

Patrick S. Renz
Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Integrität im Managementalltag

Ethische Dilemmas im
Managementalltag erfassen und lösen

 Springer Gabler

Patrick S. Renz
Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Integrität im Managementalltag

Ethische Dilemmas im
Managementalltag erfassen und lösen



Springer Gabler

Integrität im Managementalltag

Patrick S. Renz • Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Integrität im Managementalltag

Ethische Dilemmas im Management-
alltag erfassen und lösen



Springer Gabler

Patrick S. Renz
Fastenopfer Direktion
Luzern
Schweiz

Irena Wettstein
Winterthur
Schweiz

Bruno Frischherz
Wirtschaft, Hochschule Luzern
Luzern
Schweiz

ISBN 978-3-662-44417-7
DOI 10.1007/978-3-662-44418-4

ISBN 978-3-662-44418-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Michael Bursik, *Assistenz:* Janina Sobolewski

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Seit mehren Jahren unterrichten wir im MBA Luzern das Thema „Werte & Verantwortung“. Dabei haben sich im Lauf der Zeit zahlreiche Materialien, Konzepte und Fallbeispiele angesammelt, die wir nun gerne in systematischer Form einem breiten Publikum als Einführung in das Integritätsmanagement zugänglich machen. Die Grundlage legten mehrere wissenschaftliche Forschungsarbeiten (Renz 2007; Wettstein 2011; Renz und Böhler 2012).

Wir haben die vorliegende Einführung für Manager und Managerinnen geschrieben, die Interesse an ethischen Fragen haben. Das Buch soll helfen, das un-gute Bauchgefühl bei ethischen Dilemmas aufzulösen und die Dilemmas durch systematisches Durchdenken einer Lösung zuzuführen.

Diese Einführung ist in drei Kapitel gegliedert: Das erste Kapitel enthält Modelle und Konzepte zum Integritätsmanagement. Dabei ist ein kleiner Abstecher in die Philosophie unumgänglich. Das zweite Kapitel umfasst 25 Dilemmas aus dem Führungsalltag mit systematischen Analysen und Vorschlägen zum Vorgehen. Im dritten Kapitel machen wir zahlreiche Vorschläge, wie Integrität in Organisationen implementiert werden kann. Wir betrachten diese Vorschläge als Good Practices eines zeitgemässen Integritätsmanagements.

Ein herzliches Dankeschön geht an Eva Wettstein, die uns mit ihrem akribischen Lektorat sehr unterstützt hat.

Wir wünschen den Lesern und Leserinnen eine anregende Lektüre und freuen uns über jede Form von Feedback.

Luzern, im Juni 2014

Patrick Renz
Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Inhaltsverzeichnis

1	Integritätsmanagement im Überblick	1
1.1	Was ist Integritätsmanagement?	2
1.1.1	Verantwortung im Unternehmen	2
1.1.2	Die drei Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik	3
1.1.3	Provisorische Definition der Integrität	4
1.1.4	Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung	5
1.2	Die Grundbegriffe und Paradigmen der Ethik	6
1.2.1	Grundbegriffe und Definitionen	6
1.2.2	Überblick über die ethischen Paradigmen	9
1.2.3	Tugendethik/Gesinnungsethik	9
1.2.4	Pflichtenethik	10
1.2.5	Folgenethik	11
1.2.6	Anerkennungsethik	12
1.2.7	Diskursethik	14
1.3	Spannungsfelder und Dilemmas in Organisationen	16
1.3.1	Zum Begriff „Spannungsfeld“	16
1.3.2	Beispiele ethischer Spannungsfelder	17
1.3.3	Spannungsfelder analysieren – ethische Dilemmas erfassen: einige Tipps	20
1.3.4	Eine Liste von Spannungsfeldern	23
1.3.5	Definition der „Nicht-Integrität“ einer Organisation	23
1.4	Leitideen als ethisches Fundament für Entscheidungen	24
1.4.1	Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit	24
1.4.2	Leitidee R1: Emotionale Anerkennung	26
1.4.3	Leitidee R2: Rechtlich-politische Anerkennung	26
1.4.4	Leitidee R3: Soziale Anerkennung	27

1.4.5	Leitidee D1: Verständigungsorientierte Einstellung	28
1.4.6	Leitidee D2: Interesse an legitimem Handeln	28
1.4.7	Leitidee D3: Differenzierte Verantwortung	29
1.4.8	Leitidee D4: Öffentlicher Diskurs	30
1.5	Der Prozess des Integritätsmanagements	31
1.5.1	Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas	31
1.5.2	Schritt 1: Sensibilisierung und Engagement	32
1.5.3	Schritt 2: Analyse der Spannungsfelder	32
1.5.4	Schritt 3: Lösungssuche und Entscheidung	33
1.5.5	Schritt 4: Umsetzung der Lösung	34
1.5.6	Schritt 5: Organisationsentwicklung und Monitoring	34
1.5.7	Definition der Integrität einer Organisation	35
	Literatur	36
2	Fallbeispiele zum Integritätsmanagement	39
2.1	Übersicht zu den Fallbeispielen	40
2.2	Fallbeispiele zum Bereich „Prinzipien“	41
2.2.1	Korruption, Bestechung, Schmiergelder	41
2.2.2	Geschenke und Gefälligkeiten	43
2.2.3	Lobbying und Parteienfinanzierung	46
2.2.4	Transparente Produktinformation	48
2.2.5	Faire Preispolitik	49
2.2.6	Diskriminierung bei der Rekrutierung	51
2.2.7	Gleichberechtigung	53
2.2.8	Religiosität am Arbeitsplatz	56
2.3	Fallbeispiele zum Bereich „Prozesse“	57
2.3.1	Zulieferkette	57
2.3.2	Umstrittene Aufträge	60
2.3.3	Auftragsvergabe: das billigste Angebot	62
2.3.4	Produktequalität und -sicherheit	64
2.3.5	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	66
2.3.6	Informelle Kanäle – am Dienstweg vorbei	68
2.3.7	Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung	70
2.3.8	Faire Lohnsysteme	71
2.3.9	Entlassung	74
2.4	Fallbeispiele zum Bereich „Menschen“	76
2.4.1	Persönliche Überzeugungen	76
2.4.2	Hintergedanken – Hidden Agendas	78
2.4.3	Whistleblowing	80

2.4.4	Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber	82
2.4.5	Reaktion auf Fehlverhalten	84
2.4.6	Alkoholproblem	85
2.4.7	Mobbing	87
2.4.8	Sexuelle Belästigung	90
Literatur	92
3	Good Practices im Integritätsmanagement	95
3.1	Übersicht zu den Good Practices	96
3.2	Good Practices im Bereich „Prinzipien“	97
3.2.1	Leitlinien-Workshop	97
3.2.2	Leitbild und Verhaltenskodex	98
3.2.3	Dialog mit Anspruchsgruppen	98
3.2.4	Ethikprogramme	99
3.2.5	Internationale Ethikstandards	100
3.3	Good Practices im Bereich „Prozesse“	102
3.3.1	Diskursive Rollenklärung	102
3.3.2	Regelmässiger Reflexionsraum	103
3.3.3	Ethik-Hotline und Ethikbeauftragte	103
3.3.4	Checklisten zur Korruptionsbekämpfung	104
3.3.5	Compliance-Radar	104
3.3.6	Software zum Integritätsmanagement	104
3.4	Good Practices im Bereich „Menschen“	105
3.4.1	Führungskräfte als Vorbilder	105
3.4.2	Workshop zu Spannungsfeldern	106
3.4.3	Ethik-Spiel mit Multiple-Choice-Fragen	107
3.4.4	Weiterbildung zur ethischen Kompetenz	108
3.5	Zum Schluss	108
Literatur	109
Sachverzeichnis	111

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Integrität auf den Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik	4
Abb. 1.2	Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung	6
Abb. 1.3	Verhaltenskodex eines internationalen Unternehmens	17
Abb. 1.4	Formelle und informelle Kanäle	19
Abb. 1.5	Spannungsfeld „Informelle Kanäle“	19
Abb. 1.6	Darstellung eines Spannungsfelds mit IST und SOLL	21
Abb. 1.7	Anordnung von Spannungsfeldern nach organisationalen Themen	24
Abb. 1.8	Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit	25
Abb. 1.9	Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas	31
Abb. 1.10	Aufgaben im Integritätsmanagement	36
Abb. 2.1	Übersicht zu den Fallbeispielen	40
Abb. 2.2	Spannungsfeld „Korruption, Bestechung, Schmiergelder“	42
Abb. 2.3	Spannungsfeld „Geschenke und Gefälligkeiten“	45
Abb. 2.4	Spannungsfeld „Lobbying und Parteienfinanzierung“	47
Abb. 2.5	Spannungsfeld „Transparente Produktinformation“	49
Abb. 2.6	Spannungsfeld „Faire Preispolitik“	51
Abb. 2.7	Spannungsfeld „Diskriminierung bei der Rekrutierung“	53
Abb. 2.8	Spannungsfeld „Gleichberechtigung“	55
Abb. 2.9	Spannungsfeld „Religiosität am Arbeitsplatz“	57
Abb. 2.10	Spannungsfeld „Zulieferkette“	59
Abb. 2.11	Spannungsfeld „Umstrittene Aufträge“	61
Abb. 2.12	Spannungsfeld „Auftragsvergabe: das billigste Angebot“	63
Abb. 2.13	Spannungsfeld „Produktequalität und -sicherheit“	65
Abb. 2.14	Spannungsfeld „Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“	67
Abb. 2.15	Spannungsfeld „Informelle Kanäle – am Dienstweg vorbei“	69
Abb. 2.16	Spannungsfeld „Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung“	72

Abb. 2.17	Spannungsfeld „Faire Lohnsysteme“	73
Abb. 2.18	Spannungsfeld „Entlassung“	75
Abb. 2.19	Spannungsfeld „Persönliche Überzeugungen“	77
Abb. 2.20	Spannungsfeld „Hintergedanken – Hidden Agendas“	79
Abb. 2.21	Spannungsfeld „Whistleblowing“	81
Abb. 2.22	Spannungsfeld „Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber“	83
Abb. 2.23	Spannungsfeld „Reaktion auf Fehlverhalten“	85
Abb. 2.24	Spannungsfeld „Alkoholproblem“	87
Abb. 2.25	Spannungsfeld „Mobbing“	89
Abb. 2.26	Spannungsfeld „Sexuelle Belästigung“	91
Abb. 3.1	Übersicht zu den Good Practices	96
Abb. 3.2	Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit	97
Abb. 3.3	Schema zur Rollenklärung im Integritätsmanagement	102
Abb. 3.4	Beispiel für eine Multiple-Choice-Frage	107

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Elemente der Unternehmensverantwortung	3
Tab. 1.2	Vergleich der Begriffe „Moral“ und „Ethik“	8
Tab. 1.3	Übersicht der Typen ethischen Argumentierens	9
Tab. 1.4	Die sieben Kardinaltugenden	10
Tab. 3.1	Compliance- und Integritätsprogramme	100
Tab. 3.2	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact	101