

### Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen

Hielscher, Stefan; Pies, Ingo; Beckmann, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hielscher, S., Pies, I., & Beckmann, M. (2009). Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 10(1), 41-65. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-348929>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Wie können Corporate Citizens voneinander lernen?\*

### Ordonomische Anregungen für inter-organisationales Lernen im Global Compact der Vereinten Nationen

STEFAN HIELSCHER, INGO PIES UND MARKUS BECKMANN\*\*

#### *How Can Corporate Citizens Learn From Each Other? – Ordonomic Insights for Inter-organizational Learning within the United Nations' Global Compact*

*The United Nations' Global Compact does not consider itself an instrument of regulation, but rather a voluntary dialogue forum for mutual learning in Corporate Citizenship. This article develops ideas as to how the Global Compact can better live up to its own ambitious mission. We argue that the key to successful learning is to focus on structures in two senses: (a) First, corporate citizens can best learn from each other if they succeed to identify and to freely talk about the structural conditions that drive the success – and potential failure – of their projects and activities. (b) The Global Compact can best contribute to this process if it provides specific organisational platform structures needed for such structural learning. Against this backdrop, the article offers insights on two different levels: on the level of developing successful Global Compact projects and on the level of organizational learning at meetings of local Global Compact Networks.*

*Keywords: Organisationales Lernen, Unternehmensethik, Wirtschaftsethik, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, soziale Dilemmata, gesellschaftliche Verantwortung, strategisches Management*

#### 1. Problemstellung

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine der bedeutendsten Initiativen zur Verbreitung und Förderung von Corporate Citizenship weltweit. Seit seiner Gründung im Jahre 2000 haben sich über 4.000 Unternehmen aus 90 Ländern dem Global Compact angeschlossen und zu gesellschaftlich verantwortlichem unternehme-

---

\* Beitrag eingereicht am 29.11.2007; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 15.01.2009.

\*\* Dipl.-Kaufmann Stefan Hielscher, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Große Steinstraße 73, D-06108 Halle (Saale), Tel.: +49-(0)345-5523387, Fax: +49-(0)345-5527385, E-Mail: stefan.hielscher@wiwi.uni-halle.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, CSR und Corporate Citizenship, Entwicklungspolitik und Globale Ethik; Prof. Dr. Ingo Pies, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Tel.: +49-(0)345-5523421, E-Mail: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de, Forschungsschwerpunkte: Normative Institutionenökonomik, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Wissenschaftliche Politikberatung, New Governance und Corporate Citizenship; Dipl.-Kulturwirt Markus Beckmann, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: markus.beckmann@wiwi.uni-halle.de, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Zivilgesellschaft und New-Governance-Prozesse.

rischem Handeln verpflichtet. Zu den Prinzipien des Global Compact zählen die Einhaltung der Menschenrechte, der Schutz der Umwelt, die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen und eine aktive Prävention von Korruption.

Gleichwohl ist der Global Compact zuweilen einer scharfen Kritik von Seiten der Zivilgesellschaft ausgesetzt (vgl. als Überblick Brinkmann/Pies 2004). Diese Kritik bemängelt, dass die Unternehmensinitiative nicht bindend sei. Hierauf entgegnet der Global Compact, dass er aus seinem Selbstverständnis heraus gerade *kein* Regulierungsinstrument sein will. Stattdessen versteht er sich als ein „Lern- und Dialogforum“, das Lernprozesse zwischen den beteiligten Akteuren in Gang setzt, wie Unternehmen ein nachhaltiges gesellschaftliches Engagement in der wettbewerblich verfassten Weltwirtschaft organisieren können. Das provoziert eine Frage, auf die es bislang noch keine Antwort gibt, mit der man der Kritik überzeugend begegnen könnte. Diese Frage lautet: Was genau ist ein ‚learning and dialogue forum‘?

Der vorliegende Beitrag nimmt sich dieser Frage aus der ordonomischen Perspektive einer ‚ökonomischen Theorie der Moral‘<sup>1</sup> an und versucht, sie in Form einiger Anregungen zu beantworten. Diese Anregungen lassen sich als Vorschläge zur Verbesserung des Lernpotentials des Global Compact interpretieren. Die Anregungen sind auf zwei Ebenen zu verorten: auf der Ebene der *Generierung* erfolgreicher Projekte und Aktivitäten im Rahmen des Global Compact und auf der Ebene einer *Organisation* des Lernens auf den Arbeitstreffen lokaler Global-Compact-Netzwerke. In diesem Sinn sind die Vorschläge als konstruktiver Beitrag zur (Selbst-)Aufklärung und (Selbst-)Steuerung des Global Compact zu verstehen: Sie fördern sein (Selbst-)Verständnis als Lern- und Dialogforum für Corporate Citizenship.

Die Argumentation wird in vier Schritten entwickelt. Im ersten Schritt (Abschnitt 2) wird der UN Global Compact als Dialog- und Lernplattform vorgestellt und interpretiert. Im zweiten Schritt (Abschnitt 3) wird in Auseinandersetzung mit prominenten Theorien zu *inter-organisationalem* Lernen eine ordonomische Lernperspektive skizziert, die deutlich macht, welche Schwierigkeiten einem erfolgreichen Lernen aus Beispielen im Wege stehen und wie diese Schwierigkeiten überwunden werden können. Im dritten Schritt (Abschnitt 4) werden zwei Vorschläge präsentiert, wie das Lernen auf den Arbeitstreffen der lokalen Netzwerke des Global Compact besser organisiert werden kann. Diese Vorschläge enthalten auch eine Checkliste, mit deren Hilfe Mitarbeiter in Unternehmen Punkt für Punkt abprüfen können, ob eine Projektidee wesentliche Ergebnis- und Prozess-Kriterien für ein erfolgreiches Global-Compact-Projekt erfüllt.<sup>2</sup> Im vierten Schritt (Abschnitt 5) wird eine Strategiematrix für Global-Compact-Projekte entwickelt, die aufzeigt, mit welchen unterschiedlichen Formen von Bindungen und Bindungsservices Unternehmen im Rahmen des Global Compact

---

<sup>1</sup> Vgl. Homann und Pies (1994b), Homann und Pies (1994a), Pies (2000b), ferner Pies und Sardison (2006) sowie Suchanek (2001/2007). In neueren Veröffentlichungen wird der methodische Ansatz auch als Ordonomik ausgewiesen: als eine rational-choice-basierte Analyse von (Interdependenzen zwischen) Sozialstruktur und Semantik. Vgl. hierzu Pies (2007), Pies (2008) sowie Pies et al. (2007).

<sup>2</sup> Die Vorschläge beruhen auf Anregungen, die die Teilnehmer des Theorie-Praxis-Dialogs 2007 gemeinsam entwickelt haben.

einen nachhaltigen Beitrag zur New Governance leisten können. Der Beitrag schließt mit einem Fazit für ein angemesseneres (Selbst-)Verständnis des Global Compact.

## 2. Der UN Global Compact als Lern- und Dialogplattform für Corporate Citizenship

Der Global Compact wurde anlässlich einer Rede ins Leben gerufen, die der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan im Jahre 1999 vor dem Weltwirtschaftsforum in Davos gehalten hatte. Angesichts einer zunehmend radikalen Kritik der Zivilgesellschaft an den Folgen der Globalisierung rief Kofi Annan die führenden Vertreter der größten Unternehmen dazu auf, sich gemeinsam mit den Vereinten Nationen und der Zivilgesellschaft weltweit für die Einhaltung der Menschenrechte, den Schutz der Umwelt und die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen einzusetzen (vgl. Annan 1999). Im Jahr 2008 sind bereits mehr als 4.000 Unternehmen aus über 90 Ländern dem Aufruf des UN Generalsekretärs gefolgt und haben sich zu gesellschaftlich verantwortlichem Handeln verpflichtet. Der Global Compact ist damit die weltweit größte Initiative für Corporate Citizenship (vgl. UN Global Compact 2008a: 3).

Seinem Selbstverständnis nach ist der Global Compact ein ‚Lern- und Dialogforum‘, das Lernprozesse zwischen den beteiligten Stakeholdern in Gang setzt, wie Unternehmen ein nachhaltiges gesellschaftliches Engagement in der wettbewerblich verfassten Weltwirtschaft organisieren können. Dieses Selbstverständnis kann mit Hilfe von Abbildung 1 illustriert werden. Hier ist zentral zwischen *Zielen* und *Mitteln* zu unterscheiden. Erstere sind in Abbildung 1 als Rechtecke, letztere hingegen als Ellipsen eingezeichnet.

Auf der *Zielebene* verfolgt der Global Compact zwei eng miteinander verknüpfte Anliegen: Das erste Anliegen gilt der Integration sozialer Prinzipien und Standards in die zentralen Wertschöpfungsprozesse von (global agierenden) Unternehmen. Seit 2004 erstrecken sich die zehn Prinzipien des Global Compact nicht mehr nur auf den Bereich der Menschenrechte, der Arbeitsstandards oder des Umweltschutzes, sondern auch auf den Bereich der Korruptionsprävention (vgl. Abbildung 2). Das zweite Anliegen gilt der Unterstützung zusätzlicher Ziele der Vereinten Nationen durch Unternehmen. Zu diesen Zielen zählen zum Beispiel die Bekämpfung weltweiter Armut, die Verbesserung von Bildungschancen und Gesundheitsleistungen sowie die Förderung von ‚community development‘, wie sie im Rahmen der Millennium Development Goals (MDGs) formuliert wurden. Beide Anliegen zielen zentral auf die Förderung einer nachhaltigen und gerechten Weltwirtschaft (vgl. UN Global Compact 2008b: 1 und 5).

Auf der *Mittalebene* geht es dem Global Compact um die Implementierung dieser Anliegen. Zu diesem Zweck ist der Global Compact als freiwilliges Politik-Netzwerk organisiert, an dem nicht nur Unternehmen und zentrale Organisationen der Vereinten Nationen, sondern auch Akteure der Zivilgesellschaft wie Arbeitnehmervertreter und andere Interessengruppen sowie Regierungen und die Wissenschaft als strategische Partner beteiligt sind. Damit ist der Global Compact einer der wichtigsten Versuche, auf globaler Ebene einen fruchtbaren Prozess weltgesellschaftlicher Selbstorganisation (‚New Governance‘) unter zentraler Beteiligung von Unternehmen in Gang zu bringen (vgl. Brinkmann-Braun/Pies 2009 sowie Brinkmann/Pies 2004).

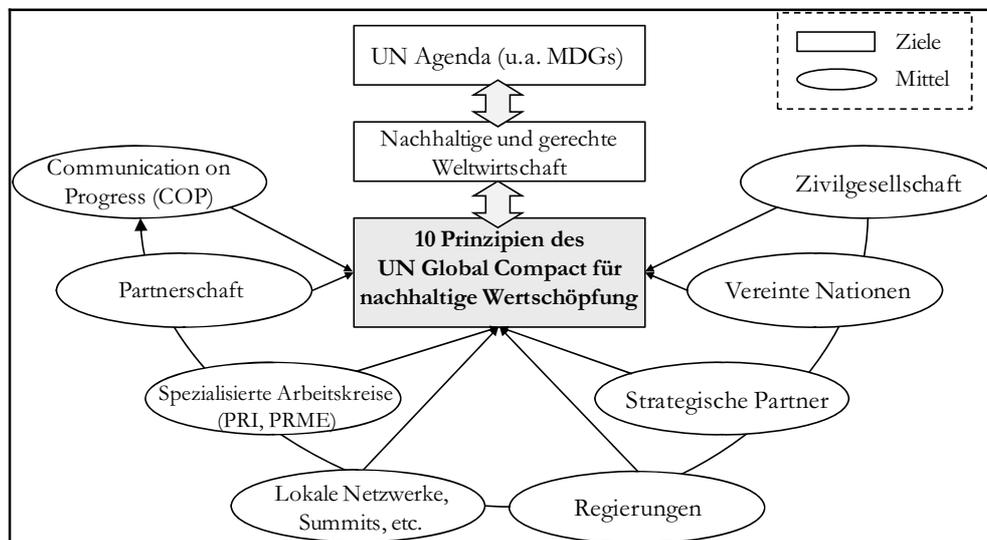


Abbildung 1: Der Global Compact als Dialog- und Lernplattform  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Kell 2007)

Um diese neuartigen Politikprozesse zu unterstützen und zu erleichtern, versteht sich der Global Compact dezidiert nicht als handlungseinschränkendes Regulierungsinstrument, sondern als ‚Dialog- und Lernplattform‘, d. h. als Politiknetzwerk, das den Unternehmen neue Möglichkeiten und Anregungen für gesellschaftlich verantwortliche unternehmerische Wertschöpfung eröffnen will (vgl. Ruggie 2002; 2004). Zentrales Anliegen des Global Compact ist die Harmonisierung des *social case* – der Verfolgung sozialer Anliegen in Form der 10 Global-Compact-Prinzipien und der MDGs – mit dem *business case* – mit der auf Gewinnerzielung ausgerichteten unternehmerischen Wertschöpfung. Es geht ihm darum, durch ‚New Governance‘ Potentiale wechselseitiger Besserstellung auf globaler Ebene zu erschließen. Die Perspektive lautet: Win-Win.<sup>3</sup> Um die hierfür erforderlichen wechselseitigen Lernprozesse aktiv zu unterstützen, trifft der Global Compact nicht nur strukturelle Vorkehrungen, sondern unterstützt die Teilnehmer auch mit einer Reihe eigens hierfür entwickelter Management-Leitfäden.

In struktureller Hinsicht unterstützt und ermutigt der Global Compact die Umsetzung seiner zehn Prinzipien durch die Etablierung *lokaler Global-Compact-Netzwerke*. Diese spezifisch als Lernprozesse organisierten Multi-Stakeholder-Foren sollen dazu beitragen, kollektives Handeln und Lernen von ‚Best Practices‘ unter den teilnehmenden Akteuren zu erleichtern. Im Jahr 2008 waren weltweit bereits mehr als 80 lokale Netzwerke aktiv (vgl. UN Global Compact 2008b: 4).

<sup>3</sup> In einer Veröffentlichung des Global Compact (2008: 4) heißt es: „Partnerships focus on the many areas where private actors and public institutions can engage in win-win relationships, such as poverty reduction, health, education and community development.“

Diese formalen Strukturen werden durch thematische Schwerpunkte in *Arbeitskreisen* ergänzt, die sich spezifischen Problemfeldern unternehmerischer Wertschöpfung widmen. Zu ihnen zählen Arbeitskreise zum Umgang mit den Folgen des Klimawandels („Caring for Climate Change“), zum Management knapper Wasserressourcen („The CEO Water Mandate“), zur Reform der Managementausbildung („Principles for Responsible Management Education“, PRME) sowie Arbeitskreise zur Förderung ethisch verantwortlicher Investitionen („Principles for Responsible Investment“, PRI) (vgl. UN Global Compact 2008b: 4).

Human Rights	<p><i>Principle 1:</i> Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and</p> <p><i>Principle 2:</i> make sure that they are not complicit in human rights abuses.</p>
Labour Standards	<p><i>Principle 3:</i> Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;</p> <p><i>Principle 4:</i> the elimination of all forms of forced and compulsory labour;</p> <p><i>Principle 5:</i> the effective abolition of child labour; and</p> <p><i>Principle 6:</i> the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.</p>
Environment	<p><i>Principle 7:</i> Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;</p> <p><i>Principle 8:</i> undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and</p> <p><i>Principle 9:</i> encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.</p>
Anti-Corruption	<p><i>Principle 10:</i> Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.</p>

Abbildung 2: Die zehn Prinzipien des Global Compact  
(UN Global Compact 2008b: 5)

In *instrumenteller* Hinsicht fördert der Global Compact aktiv die *Partnerschaft* zwischen den teilnehmenden Organisationen. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Zivilgesellschaft als auch für die Zusammenarbeit von Unternehmen und Vereinten Nationen. Hierfür stellt der Global Compact Management-Tools und Leitfäden zur Verfügung – angefangen von einem ‚Partnership Assessment Tool‘ bis hin zu einem ‚Guide to Partnering with NGO’s and the United Nations‘, der spezifisch auf die neuartigen Herausforderungen von Public-Private-Partnership-Initiativen zur Umsetzung von MDGs zugeschnitten ist (vgl. UN Global Compact 2008c: 2).

Zusätzlich zu diesen Instrumenten werden teilnehmende Unternehmen dazu angehalten, jährlich einen Fortschrittsbericht zu verfassen, der öffentlich darüber Auskunft gibt, welche Erfolge das Unternehmen bei der Implementierung der Prinzipien des Global Compact in seine Wertschöpfungsaktivitäten erzielt hat. Dieses *Communication-Progress-Programm* (COP) zielt nicht nur auf die Harmonisierung des Corporate-Citizenship-Berichtswesens mit traditionellen Finanzmarktkennzahlen. Auf diese Weise entsteht zudem ein reichhaltiger Pool an Best Practices, der den Teilnehmern als

Learning-Tool („Notable COP Programme“) zentral zur Verfügung gestellt wird (vgl. UN Global Compact 2008c: 2 und UN Global Compact 2008a: 18ff.).

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden: Das Selbstverständnis des Global Compact als freiwillige ‚Lern- und Dialogplattform‘ ist kein Zufall. Es hat strukturelle Gründe: Die strukturellen Ursachen liegen im Wesentlichen darin begründet, dass tradierte, nationalstaatliche Subordinationsmechanismen immer weniger in der Lage sind, grenzüberschreitende Probleme von zunehmend globaler Bedeutung adäquat zu adressieren. Politische Strukturen der Global Governance, die neuartige Formen der Koordination staatlicher und nicht-staatlicher Akteure ermöglichen und fördern könnten, sind allenfalls in Ansätzen erkennbar. Für New Governance auf globaler Ebene gibt es keine historischen Vorbilder. Es existieren keine Blaupausen, die eine Übertragung per Analogieschluss erleichtern würden. Aus diesem Grund ist der Global Compact konstitutiv darauf angewiesen, die ersten Schritte hin zu New Governance auf globaler Ebene als Lern- und Dialogplattform selbst zu organisieren. Aus ordonomischer Perspektive kann der Global Compact als ein New-Governance-Netzwerk zur Umsetzung weltweit konsensfähiger moralischer Anliegen interpretiert werden. Seine Aufgabe besteht darin, institutionell für jene Rahmenbedingungen und Freiräume – für offene Strukturen und neue Optionen eröffnende Managementinstrumente – zu sorgen, die einen wechselseitig vorteilhaften globalen Lernprozess von ‚Trial and Error‘ anzustoßen imstande sind.

Die besondere Schwierigkeit dieses Lernprozesses besteht darin, dass das verfügbare Wissen in Form von Praxis- und Projektbeispielen vorliegt. Daraus ergeben sich drei zentrale Fragen für die Selbstorganisation des Global Compact:

- (1) Wie kann man aus dieser in Projektform vorliegenden Erfahrung lernen? Konkret: Wie kann man aus Beispielen lernen, die notwendigerweise kontextabhängig sind, so dass eine direkte Übertragung von Ergebnissen eines Kontexts auf einen anderen Kontext nicht ohne Weiteres möglich ist?
- (2) Wie müssen geeignete Formate gestaltet sein, damit erfolgreiches Lernen aus Projektbeispielen möglich wird? Und: Wie können Unternehmen aktiviert werden, in einen Lernprozess mit Stakeholdern einzutreten, wenn es sich nicht nur um erfolgreiche Projekte handelt, sondern wenn der Lernerfolg in der Identifizierung von Gründen für Misserfolge zu suchen ist? Um es mit den Worten des Global Compact auszudrücken: Wie können Unternehmen ermutigt werden „to take part in dialogues and learning events to share experiences with others about challenges and dilemmas, and to contribute to the ongoing development of future material related to priority issues“? (UN Global Compact 2008a: 26).
- (3) Und schließlich, wie lassen sich die aus den Praxisbeispielen kondensierten Lernergebnisse fruchtbar machen, damit neue und wechselseitig vorteilhafte Global-Compact-Projekte generiert werden können? Die Beantwortung dieser drei Fragestellungen erfolgt in den Abschnitten drei, vier und fünf.

### **3. *Inter-Organisationales Lernen***

Für den Erfolg des Global Compact ist die Frage von wesentlicher Bedeutung, wie und was Unternehmen von (erfolgreichen) Projektbeispielen anderer Unternehmen

lernen können.<sup>4</sup> Zur Beantwortung dieser Frage geht dieser Abschnitt in zwei Schritten vor: Schritt eins referiert zunächst die für *inter-organisationales* Lernen relevanten Lerntheorien. Schritt zwei präsentiert aus Sicht der Ordonomik das Kernproblem *inter-unternehmerischen* Lernens und schlägt eine Strategie zur Problemlösung vor.

### 3.1 Das Problem *inter-organisationalen* Lernens in prominenten Lerntheorien

Der Global Compact als Dialog- und Lernplattform für New Governance beinhaltet für Unternehmen zwei besondere Herausforderungen: Erstens fördert und fordert der Global Compact eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Akteuren, mit denen Unternehmen bisher ein eher spannungsgeladenes Verhältnis pflegten: sei es mit der Zivilgesellschaft (Stichwort: Skandalisierung), sei es mit staatlichen Akteuren wie Regierungen oder Behörden (Stichworte: Regulierung, Rent-Seeking und Korruption). Zweitens müssen Unternehmen diese Kooperation simultan auf globaler, nationaler und lokaler Ebene koordinieren: Sie müssen in der Lage sein, politisch konstruktiv zu (inter-)agieren, um den je unterschiedlichen Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Nicht nur für Unternehmen, sondern für alle beteiligten Akteure bedeutet New Governance ein forciertes, multikontextuales soziales Lernen.

Für derartige multikontextuale Stakeholder-Lernprozesse unter zentraler Beteiligung von Unternehmen werden in der Literatur im Wesentlichen die Lerntheorien von Argyris/Schön (1978; 1996), von Hedberg (1981) sowie von Nonoka (1994) als relevant eingeschätzt (vgl. hierzu u. a. Berthoin Antal/Sobczak 2004).

((1)) Das traditionelle Theorieangebot für die Strukturierung organisationaler Lernprozesse geht auf den Ansatz von Argyris/Schön (1978; 1996) zurück. Danach ist zu unterscheiden zwischen ‚Single-Loop-Lernen‘, ‚Double-Loop-Lernen‘ und ‚Deutero-Lernen‘. Im ersten Fall lernt man – bei gegebenen Zielen – nur im Hinblick auf den Einsatz von Mitteln. Im zweiten Fall bezieht sich das Lernen auch auf die Ziele selbst. Im dritten Fall lernt man, wie man lernt – hier geht es um die Fähigkeit, Lernen zweiter Ordnung zu organisieren. ‚Double-Loop-Lernen‘ verändert also das ursprünglich zugrunde liegende Ziel, während ‚Single-Loop-Lernen‘ nur die Mittel betrifft, mit denen ein gegebenes Ziel zu verwirklichen versucht wird. ‚Deutero-Lernen‘ schließlich beschreibt die ‚Brückenfunktion‘ zwischen beiden Lernformen: Hier wird die Frage gestellt, wie Organisationen vom ‚Single-Loop‘-Lernmodus zum ‚Double-Loop‘-Lernmodus wechseln können, wenn zu erwarten ist, dass weitere Lernfortschritte nur auf der Zielebene und nicht mehr auf der Mittelebene zu erreichen sind. Für die Arbeit des Global Compact ist insbesondere das ‚Deutero-Lernen‘ von Interesse, denn multikontextuale Stakeholder-Politikprozesse erfordern insbesondere von Unternehmen forcierte Lern- und Anpassungsleistungen sowohl auf der Zielebene als auch auf der Mittelebene: Im ersten Fall geht es konkret um die Übersetzung der Global-Compact-Prinzipien (social case) in die Ziel- und Gewinnfunktion des Unternehmens (business case). Im zweiten Fall geht es um die Integration der Global-Compact-Prinzipien in die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens. Das bedeu-

---

<sup>4</sup> Mit dieser Fragestellung befassen sich auch McIntosh et al. (2004). Die Autoren dieses Sammelbandes gehen insbesondere der Frage nach, inwieweit der Global Compact zum Lernen über Corporate Social Responsibility und über New Governance beigetragen hat.

tet: Ein modernes Unternehmen muss zunehmend in unterschiedlichen Kontexten (inter-)agieren und zwischen diesen Kontexten Übersetzungsleistungen erbringen. Für diese Aufgabe sind Deutero-Lern-Kompetenzen von besonderer Bedeutung, also Fähigkeiten, die die Organisation in die Lage versetzen, von ‚Single-Loop-Lernen‘ auf ‚Double-Loop-Lernen‘ umzustellen.

((2)) Das Theorieangebot von Hedberg (1981) sensibilisiert dafür, dass organisationale Lernprozesse nicht notwendigerweise einer linearen Fortschrittslogik folgen (müssen). In bestimmten Kontexten kann es vielmehr erforderlich sein, einen aktiven Prozess des ‚Ver-Lernens‘ (sog. ‚Unlearning‘) anzustoßen, um neuartige Problemlösungsmodi umsetzen zu können. Für Hedberg ist dieser Prozess des Ver-Lernens und Er-Lernens aber nicht nur auf der praktischen Ebene von Instrumenten und Techniken erforderlich, sondern auch auf der semantischen Ebene von Ideen, Paradigmen, Perspektiven oder Mindsets. Dieser Prozess hat eine entscheidende Bedeutung für den Anwendungserfolg neuer Instrumente und Verfahren. Im Kontext des Global-Compact-Politiknetzwerks ist organisationales Ver-Lernen von besonderem Interesse. Schließlich geht es hier darum, dass alle beteiligten Akteure ihr Selbstverständnis – ihr ‚organisationales Mindset‘ – grundlegend umstellen müssen: Unternehmen müssen ihre traditionelle Rolle als ‚Regelnehmer‘ um die aktive Rolle als (Mit-)Gestalter politischer Prozesse ergänzen. In ähnlicher Weise müssen zivilgesellschaftliche Akteure neben Skandalisierung zunehmend auch auf Kooperation setzen. Auch staatliche Akteure müssen ihr Selbstverständnis erweitern, um neben Subordination auch partnerschaftliche Aufgaben zur Lösung grenzüberschreitender Probleme konstruktiv koordinieren zu können.

((3)) Die Lerntheorie von Nonoka (1994) macht darauf aufmerksam, dass Lernen einen schöpferischen Aspekt interaktiver Wissensgenerierung umfasst. Nonoka macht geltend, dass dieser kreative Zug des Lernens Möglichkeiten zur freien Entfaltung erfordert und dass es eine wichtige Aufgabe der Organisation ist, institutionelle Vorkehrungen zur Schaffung derartiger ‚Freiräume‘ (auf Japanisch: ‚Ba‘; vgl. Nonoka/Toyama 2001) zu treffen. In Bezug auf inter-organisationales Lernen empfiehlt die Theorie analog, geeignete Räume – seien sie physisch oder virtuell – für den Wissensaustausch und Wissenstransfer zwischen Organisationen bereitzustellen. Für die Arbeit des Global Compact ist die Schaffung eines derartigen ‚enabling environment‘ von besonderer Bedeutung, denn nur in einer Atmosphäre der Offenheit und Freiwilligkeit, die Strukturen sowie Management-Tools zur Etablierung von Dialog- und Lernprozessen zur Verfügung stellt, kann erfolgreiches Lernen zwischen derart unterschiedlichen Kooperationspartnern in Gang gesetzt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Mit allen drei Lerntheorien verbinden sich wichtige Einsichten für das Verständnis multikontextualer Stakeholder-Lernprozesse wie den Global Compact. Sie beziehen sich auf die Form des Lernens: (1) auf den Modus – konkret: vor allem auf ‚Deutero-Lernen‘ zur Verbesserung des Lernfortschritts –, (2) auf die Art – konkret: auf Ver- und Er-Lernen zur Veränderung organisationaler Mindsets – und (3) auf die Organisation – konkret: auf die Schaffung von Freiräumen oder ‚Ba‘ als Voraussetzung für inter-organisationales Lernen. Im Folgenden geht es um den Inhalt des Lernens aus ordonomischer Perspektive. Dabei

zeigt sich, dass die Ordonomik für alle drei Aspekte wichtige Lernbeiträge zu generieren vermag.

### 3.2 Das Problem *inter-organisationalen* Lernens aus ordonomischer Perspektive: Lernen aus Beispielen und Dilemmastrukturen

Mit Blick auf das Problem *inter-organisationalen* Lernens lässt sich eine unternehmensethische Kernthese der Ordonomik wie folgt formulieren: Im Gegensatz zum lebensweltlichen Lernverständnis ist *inter-unternehmerisches* Lernen auf der *thematischen* Ebene einzelner Beispiele kaum möglich. Konstruktive Lernprozesse sollten deshalb darauf abstellen, die einem Projektbeispiel zugrunde liegende *Problemstruktur* zu identifizieren, damit diese sodann auf andere Projekte übertragen werden kann. Die wesentliche Einsicht lautet: Produktives Lernen kann nur auf der *strukturellen* Ebene stattfinden.

Diese These kann mit Hilfe von Abbildung 3 schrittweise entwickelt werden, die die hierfür nötigen Differenzierungen anschaulich vor Augen führt. Zu unterscheiden sind drei Ebenen: (a) Das konkrete Projekt  $B_1$  ist auf der Beispielebene angesiedelt (Ebene 1). Hier lautet die These, dass es grundsätzlich schwierig ist, einzelne Aspekte vom Beispiel  $B_1$  einfach auf ein anderes Beispiel  $B_2$  zu übertragen. In aller Regel sind die jeweils spezifischen Kontextdetails (und damit die jeweils spezifischen Erfolgsfaktoren) für ein gelingendes Projekt viel zu unterschiedlich, um im Maßstab eins zu eins übernommen werden zu können. Diese Schwierigkeit des ‚Lernens aus Beispielen‘ symbolisiert der durchgestrichene gestrichelte Pfeil auf Ebene eins. (b) Will man aus einem Beispiel lernen, muss man folglich zunächst einmal eine Ebene höher steigen und die ‚story‘ des Beispiels analysieren. Auf der *Problemebene* wird betrachtet, exakt welches Problem ( $P_1$ ) dem Beispiel zugrunde liegt und wie die Lösung ( $L_1$ ) dieses Problems aussieht (Ebene 2). Auf dieser Ebene geht es etwa darum, die in einem erfolgreichen Projekt gelingende Zusammenführung von ‚social case‘ und ‚business case‘ vor Augen zu führen – also die Zusammenführung des *Problems* bislang unberücksichtigt gebliebener moralischer Anliegen und deren *Lösung* durch unternehmerische Wertschöpfung. Der ebenfalls durchgestrichene gestrichelte Pfeil auf Ebene zwei symbolisiert, dass das Problem des Lernens damit aber noch keineswegs gelöst ist. In aller Regel nämlich ‚passt‘ die Lösung  $L_1$  nicht recht zu einem anderen Problem  $P_2$ . Dies ist darauf zurückzuführen, dass die analytischen Elemente ‚Problem‘ und ‚Lösung‘ – ebenso wie das Projekt-‚Beispiel‘ – thematisch fixiert sind. (c) Aus diesem Grund ist eine weitere Abstraktionsleistung erforderlich, die  $P_1$  und  $L_1$  aus ihrem thematischen Kontext herauslöst und beide auf eine kontext*unspezifische* *Problemstruktur* ( $S_1$ ) zurückführt. Der durchgezogene schwarze Pfeil auf Ebene 3 verdeutlicht die These: Lernerfolge können systematisch nur auf der *strukturellen* Ebene erzielt werden. Solche Lernerfolge beruhen darauf, dass die Problemstruktur  $S_1$  informativ ist für die in einem völlig anderen Kontext auffindbare Problemstruktur  $S_2$ . Auf diese Weise wird auf Ebene drei ein echter Lernprozess in Gang gesetzt: Von der Problemstruktur  $S_2$  ausgehend, kann dann das konkrete Problem  $P_2$  und eine geeignete Problemlösung  $L_2$  für ein neues Projekt  $B_2$  entwickelt werden.

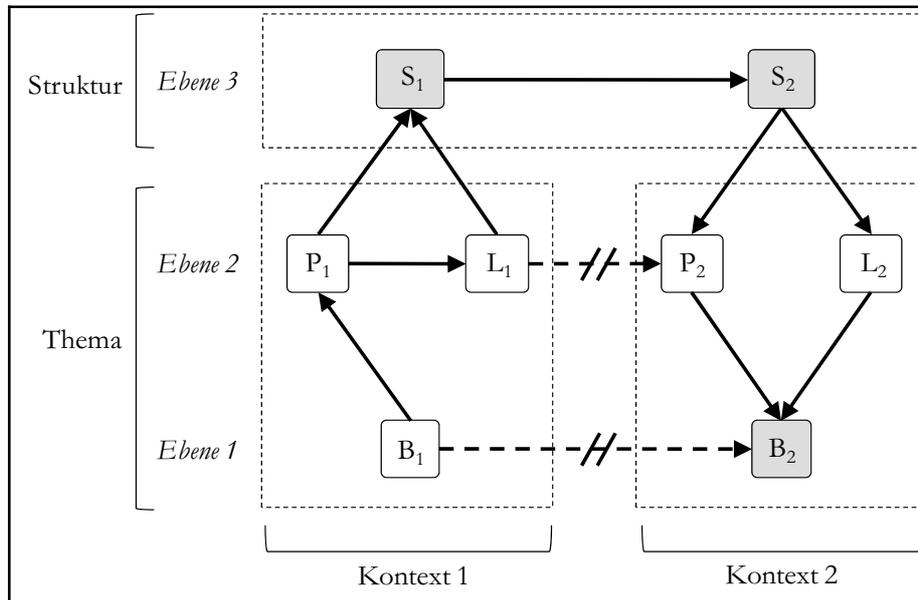


Abbildung 3: Schematischer Lernprozess

Damit lautet die entscheidende Frage: Wie sehen mögliche Strukturen aus? Wie viele Strukturmuster lassen sich auf der dritten Ebene systematisch identifizieren? Hierzu lassen sich aus einer ordonomischen Perspektive folgende sieben Thesen entwickeln:

- (1) Kennzeichen für ein erfolgreiches Projekt ist eine wechselseitige Besserstellung, eine ‚Wertschöpfung‘ im wörtlichen Sinn: die kreative Realisierung eines Win-Win-Potentials. Bei Win-Win geht es zentral um Wertschöpfung für alle beteiligten Stakeholder. Diese Wertschöpfung bezieht sich damit sowohl auf den ‚business case‘ als auch auf den ‚social case‘. Im Idealfall fallen beide zusammen.<sup>5</sup>
- (2) Allerdings stehen bisher offensichtlich Hindernisse im Weg, dieses Potential gemeinsam zu realisieren. In der Sprache der Ordonomik: Hier liegen ‚soziale Dilemmata‘ vor, deren Überwindung ein moralisches Desiderat ist.
- (3) Im Hinblick auf solche Situationen mit einem noch nicht ausgeschöpften Win-Win-Potential gibt es denkmöglich zwei Kategorien – und *nur* zwei Kategorien: einseitige soziale Dilemmata und mehrseitige soziale Dilemmata. Beide weisen die Gemeinsamkeit auf, dass die an dieser Situation beteiligten Akteure ein *gemeinsames Interesse* an einer wechselseitigen Besserstellung haben.
- (4) Ein wichtiger – aber sehr folgenreicher! – Unterschied liegt darin, dass für die Ausschöpfung des Win-Win-Potentials im einseitigen Dilemma eine *individuelle*

<sup>5</sup> Auch in der US-amerikanischen Auseinandersetzung um den Stakeholder-Ansatz in der Unternehmensethik scheint sich diese Auffassung immer mehr durchzusetzen. Vgl. u. a. Boatright (1999), Boatright (2006), Heath (2006) und Jensen (2002) sowie auch Freeman (2004: 231, 233 und 238).

Bindung geeignet ist. Im mehrseitigen Dilemma ist hingegen eine *kollektive* Bindung erforderlich.<sup>6</sup>

- (5) Im ersten Fall kann ein Unternehmen das Problem im Alleingang lösen: In einseitigen Dilemmastrukturen besteht Asymmetrie. Ein Akteur A kann den Akteur B ausbeuten, aber nicht umgekehrt. Antizipiert nun B diese Ausbeutungsgefahr, kann es sein, dass er sich auf eine prinzipiell wechselseitig vorteilhafte Kooperation gar nicht erst einlässt. Die Folge: Beide Akteure scheitern daran, ein mögliches Win-Win-Potential zu realisieren. Sie bleiben kollektiv unter ihren Möglichkeiten. Eine Überwindung dieses Dilemmas bedarf einer individuellen Bindung von Akteur A: Kann er glaubwürdig versichern, die Vorleistung seines Kooperationspartners nicht auszubeuten, so kann dieser sich auf die Kooperation einlassen und folglich beide Seiten besser stellen.<sup>7</sup>
- (6) Im Fall des mehrseitigen Dilemmas besteht Ausbeutungssymmetrie zwischen den Akteuren. Der Versuch, ein mögliches Win-Win-Potential zu realisieren, scheitert, weil sich jeder Akteur individuell so verhält, wie er es von den anderen befürchtet. Die individuelle Bindung eines einzelnen Akteurs kann dieses Dilemma nicht lösen. Vielmehr bedarf es einer kollektiven Bindung, durch die alle beteiligten Akteure mit Anreizen versorgt werden, ihr Verhalten simultan zu verändern.<sup>8</sup>
- (7) Unterschieden werden kann zudem eine weitere Dimension. Hier wird gefragt, ob sich das Unternehmen *selbst* bindet oder ob es *anderen* hilft, sich in einer Art und Weise zu binden, von der es selbst profitiert.<sup>9</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Ein bloßes Beispiel an sich ist nicht wirklich informativ. Anekdotisches Lernen führt nicht weit. Deshalb müssen Beispiele analysiert werden. Hierfür hat sich das Schema ‚Problem‘ und ‚Lösung‘ bewährt. Von einem Kontext auf den anderen übertragen lassen sich aber nur die *Strukturen* von Problem und Lösung. Ein hilfreiches Strukturmuster ist die Unterscheidung zwischen einseitigen und mehrseitigen sozialen Dilemmata. Mit ihrer Hilfe ist es systematisch möglich, aus einzelnen Beispielen Erkenntnisse zu generieren, die sich auf andere Beispiele übertragen lassen.

---

<sup>6</sup> Diese Einsicht ist kontra-intuitiv. Im Alltagsverständnis wird eine Bindung oft als Beeinträchtigung, als Einschränkung von Freiheit wahrgenommen. In Situationen, die die Struktur eines sozialen Dilemmas aufweisen, führt eine geeignete Bindung jedoch zu Reaktionen der Interaktionspartner, von denen der sich Bindende profitiert. Hier lautet die Logik: *Freiheit durch Bindung*. Geeignete Bindungen verkleinern den Handlungsspielraum nicht, sondern erweitern ihn. Vgl. hierzu, speziell im Hinblick auf den Unternehmenskontext, Beckmann/Pies (2007).

<sup>7</sup> Für eine formale Darstellung der Interaktionsstruktur, die hier als einseitiges Dilemma bezeichnet wird vgl. Kreps (1990: 65ff.).

<sup>8</sup> Für eine formale Darstellung mehrseitiger Dilemmastrukturen vgl. Bowles (2004: 23ff.) sowie Buttkereit/Pies (2008). Zur grundlegenden Bedeutung sozialer Dilemmata für die Wirtschafts- und Unternehmensethik vgl. Homann (2002), Pies/Sardison (2006) sowie allgemein Petrick/Pies (2007).

<sup>9</sup> Abschnitt 5 entwickelt aus diesem Gedanken ein Schema, wie sich Projekte mit Win-Win-Potential nach dieser Systematik einordnen lassen.

Vor diesem Hintergrund kann der Beitrag der Ordonomik zur *inter-organisationalen* Lerntheorie exakt bestimmt werden:

((1)) *Erstens* fördert die Ordonomik mit Hilfe der Analyse sozialer Dilemmata ein besseres Verständnis nicht-intendierter Folgen intentionalen Handelns. Auf diese Weise leitet sie Prozesse des ‚Single-Loop-Lernens‘ konstruktiv an. Sie hilft, die geeigneten Mittel für ein gegebenes Ziel zu identifizieren. Die Ordonomik unterstützt aber auch Prozesse des ‚Double-Loop-Lernens‘. Mit Hilfe positiver Analyse trägt sie zur Aufklärung über geeignete gesellschaftliche Ziele bei. Hier zeigt sich, dass die Ordonomik ein integratives Strukturierungsangebot zur Verfügung stellt, mit dessen Hilfe auch ‚Deutero-Lernkompetenzen‘ organisational entwickelt werden können. Indem sie zur strukturellen Abstraktion anleitet, wird es möglich, zwischen beiden Lernmodi zu wechseln: Stehen – organisational oder gesellschaftlich – geeignete alternative Mittel zur Erreichung eines Ziels zur Verfügung, kann im Single-Loop-Modus operiert werden. Stehen hingegen – und dies ist der Normalfall einer unternehmensethischen Problemsituation – keine geeigneten Mittel zur Verfügung, weil im (vermeintlichen) Zielkonflikt zwischen Gewinnstreben und moralischen Anliegen operiert werden soll, dann hilft der Rekurs auf Dilemmastrukturen, im Wege einer ‚orthogonalen Positionierung‘<sup>10</sup> in den Double-Loop-Modus zu wechseln und gemeinsame Interessen – d. h. also neue konsensfähige Ziele – zu identifizieren, mit denen sich der Zielkonflikt überwinden lässt.

((2)) *Zweitens* kann die ordonomische Anleitung zur strukturellen Abstraktion als ein wichtiger Beitrag für einen produktiven Prozess des Ver-Lernens interpretiert werden. Dieser erfolgt zum einen mit Blick auf den Kontextbezug eines konkreten Projektes. Strukturelle Abstraktion setzt voraus, dass man ver-lernt in vermeintlichen Kontext-Analogien zu denken. Zum anderen kann sich Ver-Lernen auch auf bestimmte Leitvorstellungen von gesellschaftlicher Verantwortung beziehen. Durch die Rekonstruktion konkreter Beispiele als soziale Dilemmata zeigt sich, ob und wie Potentiale wechselseitiger Besserstellung realisiert werden. Nur durch die Realisierung von Win-Win-Potentiale erfüllt ein Projekt die Bedingungen für nachhaltigen Erfolg. Damit verdeutlicht die Ordonomik die herausragende Bedeutung des Win-Win-Paradigmas als Leitidee für die Generierung erfolgreicher Global-Compact-Projekte. Sie macht damit geltend, dass im Hinblick auf immer noch weit verbreitete Vorstellungen von Verzicht (‚Opferparadigma‘) ein Prozess des Ver-Lernens erforderlich ist, wenn die Idee einer gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zur produktiven Entfaltung gebracht werden soll.

((3)) *Drittens* kann die Ordonomik konstruktive Beiträge für die konkrete Form *inter-organisationaler* Lernprozesse leisten. Im folgenden Abschnitt werden zwei Anregungen präsentiert, wie das Lernen auf Arbeitstreffen in lokalen Global-Compact-Netzwerken (besser) organisiert werden könnte. Diese Hinweise lassen sich als kon-

---

<sup>10</sup> Die Methode der ‚orthogonalen Positionierung‘ sensibilisiert dafür, die Problemlösung nicht innerhalb der engen Grenzen einer gegebenen Situation – also innerhalb des Trade-Off –, sondern vielmehr in einer Veränderung der Situation zu suchen – durch eine (Re-)Formierung institutioneller Arrangements, die den ursprünglich ‚gegebenen‘ Trade-Off überwindet. Vgl. hierzu Pies (2000a: 34ff. et passim).

krete Vorschläge für die Schaffung organisationaler ‚Freiräume‘ oder ‚Ba‘ in multikon-  
textualen Stakeholder-Politikprozessen interpretieren.

#### 4. Wie fördert man Lernen auf den Arbeitstreffen in lokalen Global- Compact-Netzwerken?

Aus Abbildung 3 kann man eine weitere Schlussfolgerung ableiten: Produktives Lernen erfordert zwei wichtige Kompetenzen. Die erste Kompetenz betrifft die Abstraktionsfähigkeit, für ein konkretes Beispiel eine zugrunde liegende Problemstruktur zu identifizieren (bottom-up). Die zweite Kompetenz besteht darin, diese Problemstruktur in einem *neuen Kontext* auf ein *neues Problem* anzuwenden und sodann eine *neue, kontextspezifische Lösung* zu entwickeln (top-down). Damit sich diese Kompetenzen besser entfalten können, lautet die Kernfrage, wie es gelingen kann, die Global-Compact-Arbeitstreffen strukturell so zu organisieren, dass solche Lernprozesse leichter möglich werden.

Vor diesem Hintergrund werden hier zwei konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Lernens auf den Arbeitstreffen lokaler Global-Compact-Netzwerke vorgestellt. Der erste Vorschlag lässt sich als Verbesserung des bereits bestehenden Formats auffassen, das bei Treffen der lokalen Global-Compact-Netzwerke derzeit Anwendung findet. Der zweite Vorschlag hingegen hat den Charakter eines ‚Experiments‘, das bei solchen Treffen einmal ausprobiert zu werden verdient. Dieser Vorschlag könnte als zusätzliches Lerntool in neuen Formaten der Global-Compact-Netzwerke zum Einsatz kommen. Im Folgenden werden beide Vorschläge sowie ihre kritischen Faktoren integriert dargestellt.<sup>11</sup>

##### 4.1 Vorschlag 1: Verbesserung des Standardformats

Dieser Vorschlag umfasst drei aufeinander aufbauende Verbesserungsideen für das traditionelle Format der Arbeitstreffen des Global-Compact-Netzwerks.

((1)) *Die erste Anregung* bezieht sich auf die Form, wie Projektbeispiele auf Global-Compact-Arbeitstreffen präsentiert werden können. Es wird angeregt, die Unternehmen im Vorfeld eines Arbeitstreffens (schriftlich) zu bitten, für die Unternehmenspräsentationen eine standardisierte Form zu wählen, wenn ein konkretes Projektbeispiel vorgestellt wird.<sup>12</sup> Hierfür käme folgender Zehn-Punkte-Katalog in Frage, der gleich-

---

<sup>11</sup> Beide Vorschläge greifen die Ergebnisse des Theorie-Praxis-Dialogs 2007 auf. Die Teilnehmer erarbeiteten konkrete Ideen für die Verbesserung des Lernens auf den Arbeitstreffen der lokalen Netzwerke des Global Compact. Die zahlreichen Anregungen der gemeinsamen Gruppenarbeit werden hier zu zwei konkreten Vorschlägen kondensiert.

<sup>12</sup> Nicht bei jedem Arbeitstreffen des Global Compact werden derzeit Projektbeispiele vorgestellt. Der Anspruch des Theorie-Praxis-Dialogs 2007 jedoch war es, gerade dieses für Lernprozesse essentielle Element strukturell zu unterstützen, damit der Global Compact als Lernplattform seinem eigenen Anspruch besser gerecht werden kann. In diesem Sinn erschienen den Teilnehmern des Theorie-Praxis-Dialogs ‚mehr‘ Präsentationen – und vor allem ‚bessere‘ Präsentationen – von Global-Compact-Projektbeispielen auf den Arbeitstreffen der lokalen Netzwerke als durchaus wünschenswert.

zeitig als ordonomisches Anforderungsprofil für die Generierung erfolgreicher Global-Compact-Projekte interpretiert werden kann.<sup>13</sup>

- (1) *Problemrelevanz*: Ist das Projekt ein relevantes Projekt im Sinne des Global Compact? Hat es einen Bezug zu einem der zehn Prinzipien des Global Compact oder zu den allgemeinen Zielen der Vereinten Nationen, insbesondere zu den Millennium Development Goals? Gibt es einen ‚social case‘ und einen ‚business case‘?
- (2) *Win-Win-Potential*: Worin liegen die gemeinsamen Interessen der am Projekt zu beteiligenden Akteure (Anreizkompatibilität)? Wo bestehen mögliche Interessenkonflikte?
- (3) *Problemanalyse*: Welche Hindernisse stehen im Weg, um das Win-Win-Potential für die beteiligten Akteure auszuschöpfen? Welche Problemstruktur (Dilemmastruktur) liegt dem Projekt zugrunde?
- (4) *Individuelle Bindungs-Arrangements*: Welche Instrumente sind erforderlich, um das Potential wechselseitiger Besserstellung auszuschöpfen? Liegt ein einseitiges Dilemma vor, so dass eine individuelle Bindung ausreichend ist, um das moralische Anliegen zu verwirklichen? Oder benötigt man die aktive Mitwirkung anderer Akteure (z. B. der Konkurrenten oder zivilgesellschaftlicher Partner)?
- (5) *Kollektive Bindungs-Arrangements*: Liegt ein mehrseitiges Dilemma vor, so dass eine kollektive Bindung erforderlich ist, um das moralische Anliegen zu verwirklichen? Welche Vorkehrungen sieht das Projekt vor, um gegen mögliche Trittbrettfahrer wirksam vorzugehen?
- (6) *Ziele*: Sind konkrete Ziele für das Projekt formuliert worden? Wie können diese Ziele gemessen werden? Welche Organisation misst und dokumentiert den Grad der Zielerreichung (Monitoring und Evaluation)?
- (7) *Interne Dimension*: Sind die internen Governance-Strukturen des Unternehmens und das Projekt aufeinander abgestimmt? Berücksichtigt das Projekt die Kernkompetenz des eigenen Unternehmens und möglicher Projektpartner? Hat das Projekt die volle Unterstützung des Vorstands? Gibt es interne Anknüpfungspunkte, z. B. an das Unternehmensleitbild oder den Verhaltenskodex?
- (8) *Externe Dimension*: Kann eine Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (CSOs) die externe Glaubwürdigkeit des Projekts erhöhen? Welche Akteure wären geeignete Kooperationspartner für das Projekt, möglicherweise im Rahmen einer Public-Private-Partnership (PPP)?
- (9) *Nachhaltigkeit*: Ist das Projekt so angelegt, dass es mittelfristig auf eigenen Füßen stehen kann? Oder ist das Projekt auf die dauerhafte Zuwendung von Ressourcen angewiesen? Handelt es sich nur um die Realisierung von ‚Quick-Wins‘, oder werden langfristige Vorteile erschlossen?

---

<sup>13</sup> Auch diese Checkliste geht auf Vorschläge von Teilnehmern am Theorie-Praxis-Dialog 2007 zurück. Sie könnte den Global-Compact-Unternehmen bei Interesse zur Verfügung gestellt werden, um die Projektsondierung und das Projektdesign zu vereinfachen und zu standardisieren.

- (10) *Exit-Option und Lernen*: Welche Routinen sind eingerichtet, um internes Lernen zu ermöglichen? Wie ist vorgesehen, mit etwaigen Misserfolgen umzugehen? Wurde für den Fall, dass das Projekt scheitert, eine Exit-Strategie erarbeitet und extern kommuniziert?

((2)) *Die zweite Anregung* bezieht sich auf den Inhalt von Unternehmenspräsentationen. Es wird vorgeschlagen, bei der Vorstellung eines Projektbeispiels von vornherein darauf zu achten, dass nicht nur eine Anekdote erzählt wird. Vielmehr sollte die Präsentation darauf zugeschnitten sein, das Problem und seine Lösung zu analysieren, also insbesondere die Zusammenführung von ‚social case‘ und ‚business case‘ zu erläutern und möglichst transparent zu machen. Außerdem wurde angeregt, die Problemstruktur des Projektbeispiels bereits in der Präsentation auszuweisen. Die Präsentationen sollten nicht nur auf der Beispielebene verharren, sondern auch Informationen auf den höheren Ebenen zwei und drei bereithalten (Abbildung 4).

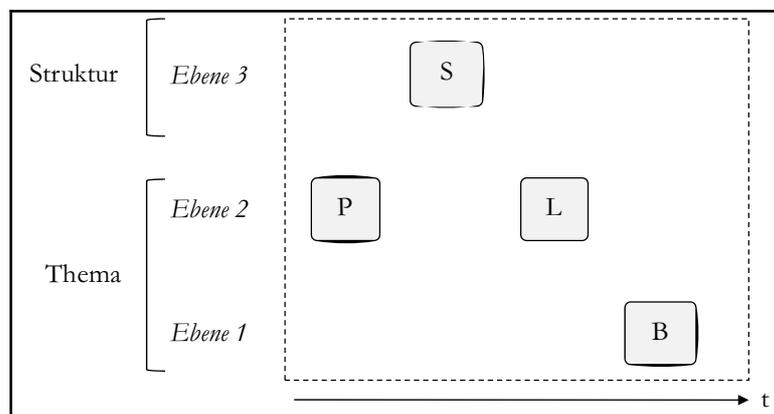


Abbildung 4: Struktur einer idealtypischen Unternehmenspräsentation

In einer idealtypischen Unternehmenspräsentation würden somit folgende Inhalte aufeinander aufbauen:

- Erläuterung des Problems (Problemebene)
- Identifikation der Hindernisse für die Realisierung des Win-Win-Potentials: Ausweis der dem Projekt zugrunde liegenden Problemstruktur (Strukturebene)
- Entwicklung der Lösung, erläutert im Hinblick auf die zugrunde liegende Problemstruktur (Lösungsebene)
- Beschreibung des Projektbeispiels: Implementierung der Lösung im konkreten Unternehmenskontext (Beispielebene)

((3)) *Die dritte Anregung* bezieht sich auf die Strukturierung der Diskussion im Anschluss an eine Unternehmenspräsentation. Abhängig davon, ob einzelne Unternehmenspräsentationen oder ob mehrere Präsentationen im Panel vorgetragen werden, sollten je Präsentation im Anschluss mindestens 20 Minuten für die Diskussion einge-

plant werden. Wenn das wechselseitige Lernen von Projektbeispielen konstitutiv vom strukturellen Verständnis der Projekte abhängt, dann erscheint es von größter Bedeutung, die Diskussion auf Fragen der Problemstruktur zu fokussieren, um vom konkreten Beispiel wirklich lernen zu können. Hierfür wäre eine professionelle Moderation wünschenswert, die derartige Bottom-up-Abstraktionsprozesse strukturierend anleitet.

#### 4.2 Vorschlag 2: ‚Experimentelles Format‘

Dieser Vorschlag umfasst drei Kernideen für ein neues Format zum besseren Lernen bei Global-Compact-Arbeitstreffen.

- (1) Die Grundidee besteht darin, das Lernen aus Negativbeispielen institutionell so zu organisieren, dass bisher brachliegende Lernpotentiale freigesetzt werden können. Unternehmen könnte hier die Möglichkeit gegeben werden, die Probleme prekärer oder sogar fehlgeschlagener Projekte im kleinen Kreis zu diskutieren und Anregungen für etwaige Verbesserungen zukünftiger Global-Compact-Projekte zu erhalten. Zu diesem Zweck präsentieren Unternehmen Projektbeispiele, die als ‚challenging experiences‘ beschrieben werden können. Der Fokus dieser Präsentationen sollte auf die strukturellen Gründe gelegt werden, die einer erfolgreichen Implementierung im Wege standen (Ebene drei).
- (2) Darauf aufbauend besteht die zweite Idee darin, den Teilnehmerkreis einzuschränken. Teilnehmer könnten ausgewählte Vertreter der Wissenschaft und der Praxis sein, die eine ausgewiesene theoretische bzw. praktische Expertise für sensible Themen im Bereich der ‚gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen‘ haben. Zudem wird angeregt, dass die Unternehmen, die eigene ‚challenging experiences‘ vorstellen, wesentlich den Teilnehmerkreis solcher Sitzungen mitbestimmen sollten, um die nötige Vertraulichkeit zu gewährleisten.<sup>14</sup>
- (3) Die dritte Idee betrifft den Ablauf eines solchen Treffens. Hier wird angeregt, die Diskussion der Unternehmenspräsentationen um Befragungen und um Arbeitsgruppengespräche zu erweitern. Ähnlich wie bei der Fernsehsendung ‚Heißer Stuhl‘ könnte der Unternehmensvertreter den Wissenschaftlern und anderen Praxisvertretern Rede und Antwort stehen. Eine halbe Stunde lang stellt er sich den ‚harten‘ Fragen, bevor in Arbeitsgruppen die Gründe des Scheiterns diskutiert und mögliche Lektionen für alternative Strategien formuliert werden. Alternativ ist ein solches Format auch für die kritische Diskussion und Prüfung von Projektbeispielen denkbar, die sich noch in der Planungsphase befinden, also für eine ‚Ideenwerkstatt‘, bei der ein geplantes Unternehmens-Engagement prospektiv auf mögliche Schwachstellen hin abgeklopft werden kann.

---

<sup>14</sup> Ein solches Format stellt in der Tat hohe Anforderungen an die Vertrauensatmosphäre unter den Teilnehmern. Geeignete Regeln hierfür müssten folglich weit über die ‚Chatham House Rules‘ hinausgehen. Vgl. hierzu im Internet <http://www.chathamhouse.org.uk>. Ein solches Treffen wäre daher als ‚geschützter Raum‘ zu organisieren, so dass die Erwartungssicherheit besteht, dass keinerlei Informationen an die Öffentlichkeit dringen. Nur so würde es den Teilnehmern möglich – dies wäre vor allem für das berichtende Unternehmen wichtig –, offen über die kritischen Faktoren eines Projektes Auskunft zu geben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Beide Vorschläge beinhalten konstruktive Anregungen für die Schaffung geeigneter ‚Freiräume‘ und Foren für ein Lernen aus (Dilemma-)Strukturen. Aus diesem Grund können sie als ein Beitrag gemäß der Lerntheorie von Nonoka (1994) interpretiert werden.<sup>15</sup>

## 5. Eine Strategie-Matrix für erfolgreiche Global-Compact-Projekte

Die hier entwickelten Vorschläge zielen darauf ab, den Global Compact als Lernforum leistungsfähiger zu machen, indem sie dazu beitragen, die den Praxisbeispielen zugrunde liegende Logik als einseitige oder mehrseitige Dilemmastruktur zu dechiffrieren. Diese Abstraktionsleistung der Ordonomik lässt sich nun um eine weitere Dimension ergänzen. Sie öffnet den Blick dafür, wie die aus den Praxisbeispielen kondensierten Lernergebnisse produktiv gewendet werden können, um neue und wechselseitig vorteilhafte Global-Compact-Projekte anzuregen.

Abbildung 5 hilft, Projekte mit Win-Win-Potential systematisch einzuordnen. Gleichzeitig illustriert sie, wie Unternehmen sich selbst und andere durch moralische Bindungen besserstellen und so Moral als Produktionsfaktor einsetzen können. In der vertikalen Dimension unterscheidet das Schema zwischen individuellen und kollektiven Bindungen. Hier ist also relevant, ob das zu lösende Problem eine einseitige oder eine mehrseitige Dilemmastruktur aufweist. In der horizontalen Dimension unterscheidet das Schema zwischen Selbstbindung und Bindungsservice. Hiermit verbindet sich eine wichtige Erweiterung. Denn nun wird zusätzlich die Frage gestellt: Wer bindet wen? Im ersten Fall bindet das Unternehmen sich selbst. Im zweiten Fall hilft es anderen Akteuren (z. B. Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern), sich zu binden, indem es ihnen Bindungsoptionen bereitstellt oder für sie die Organisation kollektiven Handelns übernimmt bzw. ein Substitut dafür verfügbar macht.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Darüber hinaus können beide Anregungen aber auch als Beitrag gemäß der Lerntheorie von Argyris/Schön (1996) verstanden werden. Campe/Rieth (2007) entwickeln aus der Unterscheidung zwischen ‚Single-Loop-Lernen‘ und ‚Double-Loop-Lernen‘ die Tendenzaussage, dass ‚Single-Loop-Lernen‘ durch *mehr* Transparenz, ‚Double-Loop-Lernen‘ hingegen durch *weniger* Transparenz gefördert wird. Interpretiert man Vorschlag eins als einen Beitrag zu ‚Single-Loop-Lernen‘ und Vorschlag zwei als einen Beitrag zu ‚Double-Loop-Lernen‘, dann lassen sich beide Vorschläge als Bestätigung ihrer These interpretieren.

<sup>16</sup> Der Begriff ‚kollektives Handeln‘ geht zurück auf Olson (1965). Er bezieht sich auf die Fähigkeit von Gruppenmitgliedern, sich so zu organisieren, dass sie ihre gemeinsamen Interessen als Gruppe wirkungsvoll zur Geltung bringen. Hierfür müssen sie das Problem des Trittbrettfahrens überwinden. Insbesondere großen Gruppen fällt dies i. d. R. schwer, denn anders als in kleinen Gruppen reichen informale Anreize oft nicht aus, so dass formale Anreize organisiert werden müssen, um jedes Gruppenmitglied zu bewegen, zum Gruppenziel aktiv beizutragen.

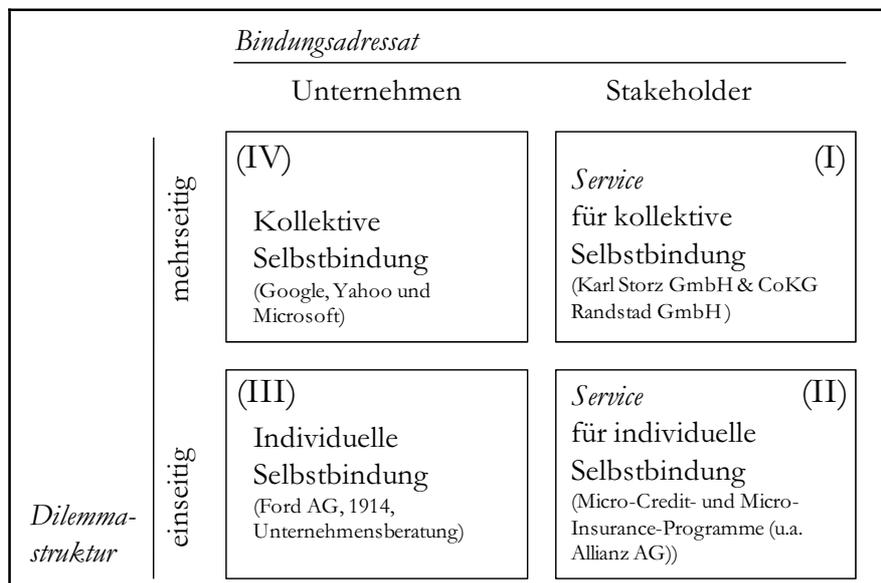


Abbildung 5: Strategie-Matrix für Global-Compact-Projekte

In Quadrant I können Projekte eingeordnet werden, bei denen Unternehmen für ihre Stakeholder einen Bindungsservice bereitstellen, um eine mehrseitige Dilemmastruktur zu überwinden. Zum Beispiel stellt im Rahmen einer Private-Public-Partnership die Karl Storz GmbH & Co. KG die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Schulung von Ärzten in Indien bereit, um insbesondere im ländlichen Raum die medizinische Versorgung mit minimal-invasiven Operationen zu verbessern. Sie organisiert hier für die Patienten kollektives Handeln, die derzeit – ohne eine funktionierende Sozialversicherung – oft nicht in der Lage sind, ihre Nachfrage nach solchen ärztlichen Dienstleistungen wirkungsvoll am Markt zu artikulieren. Ein anderes Beispiel hierfür ist ein internationales IT-Projekt, in dem die Randstad GmbH & Co. KG gemeinsam mit anderen Partnerunternehmen derzeit beschäftigungslosen Erwerbspersonen in Deutschland einen kostenlosen Test ihrer persönlichen IT-Kenntnisse anbietet sowie eine kostenlose Schulung mit Zertifikat.<sup>17</sup> Mit diesem Projekt stoßen die Unternehmen in eine Lücke, die dem üblichen Verständnis zufolge eigentlich von staatlichen Bildungseinrichtungen zu schließen wäre, weil – zumal in Deutschland – üblicherweise dem Staat die Rolle zugewiesen wird, kollektives Handeln für große Gruppen zu organisieren. Hier geht es also um eine private Bereitstellung öffentlicher Güter. Die Unternehmen betätigen sich damit nicht nur als Corporate Citizens, sondern im Wortsinn als ‚politische‘ Unternehmer.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Beide Fälle wurden auf dem Theorie-Praxis-Dialog 2007 als Case-Studies vorgestellt.

<sup>18</sup> Zur wachsenden Bedeutung von Unternehmen als politischen Akteuren vgl. Reinicke (1998), Reinicke/Deng (2000), Wolf (2005) sowie Flohr et al. (2007).

In Quadrant II sind Projekte anzusiedeln, mit denen Unternehmen anderen Akteuren helfen, sich selbst individuell zu binden. Ein typisches Beispiel für solche Fälle sind Micro-Credit- und Micro-Insurance-Programme.<sup>19</sup> Sie lösen das Problem, dass Kreditnehmer – vor allem in Entwicklungsländern und dort vor allem im ländlichen Raum – in der Regel nicht über Kreditsicherheiten verfügen. Ihnen mangelt es oft an Vermögensgegenständen, die als Pfand zur Beleihung eingesetzt werden könnten, um das Kreditrisiko – und damit den vom Kreditgeber geforderten Risikozuschlag auf den Zins – in erträglichen Grenzen zu halten. Micro-Credit-Programme lösen dieses Problem, indem sie einen alternativen Bindungsmechanismus einsetzen, durch den der Kreditnehmer glaubhaft signalisieren kann, dass er den Kredit auch tatsächlich zurückzahlen bereit ist. Anstelle des Pfands wird zumeist auf sozialen Gruppendruck gesetzt, etwa indem ein Kreditring gebildet wird, durch den in einer Dorfgemeinschaft mehrere Kreditnehmer(innen) zusammengefasst werden, die sich wechselseitig kontrollieren. Dies kann beispielsweise so erfolgen, dass der zweite Kreditnehmer seinen Kredit erst dann ausgezahlt bekommt, nachdem der erste Kreditnehmer begonnen hat, seinen Kredit zurückzahlen; dass der dritte Kreditnehmer seinen Kredit erst dann ausgezahlt bekommt, nachdem der zweite Kreditnehmer begonnen hat, seinen Kredit zurückzahlen usw. Micro-Insurance-Programme, wie sie derzeit beispielsweise von der Allianz AG in Asien aufgelegt werden, flankieren solche Kreditbeziehungen, indem sie mit dem Krankheits- und Sterberisiko auch jene Fälle absichern, in denen der Ausfall des Kredits nicht willkürlich vom Verhalten des Kreditnehmers abhängt. Dies senkt erneut den vom Kreditgeber geforderten Risikozuschlag und vergrößert damit unmittelbar das Win-Win-Potential der Kreditbeziehung.

In Quadrant III sind Projekte anzusiedeln, in denen man sich selbst bindet. Ein spektakuläres Beispiel war im Jahr 1914 die öffentliche Erklärung von Henry Ford, den Lohn für Industriearbeiter glatt zu verdoppeln. Dieses Versprechen, das eigene Verhalten zu ändern, war die Lösung für folgendes Problem: Vor 1914 betrug die Fluktuationsrate in den Ford-Werken 370% p. a. Dies bedeutet, dass – im Durchschnitt betrachtet – ein Arbeitnehmer, der am 1. Januar eingestellt wurde, das Unternehmen zum 15. April bereits wieder verlassen hatte. Die Belegschaft bestand also aus Industrie-Wanderarbeitern. Die technische Innovation, Autos am Fließband zu produzieren, schuf jedoch Interdependenzen zwischen den einzelnen Arbeitern. Deshalb verursachte die hohe Fluktuation bei Ford große Probleme. Die dramatische Lohnerhöhung veranlasste die Arbeitnehmer, sich nun ihrerseits an das Unternehmen zu binden, sesshaft zu werden und sich auf unternehmensspezifische Humankapitalinvestitionen einzulassen. So kamen Produktivitätserhöhungen zustande, die Ford trotz der Lohnerhöhung beträchtliche Gewinnsteigerungen einbrachten.<sup>20</sup> – Ein zweites Beispiel dafür, wie man durch eine individuelle Selbstbindung ein Win-Win-Potential freisetzt, bietet eine namhafte Unternehmensberatung, die ihren Kunden gegenüber

---

<sup>19</sup> Für einen Überblick zur Mikrofinanzierung vgl. Ghatak/Guinnane (1999) sowie Armendáriz/Morduch (2007). Eine spezifische Analyse unter Berücksichtigung von Dilemmastrukturen findet sich bei Petrick/Pies (2007).

<sup>20</sup> Für weitere Details zu Fords ‚\$5-per-day‘-Programm vgl. Crowther (1926) sowie Ford/Crowther (1931: 129f.). Eine interessante ökonomische Diskussion des Fordschen Lohnprogramms aus einer Effizienzlohnperspektive findet sich bei Raff/Summers (1987).

das Versprechen abgibt: „We never hire people from active clients.“ Dass es sich hierbei um eine individuelle Selbstbindung handelt, die wechselseitig vorteilhaft ist, sieht man sofort, sobald man sich vor Augen führt, wie es um die Wertschöpfung von Beratungsprojekten beschaffen wäre, wenn Kunden befürchten müssten, dass ihre besten Mitarbeiter abgeworben werden und sie diese folglich in solchen Projekten gar nicht erst zum Einsatz kommen ließen.

In Quadrant IV sind solche Projekte angesiedelt, in denen Unternehmen eine kollektive Selbstbindung eingehen. Solche Bindungen sind dazu geeignet, auch die eigenen Konkurrenten ins Boot zu holen. Auf diese Weise lässt sich verhindern, dass moralisches Verhalten im Wettbewerb ausgebeutet wird. Hier sind unterschiedliche Varianten möglich: Zum einen können sich Unternehmen tatsächlich selbst binden, etwa in Form einer Branchenvereinbarung zum Umweltschutz oder in Form eines Integritätspakts zur Korruptionsprävention. Zum anderen können Unternehmen sich aber auch dafür einsetzen, durch eine staatliche Regulierung gebunden zu werden. Ein interessantes Beispiel hierfür war im Januar 2007 zu beobachten, als mehrere bekannte IT-Unternehmen – u. a. Google, Yahoo und Microsoft – beim amerikanischen Gesetzgeber mit dem Anliegen vorstellig wurden, ihnen die Herausgabe sensibler Kunden-Informationen zu verbieten. Das Problem, das damit gelöst werden sollte, resultierte aus Versuchen der chinesischen Regierung, mittels Drohung an solche Daten heranzukommen, um beispielsweise Journalisten an einer freien Meinungsäußerung zu hindern. Die Initiative der Unternehmen zielte also darauf ab, weniger erpressbar zu sein, damit moralische Standards auch unter Druck aufrechterhalten werden können.<sup>21</sup>

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die meisten Projekte, die im Rahmen des Global Compact bislang durchgeführt werden, dem Quadranten III zuzuordnen sind. Insofern kann das Schema helfen, den Blick dafür zu öffnen, dass es insbesondere im Bereich kollektiver Bindungen (Quadranten IV und I) Nachholbedarf geben könnte. Dies ist besonders deshalb relevant, weil der UN Global Compact auf globaler Ebene die Förderung und Organisation kollektiven Handelns als spezifisches Ziel ausweist. Hier sind bereits erste erfolgreiche Initiativen zu beobachten, man denke etwa an PRI, PRME oder auch die Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR) (vgl. Global Compact 2008a: 26). Dabei handelt es sich um wichtige Aktivitäten mit primär weltweiter Ausstrahlung, die zentral vom Global-Compact-Büro in New York top-down angestoßen werden. Insofern könnte man sich vorstellen, dass derartige New-Governance-Prozesse zur Organisation kollektiven Handelns in Zukunft auch stärker bottom-up auf regionaler, nationaler oder auch auf kommunaler Ebene eingesetzt werden können. Für die lokalen Netzwerke würde dies bedeuten, sich stärker als bisher für Strukturen zur Erleichterung kollektiven Handelns einzusetzen und bei den Mitgliedsunternehmen dafür zu werben, dass es hier nicht nur um kollektive Selbstbindungen geht, sondern auch um die Organisation von Bindungsservices, die im

---

<sup>21</sup> Für weitere Details zum Problem der Internetzensur in China und den Lösungsansätzen, die gemeinsam von Unternehmen, der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft und von Regierungen in einem Multi-Stakeholder-Dialog diskutiert und initiiert wurden vgl. Center for Democracy and Technology (2007), Rugaber (2007), Wu (2006) sowie Dann/Haddow (2008).

Regelfall eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen erfordern.

Dies bedeutet freilich nicht, dass der Global Compact nun wider Willen doch zu einem Regulierungsinstrument mutieren müsste. Ganz im Gegenteil: Kollektive Bindungen erfordern nicht nur eine möglichst verbindliche – genauer: eine durch Sanktionen möglichst verbindlich gemachte – Regelsetzung. Sie erfordern im Vorfeld auch Regelfindungsdiskurse.<sup>22</sup> Diese Regelfindungsdiskurse organisieren zu helfen, wäre eine sinnvolle Aufgabe für den Global Compact als Dialog- und Lernplattform für Corporate Citizenship.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Der Global Compact der Vereinten Nationen versteht sich dezidiert nicht als Regulierungsinitiative, sondern als freiwilliges Lern- und Dialogforum. Dies setzt aber voraus, mit dem ursprünglichen Gedanken dann auch tatsächlich ernst zu machen, eine Plattform zu organisieren, die darauf zugeschnitten ist, dass Corporate Citizens voneinander lernen können. In dieser Hinsicht gibt es gegenwärtig noch einiges zu tun. Es besteht ‚room for improvement‘.

Die Treffen der lokalen Global-Compact-Netzwerke sind bisher darauf angelegt, Lernen auf der thematischen Ebene zu organisieren. Dadurch werden stillschweigend die Weichen so gestellt, dass (nur) Pharmaunternehmen von Pharmaunternehmen, Automobilhersteller von Automobilherstellern oder Dienstleistungsunternehmen von Dienstleistungsunternehmen lernen können. *Das bisherige Lernkonzept setzt nahezu ausschließlich auf Kontext-Analogien, nicht aber auf Struktur-Analogien.* Auf diese Weise wird das verfügbare Lernpotential noch nicht voll ausgeschöpft. Die Arbeitstreffen bleiben damit unter ihren Möglichkeiten.

Die in diesem Beitrag präsentierten Vorschläge zielen darauf ab, den Global Compact als Lernforum leistungsfähiger zu machen und Lernprozesse auch zwischen solchen Akteuren zu ermöglichen, die in völlig unterschiedlichen Kontexten agieren (und die folglich differieren, etwa hinsichtlich Unternehmensgröße, Branche oder Region). Corporate Citizens können – Kontextgrenzen überschreitend – insbesondere dann gut voneinander lernen, wenn sie sich anhand konkreter Beispiele über die Strukturen austauschen, wie sie erfolgreiche Projekte mit Win-Win-Potentialen identifiziert und realisiert haben. Pointiert ausgedrückt: Der Global Compact muss die *Strukturen* bereitstellen, damit *strukturelles* Lernen möglich wird. In diesem Sinne versuchen die Vorschläge, das bisher brachliegende Potential für *inter*-unternehmerisches Lernen im Rahmen des Global Compact besser auszuschöpfen. Sie setzen so den unternehmensethischen Anspruch um, Theorie für die Praxis zu sein. Und sie verstehen sich als konstruktiv-kritische Beiträge, den Global Compact ein Stück weit seinem eigenen (Selbst-)Verständnis näher zu bringen, ein Lernforum für Corporate Citizens zu sein und damit jene New-Governance-Prozesse anzustoßen, von denen man eine bessere

---

<sup>22</sup> Vgl. hierzu ausführlich Beckmann/Pies (2008).

Verwirklichung moralischer Anliegen auf weltgesellschaftlicher Ebene erwarten kann.<sup>23</sup>

## Literaturverzeichnis

- Annan, K.* (1999): Secretary-General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, Environment, in Address to World Economic Forum in Davis. United Nations Press Release SG/SM/6881, New York: United Nations.
- Argyris, C./ Schön, D. A.* (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Argyris, C./ Schön, D. A.* (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Armendáriz, B./ Morduch, J. J.* (2007): *The Economics of Microfinance*, Cambridge, MA.: MIT Press.
- Beckmann, M./ Pies, I.* (2007): Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59(6), 614-644.
- Beckmann, M./ Pies, I.* (2008): Ordnungs-, Steuerungs- und Aufklärungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation, in: Heidbrink, L./ Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag, 31-67.
- Berthoin Antal, A./ Sobczak, A.* (2004): Beyond CSR: Organizational Learning for Global Responsibility, in: Journal of General Management, Vol. 30/No. 2, 77-98.
- Boatright, J. R.* (1999): Does Business Ethics Rest on a Mistake?, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 9, 583-591.
- Boatright, J. R.* (2006): What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management, in: Journal of Private Enterprise, Vol. 21/No. 2, 106-130.

---

<sup>23</sup> Die Autoren dieses Beitrags sind den Teilnehmern des Theorie-Praxis-Diologs zu besonderem Dank verpflichtet, der vom 20.-21. Juni 2007 unter dem Titel ‚Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen‘ in der Lutherstadt Wittenberg stattfand. Mit den Theorie-Praxis-Dialogen hat der Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (LSW) ein Format entwickelt, das darauf zugeschnitten ist, den Dialog zwischen Theorie und Praxis gezielt anzuleiten. Thematisch fokussiert auf gesellschaftlich relevante Probleme, bringen die Theorie-Praxis-Dialoge Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft ins Gespräch mit Nachwuchswissenschaftlern insbesondere aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Die Theorie-Praxis-Dialoge, die von der Dieter-Schwarz-Stiftung unterstützt und vom LSW gemeinsam mit dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE) durchgeführt werden, zielen darauf ab, den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis als Zweibahnstraße zu organisieren, um gesellschaftliche Lernprozesse und wissenschaftlichen Fortschritt durch wechselseitige Anregungen voranzutreiben. Die Teilnehmer des Theorie-Praxis-Diologs 2007 waren: Johanna Braun (LSW), Martin von Broock (WZGE), Sabine Campe (FU Berlin), Hanna Daum (Randstad GmbH & CoKG), Roland Frank (LSW), Christina Gradl (Global Compact Office New York), Jörg Hartmann (GTZ), Dr. Wolfram Heger (DaimlerChrysler), Constanze Helmchen (GTZ), Tumenta F. Kennedy (WZGE), Peter Laser (Karl Storz GmbH & CoKG), Arved Lüth (Good : Response), Birgit Riess (Bertelsmann Stiftung), Lothar Rieth (TU Darmstadt), Peter Sass (LSW), Prof. Dr. Andreas Suchanek (WZGE), Dr. Anja Schwerk (HU Berlin), Jörg Viebranz (LSW), Alexandra von Winning (Good : Response), Stefanie Wismeth (KPMG) und Christof Wockenfuß (LSW).

- Bowles, S.* (2004): *Microeconomics. Behavior, Institutions, and Evolution*, New York, Oxford und Princeton: Princeton University Press.
- Brinkmann-Braun, J./ Pies, I.* (2009): *Global Compact*, in: Brouder, A./ Tietje, C. (Hrsg.): *Handbook of Transnational Economic Organizations*, Leiden (im Druck, erscheint voraussichtlich 2009).
- Brinkmann, J./ Pies, I.* (2004): *Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, in: Czada, R./ Zintl, R. (Hrsg.): *Politik und Markt. PVS - Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34/2003*, Wiesbaden, 186-208.
- Buttkereit, S./ Pies, I.* (2008): *The Economic Ethics of Social Dilemmas*, in: Conill, J./ Lütge, C./ Schönwälder, T. (Hrsg.): *Corporate Citizenship, Contractarianism and Ethical Theory: Philosophical Considerations of Business Ethics*, Farnham: Ashgate, 135-147.
- Campe, S./ Rieth, L.* (2007): *Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien*, Diskussionspapier Nr. 07-14, hrsg. vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2007.
- Center for Democracy and Technology* (2007): *Press Release: Companies, Human Rights Groups, Investors, Academics and Technology Leaders to Address International Free Expression and Privacy Challenges*, January 18, 2007.
- Crowther, S.* (1926): *Henry Ford: Why I Favour Five Days' Work with Six Days' Pay*, in: *World's Work Magazine*, October 1926, 613-616.
- Dann, E. G./ Haddon, N.* (2008): *Just Doing Business or Doing Just Business: Google, Microsoft, Yahoo! and the Business of Censoring China's Internet*, in: *Journal of Business Ethics*, 79(3), 219-234.
- European Commission* (2006): *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility - Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*, Brüssel.
- Flobr, A./ Rieth, L./ Schwindenhammer, S.* (2007): *Transnational Corporations as Norm-entrepreneurs? A Conceptual Framework*, in: *DACSReview*, No. 1 (im Erscheinen).
- Ford, H./ Crowther, S.* (1931): *My Life and Work*, London: William Heinemann.
- Freeman, R. E.* (2004): *The Stakeholder Approach Revisited*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 2004, Jg. 5/Heft 3, 228-241.
- Ghatak, M./ Guinnane, T. W.* (1999): *The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice*, in: *Journal of Development Economics*, 60(1), 195-228.
- Heath, J.* (2006): *Business Ethics Without Stakeholders*, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, 533-557.
- Hedberg, B.* (1981): *How Organizations Learn and Unlearn*, in: Nystrom, P. C./ Starbuck, W. H. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Design: Vol. 1. Adapting Organizations to Their Environments*, New York: Oxford University Press, 3-27.
- Homann, K.* (2002): *Die Bedeutung von Dilemmastrukturen für die Ethik*, in: Lütge, C. (Hrsg.): *Vorteile und Anreize*, Tübingen: Mohr Siebeck, 94-106.
- Homann, K./ Pies, I.* (1994a): *Wie ist Wirtschaftsethik als Wissenschaft möglich? Zur Theoriestrategie einer modernen Wirtschaftsethik*, in: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur*, 5(1), 94-108.

- Homann, K./ Pies, I.* (1994b): Wirtschaftsethik in der Moderne: Zur ökonomischen Theorie der Moral, in: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur, Jahrgang 5/Heft 1, 3-12.
- Jensen, M. C.* (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 12, 235-256.
- Kell, G.* (2007): The Global Compact: Responsibility in Today's World, Präsentation German Local Network, Berlin.
- Kreps, D. M.* (1990): Corporate Culture and Economic Theory, in: Alt, J. E./ Shepsle, K. A. (Hrsg.): Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge: Cambridge University Press, 90-143.
- McIntosh, M./ Waddock, S./ Kell, G.* (2004): Learning to Talk: Corporate Citizenship and the Development of the UN Global Compact, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Nonaka, I.* (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, Vol. 5/No. 1, 14-37.
- Nonaka, I./ Toyama, R.* (2001): Managing Ba to Co-Create a New Reality, in: Berthoin Antal, A./ Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg.): Wo wären wir ohne die Verrückten? Zur Rolle von Außenseitern in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft, Berlin: Edition Eigma, 219-232.
- Olson, M.* (1965): The Logic of Collective Action, Cambridge.
- Petrick, M./ Pies, I.* (2007): In Search for Rules that Secure Gains from Cooperation: The Heuristic Value of Social Dilemmas for Normative Institutional Economics, in: European Journal of Law and Economics, Vol. 23/No. 3, 251-271.
- Pies, I.* (2000a): Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Pies, I.* (2000b): Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral – Zur fundamentalen Bedeutung der Anreizanalyse für ein modernes Ethikparadigma, in: Gaertner, W. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven V. Methodische Ansätze, Probleme der Steuer- und Verteilungsgerechtigkeit, Verein für Socialpolitik, Berlin, 11-33.
- Pies, I.* (2007): Markt vs. Staat? Über Denk- und Handlungsblockaden im Zeitalter der Globalisierung, in: Graf Ballestrem, K./ Gerhardt, V./ Ottmann, K./ Thompson, M. P./ Zehnpfennig, B. (Hrsg.): Politisches Denken. Jahrbuch 2006/2007, Berlin: Duncker & Humblot, 259-293.
- Pies, I.* (2008): Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Kersting, W. (Hrsg.): Moral und Kapital. Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Paderborn: Mentis, 27-58.
- Pies, I./ Beckmann, M./ Hielscher, S.* (2007): Mind the Gap! Ökonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance, Diskussionspapier Nr. 2007-16 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, I./ Sardison, M.* (2006): Wirtschaftsethik, in: Knoepffler, N./ Kunzmann, P./ Pies, I./ Siegetsleitner, A. (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik, Freiburg/ München, 267-298.
- Raff, D. M. G./ Summers, L. H.* (1987): Did Henry Ford pay efficiency wages?, in: Journal of Labor Economics, Vol. 5/No. 4, 57-86.
- Reinicke, W. H.* (1998): Global Public Policy: Governing without Government?, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

- Reinicke, W. H./ Deng, F.* (2000): *Critical Choices: The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance*, Washington, D.C.: International Development Research Centre.
- Rugaber, C. S.* (2007): Google Fights Global Internet Censorship, *The Washington Post Online* from June 25, 2007. Im Internet: [http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/25/AR2007062500364\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/25/AR2007062500364_pf.html).
- Ruggie, J. G.* (2002): The Theory and Practice of Learning Networks. Corporate Social Responsibility and the Global Compact, in: *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 5, 27-36.
- Ruggie, J. G.* (2004): The Global Compact: An Extraordinary Journey, in: Fussler, C./ Cramer, A./ van der Vegt, S. (Hrsg.): *Raising the Bar. Creating Value with the United Nations Global Compact*, Sheffield: Greenleaf Publications, 15-17.
- Suchanek, A.* (2001/2007): *Ökonomische Ethik*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- UN Global Compact* (2008a): *After the Signature. A Guide to Engagement in the United Nations Global Compact*, New York: United Nations Global Compact Office. Im Internet: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>.
- UN Global Compact* (2008b): *Corporate Citizenship in the World Economy*, New York: United Nations Global Compact Office. Im Internet: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>.
- UN Global Compact* (2008c): *Letter to Stakeholders 2008*, New York: United Nations Global Compact Office. Im Internet: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>.
- Wolf, K. D.* (2005): Möglichkeiten und Grenzen der Selbststeuerung als gemeinwohlverträglicher politischer Steuerungsform, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 2005, Jg. 6/Heft 1, 51-68.
- Wu, T.* (2006): The World Trade Law of Internet Filtering, in: *Chicago Journal of International Law*, Vol. 7/No. 1, 263-286.