

Campe, Sabine; Rieth, Lothar

**Working Paper**

## Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien

Diskussionspapier, No. 2007-14

**Provided in Cooperation with:**

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

*Suggested Citation:* Campe, Sabine; Rieth, Lothar (2007) : Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien, Diskussionspapier, No. 2007-14, ISBN 978-3-86010-999-1, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-6346>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170289>

**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.*



Sabine Campe und Lothar Rieth

Wie können Corporate Citizens im Global  
Compact voneinander lernen?  
Bedingungen, Hemmnisse und  
Bewertungskriterien

Diskussionspapier Nr. 2007-14

---

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 978-3-86010-998-4 (gedruckte Form)  
ISBN 978-3-86010-999-1 (elektronische Form)  
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)  
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

### *Autorenanschrift*

Sabine Campe  
SFB 700 "Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit"  
Freie Universität Berlin  
Binger Strasse 40  
14197 Berlin  
Tel: +49(0)30 838 58517  
Fax: +49(0)30 838 58540  
Email: [sabine.campe@fu-berlin.de](mailto:sabine.campe@fu-berlin.de)

Lothar Rieth  
Institut für Politikwissenschaft  
Technische Universität Darmstadt  
CSR Projekt  
Hochschulstr. 1  
D-64289 Darmstadt  
Tel.: +49 (0) 6151 16 6287  
Fax: +49 (0) 6151 16 6288  
Email: [rieth@pg.tu-darmstadt.de](mailto:rieth@pg.tu-darmstadt.de)

### *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](mailto:ingo.pies@wiwi.uni-halle.de)

### Kurzfassung

Der UN Global Compact hat sich das Ziel gesetzt, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu fördern. Die Partnerschaft zwischen den Vereinten Nationen und Unternehmen versteht sich vornehmlich als Lernplattform, welche Unternehmen nutzen können, um sich über Maßnahmen zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (*Corporate Social Responsibility*) auszutauschen und voneinander zu lernen. Wie jedoch kann beurteilt werden, ob der Global Compact Lernprozesse erfolgreich angestoßen hat, und wie kann er solche in Zukunft fördern?

Dieses Papier fragt, unter welchen Bedingungen der Global Compact Lernprozesse bei den Unternehmen unterstützen kann. Hierzu werden Annahmen aus Theorien des organisationalen Lernens abgeleitet und anhand von Erfahrungen von Unternehmen im deutschen Global Compact Netzwerk skizziert. So wird zwischen Formen des *Single Loops* und *Double Loops* Lernen unterschieden, zwischen der einfachen Verhaltensanpassung bei gleich bleibenden Zielen und der Überarbeitung der leitenden Normen und Ziele. Es wird argumentiert, dass einfache Verhaltensanpassungen durch klare positive Anreize und Transparenz gefördert und tief greifende Veränderungen der Unternehmensziele durch vertrauensvollen Dialog unterstützt werden können.

Zusätzlich werden Konzepte vorgestellt, mit denen die Lernentwicklung innerhalb eines Unternehmens eingeordnet werden können, sowohl im Unternehmen als auch von den Stakeholdern. Hierbei wird deutlich, dass die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben (*Compliance*) bei der Mehrheit der Unternehmen überwiegt und nur eine beschränkte Anzahl von Unternehmen versucht, soziale und gesellschaftliche Aspekte in Managementprozesse zu integrieren. Schließlich werden Konzepte erläutert, wie die Effektivität und Legitimität des Global Compact beurteilt werden kann. Dabei zeichnet sich zum einen ab, dass Unternehmen ein erhöhtes Aktivitätsniveau bezogen auf ihr gesellschaftliches Engagement vorweisen und zunehmend Regeln setzen, welche die Global Compact-Prinzipien widerspiegeln (*Output*). Die Wirkung dieser Regeln auf das Verhalten der Unternehmen (*Outcome*) und der Beitrag, den der Global Compact zur Lösung der konkreten Probleme leisten kann (*Impact*), können jedoch nur in unzureichendem Maße nachgewiesen werden. Die Legitimität des Global Compact nimmt zu, da insbesondere prozedurale Änderungen hinsichtlich der verschärften Einreichung von Fortschrittsmitteilungen eingeführt wurden.

Als Ergebnis dieser Untersuchung werden aus den unterschiedlichen Lernbedingungen zwei alternative Ansätze zur Weiterentwicklung des Global Compact hergeleitet. Es wird argumentiert, dass für die globale Ebene eher Aspekte der Erweiterung des Teilnehmerkreises und für die nationale Ebene stärker Maßnahmen, die auf eine Vertiefung des Engagement von Unternehmen zielen, zu favorisieren sind.

Keywords: UN Global Compact, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Gesellschaftliche Verantwortung, Organisationales Lernen, Effektivität, Legitimität.



# Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien

Sabine Campe und Lothar Rieth<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Seit seiner Entstehung wird in der Praxis und Wissenschaft darüber diskutiert, was der Global Compact der Vereinten Nationen verkörpert und welchen genuinen Beitrag er zu leisten im Stande ist. Ausgangspunkt dieser Debatte ist die Frage nach dem Wesen des Global Compact. Von Beginn an betonten die Architekten des Global Compact, Georg Kell und John Ruggie, dass der Global Compact keinen neuen Verhaltenskodex darstellt, sondern primär als Lern- und Dialogforum bzw. als Werteplattform zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen konzipiert wurde (Kell/Ruggie 1999; Kell 2003; Ruggie 2002). Als öffentlich-private Partnerschaft (*Public-Private Partnership*) zwischen den Vereinten Nationen und transnationalen Unternehmen soll der Global Compact einen geschützten Rahmen bieten, in dem unter Beteiligung unterschiedlicher staatlicher und nicht-staatlicher Stakeholdergruppen (Lern-)Erfahrungen (*Lessons Learnt*) bei der Umsetzung weltweit gültiger Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Sozialstandards, Umweltschutz und Anti-Korruption ausgetauscht werden sollen, um im besten Falle darauf aufbauend im Rahmen von individuellen und vor allem kollektiven Aktivitäten globale Probleme in den genannten Themenbereichen zu bearbeiten (Nelson 2002). Mit dem Beitritt zum Global Compact bekennen sich Unternehmen zu sog. Meta-Regeln (*Hypernorms*) in den oben erwähnten Politikbereichen, die die Grundlage für effiziente Märkte legen, die gleichzeitig auch über eine gemeinsame Werteorientierung legitimiert sind (Donaldson 2004; Donaldson/Dunfee 1999).

Soweit die ursprüngliche Idee, aber was hat der Global Compact bisher erreicht? Haben Unternehmen in den nunmehr sieben Jahren seines Bestehens voneinander und im Austausch mit Vertretern von Gewerkschaften, zivilgesellschaftlichen Organisationen einerseits und Staaten und Programmen und Unterorganisationen der Vereinten Nationen andererseits gelernt? Oder überwiegen stattdessen hochtrabende Worte im Gegensatz zu konkreten Taten? Auch wenn eine Reihe von renommierten

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag beruht auf einem Vortrag, der im Rahmen des Theorie- und Praxis Dialogs „Wie können Corporate Citizens voneinander lernen?“ am 20./21. Juni 2007 gehalten wurde. Der Workshop wurde vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg in Zusammenarbeit mit dem Wittenberg Zentrum für Globale Ethik (WZGE) organisiert. Für Fragen, Anregungen und Kommentare zu unserem Vortrag bedanken wir uns bei allen Teilnehmern des Workshops. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Veranstaltung ist als Diskussionspapier 2007-13 erschienen, das von Stefan Hielscher, Ingo Pies und Markus Beckmann verfasst wurde. Für wertvolle Kommentare danken wir Marco Schäferhoff, Linda Walbott und Melanie Zimmer. Dieser Artikel wurde ermöglicht durch die Unterstützung des von der DFG finanzierten SFB 700 'Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit' an der Freien Universität Berlin und des von der DFG geförderten Forschungsprojekts 'Unternehmen als Normunternehmer?' an der Technischen Universität Darmstadt.

Nichtregierungsorganisationen dem Global Compact zurückhaltend positiv gegenübersteht (Amnesty International et al. 2004), wird von anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen der Global Compact massiv kritisiert und abwertend als Augenwischerei (*Window-dressing*) und Schönfärberei (*Blue-washing*) der Unternehmen bezeichnet (Corpwatch 2000; Erklärung von Bern 2007). Starke Befürworter des Global Compact, wie z.B. die International Chamber of Commerce und andere Unternehmensverbände, weisen hingegen auf die Besonderheiten des Global Compact als Lernforum hin. Dieser Sichtweise nach folgen Unternehmen dem Aufruf des Global Compact, da in seinem Rahmen nicht negatives Verhalten verurteilt, sondern positives Verhalten gefördert wird. Der Global Compact bietet Unternehmen zu diesem Zweck unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten an, die es ihnen erleichtern sollen, die Wege und Mittel zu auswählen, wie sie am geeignetesten gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können (International Chamber of Commerce 2007). Ziel ist es voneinander zu lernen, um Worten auch Taten folgen zu lassen.

Ein zentraler Fokus der Auseinandersetzung um den Global Compact ist somit der Aspekt des Lernens. Es gilt die Frage zu klären, inwiefern der Global Compact bisher seinem Anspruch gerecht geworden ist, Lernprozesse innerhalb von Unternehmen aber auch bei anderen Stakeholdergruppen anzustoßen. Lernprozesse können jedoch abweichend von anderen Organisationsprozessen in Unternehmen (als qualitativer Vorgang) nicht leicht dokumentiert und nachgewiesen werden können, wie dies etwa bei quantitativen Veränderungen bei der Zu- oder Abnahme des Umsatzes oder des Gewinnes eines Unternehmens über etablierte Controllingverfahren möglich ist. In Bezug auf Methoden, mit Hilfe derer Lernprozesse nachgewiesen werden können, gibt es noch erhebliche Defizite und erhöhten Forschungsbedarf.

Bisher wurden als Beleg für die Existenz von Lernprozessen insbesondere bei Unternehmen deskriptive Einzelfallstudien angeführt (McIntosh/Thomas 2002, vgl. auch Case Stories UN Global Compact Homepage). Diesen fehlt jedoch bisher ein stringentes analytisches Raster anhand dessen bestimmt werden konnte, ob, und, wenn ja, welche Lernprozesse sich in Unternehmen hinsichtlich der Gestaltung ihres gesellschaftlichen Engagements vollzogen haben. Häufig wurden als Beleg für das Lernen die Fehleranalyse mit anschließender Ermittlung von auf andere Unternehmen übertragbare allgemeine Methoden und Verfahrensweisen (*Best Practice*) angeführt, wobei aber nur selten dargestellt wurde, ob diese *Best Practice* auch in anderen Unternehmen Anwendung fanden. Ob *Best Practice*-Verfahren in anderen Unternehmen zielgerichtet aufgearbeitet wurden, kann bisher nicht abschließend beantwortet werden.

Dieser Beitrag versucht sich dem Phänomen des Lernens in Unternehmen im Rahmen des Global Compact zu nähern, um anschließend zu zeigen in welchem Maße Lernen im Unternehmen stattgefunden hat. Lernprozesse im Unternehmen sind aber nur dann als erfolgreich zu bezeichnen, wenn die wesentlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens (die Stakeholder) in der Folge die Handlungen eines Unternehmens auch als angemessen bzw. legitim erachten. Zu diesem Zweck werden Modelle und Theorien aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen herangezogen, wobei politikwissenschaftliche Konzepte dominieren. Skizziert werden einige der aufgeführten Thesen anhand der Erfahrung deutscher Unternehmen im deutschen Global Compact Netzwerk.

(1) In einem ersten Schritt werden Bedingungen eingeführt, die Lernen in Unternehmen ermöglichen bzw. bedingen können. Außerdem werden Faktoren dargestellt, die Lernprozesse in Unternehmen hemmen können.

(2) In einem zweiten Schritt wird dargestellt, wie die Lernentwicklung von Unternehmen hinsichtlich seines gesellschaftlichen Engagements kategorisiert werden kann. Darüber hinaus werden Konzepte eingeführt, wie Stakeholder eines Unternehmen die Performanz und das Verhalten von Unternehmen einordnen und somit die organisationale Legitimität bewerten.

In einem weiteren Schritt stellt sich die Frage, ob sich Lernprozesse in Unternehmen auch gleichzeitig in der Gesamtwirkung, also der Effektivität, des Global Compact niederschlagen. Zur Bewertung der Gesamtwirkung werden Kriterien eingeführt, die eine Gesamteinschätzung des Global Compact ermöglichen.

(3) Aus diesem Grunde wird in einem dritten Schritt die Qualität des Global Compact hinsichtlich seiner Effektivität und Legitimität geprüft.

Auf der Basis der vorläufigen Untersuchungsergebnisse werden abschließend mögliche Implikationen für die (Neu-)Ausrichtung und Weiterentwicklung des Global Compact auf globaler und auf nationaler Ebene abgeleitet. Da das CSR-Engagement der Unternehmen, unabhängig vom Grad ihrer Transnationalität, immer noch vorwiegend am Hauptsitz des Heimatlandes (*Homestate*) konzipiert wird, spielt insbesondere die Einbindung von Unternehmen im jeweiligen nationalen Global Compact Netzwerk eine wesentliche Rolle. Verstärkt wird dieser Trend zusätzlich noch durch die stetig zunehmenden Global Compact Teilnehmerzahlen (Stand: 15.11.2007: 4775, davon 3616 Unternehmen), die darüber eine Dezentralisierung der Strukturen des Global Compact erfordern (United Nations Global Compact Office 2005; 2007; Rieth et al. 2007).<sup>2</sup> Die Koordinierungsleistungen nationaler Netzwerke sowie die Bereitschaft von Unternehmen voneinander zu lernen sowie Strategien zur Umsetzung der Global Compact-Prinzipien (weiter) zu entwickeln sind somit von zentraler Bedeutung für den zukünftigen Erfolg des Global Compact. Abschließend werden zwei alternative Ansätze zur Weiterentwicklung des Global Compact vorgestellt, wobei argumentiert wird, dass für die globale Ebene eher Aspekte der Erweiterung des Teilnehmerkreises und auf nationale Ebene stärker Überlegungen zur Vertiefung des Engagement von Unternehmen zu favorisieren sind.

## 2. Unter welchen Bedingungen lernen Unternehmen im Global Compact?

Die unterschiedlichen Lernforen des Global Compact, wie z.B. die Treffen der nationalen Netzwerke und die regelmäßig stattfindenden Sachgespräche (*Policy Dialogues*), dienen vor allem dem Wissensaustausch zwischen den Teilnehmern. Bei solchen Dialogprozessen können Unternehmen von den Erfahrungen anderer Unternehmen bei der Umsetzung der Global Compact-Prinzipien lernen. Um diesen

---

<sup>2</sup> Durch die Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen (Integrity Measures, (United Nations Global Compact Office 2004)) gibt es keinen stetigen Anstieg der Global Compact-Teilnehmer mehr. Im Oktober 2006 wurde erstmals Unternehmen von der Teilnehmerliste des Global Compact gestrichen (United Nations Global Compact Office 2006).

Austausch von Ideen und Erfahrungen voranzutreiben, fragt dieser Abschnitt, unter welchen Bedingungen Unternehmen in diesen Foren am besten lernen können und auf welche Weise der Global Compact Lernprozesse fördern kann. Hierzu werden zunächst zwei unterschiedliche Lernbegriffe skizziert. In einem zweiten Schritt werden dann Bedingungen für Lernen aus zwei theoretischen Ansätzen hergeleitet, welche die Grundlage für Empfehlungen an den Global Compact im letzten Abschnitt des Papiers bilden.

### 2.1. *Single Loop- und Double Loop-Lernen*

Was tun Unternehmen, wenn sie lernen? Wenn Unternehmen lernen, so die Organisationsforschung, dann stellen sie fest, dass ein Ergebnis von ihren Erwartungen abweicht, als Reaktion ändern sie ihr Verhalten. Diese Verhaltensänderung kann eine einfache Anpassung darstellen oder eine tief greifende Änderung der Normen und Ziele eines Unternehmens bedeuten. Abhängig von der Reichweite der Veränderung im Unternehmen haben Argyris und Schön diese Lernprozesse in zwei Arten unterteilt (1999). Das *Single Loop*-Lernen beschreibt einen Prozess, bei dem die Handlungsstrategie einer Organisation verändert wird, weil ein Ergebnis vom erwarteten Ziel abweicht. Diese Abweichung wird über eine Rückmeldeschleife – einen *Loop* – an die Handlungsstrategie des Unternehmens kommuniziert. Um die Leistung einer Organisation zu erhalten, wird die Strategie einer Firma angepasst, die geltenden Wertvorstellungen und Normen bleiben dabei unangetastet. Wenn z.B. nach einem Umsatzeinbruch die Verkaufsstrategie eines Unternehmens überdacht wird, um das alte Umsatzniveau wieder zu erreichen, handelt es sich um *Single Loop*-Lernen (Argyris/Schön 1999: 35-36). Das Ziel, ein bestimmtes Umsatzniveau für ein Produkt zu erreichen, bleibt dasselbe. *Double Loop*-Lernen hingegen setzt voraus, dass nicht nur die Handlungsstrategie verändert wird, sondern auch die Normen und Ziele, die ihr zu Grunde liegen. Der Lernprozess umfasst einen doppelten *Loop*. Die erste Rückmeldeschleife verbindet das abweichende Ergebnis mit den Handlungsstrategien (etwa der Marketingstrategie), während der zweite *Loop* die Verbindung zu den Zielen des Unternehmens (etwa dem Umsatzniveau oder der Produktqualität) schafft. Am Ende dieses Lernprozesses haben sich neben der Strategie auch die Werte des Unternehmens verändert. Bezogen auf das oben genannte Beispiel würde dies bedeuten, dass das Umsatzziel für ein Produkt oder das Produkt selbst verändert würde (Ibid.).<sup>3</sup>

*Double Loop*-Lernen bringt also tief greifendere Veränderungen mit sich als *Single Loop*-Lernen (vgl. auch Haas 1990: 217). Welche Lernart ist aber nun für den Global Compact besonders relevant? Einerseits ist es möglich, dass die Global Compact Prinzipien durch die reine Anpassung von Handlungsweisen umgesetzt werden können. So konnte das BMW-Motorenwerk in Steyr durch die Aufbereitung und Nutzung des eigenen Abwassers den Wasserbrauch stark drosseln und dadurch einen Beitrag zur Umsetzung der Umweltprinzipien des Global Compact leisten (Global Compact 2006: 60-61). Auf der anderen Seite kann die Produktion von innovativeren, umweltfreundlicheren Technologien als Beispiel für *Double Loop*-Lernen gelten, bei

---

<sup>3</sup> Ähnlich hat dies Ernst Haas formuliert, der zwischen Anpassung und Lernen unterscheidet. Lernen findet dann statt, wenn eine Organisation „is induced to question the basic beliefs underlying the selection of ends“ (Haas 1990: 36).

dem die Unternehmensstrategie auf neue Ziele ausgerichtet wird. Dass die Implementierung der Global Compact Prinzipien den Unternehmen teilweise tief greifende Veränderungen abverlangen kann, wurde auch auf dem zweiten Lernforum des Global Compact betont, das 2002 in Berlin stattfand. Dort wurde festgehalten, dass die Umsetzung der Global-Compact-Prinzipien in vielen Fällen grundlegende Veränderungen in Unternehmensprozessen (*Systemic Changes*) erfordern würde (Waddock 2003: 56, 58). Dies spräche für eine relativ weitgehende und umfassende Neuordnung der Normen und Ziele innerhalb eines Unternehmens.

In dem Maße, wie die beiden Lerntypen unterschiedlich tief greifende Verhaltensänderungen verursachen, variieren auch ihre Voraussetzungen und Hindernisse, die es zu überwinden gilt. Sie korrespondieren grob mit zwei Theorien der internationalen Beziehungen, die Antworten auf die Fragen nach den Bedingungen und Hemmnissen für Lernen formuliert haben. Die Diskussion dieser beiden Ansätze – des Rationalismus und des Konstruktivismus – bildet den Hintergrund für zwei mögliche Strategien, mit welchen der Global Compact Lernprozesse weiter vorantreiben kann. Es wird argumentiert, dass *Single Loop*-Lernen durch klare Anreize – die von der rationalistischen Theorie favorisiert werden – ermöglicht wird. *Double Loop*-Lernen kann hingegen vor allem durch Vertrauen und Überzeugungsprozesse – also durch Bedingungen, die vor allem die konstruktivistische Theorie für Lernen formuliert – gefördert werden.

<i>Single Loop</i> - Lernen:	Anpassung der Handlungsstrategie
<i>Double Loop</i> - Lernen:	Überarbeitung der grundlegenden Normen und Ziele

**Lernen in Organisationen**  
(Quelle: Argyris/ Schön 1999)

## 2.2. Lernbedingungen *Single Loop*-Lernen: Transparenz, klare Anreize und breite Teilnahme

Der Rationalismus geht davon aus, dass Akteure danach streben, ihren Nutzen zu maximieren. Dabei wissen die Akteure bereits vor der Interaktion mit anderen, welche Ziele sie erreichen wollen. Ihre Präferenzen und ihre Nutzenfunktion sind also vorgegeben, sie handeln als *homo oeconomicus* (Hasenclever et al. 1997: 23-25). Aus dieser Perspektive treten Akteure Institutionen bei und befolgen deren Regeln, um ihren Nutzen zu maximieren. Dies kann durch die Erhöhung der Erwartungssicherheit in Bezug auf das Verhalten anderer oder durch klare positive Anreize wie Reputationsgewinne befördert werden. Da Unternehmen in dieser Lernform ihre Normen und Ziele nicht ändern, entspricht diese Verhaltensänderung dem *Single Loop*-Lernen. Wie kann ein solches Lernen nun im Global Compact gefördert werden? Es ergeben sich zwei Möglichkeiten, wie Lernprozesse in Unternehmen gefördert werden können.

Rationalistische Ansätze der Internationalen Beziehungen gehen davon aus, dass Akteure Institutionen beitreten, um mehr über das zu erwartende Verhalten anderer Akteure zu erfahren und so die Unsicherheit zu verringern (Keohane 1984: 93). Aus dieser Perspektive werden Unternehmen sich vor allem dann im Global Compact engagieren, wenn dort eine Vielzahl von Akteuren vertreten ist, deren Verhalten für ein Unternehmen von Interesse ist. Ein Lernhemmnis würde aus dieser Perspektive das Fehlen einer kritischen Masse von Teilnehmern darstellen, weil dann ein Austausch wenig zusätzliche Informationen verspräche. Neues Wissen kann zudem etwa durch die Teilnahme besonders kritischer zivilgesellschaftlicher Organisationen (im engl. zumeist als *non-governmental organizations* (NGOs) bezeichnet), mit denen Unternehmen sonst nur in politischen Kampagnen konfrontiert werden, gewonnen werden. Ebenso kann die Partizipation von Wettbewerbern ein Anreiz für eine Beteiligung darstellen. Durch eine Teilnahme an Initiativen wie dem Global Compact können Unternehmen erfahren, wie Wettbewerber die Prinzipien umsetzen oder mit welchen politischen Forderungen von NGOs sie in der Zukunft konfrontiert werden. Aus dieser Perspektive stellt die Einbeziehung unterschiedlicher Akteure die erste Bedingung für Lernen dar.

Zweitens ließe sich aus rationalistischer Perspektive argumentieren, dass Unternehmen in einer bestimmten Weise handeln, weil sie sich davon positive Konsequenzen versprechen oder negative Wirkungen verhindern wollen (Hasenclever et. al. 1997: 23-27). Reputationsgewinne durch CSR-Programme oder die Vermeidung von zusätzlichen Kosten, die durch kritische NGO-Kampagnen entstehen können, stellen solche Anreize dar (Haufler 2001: 26-27). Das Handeln ist aus dieser Perspektive immer durch die erwartete Wirkung motiviert, die Akteure handeln nach der „Logik der Konsequenzialität“ (March/Olsen 1989; 1998), dass für sie ein Zusatznutzen entsteht. Klare Anreize sind demnach der beste Weg, um das Handeln der Akteure zu beeinflussen. Das Fehlen von klaren Anreizen stellt somit ein Lernhemmnis dar. Unternehmen sind eher dazu bereit, die Global Compact-Prinzipien umzusetzen, wenn ihnen dadurch klare, wenn möglich direkt messbare, Vorteile entstehen. Beobachten sie jedoch, dass Trittbrettfahrer diesen Nutzensgewinn erzielen ohne die Prinzipien umzusetzen, werden sie ihr Engagement nicht vorantreiben. Dieses Nutzenkalkül kann im Global Compact durch Transparenz über die Fortschritte der Teilnehmer bedient werden.

Auf der anderen Seite wird ein stark institutionalisiertes öffentliches *Shaming* der Regelverletzer dazu führen, dass Unternehmen für sich selbst Reputationsverluste befürchten, wenn sie nicht – aus welchen Gründen auch immer – ihren Berichtspflichten nachkommen. Die Forderung nach einem öffentlichen *Benchmarking* und *Shaming* von Trittbrettfahrern stellt somit ein zweiseitiges Schwert dar. Einerseits kann sie zu einer besseren Einhaltung der Berichtspflichten führen, weil Unternehmen nur dann etwas ändern werden, wenn sie feststellen, dass sie und ihre Wettbewerber ohne Verhaltensänderungen keine Reputationsgewinne verbuchen können. Andererseits werden sie kein Interesse daran haben, Reputationsverluste durch ein öffentliches Bloßstellen ihrer Fehler zu riskieren. Ein möglicher Ausweg bestünde darin, eine Balance zwischen positiven Anreizen und Transparenz auf der einen Seite und der Furcht vor Reputationsverlusten auf der anderen Seite anzustreben und mit den Unternehmen des Global Compacts einen Mittelweg auszuhandeln. Eine wichtige Rolle spielen hierbei fortschrittliche Unternehmen, die besonders anspruchsvolle CSR-Programme umsetzen. Diese können andere Global Compact-Teilnehmer davon überzeugen, die Anforderungen an die Unternehmen umzusetzen, indem sie auf

zusätzliche Potentiale für Reputationsgewinne verweisen. Als zweite Bedingung für Lernen aus rationalistischer Perspektive sind somit zum einen klare Anreize zu setzen und darüber hinaus ist ein Mindestmaß an Transparenz über die Fortschritte der Global Compact-Teilnehmer erforderlich.

### 2.3. Lernbedingungen für Double Loop-Lernen: Vertrauen, Dialog und „Safe Haven“

Während beim *Single Loop*-Lernen nur die Strategie zur Zielerreichung angepasst wird, steht am Ende eines *Double Loop*-Lernprozesses die Veränderung der Unternehmensziele selbst. Aus welchen Theorien können nun die Bedingungen abgeleitet werden, unter denen solche Lernprozesse stattfinden können?

Zunächst bietet sich hier der Konstruktivismus an, der davon ausgeht, dass Akteure ihre Interessen nicht kennen können, bevor sie mit ihrer sozialen Umwelt in Kontakt treten. Sie entwickeln ihre Interessen erst in der Interaktion mit anderen. Interessen sind deshalb nicht exogen vorgegeben (March/Olsen 1989: 162-163). Als *homo sociologicus* verhält sich ein Akteur vielmehr so, wie es die soziale Umwelt von ihm erwartet; er handelt nach der Logik der Angemessenheit (Ibid.). Lernen bedeutet aus dieser Perspektive, dass ein Akteur seine Präferenzen neu formuliert, der Lernvorgang korrespondiert also mit dem *Double Loop*-Lernen. Häufig ändert ein Akteur seine Präferenzen, indem er sein Handeln an eine Norm anpasst, von deren Richtigkeit er überzeugt worden ist.<sup>4</sup> Der vertrauensvolle Austausch mit anderen Akteuren kann die Grundlage für Überzeugungsprozesse bilden und durch sog. „*Safe Havens*“ befördert werden, aus denen keine Informationen hinausgetragen werden (vgl. Checkel 2001: 563). Wenn keine Informationen nach außen treten, sind Unternehmen eher bereit, offen zu diskutieren. Überzeugungsprozesse können in diesen Foren angestoßen werden, indem kritische Akteure systematisch mit einbezogen werden. Das größte Lernhemmnis stellt aus dieser Perspektive ein hoher Grad an Transparenz dar. Nur wenn ein Unternehmen sicher sein kann, dass seine Fehler nicht, bspw. im Zuge von NGO-Kampagnen, veröffentlicht werden, wird es von diesen berichten. Die Vertraulichkeit als Voraussetzung für *Double Loop*-Lernen kann ebenso aus rationalistischen Ansätzen abgeleitet werden, die vermuten, dass Unternehmen nur über ihre Praktiken berichten werden, wenn Reputationsverluste auszuschließen sind. Ein vertrauensvoller Dialog hinter verschlossenen Türen ist daher für *Double Loop*-Lernart zentral.

In einem zweiten Schritt vermuten konstruktivistische Ansätze, dass sich Akteure gemäß einer Norm verhalten, wenn diese über eine breite Anerkennung verfügt (Hurd 2003: 10).<sup>5</sup> Dies trifft für den Global Compact zu, da die Prinzipien sich auf völkerrechtlich anerkannte Normen beziehen und daher eine breite internationale Anerkennung genießen. Zudem werden sie mit den Vereinten Nationen assoziiert und

---

<sup>4</sup> Normgerechtes Verhalten kann ebenfalls aus einer *Rational Choice*-Perspektive erklärt werden, die davon ausgeht, dass Akteure durch normgerechtes Verhalten Komplexität reduzieren können. Demzufolge muss normgerechtes Verhalten nicht durch den Glauben an die Legitimität einer Norm motiviert sein, sondern kann rein rationale Gründe haben (vgl. Goldstein/Keohane 1993). Zur Integration der Logik der Angemessenheit und der Konsequenzialität siehe auch den Begriff der Ordonomik (vgl. Pies et al. 2007).

<sup>5</sup> Zum institutionellen Design des Global Compact und dessen Wirkung auf die *Compliance* von Unternehmen vgl. auch (Schäferhoff et al. 2007, insbesondere S.18-20).

symbolisieren Neutralität, Universalität und Fairness. Weil die Normen breit anerkannt sind, werden weniger ihre Bestandteile diskutiert, als vielmehr ihre Umsetzung in Unternehmensprozesse vorangetrieben (Ibid.). Die zweite Bedingung für Lernen aus konstruktivistischer Sicht scheint somit erfüllt zu sein. Zusammengefasst erscheint die Förderung des vertrauensvollen Dialogs zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern hinter verschlossenen Türen das beste Instrument, um das Lernen von Unternehmen im Global Compact zu fördern. Zusätzlich unterstützt die breite Anerkennung der Global Compact-Prinzipien deren Umsetzung.

#### 2.4. Trade-Offs zwischen Transparenz und Vertrauen

Aus den beiden vorgestellten Theorien ergeben sich Empfehlungen für zwei unterschiedliche Richtungen einer Weiterentwicklung des Global Compact, die in einem Spannungsfeld zueinander stehen. Aus rationalistischer Perspektive lässt sich *Single Loop*-Lernen, welches als Anpassung von Strategien verstanden wird, im Global Compact am besten durch klare Anreize und Transparenz vorantreiben. Nur wenn Unternehmen ihr Engagement öffentlich machen und sich mit Wettbewerbern vergleichen können, werden sie sich weiter im Global Compact engagieren. Aus dieser Sicht würde man noch klarere Vorgaben für die Fortschrittsmitteilungen (*Communication on Progress*) verlangen. Die eingeführte Sanktionierung von Unternehmen die ihrer Berichtspflicht nicht nachkommen, in Form einer Kennzeichnung sowie der Streichung aus der Liste der Global Compact Teilnehmer auf der Global Compact Homepage (*Delisting*) weist in diese Richtung (vgl. Fußnote 2). Abgewogen werden muss hier jedoch, inwieweit ein konsequentes *Shaming* der Unternehmen, die keine oder unzureichende Berichte abgeben, dazu führen könnte, dass Unternehmen sich aus Angst vor Reputationsverlusten zurückziehen.

Die Empfehlungen zur Förderung des *Double Loop*-Lernen weisen in eine andere Richtung: Um die Veränderung der Werte und Normen eines Unternehmen voranzutreiben, muss Vertraulichkeit gewahrt werden. Hinter verschlossenen Türen werden Unternehmen eher offen diskutieren und sich der Kritik von NGOs stellen. Transparenz und klare Anreize auf der einen Seite und Gespräche hinter verschlossenen Türen, nach Maßgabe der *Chatham House Rules*<sup>6</sup>, auf der anderen Seite lassen sich nicht gleichzeitig herstellen, sie bilden einen Zielkonflikt (*Trade-Off*). Eine Parallelstrategie ist dennoch denkbar. So kann der Global Compact einerseits Foren anbieten, in denen ein vertrauensvoller Austausch möglich ist. Hier bieten sich beispielsweise für den Global Compact in Deutschland die Stärkung des deutschen Netzwerks und der Ausbau der Netzwerktreffen für weitergehende, vertiefte Diskussionen an. Auf der anderen Seite kann der Global Compact klarere Anreize schaffen durch Transparenz über die Fortschritte der Teilnehmer, die nicht oder unzureichend über ihre Anstrengungen zur Umsetzung der Global Compact-Prinzipien

---

<sup>6</sup> Die "Chatham House Rules" sind international bekannten Vertraulichkeitsregeln, die zur Förderung offener und freimütiger Diskussionen entwickelt wurden. Das bedeutet, dass es für die Diskussionen auf den Seminaren keine Beschränkungen bzw. Tabus gibt, die Teilnehmer dürfen aber anschließend nach außen hin die gewonnenen Informationen keinem der Redner oder Teilnehmer namentlich zuschreiben, sie weder namentlich zitieren noch deren politische Zugehörigkeit nennen (vgl. <http://www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouseule/>, letzter Zugriff 22.11.2007).

berichten. Bei den Treffen des Global Compact sollte zudem eine möglichst breite Inklusion unterschiedlichster Stakeholder angestrebt werden.

Das übergeordnete *Trade-Off* lässt sich jedoch nicht auflösen, denn Unternehmen werden nur über ihre Probleme bei der Umsetzung der Global Compact Prinzipien berichten, wenn sie kein *Shaming* befürchten müssen. Auch wenn die Diskussionsergebnisse vertraulich sind, werden Unternehmen über diese kaum öffentlich diskutieren, wenn anschließend eine negative Medienberichterstattung droht, die z.B. durch eine NGO-Kampagne ausgelöst wurde. Vertrauen, welches darauf setzt Fehlverhalten zu verstehen, und Transparenz, welche ermöglicht Fehler zu bestrafen, können nicht gleichzeitig ausgebaut werden. Auch wenn der Global Compact bisher insbesondere auf das Vertrauen zwischen den Teilnehmern gesetzt hat, wird er in Zukunft nicht in gleichem Maße Aspekte der Transparenz fördern können, da diese die Zustimmung zum Global Compact sowie das Klima unter den Teilnehmern verschlechtern könnte. Eine Forcierung beider Aspekte ist praktisch nicht möglich, der Global Compact ist daher gezwungen sich auf einen der Wege zu konzentrieren bzw. eindeutige Schwerpunkte zu setzen. Im Schlussteil dieses Beitrags wird dieser Logik folgend argumentiert, dass der Global Compact seine Ausrichtung an die unterschiedlichen Anforderungen, die an die nationale und globalen Steuerungsebene gestellt werden, anpassen sollte.

Ausgehend von den genannten Lernbedingungen und Lernhemmnissen im Rahmen des Global Compact, die die Ursachen und Rahmenbedingungen für verändertes unternehmerisches Verhalten skizzieren, gilt es zur Erhebung und Analyse der Wirkung des Global Compact ebenfalls analytische Konzepte einzuführen, die zeigen, inwiefern Lernprozesse einen Einfluss auf das tatsächliche gesellschaftliche Engagement von Unternehmen haben, und ob darüber hinaus der Global Compact als kollektive Selbstregulierungsinitiative eine Wirkung auslösen kann. Zu diesem Zweck werden Kriterien zur Bewertung auf der Akteurs- (Unternehmen) und Institutionenebene (Global Compact) eingeführt.

### 3. Haben Unternehmen gelernt?

Ob und in welchem Maße Unternehmen gelernt haben, ihre Handlungsstrategie nicht nur anzupassen, sondern auch ihre Ziele zu verändern, lässt sich nicht nur anhand ihrer Verhaltensänderungen und der Durchführung konkreter Maßnahmen, sondern auch anhand der Begründung ihres Verhaltens in Interaktionen gegenüber Stakeholdern des Unternehmens ablesen. Die verwendeten Argumente vermitteln Erkenntnisse, in welchem Maße organisationales Lernen stattgefunden hat.<sup>7</sup> Nach Zadek gibt es fünf Stufen, die ein Unternehmen durchläuft, bis es seine Handlungsstrategie soweit angepasst hat und seine Ziele verändert hat, so dass von einem Unternehmen als Vorreiter (*Leader*) im Bereich gesellschaftliche Verantwortung gesprochen werden kann (Zadek 2004; vgl. die ähnliche politikwissenschaftliche Variante des Spiralmodells, angewendet auf Unternehmen, s. Rieth/Zimmer 2004). Wenn das erste Mal Kritik am Fehlverhalten von Unternehmen geübt wird, nehmen Unternehmen

---

<sup>7</sup> Hier ist genau darauf zu achten, ob Begründungen lediglich eine Form rhetorischen Handelns darstellen, die eher interessenbasiert sind oder ob diese eher Überzeugungsprozesse abbilden (vgl. Schimmelfennig 1997).

zumeist eine defensive Haltung ein, und weisen gegen sie gerichtete Vorwürfe als unbegründet ab (*Defensive*). Neben dem Leugnen bestimmter Ereignisse wie z.B. dem Auftreten von Arbeitsunfällen, Kinderarbeit oder Umweltverschmutzung wird darüber hinaus ein kausaler Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Unternehmen und diesen Ereignissen bestritten. Die Einflussosphäre wird von Unternehmensseite sehr eng interpretiert und (zusätzliche) gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen negiert.

Auf der zweiten Stufe weisen Unternehmen zum Schutz ihrer Reputation darauf hin, dass sie sich keiner Verfehlung schuldig gemacht haben und jederzeit gesetzliche Vorgaben (*Compliance*) eingehalten haben. Obwohl die Stakeholder eines Unternehmens höhere Anforderungen an die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung stellen, betrachten Unternehmen die Vorwürfe von Stakeholdern primär aus juristischer Perspektive und lehnen zusätzliches gesellschaftliches Engagement als Konsequenz ab.

In diesen ersten beiden Phasen handeln Unternehmen nach der Logik der Konsequenzialität. Da die an ihnen geäußerte Kritik jedoch in vielen Fällen nicht nachlässt, lassen sich Unternehmen zunehmend auf (meist indirekte) argumentative Auseinandersetzungen mit ihren Stakeholdern ein und sind bereit, erste Konzessionen zu machen (Rieth/Zimmer 2004).

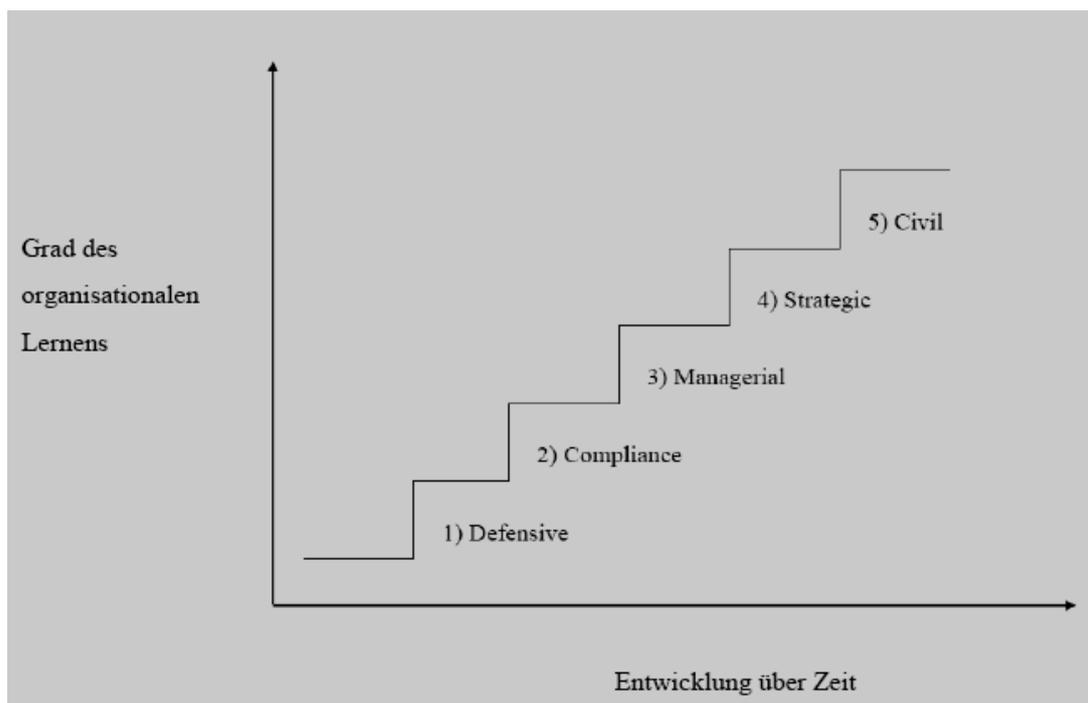


Abbildung 1: Stufen Modell des organisationalen Lernens (eigene Darstellung, nach Zadek 2004)

Auf der dritten Stufe werden Forderungen von Stakeholdern teilweise in die Handlungsstrategie von Unternehmen aufgenommen und bestimmte soziale und ökologische Aspekte in Managementprozesse integriert (*Managerial*). Über die

Einhaltung von Gesetzen hinaus werden Geschäftsprozesse angepasst, um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Nachdem soziale und ökologische Aspekte nun in immer mehr Geschäftsprozesse, die auch das Kerngeschäft des Unternehmens berühren, eingeführt wurden, passen Unternehmen nicht mehr nur ihre Handlungsstrategie an, sondern es werden die dem Unternehmensansatz zugrunde liegenden Normen hinterfragt und Geschäftsziele überarbeitet, korrigiert und unter Umständen neu festgelegt. Den Managern eines Unternehmens wird zudem bewusst, dass eine Neujustierung der Unternehmensziele einen strategischen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern darstellen kann (*Strategic*). Dies bezieht sich nicht nur auf die öffentliche Darstellung und Reputation eines Unternehmens, sondern auch auf die Möglichkeit neue Geschäftsfelder zu erschließen und durch die Finanzmärkte bevorzugt behandelt zu werden.

Auf der fünften Stufe werben Unternehmen für die kollektive Übernahme von sozialen und ökologischen Aspekten in die Unternehmensstrategie und zur Bestimmung der Unternehmensziele im Rahmen der gesamten Branche und für eine Ausweitung der Idee der Nachhaltigkeit über die Grundgesamtheit aller Unternehmen (*Civil*).

Eine erfolgreiche Forderung bzw. das Streben nach gleichen Wettbewerbsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen (*Level Playing Field*) ist nur möglich, wenn ein Unternehmen dieses Anliegen glaubwürdig vertreten kann. Ein solcher glaubwürdiger Anspruch würde allerdings voraussetzen, dass ein Unternehmen soziale und ökologische Aspekte vollständig internalisiert hat und sie somit zur übergeordneten Maßgabe seines Handelns machen würde. In diesem Falle würde Unternehmenshandeln nach der Logik der Angemessenheit erfolgen.

Auch wenn die aktuelle (wirtschafts-)politische Debatte den Eindruck vermittelt, dass die Übernahme sozialer und ökologischer Aspekte in die Unternehmensstrategie schrittweise zur Norm wird, so gilt dies bisher nur für eine Minderheit von Unternehmen. Nur wenige Unternehmen integrieren soziale und ökologische Aspekte in Managementprozesse oder geben an, dass sie ihre Unternehmensstrategie vollständig an ihnen ausrichten oder Unternehmensziele neu bestimmen. Ausgehend von ca. drei Millionen umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland ist die Anzahl der deutschen Unternehmen, die sich an Initiativen wie dem Global Compact (knapp 100 Unternehmen) oder dem europäischen Umweltmanagementsystem (Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)), ca. 1500 Unternehmen) beteiligen, vergleichsweise gering.<sup>8</sup>

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen nimmt nach wie vor eine Verteidigungshaltung ein oder verweist auf die bereits hohen gesetzlichen Auflagen in den Bereichen Umwelt und Soziales in Deutschland hin und lehnt zusätzliche Formen gesellschaftlicher Verantwortung ab. Die meisten Unternehmen, die sich zum Global Compact bekennen, haben diese Stufe bereits überschritten. Ihre Maßnahmen gehen - sofern den z.T. aufwendig aufbereiteten Nachhaltigkeitsberichten auch nur in Ansätzen Glauben geschenkt werden kann - über Gesetzestreue und pures

---

<sup>8</sup> Aktuelle Daten zur Anzahl an Unternehmen in Deutschland und der Unternehmen, die sich nach EMAS haben registrieren lassen, sind auf den Internetseiten des Statistischen Bundesamtes (<http://www.destatis.de>, letzter Zugriff 22.11.07) und der jeweiligen nationalen Organisationen, die die EMAS Validierung und Registrierung durchführen (<http://www.emas.de/unterrubrik-7.html>, letzter Zugriff 22.11.07) zu finden.

Reputationsmanagement hinaus.<sup>9</sup> Jenseits der Konsenshaltung von Unternehmensverbänden, die in der Regel den kleinsten gemeinsamen Nenner repräsentieren, integrieren die meisten Global Compact Teilnehmer in höherem Maße soziale und ökologische Aspekte in Managementprozesse (Macondo 2006; 2005; 2007). Es gibt hingegen bisher nur wenige Unternehmen, die ihre Unternehmensziele gemäß den Global Compact Vorgaben abgeändert haben, also auf Stufe 4 angelangt sind, und sich somit konsequent im Sinne eines nachhaltigen gesellschaftlichen Engagement weiterentwickelt haben. Die Sperrspitze bilden jene, die sich im Rahmen des globalen und deutschen Global Compact Netzwerkes für die Verbreitung der Global Compact Prinzipien einsetzen und auch die institutionelle Entwicklung des Global Compact vorantreiben (Flohr et al. 2007).

#### 4. Wie legitim sind Unternehmen?

Für Unternehmen selbst ist es nicht nur wichtig, dass sie aktuelle Entwicklungen in ihre Geschäftsstrategie und Ziele aufnehmen, sondern auch, dass sie von ihren Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Anwohner, Politiker, etc. ) als legitime Akteure wahrgenommen werden. Die Akzeptanz durch Dritte legt die Grundlage für kurz- und langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Die umfassende Debatte zur Legitimität von Organisationen und Unternehmen kann an dieser Stelle nur verkürzt dargestellt werden. Von der überwiegenden Mehrheit der Forscher wird Legitimität – in Verbindung mit dem politikwissenschaftlichen Konzept der *Accountability* - als relationales Konzept definiert (vgl. Risse 2004; Grant/Keohane 2005). Nach der viel zitierten Definition von Suchman beschreibt organisationale Legitimität eine allgemeine Wahrnehmung oder Annahme, dass die Handlungen eines Akteurs bezogen auf ein sozial konstruiertes System von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen als wünschenswert, sachgerecht oder angemessen betrachtet werden (Suchman 1995: 574, eigene Übersetzung).<sup>10</sup> Suchman hat auf dieser Basis drei Typen von Legitimität eingeführt, nach denen Urteile über die Legitimität eines Unternehmens durch Dritte ausgesprochen werden können: pragmatische, moralische und kognitive Legitimität (1995: 578f; für eine erste Anwendung dieses Legitimitätskonzepts auf den Themenbereich gesellschaftlicher Verantwortung, siehe Hahn 2005).

Ein hohes Maß an pragmatischer Legitimität wird einem Unternehmen zugesprochen, wenn das Unternehmensverhalten einen direkten positiven materiellen Nutzen für seine Stakeholder stiftet. Ein Unternehmen wird als moralisch legitim erachtet, wenn seine Aktivitäten mit den im gesellschaftlichen Diskurs etablierten Normen und Werten übereinstimmen. Die Zuschreibung von pragmatischer und moralischer Legitimität erfolgt somit über ‚bewusste‘ Bewertungen von Seiten Dritter.

---

<sup>9</sup> Da eine regelmäßige Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten jedoch nur in wenigen Staaten gesetzlich vorgeschrieben ist, sind die Inhalte mit Zurückhaltung zu bewerten. Diese Skepsis der Stakeholder antizipierend gehen immer mehr Unternehmen dazu über, die Inhalte ihrer Berichte von Wirtschaftsprüfern testieren zu lassen.

<sup>10</sup> Im Vergleich dazu wird in den Theorien der Internationalen Beziehungen vorwiegend die Legitimität von Regeln und den Prozessen innerhalb von Institutionen diskutiert. Analog zur oben beschriebenen organisationalen Legitimität von Unternehmen kann es sich dabei um eine empirische Einschätzung durch Dritte handeln, alternativ kann aber auch nach normativen Kriterien die Legitimität von Regeln und Prozessen untersucht werden (Steffek 2003).

Die dritte Kategorie von Legitimität, die kognitive Variante, unterscheidet sich hier zentral von den beiden zuerst genannten. Demnach werden Unternehmen eher ‚unbewusst‘ als legitim erachtet, wenn ihre Handlungen als verständlich, nachvollziehbar oder gar als selbstverständlich bewertet werden (Palazzo/Scherer 2006).

Die drei Legitimitätstypen können einem Unternehmen unabhängig voneinander zugeschrieben werden. Sie können somit sowohl isoliert als auch parallel auftreten, wobei jeweils unterschiedliche Kausalmechanismen wirken. Liegt der pragmatischen Legitimität stärker ein rationalistisches Verständnis der Akteure zugrunde, so dass auf Seiten Dritter stärker Kosten-Nutzen Kalküle greifen, so überwiegt bei der moralischen und kognitiven Variante stärker eine konstruktivistische, wertebasierte Logik.

Um die Daseinsberechtigung von Unternehmen (*License to Operate*) zu erhalten, kann sich ein Unternehmen in Abhängigkeit von der Einschätzung der aus ihrer Sicht relevanten Stakeholder zum einen stärker auf die Steigerung des materiellen Nutzens ihrer Stakeholder konzentrieren. Zum anderen können Unternehmen alternativ oder komplementär versuchen eine stärkere Akzeptanz durch ihre Stakeholder zu erfahren, indem sie sich bei der Gestaltung ihrer Geschäftsstrategie stärker an zeitgemäßen gesellschaftlichen Werten orientieren.

1. Pragmatische Legitimität
2. Moralische Legitimität
3. Kognitive Legitimität

**Drei Typen organisationaler Legitimität**  
(Quelle: Suchman 1995, Hahn 2005)

Bis in die 1990er Jahre, dominierten auf Seiten der Stakeholder vor allem nutzenorientierte Kalküle. Die Legitimität von Unternehmen in der Gesellschaft richtete sich primär an ihren Leistungen als Arbeitgeber und Steuerzahler aus. Diese Ausrichtung ist auch heute noch von großer Bedeutung (Bertelsmann Stiftung 2005). Mit dem Ende des Kalten Krieges haben zivilgesellschaftliche Akteure an Bedeutung gewonnen, die sich für gemeinwohlorientierte Anliegen einsetzen. Sie konzentrierten sich in ihren Forderungen zunächst auf Staaten und übten erst nach und nach Kritik am Handeln von Unternehmen (Keck/Sikkink 1998). Insbesondere in Deutschland dauerte es sehr lange, bis NGOs ihr Augenmerk auf Unternehmen richteten und von diesen verstärktes Engagement in den bis dato nicht-ökonomisch relevanten Bereichen wie Soziales und Umwelt einforderten (Rieth/Göbel 2005).

Insgesamt zeichnet sich ab, dass die Bedeutung moralischer wertebasierter Aspekte zur Bewertung der Legitimität von Unternehmen sukzessive zunehmen, für einen Großteil der Stakeholder überwiegen jedoch immer noch pragmatische nutzenorientierte Aspekte. Die gestiegene Erwartungshaltung, dass Unternehmen zunehmend gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen, hat bei zahlreichen Firmen Lernprozesse ausgelöst, so dass erste empirische Belege darauf hinweisen, dass die

Zunahme unterschiedlicher Formen der Legitimität eines Unternehmens unmittelbar mit dem Grad seines gesellschaftlichen Engagement zusammenhängt.

### 5. Wie effektiv ist der Global Compact?<sup>11</sup>

Unabhängig von den Lernerfahrungen einzelner Unternehmen, die zu veränderten Handlungsstrategien und zu einer Überarbeitung der Unternehmensziele geführt haben, stellt sich darüber hinaus die zentrale Frage, welche Wirkung der Global Compact, über die starke Zunahme an Teilnehmern hinaus, allgemein erzeugt hat?

Die Effektivität von internationalen CSR-Initiativen wie dem Global Compact lässt sich auf zwei Ebenen abtragen: Zum einen auf Ebene der Akteure, u.a. der Unternehmensebene<sup>12</sup>, zum anderen auf der Problemlösungsebene, die in vielen Fällen über Prozesse in Unternehmen hinausreichen. Auf der Unternehmensebene kann zwischen den beiden Effektivitäts-Dimensionen *Output* und *Outcome* unterschieden werden, auf Problemlösungsebene wird die *Impact*-Dimension untersucht (Easton 1965). Die *Output*-Dimension bezieht sich hier auf die Schaffung institutionalisierter Regeln zur Problembearbeitung und die Einführung von Regeln und Bestimmungen zu ihrer Durchführung, d.h. wie werden die Global Compact Prinzipien in die Arbeitsvorschriften und Ziele von Unternehmen übersetzt. Die *Outcome*-Dimension analysiert messbare Verhaltensänderungen bei Unternehmen. Hier gilt es zu überprüfen, ob Unternehmen in den Teilgebieten, die durch die Prinzipien abgedeckt werden, ihr Verhalten maßgeblich verändert und erweitert haben. Die *Impact*-Dimension überprüft schließlich, ob Unternehmen einen Beitrag zur Lösung von Problemen vor Ort, z.B. der Verbesserung der Arbeitsbedingungen ihrer Arbeitnehmer an Standorten weltweit, geleistet haben (Börzel/Risse 2002; Huckel et al. 2007).

1. Output
2. Outcome
3. Impact

**Drei Kriterien zur Bewertung der Effektivität des Global Compact  
(Quelle: Easton 1965, Börzel/ Risse 2002, Huckel et al. 2005)**

Die drei genannten Dimensionen können getrennt voneinander bewertet werden. Sie sind jedoch eng miteinander verwoben und stellen aufeinander aufbauende Schritte einer komplexen kausalen Wirkungskette dar. Auch wenn der *Impact* besonders aus politischer Sicht die letztlich relevanteste Dimension darstellt, so ist der kausale

---

<sup>11</sup> Die Ausführungen zur Effektivität des Global Compact basieren in wesentlichen Teilen auf Überlegungen, die in Huckel et al. 2007 und Rieth et al. 2007 detailliert beschrieben werden (Huckel et al. 2007; Rieth et al. 2007).

<sup>12</sup> Da sich der Global Compact über Unternehmen hinaus auch an andere Akteure, wie Gewerkschaften, NGOs, Gebietskörperschaften, wissenschaftliche Institutionen etc. richtet, müssen bei einer Gesamtbetrachtung der Wirkung des Global Compact auch andere Akteursgruppen miteinbezogen werden.

Einfluss von Institutionen, wie dem Global Compact, auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern oder bei der Bearbeitung der Millennium-Entwicklungsziele (Millennium Development Goals (MDGs)) wie Armutsbekämpfung letztlich nur schwer nachzuweisen. Aus diesem Grund beschränken sich die meisten Untersuchungen auf die *Output* und *Outcome*-Dimension. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass der Global Compact direkt und indirekt zu Veränderungen auf Unternehmensebene beigetragen hat. So deuten erste Erkenntnisse darauf hin, dass eine Vielzahl von Unternehmen u.a. in Folge ihres Global Compact Beitritts ihre Unternehmensstrategie überarbeitet und beispielsweise interne Verhaltenskodizes eingeführt haben. Der Global Compact diene in vielfältiger Hinsicht insbesondere durch seine unterschiedlichen Angebote zur Mitarbeit als Transmissionsriemen für Veränderungsprozesse innerhalb von Unternehmen (McKinsey & Company 2004; Rieth/Zimmer 2004). Darüber hinaus hat sich die Verschärfung der Teilnahmebestimmungen positiv hinsichtlich der Einhaltung der Berichterstattungspflicht (*Communication on Progress*) von Unternehmen ausgewirkt. Auch das Aktivitätsniveau, z.B. die Durchführung von zusätzlichen Projekten mit sozialer und ökologischer Ausrichtung zur Umsetzung der Global Compact Prinzipien hat sich zudem ständig erhöht. Konkrete Untersuchungen zur Bestimmung des *Impact* haben bisher jedoch nur in rudimentärem Maße stattgefunden. Aktuelle interne Analysen von Seiten des Global Compact Office geben einen ersten Überblick in welchen Teilbereichen Unternehmen besonders aktiv waren, konkrete Ergebnisse zu den Wirkungen der Unternehmensaktivitäten liegen allerdings nicht vor (United Nations Global Compact Office 2007).

#### 6. *Wie legitim ist der Global Compact?*

Auch wenn die Legitimität einer CSR-Initiative für viele Beobachter auf den ersten Blick weniger bedeutsam erscheint, so ist der explizite Verweis wichtig, dass öffentliche Akteure wie Staaten und Internationale Organisationen den Global Compact, in ideeller, materieller und formeller Hinsicht direkt unterstützen (vgl. Rieth et al. 2007). So beteiligen sich in der Zwischenzeit sechs Unterorganisationen der Vereinten Nationen am Global Compact: der Hohe Kommissar der Vereinten Nationen für Menschenrechte UNHCHR, die Internationale Arbeitsorganisation ILO, das Umweltprogramm der Vereinten Nationen UNEP, das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen UNDP, die Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung UNIDO und das Büro der Vereinten Nationen für Drogen und Verbrechen UNODC. Darüber hinaus unterstützen ein knappes Dutzend Staaten das Global Compact Büro in New York und verschiedene regionale Dependenz über finanzieller und personelle Zuwendungen (Brinkmann-Braun/Pies 2007). Zu guter letzt wird seit 1999 alle zwei Jahre von staatlicher Seite eine Resolution zur Stärkung kollektiver Selbstregulierungsinitiativen mit dem Titel ‚Toward Global Partnership‘ in die Generalversammlung eingebracht und verabschiedet (United Nations 2005).

Aufgrund der starken Unterstützung öffentlicher Akteure stellt sich somit die Frage in wie weit der Global Compact demokratietheoretischen Zielvorstellungen entspricht. Generell wird zwischen prozeduralen, partizipatorischen und substantiellen

Anforderungen unterschieden (Wolf 2006).<sup>13</sup> Bei der prozeduralen Anforderung wird geprüft, in welchem Maße Verantwortliche, insbesondere bei Fehlverhalten, zur Rechenschaft gezogen werden können. Demgegenüber wird bei partizipatorischen Anforderungen untersucht, ob Regelungs-betroffene, im vorliegenden Fall u.a. Unternehmen, an der Erstellung der Regeln beteiligt sind. Darüber hinaus geht es bei substantiellen Anforderungen darum, ob ein Bezug zu völkerrechtlich anerkannten Normen vorliegt.

Eine vorläufige Bewertung der Legitimität des Global Compact kommt trotz massiver Kritik von einer Reihe von NGOs zu einem eingeschränkt positiven Urteil. Substantiellen Anforderungen wird durch den starken Bezug auf völkerrechtliche Normen in den unterschiedlichen Politikfeldern weitgehend entsprochen, wenn auch die Global Compact-Prinzipien selbst sehr zurückhaltend als Appell an Unternehmen formuliert sind. Aufgrund der zum Teil mangelhaften Umsetzung der Prinzipien durch Unternehmen hat das Global Compact Büro in New York gemeinsam mit den Global Compact Teilnehmern in den letzten Jahren unter Berücksichtigung gesteigener prozeduraler Anforderungen mit dem Ziel der Qualitätssicherung behutsam erste Sanktionsmechanismen eingeführt. So werden Unternehmen aus der Liste der Global Compact Teilnehmer gestrichen, wenn sie der vorgeschriebenen Berichtspflicht nicht nachkommen oder ihre Geschäftsprozesse kontinuierlich vorsätzlich nicht an den Global Compact-Prinzipien ausrichten. An der Aufstellung dieser Regeln waren in allen Fällen über den Beirat des Global Compact (*Global Compact Board*) neben Unternehmen auch andere Stakeholder beteiligt, so dass das partizipatorische Kriterium auch weitgehend erfüllt ist. Es ist jedoch nicht vollständig erfüllt, da es nur bedingt transparente Verfahren zur Erstellung von Regeln im Rahmen des Global Compact gibt.

Insgesamt fällt eine abschließende Bewertung der Legitimität des Global Compact schwer, da eine Gesamteinschätzung stark davon abhängt, welche institutionelle Qualität dem Global Compact zugewiesen wird. So fällt die Bewertung verhalten positiv aus, wenn der Global Compact, wie im vorliegenden Beitrag definiert, als Rahmen für verantwortliches Verhalten von Unternehmen beschrieben wird, der sog. Meta-Regeln vorgibt (vgl. Abschnitt 1). Betrachter und Teilnehmer, insbesondere von zivilgesellschaftlicher Seite, die den Global Compact vielmehr als öffentlich goutiertes Regelwerk für Unternehmen sehen und sich erhofft haben, dass der Global Compact mittelfristig ein Vorläufer für Formen verbindlicher Regulierung auf globaler Ebene darstellt, können dem Global Compact kaum ein hohes Maß an Legitimität zusprechen.

Nachdem hier dargelegt wurde, wie die Effektivität und Legitimität gemessen und wie der Global Compact in Bezug auf jene Kriterien bewertet werden kann, ist es das Ziel des letzten Abschnitts, die einzelnen Teile dieses Beitrags zusammenzuführen. Es werden erste Überlegungen angestellt, wie Unternehmen im Rahmen des Global Compact auf nationaler und globaler Ebene am besten lernen können und welche Auswirkungen diese Lernprozesse langfristig auf die Effektivität und Legitimität des Global Compacts haben können.

---

<sup>13</sup> Im Gegensatz zur Legitimitätskonzeption von Suchman, die die Legitimität von Akteuren untersucht, untersuchen Wolf und andere die Legitimität von Institutionen.

### 7. Implikationen für die Arbeit und Ausgestaltung des Global Compact auf nationaler und globaler Ebene

Welche Empfehlungen für die Arbeit und Ausgestaltung des Global Compact ergeben sich aus dieser Untersuchung? Die skizzierten Lernbedingungen führen zu zwei alternativen Strategien, die auf den ersten Blick nur bedingt kombinierbar sind.

#### **Strategie - Option 1:**

Die erste Option kann zu einer horizontalen Ausweitung bzw. Erweiterung des Global Compact und einer weiteren Erhöhung der Teilnehmerzahl führen. Um Maßnahmen der Unternehmensverantwortung bei möglichst vielen Unternehmen voranzutreiben, müsste der Global Compact den vielen Unternehmen entgegen kommen, die aktuell kein Engagement in diese Richtung vorweisen. Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich im Zadekschen Modell auf der ersten oder zweiten Stufe des organisationalen Lernens, d.h. sie negieren Fehlverhalten oder verweisen auf formale Regeln, die sie eingehalten haben. Diese Unternehmen handeln nach der Logik der Konsequenzialität; daher werden sie nur am Global Compact teilnehmen, wenn sie klare positive Anreize für sich erkennen. Reputationsgewinne durch die hohe Sichtbarkeit des Global Compact und die substantielle Legitimität der Normen stellen einen solchen möglichen Anreiz dar. Die Berichtspflicht, die aus einer Teilnahme im Global Compact resultiert, werden jene Unternehmen jedoch nur erfüllen, wenn Trittbrettfahrern negative Konsequenzen zur Folge hat. Aus dieser Perspektive können Sanktionen wie die Einführung des *Delisting* die Pflichterfüllung weiter unterstützen. Eine Verhaltensanpassung kann so im Sinne des *Single Loop*-Lernens vorangetrieben werden. Hierbei sollte allerdings berücksichtigt werden, dass starke Sanktionen auch dazu führen können, dass Unternehmen aus Angst vor Reputationsverlusten ihr gesellschaftliches Engagement reduzieren.

Die Strategie der Ausweitung und der klaren Anreize eignet sich vor allem als Empfehlung für die Weiterentwicklung des Global Compact auf der globalen Ebene, da eine hohe Sichtbarkeit der Global Compact-Normen die Basis für eine umfassende Verhaltensänderung in Unternehmen darstellt. Darüber hinaus ist zu beachten, dass in vielen Teilen jenseits der OECD-Welt, das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung noch weitgehend unbekannt ist oder häufig mit philanthropischen Maßnahmen gleichgesetzt wird. So besteht insbesondere in großen Teilen Afrikas und Asiens noch erhebliches Nachholpotential (vgl. Teilnehmerzahl des Global Compact aufgeteilt nach Regionen (United Nations Global Compact Office 2006; Rieth et al. 2007; UNDP 2007)).

#### **Strategie – Option 2:**

Auf der anderen Seite finden sich im deutschen Netzwerk des Global Compact einige Unternehmen, die bereits die Stufe drei des Modells von Zadek erreicht haben. Sie haben große Teilaspekte gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in ihre Managementprozesse integriert. Diese Unternehmen haben das Potential die anspruchsvolleren Stufen der Unternehmensverantwortung zu erreichen, bei der soziale und ökologische Aspekte vollständig in die Bestimmung der Unternehmensziele integriert werden. Eine solche Veränderung eines Geschäftsziels setzt jedoch einen *Double Loop*-Lernprozess voraus. Wie in der Untersuchung gezeigt wurde, können

Lernprozesse, die zu einem tief greifenden Wandel führen, durch offene Gespräche in vertraulicher Atmosphäre am besten vorangetrieben werden. Aus dieser Perspektive ergibt sich die Option 2, die Empfehlung das deutsche Netzwerk im Zuge seiner Weiterentwicklung zu vertiefen. Demnach sollten Foren wie die halbjährlich stattfindenden Arbeitstreffen, bei denen die *Chatham House Rules* gelten, ausgebaut werden. Darüber hinaus können Veranstaltungen, wie der in Wittenberg durchgeführte „Theorie-Praxis Dialog“, die themenbezogen konzipiert und auf einen kleinen Teilnehmerkreis beschränkt sind, Lernprozesse auf Seiten der Unternehmen und weiterer Stakeholder fördern. So können die ohnehin schon aktiven Unternehmen ihr Engagement weiter ausbauen und andere Unternehmen von den Erfahrungen anderer lernen. Gleichzeitig bestünde für Unternehmen in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, über den direkten Dialog mit Stakeholdern ein höheres Maß an pragmatischer und moralischer Legitimität zu erzielen, in dem die Stakeholder einerseits einen direkten Nutzen aus dem Verhalten von Unternehmen ableiten können und zudem eine höhere Übereinstimmung im Verhalten von Unternehmen mit gesellschaftlichen Normen und Werten feststellen können.

Ein möglicher weiterer Vorteil dieser Strategie ist, dass sich Unternehmen, die Unternehmensverantwortung im größerem Umfang internalisiert und umgesetzt haben, sich in der Konsequenz dafür einsetzen, dass ihr eigener Anspruch auch zur Maßgabe für Wettbewerber wird und sie so einen Wandel im unternehmerischen Denken und Handeln vorantreiben können (Flohr et al. 2007). In Foren dieser Art kann nicht nur diskutiert werden, welche neue Verfahren und Regeln (*Output-Dimension*) in Unternehmen eingeführt wurden, sondern auch wie diese im Unternehmen umgesetzt werden (*Outcome-Dimension*). Unter Beteiligung von Stakeholdern können außerdem erste Wirkungen auf der Problemlösungsebene (*Impact-Dimension*) diskutiert werden. Hier besteht dann u.a. die Möglichkeit, nicht-intendierte Effekte zu erkennen und entsprechend erste (Gegen-)Maßnahmen auf Unternehmensebene einzuleiten. Indirekt würde der Global Compact darüber hinaus auch seine eigene Legitimität erhöhen, da somit partizipatorische und prozedurale Anforderungen an den Global Compact stärker gewährleistet werden würden. Einerseits wären Unternehmen direkt an der Weiterentwicklung und Interpretation der Prinzipien beteiligt und andererseits würden über erweiterte Formen der Rechenschaftspflicht ein Beitrag zur Qualitätssicherung des Global Compact geleistet.

In der Zusammenschau kommen wir zu folgendem Ergebnis: Sozialwissenschaftliche Theorien formulieren unterschiedliche Annahmen über die Bedingungen, unter denen unternehmerisches Lernen möglich ist. Einerseits werden klare Anreize betont, die am besten durch eine hohe Sichtbarkeit des Global Compact und durch Transparenz über die Fortschritte der Teilnehmer geschaffen werden können. Diese Strategie erscheint für die Weiterentwicklung des globalen Netzwerks des Global Compact geeignet, da so das Bewusstsein für Unternehmensverantwortung auf globaler Ebene gefördert werden kann und auch solche Unternehmen zur Teilnahme bewegt werden können, die sich bislang eher defensiv verhalten haben.

Andererseits wird angenommen, dass ein tief greifender Wandel in der Unternehmenspraxis nur durch Überzeugungsprozesse erreicht werden kann, die besser hinter geschlossenen Türen unter Vertraulichkeit gelingen. Da sich im deutschen Global Compact-Netzwerk einige Unternehmen finden, die Nachhaltigkeitsaspekte und Menschenrechte – über das gesetzlich geforderte Mindestmaß hinaus – bereits stark in ihre Unternehmenspraxis integriert haben, erscheint für das deutsche Netzwerk des

Global Compact die Strategie, den vertrauensvollen Dialog zu fördern, besonders viel versprechend, um diese Unternehmen in ihren Bemühungen zu stärken. Das deutsche Netzwerk ist daher aufgefordert einerseits die Teilnehmerbasis zu erhöhen und daher weiter im Rahmen von großen Arbeitstreffen potentiell interessierte Unternehmen und weitere Stakeholder für das Thema zu gewinnen. Gleichzeitig muss aber das Angebot für langjährige Teilnehmer ausgebaut werden, da diese sonst – wie es sich zuletzt vermehrt abzeichnet – zunehmend andere Foren und Initiativen wählen, um sich in punkto gesellschaftlicher Verantwortung weiterzuentwickeln.

## Literatur

- Amnesty International Realizing Rights - Ethical Globalization Initiative Global Witness Human Rights First International Save the Children Alliance/Oxfam International* (2004). Global Compact Leaders Summit: Statement by NGO Participants, Amnesty International, 24.06.2004.
- Argyris, C./D. A. Schön* (1999). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis.* . Stuttgart, Klett-Cotta.
- Bertelsmann Stiftung* (2005). *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung.* Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.
- Börzel, T. A./T. Risse* (2002). Die Wirkung internationaler Institutionen. Von der Normanerkennung zur Normeinhaltung, in: Jachtenfuchs, M./Knodt, M. *Regieren in internationalen Institutionen*, Opladen, Leske + Budrich, 141-181.
- Brinkmann-Braun, J./I. Pies* (2007). *The Global Compact's Contribution to Global Governance Revisited.* Wittenberg; Diskussionspapier Nr. 2007-10, Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik.
- Checkel, J. T.* (2001). "Why Comply? Social Learning and Identity Change." *International Organization* Vol. 55/No.(3), 553-588.
- Corpwatch* (2000). *Tangled up in Blue - Corporate Partnerships at the United Nations.* San Francisco, TRAC-Transnational Resource & Action Center.
- Donaldson, T.* (2004). De-compacting the Global Compact, in: McIntosh, M./Waddock, S. A./Kell, G. *Learning to Talk*, Sheffield, Greenleaf, 68-71.
- Donaldson, T./T. W. Dunfee* (1999). *Ties that bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics.* Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Easton, D.* (1965). *A Systems Analysis of Political Life.* New York, Wiley.
- Erklärung von Bern* (2007). "Public Eye on the Global Compact." Press Release, 04.07.2007, on the occasion of the Global Compact Leadership Summit 2007 Vol.
- Flohr, A. L. Rieth/S. Schwindenhammer* (2007). "Transnational Corporations as Norm-entrepreneurs? A Conceptual Framework." *DACSReview* Nr. 1, Darmstadt Vol.
- Global Compact* (2006). *Jahrbuch des deutschen Global Compact Netzwerkes.* Münster.
- Goldstein, J./R. O. Keohane*, Eds. (1993). *Ideas and foreign policy: beliefs, institutions, and political change.* Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Grant, R. W./R. O. Keohane* (2005). "Accountability and Abuses of Power in World Politics." *American Political Science Review* Vol. 99/No.(1), 29-43.
- Haas, E. B.* (1990). *When knowledge is power. Three models of change in international organizations.* Berkeley, Calif., University of California Press.
- Hahn, T.* (2005). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen - Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen.* Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hasenclever, A. P. Mayer/V. Rittberger* (1997). *Theories of international regimes.* Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Haufler, V.* (2001). *Public and Private Interests in Global Regulation: An Overview of the Issues.*, in: Haufler, V. *Public Role for the Private Sector. Industry Self-Regulation in a Global Economy*, 7-30.
- Huckel, C. L. Rieth/M. Zimmer* (2007). Die Effektivität von Public-Private Partnerships, in: Hasenclever, A./Wolf, K. D./Zürn, M. *Macht und Ohnmacht internationaler Institutionen*, Frankfurt/ New York, Campus, 115-144.
- Hurd, I.* (2003). "Labour Standards through International Organisations: the Global Compact in comparative perspective." *Journal of Corporate Citizenship* Vol. /No.(11), 99-111.
- International Chamber of Commerce* (2007). "The Role of the United Nations in Promoting Corporate Responsibility." Press Statement on occasion of the Global Compact Leadership Summit 2007, 21 June 2007 Vol.

- Keck, M. E./K. Sikkink* (1998). *Activists beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, Cornell University Press.
- Kell, G.* (2003). "The Global Compact: Origins, Operations, Progress, Challenges." *Journal of Corporate Citizenship* Vol. 3/No.(11), 35-49.
- Kell, G./J. G. Ruggie* (1999). "Global Markets and Social Legitimacy: The Case of the 'Global Compact'." *Transnational Corporations* Vol. 101-120.
- Keohane, R. O.* (1984). *After hegemony: cooperation and discord in the world political economy*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Macondo, M.* (2005). *UN Global Compact Jahrbuch 2004*. Münster, Macondo.
- Macondo, M.* (2006). *UN Global Compact Jahrbuch 2005*. Münster, Macondo.
- Macondo, M.* (2007). *UN Global Compact Jahrbuch 2006*. Münster, Macondo.
- March, J. G./J. P. Olsen* (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basics of Politics*. New York, NY, Free Press.
- March, J. G./J. P. Olsen* (1989). *Rediscovering institutions. The organizational basis for politics*. New York, Free Press.
- March, J. G./J. P. Olsen* (1998). "The institutional dynamics of international political orders." *International Organization* Vol. 52/No.(4), 943-969.
- McIntosh, M./R. Thomas* (2002). *Corporate Citizenship and the Evolving Relationship between Non-Governmental Organisations and Corporations*. London, British-North American Committee.
- McKinsey & Company* (2004). *Assessing the Global Compact's Impact*, London.
- Nelson, J.* (2002). *Building Partnerships. Cooperation between the United Nations System and the Private Sector*. New York, United Nations.
- Palazzo, G./A. G. Scherer* (2006). "Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework." *Journal of Business Ethics* Vol. 66/No.(1), 71-88.
- Pies, I. M. Beckmann/S. Hielscher* (2007). "Mind the Gap! - Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance." *Diskussionspapiere des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg* Vol. 16.
- Rieth, L./T. Göbel* (2005). "Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von NGOs." *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* Vol. 6/No.(2), 244-261.
- Rieth, L./M. Zimmer* (2004). "Transnational Corporations and Conflict Prevention - The Impact of Norms on Private Actors." *Tübinger Arbeitspapiere zur internationalen Politik und Friedensforschung*. Vol. /No.(Nr. 43), <http://www.uni-tuebingen.de/uni/spi/tapliste.htm>.
- Rieth, L. M. Zimmer R. Hamann/J. Hanks* (2007). "The UN Global Compact in Sub-Sahara Africa - Decentralization and Effectiveness." *Journal of Corporate Citizenship* Vol. 7/No.(28).
- Risse, T.* (2004). "Transnational Governance and Legitimacy." Working Paper, February 2004 Vol.
- Ruggie, J. G.* (2002). "The Theory and Practice of Learning Networks. Corporate Social Responsibility and the Global Compact." *Journal of Corporate Citizenship* Vol. /No.(Spring 2002), 27-36.
- Schäferhoff, M. S. Campe/C. Kaan* (2007). "Transnational Public-Private Partnerships in International Relations. Making Sense of Concepts, Research Frameworks and Results." *SFB-Governance Working Paper Series* Vol. 6.
- Steffek, J.* (2003). "The Legitimation of International Governance: A Discourse Approach." *European Journal of International Relations* Vol. 9/No.(2), 249-275.
- Suchman, M. C.* (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review* Vol. 20/No.(3), 571-610.
- UNDP* (2007). *Baseline Study on CSR Practices in the new EU Member States and Candidate Countries*.
- United Nations* (2005). *Towards Global Partnerships*, United Nations, Resolution General Assembly, A/Res/60/215, 22 December 2005.
- United Nations Global Compact Office* (2004). *Global Compact Integrity Measures*, New York, 15th June 2004.
- United Nations Global Compact Office* (2005). *Guidance for Local Networks*, New York, 1 December 2005.
- United Nations Global Compact Office* (2006). "335 Companies Delisted as Part of Quality Drive,." New York, 2 October 2006, ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), Zugriff 30.10.07) Vol.

- United Nations Global Compact Office* (2006). Background Briefing: Inaugural Meeting of the Global Compact Board, New York, 28 June 2006.
- United Nations Global Compact Office* (2007). "UN Global Compact Annual Review - 2007 Leaders Summit." New York, UN Global Compact Office Vol.
- Waddock, S.* (2003). "Learning from Experience. The United Nations Global Compact Learning Forum 2002 " *The Journal of Corporate Citizenship* Vol. 1151-67.
- Wolf, K. D.* (2006). Private Actors and the Legitimacy of Governance Beyond the State, in: Benz, A./Papadopoulos, I. *Governance and Democracy. Comparing National, European and International Experiences*, London, Routledge, 200-227.
- Zadek, S.* (2004). "The Path to Corporate Responsibility." *Harvard Business Review* Vol. 82/No.(12), 125-132.

*Diskussionspapiere*<sup>14</sup>

- Nr. 2007-14 **Sabine Campe, Lothar Rieth**  
Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien
- 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 gesellschafts-politischen 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

<sup>14</sup> Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003 und 2004.

- Innovation
- Nr. 2006-9 **Markus Beckmann, Ingo Pies**  
Freiheit durch Bindung – Zur ökonomischen Logik von Verhaltenskodizes
- 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*<sup>15</sup>

- Nr. 2007-1      **Markus Beckmann**  
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship –  
Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche  
Verantwortung von Unternehmen
- 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

---

<sup>15</sup> Als Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.