

# Unternehmensverantwortung durch umfassendes „Capacity Building“ verwirklichen. Die Herausforderung nachhaltigen Lernens entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen

*Alexander Klier*

Wenn sich Unternehmensverantwortung auf das Kerngeschäft bezieht und über die gesamte Wertschöpfungskette gehen soll, dann müssen Unternehmen grundsätzlich umdenken. Denn erfolgreich implementiert werden kann eine solche Verantwortung nur dann, wenn die dazugehörigen Prozesse, ebenfalls über die gesamte Kette, identifiziert und auf den Prüfstand gestellt werden.<sup>1</sup> Sie müssen so angepasst werden, dass sie die einzelnen Akteure – auch jenseits der Unternehmensgrenzen – systematisch zur Wahrnehmung der Verantwortung befähigen. Dies setzt Lernprozesse in Form von Capacity Building voraus, die sowohl als interner Prozess als auch als externes Qualifizierungsprogramm organisiert werden.

„Capacity Building“ kommt als Begriff und Idee aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Darunter könnte man vereinfacht verstehen, dass für die Entwicklung verantwortlichen Handelns sowohl individuelle Bedingungen berücksichtigt, als auch institutionelle Rahmenbedingungen zur Ausübung geschaffen werden müssen. Das deckt sich gut mit einem Verständnis nachhaltigen Lernens. Der Aufbau von Ressourcen (Kapazitäten) im Bereich der Unternehmensverantwortung entlang der Lieferkette ist an diesen notwendigen Zusammenhang gebunden.

---

<sup>1</sup> Dabei beziehe ich mich mit dem Prozessgedanken auf das, was bereits sehr früh in den ISO Normen dazu festgelegt worden ist. „Damit sich Organisationen wirksam betätigen können, müssen sie zahlreiche miteinander verknüpfte und in Wechselwirkung zueinander stehende Prozesse erkennen und handhaben“, die „Eingaben in Ergebnisse“ umwandeln (DGQ 2003, S. 12 & 20). Bzw. auch im Rahmen von Umweltmanagementsystemen, wie etwa EMAS, dazu betont wird.



Abbildung 1: Die Behandlung der Verantwortung von Unternehmen analog zur personalen Verantwortung.

## 1. Unternehmensverantwortung und das Kerngeschäft

Trotz aller Bemühungen bleibt bis heute bei den meisten Unternehmen systematisch unberücksichtigt, dass „Unternehmen auch und zuallererst mit ihrer eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollten“ (Strauss 2009, S. 4). Verantwortung betrifft dabei auch Unterlassungen, denn diese sind, entsprechendes Wissen vorausgesetzt, ebenfalls Handlungen.<sup>2</sup> Verantwortlich ist das Unternehmen für die Folgen der Produktion oder des Erbringens von Dienstleistungen gegenüber anderen Personen, der Natur und auch den unterschiedlichen Gemeinschaften. Verantwortlich ist das Unternehmen ebenso für die Nebenwirkungen, und das nicht nur für die bekannten, also intendierten Folgen, sondern auch für die unbekannt, nicht-intendierten Auswirkungen. Gerade die

<sup>2</sup> Die Unterlassung spielt beispielsweise bei unterlassenen Hilfeleistungen eine wichtige Rolle. Die NGO ECCHR greift dies immer wieder auf, in dem sie in den Anklageschriften explizit darauf verweist, dass die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers auch in anderen Ländern gilt. Und oft nicht erfüllt wird.

Diskussion um die Nebenwirkungen oder unterlassene Hilfeleistungen ist ein wichtiger Aspekt im Bereich der Wertschöpfungskette: Wenn bei der Gewinnung von Rohstoffen für das Kerngeschäft Sklavenarbeit im Spiel ist, ist das Unternehmen dafür nicht nur in einem moralischen Sinn verantwortlich. Durch geeignete Maßnahmen, die sich dann vor Ort auswirken, kann es dazu beitragen, dass dies unterbunden wird.

Die ISO 26000 setzt dazu vielfach auf das, was man umgangssprachlich „Bewusstseinsbildung“ nennt. Für die konkrete Beachtung und Einhaltung der Umwelt- und Menschenrechte, vor allem innerhalb der Liefer- und Produktionskette, bedarf es jedoch weit mehr als einer reinen Bewusstseinsbildung. Es muss sich auch in den konkreten Geschäftsprozessen und vor allem ihren Kennzahlen widerspiegeln. „Der Begriff ‚Capacity Building‘ steht in der internationalen Zusammenarbeit für Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung“ (BMZ & InWEnt 2008, S. 1). Andererseits handelt es sich beim Capacity Building um eine erweiterte Organisationsentwicklungsaufgabe.

## 2. Capacity Building: Auf die Strukturen kommt es an

Capacity Building war ursprünglich als technische Unterstützung in der Entwicklungszusammenarbeit konzipiert. Doch spätestens dann, wenn man eine kontinuierliche und dynamische Perspektive einnimmt, wird Capacity Building zu einem Prozess, „innerhalb dessen die einzelnen Personen, Gruppen, Institutionen, Organisationen und Gesellschaften ihre Fähigkeit entwickeln, die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu ermitteln und sich diesen zu stellen“ (Ferrer 2003, S. 3). Die Vereinten Nationen definieren Capacity Building auch als Befähigung von Menschen, Institutionen und Gemeinschaften kooperativ zu handeln und dabei nicht nur in einer nachhaltigen Art und Weise Ziele zu verfolgen, sondern bei der Lösung von Problemen ebenfalls nachhaltig zu denken und zu handeln (BMWZ & InWEnt 2008). Dabei umschreibt der Begriff nicht nur die personalen Voraussetzungen, die dazu gegeben sein müssen, sondern den genauso wichtigen Anteil der Entwicklung von Strukturen und Rahmenbedingungen.

Im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist Capacity Building mittlerweile untrennbar mit Strategien zur nachhaltigen Weiterentwicklung von Gesellschaften verknüpft. Nachhaltigkeit und Verantwortlichkeit von Unternehmen in der Wertschöpfungskette hat viel mit dem in-

dividuellen Lernen der beteiligten Akteure, aber auch dem organisationalen Lernen, welches das individuelle Lernen ermöglichen und befördern soll (Guijt 2010) zu tun. Die Herausforderung und Problematik zugleich ist, dies entlang der Wertschöpfungskette anzuwenden und über das eigene Unternehmen hinaus Zulieferer oder Abnehmer zu befähigen, die Grundwerte des Unternehmens – oder auch Verpflichtungen aus transnationalen Abkommen – einzuhalten.

### 3. Wie Capacity Building entlang der Wertschöpfungskette gelingen kann

Wenn das Kerngeschäft darin besteht, Elektronik zu produzieren und zu verkaufen, dann bedeutet unternehmerische Verantwortung in diesem Zusammenhang, die Abbaubedingungen der Metalle zu kennen. Aber auch, die Probleme, die sich aus der Entsorgung ergeben, in den Blick zu nehmen. Und über geeignete Prozesse dafür zu sorgen, dass sich die Bedingungen ändern und global akzeptierte Standards umgesetzt werden. Wird das Konzept also ernsthaft implementiert, dann müssen entsprechende Kennzahlen entwickelt werden, die zur nachhaltigen Steuerung der Prozesse des Unternehmens im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung beitragen. Äquivalent mit den Gewinnzielen. Wie ein solches Kennzahlenkonzept modellhaft aussehen könnte, soll nachstehend gezeigte Grafik verdeutlichen. Sie lehnt sich eng an das Konzept einer Sustainability Balanced Scorecard an (vgl. hierzu Figge et al. 2002).

Bereits beim CSR Konzept geht es darum, konsequent nach Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu suchen und die unterschiedlichen Perspektiven gleichberechtigt neben der Gewinnperspektive in die Geschäftspolitik einfließen zu lassen. Dieses Modell wird nun auf die Wertschöpfungskette übertragen, wie in der folgenden Grafik dargestellt. Man kann dann die komplexen Prozesse einer Sustainability Balanced Scorecard als Basis dafür nehmen, wo und wie Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen als Capacity Building anzusiedeln sind. Zentral ist, dass diese Maßnahmen über das eigene Unternehmen hinaus angelegt werden müssen. D.h. sie zielen darauf ab, auch innerhalb der Wertschöpfungskette Personal- und Organisationsentwicklung zu betreiben. Und das mit konkreten Kennzahlen zu unterlegen bzw. mit Vorgaben zu versehen, die spezifische Maßnahmen nach sich ziehen.



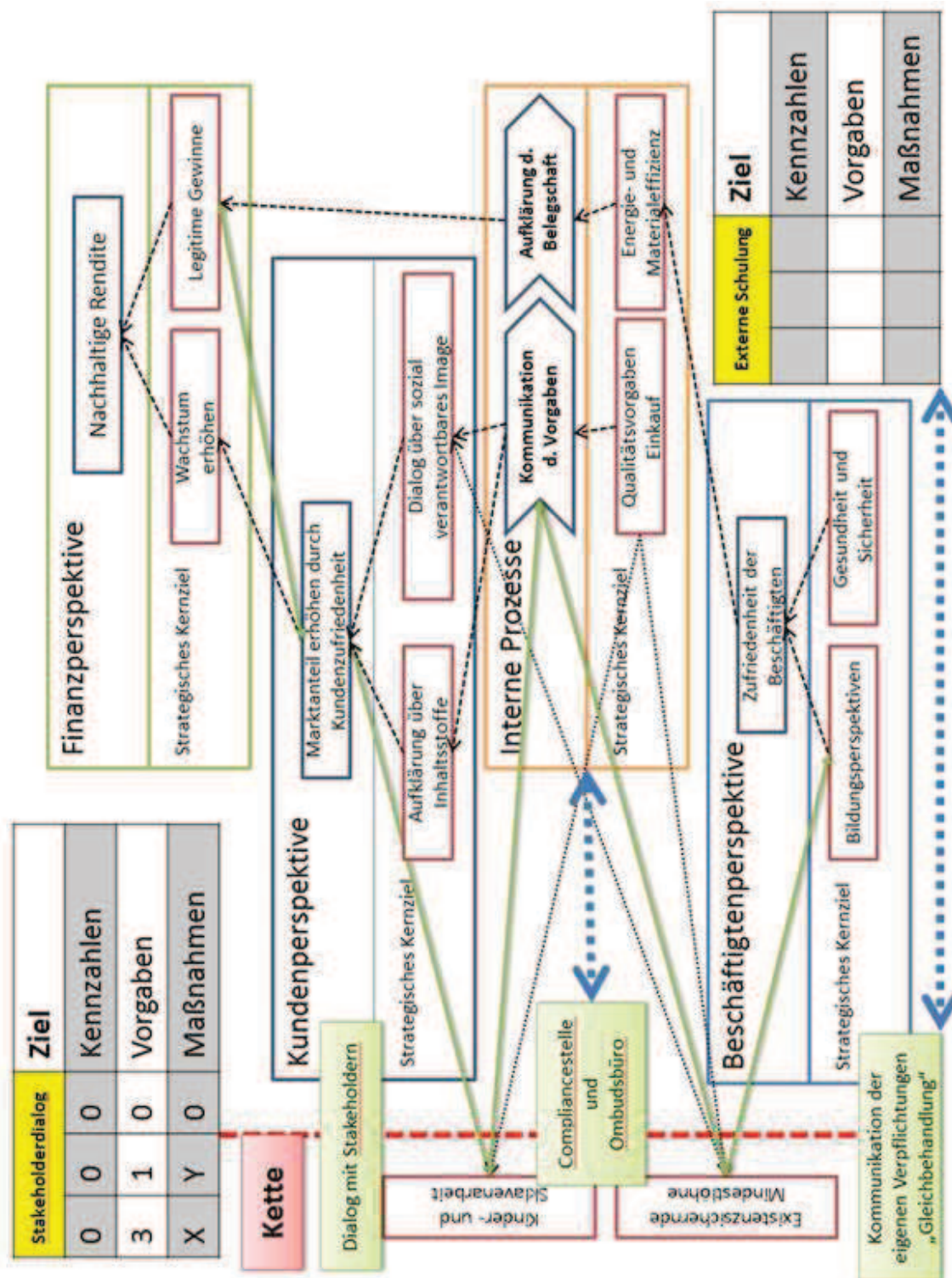


Abbildung 2: Ein Beispiel für die komplexe Struktur eines externen Capacity Building. Quelle: Figge et al. (2002), eigene Grafik

Erst mit der Integration in die Kernprozesse sind Organisationen in der Lage, die Situation in der Zulieferkette, aber auch die Bedingungen am Ende eines Produktlebens, also bei der Entsorgung und dem Recycling, richtig einschätzen zu können. Nach Identifikation der zu bearbeitenden Probleme folgt als nächster Schritt, *die Verantwortlichen und Beschäftigten der Zuliefer- und Abnehmerfirmen* systematisch zu qualifizieren. Das muss nicht das Unternehmen selbst vollziehen. Es muss aber initiieren und vor allem kontrollieren. Dieser Schritt dient dazu, dass die ‚indirekten‘ Stakeholder in die Lage versetzt werden, die angewandten Standards zu kennen und zu wissen, wohin sie sich beispielsweise im Falle einer Nichteinhaltung wenden können. Diesem Fall dient das in der Grafik abgebildete Compliance- und Ombudsbüro, das empfehlenswerterweise einzurichten ist. Letztlich müssen die Maßnahmen des externen Capacity Building mit den internen Kernprozessen auf das engste abgestimmt werden – und dabei in zentrale Abteilungen integriert implementiert werden. Die nun folgenden kursorischen Beispiele einzelner zentraler Abteilungen und ihrer Kernprozesse sind nicht abschließend gemeint – und auch nicht vollständig.

### 3.1 Forschung, Entwicklung und Konstruktion

Schlechte Arbeitsbedingungen und negative Umweltauswirkungen im Bereich der Rohstoffproduktion stehen bisher noch nicht im Fokus einer unternehmerischen Gesamtverantwortung. Die Probleme, die sich aus der Strategie der Hersteller ergeben, lassen sich sehr deutlich am Beispiel der IT-Industrie zeigen (Germanwatch 2011). Das hat recht unmittelbar auch mit Forschung und Entwicklung zu tun. Hier zeigt sich der alte Grundsatz, dass ein gutes Recycling bereits bei der Produktentwicklung beginnt, auch im Bereich der Unternehmensverantwortung. Über die Aufgaben, welche das Produkt erledigen soll, bis hin zum Design wird bereits hier mitentschieden, welche und wie viele Rohstoffe benötigt werden. Bedacht werden kann im Bereich von Forschung und Entwicklung aber nicht nur, ob es beispielsweise unproblematische Substitute gibt, die vielleicht unter besseren Arbeits- und Umweltbedingungen gewonnen oder hergestellt werden können. Sondern auch, ob eine andere Konstruktion das gleiche Ergebnis erbringt. Capacity Building beginnt hier im eigenen Haus: Damit, den Bereich Forschung und Entwicklung überhaupt für diese Problematik zu sensibilisieren. Weiter damit, ggf. einen Austausch mit den Hauptrohstoff- oder Systemlieferanten zu organisieren bis dahin, geeignete Kennzahlen zu entwickeln, die einen neues konstruktives Herangehen belohnen.

### 3.2 Vertrieb & Marketing

Marketing ist im Sinne eines Capacity Building als unternehmerischer Gesamtprozess zu sehen, der nicht nur der Beeinflussung der Kaufentscheidung dient, sondern die Integration der anderen Funktionen wie etwa Beschaffung, Produktion, Verwaltung und Personal mit einschließt. Das Beschaffungsmarketing befasst sich dann gezielt mit der Auswahl der Lieferanten bzw. den Zulieferern. Das Kommunikationsmarketing erklärt die Bestrebungen des Capacity Building, d.h. der Dialog mit den unterschiedlichen Stakeholdern wird eine zentrale Aufgabe. Für die Markenbildung und Corporate Identity ist es dann weiter wichtig, darauf zu achten, dass nicht nur der Preis oder die Produktqualität im Vordergrund stehen. Ein genauso wichtiges Anliegen ist der Hinweis darauf, inwiefern die Produkte fair produziert wurden oder im Bereich der Prozesskette darauf geachtet wird, dass Mindestarbeitsnormen erfüllt werden. Und zwar unabhängig von einem konkreten Label oder einer Zertifizierung dafür. Und schließlich werden auch Verpackungen hergestellt – oder Produktversprechen gegeben. Auch die Produktversprechen und die Herstellung der Verpackung sollten dem Capacity Building dienlich sein. Im günstigsten Fall, indem sie ebenfalls ein Capacity Building zur Folge haben.

### 3.3 Personal- und Organisationsentwicklungsaufgaben

Damit moralische Fragen im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft „keine Sonderfragen in Ausnahmefällen“ darstellen, sondern zum Alltag in Unternehmen werden, empfiehlt es sich, das Ethikprogramm in die normalen Prozesse und Managementzyklen, wie etwa dem Qualitätsmanagementprozess, zu integrieren (Kreuzhof & Hacker 2010, S. 2). Und als zentrales Programm der Personal- und Organisationsentwicklung zu etablieren. Auch die derzeitige Debatte um die Stärkung des ‚Whistleblowing‘ innerhalb eines Betriebes kann im Sinne eines Capacity Buildings hilfreich sein. So wird in einigen Unternehmen das Whistleblowing als allgemeines Meldesystem nach außen hin geöffnet. Das bedeutet, dass beispielsweise auch Kunden und Lieferanten als Hinweisgeber fungieren können. Das ist ein sehr praktischer Schritt im Sinne eines Capacity Building. Dies kann systematisch durch eine entsprechende Non-Profit-Organisation als Berater und/oder die Gewerkschaften vor Ort als kontrollierende Instanz verstärkt werden. Verantwortliche in den Personalentwicklungsabteilungen sollten weiter im Rahmen Runder Tische oder in Multistakeholder-Foren mitarbeiten, um das konkrete Verhalten des Unternehmens über die Kette hinweg beur-

teilen und durch gezielte Personalentwicklung in problematischen Bereichen verändern zu können. Und für Führungskräfte ist es sinnvoll, eigene Trainings ‚off the Job‘ und im transnationalen Austausch durchzuführen. Und schließlich sollten die betrieblichen Interessenvertretungen, die in Bezug auf die Frage der Arbeitsbedingungen großes Interesse haben, klug und verantwortlich mit einbezogen werden (vgl. Hamm & Koch 2010). Gerade die betrieblichen Interessenvertretungen bieten als Gremium oft den Vorteil, das Unternehmen noch als Ganzes im Blick zu haben.

### 3.4 Vom Einkauf zur Abfallentsorgung

Für die Beschaffung gilt bereits seit langem, dass Unternehmen hier relativ schnell aktiv werden können. Bei der Vergabe von Aufträgen können sie Bedingungen formulieren, denen die Lieferanten genügen müssen. Entsprechend können auch hier die Vorlieferanten mit in die Verantwortung genommen werden. Dabei genügt es jedoch nicht, nur die entsprechenden Vorgaben zu machen. Es müssen Prozesse definiert werden, die die Vorlieferanten oder auch die Abnehmer in die Lage versetzen, diese Vorgaben zu erfüllen. Über geeignete Kennzahlen werden diese Prozesse auch in der Kette überprüfbar. Darüber hinaus gibt es weitere Möglichkeiten, die Lieferanten und Abnehmer im Rahmen der Wertschöpfungskette in die Entwicklung einzubeziehen. Eine besondere Rolle kommt beispielsweise auch den Abfallbeauftragten eines Betriebes nach dem Abfallwirtschaftsgesetz zu. Deren Verpflichtung endet nämlich schon lange nicht mehr am Betriebstor. Im Prinzip muss in diesem Bereich bereits jetzt die Kette bis zur tatsächlichen Entsorgung nachvollzogen und überprüft werden können. Was für die Abfallbeauftragten gilt, sollte künftig auch für die Beschaffung normal werden: dass Unternehmen beim Einkauf soziale und moralische Bedingungen formulieren, denen die Lieferanten genügen müssen. Und dies auch auf Einhaltung kontrollieren.

### 3.5 Externes Capacity Building

In einigen Firmen gibt es mittlerweile erste interne Audits zu den Bedingungen in der Zulieferkette. Hier listet beispielsweise IBM unter dem Thema ‚Arbeits- und Gesundheitsschutz‘ auf, dass nur 26 % der Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette vereinbar mit den IBM-Grundsätzen sind. 35 % weisen Mängel auf und knapp 40 % fallen deutlich gegenüber den formulierten IBM Standards ab. Entsprechend halten nur 48 % der Zulieferbetriebe



be die Arbeitszeitregelungen ein und nur 56 % zahlen Löhne in Übereinstimmung mit dem IBM-Kodex (UBA 2009, S. 24). Kernprozesse in den Unternehmen und Organisationen werden über die hinterlegten Kennzahlen nachvollzieh- und steuerbar. Die über eine Bewusstseinsbildung hinaus notwendigen Instrumente und Maßnahmen sind zu einem gewichtigen Anteil im Rahmen eines Capacity Building zu lokalisieren und umzusetzen. Hier können Unternehmen von der internationalen Entwicklungszusammenarbeit lernen, denn dieses Instrument versteht sich ausdrücklich als ein Werkzeug, das auch die organisationalen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für eine Bewusstseinsbildung zum Thema macht. Dabei ist durchaus Kreativität gefordert, die entsprechenden Maßnahmen zu gestalten, die zur Einhaltung der (Prozess-) Ziele, gesteuert über die Kennzahlen, führen. Und zugleich das Bewusstsein für die weit reichende Verantwortung öffnen.

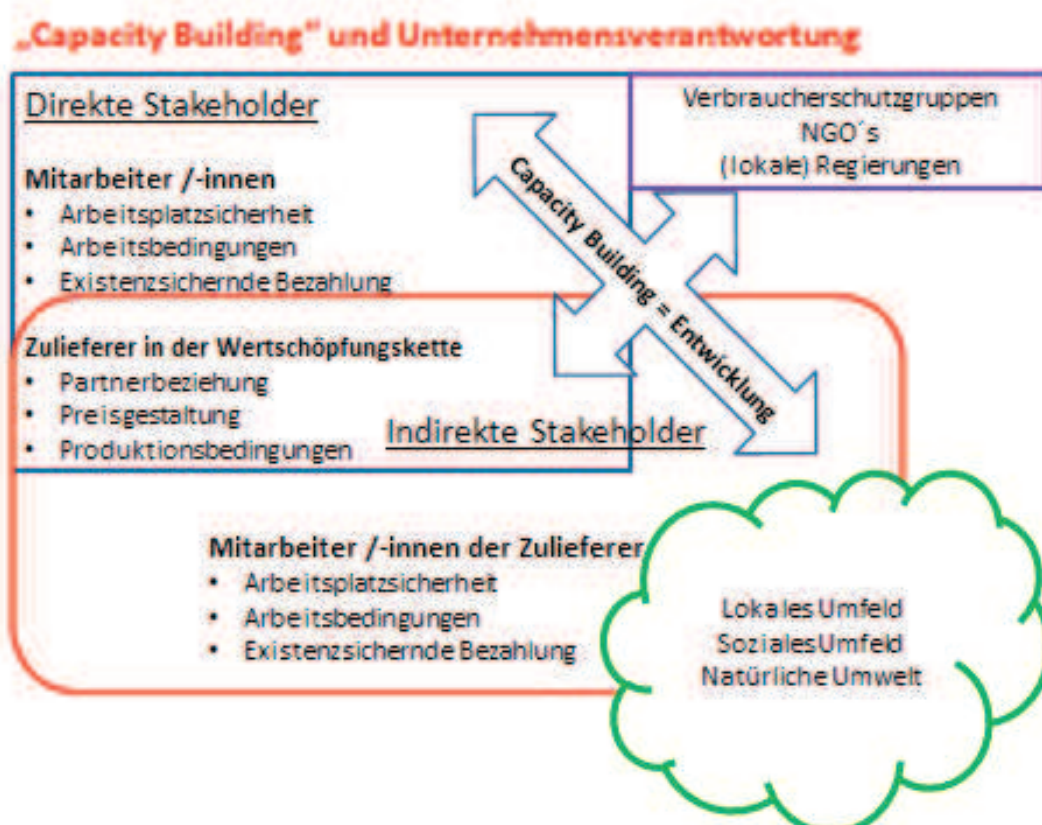


Abbildung 3: Unternehmensverantwortung und Capacity Building

Dieses Schaubild soll den Zusammenhang von Capacity Building und Unternehmensverantwortung zeigen. Im Prinzip geht es darum, dass Verant-

wortung in diesem Fall auch heißen muss, Entwicklungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette zu initiieren. Wenn es also entsprechende Kriterien der Zulieferer gibt, dann diese in die Lage zu versetzen, die Bedingungen einzuhalten und sowohl die Verantwortlichen, als auch ihre Mitarbeiter /-innen entsprechend zu schulen.

#### 4. Fazit

Bereits das CSR-Konzept steht in einem engen Zusammenhang mit der Perspektive einer Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern eines Unternehmens. Mit CSR Maßnahmen über den gesamten Verantwortungsbereich waren auch hier bereits Maßnahmen und Verpflichtungen über die gesamte Wertschöpfungskette und den Produktlebenszyklus angedacht. Oft genug nehmen die gleichen Unternehmen über die Beschaffungsgrundsätze oder das Qualitätsmanagement, beispielsweise durch rigide Preisvorgaben, sehr bewusst und konträr zum Anliegen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in der Lieferantenkette und vor Ort. Nicht nur solche Widersprüchlichkeiten müssen ernsthaft angegangen werden. Capacity Building ist insofern mehr als ein bloßes (ethisches) Trainingsprogramm. Echtes Capacity Building umfasst neben der Herausbildung von Fähigkeiten bei den betroffenen Personen auch

- eine organisationale Entwicklung in dem Sinne, dass Managementstrukturen und Prozesse dahingehend entwickelt werden, dass sie neben der eigenen Organisation noch andere Organisationen entlang der Wertschöpfungskette beinhalten. Und dabei sektorenübergreifend (privatwirtschaftlich, öffentlich-rechtlich) funktionieren.
- die Entwicklung institutioneller Normen und Anwendung legaler Maßnahmen, um Institutionen, Unternehmen und Vereine über alle Ebenen und Sektoren der Wertschöpfungskette hinweg zu befähigen, moralische Standards zu entwickeln und anzuwenden. Und ferner dazu in der Lage sind, die firmeneigenen Standards konsequent in der Kette umzusetzen.

Capacity Building ist ein qualitatives, komplexes und anspruchsvolles Konzept der Entwicklung von Organisationen über die Personen in ihr – und übergreifend der Personen und Strukturen in der Wertschöpfungskette. Ein umfassendes Capacity Building kann dann gelingen, wenn die Unternehmensleitung von der Richtigkeit des Anliegens überzeugt ist, zur Verant-

wortung im Kerngeschäft eindeutig steht und dadurch die Umsetzung verschiedener Maßnahmen ernsthaft verfolgt. Vor allem jedoch, wenn dabei die Beschäftigten aktiv mit einbezogen werden. Die eigenen Mitarbeiter/-innen spüren meist sehr genau, „wenn die Werte, die den mit CSR-Geldern geförderten Projekten zugrunde liegen, nicht mit der gelebten Unternehmensrealität übereinstimmen“ (Strauss 2009, S. 10). Bei einem umfassenden Capacity Building sind insofern nicht nur die Führungskräfte entscheidend. Vor allem die eigenen Beschäftigten und ihre Vertretungen, wie etwa die Betriebs- und Personalvertretungen oder auch die zuständigen Fachgewerkschaften, sind hier maßgeblich. Bereits bei der Umsetzung ethischer Richtlinien des Unternehmens werden diese immer noch sehr selten mit einbezogen. Darüber hinaus ist es zentral, Promotoren/-innen, also weitere betriebliche Akteure, die für ein Capacity Building zu gewinnen sind, zu finden. Diese müssen dann eine entsprechende Ressourcenausstattung bekommen, dem Anliegen nachgehen zu können. Im Idealfall können dadurch betriebliche Initiativen entstehen, die jeweils lokal eine ganz besondere Wirkung entfalten und zu einem direkten Austausch der jeweiligen Belegschaften im Sinne eines Verständnisses für die unterschiedlichen Interessenslagen führen.

## 5. Literatur

- BMWZ & InWEnt (2008): Capacity Building: Personal- und Organisationsentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit [PDF]. Verfügbar unter: [http://www3.giz.de/imperia/md/content/a-internet2008/capacitybuilding/capacity\\_building-konzept\\_\\_2008\\_09\\_03.pdf](http://www3.giz.de/imperia/md/content/a-internet2008/capacitybuilding/capacity_building-konzept__2008_09_03.pdf) [17.03.2012]
- Britton, B. (2010): Self Reflection: monitoring and evaluation for personal learning, in Ubels, J., N. Acquaye-Baddoo and A. Fowler (eds) Capacity Development in Practice, Earthscan, pp. 264-276. Verfügbar unter: [http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/20\\_self-reflection\\_-\\_monitoring\\_and\\_evaluation\\_for\\_personal\\_learning-bruce\\_britton-chapter\\_20.pdf](http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/20_self-reflection_-_monitoring_and_evaluation_for_personal_learning-bruce_britton-chapter_20.pdf) [17.03.2012]
- DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität)(2003): Normen zum Qualitätsmanagement. Sonderdruck. Beuth
- Ferrer, C. (2003): Arbeitsdokument über die Stärkung der Kapazitäten in den Entwicklungsländern [PDF]. EP, Ausschuss für Entwicklung und Zusammenarbeit. Verfügbar unter: <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20030120/481207DE.pdf> [20.03.2012]
- Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy[PDF]. Verfügbar unter:

- <http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf> [18.03.2012]
- Germanwatch (2009)(Hrsg.): Faire Handys im Angebot? Vergleichende Studie zur Unternehmensverantwortung von deutschen und europäischen Mobilfunkanbietern [PDF]. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [08.08.2011]
- Germanwatch (2011): Weitblick Nr. 1/2011 - Unternehmensverantwortung. Verfügbar unter: <http://www.germanwatch.org/> [07.08.2011]
- Guijt, I. (2010): Accountability and learning: Exploding the myth of incompatibility between accountability and learning” in Ubels, J., N. Acquaye-Baddoo and A. Fowler (eds) Capacity Development in Practice, Earthscan, pp. 277-292. Verfügbar unter: [http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/21\\_accountability\\_and\\_learning\\_-\\_exploding\\_the\\_myth\\_of\\_incompatibility\\_between\\_accountability\\_and\\_learning\\_-\\_irene\\_guijt\\_.pdf](http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/21_accountability_and_learning_-_exploding_the_myth_of_incompatibility_between_accountability_and_learning_-_irene_guijt_.pdf) [17.03.2012]
- Hamm, B. & Koch, H. (2010): Soziale und ökologische Verantwortung. Zur Umsetzung des Global Compact in deutschen Mitgliedsunternehmen [PDF]. Verfügbar unter: [http://www.otto-brenner-shop.de/uploads/tx\\_mplightshop/OBS\\_AH64\\_-01.pdf](http://www.otto-brenner-shop.de/uploads/tx_mplightshop/OBS_AH64_-01.pdf) [12.11.2011]
- Kreuzhof, R. & Hacker, M. L. (2010): Ethikmanagement. In: PersonalEntwickeln, 144. Erg.-Lfg., November 2010
- makeITfair (2010)(Hrsg.): Voices from the inside. Local views on mining reform in Eatern DR Congo. FinnWatch & SwedWatch. Verfügbar unter: <http://makeitfair.org/die-fakten/studien> [14.08.2012]
- Strauss, N. S. (2009): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung. In: PersonalEntwickeln, 131. Erg.-Lfg., Juli 2009
- UBA (2009)(Hrsg.): GREEN IT: Zukünftige Herausforderungen und Chancen. Hintergrundpapier für die BMU/UBA/BITKOM-Jahreskonferenz 2009 [PDF]. Verfügbar unter: [http://www.bitkom.org/files/documents/P-Fichter-Beucker-et-al-Green\\_IT\\_zukuenfige\\_Herausforderungen\\_und\\_Chancen-2009.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/P-Fichter-Beucker-et-al-Green_IT_zukuenfige_Herausforderungen_und_Chancen-2009.pdf) [12.08.2011]