

# Zurück in die Zukunft\*

## CSR-as-Practice oder die (Wieder-)Entdeckung der Business-Society Relations durch praxistheoretische CSR-Forschung

SEBASTIAN ÖTTL<sup>\*\*</sup>

Die Vitalität zukünftiger CSR-Forschung hängt davon ab, ob es gelingt, ihren konzeptionellen Kern – die „business-society relations“ – wieder in den Mittelpunkt zu rücken. Hierzu bedarf es der konzeptionellen (Re-)Integration der gesellschaftlichen Umwelt und der Mikro-Aktivitäten, die das CSR-Management prägen. Während (neo-)institutionelle Ansätze zu einer Integration des gesellschaftlichen Umfeldes beitragen, vernachlässigen sie die Mikro-Aktivitäten innerhalb von Unternehmen und an ihrer Schnittstelle zu externen Stakeholdern. Letzteres gelingt – so das Argument dieses Beitrags – durch die Integration praxistheoretischer Ansätze. Sie rücken die konkreten Aktivitäten von CSR-Praktikern in den Vordergrund und tragen damit zu einer stärkeren Berücksichtigung der Akteurs-Ebene in der CSR-Forschung bei, ohne jedoch die gesellschaftliche Perspektive aufgeben zu müssen.

Schlagwörter: Corporate Social Responsibility, Business-Society Relations, Neo-Institutionalismus, Mikro-Aktivitäten, praxistheoretischer Ansatz

## Back to the Future: CSR-as-Practice or (Re-)Discovering Business-Society-Relations through Practice-Based CSR Research

*It will be vital for future CSR research to re-focus on “business-society relations” as its conceptual core. This requires a (re-)consideration of the societal environment as well as of the micro-activities constituting CSR management. The (neo-)institutional approach in particular helps integrating the societal context into CSR research. Yet, scholars in this field seem to neglect the micro-activities at the business-society interface. Practice-theoretical approaches can fill this gap by highlighting the activities of CSR practitioners and thereby promote the underrepresented micro-level in CSR research, without abandoning the societal perspective.*

Keywords: Corporate Social Responsibility, Business-Society Relations, Neo-Institutionalism, Micro Activity, Practice-Theoretical Approach

\* Beitrag eingereicht am 17.10.2013; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 03.03.2014.

\*\* Dipl.-Kulturwirt Sebastian Öttl, Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau, Gottfried-Schäffer-Straße 20, D-94032 Passau, Tel.: +49-(0)851-5092924, E-Mail: sebastian.oettl@uni-passau.de, Forschungsschwerpunkte: Interkulturelles Management, CSR-Forschung, Institutionen- und Praxistheorie.

## 1. Einleitung: Business-Society Relations jenseits funktionalistischer CSR-Forschung

Global und in Deutschland reifen Corporate Social Responsibility (CSR) und seine verwandten Konzepte (Sustainability, Corporate Citizenship etc.) zu einem Praxisphänomen erheblicher Verbreitung (vgl. PWC 2012). Insbesondere große, multinationale Unternehmen (MNU) erfahren hier Prozesse der Professionalisierung und Formalisierung: CSR-Abteilungen und zentrale Stabsstellen werden eingerichtet, CSR-Strategien formuliert, messbare Zielgrößen definiert, Stakeholder-Dialoge geführt etc. Auch andere Akteure wirken an diesen Prozessen mit und sind von ihnen betroffen. Vor diesem Hintergrund zunehmender „Selbstverständlichkeit“ kann von einer gewissen Institutionalisierung von CSR gesprochen werden (vgl. Bondy et al. 2012: 281).

Die zunehmende praktische Relevanz von CSR steht in krassem Kontrast zur wachsenden Skepsis innerhalb der Wissenschaft. Die Anzahl der internationalen Kolloquien und wissenschaftlichen Beiträge, die sich mit dem „Ende von CSR“ befassen, steigt seit ein paar Jahren (wieder) an (vgl. Fleming/Jones 2013). Auch nach fünfzig Jahren Forschung erscheint eine Theoretisierung des Konzepts CSR schwierig (vgl. Lockett et al. 2006; Margolis/Walsh 2003). Obschon auch eine Vielzahl von Reviews und Systematisierungen (vgl. Aguinis/Glavas 2012; Athanasopoulou/Selsky 2012; de Bakker et al. 2005; Egri/Ralston 2008; Gond/Moon 2011; Lockett et al. 2006; Taneja et al. 2011) versucht, der Unübersichtlichkeit des Forschungsfeldes habhaft zu werden, scheint bisweilen jeder Konsens fern.

Diese Situation führen manche auf die Nähe des CSR-Konzepts zu Wertfragen sowie auf die Vielfalt der an der Diskussion beteiligten sozialwissenschaftlichen Paradigmen zurück (vgl. Moon 2002; Gond/Moon 2011); ähnlich wie in „Kultur“ sehen Gond und Moon (2011: 16) in CSR ein „essentially contested concept“. Die gleichzeitige Frustration jedoch, so das Argument dieses Beitrags, liegt nicht darin begründet, sondern in der Dominanz des Feldes durch *ein* Paradigma. Die Mehrheit der Forschungsarbeiten legt den Fokus auf die Beziehung zwischen sozialer und finanzieller Performance eines Unternehmens (vgl. Margolis/Walsh 2003; Orlitzky et al. 2003), auf den „business case“. Dieses „technische Interesse“ an CSR (vgl. Scherer/Palazzo 2007) entspricht einer vorherrschend instrumentell-funktionalistischen, unternehmenszentrierten Perspektive (vgl. Gond/Matten 2007).

Damit aber, so Gond und Matten (2007), rückt der eigentliche konzeptionelle Kern – die „business-society relations“ (vgl. auch Matten/Moon 2008; Gond/Moon 2011) – vollkommen in den Hintergrund. Die Interaktionen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und der sie umgebenden Umwelt werden nicht berücksichtigt, die interface-Position von CSR wird unterschlagen. Diese funktionalistische Reduktion führt zu einer (unfreiwilligen) theoretischen Verengung und damit auch zu einer Verarmung der CSR-Forschung. In einem Umfeld, in dem die Unternehmenspraxis zu einer Ausdifferenzierung von CSR-Inhalten und -Prozessen führt, erscheint dies nicht nur problematisch, sondern mag auch einen Teil der Frustration erklären.

Ein theoretisch fundiertes sowie praktisch relevantes CSR-Konzept ist allein durch die explizite Hinwendung zum gesellschaftlichen Umfeld zu erreichen. Dazu bedarf es einer Pluralisierung sowohl der Forschungsperspektiven als auch der Analyse-Ebenen (vgl. Aguilera et al. 2007; Athanasopoulou/Selsky 2012; Gond/Matten 2007). Dies

verbindet sich mit einem Fokus auf die *zu erklärende* Dimension von CSR (das Explanandum einer abhängigen Variable).<sup>1</sup> Nicht seine Reduktion auf wenige, (scheinbar) allgemeingültige Charakteristika erscheint hier hilfreich, sondern die Frage: Wie wird CSR zu dem, was es an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit ist? Prozesse des CSR-Managements bzw. der CSR-Konstruktion in Unternehmen und an ihrer Schnittstelle zur gesellschaftlichen Umwelt rücken damit ins Zentrum. Aus dieser Perspektive ergibt sich die zentrale Frage, der sich dieser Beitrag stellt: Wie können die gesellschaftliche Dimension und die sozialen Dynamiken von CSR-Management verstanden und damit die „business-society relations“ in die CSR-Forschung (re-)integriert werden?

Gond und Matten (2007) verweisen in diesem Zusammenhang auf zwei bislang unterrepräsentierte Perspektiven, die CSR als *kulturelles Produkt* begreifen bzw. als *soziokognitive Konstruktion*. Während bei ersterer Fragen im Vordergrund stehen, wie verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln von der Gesellschaft beeinflusst ist bzw. ihre Werte integrieren kann, interessiert sich letztere dafür, wie unternehmerische und gesellschaftliche Akteure CSR aushandeln und co-konstruieren (vgl. Gond/Matten 2007: 12). Der kulturelle Ansatz, der sich maßgeblich in (neo-)institutionellen Arbeiten niederschlägt, liefert einen wichtigen Beitrag für die stärkere Berücksichtigung des gesellschaftlichen Umfeldes von Unternehmen; trotz seines prinzipiell sozial-konstruktivistischen Fundaments (vgl. De Bakker et al. 2012; Dahlsrud 2008; Gond/Moon 2011) vernachlässigt sein makro-perspektivischer Zugang jedoch die Mikro-Aktivitäten im (CSR-)Management (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012: 15; Johnson et al. 2007). Diese – in der CSR-Forschung ohnehin stark unterrepräsentiert (vgl. Aguilera et al. 2007; Aguinis/Glavas 2012) – stehen dagegen im Zentrum der Arbeiten, die CSR als *soziokognitive Konstruktion* verstehen. Sie betonen bislang die kognitiven Fähigkeiten und sensemaking-Aktivitäten der beteiligten Akteure, integrieren aber nicht zwangsläufig den gesellschaftlichen Kontext (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es auf Unternehmenseite v.a. international agierende MNU sind, die in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten CSR betreiben, erscheint es sinnvoll, beide Perspektiven miteinander zu kombinieren. Aus (neo-)institutionellem Blickwinkel zu verstehen, dass das CSR-Feld (national) unterschiedlich gerahmt und geprägt sein kann, und aus konstruktivistischer Sicht trotzdem zu fragen, wie Akteure CSR innerhalb dieses Rahmens aushandeln und ihn damit auch verändern, erscheint als fruchtbare Weg für zukünftige CSR-Forschung (vgl. Gond/Matten 2007: 28). Dies – so das Argument dieses Beitrags – gelingt durch die Ergänzung (neo-)institutioneller Forschung um praxistheoretische Ansätze wie sie sich z.B. in der „Strategy-as-Practice“-Literatur wiederfinden (vgl. Suddaby et al. 2013).

Die auf dieser Grundlage im Anschluss geführte Diskussion versteht sich nicht als systematischer Literaturbericht. Auch erfolgt an dieser Stelle kein empirischer Nachweis über die Relevanz praxistheoretischer CSR-Forschung. Vielmehr ist es das Anliegen dieses Beitrags, einen konzeptionellen Vorstoß zu wagen, der die CSR-Forschung um die bislang zu stark vernachlässigten Mikro-Prozesse im CSR-Management erweitert.

<sup>1</sup> Zur Explanans-Explanandum-Diskussion in der CSR-Forschung vgl. Blindheim (2010: 27ff.).

tert, ohne – und das ist zentral – die gesellschaftliche Dimension von CSR aus dem Blick zu verlieren. Entsprechend dieser Überlegungen ist der vorliegende Beitrag wie folgt strukturiert: Abschnitt 2 widmet sich der Perspektive (neo-)institutioneller CSR-Forschung und beschreibt ihre Verdienste und Grenzen im Hinblick auf die hier skizzierte Zielsetzung. Im Anschluss daran formuliert Abschnitt 3 die praxistheoretische Ergänzung und entwickelt vor der Folie internationalen CSR-Managements inhaltliche wie methodische Zukunftsperspektiven. Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit.

## 2. Verdienste und Grenzen (neo-)institutioneller CSR-Forschung

### 2.1 Die konzeptionelle Integration des gesellschaftlichen Kontexts

Wie einleitend bereits erwähnt, liegt der konzeptionelle Kern von CSR in seiner Schnittstellen-Position, in der Gestaltung der Beziehungen, die ein Unternehmen zu seiner Umwelt hinsichtlich Fragen der unternehmerischen Verantwortung unterhält; verschiedene Autoren sprechen von „business-society relations“ (vgl. Gond/Moon 2011; Gond/Matten 2007; Matten/Moon 2008). Und tatsächlich: So sehr sie sich in ihren Labeln und theoretischen Zugängen auch unterscheiden, eine Vielzahl klassischer wie aktuellerer Definitionen bezieht sich in ihrer Charakterisierung von CSR in der einen oder anderen Form auf das gesellschaftliche Umfeld (vgl. Tab. 1): Ob abstrakt über das Allgemeinwohl, soziale Pflichten, gesellschaftliche Werte und Erwartungen oder konkret über den Druck bestimmter Stakeholder-Gruppen, die Vorstellung von CSR kommt nicht ohne einen externen, jenseits des Unternehmens liegenden Bezugspunkt aus. Das gesellschaftliche Umfeld ist damit wesentlicher Bestandteil des Denkens und Handelns hinter dem Begriff Corporate Social Responsibility.

Gond und Moon (2011), an deren Definition auch das CSR-Verständnis dieses Beitrags angelehnt ist, formulieren es so:

„Corporate social responsibility broadly refers to: (a) the expectation that business is responsible to society (...) (b) the expectation that business conducts itself in a responsible fashion (...); and more specifically (c) the management by business of the corporation-society interface through the enhancement of stakeholder relationships“ (Gond/Moon 2011: 2).

Obschon anzunehmen wäre, dass bei der weit verbreiteten Anerkennung dieses konzeptionellen Kerns (vgl. hierzu auch Bondy et al. 2012) Perspektiven die CSR-Forschung dominieren, die eben dieses Verhältnis zwischen Unternehmen und gesellschaftlicher Umwelt ins Zentrum ihrer Untersuchung rücken, ist dem nicht so. Der größte Teil der bisherigen CSR-Forschung ist, wie bereits erwähnt, allein auf der organisationalen Meso-Ebene angesiedelt (vgl. Aguinis/Glavas 2012: 941) und befasst sich vornehmlich mit dem „business case“ von CSR (vgl. Gond/Matten 2007; Orlitzky et al. 2003). Diese instrumentelle Sicht (vgl. Lockett et al. 2006) verdrängte lange die Berücksichtigung der – eigentlich zentralen – gesellschaftlichen Dimension unternehmerischer Verantwortung. Das Soziale, so Brammer et al. (2012: 4), sei meist nur als Blackbox eindeutiger externer Anforderungen behandelt und in eine „business case“ Logik übersetzt worden: Wenn das gesellschaftliche Umfeld bestimmte Erwartungen an das Unternehmen hat, ist diesen zur Sicherung der finanziellen Performanz zu entsprechen.

---

**Bowen** „It refers to the **obligations** of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of the **objectives and values of our society**“ (1953: 6).

---

**Carroll** „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary **expectations that society has** of organizations at a given point in time“ (1979: 500).

---

**Wood** „A business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programmes, and observable outcomes as they relate to the firm’s **societal relationships**“ (1991: 693).

---

**Maignan & Ferrell** „The extent to which businesses meet the economic, legal, ethical and discretionary **responsibilities imposed** on them by their **stakeholders**“ (2000: 284)

---

**Basu & Palazzo** „...we can define CSR as the process by which managers within an organization think about and discuss **relationships with stakeholders** as well as their **roles in relation to the common good**, along with their behavioral disposition with respect to the fulfilment and achievement of these roles and relationships“ (2008: 124)

---

*Tabelle 1: Ausgewählte CSR-Definition und die Rolle gesellschaftlicher „Erwartungen“  
(Quelle: in Anlehnung an Gond/Moon 2011; Hervorhebungen des Autors)*

Der gesellschaftliche Kontext blieb lange der erkannte, aber nicht konzeptualisierte „Hintergrundlärm“ der CSR-Forschung (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012: 2). Parallel zur Wiederentdeckung des gesellschaftlichen Kontexts in der Management- und Organisationsforschung ist seine dezidierte Berücksichtigung auch in der CSR-Forschung erst eine Entwicklung der letzten Jahre (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012: 12; Brammer et al. 2012: 4). In allen Bereichen sind es insbesondere die – mittlerweile allseits populären – (neo-)institutionellen Ansätze, die helfen, die unternehmensexterne, gesellschaftliche Umwelt systematisch zu berücksichtigen.<sup>2</sup> Auch wenn institutionelle Ansätze bislang noch nicht übermäßig Einzug gehalten haben in die CSR-Forschung (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012: 14; Bondy et al. 2012: 282), sind es ihre Kernkonzepte – *Institution* (vgl. Scott 2001), *Legitimität* (vgl. Meyer/Rowan 1977; Suchman 1995), *organisationales Feld* sowie *Isomorphie* (vgl. DiMaggio 1991; DiMaggio/Powell 1983) – die das hierfür notwendige Vokabular zur Verfügung stellen.

---

<sup>2</sup>

Zur aktuellen Entwicklung der institutionellen Perspektiven in der Organisationsforschung vgl. u.a. Greenwood et al. (2008), Tempel/Walgenbach (2007), Suddaby et al. (2013) bzw. Kostova et al. (2008) in Bezug auf MNU.

Es ist erklärtermaßen nicht das Ziel dieses Beitrags, einen systematischen Überblick über die (neo-)institutionelle CSR-Forschung zu geben.<sup>3</sup> Um das Verdienst (neo-)institutioneller Ansätze für die Integration des gesellschaftlichen Rahmens in die CSR-Forschung nachvollziehen zu können, erscheint es jedoch zielführend, seine Schwerpunkte kurz zu skizzieren (vgl. Tab. 2).

Neben Arbeiten, die eine Vielzahl von Hinweisen für eine Institutionalisierung von CSR in zahlreichen Ländern liefern, liegt der bisherige Fokus (neo-)institutioneller CSR-Forschung auf dem Einfluss (*makro-institutionellen Drucks*). Es sind insbesondere Institutionen im Umfeld der Unternehmen<sup>4</sup> sowie ihre Repräsentanten (d.h. bestimmte Stakeholder-Gruppen wie Konsumenten, Gesetzgeber, NGOs etc.), die Unternehmen dazu bringen, *dass* sie CSR betreiben, und beeinflussen, *wie* sie dies tun (vgl. Bondy et al. 2012; Campbell 2007). Im Hinblick auf die Motivation von Unternehmen CSR zu betreiben, ergänzen sie die bisherigen Arbeiten um den Aspekt der Legitimität: Während funktionalistische Perspektiven profit-rationale, ökonomische Motive für das CSR-Engagement verantwortlich machen, rückt die Institutionentheorie die Konformität mit gesellschaftlichen Werten, Normen und Grundannahmen in den Vordergrund (vgl. van Aaken et al. 2013). Nur wenn ihnen entsprochen wird, kann das Unternehmen damit rechnen als legitimer Akteur wahrgenommen zu werden, sichert damit seine „license to operate“ (vgl. Davis 1973) und sein langfristiges Überleben (vgl. Scherer et al. 2013: 262). Dem zu entsprechen, was gesellschaftlich als angemessen und wünschenswert gilt, ist demnach der Garant für Legitimität (vgl. Ashforth/Gibbs 1990; Suchman 1995), CSR der Legitimierungsprozess, der dies sicherstellen soll. Auch wenn manche Autoren betonen, dass dieser Blickwinkel nicht die ganze Bandbreite der CSR-Motive widerspiegelt (vgl. Aguilera et al. 2007; van Aaken et al. 2013), ergänzt sie bisherige Arbeiten um die überfällige Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt. Damit ist es nun auch möglich extra-organisationale Einflüsse und die Akteure, die sie geltend machen mit einzubeziehen; dies erlaubt u.a. die Berücksichtigung der für die CSR-Forschung zentralen Stakeholder-Ansätze (vgl. Freeman 1984; Kakabadse et al. 2005; Jamali 2008).

Aufbauend auf diesem Grundverständnis der institutionellen Einbettung von Organisationen sehen Brammer et al. (2012: 7) die Stärke institutioneller CSR-Forschung primär in zwei weiteren Bereichen gegeben (vgl. Tab. 2): in der Erforschung der Heterogenität und Diversität von CSR in verschiedenen (v.a. nationalen) Kontexten (diversity of CSR) sowie seiner (globalen) Dynamiken und Entwicklungen (dynamics of CSR).

Die diversity-Perspektive knüpft an dem Einfluss der institutionellen Umwelt auf CSR an und fragt danach, was es für CSR bedeutet, wenn sich die institutionelle Umwelt verändert bzw. sich verschiedene (nationale) Umwelten unterscheiden. Die kurze Antwort darauf: CSR entsteht und verändert sich mit seinem institutionellen Umfeld und unterscheidet sich je nach seiner Ausprägung. In Tradition der „varieties of capi-

<sup>3</sup> Vgl. hierzu u.a. Athanasopoulou/Selsky (2012), Aguinis/Glavas (2012), Brammer et al. (2012).

<sup>4</sup> Dies wird in der Regel als *organisationales Feld* konzeptualisiert, dessen institutionalisierte Denk- und Handlungsweisen darin verortete Organisationen übernehmen. Mechanismen der Kopplung sind dabei (koerzive, mimetische und normative) Isomorphie (vgl. DiMaggio 1991; DiMaggio/Powell 1983).

talism“ (vgl. Hall/Soskice 2001) oder Forschung zu „national business-systems“ (vgl. Whitley 1999) werden hier hinsichtlich verschiedenster CSR-Merkmale und Komponenten Vergleiche angestellt und/oder Spezifika herausgearbeitet; sie betonen die lokale Dimension von CSR (vgl. Bondy/Starkey 2014: 6). Oftmals ist CSR also „nur“ ein „cluster-concept“ (Moon 2002: 4) oder „umbrella term“ (Matten/Moon 2008: 405), der einen Rahmen für die Diskussion um die Verantwortung von Unternehmen bietet. Der Inhalt dieses Rahmens wiederum, das, was unter CSR konkret verstanden und mit ihm umgesetzt wird, scheint abhängig von den institutionellen Bedingungen, die zum Zeitpunkt dieser Diskussion in einem bestimmten Kontext vorherrschen:

„CSR has (...) emerged in very different national contexts, reflecting different corporate governance, institutional, economic, political, social and ethical contexts such that CSR stories can be told in a variety of countries“ (Gond/Moon 2011: 3).

Es ist also das Verdienst der diversity-Perspektive institutioneller CSR-Forschung, dass CSR auch hinsichtlich seiner *zeiträumlichen Variabilität* verstanden wird.

Für diese Variabilität aus prozessualer Sicht interessiert sich die dynamics-of-CSR-Perspektive. Sie interessiert sich dafür, wie die (historisch beobachtbaren) Veränderungen von CSR zustande kommen. Aus neoinstitutioneller Sicht (vgl. Tempel/Walgenbach 2007) rücken hier v.a. global-transnationale Entwicklungen in den Vordergrund sowie Akteure wie MNU, die als Mediatoren zwischen dem Globalen und dem Lokalen fungieren. So sehr beispielsweise Matten und Moon (2008) die Relevanz (nationaler) „business systems“ für das Verständnis von CSR betonen, so sehr rücken sie auch global wirkende Einflüsse in den Vordergrund; insbesondere MNU seien jenseits nationalen auch globalen isomorphen Kräften ausgesetzt und werden so zur Übernahme bestimmter Formen von CSR „gezwungen“. Regulatorische Elemente transnationaler Governance (z.B. globale Standards und Richtlinien wie der Global Compact oder die Global Reporting Initiative) fallen ebenso hierunter wie normative oder mimetische Elemente (CSR-Netzwerke, Berater etc.). Diese Ansätze betonen die globale Dimension von CSR (vgl. Bondy/Starkey 2014: 6), deuten damit auf die Multi-Dimensionalität institutioneller „embeddedness“ (vgl. Heidenreich 2012) und die sich daraus ergebende Dynamik.

In Anbetracht dieser Schwerpunkte kommen die Vorteile institutioneller CSR klar zur Geltung:

- Sie rückt den *institutionellen Kontext*, in dem CSR konzipiert und umgesetzt wird, in den Fokus. Sie dezentriert damit das einzelne Unternehmen und macht seine Beziehungen zur gesellschaftlichen Umwelt zum Schwerpunkt.
- Sie gibt den Blick auf die *zeiträumliche Variabilität* von CSR frei und erklärt damit die empirisch beobachtbare Diversität der CSR-Verständnisse und -Praktiken.
- Sie berücksichtigt zudem die *Wechselwirkung zwischen globalen und lokalen institutionellen Settings* und thematisiert die institutionellen Dynamiken bei Diffusion und Übernahme von CSR-Praktiken.

Inhaltlicher Fokus	Kernaussage	Beispilliteratur
Motive des CSR-Engagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen betreiben CSR, v.a. um institutionalisierten Erwartungen zu entsprechen und um damit als legitime Akteure wahrgenommen zu werden. Dies sichert ihnen die auf Dauer ihre „license to operate“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguilera et al. (2007); Campbell (2007); Hiß (2005); Marquis et al. (2007)</li> </ul>
Räumlich bedingte CSR-Variation ( <b>institutionelle Diversität</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was unter CSR verstanden und wie es umgesetzt wird, hängt vom (nationalen) institutionellen Rahmen ab. CSR spiegelt ein spezifisches institutionelles Setting wider bzw. ergänzt es.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aguilera et al. (2007); Matten/Moon (2008); Jackson/Apostolakou (2010)</li> </ul>
Zeitlich Bedingte CSR-Variation ( <b>institutionelle Diversität</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was unter CSR verstanden und wie es umgesetzt wird, hängt von der Entwicklung des institutionellen Settings ab. Historisch betrachtet ergaben sich daraus verschiedene Formen von CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carroll (2008); Hoffman (2001); Hoffman/Jennings (2011); Kiderman (2012)</li> </ul>
Multi-Dimensionalität & wechselseitige Beeinflussung institutioneller Settings ( <b>institutionelle Dynamik</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globale Institutionen üben ebenso Druck auf Unternehmen aus wie lokale.</li> <li>▪ Insbesondere das CSR-Engagement von MNU ist ein Hybrid aus globalen und lokalen Einflüssen.</li> <li>▪ Nationale Institutionen in ihren „home countries“ sind auch für die CSR-Praxis von MNU wesentliche Impulsgeber (country-of-origin-Effekt). Dies führt auch zu institutionellen Veränderungen in den „host countries“.</li> <li>▪ MNU institutionalisieren CSR innerhalb ihrer transnationalen Organisationsstruktur und entwickeln dabei organisationsweite Meso-Institutionen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detomasi (2007); Rasche/Kell (2010)</li> <li>▪ Matten/Moon (2008)</li> <li>▪ Escobar/Vredenburg (2011); Muthuri/Gilbert (2010); Nicholls/Opal (2005)</li> <li>▪ Scharfman et al. (2004)</li> </ul>

Tabelle 2: Institutionelle Perspektive auf CSR (Quelle: in Anlehnung an Brammer et al. 2012)

Insgesamt liefert die institutionentheoretische Betrachtung (globaler) unternehmerischer Verantwortung erst die Grundperspektive sowie das Vokabular, das zu einer systematisch integrierten Berücksichtigung des gesellschaftlichen Kontexts nötig ist. Zudem thematisiert sie den Einfluss des institutionellen Makro-Umfelds auf Meso-Praktiken unternehmerischer CSR-Gestaltung. Damit ergänzt sie die bislang dominierende funktionalistische CSR-Forschung nicht nur um eine wertvolle Perspektive, sondern auch um eine zusätzliche Analyse-Ebene.

## 2.2 Die Vernachlässigung von Mikro-Prozessen

Brammer et al. (2012) sehen einen wichtigen Beitrag der Institutionentheorie in der Abwendung von allzu voluntaristischen CSR-Perspektiven:

„Institutional theory alerts scholars to the simple fact that corporate agency is largely shaped by the dominant institutions of the ‚business system‘ or ‚organizational field‘ within which firms operate“ (Brammer et al. 2012: 21).

Genau in diesem großen Einfluss, das dem institutionellen Umfeld beigegeben wird, wurzelt auch die Hauptkritik an diesem Ansatz. In Anerkennung seiner Verdienste formulieren Bondy et al. (2012) es so:

„Business (...) is generally not considered to be an active participant in creating these pressures. They are implicitly depicted as passive pawns or cultural dopes which receive and then respond to pressures for particular CSR activities coming from outside the organization. (...) Thus, the existing CSR and institutional theory literature suggests that CSR is done either by passive firms pressured by stakeholders, or because it improves profitability“ (Bondy et al 2012: 282).

Es ist insbesondere der makro-institutionelle Fokus der bisherigen institutionellen CSR-Forschung und sein quasi-mechanistisches Verständnis isomorpher Adaptation, das hinterfragt wird (vgl. Scherer et al. 2013); es befördere die Vorstellung von CSR als Prozess zur Gewährleistung des „environment-organization fit“ (Athanasopoulou/Selsky 2012: 15). Eine, wie Tempel und Walgenbach (2007: 2) es nennen, situierte Analyse von (organisationsinternen) Prozessen rückt aus dieser Vogelperspektive makro-institutioneller Betrachtung in den Hintergrund. Die sozialen Dynamiken, die sich aus Druck und Widerstand, Stabilität und Wandel innerhalb von Unternehmen und an der Schnittstelle zu ihren Stakeholdern ergeben, bleiben unberücksichtigt; ebenso die Frage danach, wie die CSR-Praktiken von Unternehmen das institutionelle Umfeld verändern. Kurzum: Die Mikro-Aktivitäten hinter „institutionellen Einflüssen“ und ihre (potentiellen Makro-)Konsequenzen werden weitestgehend vernachlässigt (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012: 15). Obwohl das Verständnis von CSR als *kulturelles Produkt* (vgl. Gond/Matten 2007) – wie es (neo-)institutionelle Ansätze widerspiegeln – im Grunde sozial-konstruktivistische Annahmen vertritt, werden sie bislang nicht explizit thematisiert. Dass dies aber insbesondere im Umfeld global agierender MNU nötig wäre, wird auch in der CSR-Forschung zunehmend artikuliert (vgl. Bondy et al. 2012; Scherer/Palazzo 2007; 2011; Scherer et al. 2013).

Diese Kritik an der Vernachlässigung von prozessualen Aspekten und Mikro-Dynamiken spiegelt dabei die allgemeine Diskussion in der institutionellen Organisationsforschung wider (vgl. diverse Beiträge in Greenwood et al. 2008). Obgleich die

soziale Konstruktion von Institutionen bereits sehr früh anerkannt wurde (vgl. DiMaggio/Powell 1991), befasst sie sich erst seit Kurzem verstärkt mit ihr – beispielsweise unter der „Institutional Work“- (vgl. Lawrence/Suddaby 2006; Lawrence et al. 2009) oder der „Institutional Logic-Perspektive“ (vgl. Greenwood et al. 2011; Thornton/Ocasio 2008). Insbesondere im Hinblick auf die institutionelle Komplexität und Ambiguität (vgl. Child/Rodrigues 2011), mit der v.a. globale Akteure wie MNU konfrontiert sind, stellt sich zunehmend die Frage nach dem Erklärungswert einer reinen Adaptationslogik.

Während beispielsweise Pache und Santos (2010) oder Oliver (1991) – bereits sehr früh – aufzeigen, dass aus der Konfrontation mit institutioneller Komplexität verschiedene strategische Optionen jenseits der bloßen Anpassung erwachsen, gehen Kostova et al. (2008) noch einen Schritt weiter: Sie bezweifeln, dass MNU überhaupt in ein starkes (nationales) Feld eingebettet seien. Das relevante organisationale Feld für MNU sei allenfalls ein globales, wenn auch, ob seines geringen Strukturierungsgrades, keines, das zur Isomorphie zwänge. Im Gegensatz zu dieser „dis-embeddedness-Perspektive“ betont beispielsweise Heidenreich (2012) die „multiple embeddedness“ von MNU (supranational, national, regional etc.) und die daraus erwachsenden Möglichkeiten zur selektiven Kopplung. Unabhängig von ihren teils abweichenden Diagnosen betonen alle die Möglichkeiten von MNU (strategisch) zu handeln. Zusammen mit anderen (vgl. Geppert et al. 2006; Lounsbury/Crumley 2007; Seo/Creed 2002) plädieren sie für die Aufgabe der neo-institutionellen Vorstellung bloßer Isomorphie und Adaptation an scheinbar eindeutige, institutionalisierte Erwartungen und betonen die Relevanz (organisationaler) „agency“.

Bezogen auf CSR finden sich ähnliche Überlegungen in der „Corporate Citizenship“-Debatte. Sie begreift den zuweilen schwach institutionalisierten öffentlichen Raum, in dem sich MNU bewegen (z.B. hinsichtlich „regulatorischer Lücken“ in Entwicklungsländern), als politische Arena und betont die aktive Rolle, die Unternehmen in ihr spielen (vgl. Crane et al. 2008; De Bakker et al. 2012; Matten/Crane 2005; Scherer/Palazzo 2007; 2011). Aber auch bezogen auf die unternehmensinterne Wahrnehmung globaler CSR (vgl. Bondy et al. 2012) und das internationale Legitimitätsmanagement (vgl. Scherer et al. 2013) mehren sich die Stimmen, die ein Abrücken von der Adaptationslogik (neo-)institutioneller CSR-Forschung bzw. seine sozial-konstruktivistische Erweiterung fordern.

In der Einleitung wurde das Defizit der funktionalistischen Perspektive als ein doppeltes beschrieben: zum einen hinsichtlich ihrer Blindheit gegenüber dem gesellschaftlichen Bezug von CSR, zum anderen hinsichtlich der Vernachlässigung der dynamisch-prozessualen Komponente sozialer Interaktion. (Neo-)Institutionalistischer CSR-Forschung gelingt zwar die systematische Berücksichtigung des sozialen Kontexts, ihr Blick richtet sich dabei aber auf die Organisation als Einheit. Sie stellt zwar einen Makro-Meso-Bezug her, integriert aber nicht die Mikro-Prozesse und -Dynamiken in den Unternehmen und an der Schnittstelle zu ihrer Umwelt. Damit bleiben eine „un gewollte“ Blackbox und ein reduktionistisches Bild von CSR-Management. Der Erkenntnis, dass MNU selbst Akteure in der Interaktion mit ihren institutionellen Umwelten sind, fehlt bislang die Konsequenz einer systematischen Neuausrichtung.

Dem kann begegnet werden, indem die sozial-konstruktivistischen Grundlagen institutionellen Denkens ernst genommen werden. Die Kombination des *kulturellen CSR*-Verständnisses mit dem, was Gond und Matten (2007) als *sozio-kognitive Konstruktion* beschreiben, ermöglicht eine holistische Perspektive auf CSR, die tatsächlich die Konstruktion des „business-society interface“ in den Vordergrund rückt. Eine solch kombinierte Herangehensweise versteht CSR

„as both a culturally embedded concept and as socially constructed through deliberate and emerging actors' strategies“ (Gond/Matten 2007: 28).

Damit plädiert dieser Beitrag ausdrücklich für die Beibehaltung der institutionellen Grundperspektive auf CSR. Auch wenn Spezifika des institutionellen Umfeldes von MNU den kontextuellen Determinismus und seine Adaptationslogik in Frage stellen, wäre ein Schwenk zurück zum bloßen Voluntarismus, wie ihn Brammer et al. (2012) beklagten, dem Verständnis globalen CSR-Managements nicht zuträglich. Die sozial-konstruktivistische Dimension der „business-society relations“ ernst zu nehmen, bedeutet nicht, die Meso-Ebene des organisationalen bzw. die Makro-Ebene des institutionellen Umfeldes auszublenden; sie sind es, die (Inter-)Aktionen auf der Mikro-Ebene über kollektive Interpretationsschemata und Prozesse des kollektiven „sense-making“ rahmen. Es bedarf eines Ansatzes, der die verschiedenen Analyse-Ebenen miteinander kombiniert. Dass dies ebenso mit den konzeptionellen und methodischen Mitteln *praxistheoretischer* Forschung gelingen kann wie die perspektivische Integration von Kontext-Sensibilität und Handlungsorientierung, soll in den folgenden Abschnitten dargelegt werden.

### 3. Praxistheoretische Erweiterung (neo-)institutioneller CSR-Forschung

#### 3.1 Grundlagen der Praxistheorie

Das steigende Interesse an den sozialen Dynamiken institutioneller Kontinuität und Veränderung, wie es im vorhergehenden Abschnitt herausgearbeitet wurde, bringt zugleich eine wachsende Neugier gegenüber (der Wirksamkeit von) individuellen und organisationalen koordinierten Handlungen mit sich. Insbesondere der „Institutional Work“-Ansatz (vgl. Lawrence/Suddaby 2006; Lawrence et al. 2009) greift hier auf praxis- und strukturationstheoretische (vgl. Giddens 1984) Überlegungen zurück. Es ist diese Aufgeschlossenheit der neueren Institutionentheorie gegenüber mikrokognitiven Prozessen und der aktuellen Praxistheorie gegenüber Makro-Aggregaten wie Institutionen, die beide Richtungen einander annähern (Suddaby et al. 2013: 330). Die hier für die CSR-Forschung vorgeschlagene Kombination beider Perspektiven reiht sich in diese Entwicklung ein.

Hinter dem Schlagwort *Praxistheorie* verbirgt sich allerdings eine Vielzahl von „theories of practice“, die seit den 1980ern allesamt zu dem beitragen, was gemeinhin als „practice turn“ (vgl. Miettinen et al. 2009; Schatzki et al. 2001; Whittington 2006) in den Sozialwissenschaften bezeichnet wird (vgl. Nicolini 2012: 1). Neben Bourdieu (1990) ist es v.a. Giddens (1984), der die praxeologische Tradition in den 1980ern wieder aufgreift (Nicolini 2012). Beide gelten als Vorbereiter praxistheoretischer Reflexion, wie sie aktuell u.a. bei Reckwitz (2002), Schatzki (2002) und Shove et al. (2012) zu

finden ist.<sup>5</sup> Wittgenstein und Heidegger liefern zentrale (sozial-)philosophische Impulse. Insgesamt handelt es sich aber nicht um eine einheitliche Theorie (sozialer) Praktiken, sondern um eine große Familie theoretischer Ansätze mit historischen und konzeptionellen Gemeinsamkeiten.

Letztere sehen Whittington (2006) und andere (vgl. Jarzabkowski/Spee 2009; Johnson et al. 2007) in drei, mit einander in Bezug stehenden Kernkonzepten: *Praktiken*, *Praxis* und *Praktiker* (vgl. Tab. 3). Im Zentrum all ihrer Reflexionen steht das Konzept der *Praktiken* und mit ihm die Betonung konkreter Handlungen für die Herstellung der sozialen Realität. Reckwitz (2002) definiert dieses Konstrukt wie folgt:

„[Practices are] a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one other: forms of bodily activities, forms of mental activities, ‚things‘ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge“ (Reckwitz 2002: 249).

Wie andere Autoren auch rückt er damit (routiniertes) Handeln in den Vordergrund, das, was Individuen tatsächlich *tun* (vgl. Suddaby et al. 2013: 333). Zu unterscheiden sind aber eine *performative* (das konkrete Tun) und eine *symbolische* Dimension (der Bezugsrahmen) sozialer Praktiken (vgl. Whittington 2006: 619). Zunächst gilt das Interesse praxistheoretischer Forschung jeder Form von performativen Aktivitäten und ihrer Materialität – z.B. hinsichtlich ihrer Mediation durch technische Geräte, Dokumente etc. (*Praxis*; vgl. Tab. 3). Letztere zeigt auch die Nähe der Praxistheorie zu Latours (2005) „Actor-Network-Theory“. Praxistheoretische Analyse erschöpft sich jedoch nicht in der bloßen Beschreibung der Vielfalt performativer Aktivitäten (vgl. Nicolini 2012: 7); sie stellt auch die Frage, in welchem Verhältnis sie zu ihrer symbolischen Umwelt stehen (*Praktik*; vgl. Tab. 4). Erst dieser kontinuierliche Rekurs auf organisationale und gesellschaftliche Routinen und Interpretationsschemata integriert das gesellschaftliche Moment.

Zentraler Mechanismus bei der Integration der performativen und symbolischen Komponente von Praktiken ist das Wissen der Agierenden. Aktivitäten werden erst über das Wissen zu Praktiken, das zu ihrer Ausführung benötigt wird. In Anlehnung an Wittgenstein spricht Schatzki (2012: 17) von nicht-propositionalem Wissen, einem verinnerlichten „knowing how to go on“. Giddens (1984) spricht von „practical consciousness“, also von Wissen, das Akteure über die Welt haben, das sie zur Interaktion mit dieser brauchen und verwenden, nicht unbedingt aber verbalisieren können. Es ist dieses nicht-reflektierte, nicht-diskursive, erlernte tazite Wissen, so eines der Hauptargumente der Praxistheorie, das – im Gegensatz zur Überbetonung von Rationalität und Reflexivität – für das Verständnis menschlichen Handelns zentral ist (vgl. Chia/Rasche 2010). Es ist dieses Wissen der *Praktiker* (vgl. Tab. 3) um die konkreten performativen und symbolischen Komponenten routinierten Handelns, das soziale Praktiken organisiert (vgl. Schatzki 2012).

<sup>5</sup> Auch in Garfinkels Ethnomethodologie und den skandinavischen Institutionalismus mit seiner Soziologie der Translation und deren Anlehnungen an die „Actor-Network-Theory“ (vgl. Czarniawska/Sevón 1996; Latour 2005) sieht Nicolini (2012) Parallelen zur heutigen Praxistheorie.

---

<b>Praktiker/ practitioner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die an (organisationalen) Praktiken beteiligten Akteure</li> <li>▪ „actors (...) who both perform activity and carry its practices (...) who do the work of making, shaping and executing [a practice]“</li> </ul>
<b>Praxis/praxis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die konkreten (materiellen) Aktivitäten von Praktikern, die performative Komponente sozialen Handelns</li> <li>▪ „all the various activities involved in the deliberate formulation and implementation of [a practice] (...) the (...) work required for making (...) [a practice] and getting it executed“</li> </ul>
<b>Praktik/ practice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ der Bezugsrahmen von <i>Praxis</i>, ihre symbolische und materielle Komponente</li> <li>▪ „something that guides activity (...) [referring] to shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using ,things“</li> </ul>

---

*Tabelle 3: Praktiker, Praxis, Praktik – Praxistheoretische Kernkonzepte nach Whittington-Barrieren und Ermöglichung der Ethik (Quelle: in Anlehnung an Whittington 2006: 619)*

Dieses Wissen kann sich auf verschiedene Aspekte der symbolischen Umwelt beziehen (vgl. Tab. 4). Gemeinsam ist ihnen die teils implizite, teils explizite Normativität. Während dem generellen und praktischen Verständnis gewissermaßen ein unhinterfragtes „Das wird einfach so gemacht“ innewohnt, weist das „Das soll so gemacht werden“ der Regeln und teleoaffektiven Strukturen einen deutlich expliziteren normativen Charakter auf. Im Gegensatz zur strukturfunktionalistischen Vorstellung sozialer Normativität jedoch steht bei Schatzki (2002; 2012) die sog. „action intelligibility“ im Vordergrund. Danach handeln Menschen nicht allein nach expliziten Regeln, sondern nach dem, was „Sinn macht“, was *natürlich* erscheint. Dieses (Grund-)Verständnis wird durch praktische Sozialisation erworben, d.h. durch die Teilnahme an Praktiken und der Entwicklung zu einem „kompetenten“ Mitglied einer „community of practice“ (vgl. Nicolini 2012: 163ff.). Einerseits bedeutet dies eine Absage an die Vorstellung allseits rational-reflektierter Entscheidung, andererseits aber auch an die Idee, Verhalten sei direkt von Habitus, Normen oder Glaubenssystemen gesteuert – stattdessen sei „[practising] a form of emergent coping guided by intelligibility“ (Nicolini 2012: 166). Damit konzipiert Praxistheorie Akteure eben weder als „cultural dopes“ (Giddens 1984) noch als rationale Nutzen-Maximierer, sondern entwickelt:

„[a] view of actors and agency, in which actors have a limited degree of reflexivity about their relationship with social structures that they have constructed and a relative degree of capacity to change them“ (Suddaby et al. 2013: 338).

<b>Practical understandings</b>	„knowing how to carry out desired actions through basic doings and sayings“
<b>Rules</b>	„explicitly formulated directive, remonstration, instruction or edict“
<b>Teleoaffective structures</b>	„a set of teleological hierarchies (end-project-activity combinations) (...) i.e. perform particular actions and projects for the sake of particular ends“
<b>General understandings</b>	„abstract senses (...) of the worth, value, nature or place of things“

Tabelle 4: organisierende Elemente sozialer Praktiken (Quelle: in Anlehnung an Schatzki 2012: 18f.)

Der Bezug zur institutionellen Umwelt wird also durch das Wissen der Praktiker hergestellt. Sie existiert nicht in einem objektiven Sinne, sondern wird durch die Aktivierung praktischen Wissens in konkreten Aktivitäten (re-)produziert und verändert. Diese dynamische Reziprozität von Handlung und institutionellem Kontext, ihre gegenseitige Bedingtheit wird gemeinhin mit dem Begriff der *Rekursivität* (vgl. Giddens 1984) in Verbindung gebracht. Dahinter verborgen sich drei Aspekte, nämlich die Erkenntnis, dass (1) praktisches Handeln stets zeiträumlich und institutionell eingebettet ist, (2) institutionelle Gegebenheiten nicht *per se* wirken, sondern praktisch (re-)produziert werden müssen und dass (3) damit auch die Möglichkeit zur Veränderung, Innovation und Kreativität im praktischen Handeln verankert ist.

Damit gewinnen aus praxistheoretischer Sicht die Mikro-Ebene sowie Prozesse sozialer Bedeutungskonstruktion an Relevanz (vgl. Johnson et al. 2007; Suddaby et al. 2013); eine gewisse Nähe zu kognitiven Ansätzen des „sensemaking“ und „sensegiving“ (vgl. Weick 1995) besteht – zumal im organisationalen Kontext (vgl. Balogun/Johnson 2004; 2005; Rouleau 2005). Auch in der CSR-Forschung gibt es eine Vielzahl von Arbeiten, die sich der Mikro-Ebene über die „sensemaking“-Perspektive widmen (vgl. Aguilera et al. 2007; Basu/Palazzo 2008 bzw. Athanasopoulou/Selsky 2012 für eine Review). Doch im Unterschied zur meist individuen-zentrierten Perspektive kognitiver Ansätze sieht die Praxistheorie „sensemaking“ als das Ergebnis nicht von Prozessen „im Kopf“ von Individuen, sondern von (kollektiven) Praktiken (vgl. Nicolini 2012: 7). Dahinter verbirgt sich die – zentrale – Verabschiedung vom Mentalismus und Aufwertung konkreten Handelns. Institutionen müssen nicht erst verstanden werden, um dann zu wirken, sondern spiegeln sich direkt darin wider, was Individuen tun. Es ist diese „Ad-Hoc-Zitität“ des Sozialen, die Schatzki (2014) von einer „flat ontology“ der Praxistheorie sprechen lassen. Es gibt kein Primat des Denkens über das Handeln. Damit liefert Praxistheorie eine sozial-konstruktivistisch fundierte Perspektive auf institutionelle Dynamiken, wie sie für dynamische Phänomene als besonders geeignet erscheinen:

„(...) because it entails a theoretically grounded understanding of the recursive interaction among people, activities, artefacts and contexts, [practice theory] is

particularly well positioned to address organizational phenomena that are positioned to be relational, dynamic and emergent“ (Orlikowski 2010: 26f.).

### 3.2 Inhaltliche Perspektiven praxistheoretischer CSR-Forschung

Dass dieser Ansatz auch für die gegenwärtige CSR-Forschung interessant sein kann, wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, was CSR-Management heute bedeutet. Athanasopoulou und Selsky (2012) verstehen es als

„a dynamic organizational process (...) introduced, developed and continuously adjusted on the basis of a multiplicity of influences both from inside and outside the organization“ (Athanasopoulou/Selsky 2012: 6).

Dieses relationale und dynamische CSR-Verständnis formulieren sie vor dem Hintergrund komplexer und heterogener werdender institutioneller Umwelten, wie sie bereits in Abschnitt 2.2 thematisiert wurden; Morsing und Schulz (2006: 32) sprechen von CSR als „moving target“. In besonderem Maße trifft dies auf die Situation von multinationalen Unternehmen zu. Deren Handeln in einer globalisierten Welt ist ein Agieren in fragmentierten und dynamischen Unternehmensumwelten, eine Konfrontation mit diversen, teils widersprüchlichen CSR-Erwartungen (vgl. Bondy/Starkey 2014; Scherer et al. 2013: 260). Insbesondere im Hinblick auf das CSR-Management von MNU – mit der Vielzahl intern wie extern beteiligter *Praktiker*, der Fülle ihrer Aktivitäten und Interaktionen (*Praxis*) sowie der Diversität organisationaler und institutioneller *Praktiken*, an denen sie beteiligt sind – kann praxistheoretische CSR-Forschung wertvolle Einblicke liefern.

Vor allem die „Strategy-as-Practice“-Forschung (vgl. Goslorkhi et al. 2010; Johnson et al. 2007; Jarzabkowski/Spee 2009; Whittington 2006)<sup>6</sup> erscheint hier für die Kombination mit der (neo-)institutionalistischen Perspektive auf CSR als sinnvolle Ergänzung (vgl. Athanasopoulou/Selsky 2012; Gond/Matten 2007; Suddaby et al. 2013). Mit ihr rücken Aktivitäten des „strategizing“ in den Vordergrund und damit eine doppelte Sensibilität:

„a concern with what people do in relation to strategy and how this is influenced by and influences their organizational and institutional context“ (Johnson et al. 2007: 7).

In Anbetracht der Formalisierung, funktionalen Ausdifferenzierung und Institutionalisierung, die CSR-Management in vielen MNU derzeit erfährt, stellen sich aus diesem Verständnis Fragen danach, wie (extra-)organisationale Praktiker bei der Entwicklung von CSR beispielsweise Artefakte und institutionalisierte Mythen aus ihrem eigenen organisationalen und kulturellen Kontexten mobilisieren (vgl. Gond/Matten 2007: 27). Welche Konsequenzen für die CSR-Strategie hat es beispielsweise, wenn an ihrer Entwicklung CSR-Manager sowohl aus der Unternehmenszentrale als auch aus der Peripherie (Business Units, Regionen) mitwirken, wenn sie nicht zwangsläufig dieselbe Vorstellung von CSR teilen? Oder wie legitimieren sich periphere CSR-Manager gegenüber lokalen Stakeholdern, wenn die unternehmenseigene CSR-Strategie nicht den

<sup>6</sup> In Anlehnung an Corradi et al. (2010) sieht Nicolini (2012: 11) Organisationsforschung neben dem „Strategy-as-Practice“-Feld maßgeblich in zwei weiteren Bereichen praxistheoretisch beeinflusst: (1) „situuated learning“ und (2) „technology-as-practice“.

Freiraum lässt, auf deren (lokale) Erwartungen einzugehen? Aber auch die Konsequenzen der kollektiven Konstruktion von CSR-Praktiken für den (organisations-)kulturellen Kontext können damit thematisiert werden. Wie tragen zum Beispiel die CSR-Praktiken eines MNU dazu bei, bestimmte Vorstellungen von Umweltschutz in einem Schwellenland zu verändern? Oder woraus speisen sich die Praktiken von CSR-Beratern und wie beeinflusst das Entwicklung und Implementierung von CSR-Strategien bei ihren Kunden?

Zur Systematisierung dieser Fragen lehnt sich dieser Beitrag an die „exploded map of strategic management“ von Johnson et al. (2007: 18) an (vgl. Tab. 5). Bei der Analyse traditioneller Strategie-Forschung identifizieren sie zwei Strömungen: die *content*- und die *process-school*. Während sich die *content-school* damit befasst, was der *Gegenstand* von Strategien ist (Internationalisierung, CSR etc.), steht in der *process-school* die Betrachtung der *Prozesse* und Etappen im Vordergrund, mithilfe derer die Strategie(-inhalt) erreicht werden (Planung, Implementierung etc.). Beide hängen zusammen und erscheinen auch für die Analyse von „CSR-strategizing“ als relevant. Dies soll an folgendem Szenario illustriert werden.

Analyse-Ebene	Inhaltliche Dimension	Prozessuale Dimension
Institutionelle Praktiken (Makro)	Institutionalisierte Strategien – z.B. nachhaltiges Wirtschaften	Institutionalisierte Prozesse – z.B. strategische Planung
Organisationale Praktiken (Meso)	Organisationale Strategien – z.B. Nachhaltigkeitscontrolling	Organisationale Prozesse – z.B. strategischer Wandel
Individuelle Aktivitäten/Praxis (Mikro)	Inhaltliche Aktivitäten – z.B. KPI-Aushandlung	Prozess-Aktivitäten – z.B. strategische Debatten

Tabelle 5: Dimensionen strategischen CSR-Managements (Quelle: in Anlehnung an Johnson et al. 2007: 17ff.)

Inhaltliche und prozessuale Dimensionen strategischen CSR-Managements – ein Szenario (Darstellung des Autors):

Ein international produzierendes Unternehmen sieht sich seitens verschiedener Stakeholder (Nichtregierungsorganisationen, Medien, Investoren etc.) mit der Forderung konfrontiert, CSR nicht weiterhin als philanthropisches *Add-On* zu begreifen, sondern als Auftrag, „nachhaltiges Wirtschaften“ im Kerngeschäft sicher zu stellen; CSR müsse strategisch integriert werden.

Nach langen internen Diskussionen – und aufgrund wachsenden Drucks der Öffentlichkeit – entscheidet sich das Unternehmen dieser Forderung nachzukommen: Der Vorstand beauftragt eine Task Force, deren Vertreter allen we-

sentlichen Zentralbereichen entstammen, innerhalb von sechs Monaten eine neue CSR-Strategie auszuarbeiten. CSR soll in möglichst allen Unternehmensbereichen verankert, die Transparenz in Zukunft weitestgehend sichergestellt werden – so einige Vorgaben.

Wesentlicher Bestandteil der neuen Strategie wird damit u.a. der Aufbau eines internationalen Nachhaltigkeitscontrollings. „Nachhaltiges Wirtschaften“ soll messbar sowie in seiner Entwicklung kontrollier- und steuerbar werden. Hierzu, so der Vorschlag der Task Force, sollten die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte der neuen CSR-Strategie an „Key Performance Indikatoren“ (KPI) gekoppelt und mit bestimmten Zielen verknüpft werden. Um ein effektives Controlling überhaupt zu ermöglichen, soll zudem eine quartalsweise Datenerhebung das bislang jährliche Erfassen der Daten ablösen.

Zusammen mit anderen Aspekten werden auch diese Ideen der neuen CSR-Strategie vom Vorstand angenommen. Bei der Implementierung stellen sich nun aber insbesondere die Entwicklung relevanter „Nachhaltigkeitskriterien“ und die Vereinbarung konkreter Zielgrößen als schwierig heraus. Vor allem in einigen Regionen resultiert dies in langwierigen, teils hitzigen Verhandlungen. Aus ihrer Sicht – so manche (CSR-)Manager vor Ort – fielen wichtige Aspekte von CSR hinter den neuen strategischen Schwerpunkten zurück. Auch seien manche Zielgrößen viel zu ambitioniert, der Aufwand durch Umstellung auf quartalsweise Datenerhebung den betroffenen Mitarbeitern so kaum vermittelbar.

Wie im vorhergehenden Abschnitt (3.1) dargelegt, interessiert sich Praxistheorie nicht allein für die Aktivitäten von Praktikern, sondern v.a. auch für deren Bezug zum organisationalen und institutionellen Umfeld. Vor diesem Hintergrund erscheint z.B. die Frage interessant, inwiefern die Tatsache, dass CSR seitens der Stakeholder mit „Nachhaltigkeit“ und „Integration in das Kerngeschäft“ verknüpft wird, eine in ihrem (Makro-)Feld etablierte institutionelle Logik reflektiert? Inwiefern spiegelt sich dies auch darin wider, dass ein Unternehmen damit die Etablierung eines Nachhaltigkeitscontrollings verknüpft? Inwiefern tragen die Aktivitäten der KPI-Aushandlung – und z.B. das Hinauszögern einer Zielvereinbarung – durch die CSR-Manager zur Etablierung bzw. zum Scheitern eines Nachhaltigkeitscontrollings bei? Inwiefern reflektieren ihre Äußerungen im Rahmen von strategischen Debatten bestimmte Vorstellungen von nachhaltigem Wirtschaften? Inwiefern verändern organisationale Praktiken (wie das Nachhaltigkeitscontrolling) institutionalisierte Vorstellungen von nachhaltigem Wirtschaften?

Neben der Berücksichtigung der Kontextualität konkreter Aktivitäten liegt eine Stärke der Praxistheorie in der Berücksichtigung einer Vielzahl von Akteuren und Stakeholdern. Innerhalb des skizzierten Unternehmens umfasst der strategische Wandel hin zum integrierten Nachhaltigkeitsmanagement beispielsweise weit mehr Gruppen als den engen Kreis von CSR-Managern in der Zentrale (Vorstand, funktionale Zentralbereiche, periphere CSR-Manager, externe Stakeholder etc.). Wie positioniert sich beispielsweise der Vorstand in strategischen Debatten? Wie trägt z.B. die Expertise des Finanzcontrollings zur Etablierung eines organisationalen Nachhaltigkeitscontrollings bei? Inwiefern beeinflussen externe Stakeholder oder Berater die Aktivitäten der KPI-Definition? Welche Vorstellungen von nachhaltigem Wirtschaften spiegelt dies

wider? Wie beeinflusst z.B. der Austausch von CSR-Managern in Netzwerken wie EconSense die Vorstellung von strategischer Planung im Nachhaltigkeitsmanagement? Scherer et al. (2013) betonen, dass insbesondere MNU Legitimität nicht allgemein zugesprochen, sondern jeweils in Abhängigkeit des Managements spezifischer Themen attribuiert wird (z.B. Arbeitsbedingungen bei einem Zulieferer, Wasserverschmutzung etc.). Dies könnte auch zu einer Aufwertung peripherer organisationaler Akteure führen, die näher am Geschehen sind und schneller reagieren können als zentrale Einheiten. Erste Einblicke in die Praxis des CSR-Managements von MNU (vgl. Bondy et al. 2012) zeigen aber, dass Prozesse der strategischen Integration mitunter zur Marginalisierung lokaler CSR-Aspekte führen können.

Dadurch wird deutlich, dass CSR-Management – zumal im komplexen Umfeld international agierender MNU – ein dynamisches, hoch relationales Unterfangen ist. Hier zeigt sich, dass die „Strategy-as-Practice“-Perspektive nicht nur für das global-strategische CSR-Management von Relevanz ist, sondern auch für die ad hoc-Aktivitäten der jeweiligen Akteure beispielsweise in den Regionen oder „business units“. Die Bandbreite hier untersuchter Praktiken, Aktivitäten und Praktiker erscheint schier unermesslich. Im Kern aber geht es stets um die Frage,

„how CSR strategizing [including interactions in strategy meetings, workshops, conversations etc.] is practiced at the individual and aggregate-actor levels and how this shapes an organization’s CSR profile and relations with its stakeholders“ (Athanasopoulou/Selsky 2012: 29).

Diese Berücksichtigung von Akteuren auf verschiedenen Ebenen, die in unterschiedlichen Konstellationen interagieren und dabei „CSR machen“, trägt zur Vitalität praxistheoretischer Forschung im Umfeld organisationaler Komplexität und Dynamik bei. Sie ist der Grund, warum u.a. Athanasopoulou und Selsky (2012) hierin eine der zentralen Perspektiven für zukünftige, kontext-sensible CSR-Forschung sehen.

### 3.3 Methodische Perspektiven praxistheoretischer CSR-Forschung

Die auf Aktivitäten fokussierte, praxistheoretische Forschung erfordert eine methodologische Ausrichtung, die sich von der tendenziell positivistischen Prägung funktionalistischer CSR-Forschung (vgl. Gond/Matten 2007: 6) unterscheidet. In Anbetracht der Vielfalt praxistheoretischer Ansätze plädiert Nicolini (2012) für einen theoretisch-methodischen *toolkit approach*, also für einen gewissen Eklektizismus im Sinne möglichst breiter praxistheoretischer Organisationsforschung. Seinen Niederschlag erfährt diese Forderung in seiner „zooming-in & zooming-out“ Metapher (vgl. Nicolini 2012: 213), wonach „zooming-in“ sich auf den performativen Charakter der konkreten Praktiken fokussiert (*Praxis*), während „zooming-out“ versucht, *Praktiken* in zeiträumlichen Beziehungen und Zusammenhängen zu verstehen. Ein reiches Bild ergebe sich nur durch das rhizomatische Wechselspiel zwischen beiden „Bewegungen“.

Im Zentrum praxistheoretischer Ansätze steht „real time doing and saying (...) in a specific place and time“ (Nicolini 2012: 219). Aus diesem Grund scheint es erforderlich, eine methodische Herangehensweise zu wählen, die dieser Situativität organisationaler Praktiken Rechnung trägt. Hinzu kommt die mit der Betonung praktischen Wissens auftretende tazite Dimension sozialer Praktiken (vgl. Chia/Rasche 2010; Ra-

sche/Chia 2009), die sich nur schwer verbalisieren lässt. Rein auf Umfragen und (formellen) Interviews beruhende Studien würden damit den Kern praxistheoretischer Reflexion verpassen (vgl. Nicolini 2012: 217): Sie erheben allenfalls ex post-Darstellungen vergangener Praktiken und zudem nur ihre diskursive, reflektierte Variante. Praktisches Handeln aber greifen sie nicht, womit sich Interview basierte praxistheoretische Forschung kritische Fragen hinsichtlich ihrer Validität gefallen lassen müsste. Zahlreiche Autoren sehen daher stattdessen (organisations-)ethnographische Ansätze im weitesten Sinne als adäquaten Forschungsrahmen (vgl. Rasche/Chia 2009; Langley/Abdallah 2011; Nicolini 2012; Yanow et al. 2012.). Zentral hierfür seien v.a. (längere) Beobachtungszeiträume; nur so ließen sich die taziten Elemente aufspüren und Akteur-Kontext-Beziehungen in ausreichendem Maße verstehen (vgl. Yanow et al. 2012: 352).

Varianten interviewbasierter Methoden können aber durchaus eingesetzt werden. Jenseits informeller Gespräche im Rahmen ethnographischer Beobachtung betont Rouleau (2010) die Möglichkeit, die tazite Dimension praktischen Handelns durch sogenannte „narratives of practice“ abzubilden. Diese, der Biographie-Forschung entnommene Methode sei durchaus in der Lage, über das aktive „framing“ innerhalb der Narrationen von Managern direkten Bezug zu ihrem Erfahrungskontext herzustellen und damit den Einsatz expliziten und taziten Wissens zu dokumentieren (vgl. Rouleau 2010: 260). Selbst Nicolini (2012) räumt den möglicherweise sinnvollen Einsatz formalisierter Gespräche ein. So sieht er z.B. im „Interview to the double“ (vgl. Nicolini 2009) eine Möglichkeit, insbesondere die Direktonalität und normative Komponente sozialer Praktiken abzubilden (Schatzkis „teleoaffactive structure“). Worum kümmern sich Praktiker? Was sind ihre Bedenken und Anliegen? Damit lässt sich ein Verständnis des Gegenstands erarbeiten, um den herum sich Praktiken entfalten. Auch ein Einblick in die subjektiven Prioritäten und die moralische Dimension eines „what needs to be done“ (vgl. Nicolini 2012: 225) lässt sich so gewinnen. Beide Autoren betonen jedoch, dass es sich bei ihren Methoden allenfalls um die Ethnographie ergänzende Erhebungsverfahren handeln kann.

Ergänzt werden sollte diese dichte Analyse der Textur sozialer Praktiken – so die zweite Komponente Nicolinis (2012) „zooming-in & zooming-out“ Metapher – um ein Verständnis ihrer Verbindungen untereinander. Zum einen geht es hier darum zu verstehen, mit welchen anderen (organisationalen) Praktiken die analysierten Praktiken in Bezug stehen und welcher Art dieser Bezug ist. Wie beeinflussen, ermöglichen oder beschränken sie sich gegenseitig? Wie werden sie zusammengehalten? Zum anderen geht es um das Verständnis des größeren Bildes (vgl. Nicolini 2012: 230), d.h. der Beziehung zwischen Praktiken und ihrem Kontext. Wie perpetuieren oder hinterfragen und ändern gewisse Praktiken etablierte Strukturen? Was sind die Effekte der Praktiken? Methodisch bedeutet dies, Praktiken zu folgen, ihnen nachzuspüren, wie sie sich zu verschiedenen Zeiten an verschiedenen Orten entfalten. „Multi-site ethnography“ (vgl. Yanow et al. 2012) und gegenstands-, nicht unbedingt akteursbezogenes „Shadowing“ (vgl. Czarniawska 2007) erscheinen hier als geeignete Ansätze.

Bezogen auf das CSR-Management von MNU wird klar, dass seine Erschließung mittels praxistheoretischer Perspektiven methodisch v.a. durch qualitative und insbesondere ethnographisch inspirierte Forschungsdesigns und Methoden unterstützt werden

kann. Durch sie kann es gelingen, die Vielzahl der beteiligten Praktiken zu begreifen, sie in ihrer kontextuellen Bedingtheit wahrzunehmen und zugleich nachzuzeichnen, wie sie diese (mit-)gestalten. Diese Herangehensweise kommt zugleich dem allgemeinen Plädoyer für eine stärker qualitativ ausgerichtete CSR- (vgl. Egri et al. 2008; Lockett et al. 2006) und Organisationsforschung (vgl. van Maanen 2011; Watson 2011) nach. Der hier vorgestellte, von Nicolini (2012) und anderen vorgeschlagene theoretisch-methodische Baukasten erscheint mehr als geeignet, um der Kreativität zukünftiger CSR-Forschung und der Notwendigkeit fundierter Einblicke in das internationale CSR-Management entsprechen zu können.

#### 4. Zusammenfassung

Dass praktische Euphorie nicht zwangsläufig auch mit Begeisterung in der wissenschaftlichen Community einhergehen muss, zeigt sich an der aktuellen CSR-Diskussion. Während Unternehmen ihr CSR-Management zunehmend systematisieren und ausdifferenzieren, wächst unter Forschern die Skepsis gegenüber dem Konzept CSR. Letztere, so die eingangs gestellte Diagnose, ist mitunter zurückzuführen auf die funktionalistische, unternehmenszentrierte Verengung bisheriger CSR-Forschung. In Anlehnung an Gonds und Mattens (2007) Empfehlung dieser über die Pluralisierung der Forschungsperspektiven und eine größere Sensibilität für andere Analyse-Ebenen (v.a. Makro und Mikro) zu begegnen, war es das Anliegen dieses Beitrags, einen Weg aufzuzeigen, wie dies gelingen kann. Zentral hierfür erschienen die (Re-)Integration der gesellschaftlichen Dimension sowie der sozialen Dynamiken des CSR-Managements – und damit die Wiederentdeckung der „business-society relations“ als konzeptionellen Kern von CSR.

Es konnte gezeigt werden, dass insbesondere die (neo-)institutionelle Perspektive den Blick für die Relevanz des institutionellen Rahmens öffnet und die gesellschaftliche Dimension von CSR berücksichtigt. Sie verweist auf die zeiträumliche Variabilität von CSR und die (internationalen) Dynamiken seiner aktuellen Entwicklung. Auch der institutionelle Blick auf die Motivation von Unternehmen, CSR zu betreiben, unterscheidet sich maßgeblich von dem der „business-case“-Logik. Die konzeptionelle Integration des gesellschaftlichen Kontexts in die CSR-Forschung ist damit eines der Hauptverdienste institutioneller Arbeiten in diesem Feld. Zugleich jedoch hinterlässt sie eine gewisse Blackbox hinsichtlich der Mikro-Aktivitäten des CSR-Managements. Wie mit (diversen) institutionellen Einflüssen innerhalb der Unternehmen umgegangen wird, muss großteils unbeantwortet bleiben. Die ihr (unbewusst) inhärente Adaptationslogik scheint – auch jenseits der CSR-Forschung – nicht mehr überzeugend; insbesondere im Umfeld institutioneller Diversität und Komplexität kommt den konkreten Handlungen und Interaktionen innerhalb eines Unternehmens und an der Schnittstelle zu seinen externen Stakeholdern eine besondere Bedeutung zu.

Lohnenswert erschien hier die Ergänzung der *kulturellen* Perspektive (neo-)institutioneller Forschung auf CSR um Elemente einer *sozio-kognitiven, konstruktivistischen* (vgl. Gond/Matten 2007: 28). Dies gelingt, so das Argument dieses Beitrags, durch den Rückgriff auf praxistheoretische Ansätze wie der „Strategy-as-Practice“-Perspektive. Sie erlaubt es, die Textur der am CSR-Management beteiligten Praktiken zu erfassen, sie in ihrer kontextuellen Bedingtheit zu verstehen und in ihrem Zusam-

menhang zu anderen Praktiken nachzuzeichnen. Im Vordergrund stehen die Aktivitäten von CSR-Praktikern, deren Verständnis nicht auf die kleine Gruppe funktionaler CSR-Manager beschränkt ist. Insbesondere vor dem Hintergrund der Ausdifferenzierung und Komplexität, die CSR-Management in seiner internationalen Dimension kennzeichnet, erscheint dies als großer Vorteil praxistheoretischer CSR-Forschung.

Sie setzt an dem Plädoyer für eine stärkere Berücksichtigung der „micro-foundations“ (Aguinis/Glavas 2012: 955) von CSR an und gibt ihm eine an konkreten Aktivitäten orientierte Wendung. Aufbauend auf einem institutionellen Grundverständnis kann praxistheoretische CSR-Forschung so zu einer Theoretisierung von CSR beitragen, die seinem konzeptionellen Kern gerecht wird. Damit lässt sich nicht nur der „Frustration“ unter den „business and society“-Forschern entgegen wirken, sondern zudem praxisnahe Forschung generieren, die auch CSR-Praktikern selbst ein reflektiertes Bild dessen vermittelt, was sie täglich tun. Das hierfür nötige Wissen zu generieren, ist auch die Aufgabe der nächsten Generation von „business and society“-Forschern.

## Literaturverzeichnis

- Aaken, D. van/Splitter, V./Seidl, D. (2013): Why Do Corporate Actors Engage in Pro-Social Behavior? A Bourdieusian Perspective on Corporate Social Responsibility, in: *Organization Studies*, Vol. 20/No. 3, 349–371.
- Aguilera, R. V./Rupp, D. E./Williams, C./Ganapathi, J. (2007): Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32/No. 3, 836–863.
- Aguinis, H./Glavas, A. (2012): What We Know And Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 38/No. 4, 932–968.
- Ashforth, B. E./Gibbs, B. W. (1990): The Double-Edge of Organizational Legitimation, in: *Organization Science*, Vol. 1/No. 2, 177–194.
- Athanasiopoulou, A./Selsky, J. W. (2012): The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels, in: *Business & Society*, 1–43.
- Balogun, J./Johnson, G. (2004): Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47/No. 4, 523–549.
- Balogun, J./Johnson, G. (2005): From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, in: *Organization Studies*, Vol. 26/No. 11, 1573–1601.
- Basu, K./Palazzo, G. (2008): Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33/ No. 1, 122–136.
- Blindheim, B.-T. (2010): Towards a Convergent Institutional Perspective on Corporate Social Responsibility, (Dissertationsschrift), University of Stavanger.
- Bondy, K./Moon, J./Matten, D. (2012): An Institution of Corporate Social Responsibility in Multi-National Companies (MNCs): Form and Implications, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 111/No. 2, 281–299.
- Bondy, K./Starkey, K. (2014): The Dilemmas of Internationalization: Corporate Social Responsibility in the Multinational Corporation, in: *British Journal of Management*, Vol. 25/No. 1, 4–22.
- Bourdieu, P. (1990): *The Logic of Practice*, Cambridge: Polity Press.

- Bowen, H. R. (1953): Social Responsibilities of the Business Men, New York: Harper & Row.*
- Brammer, S./Jackson, G./Matten, D. (2012): Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance, in: Socio-Economic Review, Vol. 10/No. 1, 3–28.*
- Campbell, J. (2007): Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, in: Academy of Management Review, Vol. 32/No. 3, 946–967.*
- Carroll, A. B. (1979): A Three Dimensional Model of Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Vol. 4/No. 4, 497–505.*
- Carroll, A. B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, in Crane, A./McWilliams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. S. (Eds.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford/New York: Oxford University Press, 19–46.*
- Chia, R./Rasche, A. (2010): Epistemological Alternatives for Researching Strategy as Practice: Building and Dwelling Worldviews, in: Golsorkhi, D./Rouleau, L./Seidl, D./Vaara, E. (Eds.): Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press, 34–46.*
- Child, J./Rodrigues, S. B. (2011): How Organizations Engage with External Complexity: A Political Action Perspective, in: Organization Studies, Vol. 32/No. 6, 803–824.*
- Corradi, G./Gherardi, S./Verzelloni, L. (2010): Through the Practice Lens: Where is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading?, in: Management Learning, Vol. 41/No. 3, 265–283.*
- Crane, A./Matten, D./Moon, J. (2008): Corporations and Citizenship, Cambridge: Cambridge University Press.*
- Czarniawska, B. (2007): Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies, Malmö: Liber.*
- Czarniawska, B./Sevón, G. (1996): Translating Organizational Change, Berlin: DeGruyter.*
- Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15/No. 1, 1–13.*
- Davis, K. (1973): The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, Vol. 16/No. 2, 312–322.*
- De Bakker, F. G. A./Groenewegen, P./Den Hond, F. (2005): A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance, in: Business & Society, Vol. 3, 283–317.*
- De Bakker, F. G. A./Linssen, E./Den Hond, F. (2012): More than Words? Examining the Added Value of Corporate Citizenship (Diskussionsbeitrag im Rahmen der 2012 EGOS-Konferenz, Helsinki).*
- Detomasi, D. A. (2007): The Multinational Corporation and Global Governance: Modelling Global Public Policy, in: Journal of Business Ethics, Vol. 71/No. 3, 321–334.*
- DiMaggio, P. J. (1991): Constructing an Organizational Field, in: DiMaggio, P. J./ Powell, W. W. (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: University of Chicago Press, 267–292.*
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, Vol. 48/No. 2, 147–160.*

- Egri, C. P./Ralston, D. A. (2008): Corporate Responsibility: A review of International Management Research from 1998 to 2007, in: *Journal of International Management*, Vol. 14, 319–339.
- Escobar, L. F./Vredenburg, H. (2011): Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 98/No. 1, 39–65.
- Fleming, P./ Jones, M. T. (2013): *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Geppert, M./Matten, D./Walgenbach, P. (2006): Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research, in: *Human Relations*, Vol. 59/No. 11, 1451–1465.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- Golsorkhi, D./Ronleau, L./Seidl, D./Vaara, E. (Eds.) (2010): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gond, J.-P./Matten, D. (2007): Rethinking the Business-Society Interface: Beyond the Functionalist Trap (ICCSR Research Paper Series), 47, 1–48.
- Gond, J.-P./Moon, J. (2011): Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept (ICCSR Research Paper Series), 59, 1–40.
- Greenwood, R./Oliver, C./Sahlbin, K./Suddaby, R. (Eds.) (2008): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks: Sage.
- Greenwood, R./Raynard, M./Kodeih, F./Micelotta, E./Lounsbury, M. (2011): Institutional Complexity and the Organizational Responses, in: *Academy of Management Annals*, Vol. 5/No. 1, 317–371.
- Hall, P. A./Soskice, D. (Eds.) (2001): *Varieties of capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Heidenreich, M. (2012): The Social Embeddedness of Multinational Companies: A Literature Review, in: *Socio-Economic Review*, Vol. 10/No. 3, 549–579.
- Hijf, S. (2005): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?, Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Hoffman, A. J./Jennings, P. D. (2011): The BP Oil Spill as a Cultural Anomaly? Institutional Context, Conflict and Change, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20/No. 2, 100–112.
- Hoffmann, A. J. (2001): *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Palo Alto: Stanford University Press.
- Jackson, G./Apostolakou, A. (2010): Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute, *Journal of Business Ethics*, Vol. 94/No. 3, 371–394.
- Jamali, D. (2008): A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 82/No. 5, 213–231.
- Jarzabkowski, P./Spee, A. P. (2009): Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11/No. 1, 69–95.
- Johnson, G./Langley, A./Melin, L./Whittington, R. (2007): *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kakabadse, N. K./Rozuel, C./Lee-Davis, L. (2005): Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review, in: *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1/No. 4, 277–302.

- Kinderman, D.* (2012): "Free us Up so We can be Responsible!", the Co-Evolution of Corporate Social Responsibility and Neo-Liberalism in the UK, 1977–2010, in: *Socio-Economic Review*, Vol. 10/No. 1, 29–57.
- Kostova, T./Roth, K./Dacin, M. T.* (2008): Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions, Vol. 33/No. 4, 994–1006.
- Langley, A./Abdallah, C.* (2011): Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management, in: *Ketchen, D./Berg, D.* (Eds.): *Research Methodology in Strategy and Management*, Bingley: Emerald, 201–235.
- Latour, B.* (2005): *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, T. B./Suddaby, R.* (2006): Institutions and Institutional Work, in: *Clegg S. R./Lawrence, T. B./Nord, W. R.* (Eds.): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 215–254.
- Lawrence, T. B./Suddaby, R./Leca, B.* (2009): Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations, Cambridge: Cambridge University Press. Link: <http://bas.sagepub.com/content/early/2012/07/02/0007650312449260> (zuletzt abgerufen am 26.01.2013).
- Lockett, A./Moon, J./Visser, W.* (2006): Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43/No. 1, 115–136.
- Lounsbury, M./Crumley, E. T.* (2007): New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation, in: *Organization Studies*, Vol. 28/No. 7, 993–1012.
- Maanen, J. van* (2011): Ethnography as Work: Some Rules of Engagement, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 48/No. 1, 218–234.
- Maignan, I./Ferrell, O. C.* (2000): Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 23/No. 3, 283–297.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P.* (2003): People and Profits: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marquis, C./Glynn, M. A./Davis, G. F.* (2007): Community Isomorphism and Corporate Social Action, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32/No. 3, 925–945.
- Matten, D./Crane, A.* (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review*, Vol. 30/No. 1, 166–179.
- Matten, D./Moon, J.* (2008): 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33/No. 2, 404–424.
- Meyer, J. W./Rowan, B.* (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83/No. 2, 340–363.
- Miettinen, R./Samra-Fredericks, D./Yanow, D.* (2009): Re-Turn to Practice: An Introductory Essay, in: *Organization Studies*, Vol. 30/No. 12, 1309–1327.
- Moon, J.* (2002): Corporate Social Responsibility: An Overview. The International Directory of Corporate Philanthropy, London: Europa.
- Morsing, M./Schultz, M.* (2006): Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies, in: *Business Ethics: A European Review*, 15, 323–338.
- Muthuri, J. N./Gilbert, V.* (2010): An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 98/No. 3, 467–483.

- Nicholls, A./Opal, C.* (2005): Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption, London: Sage.
- Nicolini, D.* (2009): Articulating Practice through the Interview to the Double, in: Management Learning, Vol. 40/No. 2, 195–212.
- Nicolini, D.* (2012): Practice Theory, Work, & Organization: An Introduction, Oxford: Oxford University Press.
- Oliver, C.* (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, Vol. 16/No. 1, 145–179.
- Orlikowski, W. J.* (2010): Practice in Research: Phenomena, Perspective and Philosophy, in: Golsorkhi, D./Rouleau, L./Seidl, D./Vaara E. (Eds.): Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press, 23–33.
- Orlitzky, M./Schmidt, F. L./Rynes, S. L.* (2003): Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, in: Organization Studies, Vol. 24/No. 3, 403–441.
- Pache, A.-C./Santos, F.* (2010): When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands, in: Academy of Management Review, Vol. 35/No. 3, 455–476.
- PwC* (2012): Corporate Citizenship – Was tun deutsche Großunternehmen?
- Rasche, A./Chia, R.* (2009): Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective, in: Organization Studies, Vol. 30/No. 7, 713–734.
- Rasche, A./Kell, G.* (2010): The United Nations Global Compact: Achievements, Trends and Challenges, Cambridge: Cambridge University Press.
- Reckwitz, A.* (2002): Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing, in: European Journal of Social Theory, Vol. 5/No. 2, 243–263.
- Rouleau, L.* (2005): Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, in: Journal of Management Studies, Vol. 42/No 7, 1413–1441.
- Rouleau, L.* (2010): Studying Strategizing Through Narratives of Practice, in: D. Golsorkhi/L. Rouleau/D. Seidl/E. Vaara (Eds.): Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press, 258–270.
- Schatzki, T.* (2002): The Site of the Social: A Philosophical Exploration of the Constitution of Social Life and Change, University Park: The Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T.* (2012): A Primer on Practices: Theory and Research, in: J. Higgs/R. Barnett/S. Billett/M. Hutchings/F. Trede (Eds.): Practice-Based Education. Perspectives and Strategies, Rotterdam: Sense Publishers, 13–26.
- Schatzki, T.* (im Druck): Practice Theory as Flat Ontology, in: Schäfer, H. (Ed.): Praxistheorie. Ein Forschungsprogramm, Bielefeld: Transcript.
- Schatzki, T. R./Knorr-Cetina, K./von Savigny, E.* (Eds.) (2001): The Practice Turn in Contemporary Theory, London: Routledge.
- Scherer, A. G./Palazzo, G.* (2007): Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective, in: Academy of Management Review, Vol. 32/No. 4, 1096–1120.
- Scherer, A. G./Palazzo, G.* (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, in: Journal of Management Studies, Vol. 48/No. 4, 899–931.

- Scherer, A. G./Palazzo, G./Seidl, D.* (2013): Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 50/No. 2, 259–284.
- Scott, W. R.* (2001): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Seo, M.-G./Creed, W. D.* (2002): Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, in: *Academy of Management Review*, Vol. 27/No. 2, 222–247.
- Sharfman, M. P./Shaft, T. M./Tihanyi, L.* (2004): A Model of the Global and Institutional Antecedents of High-level Corporate Environmental Performance, in: *Business & Society*, Vol. 43/No. 1, 6–36.
- Shove, E./Pantzar, M./Watson, M.* (2012): *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and how it Changes*, Thousand Oaks: Sage.
- Suchman, M. C.* (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Perspective, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20/No. 3, 571–610.
- Suddaby, R./Seidl, D./Le, J. K.* (2013): Strategy-as-Practice meets Neo-Institutional Theory, in: *Strategic Organization*, Vol. 11/No. 3, 329–344.
- Taneja, S. S./Taneja, P. K./Gupta, R. K.* (2011): Research in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 101/No. 3, 343–364.
- Tempel, A./Walgenbach, P.* (2007): Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 44/No. 1, 1–24.
- Thornton, P. H./Ocasio, W.* (2008): Institutional Logics, in: Greenwood, R./Oliver, C./Sahlin, K./Suddaby, R. (Eds.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks: Sage, 99–129.
- Watson, T. J.* (2011): Ethnography, Reality and Truth: The Vital Need for Studies of ‘How Things Work’ in Organizations and Management, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 48/No. 1, 202–217.
- Weick, K. E.* (1995): *Sensemaking in Organizations. Foundations for Organizational Science*, Thousand Oaks: Sage.
- Whitley, R.* (1999): Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems, Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R.* (2006): Completing the Practice Turn in Strategy Research, in: *Organization Studies*, Vol. 27/No. 5, 613–634.
- Wood, D. J.* (1991): Corporate Social Performance Revisited, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16/No. 4, 691–718.
- Yanow, D./Ybema, S./Hulst, M. van.* (2012): Practising Organizational Ethnography, in: Symon G./Cassell, C. (Eds.): *Qualitative Organizational Research. Core Methods and Current Challenges*, Thousand Oaks: Sage, 351–372.