsverbund eine mögliche Erklärung der Verbreitung von Managementkonzepten dar: Organisationen übernehmen erfolgreiche oder als erfolgreich wahrgenommene Konzepte, um auf diesem Wege Vorstellungen über moderne Organisationen zu entsprechen und ihre Legitimität zu sichern.

Allerdings ist es auch denkbar, dass Organisationen lediglich den Schein erwecken, den Umwelterwartungen zu genügen, um Konflikte zu umgehen. Sie entkoppeln dann ihre Strukturen bzw. die tatsächlich eingesetzten Konzepte von den institutionalisierten Umwelterwartungen bzw. widersprüchliche Umwelterwartungen untereinander (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 356–357). Um die Entkopplung zu verbergen, bauen Organisationen Legitimationsfassaden auf, indem ihr „Reden“, also ihre Außendarstellung, von ihrem tatsächlichen Handeln abweicht; Brunsson (vgl. 1989) spricht in diesem Kontext von einer „organisation of hypocrisy“. Auf Grundlage der Signaling-Theorie (vgl. Spence 1973) lässt sich dieses Verhalten auch ökonomisch-rational erklären: Die Organisation sendet Signale über interne, von außen unbeobachtbare Strukturen oder Konzepte. Werden die Signale von ihrer Umwelt dahingehend interpretiert, dass eine Konformität mit den Umwelterwartungen besteht, birgt das für die Organisation den ökonomischen (ggf. überlebenswichtigen) Vorteil der Legitimitätszuschreibung.

Der Makroinstitutionalismus schließt darüber hinaus ökonomische Gründe für die Adaption von Managementkonzepten keineswegs aus. Vielmehr weisen DiMaggio/Powell darauf hin, dass es neben dem institutionellen einen kompetitiven Isomorphismus gibt „that emphasises market competition, niche change, and fitness measures“ (1983, S. 150). Isomorphie (Strukturgleichheit) ergibt sich in diesem Verständnis wettbewerbsbedingt aus einer Anpassung an solche Anforderungen, die aus der Aufgabenumwelt resultieren. Sie basiert darauf, dass sich im Wettbewerb letztlich die besten Konzepte durchsetzen.

Basisannahme ist dabei, dass Organisationen generell ökonomisch effiziente Lösungen anstreben. Ihre Realisierung kann jedoch daran scheitern, dass neben individuellen kognitiven Grenzen einer rationalen Wahl, auf die bereits Simon (vgl. 1957) aufmerksam machte, institutionelle Restriktionen im gesellschaftlichen Kontext bestehen, wodurch nicht alle möglichen Konzeptalternativen in Betracht gezogen werden (können) (vgl. Roberts/Greenwood 1997, S. 347).

Nach mikroinstitutionalistischen Überlegungen erzeugen Organisationen selbst Institutionen und beeinflussen dadurch ihre Umwelt (vgl. Zucker, 1983). Institutionalisierung umschreibt dabei den Prozess der „Verfestigung von Verhaltensregeln“ (Krücken 2002, S. 228) sowie den Ziel- bzw. Endzustand dieser Verfestigung. Tolbert/Zucker differenzieren Institutionalisierungsprozesse in drei nur analytisch trennbare Phasen (vgl. 1999, S. 175–178).

- Im Rahmen der (vorinstitutionellen) Habitualisierungsphase werden in Organisationen neue Konzepte als Reaktion auf endogen und/oder exogen verursachte organisationale Probleme entwickelt. Während die Nachfrage von Organisationen ausgeht, für die aus den Problemen Handlungsdruck resultiert, wird das Angebot von Akteuren geschaffen, die wichtige institutionalisierte Positionen besetzen (z. B. Wissenschaftler, Berater; vgl. Scott 2001, S. 129).
- Die (semiinstitutionelle) Phase der Objektivation beinhaltet Anstrengungen zur Schaffung eines Konsens über den Nutzen eines Konzepts sowie Anstrengungen zu seiner weiteren Verbreitung (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 176). Erstens erfolgt dabei ein „Interorganizational Monitoring“, bei dem Informationen über andere Organisationen, die dort verwendeten Konzepte sowie deren Nutzen und Kosten gesammelt werden. Zweitens werden durch Institutional Entrepreneurs, das heißt Individuen, Gruppen oder Organisationen, die über das Interesse sowie die Macht und Ressourcen verfügen, ein Konzept durchzusetzen (vgl. DiMaggio 1988), „Theorizing-Aktivitäten“ verfolgt. Dadurch wird auf Basis einer abstrakten, logischen Argumentation oder durch empirische Erfolgsbeispiele die Notwendigkeit der Übernahme eines neuen Konzepts verdeutlicht.
- In der Phase der Sedimentation wird ein neuartiges Konzept auf normativer Grundlage von nahezu allen Organisationen adaptiert, die im Rahmen der Objektivation als potenzielle Anwender identifiziert wurden. Es wird dann dauerhaft in ähnlicher Form über mehrere Generationen von Organisationsmitgliedern hinweg genutzt, wodurch es seinen Ursprung überdauert, endgültig zu einer Institution wird und sich von Moden unterscheidet (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 185).

Das Phasenschema gibt der Analyse von Institutionalisierungsprozessen ein konzeptionelles Fundament. Es liefert einen Ansatzpunkt zur Überwindung der Kritik, der neoinstitutionalistischen Theorie gelänge es nicht, Institutionalisierungsprozesse zu erklären (vgl. DiMaggio 1988). Allerdings lässt sich nach wie vor Forschungsbedarf erkennen, der in der theoretischen Untermauerung der Analyse der Institutionalisierung und insbesondere in der Frage besteht, wie Institutionalisierungsprozesse innerhalb von Organisationen (Mikroebene) ablaufen. Die Argumentation von Tolbert/Zucker erfolgt nur auf den ersten Blick auf der Mikroebene: Zum einen ziehen sie als Erklärung für die Verbreitung von Institutionalisierungsobjekten Imitationsprozesse zwischen verschiedenen Organi-

sationen innerhalb eines organisationalen Feldes in Betracht (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 179). Damit wird auf interorganisationale Austauschprozesse abgestellt und auf der organisationsübergreifenden Ebene argumentiert. Zum anderen betrachten Tolbert/Zucker Organisationen zwar als Quellen von Institutionalisierungsprozessen, verstehen sie dabei aber – zumindest implizit – als monolithisch agierende Kollektivakteure bzw. korporative Akteure. Wie innerhalb von Organisationen, in denen verschiedene Individualakteure agieren, Institutionalisierungsprozesse ablaufen, ist nicht Gegenstand näherer Betrachtung und wird bislang allenfalls ohne „theoretische Grundlage“ angesprochen (vgl. Walgenbach 2002, S. 182). Habitualisierung und Objektivation sind aber durch Handlungen von Individualakteuren (Institutional Entrepreneurs) gekennzeichnet. Eine differenzierte Analyse ihrer Handlungen, Interessen und (politischen) Strategien steht jedoch auch im Mikroinstitutionalismus nicht im Vordergrund (vgl. DiMaggio 1988, S. 4). Unbeantwortet bleiben daher die Fragen, wie das Verhalten verschiedener Akteure untereinander ist, in welchem Ausmaß, auf welcher Grundlage und mit welchen Methoden einige Akteure Institutionalisierungsprozesse stärker beeinflussen als andere und wie politische Spiele im Rahmen der Institutionalisierung verlaufen (vgl. Philipps et al. 2004, S. 648).

2.3 Notwendigkeit einer erweiterten theoretischen Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen

Individuelle Akteure spielen in Institutionalisierungsprozessen eine zentrale Rolle, indem sie als Institutional Entrepreneurs innerhalb von Organisationen einen strategisch initiierten, interessen geleiteten Institutionenwandel befördern. Da Macht einen grundlegenden Aspekt jeder sozialen Beziehung darstellt (vgl. Neuberger 1995, S. 205), verlaufen Institutionalisierungsprozesse notwendigerweise politisch und konfliktär. Vor diesem Hintergrund ist Institutionalisierung auf der Mikroebene kein linearer und interessenmonolithischer, sondern ein iterativer, von Macht und Interessenkonflikten verschiedener Akteure gekennzeichneter Prozess (vgl. Philipps et al. 2004, S. 640–642).

Die Analyse von Institutionalisierungsprozessen muss vor diesem Hintergrund notwendigerweise akteursorientiert erfolgen. Dies ist allein auf neoinstitutionalistischer Grundlage nicht möglich, da der soziologische Neoinstitutionalismus Akteure nicht in das Zentrum seiner Analyse rückt (vgl. Jepperson 2002, S. 246–250). Vielmehr wird an ihm vielfach die Kritik geäußert, das Verhalten der Akteure sei übersozialisiert und passiv (vgl. DiMaggio 1988; Tolbert/Zucker 1999, S. 170; Walgenbach 2000, S. 69). Allerdings kontrollieren Institutionen die Handlungsmöglichkeiten individueller Akteure niemals vollständig, sondern Akteure haben im Rahmen bestehender Institutionen durchaus Freiheitsgrade für intentionale, politische und strategische Handlungen (vgl. Oliver 1991, S. 149–152; Scott 2001, S. 193). DiMaggios (vgl. 1988) Auseinandersetzung mit Institutional Entrepreneurs setzt zwar an diesem Aspekt an, erklärt aber eben nicht, aufgrund welcher Interessen und Machtquellen Institutional Entrepreneurs Institutionalisierungsprozesse initiieren und durchsetzen, wie das Verhältnis verschiedener organisationsinterner und externer Institutional Entrepreneurs untereinander ist und wie sich letztlich Institutionalisierungsprozesse vollziehen.

Die theoretische Betrachtung von Institutionalisierungsprozessen bleibt somit unvollständig, wenn sie ausschließlich auf Grundlage des Neoinstitutionalismus erfolgt. Aller-

dings bestehen in der angloamerikanischen Literatur Überlegungen, Akteure, Macht und Interessen durch eine Verknüpfung neoinstitutionalistischer Überlegungen mit der Strukturierungstheorie stärker als bislang zu berücksichtigen (vgl. z. B. Barley/Tolbert 1997).

3 Theoriegeleitete Erklärung von Institutionalisierungsprozessen

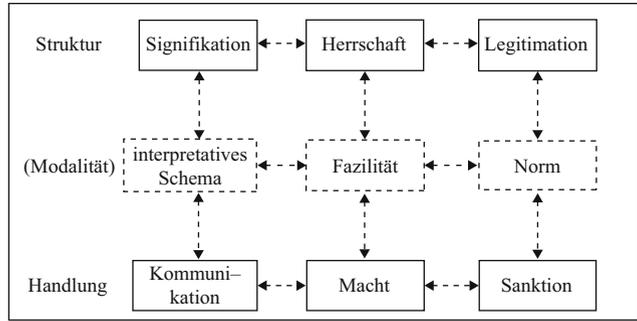
3.1 Neoinstitutionalismus und Strukturierungstheorie

Die Strukturierungstheorie schlägt durch die Annahme der Dualität von Struktur eine Brücke zwischen Organisationstheorien, die vom institutionellen Kontext abstrahieren, und solchen, die Handlungen als von institutionellen Zwängen determiniert ansehen. Ihr wird eine gute Eignung bescheinigt, um verschiedene Theorieperspektiven zu verbinden (vgl. Ortman et al. 1997, S. 322). Eine Verknüpfung der Strukturierungstheorie mit dem Neoinstitutionalismus ist „nahe liegend“ (vgl. Walgenbach 2002, S. 183), da ihr – ähnlich wie den mikroinstitutionalistischen Überlegungen von Tolbert/Zucker – eine prozessuale Sichtweise zu Grunde liegt (vgl. Barley/Tolbert 1997, S. 93). Außerdem stehen im Fokus beider Theorien soziale Praktiken, die von handelnden Akteuren unter Bezugnahme auf Strukturen bzw. Institutionen kontinuierlich (re-)produziert werden (vgl. Krücken 2002, S. 240).

Die Strukturierungstheorie erklärt, wie soziales Handeln zu Stande kommt, wie es in einen sozialen Rahmen eingebettet ist und wie es diesen immer wieder hervorbringt. Zentral ist dabei die Annahme, dass Akteure ihre Handlungen fortwährend auf soziale Strukturen beziehen, wodurch sie diese reproduzieren („Dualität von Struktur“; vgl. Giddens 1997, S. 77–81). Reproduktion bedeutet dabei eine mehr oder weniger modifizierte Replikation. Soziale Strukturen bestehen aus Regeln und Ressourcen: (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 Akteuren Interpretationsschemata für ihr alltägliches Handeln zur Verfügung (Strukturdimension Signifikation). Zum anderen dienen sie der Rechtfertigung von Handlungen (Strukturdimension Legitimation). Soziale Regeln bieten Akteuren eine Handlungsorientierung ohne ihre Handlungen zu determinieren. Insofern ist eine Verfolgung von Eigeninteressen trotz des handlungsleitenden Einflusses sozialer Regeln generell möglich. (2) Ressourcen verleihen Akteuren Macht, zu handeln (Strukturdimension Herrschaft). Während allokativen Ressourcen die Herrschaft des Menschen über die Natur betreffen, beziehen sich autoritative Ressourcen auf die Herrschaft über andere Menschen. Macht ist erforderlich, wenn Akteure Veränderungen sozialer Strukturen durchsetzen wollen (vgl. Giddens 1997, S. 66). Von machtvollen Akteuren getragene Institutionalisierungsprozesse – z. B. die Etablierung neuer Managementkonzepte – sind vor diesem Hintergrund dadurch gekennzeichnet, dass sich Institutionen „aufgrund eines Rückkopplungsprozesses zwischen innovativen Akteuren und ihrer gesellschaftlichen Umwelt durchsetzen“ (Deutschmann 1998, S. 14). Der Rückkopplungsprozess erfolgt über verschiedene Modalitäten (Abb. 1).

Die Strukturierungstheorie stellt einen Ansatzpunkt dar, um die im Mikroinstitutionalismus existierende Erklärungslücke zu reduzieren und zu zeigen, wie sich Konzepte

Abb. 1: Dimensionen der Dualität von Struktur (in Anlehnung an Giddens 1984, S. 29)



innerhalb eines institutionellen Rahmens in sozialen Interaktionen laufend (re-)produzieren und allmählich institutionalisieren (vgl. Barley/Tolbert 1997; Walgenbach 2002, S. 183–184) bzw. wie sich generell institutioneller Wandel vollzieht (vgl. Clemens/Cook 1999). Dabei bindet sie Institutionen und Institutionalisierungsprozesse stärker an Handlungen von Akteuren als es im Neoinstitutionalismus üblich ist (Ortmann et al. 1997, S. 329). Über die Strukturdimension Herrschaft lässt sich die (unterschiedliche) Macht von Akteuren analysieren (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 36). Insgesamt wird der Neoinstitutionalismus somit handlungstheoretisch erweitert.

Welchen Bezug weisen diese Überlegungen zur Institutionalisierung von Managementkonzepten auf? Managementkonzepte beinhalten generalisierte Handlungsempfehlungen, sind in der Regel nicht oder nur unpräzise schriftlich kodifiziert, bedürfen daher einer Interpretation bzw. Ausgestaltung im Einzelfall und konkretisieren sich erst durch ihre praktische Anwendung (vgl. Ortmann/Becker 1995, S. 68–80). Somit werden sie durch soziale Handlungen (ggf. modifiziert) reproduziert. Die Handlungen der Akteure sind zum einen in soziale Strukturen eingebettet, die unter anderem aus zu früheren Zeitpunkten institutionalisierten und handlungsleitenden Umwelterwartungen, legitimierten Strukturen und Verhaltensweisen oder auch aus bereits institutionalisierten und damit legitimierten Managementkonzepten bestehen (vgl. Scott 2001, S. 67). Sie rekurren zum anderen auf Machtquellen, weshalb die Handlungen immer auch mikropolitisch sind. Die Implementation von Managementkonzepten erfolgt somit durch tagtägliche soziale Praxis und basiert auf dem, was Giddens als Regel bezeichnet: „procedures of action, aspects of praxis“ (Giddens 1984, S. 21). In diesem Prozess werden Managementkonzepte durch ihre Institutionalisierung selbst zu einer (sozialen und ggf. auch formalen) Regel dafür, wie bestimmte Managementaufgaben erfüllt werden bzw. wie sie „ge-regelt“ sind. Als sozial geschaffene Struktur schränken sie dann die Freiheitsgrade zukünftiger legitimer managementbezogener Handlungen ein (vgl. Giddens 1984, S. 173–174). Allerdings sind die Beziehungen zwischen Strukturen und Handlungen prinzipiell offen, weshalb durch Handlungen von Akteuren bestehende Konzepte jederzeit modifiziert oder deinstitutionalisiert sowie neue Konzepte entwickelt und institutionalisiert werden können.

Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen wird nachfolgend eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive als Analyseschema der Institutionalisierung von Managementkonzepten entwickelt.

3.2 Entwicklung einer strukturationstheoretisch-mikropolitischen Perspektive auf Institutionalisierungsprozesse

Eine Konkretisierung der Dimensionen der Dualität von Struktur aus mikropolitischer Perspektive wurde von Ortmann/Becker vorgenommen, die Macht zur analytischen Leitdimension der Strukturation erklären (vgl. 1995, S. 49). Macht wird dabei als die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen verstanden (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 43; ähnlich Giddens 1979, S. 88). Sie beruht nicht nur auf der Strukturdimension Herrschaft, sondern auch auf den Dimensionen Signifikation und Legitimation. Macht entfaltet sich im Rahmen von Institutionalisierungsprozessen über alloкатive und autoritative Ressourcen sowie über interpretative Schemata und soziale Normen (vgl. Ortmann/Becker 1995, S. 59). Diese Erweiterung des Strukturationsschemas zeigt, dass organisationale Prozesse von strukturellen Gegebenheiten beeinflusst sind, im Rahmen derer Handlungen von Akteuren vollzogen werden (vgl. auch die Beispiele für Modalitäten in Abb. 2). Das entwickelte Schema wird in der Literatur als ein Instrument zur Beschreibung und Analyse mikropolitischer Prozesse in Organisationen sowie zur Analyse von Prozessen der Normbildung, der Bildung sozialer Regeln und der Institutionalisierung im Allgemeinen angesehen, die dann (auch) als Strukturation verstanden wird (vgl. Ortmann et al. 1997, S. 328). Die Institutionalisierung von Managementkonzepten, das heißt ihre Einführung und Etablierung als soziale und ggf. formale Regel, wird somit im Folgenden aus einer strukturationstheoretisch-mikropolitischen Perspektive betrachtet und stellt damit das Ergebnis rekursiver, mikropolitischer Spiele dar.

Im neoinstitutionalistischen Verständnis werden Institutionalisierungsprozesse in die Phasen Habitualisierung, Objektivierung und Sedimentation differenziert. In den beiden ersten Phasen erfolgen durch Dynamik, Flexibilität und Konflikte gekennzeichnete, auf Veränderungen angelegte mikropolitische Spiele unterschiedlicher individueller und korporativer Akteure; Ortmann bezeichnet solche Spiele als Innovationsspiele (vgl. 1995, S. 64). Diese „Institutionalisierungsspiele“ werden im Folgenden als „Habitualisierungsspiel“ und „Objektivierungsspiel“ konkretisiert. Ihr Ablauf entscheidet, welche Managementkonzepte sich durchsetzen. Nach Tolbert/Zucker (vgl. 1999, S. 179) vollzieht sich in der Sedimentationsphase die (vorläufige) Institutionalisierung eines Konzepts auf normativer Grundlage ohne weit reichenden, aktiven Akteureinfluss. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass mikropolitische Spiele diese Phase nicht in dem Maße wie die anderen Phasen prägen. Daher wird auf die mikropolitische Analyse der Sedimentationsphase verzichtet.

Selbstverständlich kann die Unterscheidung in Habitualisierungs- und Objektivierungsspiel 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) ja beziehen, nur analytisch sein. Auch wenn beide Spielphasen die gleichen Elemente aufweisen (Bezugnahme auf soziale Strukturen sowie Interessen und Handlungen von Akteuren), ist ihre Differenzierung aber sinnvoll, um den Blick auf die unterschiedlichen Inhalte der Spiele richten zu können, die aus der Phasenbeschreibung bei Tolbert/Zucker resultieren. Ihre Ergebnisse dürfen vor dem Hintergrund der Rekursivitätsannahme aber stets nur als vorläufig betrachtet werden, da die politischen Spiele jederzeit (wieder) aufbrechen können. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sich in sozi-

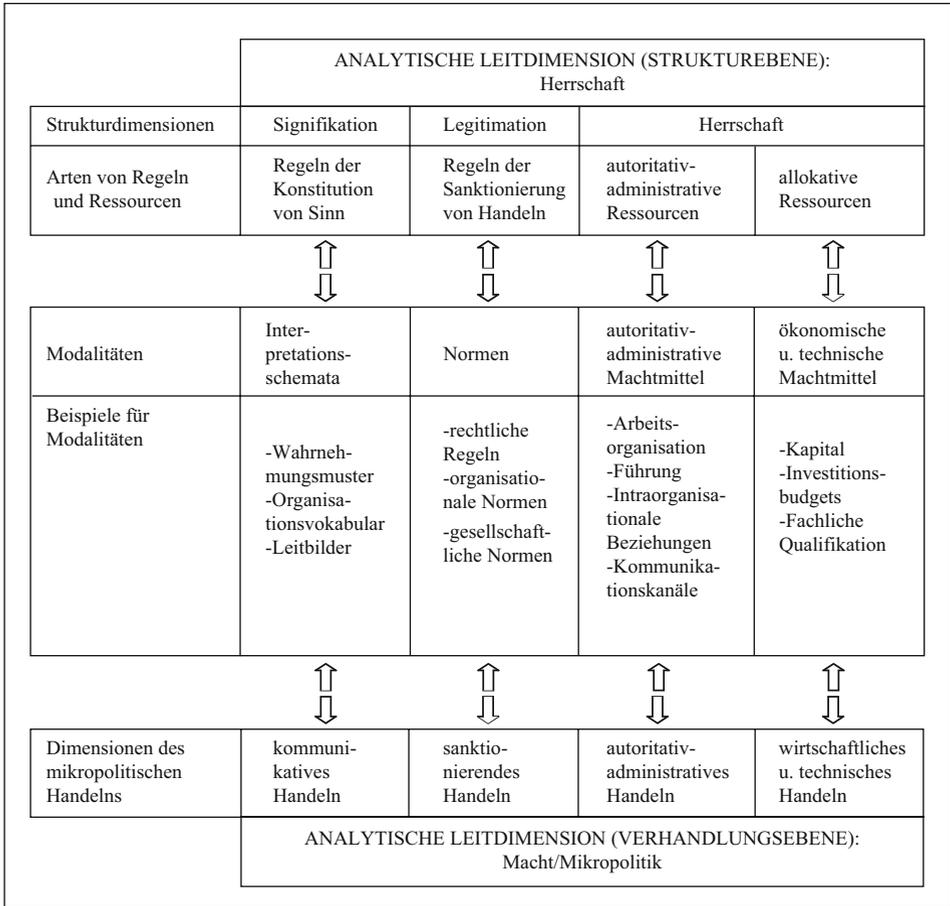
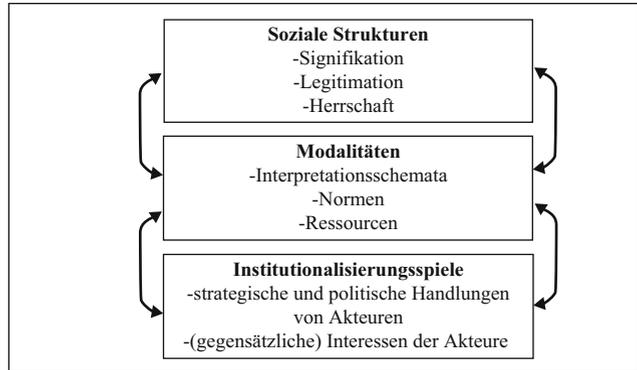


Abb. 2: Dualität von Struktur und mikropolitische Analyse (Ortmann/Becker 1995, S. 60, modifiziert in Anlehnung an Zimmer/Ortmann 2001, S. 38)

alen Strukturen Veränderungen ergeben, die zu neuen Machtkonstellationen oder veränderten Interessenlagen führen. Im Rahmen der Analyse der Institutionalisierungsspiele wird (vereinfachend) davon ausgegangen, dass Akteure (zeitpunktbezogen) gegensätzliche Interessen haben können, beispielsweise das Interesse, ein neues Managementkonzept zu institutionalisieren, oder seine Institutionalisierung zu verhindern. Der inhaltliche Vergleich unterschiedlicher Managementkonzepte im Rahmen der politischen Spiele kommt vor diesem Hintergrund nicht in Betracht. Abb. 3 fasst die strukturationstheoretisch-mikropolitische sowie handlungsorientierte Perspektive auf der Institutionalisierung von Managementkonzepten zusammen; die gekrümmten Pfeile visualisieren jeweils rekursive Beziehungen und damit die Dynamik des Institutionalisierungsprozesses.

Abb. 3: Grundstruktur mikropolitischer Institutionalierungsspiele



3.3 Das Habitualisierungsspiel

In der Habitualisierungsphase besteht das Interesse der Institutional Entrepreneurs darin, in einer Organisation Diskurse über neue Managementkonzepte zu initiieren. Demgegenüber gibt es Akteure, die kein Interesse an Neuerungen haben und folglich die Habitualisierung neuer Managementkonzepte verhindern wollen. Potenzielle Gründe dafür sind jeweils vielfältig. Das Spektrum reicht von wirtschaftlichen Interessen (z. B. bei Unternehmensberatern, die bestimmte Konzepte verkaufen wollen) über den Machtausbau bzw. -erhalt bis hin zu persönlichen Präferenzen für oder gegen ein Konzept. Den Anstoß zu einem Habitualisierungsspiel geben Institutional Entrepreneurs, die (1) bestehende Probleme wahrnehmen oder neue Probleme konstruieren, (2) auf Grundlage objektiver oder konstruierter Argumente die Meinung vertreten, dass in einer Organisation eingesetzte Managementkonzepte an Grenzen stoßen und (3) ein Angebot an neuen Konzepten schaffen oder aufgreifen. „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“ (Fligstein 1985, S. 388; vgl. auch Berger/Luckmann 1986, S. 101–102). Vor dem Hintergrund der entwickelten strukturationstheoretisch-mikropolitischen Perspektive wird im Habitualisierungsspiel unter Bezugnahme auf soziale Strukturen ausgehandelt, ob sich die Organisation der Problemsicht der Institutional Entrepreneurs anschließt.

- Die durch die Signifikationsordnung geprägten individuellen und kollektiven Wahrnehmungsmuster, Leitbilder und Kommunikationsthemen liefern Akteuren Interpretationsschemata der Realität. Auf organisationaler Ebene resultiert daraus eine Wirkung, die den Effekten der Organisationskultur ähnelt (vgl. Schein 1992): Die Wahrnehmung von Problemen und Problemlösungsmustern durch Akteure ist weit reichend geprägt von teilweise unbewussten (organisationalen) Normen und Standards sowie von sichtbaren Kulturaspekten wie Leitbildern, unterliegt damit einem kulturellen Bias und ist von vornherein eingeschränkt. Die Signifikationsordnung – und als Teil von ihr die Organisationskultur – prägen damit die Einschätzung des Managements und der eingesetzten Managementkonzepte, die Aufmerksamkeitsverteilung auf verschiedene Handlungskontexte sowie die Wahrnehmung und Bewertung

von Informationen aus der Umwelt (vgl. Zimmer/Ortmann 2001, S. 38). Gesellschaftliche, politische, wissenschaftliche oder organisationale Diskurse, die über Managementkonzepte geführt werden, beeinflussen die Einschätzung, ob die Beschäftigung mit einem Konzept „sinnvoll“ ist (Green 2004, S. 655). Auch die in einem Unternehmen etablierten Managementkonzepte beeinflussen die Realitätswahrnehmung, da durch ihre Anwendung Problemsichten definiert sowie alternative Sichtweisen und Konzepte ausgeblendet werden (vgl. Elvik 1998, S. 228). Das erfolgt auf Grundlage der organisationsintern wahrgenommenen Problemlage und der daraus resultierenden Nachfrage an Managementkonzepten sowie dem in der organisationalen Umwelt (z. B. in Beratungen, anderen Organisationen) bestehenden Angebot an Managementkonzepten, aus dem (scheinbar) geeignete Konzepte für die eigene Organisation geschöpft werden können.

- Akteure bewerten Managementkonzepte vor dem Hintergrund der Legitimationsordnung, die 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 ist nicht auszuschließen, dass Rationalitätsmythen habitualisiert werden (vgl. Elvik 1998, S. 237). Die Legitimationsordnung beinhaltet z. B. rechtliche Regeln sowie organisationskulturelle und gesellschaftliche Normen. Sie liefern die Rechtfertigung bestimmter Handlungen bzw. die Begründung ihrer Sanktionierung. Vor diesem Hintergrund ist die Auswahl an Managementkonzepten um solche reduziert, die mit der bestehenden Legitimationsordnung nicht kompatibel sind, das heißt deren Einsatz sanktioniert würde; im Gegensatz dazu favorisieren Akteure legitimierte Konzepte.
- Die Dimension Herrschaft (Strukturebene) bzw. Macht (Handlungsebene) beeinflusst die „Durchsetzung der Wirklichkeitsdefinition und interpretation“ und damit (auch) entscheidend die Frage, welches Verhalten und welche Konzepte als legitim angesehen und schließlich habitualisiert werden (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 67). Mikropolitische Analysen verdeutlichen, auf welche (Macht-)Ressourcen – als Modalitäten – Akteure dabei ihre Handlungen stützen (vgl. Crozier/Friedberg 1979, 51–53). Allokative Ressourcen sind z. B. 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. Autoritative Ressourcen bestehen in der Arbeitsorganisation (Über- und Unterordnungsverhältnisse, Wissen über Abläufe in der Organisation) und in der Führung (Entscheidungspartizipation). Institutional Entrepreneurs beziehen ihre politischen Handlungen auf diese organisationalen, aber stets interpretationsoffenen Regelungen, allerdings in einer Form „wie sie [...] im eigenen [...] Interesse liegen mag“ (Ortmann/Becker 1995, S. 71). Durch interorganisationale Beziehungen zu anderen Akteuren („Supporting Actors“, z. B. Unternehmensberater, Wissenschaftler) können sich die Institutional Entrepreneurs Unterstützung für ihre Problemsicht verschaffen und Informationen über Managementprobleme und (neue) Managementkonzepte erhalten. Im Umgang mit diesen Informationen sind mikropolitische Taktiken wie das Verändern von Informationen oder deren selektive Weitergabe grundsätzlich geeignet, Situationen zu konstruieren, die managementbezogene Veränderungen erst erforderlich machen.

Zusammenfassend: Ein Habitualisierungsspiel im Rahmen der Institutionalisierung von Managementkonzepten beinhaltet die Signifikation und Legitimation verschiedener Managementprobleme bzw. -konzepte sowie die Mobilisierung allokativer und autoritativer Ressourcen seitens verschiedener Akteure. Das Resultat des Habitualisierungsspiels kann der Beginn eines Institutionalisierungsprozesses sein, wenn sich Akteure durchsetzen, die modifizierte oder neue Managementkonzepte als notwendig erachten. Allerdings ist es genauso möglich, dass sich machtvolle Akteure durchsetzen, die keine neuen oder modifizierten Managementkonzepte, sondern den Status quo beibehalten wollen. Auch dieses Ergebnis wird in mikropolitischen Spielen „verhandelt“, in denen diese Akteure dann letztlich bessere bzw. mächtigere Argumente als solche Akteure haben, die Veränderungen anstoßen wollen. Vor diesem Hintergrund sind die Machtunterschiede zwischen den Akteuren von zentraler Bedeutung dafür, welche Akteure sich im Rahmen der Habitualisierung durchsetzen und ob ein neues Managementkonzept in Folge dessen die nächste (idealtypische) Institutionalisierungsphase erreicht.

3.4 Das Objektivationspiel

In der Objektivationsphase eines Institutionalisierungsprozesses versuchen Institutional Entrepreneurs innerhalb einer Organisation bereits habitualisierte Managementkonzepte weiter zu etablieren und gegen Kritik zu verteidigen. Die Zielsetzung besteht dabei darin, ein Managementkonzept zu einem objektiven und damit nicht mehr hinterfragten Bestandteil innerhalb einer Organisation zu machen. Da allerdings trotz der Habitualisierung noch kein Konsens über den Umgang mit einem Managementkonzept besteht, muss auch in dieser Phase der Institutionalisierung mit Akteuren gerechnet werden, deren Interesse in der Verhinderung der (weiteren) Etablierung des Managementkonzepts liegt. In einem Objektivationspiel wird ausgehandelt, welche Akteure sich durchsetzen. Die Handlungen der Akteure rekurren dabei rekursiv auf bestehende soziale Strukturen.

- Die Signifikationsordnung einer Organisation beeinflusst, welche Argumente sowie welche Vergleichsorganisationen im Rahmen eines Interorganizational Monitoring herangezogen werden. Dies gilt insbesondere für die Nutzen- und Kostenabwägung eines Managementkonzepts: Aufgrund der Probleme, die Wirtschaftlichkeit von Managementkonzepten exakt zu bestimmen, sind erhebliche Interpretationsspielräume gegeben, so dass Nutzen und Kosten mehr oder weniger konstruiert werden (können) (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 101). Institutional Entrepreneurs nutzen diese Interpretationsspielräume im Rahmen ihrer Theorizing-Aktivitäten, die eine „Strategie der Sinngebung“ darstellen (vgl. Strang/Meyer 1993, S. 492). Dabei wird der hohe Allgemeinheitsgrad der Konzepte herausgestellt und von realen Unterschieden abstrahiert, da dies die Kommunikation zwischen verschiedenen Akteuren sowie die Adaption der Konzepte erleichtert. Außerdem werden sie dadurch besser verständlich und anschlussfähiger. Durch diese „Popularisierung“ wird die Einführung von Managementkonzepten für eine Organisation attraktiv, und die Erfolgswahrscheinlichkeit der Theorizing-Aktivitäten steigt (vgl. Strang/Meyer 1993, S. 494). In Folge dessen wird das Managementkonzept selbst zu einem Interpretationsschema der Realität, durch das logische Argumente zur und empirische Erfolgsbeispiele der

Institutionalisierung dieses Managementkonzepts betrachtet und bewertet werden. Es ist damit Medium und Resultat der Handlungen der Akteure und wird auf diese Weise rekursiv reproduziert (vgl. Ortmann 1995, S. 335–336).

- Aktivitäten der Akteure im Rahmen der Objektivierung erfolgen vor dem Hintergrund der Legitimationsordnung: Das gilt zunächst für die Auswahl der Unternehmen, die (potenzielle) Vergleichspartner darstellen, und deren Legitimität beispielsweise aus ihrem guten Ruf, ihrem ökonomischen Erfolg oder ihrer führenden Position im Unternehmensverbund resultiert. Außerdem liefern empirische Belege des Nutzens eines Konzepts vor dem Hintergrund, dass Unternehmen insbesondere durch ökonomischen Erfolg legitimiert werden, eine Begründung dafür, ein Konzept zu implementieren (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 92). Auch ihre Theorizing-Aktivitäten müssen Institutional Entrepreneurs auf die soziale Legitimationsordnung beziehen. Das kann u. a. dadurch gelingen, dass auf außerhalb einer Organisation geführte Diskurse über ein Managementkonzept Bezug genommen wird, die von legitimierte Akteuren wie Wissenschaftlern oder Beratern geprägt sind (vgl. Schmidt 2006, S. 109–114). Demgegenüber sorgen illegitime Aktivitäten dafür, dass die Institutionalisierung eines Konzepts gebremst wird.
- Im Rahmen der Objektivierung erfordert „Überzeugungsarbeit [...] auch den Einsatz spezifischer (mikro-)politischer Taktiken und Strategien, die jenseits offizieller Argumente liegen“ (Lederle 2007, S. 35). Grundsätzlich können sich Institutional Entrepreneurs dabei auf verschiedene Machtmittel bzw. Ressourcen als Modalitäten zwischen der Strukturdimension Herrschaft und der Verhandlungsebene Macht bzw. Mikropolitik stützen. Allokative Ressourcen sind zum einen die Budgets der Akteure, die Aktivitäten der Objektivierung ermöglichen oder begrenzen, beispielsweise im Rahmen der Informationsbeschaffung oder der Zusammenarbeit mit organisationsexternen Experten, zum anderen ihre Fachkompetenz, die insbesondere ihre Argumentationsmöglichkeiten im Rahmen des Theorizing bestimmt. Durch die Anwendung geeigneter formaler Methoden und Instrumente können Akteure insbesondere unsichere und unscharfe Konzepte (scheinbar) objektivieren (vgl. Elvik 1998, S. 242). Autoritative Ressourcen bestehen in politischen und sozialen Fähigkeiten der Institutional Entrepreneurs und der damit verbundenen Möglichkeit zu einer Koalitionsbildung, durch die dem eigenen Anliegen Nachdruck verliehen wird. Außerdem sind der „gute Draht zu Entscheidern“ (Zimmer/Ortmann 2001, S. 38) sowie interorganisationale Vernetzungen hilfreich, um an unterstützende, (scheinbar) objektive (Vergleichs-) Daten zu gelangen (Lederle 2007, S. 24). Vor diesem Hintergrund sind die Wahl von Supporting Actors, denen eine besonders hohe Legitimität zugeschrieben wird, und die Koalitionsbildung mit ihnen, mikropolitische Strategien, durch die Akteure ihre Handlungen legitimieren können.

Zusammenfassend: In einem Objektivierungsspiel versuchen Institutional Entrepreneurs innerhalb einer Organisation ein Managementkonzept zu etablieren. Ihre Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, einen Konsens über den Nutzen des Konzepts herzustellen, erfolgen vor dem Hintergrund der Signifikations- und Legitimationsordnung. Die Durchsetzungskraft der Akteure ist maßgeblich durch die zur Verfügung stehenden (Macht-)Ressourcen geprägt. Als Resultat des Objektivierungsspiels kann intraorganisational ein Konsens über die Institutionalisierung eines Managementkonzepts entstehen. Dadurch wird es als

objektive Wirklichkeit erlebt und nicht mehr in Frage gestellt. Es ist aber auch möglich, dass seine Objektivation scheitert, wenn es mit der Signifikations- oder Legitimationsordnung nicht im Einklang steht und/oder die Protagonisten seiner Einführung über zu geringe (Macht-)Ressourcen verfügen. In der Objektivationsphase eines Institutionalisierungsprozesses steigt die Zahl der Anwender eines neuen Konzepts (vgl. Tolbert/Zucker 1999, S. 176–178). Einerseits tragen die Institutional Entrepreneurs ein Konzept nach außen und reproduzieren dadurch rekursiv ihre u. a. auf interorganisationalen Beziehungen beruhende Macht. Andererseits erhöht sich mit seiner vermehrten Anwendung der Handlungsdruck auf Organisationen, die es noch nicht einsetzen, so dass seine Imitation zunimmt. Mit steigender Akzeptanz wird das Konzept Teil der Signifikations- und Legitimationsordnung, wodurch seine Diffusion rekursiv gefördert wird.

4 Fallbeispiel der Institutionalisierung eines Managementkonzepts

4.1 Methodik und Gegenstand der Empirie

Eine unmittelbare empirische Beobachtung von Institutionalisierungsprozessen fällt schwer. Alternativ dazu ist ihre Rekonstruktion mit Hilfe von Archivmaterial möglich (Tolbert/Zucker 1999). Diese wird im Folgenden vorgenommen, um zu zeigen, inwiefern die skizzierten theoretischen Überlegungen ein Analyseschema für die empirische Untersuchung der Institutionalisierung von Managementkonzepten darstellen. Dabei wird ein qualitativer empirischer Zugang gewählt. Er gilt in der Regel als explorativ und verfolgt das Ziel, soziale Prozesse besser als zuvor zu verstehen (vgl. Lamnek 2005, S. 480–481).

Als Fallbeispiel dient die Einführung des Diversity-Managements in Deutschland. Das Konzept ist seit den 1980er Jahren in den USA und seit Ende der 1990er Jahre zunehmend in Deutschland verbreitet. Es behandelt den Umgang mit personeller Vielfalt in Organisationen, die z. B. aus kulturellen, demographischen und organisationalen Merkmalen von Mitarbeitern resultiert (vgl. Bissels et al. 2001, S. 404). Das generelle Ziel des Diversity-Managements besteht darin, Potenziale von Vielfalt zu nutzen und ihre Probleme zu reduzieren (vgl. Cox 1991).

Im Rahmen der qualitativen Studie wurde auf Sekundärdaten zurückgegriffen, was bei mikropolitischen Analysen nicht unüblich ist (vgl. Alt 2001, S. 301). Diese konnten aus Publikationen von Unternehmensvertretern sowie aus Interviews mit Institutional Entrepreneurs der Diversity-Management-Einführung gewonnen werden (vgl. Belinszki et al. 2003; Lederle 2007; Fick 2008). Die verwendeten Texte wurden einer qualitativen bzw. strukturierenden Inhaltsanalyse unterzogen, um zentrale Themen und Inhalte zu identifizieren und zusammenzufassen (vgl. Mayring 2003, S. 82). Durch einen solchen Querschnitt des Materials sollten die Elemente der skizzierten Institutionalisierungsspiele empirisch erhoben werden. Dies erfolgte mit Hilfe eines Kategoriensystems, das sich aus dem theoretischen Vorverständnis ableitete, aber im Laufe der Analyse reflektiert sowie schrittweise modifiziert und reduziert wurde. Das Kategoriensystem wurde – nicht zuletzt aufgrund des exemplarischen Charakters der Analyse – überschaubar gehalten

Abb. 4: Kategoriensystem zur Codierung



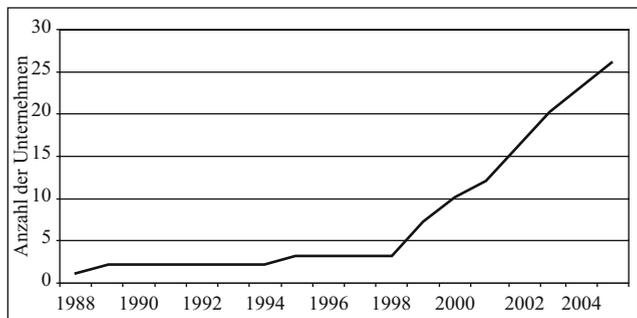
(Abb. 4). Die Kategorien werden in der Inhaltsanalyse in Abschnitt 4.3 aufgegriffen und sind jeweils durch Kursivdruck hervorgehoben.

4.2 Diversity-Management in Deutschland

Diversity-Management ist in Deutschland bereits seit einigen Jahren habitualisiert. Seine „boomartige Verbreitung“ (Gebert 2004, S. 412) wird in einer Literaturanalyse der Datenbank WISONET deutlich, wonach sich die Zahl der wissenschaftlichen und praxisbezogenen Publikationen zu diesem Thema seit dem Jahr 2000 mehr als versechsfacht hat (vgl. ausführlicher Süß/Kleiner 2006, S. 525). Parallel dazu erfolgte ein erheblicher Anstieg seiner Implementierung in der deutschen Unternehmenspraxis. Im Rahmen einer 2005/2006 durchgeführten schriftlichen Befragung deutscher börsennotierter Unternehmen sowie der 50 größten amerikanischen Unternehmen mit Sitz in Deutschland ließen sich insgesamt 26 Unternehmen ermitteln, die Diversity-Management implementiert haben, das entspricht 39,4% der antwortenden Unternehmen. Auffällig ist dabei die Dynamik, die die Implementierung des Konzepts seit Ende der 1990er Jahre erfahren hat (Abb. 5).

Diversity-Management ist in Deutschland zwar noch kein selbstverständlich angewendetes Managementkonzept, und auf den ersten Blick erscheint auch die Anzahl von 26 Unternehmen, die Diversity-Management im Jahr 2005 implementiert hatten, nicht besonders hoch. Das relativiert sich aber aus zwei Gründen: Erstens handelt es sich bei diesen

Abb. 5: Diversity-Management-Einführung in Deutschland (kumuliert) (Süß/Kleiner 2006, S. 526)



Unternehmen im Wesentlichen um Großunternehmen mit durchschnittlich circa 176.000 Beschäftigten. Zweitens haben seit der Befragung zahlreiche weitere Unternehmen damit begonnen, das Konzept zu implementieren. Die Habitualisierung des Diversity-Managements ist demnach erfolgt; gegenwärtig sind Anstrengungen zu seiner Objektivierung zu beobachten. Diese spiegeln sich in den Ergebnissen der Inhaltsanalyse wider, die im Folgenden dargestellt werden.

4.3 Institutionalisation des Diversity-Managements in Deutschland: Eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive

Im Rahmen des Objektivierungsspiels zur Einführung oder Intensivierung des Diversity-Managements in einzelnen Unternehmen beziehen Akteure ihre Handlungen annahmegemäß rekursiv auf die Signifikations- und Legitimationsordnung. Diese werden im Wesentlichen durch verschiedene organisationsexterne Akteure über gesellschaftliche, kulturelle und zum Teil rechtliche Normen geprägt: (1) Wissenschaftler rücken die Beschäftigung mit Diversity-Management in den Vordergrund, was sich neben der deutlich steigenden Zahl an Publikationen zu diesem Thema auch in der Zunahme an Konferenzen und der Integration des Diversity-Managements in die betriebswirtschaftliche Lehre zeigt (vgl. Vedder 2006, S. 8); beides trägt dazu bei, dem Diversity-Management Legitimität zu verleihen. (2) Daneben gibt es in Deutschland eine deutlich erkennbare Gruppe an Diversity-aktiven Unternehmen (z. B. Ford, Deutsche Bank, Lufthansa, Telekom), die als Protagonisten des Diversity-Managements Teil des Institutionalisierungskontextes anderer Unternehmen sind. (3) Als Berufsverbände prägen Industrie- und Handelskammern sowie in erster Linie die Deutsche Gesellschaft für Personalführung die Wahrnehmung des Diversity-Managements. Letztere führt regelmäßig Erhebungen zum Thema Diversity-Management durch, publiziert die Ergebnisse in ihrer eigenen Zeitschrift „Personalführung“ und bietet einen dauerhaften Arbeitskreis an, der der Vernetzung der Mitgliedsunternehmen dient. (4) Stiftungen (z. B. die Bertelsmannstiftung, die Hertie-Stiftung und die Böll-Stiftung) setzen entsprechende Themenschwerpunkte auf Diversity-Management. Indem sie öffentliche Veranstaltungen und Weiterbildungsprogramme zu diesem Thema anbieten, machen sie Diversity-Management zunehmend zu einem Teil des öffentlichen Bewusstseins. Außerdem setzen die Stiftungen als Geldgeber für Wissenschaftler Anreize, sich mit dem Thema zu befassen. (5) Die Europäische Union und der deutsche Staat haben zum einen rechtliche Rahmenbedingungen in Form von EU-Richtlinien und – in Deutschland – dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschaffen. Zum anderen prägen nationale und internationale staatliche Organisationen gesellschaftliche Normen, indem sie die Themen Vielfalt und Diversity-Management in den letzten Jahren in die Öffentlichkeit gerückt haben. Entsprechende Initiativen der Bundes- und Landesministerien (vgl. BMFSFJ 2005; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008) zeigen dies genauso wie die in Deutschland unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel eingeführte Charta der Vielfalt (www.ChartaderVielfalt.de), in der sich ca. 350 Unternehmen verpflichten, ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Chancengleichheit für alle Beschäftigten herrscht. (6) Zunehmend beeinflussen auch Interessenvertretungen gesellschaftliche Normen zur Beschäftigung mit personeller Vielfalt. 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, das öffentliche Bewusstsein für Diversity schärfen und Kompetenzen im Umgang mit personeller Vielfalt vermitteln wollen (www.idm-diversity.org). Von wenigen Ausnahmen abgesehen ist die Rolle, die Unternehmensberater im Rahmen der Institutionalisierung des Diversity-Managements spielen, (noch) zu vernachlässigen, da sie sich bislang kaum auf Diversity-Management spezialisiert haben.

Die Inhaltsanalyse von Unternehmenspublikationen verdeutlicht, dass die *Institutional Entrepreneurs* in den jeweiligen Unternehmen an die gesellschaftspolitische Diskussion über die Folgen der demographischen Entwicklung für Unternehmen, die Chancengleichheit für Frauen und Männer im Berufsleben oder die unternehmensbezogenen Folgen von Migration anknüpfen (vgl. Lambert 2006; Rühl 2007). Durch Argumente wie z. B., dass das Thema „den Sinn für Fairness und Gerechtigkeit anspricht“ (Rühl 2007, S. 176), rekurren die *Institutional Entrepreneurs* auf die *gesellschaftliche Signifikationsordnung* und lassen die Beschäftigung mit Diversität als sinnvoll erscheinen. Zahlreiche Unternehmen kommunizieren ihre Diversityaktivitäten beispielsweise über Unternehmensleitbilder, Aufsatzpublikationen oder die Unternehmenshomepage offensiv nach außen und werden dadurch zu empirischen Erfolgsbeispielen des Diversity-Managements (z. B. Deutsche Bank 2008; Telekom 2008). Einige große Unternehmen, die sich intensiv mit Diversität beschäftigen und Diversity-Management als objektiv notwendig darstellen (z. B. Ford, Deutsche Telekom, Volkswagen, Lufthansa), werden zu Meinungsführern und Meinungsmachern im Umgang mit Diversität (vgl. Jablonski 2004; Pagel/Mauz 2004; von der Ruhr 2006; Rühl 2007). Aus einer kritisch reflektierenden Perspektive beschreiben Wissenschaftler diese Aktivitäten mit: „Tue Gutes und rede darüber, oder Sorge zumindest dafür, dass andere darüber reden“ (Vedder 2003, S. 20). Das Konzept wird auf der gesellschaftlichen Makroebene auf diesem Wege zu einem selbstverständlichen Medium (als Interpretationsschema der Realität) und Resultat der Handlungen der Akteure (als Managementkonzept). Für die „deutsche Wirtschaft“ wächst dadurch im Rahmen des vergleichenden *Interorganizational Monitoring* der Druck, sich mit Diversity-Management zu befassen (Interviewpartner U7 in Lederle 2007, S. 34). Dabei wird insbesondere in amerikanischstämmigen Unternehmen das „Interpretationsrepertoire des Diskurses [...] ‚mitgeliefert‘ und von den Diversity-Beauftragten weitestgehend übernommen“ (Lederle 2007, S. 29). Diversity-Management ist damit – vor allem in den Niederlassungen von US-Unternehmen – ein selbstverständlicher, handlungsleitender Bestandteil der objektiven Realität. Das Konzept reproduziert sich dadurch, was zu seiner weiteren Objektivierung im Rahmen eines Institutionalisierungsprozesses beiträgt.

Argumente, die zu der Objektivierung des Konzepts vorgebracht werden, müssen vor der *gesellschaftlichen Legitimationsordnung* Bestand haben. In großen, börsennotierten Unternehmen ist diese fraglos dadurch geprägt, dass vor allem wirtschaftliches Handeln legitimiert ist. Da sich leichter Managementkonzepte durchsetzen lassen, denen Effizienz zugeschrieben wird, unternehmen *Institutional Entrepreneurs* den Versuch, die Wirtschaftlichkeit des Diversity-Managements herauszustellen. Sie betonen, dass „Diversity Management keine Sozialromantik ist“, sondern „strategische Überlegungen [...] in enger Anlehnung an die Unternehmensstrategie beinhaltet“ und „vom Markt, also von den Kundenwünschen, getrieben“ wird (Rühl 2007, S. 178). Im Rahmen ihrer Argumentation fin-

den Institutional Entrepreneurs zahlreiche Argumente dafür, wie Diversity-Management zur Erfüllung von Kundenwünschen bzw. zur Kundenbindung beitragen kann und sich damit als marktgerecht erweist (vgl. Heuer/Engel 2006, S. 366–378). Hinsichtlich der Ergebnisse des Diversity-Managements gehen seine Institutional Entrepreneurs davon aus, dass Diversity-Management „einen Beitrag zur Integration kultureller Unterschiede im Konzern leistet“ (von der Ruhr 2006, S. 382) bzw. notwendig ist, um „die Zukunft [zu] gestalten“ (Lambert 2006, S. 295). Verweise auf vorbildhafte Unternehmen, die (scheinbar) Erfolge durch Diversity-Management erzielen, erfolgen, um das Konzept gegenüber dem primär Wirtschaftlichkeitsaspekten verpflichteten Top-Management zu rechtfertigen (Interviewpartner U2 in Lederle 2007, S. 36).

Dass die Diversity-Beauftragten mehrheitlich vom ökonomischen Nutzen des Diversity-Managements überzeugt sind, zeigte sich auch im Rahmen der eigenen Unternehmensbefragung: 58% der befragten Diversity-Beauftragten gaben an, dem Diversity-Management grundsätzlich Nutzen, strategische Bedeutung und/oder Wirtschaftlichkeit zuzuschreiben. Die große Mehrheit der Unternehmen (76%) verzichtet jedoch auf ein systematisches Controlling der ihm unterstellten Wirkungen (vgl. Süß/Kleiner 2006, S. 534–535). Insofern werden zur Etablierung des Konzepts zwar offenbar ökonomisch legitimierte Argumente vorgebracht, um Erwartungen hinsichtlich der Effizienz von Managementkonzepten (scheinbar) zu entsprechen. Die Argumente beruhen aber eher auf intuitiven, subjektiven Effizienzsätzungen als auf objektiven Messungen. Das verdeutlicht den Umgang mit widersprüchlichen Umwelterwartungen, die einerseits an wirtschaftliches Handeln und andererseits an die Implementierung des Diversity-Managements gerichtet sind, wobei dessen Wirtschaftlichkeit aber insbesondere aus wissenschaftlicher Perspektive massiv in Frage gestellt wird (vgl. Süß/Kleiner 2006, S. 524). (Akteure in) Unternehmen bauen Legitimationsfassaden auf, indem sie sich von der Wirtschaftlichkeit des Konzepts überzeugt zeigen, deren Überprüfung aber vermeiden. Gleichzeitig machen sie sich die in Unternehmen herrschende ökonomisch geprägte Signifikations- und Legitimationsordnung zu eigen, indem sie betonen, dass ein Diversity-Controlling für „ein betriebswirtschaftlich verantwortungsvoll handelndes Unternehmen dazu [gehört]“ (Rühl 2007, S. 179). Ob solche *Legitimationsfassaden* aufrechterhalten werden können, hängt nicht zuletzt davon ab, ob es den Institutional Entrepreneurs gelingt, Überprüfungen der tatsächlichen Effizienz des Konzepts zu vermeiden. Versucht wird dies beispielsweise, indem die Eignung von Controllinginstrumenten und -kennzahlen in Zweifel gezogen wird (Interview 1 in Belinszki et al. 2003, S. 290–291).

Institutional Entrepreneurs, die in Objektivierungsspielen eine vom subjektiven Empfinden abgelöste positive Wahrnehmung sowie die (aktive) Entwicklung eines sozial geteilten Konsens über die Notwendigkeit und (scheinbare) Qualität des Diversity-Managements erzielen wollen, müssen sich gegen *Gegenspieler* behaupten, die beabsichtigen, die Institutionalisierung des Konzepts zu verhindern. So berichteten Experten, dass im Rahmen der Implementierung des Diversity-Managements Widerstand zu beobachten ist, der insbesondere vom mittleren Management ausgeht, das u. a. die Wirtschaftlichkeit des Konzepts hinterfragt (Interviews 1, 2, 3 und 5, in Belinszki et al. 2003, S. 281, 308, 315, 347; Interviews 1, 2 und 3 in Fick 2008, S. 48, 51, 59). Im politischen Spiel mit ihren Gegnern stützen sich die Institutional Entrepreneurs auf die ihnen in der *Strukturdimension Herrschaft* zum einen zur Verfügung stehenden *allokativen Ressourcen* (Budgets),

deren Höhe recht unterschiedlich ist (Interview 5 in Belinszki et al. 2003, S. 346; Rühl 2007, S. 179); außerdem stehen sie im Einzelfall in Folge externer Ereignisse schnell zur Disposition (Beispiel Lufthansa: Terroranschläge des 11.09.2001; vgl. Rühl 2007, S. 180). Zum anderen verfügen die Diversity-Protagonisten über *autoritative Ressourcen* in Form von intra- und interorganisationalen Netzwerken (Lederle 2007, S. 28–30; Rühl 2007, S. 180–181; Interview 2 in Fick 2008, S. 54). Dadurch mögliche Koalitionsbildungen verleihen dem eigenen Anliegen im Rahmen der Objektivation Nachdruck. Das gilt insbesondere, wenn externe Experten, beispielsweise Wissenschaftler oder Angehörige von Berufs- und Wirtschaftsverbänden, hinzu gezogen werden, denen Legitimität zugeschrieben wird (vgl. Lederle 2007, S. 36). Dass Diversity-Beauftragte in den Unternehmen bewusst machtpolitisch agieren, zeigt die Untersuchung Lederles (vgl. 2007): Die von ihr befragten Unternehmensvertreter geben an, Diversity-Management oder –scheinbare – Anlässe, sich mit Diversität zu beschäftigen, im Rahmen „organisationaler Diskurse“ und „mikropolitischen Prozesse“ „strategisch“, als „Argumentationshilfe“ oder als „Druckmittel“ einzusetzen, um damit Zustimmung für ihre Zielsetzungen zu erzielen (vgl. Lederle 2007, S. 25, S. 31). Im Rahmen des *Theorizing* kommt die eigene oder extern hinzugezogene fachliche Expertise „immer gut an. Und überzeugt“ das Top-Management (Interviewpartner U2 in Lederle 2007, S. 36), das sich im interorganisationalen Vergleich an anderen Unternehmen orientiert oder auf Expertenurteile verlässt.

Der skizzierte Diskurs zeigt die Bemühungen, die seitens der Diversity-Protagonisten unternommen werden, um das Konzept zu objektivieren. Offenkundig wird versucht, Diversity-Management als sinnvoll erscheinen zu lassen und (auch) ökonomisch zu legitimieren. Die Institutional Entrepreneurs verfügen dabei insbesondere in ihrer Vernetzung über eine wichtige Machtquelle, durch die dem eigenen Anliegen Nachdruck verliehen wird. Damit das Konzept in Deutschland organisationsübergreifend zu einer nicht weiter hinterfragten Institution wird, ist allerdings noch seine Sedimentation notwendig, das heißt seine dauerhafte Anwendung in zahlreichen und heterogenen Organisationen.

5 Fazit

Das stetige Aufkommen und Etablieren bzw. Verschwinden von Managementkonzepten wirft die Frage auf, wie einige Konzepte zu Institutionen werden. Der soziologische Neoinstitutionalismus beantwortet diese Frage bislang nicht vollständig. Durch eine strukturationstheoretisch-mikropolitische Perspektive werden seine Defizite aber reduziert. Theoretischer Fortschritt ergibt sich dabei zum einen aus der stärkeren Handlungsorientierung und der Fokussierung auf machtpolitische Institutionalisierungsspiele. Dabei wurden die in der neoinstitutionalistischen Theorie zentralen, aber wenig ausgearbeiteten Phasen der Habitualisierung und Objektivation durch die Verbindung zur mikropolitischen Organisationsanalyse und zu dem Gedanken der rekursiven Bezugnahme auf soziale Strukturen theoretisch untermauert. Zum anderen wird 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 Bezug auf soziale Strukturen nehmen und diese gleichsam (modifiziert) reproduzieren. Empirischer Fortschritt wird durch ein

Analyseschema für die empirische Untersuchung von Institutionalisierungsprozessen ermöglicht, das am Beispiel der Objektivierung des Diversity-Managements exemplifiziert wurde.

Allerdings dürfen die Grenzen nicht übersehen werden, denen die skizzierte Empirie unterliegt. Zum einen erfolgt in der Inhaltsanalyse der Texte oder Aussagen die interpretative Bezugnahme auf die Kategorien des entwickelten strukturationstheoretisch-mikropolitischen Analyseschemas. Interpretationsfehler und damit Fehldeutungen sind dabei nicht auszuschließen. Auch wenn Hinweise auf politische Auseinandersetzungen bestehen, fehlt im Rahmen der Inhaltsanalyse zum anderen die Möglichkeit, eine Gegenposition zu den in der Regel von Institutional Entrepreneurs der Diversity-Management-Einführung verfassten Texten zu finden. Das gilt auch für die Sekundäranalyse der Interviews, die durch andere Forscher und ggf. mit anderer Zielsetzung geführt wurden. Aufgrund der Einseitigkeit des vorhandenen Materials lassen sich in der Inhaltsanalyse divergierende Interessen sowie politische Konflikte und Strategien nur ansatzweise nachzeichnen. Somit ist es zwar einerseits nur bedingt möglich, mikropolitische Institutionalisierungsspiele zu analysieren; Forschungsbedarf ist daher unverkennbar. Andererseits zeigt die exemplarische Anwendung des entwickelten Analyseschemas aber sein grundsätzliches Potenzial für eine empirische Untersuchung.

Der Forschungsbedarf könnte zukünftig durch eine unmittelbare und differenziertere Analyse mikropolitischer Institutionalisierungsspiele auf der Grundlage von Primärdaten reduziert werden. Dazu sind Fallstudien geeignet (vgl. Lamnek 2005, S. 298–328), die im Rahmen empirischer mikropolitischer Forschung häufig durchgeführt werden (vgl. Walter-Busch 1996, S. 255). Als Datenerhebungsmethode wären dann themenzentrierte Leitfadenterviews sinnvoll, da der Forschungsgegenstand zwar einerseits noch recht unerschlossen ist, andererseits aber aufgrund des Analyseschemas Ansatzpunkte für Interviewthemen gegeben sind. Durch die Anwendung einer weiteren qualitativen Datenerhebungsmethode würde auch die Validität der Ergebnisse zunehmen. Dem Grundgedanken qualitativer Forschung folgend ließen sich dann aus der Empirie in einem iterativen Prozess der Theoriebildung und -überprüfung Informationen über das entwickelte Analyseschema generieren, die zu dessen Präzisierung beitragen könnten.

Literatur

- Abrahamson E, Fairchild G (1999) Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes. *Adm Sci Q* 44(4):708–740
- Alt R (2001) Mikropolitik. In: Weik E, Lang R *Moderne Organisationstheorien*, Gabler, Wiesbaden, pp 285–318
- Astley G, Zammuto R (1992) Organization science, managers and language games. *Organ Sci* 3(4):443–460
- Barley S, Tolbert P (1997) Institutionalization and Structuration. *Organ Stud* 18(1):93–117
- Belinszki E, Hansen K, Müller U (2003) *Diversity Management. Best practices im internationalen Feld*, Lit-Verlag, Münster
- Berger P, Luckmann T (1986) *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, 6. Aufl. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt a. M

- Berger U, Bernhard-Mehlich I (2006) Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, In: Kieser A, Ebers M *Organisationstheorien*, 6. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart, pp 169–214
- Bissels S, Sackmann S, Bissels T (2001) Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen. *Soz Welt* 52(4):403–426
- BMFSFJ (2005) Der Alterssurvey – Aktuelles auf einen Blick. Ausgewählte Ergebnisse, (www.bmfsfj.de vom 09.08.2005)
- Brunsson N (1989) *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008) *Diversity-Management: Empfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen*, Berlin (www.tandem-in-science.de/news/Diversity_Management_EFQM.pdf vom 29.02.2008)
- Carter P, Jackson N (2004) For the sake of argument: Towards an understanding of rhetoric as process. *J Manage Stud* 41(3):469–491
- Clegg S, Courpasson D, Philipps N (2007) *Power and organizations*, Sage, Los Angeles
- Clemens E, Cook J (1999) Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annu Rev Sociol* 25(1):441–446
- Cox T (1991) The multicultural organization, *academy of management executive* 5(2):34–47
- Crozier M, Friedberg E (1979) *Macht und Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Athenäum-Verlag, Königstein/Taunus 1979
- Deutsche Bank (2008) *Internet Auftritt* (www.db.com/careers/de/514.html?dbquery=1%3ADiversity vom 23.03.2008)
- Deutschmann C (1998) Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung, *Mitteilungen des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen* 26:S 11–22
- DiMaggio P (1988) Interest and agency in institutional theory. In: Zucker L *Institutional patterns and organizations*, HarperBusiness, Cambridge, pp 3–21
- DiMaggio P, Powell W (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Am Sociol Rev* 48(2):147–160
- Elsik W (1996) Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. *Z Personalforsch* 10(4):331–357
- Elsik W (1998) *Personalmanagement als Spiel*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Fick P (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 vom 27.2.2008)
- Fligstein N (1985) The spread of the multidivisional form among large firms 1919–1979. *Am Sociol Rev* 50(3):377–391
- Fligstein N (1996) Markets as Politics. A Political and Cultural Approach to Market Institutions. *Am Sociol Rev* 61(4):656–673
- Gebert D (2004) Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? *Die Betriebswirtschaft* 64(4):412–430
- Giddens A (1979) *Central problems in social theory*. University of California Press, Berkley
- Giddens A (1984) *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge
- Giddens A (1997) *Die Konstitution der Gesellschaft*, 3. Aufl. Campus-Verlag, Frankfurt
- Green S (2004) A rhetorical Theory of Diffusion. *Acad Manage Rev* 29(4):653–669
- Hamel G (2006) Die besten Managementkonzepte. *Harvard Bus Manager* 28(9):20–38
- Heuer K, Engel E (2006) Diversity Management bei der deutschen Bahn AG. In: Becker M, Seidel A *Diversity-Management*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp 363–380
- Jablonski H (2004) Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity, In: Krell G *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 63–70

- Jepperson R (2002) The Development and Application of Sociological Neoinstitutionalism. In: Berger, J Zelditch M New directions in contemporary sociological theory, Rowman & Littlefield Publ., Lanham, pp 229–266
- Kieser A (1996) Moden und Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56(1):21–39
- Kieser A, Woywode M (2006) Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser A, Ebers M *Organisationstheorien*, 6. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart, pp 309–352
- Krücken G (2002) Amerikanischer Neo-Institutionalismus – Europäische Perspektiven. *Sociologia Internationalis* 40(2):227–259
- Lambert S (2006) Die Zukunft gestalten – Diversity Management bei der AOK-Hessen. In: Becker M, Seidel A *Diversity-Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp 295–308
- Lamnek S (2005) *Qualitative Sozialforschung*, 4. Aufl. Beltz, Basel
- Lant T, Baum J (1995) Cognitive sources of socially constructed competitive groups. In: Scott, R, Christensen S *The institutional construction of organizations*, Sage, Thousand Oaks, pp 15–38
- Lederle S (2007) Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive. *Z Personalforsch*, 21(1):22–41
- March J, Olsen J (1982) *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2. Aufl, Universitetsforlaget, Bergen u. a
- March J, Simon H (1958) *Organizations*, Wiley, New York
- Mayer M, Whittington R (2002) For boundedness in the study of comparative and international business: The case of the diversified multidivisional corporation. In: Geppert M, Matten D, Williams K *Challenges for European management in a global context – Experiences from Britain and Germany*, Palgrave Macmillan, Chippenham, Eastburne, pp 19–41
- Mayring P (2003) *Qualitative Inhaltsanalyse*, 8. Aufl. Beltz, Weinheim
- Meyer J, Rowan B (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *AJS* 83(2):340–363
- Meyer J, Zucker L (1989) *Permanently failing organizations*, Sage Publ., Newbury Park
- Neuberger O (1995) *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Enke, Stuttgart
- Neuberger O (2006) *Mikropolitik und Moral in Organisationen*, 2. Aufl. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Oliver C (1991) Strategic responses to institutional processes. *Acad Manage Rev* 16(1):pp 145–179
- Ortmann G (1995) *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Ortmann G, Becker A (1995) *Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz*. In: Ortmann G *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Westdeutscher Verlag, Opladen, S 43–80
- Ortmann G, Sydow J, Windeler A (1997) *Organisation als reflexive Strukturierung*. In: Ortmann G, Sydow J, Türk K *Theorien der Organisation*, Westdeutscher Verlag, Opladen, pp 315–354
- Pagel M, Mauz B (2004) *Praxisbeispiel deutsche Telekom: Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity*. In: Krell G *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 57–62
- Philipps N, Lawrence T, Hardy C (2004) *Discourse and Institutions*. *Acad Manage Rev* 29(4):635–652
- Roberts P, Greenwood R (1997) Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. In: *Acad Manage Rev* 22(2), pp 346–373
- Rühl M (2007) *Diversity Management – Erfahrungen*. *Z Personalforsch* 21(2), S 176–181
- Schein E (1992) *Organizational culture and leadership*, 2. Aufl. San Francisco

- Schmidt V (2006) Institutionalism and the State. In: Hay C, Marsh D, Lister M The State. Theories and Issues, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp 98–117
- Schreyögg G, Sydow J, Koch J (2003) Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg G, Sydow J Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade, Gabler, Wiesbaden, pp 257–294
- Scott R (2001) Institutions and organizations, 2. Aufl. Sage, Thousand Oaks
- Scott R, Meyer J (1994) Institutional environments and organizations – Structural complexity and individualism, Sage, Thousand Oaks u. a
- Simon H (1957) Models of Man, Wiley, New York u. a
- Simon H (1976) Administrative Behavior, 3. Aufl. Free Press, New York
- Spence M (1973) Job market signalling. Q J Econ 87(3):355–374
- Staehele W (1999) Management, 8. Aufl. Vahlen, München
- Strang D, Meyer J (1993) Institutional conditions for diffusion. Theor soc 22(4):487–511
- Subramony M (2006) Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationals. Hum Resource Manage 45(2):195–210
- Süß S, Kleiner M (2006) Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? Die Betriebswirtschaft 66(5):521–541
- Telekom (2008): Internet-Auftritt (www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/14048 vom 23.03.2008)
- Teichert T, Talaucar T (2002) Managementkonzepte im betriebswirtschaftlichen Diskurs. Die Betriebswirtschaft 62(4):409–426
- Thomas P (2003) The recontextualization of management: A discourse-based approach to analysing the development of management thinking. J Manage Stud 40(4):775–801
- Tolbert P, Zucker L (1999) The institutionalization of the institutional theory. In: Clegg S, Hardy C Studying Organization, Sage, London, pp 169–184
- Tuschke A (2005) Legitimität und Effizienz administrativer Innovationen, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden
- Ulrich H (2001) Systemorientiertes management, Haupt Verlag, Bern
- Vedder G (2003) Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In: Wächter H, Vedder G, Führung M Personelle Vielfalt in Organisationen, Hampp, München S 13–28
- Vedder G (2006) Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell G, Wächter H Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung, Hampp, München, S 1–23
- von der Ruhr J (2006) Das Job-Family-Konzept bei der Volkswagen AG – Prozessorientierung in Personalentwicklung und im Management kultureller Vielfalt. In: Becker M, Seidel A Diversity-Management, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 382–394
- Walgenbach P (2000) Die normgerechte Organisation, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Walgenbach P (2001) Historisch-Institutionalistische Analyse der QM-Entwicklung. In: Wächter H, Vedder G Qualitätsmanagement in Organisationen, Gabler, Wiesbaden, S 3–26
- Walgenbach P (2002) Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg G, Conrad P Theorien des Managements, Managementforschung 12 Gabler, Wiesbaden, S 155–202
- Walgenbach P, Meyer R (2008) Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Kohlhammer, Stuttgart
- Walter-Busch E (1996) Organisationstheorie von Weber bis Weick, G+B Verlag Fakultas, Amsterdam
- Zimmer M, Ortmann G (2001) Strategisches Management, strukturtheoretisch betrachtet. In: Ortmann G, Sydow J Strategie und Struktur, Gabler, Wiesbaden, S 27–55
- Zucker L (1983) Organizations as Institutions. In: Bacharach S Research in the sociology of organizations, 2. Aufl. JAI Press, Greenwich u. a., S 1–42

The Institutionalization of Management Concepts: A structurationist-political perspective

Abstract: New management concepts keep being discussed in academic studies and business practice. It remains unclear in what way some of them become institutionalized. This is where the article sets out from: The starting point of the analysis is the Sociological New Institutionalism. By means of enlarging its range by a micro political approach as inspired by the Theory of Structuration, acts and political game playing of different agents become the focus of the analysis. Referring to the dimensions of social structures signification, legitimation, and domination, this yields as a result an agent-oriented explanation of processes of institutionalization. The resulting analytical framework is exemplified through the introduction of Diversity Management in Germany.

Keywords: Institutionalization · Management Concept · Managing Diversity · New Institutionalism · Organisation Theory