

Proseminar: Einführung in die Organisations- und Verwaltungssoziologie

Modul: Einführung in die Organisations- und Verwaltungssoziologie

Dozent*innen: Teresa Löckmann, Matthias Schneider

Organisierte Heuchelei bei RWE?

Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden zunehmend als wichtige Werte wahrgenommen. RWE, eines der größten Energieversorgungsunternehmen der Welt, gemessen am Umsatz (vgl. Forbes 2022), verfolgt den Anspruch, diesen Werten gerecht zu werden (vgl. RWE 2023b). Doch was passiert, wenn dieser moralische Anspruch von Unternehmen oberflächlich geteilt wird, in deren Handeln jedoch nicht in angegebenen Maßen vorzufinden ist? Woher können Konsument*innen wissen, ob Unternehmen, die vorgeben, sich für Nachhaltigkeit einzusetzen, tatsächlich entsprechend handeln?

In der Organisationssoziologie wird ein Verhalten, in dem sich das tatsächliche Handeln (Action) einer Organisation von dem unterscheidet, worauf sie laut eigener Aussage großen Wert legen (Talk), aber auch von dem, was die Organisation entscheidet (Decision)¹, als „organisierte Heuchelei“ bezeichnet (vgl. Brunsson 2003: 205).

Inwiefern sich der Energieversorgungskonzern RWE in Talk, Decision und Action in Bezug auf seine Klimafreundlichkeit widerspricht und somit Heuchelei betreibt, wird mithilfe der Theorie der organisierten Heuchelei von Nils Brunsson in dieser Arbeit analysiert. Dazu wird das Verhalten von RWE im Fall des Kohleabbaus in Lützerath mit den selbstgesetzten Zielen und Werten, die das Unternehmen auf seiner Webseite präsentiert, verglichen.

Die dazu aufgestellte Forschungsfrage lautet: Inwiefern betreibt RWE am Beispiel des Kohleabbaus in Lützerath organisierte Heuchelei?

Als These wird davon ausgegangen, dass es zum aktuellen Zeitpunkt im Interesse RWEs liegt, Heuchelei über den Grad ihrer nachhaltigen Unternehmensführung zu betreiben, weil sie mit dieser Taktik unterschiedliche Interessen zufriedenstellen können. Daher wird angenommen, dass auch Heuchelei bei RWE zu finden ist.

¹ Im Folgenden wird mit den Begriffen Action, Talk und Decision gearbeitet.

Damit die Fragestellung bejaht werden kann, müssen Talk, Decision und Action eines Akteurs laut der Definition organisierter Heuchelei von Nils Brunsson (vgl. ebd.) voneinander entkoppelt sein. „In the model of hypocrisy talk, decisions and actions are still causally related, but the causality is the reverse: talk or decisions in one direction decrease the likelihood of corresponding actions, and actions in one direction decrease the likelihood of corresponding talk and decisions“ (ebd.).

Obwohl den meisten Menschen bekannt ist, dass Organisationen nicht immer so handeln, wie sie vorgeben es zu tun, gehen doch viele davon aus, dass in der Regel aus dem, was Organisationen über sich sagen auch eine entsprechende Handlungsentscheidung und schlussendlich eine konkrete Handlung folgt (vgl. ebd.: 202). „Talk and decisions generally reach wider audiences than actions do. Few people have much knowledge about organizational actions [...]. So many people may perceive talk and decision as being equivalent to action“ (ebd: 209). Die Menschen, denen beispielsweise der Wert Nachhaltigkeit am Herzen liegt und die von einer Konformität zwischen Talk, Decision und Action ausgehen, können also bei guter Intention durch Heuchelei getäuscht werden.

Um herauszufinden, ob dies auch bei RWE der Fall ist, muss zunächst geklärt werden, wie Talk, Decision und Action an diesem Beispiel aussehen.

Auf der sogenannten Schauseite, die RWE unter anderem auf ihrer Webseite darstellen, präsentiert sich RWE als Unternehmen, dem Nachhaltigkeit am Herzen liegt und die sich der Verantwortung in Bezug auf den Klimawandel als Energiekonzern bewusst sind und dieser gewissenhaft nachkommt. So schreiben sie: „RWE gestaltet weltweit die nachhaltige Zukunft der Energieversorgung. [...] Dabei trägt jeder Einzelne bei RWE – Vorstandsmitglieder, Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen – dazu bei, verantwortungsvoll gegenüber Mitmenschen und Umwelt zu handeln. [...] Vom Umwelt- und Klimaschutz über Sozialbelange und Menschenrechte bis hin zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung – RWE wird seiner Verantwortung in vielfältiger Weise gerecht“ (RWE 2023b). Diese Aussagen sind auf der Ebene des Talks zu verorten und stimmen mit der Decision-Ebene von RWE überein.

So hat RWE sich das „klare [...] Ziel [gesetzt,] klimaneutral bis 2040“ zu sein (RWE 2023a), was sie auch auf ihrer Webseite stark in den Vordergrund rücken. Nun haben sie sich als Ausgleich für die Kohleförderung in Lützerath mit den Grünen darauf geeignet, schon bis 2030 aus der Kohle auszusteigen (vgl. Göpfert 2023). Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als „Gestalter und Schrittmacher der grünen Energiewelt“, was es mit den Decisions untermauert, ihre „leistungsstarke und grüne Erzeugungskapazität aus[bauen]“ zu wollen und „[a]us

Kernenergie und Kohle [...] konsequent und verantwortungsvoll aus[zusteigen]“ (RWE 2023c).

Durch diese Übereinstimmung von Talk und Decision kann davon ausgegangen werden, dass RWE ein klimafreundliches Image wichtig ist.

Im Kontrast dazu steht die Action RWEs in Lützerath. So sollte Anfang des Jahres das Dorf Lützerath abgerissen werden, um die darunter liegende Kohlevorkommen zu fördern. Klimaaktivist*innen protestierten und besetzten das Dorf, da sie befürchteten, dass die Klimaziele des Pariser Abkommens gefährdet würden. Letztendlich wurde das Dorf polizeilich geräumt (vgl. Driessen 2023).

Auch der Anteil des Stroms, der durch RWE tatsächlich durch erneuerbare Energien gewonnen wird, ist auf der Schauseite des Unternehmens verstärkt präsent. So gibt RWE an: „Schon heute ist der größte Teil unseres Kerngeschäfts grüner Strom“ (RWE 2023a). Dadurch, dass RWE einer der größten Stromversorger Deutschlands ist (vgl. Bundeskartellamt, Bundesnetzagentur 2022), kann angenommen werden, dass RWE im Vergleich zu anderen Stromanbietern tatsächlich einen großen Anteil der erneuerbaren Energie in absoluten Zahlen produziert. Wenn man sich jedoch die Anteile der Stromproduktion innerhalb des Unternehmens anschaut, so wird ersichtlich, dass lediglich 22,64 Prozent des Stroms durch erneuerbare Energien gewonnen werden, während der Anteil fossiler Energien (Gas, Braunkohle und Steinkohle) zusammen bei 69,49 Prozent liegt (vgl. RWE 2023d). Hier steht also das tatsächliche Handeln RWEs im Widerspruch - oder zumindest nicht vollständig im Einklang - mit Talk und Decision des Unternehmens.

Doch welchen Vorteil hätte RWE dadurch, Heuchelei zu betreiben?

Organisationen sind laut Brunsson konkurrierenden Interessen ausgesetzt, die sie bestenfalls alle erfüllen wollen, um möglichst alle Gruppen zufriedenzustellen, von denen sie in irgendeiner Weise abhängig sind. Wenn die Organisation nun einigen Interessen in Talk, Decision sowie Action nachkommt und damit konsistent ist, befriedigt sie bestimmte Interessen vollkommen, enttäuscht dafür aber andere Interessen vollständig. Brunsson ist der Überzeugung, dass es daher für Organisationen vorteilhaft sein kann, jeder dieser Interessen auf einer der Ebenen nachzukommen, da der damit begangene Akt der Heuchelei meist von den Interessensträgern nicht durchschaut wird. Die Organisation verliert dadurch keinen der Interessensträger (vgl. Brunsson 2003: 203). „Talk and decisions in one direction *compensate for actions in the opposite direction*“ (ebd.: 205). Erst durch die getroffene Decision, die sich auf die Zukunft bezieht, besteht die Möglichkeit, mit der entgegengesetzten Action fortzufahren. Am Beispiel RWEs verschafft sich das Unternehmen durch die Entscheidung, bis

2040 aus den fossilen Energien auszusteigen, die Möglichkeit, die Zeit bis dahin weiterhin zur Energiegewinnung durch fossile Stoffe auszunutzen. Der Wille auszusteigen, wird ja durch Talk und Action ausgleichend bekräftigt.

Stünden die Interessen der Gruppen und Personen, die auf RWE einwirken, nicht im Gegensatz zueinander, gäbe es keinen Anreiz für RWE, Heuchelei zu betreiben. Diese unterschiedlichen Interessen existieren jedoch zum aktuellen Zeitpunkt.

Für RWE als Unternehmen besteht auf der einen Seite ein ökonomisches Interesse, denn auch wenn Unternehmen nicht auf eine Profitmaximierung angewiesen sind, sondern lediglich auf eine Refinanzierung, um sich erhalten zu können (vgl. Kette 2023: 6), liegt es im Interesse der meisten Unternehmen, ihren Gewinn zu steigern. Dieses ökonomische Interesse entsteht aus dem Inneren der Organisation und wird somit vor allem durch die Mitarbeitenden und den Vorstand gefördert. Dass RWE diesem ökonomischen Interesse nachkommt, zeigt sich in ihrem Handeln: zum aktuellen Zeitpunkt kann durch fossile Energien immer noch viel Profit entstehen (vgl. Göpfert 2023), ein Großteil ihrer Energieproduktion entsteht auf Basis fossiler Energie (RWE 2023d) und sie fördern diese weiterhin, wie am Beispiel Lützerath zu sehen ist.

Konträr zum ökonomischen Interesse RWEs steht das Interesse der Klimafreundlichkeit, das einen immer höheren gesellschaftlichen Stellenwert erlangt. Als Unternehmen ist RWE von seinem Umfeld und somit von Kund*innen abhängig. Sich offiziell, konform mit ihrer Action, zu klimaschädlichem Verhalten zu bekennen, wäre aus Sicht des Unternehmens unklug.

Talk und Decision in Konformität mit einer starken gesellschaftlichen Meinung auszurichten, kann für RWE zudem eine sinnvolle „Investition“ in ihre Zukunft bilden, da sich fossile Energien immer weniger lohnen werden. So wird „Braunkohleverstromung [...] ab 2030 wegen der immer teurer werdenden CO₂-Zertifikate unrentabel“ (Brannahl et al. 2023). Irgendwann gleichen sich die Interessen höchstwahrscheinlich an, da auch aus ökonomischer Perspektive dann die Verwendung erneuerbarer Energien profitabler und mit weniger Kosten verbunden ist. Wenn dieser Zeitpunkt erreicht ist, dass die Interessen einander entsprechen, ist es für RWE durchaus sinnvoll, in Talk, Decision und Action konform zu handeln, bis dahin lohnt sich Heuchelei. Sobald die Action mit dem sozial erwünschten Wert der Nachhaltigkeit übereinstimmt, kann sie auch in Talk und Decision offen kommuniziert werden. „In accordance with traditional decision theory talk, decisions, and actions become consistent, but in contrast to this theory consistency is achieved by talk and decisions being adapted to action instead of the other way round“ (Brunsson 2003: 218).

Der einzige Grund für RWE, zum aktuellen Zeitpunkt keine Heuchelei zu betreiben und dieser aktiv entgegenzuwirken, wäre, wenn der ökonomische Anreiz aus dem Inneren der Organisation schwächer ist als der gesellschaftliche Wert der Nachhaltigkeit.

Was ist jedoch, wenn RWE im Fall von Lützerath aufgrund der Energiekrise und des Drucks durch die Politik gar keine andere Wahl hatte, als die Kohle zu verwenden, obwohl das Unternehmen selbst nicht weiterhin fossile Energieträger fördern will? In einem Statement zu Lützerath gibt RWE dies als Begründung für die Widersprüche an (vgl. RWE 2023e). Sie nehmen hiermit konkret Stellung zu den Vorwürfen ihrer Umwelt, in Talk, Decision und Action nicht konform zu handeln und bringen diese auf einer Metaebene wieder miteinander in Einklang. Brunsson (vgl. 2003: 215) bezeichnet die Arbeit, die eine Organisation leistet, um - selbst bei enttarnter oder vermeintlich enttarnter Heuchelei der Organisation - Talk, Decision und Action als konform darzustellen, als Metaheuchelei. Die Organisation betreibt Heuchelei also nicht nur an sich, sondern muss dies auch auf einer übergeordneten Ebene tun, um wiederum verschiedenen Ansprüchen ihrer Umwelt gerecht zu werden. „The demand that one should not be a hypocrite is contradictory to the sum of the other demands: one should not be hypocritical plus one should be hypocritical. [...] [So] one continues to be a hypocrite but one claims that one is not” (ebd.). Um den Anschein der Konformität zwischen Talk, Decision und Action aufrechtzuerhalten, muss die Organisation also Unstimmigkeiten zwischen diesen drei Ebenen erklären können. Dies versucht RWE, indem es die Ursachen für sein Handeln in Lützerath, das als nicht konform mit seinen selbstgesetzten Zielen angeprangert wurde, außerhalb des eigenen Unternehmens verortet.

Zusammenfassend kann auf Basis der Anwendung der Theorie der Heuchelei gesagt werden, dass RWE im Fall von Lützerath Heuchelei betreibt. Eine Aussage darüber, ob aufgrund der Energiekrise eine durch außen verursachte Notwendigkeit besteht, die Kohle in Lützerath abzubauen, lässt sich nicht eindeutig treffen, da hier unterschiedliche wissenschaftliche Untersuchungen dieser Frage zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Im Sinne der Definition von Heuchelei nach Brunsson besteht jedoch ein starker Gegensatz zwischen Talk, Decision und Action RWEs, womit gesagt werden kann, dass das Unternehmen Heuchelei betreibt. Nicht nur im Falle Lützeraths ist somit das Handeln RWEs nicht vollständig konform mit dem, was es auf der Schauseite durch Talk und Decision von sich behauptet, sondern auch im Vergleich zum tatsächlichen Anteil an fossilen, beziehungsweise erneuerbaren Energien wirkt die Schauseite des Unternehmens, die es auf seiner Webseite präsentiert,

unverhältnismäßig. Um einer Anschuldigung als heuchlerisches Unternehmen zu entgehen, betreibt RWE schließlich Metaheuchelei, indem es Ursachen für Unstimmigkeiten zwischen Talk, Decision und Action außerhalb der eigenen Einflussgrenzen verortet. An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass - auch wenn dieses Verhalten gut auf Brunssons Theorie der Metaheuchelei angewandt werden kann - hier immer noch die Möglichkeit besteht, dass RWE tatsächlich keinen Einfluss auf die Situation in Lützerath nehmen konnte und durch äußere Umstände zu einer Action gezwungen wurde, die das Unternehmen selbst nicht wollte. Da die Investition in fossile Energien nicht mehr lange rentabel sein wird und sich so die Interessen voraussichtlich angleichen werden, kann davon ausgegangen werden, dass sich RWE zurzeit an einer Umbruchsstelle befindet, an der Talk in einigen Jahren tatsächlich in entsprechende Action umgesetzt wird. Um diesen Umbruch vorzubereiten, fängt RWE zunächst an, sich in ihrem Talk als klimafreundlich darzustellen, dann in ihren Decisions. Dies kann die Grundlage bilden, in einigen Jahren die Decision auch tatsächlich in Action umzusetzen, wenn Heuchelei von keinem Standpunkt aus länger notwendig ist.

Literatur

Brannahl, Simone et al. (2023): Was steckt hinter dem Deal mit RWE? Online verfügbar unter: <https://www.rbb-online.de/kontraste/archiv/kontraste-vom-26-01-2023/kohle-unter-luetzerath-was-steckt-hinter-dem-deal-mit-rwe.html> (letzter Zugriff: 29.03.23).

Brunsson, Nils (2003): Organized Hypocrisy. In: Czarniawska, Barbara/Sevon, Guje (Hrsg.): The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber, S. 201-222.

Bundeskartellamt, Bundesnetzagentur (2022): Stromerzeugung der fünf größten Stromversorger in Deutschland im Jahr 2021. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186645/umfrage/anteil-der-groessten-stromerzeuger-an-der-stromerzeugung-in-deutschland/> (letzter Zugriff: 29.03.23).

Driessen, Christoph (2023): Räumung für Braunkohleabbau. Worum es in Lützerath geht. Online verfügbar unter: <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/luetzerath-faq-klima-aktivisten-raeumung-100.html> (letzter Zugriff: 29.03.23).

Forbes (2022): Größte Energieversorgungsunternehmen weltweit im Jahr 2022 nach Umsatz. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/199641/umfrage/die-groessten-energiekonzerne-weltweit-nach-umsatz/> (letzter Zugriff: 29.03.23).

Göpfert, Angela (2023): Warum RWE die Kohle lieber los wäre. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/rwe-kohle-luetzerath-aktie-esg-101.html> (letzter Zugriff: 29.03.23).

Kette, Sven (2023): Das Unternehmen als Organisation. Typische Strukturen und Probleme. In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. 2. Grundlegende überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS.

RWE (2023a): Our energy for a sustainable life. Online verfügbar unter: <https://www.rwe.com> (letzter Zugriff: 29.03.23).

RWE (2023b): Verantwortung und Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter: <https://www.rwe.com/verantwortung-und-nachhaltigkeit/> (letzter Zugriff: 29.03.23).

RWE (2023c): RWE ist Gestalter und Schrittmacher der grünen Energiewelt. Online verfügbar unter: <https://www.rwe.com/der-konzern/profil-und-strategie/> (letzter Zugriff: 29.03.23).

RWE (2023d): Anteil der Energieträger an der Stromerzeugung des Energiekonzerns RWE im Jahr 2022. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184795/umfrage/anteil-der-energietraeger-an-der-stromerzeugung-von-rwe/> (letzter Zugriff: 29.03.23).

RWE (2023e): RWE zieht Kohleausstieg auf 2030 vor: 5 bewohnte Dörfer und 3 bewohnte Höfe bleiben erhalten, ehemalige Siedlung Lützerath muss weichen. Online verfügbar unter: <https://www.rwe.com/presse/rwe-power/2023-01-10-5-doefer-und-3-hoeefe-bleiben-erhalten-ehemalige-siedlung-luetzerath-muss-weichen/> (letzter Zugriff: 29.03.23).