

Hielscher, Stefan; Pies, Ingo; Beckmann, Markus

Working Paper

Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen

Diskussionspapier, No. 2007-13

Provided in Cooperation with:

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

Suggested Citation: Hielscher, Stefan; Pies, Ingo; Beckmann, Markus (2007) : Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen, Diskussionspapier, No. 2007-13, ISBN 978-3-86010-939-7, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-490>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170288>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Stefan Hielscher, Ingo Pies und Markus Beckmann

Wie können Corporate Citizens
voneinander lernen? Anregungen für den
Global Compact der Vereinten Nationen

Diskussionspapier Nr. 2007-13

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies, Halle 2007

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86010-938-0 (gedruckte Ausgabe)
ISBN 978-3-86010-939-7 (elektronische Ausgabe)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

*Autorenanschrift***Stefan Hielscher**

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23387
Email: stefan.hielscher@wiwi.uni-halle.de

Markus Beckmann

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Email: markus.beckmann@wiwi.uni-halle.de

Prof. Dr. Ingo Pies

Vgl. Korrespondenzanschrift

*Korrespondenzanschrift***Prof. Dr. Ingo Pies**

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23420
Fax: +49(0) 345 55 27385
Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Kurzfassung

Der Global Compact der Vereinten Nationen versteht sich nicht als Regulierungsinitiative, sondern als freiwilliges Lern- und Dialogforum für Corporate Citizenship. Dieser Beitrag entwickelt Vorschläge, wie der Global Compact diesem Anspruch (noch besser) gerecht werden kann. Hier geht es um *Strukturen* in zweifacher Hinsicht: (a) Zum einen können Corporate Citizens besonders gut dann voneinander lernen, wenn sie sich über die *strukturellen Bedingungen* erfolgreicher – und auch fehlgeschlagener – Projekte offen austauschen können. (b) Hierfür sollte der Global Compact als Plattform die organisatorischen *Strukturen* bereitstellen, die ein solches strukturelles Lernen fördern. Vor diesem Hintergrund formuliert der Beitrag Anregungen sowohl auf der Ebene der Generierung erfolgreicher Global-Compact-Projekte als auch auf der Ebene der Organisation des Lernens auf den Arbeitstreffen des deutschen Global-Compact-Netzwerks. Er versteht sich als Lernbeitrag für besseres Lernen.

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

JEL-Klassifikation: A11, A13, D02, D63, M14

Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen

Stefan Hielscher, Ingo Pies und Markus Beckmann¹

Einleitung

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine der bedeutendsten Initiativen zur Verbreitung und Förderung von Corporate Citizenship weltweit.² Seit seiner Gründung 2000 haben sich über 3.000 Unternehmen aus 90 Ländern dem Global Compact angeschlossen und zu gesellschaftlich verantwortlichem unternehmerischem 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 harter Kritik von Seiten der Zivilgesellschaft ausgesetzt.³ 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 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

¹ Vom 20.-21. Juni 2007 fand unter dem Titel „Wie können Corporate Citizens von einander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen“ in der Lutherstadt Wittenberg ein Theorie-Praxis-Dialog statt, der vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik (LSW) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in Zusammenarbeit mit dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE) durchgeführt wurde. Die Autoren dieses Beitrags sind den Teilnehmern des Theorie-Praxis-Dialogs zu besonderem Dank verpflichtet: Johanna Braun (LSW), Martin von Broock (WZGE), Sabine Campe (FU Berlin), Hanna Daum (Randstad GmbH und Co.Kg), 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 Schwenk (HU Berlin), Jörg Viebranz (LSW), Alexandra von Winning (Good : Response), Stefanie Wismeth (KPMG) und Christof Wockenfuß (LSW). Mit den Theorie-Praxis-Dialogen hat der Lehrstuhl für Wirtschaftsethik 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 werden, zielen darauf ab, den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis als Zweibahnstraße zu organisieren, um gesellschaftliche Lernprozesse und wissenschaftlichen Fortschritt durch wechselseitige Inspirationen voranzutreiben.

² Vgl. hierzu Brinkmann-Braun und Pies (2008).

³ Vgl. hierzu Brinkmann und Pies (2004).

sind auf zwei Ebenen zu verorten: auf der Ebene der *Generierung* erfolgreicher Global-Compact-Projekte und auf der Ebene der *Organisation* des Lernens auf den Arbeitstreffen des deutschen Global-Compact-Netzwerks. 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 wird eine theoretische Sichtweise skizziert, die deutlich macht, welche Schwierigkeiten einem erfolgreichen Lernen aus Beispielen im Wege stehen und wie diese Schwierigkeiten überwunden werden können. Im zweiten Schritt werden einige Vorschläge skizziert, wie das Lernen auf den Arbeitstreffen im deutschen Netzwerk des Global Compact besser organisiert werden kann. Die Vorschläge beruhen auf den Ideen, die die Teilnehmer des Theorie-Praxis-Dialogs gemeinsam entwickelt haben. Im dritten Schritt wird eine Checkliste vorgestellt, die beim Theorie-Praxis-Dialog gemeinsam erarbeitet wurde. Mit ihrer Hilfe können Mitarbeiter in Unternehmen Punkt für Punkt abprüfen, ob eine Projektidee wesentliche Ergebnis- und Prozess-Kriterien für ein erfolgreiches Global-Compact-Projekt erfüllt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit für ein angemesseneres (Selbst-)Verständnis des Global Compact.

1. Dilemmastrukturen und das Lernen aus Beispielen

Beim Theorie-Praxis-Dialog stand die Frage im Vordergrund, was Unternehmen von (erfolgreichen) Projektbeispielen anderer Unternehmen lernen können. Der Lehrstuhl für Wirtschaftsethik hat hierfür ein Schema zur Verfügung gestellt, das von den meisten Teilnehmern als hilfreich empfunden wurde, um die für die Beantwortung der Frage nötigen Differenzierungen anschaulich vor Augen zu führen (Abb. 1).

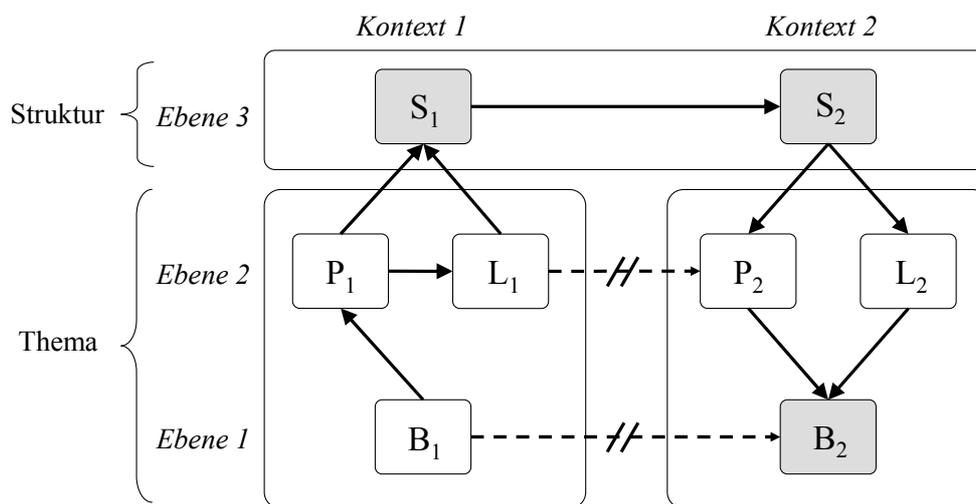


Abb. 1: Schematischer Lernprozess

Die Kernaussage, die dieses Schema illustrieren soll, lässt sich 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.

Abb. 1 unterscheidet 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 1. (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“ (Problem) und „business case“ (Lösung) vor Augen zu führen. Der ebenfalls durchgestrichene gestrichelte Pfeil auf Ebene 2 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 *kontextunspezifische 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 3 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.

Damit lautet die entscheidende Frage: Wie sehen mögliche Strukturen aus? Wie viele Strukturmuster lassen sich auf der dritten Ebene systematisch identifizieren? Hierzu vertritt der Lehrstuhl für Wirtschaftsethik folgende Thesen⁴:

- Kennzeichen für ein erfolgreiches Projekt ist eine wechselseitige Besserstellung, eine „Wertschöpfung“ im wörtlichen Sinn: die kreative Realisierung eines Win-Win-Potentials.⁵
- Allerdings stehen bisher Hindernisse im Weg, dieses Potential gemeinsam zu realisieren. In der Sprache der Wirtschaftsethik: Hier liegen „soziale Dilemmata“ vor, deren Überwindung ein moralisches Desiderat ist.

⁴ Für eine weiterführende Erläuterung dieser Thesen vgl. Pies und Sardison (2006). Für einen eher technischen Überblick über Dilemmastrukturen und ihre wirtschaftsethische Bedeutung vgl. Buttkeireit und Pies (2006).

⁵ 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; S. 231, S. 233 und S. 238).

- 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 zweiseitige soziale Dilemmata.
- Beide weisen die Gemeinsamkeit auf, dass die an dieser Situation beteiligten Akteure ein *gemeinsames Interesse* an einer wechselseitigen Besserstellung haben.
- Ein wichtiger – aber sehr folgenreicher! – Unterschied liegt darin, dass für die Ausschöpfung des Win-Win-Potentials im einseitigen Dilemma eine *individuelle* Bindung, im zweiseitigen Dilemma hingegen eine *kollektive* Bindung erforderlich ist.⁶
- Im ersten Fall kann ein Unternehmen das Problem im Alleingang lösen: Es bindet sich selbst und löst dadurch bei seinen Interaktionspartnern produktive Reaktionen aus, von denen es selbst profitiert.
- Im zweiten Fall hingegen ist es auf die aktive Mitwirkung anderer Akteure angewiesen und muss insbesondere darauf achten, dass die eigenen Konkurrenten mit „ins Boot geholt“ werden, um etwaige Wettbewerbsnachteile für sich zu vermeiden.

Zusammenfassung: 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 zweiseitigen Dilemmastrukturen. Mit ihrer Hilfe ist es systematisch möglich, aus einzelnen Beispielen Erkenntnisse zu generieren, die sich auf andere Beispiele übertragen lassen.⁷

⁶ 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 verengen den Handlungsspielraum nicht, sondern erweitern ihn. Vgl. hierzu, speziell im Hinblick auf den Unternehmenskontext, Beckmann und Pies (2007).

⁷ Während des Theorie-Praxis-DIALOGS in Wittenberg wurde von politikwissenschaftlicher Seite – durch Sabine Campe (FU Berlin) und Lothar Rieth (TU Darmstadt) – ein weiteres Theorieangebot für die Strukturierung von Lernprozessen vorgestellt, das den Ansatz organisationalen Lernens von Argyris und Schön (1996) aufgreift. Danach ist zu unterscheiden zwischen „Single-Loop-Lernen“ auf der einen Seite und „Double-Loop-Lernen“ auf der anderen Seite. 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. „Double-Loop-Lernen“ verändert also das ursprünglich zugrunde liegende Anliegen, während „Single-Loop-Lernen“ nur die Instrumente betrifft, mit denen ein gegebenes Anliegen zu verwirklichen versucht wird. Vor diesem Hintergrund entwickelten die beiden Referenten die Tendenzaussage, dass „Single-Loop-Lernen“ durch *mehr* Transparenz, „Double-Loop-Lernen“ hingegen durch *weniger* Transparenz auf den Arbeitstreffen des Global Compact Netzwerks gefördert werden kann, also beispielsweise durch einen beschränkten Teilnehmerkreis. Diese Überlegungen waren ein wichtiger Input für die Diskussion und haben die Vorschläge zur Organisation der Arbeitstreffen (siehe Abschnitt 2) mit inspiriert. Vgl. hierzu Campe und Rieth (2007).

2. Wie fördert man Lernen auf den Arbeitstreffen im deutschen Netzwerk des Global Compact?

Aus Abb. 1 kann man eine weitere wichtige 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 erarbeiteten die Teilnehmer am Theorie-Praxis-Dialog konkrete Ideen für die Verbesserung des Lernens auf den Arbeitstreffen im deutschen Netzwerk des Global Compact. In der Gruppenarbeit haben sich zwei konkrete Vorschläge herauskristallisiert. Der erste Vorschlag lässt sich als Verbesserung des bereits bestehenden Formats auffassen, das bei Treffen des deutschen Global-Compact-Netzwerks 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 des Global-Compact-Netzwerks Anwendung finden. Im Folgenden werden beide Vorschläge und die wichtigsten kritischen Anregungen aus der Gruppendiskussion des Theorie-Praxis-Dialogs integriert dargestellt.

Vorschlag 1: Verbesserung des Standardformats. Dieser Vorschlag umfasst drei aufeinander aufbauende Verbesserungsideen für das traditionelle Format der Arbeitstreffen des Global-Compact-Netzwerks (Abb. 2).

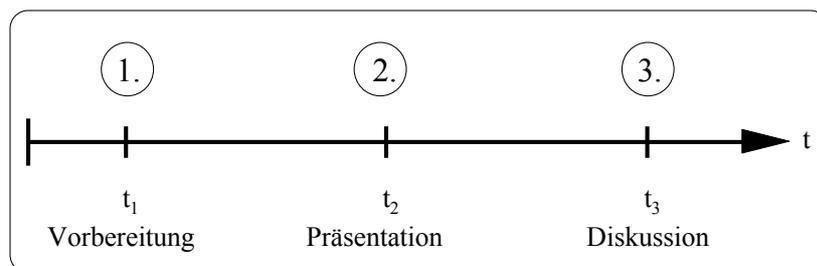


Abb. 2: Zeitstrahl für Projektpräsentationen

((1)) Die erste Anregung bezieht sich auf die Form, wie Projektbeispiele auf Global-Compact-Arbeitstreffen präsentiert werden können. Es wurde angeregt, die Unternehmen im Vorfeld eines Arbeitstreffens (schriftlich) zu bitten, für die Unternehmenspräsentationen eine standardisierte Form zu wählen, wenn ein konkretes Projektbeispiel vorgestellt wird.⁸ Hierfür käme beispielsweise der beim Theorie-Praxis-Dialog

⁸ Nicht bei jedem Arbeitstreffen des Global Compact werden derzeit Projektbeispiele vorgestellt. Der Anspruch des Theorie-Praxis-Dialogs 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-

erarbeitete Zehn-Punkte-Katalog in Frage (siehe Abschnitt 3). Zudem sollten solche Präsentationen sich auf die wichtigsten Fakten beschränken und daher generell nicht länger als zehn bis fünfzehn Minuten dauern.

((2)) Die zweite Anregung bezieht sich auf den Inhalt von Unternehmenspräsentationen. Es wurde 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 2 und 3 bereithalten (Abb. 3).

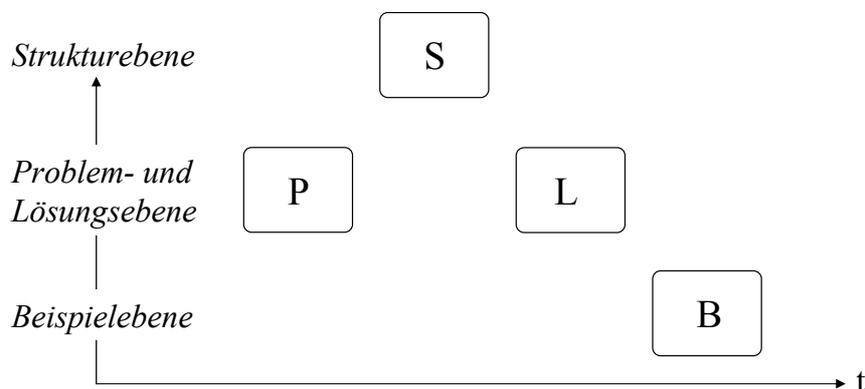


Abb. 3: Struktur einer idealtypischen Unternehmenspräsentation

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 eingeplant werden. Wenn das wechselseitige Lernen von Projektbeispielen konstitutiv

Praxis-Dialogs „mehr“ Präsentationen – und vor allem: „bessere“ Präsentationen – von Global-Compact-Projektbeispielen auf den Arbeitstreffen des deutschen Netzwerks als durchaus wünschenswert.

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.

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 wurde angeregt, dass die Unternehmen, die eigene „challenging experiences“ vorstellen, wesentlich den Teilnehmerkreis solcher Sitzungen bestimmen sollten, um die nötige Vertraulichkeit zu gewährleisten.⁹

((3)) Die dritte Idee betrifft den Ablauf eines solchen Treffens. Hier wurde 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 abgeklöpft werden kann.

Neben diesen Vorschlägen für die Verbesserung des Lernens auf den Arbeitstreffen im deutschen Netzwerk des Global Compact erarbeiteten die Teilnehmer am Theorie-Praxis-Dialog eine Checkliste für die Generierung erfolgreicher Global-Compact-Projekte, die Global-Compact-Unternehmen bei Interesse zur Verfügung gestellt werden könnte, um deren Prozesse der Projektsondierung und des Projektdesigns zu vereinfachen. Sie wird im folgenden Abschnitt vorgestellt.

⁹ 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.

3. Zehn Kriterien für die Generierung erfolgreicher Global-Compact-Projekte

- (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? Ist eine individuelle Bindung des Unternehmens ausreichend, 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*: Ist eine kollektive Bindung erforderlich, 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?
- (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?

4. Zusammenfassung und Ausblick

((1)) Der Global Compact der Vereinten Nationen versteht sich dezidiert nicht als Regulierungsinitiative, sondern als freiwilliges Lernforum. 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 des deutschen Global-Compact-Netzwerks 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 auf Kontext-Analogien, nicht auf Struktur-Analogien.* Auf diese Weise wird das verfügbare Lernpotential nicht einmal ansatzweise ausgeschöpft. Die Arbeitstreffen bleiben damit unter ihren Möglichkeiten.

Die beim Theorie-Praxis-Dialog von den Teilnehmern entwickelten 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 darüber austauschen, wie sie erfolgreiche Projekte Win-Win-Potentiale 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 wirtschaftsethischen Anspruch um, Theorie für die Praxis zu sein. Und sie verstehen sich als konstruktiver Beitrag, den Global Compact ein Stück weit seinem eigenen (Selbst-)Verständnis näher zu bringen, ein Lernforum für Corporate Citizens zu sein.

((2)) Dem gleichen Zweck könnte auch ein Schema dienstbar gemacht werden, das am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik entwickelt wurde. Es kann dabei helfen, Projekte mit Win-Win-Potential systematisch einzuordnen (Abb. 4).

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 zweiseitige Dilemmastruktur aufweist. In der horizontalen Dimension unterscheidet das Schema zwischen Selbstbindung und Bindungsservice. 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 für diese die Organisation kollektiven Handelns übernimmt oder ein Substitut dafür bereitstellt.¹⁰

¹⁰ 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.

- Beim Theorie-Praxis-Dialog wurden zwei Projekte vorgestellt, die in Quadrant I eingeordnet werden können: Im Rahmen einer Private-Public-Partnership stellt 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. Das zweite Projektbeispiel betrifft 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. 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.¹¹

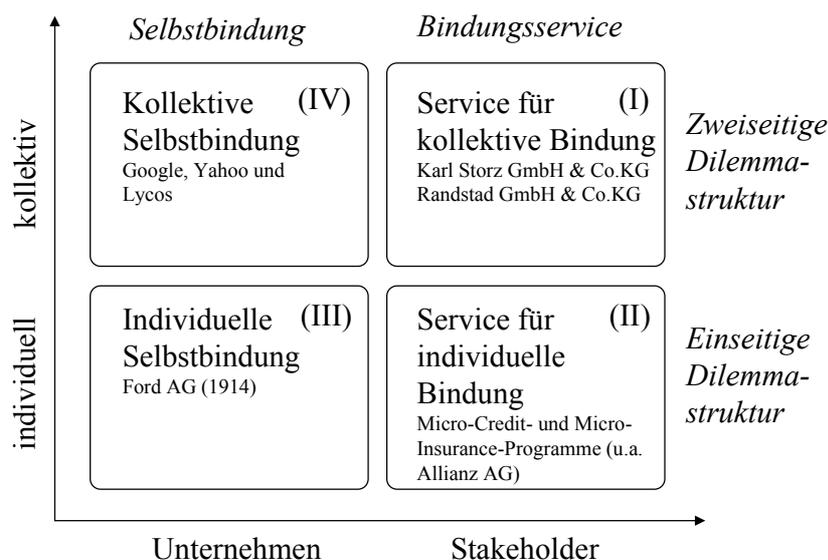


Abb. 4: Dimensionen der Bindung

- In Quadrant II sind Projekte anzusiedeln, mit denen Unternehmen anderen Akteuren helfen, sich selbst individuell zu binden. Ein typisches Beispiel für

¹¹ Zur wachsenden Bedeutung von Unternehmen als politischen Akteuren vgl. Reinicke (1998), Reinicke (2000), Wolf (2005), sowie Flohr, Rieth und Schwindenhammer (2007). – Die Europäische Kommission fordert die Universitäten auf, der veränderten Rolle von Unternehmen und den steigenden Ansprüchen an ihre gesellschaftliche Verantwortung nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre Rechnung zu tragen, und der UN-Generalsekretär Ban Ki Moon ruft weltweit alle Business Schools dazu auf, sich die „Principles for Responsible Management Education“ des Global Compact der Vereinten Nationen zu eigen zu machen. Vgl. European Commission (2006) und UN Global Compact (2007).

solche Fälle sind Micro-Credit- und Micro-Insurance-Programme. 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 zurückzuzahlen 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 zurückzuzahlen; dass der dritte Kreditnehmer seinen Kredit erst dann ausgezahlt bekommt, nachdem der zweite Kreditnehmer begonnen hat, seinen Kredit zurückzuzahlen 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 John 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. – Ein zweites Beispiel dafür, wie man durch eine individuelle Selbstbindung ein Win-Win-Potential freisetzt, bietet die Unternehmensberatung AT Kearney, die ihren Kunden gegenüber 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 Internet-suchmaschinen – u.a. Google, Yahoo und Lycos – 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.

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 vielleicht einen gewissen Nachholbedarf geben könnte. 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.¹² Die organisieren zu helfen, wäre eine sinnvolle Aufgabe für den Global Compact als Dialog- und Lernplattform für Corporate Citizenship.

¹² Vgl. hierzu ausführlich Beckmann und Pies (2006).

Literatur

- Argyris, Chris und Donald A. Schön (1996): *Organizational Learning II*, Reading, MA.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2006): *Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation*. Diskussionspapier Nr. 2006-10 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle 2006.
- Beckmann, Markus und Ingo Pies (2007): *Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes*, in: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59, August 2007, S. 614-644.
- Boatright, John R. (1999): *Does Business Ethics Rest on a Mistake?*, in: *Business Ethics Quarterly* 9, S. 583-591.
- Boatright, John R. (2006): *What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management*, in: *Journal of Private Enterprise* XXI, 2, S. 106-130.
- Brinkmann-Braun, Johanna und Ingo Pies (2008): *Global Compact*, in: Alan Brouder und Christian Tietje (Hrsg.): *Handbook of Transnational Economic Organizations*, Leiden (im Druck, erscheint voraussichtlich 2008).
- Brinkmann, Johanna und Ingo Pies (2004): *Der Global Compact als Beitrag zu Global Governance. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*, in: Roland Czada und Reinhard Zintl (Hrsg.): *Politik und Markt. PVS – Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34/2003*, Wiesbaden, S. 186-208.
- Buttkereit, Sören und Ingo Pies (2006): *The Economic Ethics of Social Dilemmas*, Diskussionspapier Nr. 06-02, hrsg. vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle 2006.
- Campe, Sabine und Lothar Rieth (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.
- 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.
- Flohr, Annegret, Lothar Rieth und Sandra Schwindenhammer (2007): *Transnational Corporations as Norm-entrepreneurs? A Conceptual Framework*, in: *DACSReview*, Nr. 1 (erscheint demnächst).
- Freeman, R. Edward (2004): *The Stakeholder Approach Revisited*, in: *zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 2004, 5/3, S. 228-241.
- Heath, Joseph (2006): *Business Ethics Without Stakeholders*, in: *Business Ethics Quarterly* 16, S. 533-557.
- Jensen, Michael C. (2002): *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in: *Business Ethics Quarterly* 12, S. 235-256.
- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action*, Cambridge.

- Pies, Ingo und Markus Sardison (2006): Wirtschaftsethik, in: Nikolaus Knoepffler, Peter Kunzmann, Ingo Pies und Anne Siegetsleitner (Hrsg.): Einführung in die Angewandte Ethik, Freiburg und München, S. 267-298.
- Reinicke, Wolfgang (1998): Global Public Policy: Governing without Government?, Washington, D.C.
- Reinicke, Wolfgang H. und Francis Deng (2000): Critical Choices: The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance, Washington, D.C.
- UN Global Compact (2007): The Principles for Responsible Management Education, New York City.
- Wolf, Klaus Dieter (2005): Möglichkeiten und Grenzen der Selbststeuerung als gemeinwohlverträglicher politischer Steuerungsform, in: zfwu – Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2005, 6/1, S. 51-68.

*Diskussionspapiere*¹³

- Nr. 2007-13 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen
- Nr. 2007-12 **Ingo Pies**
Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-11 **Ingo Pies**
Fragen und Antworten – Wie reagiert eine ökonomische Theorie der Moral auf die „Frequently Asked Questions“ zur Wirtschafts- und Unternehmensethik?
- Nr. 2007-10 **Johanna Brinkmann-Braun, Ingo Pies**
The Global Compact's Contribution to Global Governance Revisited
- Nr. 2007-9 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
The International Provision of Pharmaceuticals: A Comparison of Two Alternative Theoretical Strategies for Global Ethics
- Nr. 2007-8 **Markus Beckmann**
NePAD und der African Peer Review Mechanism – Zum Potential politischer Selbstbindung
- Nr. 2007-7 **Karl Homann**
Moral oder ökonomisches Gesetz?
- Nr. 2007-6 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Responsibility and Economics
- Nr. 2007-5 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem weltmarktlicher Arzneimittelversorgung:
Ein Vergleich alternativer Argumentationsstrategien für eine globale Ethik
- Nr. 2007-4 **Ingo Pies**
Wie bekämpft man Korruption? – Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2007-3 **Markus Beckmann**
Ökonomischer Ansatz und die Theorie des Self-Command bei Thomas Schelling
- Nr. 2007-2 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Thomas Schelling
- Nr. 2007-1 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem der internationalen Arzneimittelversorgung: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2006-13 **Ingo Pies**
Ist Konsens im Konflikt möglich? – Zur gesellschaftstheoretischen und gesellschaftspolitischen Bedeutung von Metaspielen
- Nr. 2006-12 **Ingo Pies**
Nachhaltigkeit: eine semantische Innovation von welthistorischer Bedeutung
- Nr. 2006-11 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Ordo-Responsibility – Conceptual Reflections towards a Semantic Innovation
- Nr. 2006-10 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Ordnungsverantwortung – Konzeptionelle Überlegungen zugunsten einer semantischen Innovation
- Nr. 2006-9 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes

¹³ Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003 und 2004.

- Nr. 06-8 **Ingo Pies**
Methodologischer Hobbesianismus und das Theorieprogramm einer interessenbasierten Moralbegründung
- Nr. 06-7 **Ingo Pies, Peter Sass**
Korruptionsprävention als Ordnungsproblem – Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement
- Nr. 06-6 **Nikolaus Knoepffler**
Projekt „Wirtschaftsethik“. Zur Aufhebung des Ansatzes von Karl Homann
- Nr. 06-5 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ und der Beitrag des Global Compact: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 06-4 **Ingo Pies**
Markt versus Staat? – Über Denk- und Handlungsblockaden in Zeiten der Globalisierung
- Nr. 06-3 **Markus Beckmann, Diana Kraft, Ingo Pies**
Freiheit durch Bindung - Zur Logik von Verhaltenskodizes
- Nr. 06-2 **Sören Buttkereit, Ingo Pies**
The Economics of Social Dilemmas
- Nr. 06-1 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Albert Hirschman
- Nr. 05-12 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Sustainability by Education: Lessons to be learned
- Nr. 05-11 **Ingo Pies, Alexandra von Winning**
Nachhaltigkeit durch Bildung: Lessons to be learned
- Nr. 05-10 **Ingo Pies**
Ökonomische Ethik: Zur Überwindung politischer Denk- und Handlungsblockaden
- Nr. 05-9 **Ingo Pies**
Chancen und Risiken der Globalisierung: 10 Thesen
- Nr. 05-8 **Gerhard Engel**
Karl Marx und die Ethik des Kapitalismus
- Nr. 05-7 **Ingo Pies**
Was gefährdet die Demokratie? – Eine kritische Stellungnahme zur Kapitalismusdebatte in Deutschland
- Nr. 05-6 **Martin Petrick, Ingo Pies**
In Search for Rules that Secure Gains from Cooperation: The Heuristic Value of Social Dilemmas for Normative Institutional Economics
- Nr. 05-5 **Stefan Hielscher, Ingo Pies**
Internationale Öffentliche Güter – Ein neues Paradigma der Entwicklungspolitik?
- Nr. 05-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastrukturprojekten
- Nr. 05-3 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Karl Marx
- Nr. 05-2 **Ingo Pies, Markus Sardison**
Wirtschaftsethik
- Nr. 05-1 **Johanna Brinkmann, Ingo Pies**
Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik

*Wirtschaftsethik-Studien*¹⁴

- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals:
Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

¹⁴ Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.