Persönliche und organisationale Integrität: ICH - ES - WIR - SIE




1 Einleitung

Gemäß dem Duden bedeutet "Integrität" in der Alltagssprache einerseits "Makellosigkeit", "Unbescholtenheit", "Unbestechlichkeit" und in der Rechtssprache andrerseits "Unverletzlichkeit" zum Beispiel eines Staatsgebietes. Als weitere Synonyme werden "Anständigkeit", "Vertrauenswürdigkeit" und "Zuverlässigkeit" genannt.

Die Synonyme beziehen sich vor allem auf Charaktereigenschaften von Personen. Was heißt aber "Integrität" im wirtschaftlichen Kontext von Organisationen und Unternehmen und wie lässt sich dieser Begriff genauer definieren? Dies ist das Thema des folgenden Artikels.

Wir werden zunächst anhand eines Beispiels verschiedene Dimensionen der Integrität unterscheiden, ein Modell vorstellen und eine präzisere Definition vorschlagen. Anschließend diskutieren wir Wertekonflikte aus echten Fallbeispielen vor dem Hintergrund unseres Modells.

2 Integrität im Unternehmen: ein Beispiel

Wie zeigt sich Integrität oder Nicht-Integrität in Unternehmen? Betrachten wir ein Fallbeispiel:
Uneigennütziges Geschenk oder Bestechung?
Peter, der Co-CEO der Programmierfirma AlgoProg kommt begeistert zu seinem Kollegen Paul, dem anderen Co-CEO. Soeben habe er ein Treffen mit Mark gehabt, dem MegaSoft Key Account Manager für Osteuropa. Peter meint, Mark betreue große Kunden und er könne für AlgoProg gerne die Türe zu diesen Kunden öffnen. Mark baue gerade ein neues Haus und AlgoProg könne Mark doch einige ihrer Aktien zuhalten. Paul ist etwas verwirrt und erstaunt. Was hat ihm Peter da soeben vorgeschlagen? Weshalb muss er wissen, dass Mark ein Haus baut? Was soll er von diesem Vorschlag halten?
Die Herausforderung und auch das Spannende bei Wertefragen liegen darin, dass eine Wertefrage oft subtil auftaucht, neuartig ist, fast nebulös verwirrend daherkommt: Was hat denn das persönlich erfreuliche Projekt Eigenhausbau von Mark mit dem Geschäft von AlgoProg zu tun?

In derart Nebulösem gilt es Licht in die Sache zu bringen, möglichst mit einer umfassenden und einfachen Systematik. Je nachdem wie wir das Fallbeispiel betrachten, können wir verschiedene Wertekonflikte unterscheiden.

- Es kann zu einem Konflikt zwischen Pauls persönlichen Werten und dem erwarteten Verhalten kommen. Handelt es sich bei den Aktien um ein uneigennütziges Geschenk oder geht es um Bestechung? Wenn Paul die Aktien als

Bestechungsversuch interpretiert, besteht vermutlich ein Konflikt zwischen seinen inneren Wertvorstellungen und den Erwartungen an sein (äußeres) Verhalten.
- Möglicherweise unterscheiden sich Pauls Vorstellungen einer guten Geschäftsführung und der realen Firmenkultur von AlgoProg. Was im Umgang mit Kunden und Partnern üblich ist, unterscheidet sich je nach Land und Branche beträchtlich. Wenn ohne größere geschäftsfördernde Geschenke nichts geht, besteht wohl ein Konflikt zwischen seinen eigenen Wertvorstellungen und jenen der Organisation.
- Weiter kann es zu einem Konflikt zwischen dem Selbstverständnis von AlgoProg und ihrem konkreten Verhalten kommen. Vielleicht hat AlgoProg Werte wie Fairness oder Transparenz im Umgang mit Partnern und Kunden in ihrem Leitbild festgehalten. Wenn sich nun AlgoProg durch größere Geschenke geschäftliche Vorteile verschafft, besteht ein Konflikt zwischen firmeninternen Wertvorstellungen und dem effektiven Verhalten der Organisation. Zudem kann es auch zu Konflikten zwischen Werten der Firmenkultur und den "Spielregeln" in einem korrupten Land kommen; da muss die Firma grundsätzlich über ihren Verbleib in diesem Land entscheiden.
- Schließlich kann es auch zu einem Konflikt von Pauls Verhalten und offiziellen Regeln und Richtlinien von AlgoProg kommen. Eventuell hat die AlgoProg in Compliance-Richtlinien definiert, was ein Geschenk ist. Die Regelung besagt beispielsweise, dass Geschenke bis zu einem Wert von 50 Euro oder eine Einladung zum Essen erlaubt sind. Wenn nun das Geschenk zu groß ist, dann besteht ein Konflikt zwischen dem individuellen Verhalten und den Verhaltensrichtlinien der Organisation. Viele Firmen oder auch Behörden verbieten es Mitarbeitenden überhaupt, persönliche Geschenke anzunehmen und auch zu verteilen.

Das Fallbeispiel zeigt, dass Wertekonflikte aus unterschiedlichster Perspektive erfasst werden können. Mindestens zwei Dimensionen lassen sich dabei unterschieden: erstens die Dimension "innere Werte vs. äußeres Verhalten" und zweitens die Dimension "Individuum vs. Organisation".

3 Wertequadranten und Wertekonflikte

Die beiden Unterscheidungen "Innen vs. Außen" und "Individuum vs. Organisation" sind für die Analyse und Diskussion von Wertekonflikten in Organisationen sehr hilfreich und werden nun genauer besprochen.

3.1 Wertequadranten

Die Unterscheidung der beiden Dimensionen stammt von Ken Wilber, dem Begründer der Integralen Theorie (Wilber 2001, 2008). Nach der Integralen Theorie lässt sich alles, was es gibt, unter vier Perspektiven betrachten: subjektiv von innen vs. objektiv von außen und individuell als Einzelding vs. kollektiv als größeres Ganzes. Die Kombination dieser Dimensionen ergeben dann die vier Quadranten der Integralen Theorie.

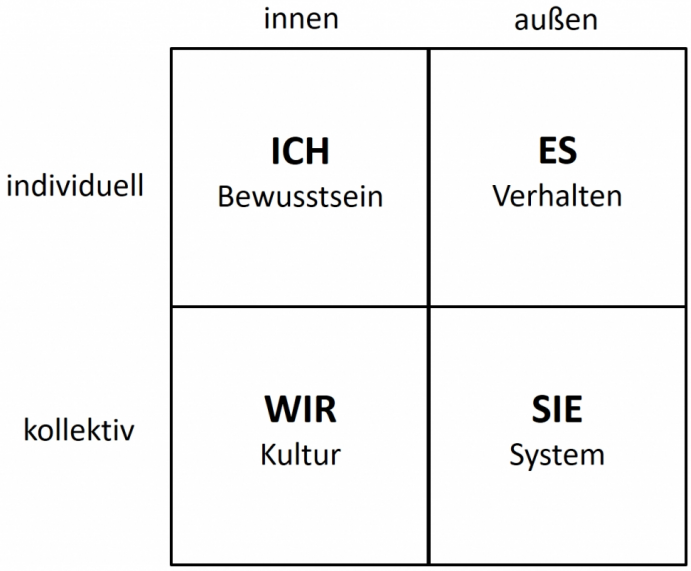


Abbildung 1: Die Quadranten der Integralen Theorie (Wilber, 2001, S. 85)

Die vier Quadranten haben im Zusammenhang mit Organisationen folgende Bedeutung (Wilber 2001, S. 85) (Ackerman-Anderson/Anderson 2010, S. 15):

- Der ICH-Quadrant beinhaltet das, was eine Person in ihrem Inneren erlebt. Es handelt sich um die subjektive Sicht der Welt. Dazu gehören unter anderem Gedanken, Gefühle, Wissen, Werte und Einstellungen einer Person.
- Der ES-Quadrant beinhaltet das, was sich von einem Individuum von außen beobachten lässt. Es handelt sich um das objektiv beobachtbare Verhalten. Dazu gehören praktische Fertigkeiten, Arbeitsstil und Arbeitsleistung einer Person.
- Der WIR-Quadrant beinhaltet das, was eine Gruppe von Personen in ihrem Inneren gemeinsam erlebt. Es handelt sich um eine Sicht der Welt, die mehreren Subjekten als Kultur gemeinsam ist. Dazu gehören Werte, Normen und das Klima in einer Organisation.
- Der SIE-Quadrant beinhaltet das, was sich von einer Gruppe von Menschen oder einer Organisation beobachten lässt. Es handelt sich um die objektiv beobachtbare Seite des "Systems" Organisation. Dazu gehören die Aufbauorganisation, Ablauforganisation, soziale und technische Netzwerke einer Organisation.

Die Quadranten der Integralen Theorie werden meistens als erkenntnistheoretische Perspektiven verwendet, im Sinne von Subjekten und Objekten von Erkenntnissen. Nachfolgend zeigen wir, dass die Wilbers Quadranten auch als Wertequadranten interpretiert werden und für die Analyse von Wertekonflikten dienlich sein können. Die Quadranten der Integralen Theorie lassen sich unter ethischen Gesichtspunkten folgendermaßen darstellen:

	innen	außen
persönlich	**ICH** Bewusstsein - Tugenden	**ES** Verhalten - Rollen
organisational	**WIR** Kultur - Anerkennung Diskurs	**SIE** System - Standards Prozesse

Abbildung 2: Integrale Quadranten als Wertequadranten

Die individuelle Dimension bezeichnen wir hier als persönliche Ebene und die kollektive Dimension als organisationale Ebene. Nun werden die Wertequadranten und ihr Zusammenhang kurz beschreiben und erläutert.

3.2 Die persönliche Ebene: ICH - ES

In Unternehmen arbeiten unterschiedliche Menschen zusammen und setzen dabei ihr Wissen und ihre Fertigkeiten ein. Um die nötige Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu garantieren, sind den Mitarbeitenden Rollen und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Dies sind Elemente aus dem ES-Quadranten im Schema der Wertequadranten. Um die Aufgaben zu erfüllen, benötigen Mitarbeitende und besonders Führungspersonen neben fachlichen Kenntnissen auch bestimmte Charaktereigenschaften. Dies sind

Elemente aus dem ICH-Quadranten. Solche positiven ethischen Charaktereigenschaften haben in der Philosophie eine lange Tradition und werden hier "Tugenden" genannt.

Plato nannte als wichtigste Tugenden die Klugheit, die Gerechtigkeit, die Tapferkeit und die Besonnenheit und Aristoteles beschrieb detailliert über zwanzig Tugenden, die zu einem guten Leben gehören. Das Wort "Tugend" klingt zwar altmodisch, die Sache ist aber aktueller denn je. Insbesondere von Führungspersonen erwartet man, dass sie ethische Dilemmas klug beurteilen, Rechte und Pflichten gerecht verteilen, die eigene Position auch gegen Widerstand verteidigen und in allen Dingen Augenmaß behalten. Die Tugendethik erfährt gerade heute in ökonomisch und politisch unstabilen Zeiten wieder vermehrt Aufmerksamkeit (Göbel 2017, S. 201).

Bei der Tugendethik geht es aber nicht nur um die einzelnen Tugenden, sondern vielmehr um die Vorstellung von einem guten oder schlechten Menschen überhaupt, also von moralischer Integrität. Nach Markus Huppenbauer sind es drei Kennzeichen, die moralische Integrität ausmachen. Erstens ist die Integrität in der Persönlichkeit verankert. Integre Menschen verhalten sich nicht nur bei Gelegenheit moralisch richtig, sondern zeigen moralisches Verhalten als Ausdruck ihres Charakters. Zweites gehören Spannungen zwischen unterschiedlichen Rollen, Zielen und Pflichten letztlich zu einem menschlichen Leben und wir kommen nicht darum herum, mutig Entscheidungen zu fällen. Und drittens führen übergeordnete Lebensziele und die Gemeinschaft mit anderen Menschen dazu, an der eigenen moralischen Integrität zu arbeiten (Huppenbauer 2017, S. 226).

Einer moralisch integren Person gelingt es also, eine Balance zwischen ihren unterschiedlichen Rollen, Zielen und Pflichten im beruflichen und privaten Bereich zu halten. Dabei sind nicht alle Pflichten gleichwertig. Was im Pflichtenheft für eine bestimmte Stelle steht, ist noch keine Pflicht im ethischen Sinn. Manchmal wird von Mitarbeitenden unethisches Verhalten verlangt, was dann zu Gewissenskonflikten führen kann. Eine erste Orientierung bietet die Goldene Regel des Volksmundes: "Was du nicht willst, was man dir tu, das füg auch keinem andern zu." Die Goldene Regel verlangt, dass ich mich in die Position des anderen versetze und überlege, wie ich selbst behandelt werden möchte. Die Goldene Regel ist eine gute Faustregel für den Alltag in und außerhalb von Unternehmen.

Was eine Pflicht im ethischen Sinne genau ist und was nicht, hat Kant in seinem kategorischen Imperativ ausgedrückt, der lautet "Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde". Der kategorische Imperativ kann wie ein Test eingesetzt werden. Danach muss ich mich bei einem Dilemma jeweils fragen: Kann ich wollen, dass alle Menschen so wie ich handeln würden? Wenn ich die Frage mit "Ja" beantworte, dann muss ich mich entsprechend verhalten, wenn ich sie mit "Nein" beantworte, dann eben nicht. Sowohl die Goldene Regel als auch der kategorische Imperativ sind als handlungsleitende Grundsätze von großer praktischer Bedeutung (Renz/Frischherz/Wettstein 2015, S. 10).

3.3 Die organisationale Ebene: WIR - SIE

Nicht nur Personen, sondern auch Organisationen haben bestimmte Werte und auch Organisationen sind ethisch verantwortliche Subjekte. Auch hier kann man wiederum eine innere und eine äußere Perspektive unterscheiden. In der inneren Perspektive (WIR) sind Elemente der Unternehmenskultur zentral, das heißt welche Leitlinien für die Zusammenarbeit liegen der Organisation zugrunde. Die äußere Perspektive (SIE) gehören Standards und Prozesse des Nachhaltigkeitsmanagements und der Corporate Social Responsibility.

In unserem Buch "Integrität im Managementalltag" haben wir sieben Leitlinien guter Zusammenarbeit anhand zahlreicher Fallbeispiele beschrieben. Wir unterscheiden dabei drei Leitlinien der Anerkennungsethik (R1-R3) und vier Leitlinien der Diskursethik (D1-D4) (Renz u. a. 2015, S. 25):

- R1 - Die emotionale Anerkennung stellt die grundlegendste Form der Anerkennung dar. Es geht darum, dass ein Individuum als Person anerkannt wird und nicht als Objekt behandelt wird.
- R2 - Die rechtlich-politische Anerkennung spricht von grundlegenden Rechten eines jeden Menschen, aller Bürger und Bürgerinnen oder aller Mitarbeitenden. In Bezug auf diese Rechte sind alle gleich. Das beste Beispiel dafür sind die Menschenrechte.

- R3 - Die soziale Anerkennung betont, dass eine Person und deren unterschiedlichen Fähigkeiten in einer Gruppe oder Gesellschaft akzeptiert werden. Diese Form der Anerkennung sieht die Person als (wertvollen) Teil einer konkreten Gemeinschaft.
- D1 - Die verständigungsorientierte Einstellung besagt, dass man bei Fragen oder Problemen immer zuerst das Gespräch suchen soll. Diskursethisch handeln heißt, dass alle Beteiligten eine gute Verständigung untereinander erreichen wollen.
- D2 - Das Interesse an legitimem Handeln verlangt, dass eine Person ihr Handeln mit den Betroffenen abstimmt. Legitimes Handeln heißt, dass das Handeln von den Betroffenen gutgeheißen ist.
- D3 - Die differenzierte Verantwortung besagt, dass die Ansprüche von Betroffenen in einem inneren Selbstgespräch abgewogen werden, falls ein direktes Gespräch nicht möglich ist. Das Ergebnis soll eine faire Balance zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen sein.
- D4 - Der öffentliche Diskurs verlangt, dass Wertediskurse auch in der Öffentlichkeit stattfinden. Organisationen brauchen organisationale Gefäße, in denen Wertekonflikte diskutiert werden können und wo Verantwortliche für ihre Entscheidungen geradestehen sollen.

Diese sieben erwähnten Leitlinien guter Zusammenarbeit bilden die Grundlagen einer integren Organisationskultur.

Wenden wir uns der äußeren Perspektive von Organisationen zu, das heißt dem, was sich von einer Organisation, deren System objektiv beobachten lässt (SIE). Ethische Gesichtspunkte manifestieren sich beispielsweise darin, wie von außen die Umsetzung unternehmensethischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) wahrgenommen wird. Hier gibt es formelle Systeme beziehungsweise Standards wie ISO 26000, welches Hilfe für das Management von ökologischen und sozialen Themen bietet und großes Gewicht auf eine ausgewogene Beteiligung verschiedener Anspruchsgruppen legt.

Die Global Reporting Initiative GRI beinhaltet Vorgaben für die Berichterstattung zu sozialen und ökologischen Themen. GRI hat sich als Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert.

Neben diesen internationalen Standards gibt es natürlich Branchen- oder unternehmensspezifische Vorgaben, nach denen sich das Management richten muss. Das Management von solchen CSR-Standards und Prozessen gehört zum SIE-Quadranten.

3.4 Wertekonflikte und Neuausrichtung der Quadranten

Wie das Fallbeispiel gezeigt hat, kann es zwischen den Wertequadranten zu Spannungen kommen. Es ist dann die Aufgabe des Managements, solche praktischen Problemfälle anzugehen und möglichst auch zu lösen.

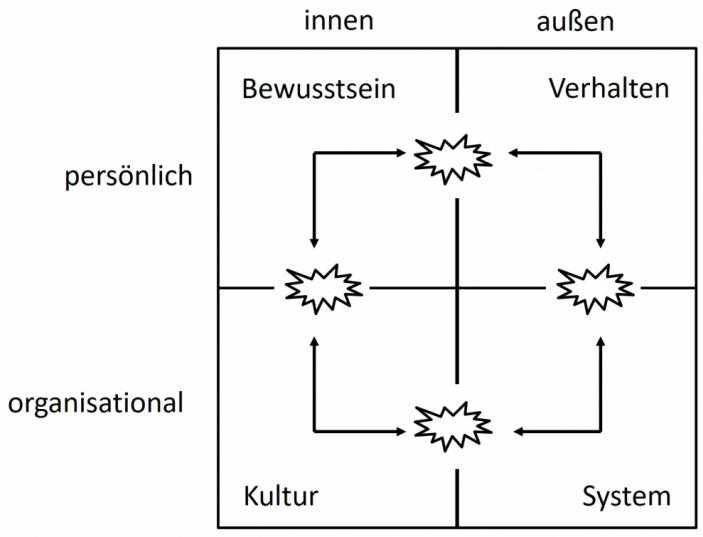


Abbildung 3: Konflikte zwischen Wertequadranten

Gemäß der Integralen Theorie sollen bei der Erforschung der Wirklichkeit, aber auch bei praktischen Maßnahmen, immer alle vier Quadranten berücksichtigt werden.

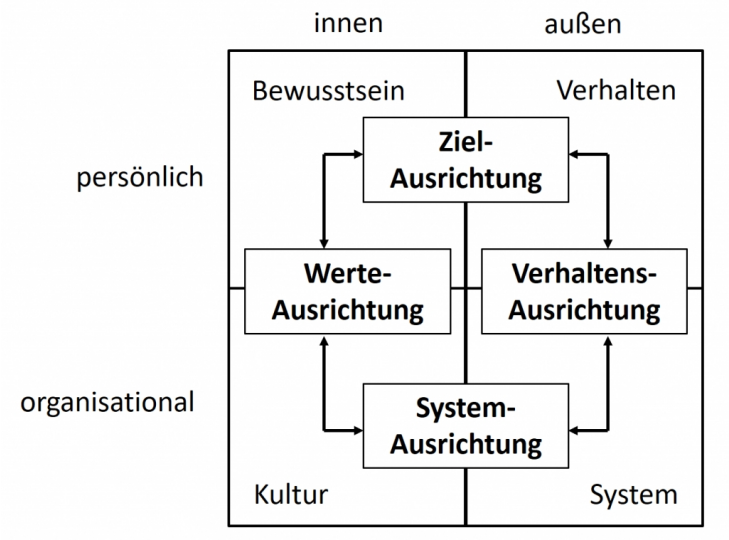


Abbildung 4: Neuausrichtung der Wertequadranten (Metcalf, 2013 S. 86)

Organisationale Veränderungen können durch die Entwicklung eines Wertequadranten angestoßen werden, aber auch durch die Neu-Ausrichtung der Wertequadranten untereinander. Ziel dabei ist es, eine neue Balance zwischen Wertequadraten zu erreichen, auch wenn diese wiederum nur eine vorübergehende Stufe der Entwicklung ist (Frischherz u. a. 2016, S. 121).

Als Definition für die Integrität einer Organisation schlagen wir deshalb folgende Definition vor:

Eine Organisation ist integer, wenn sie Konflikte zwischen den vier Wertequadraten ICH (Bewusstsein), ES (Verhalten), WIR (Kultur) und SIE (System) erkennt und diese gezielt einer Lösung zuführt. Oder als Kurzformel: Integrität ist die Übereinstimmung von ethischen Werten im Denken und im Tun, auf persönlicher wie organisationaler Ebene. Für die Bewertung von konfligierenden Interessen, Ansprüchen und Rechten bietet die Ethik in der Form der Tugendethik, der Pflichtenethik, der Anerkennungsethik und der Diskursethik sinnvolle Bewertungsgrundlagen.

Diese Definition der Integrität unterstreicht den Prozessgedanken. Integrität ist nicht ein Zustand, sondern vielmehr ein Prozess, bei dem Werte in den vier Quadranten in Konflikt stehen und eine neue Balance gesucht wird.

4 Fallbeispiele aus dem Führungsalltag

Nun diskutieren wir Fallbeispiele aus dem Führungsalltag vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Wertequadranten. Die Fallbeispiele sind echt, wurden aber für den vorliegenden Artikel anonymisiert.

4.1 Der ungebetene Vermittler

Josef, eine bekannte Persönlichkeit des öffentlichen Lebens war unter anderem Vorgesetzter mit direkter Führungsverantwortung in

einer kleineren Organisation. Ein Bereichsleiter und sein Untergebener konnten es anscheinend nicht so gut miteinander. Er lud beide zu einem Vermittlungsgespräch zu sich ins Büro ein.

Kommentar

Natürlich war Josefs Einladung als vermittelnde Geste gemeint, die der Sache dienen sollte. Trotzdem verletzt er mit seinem Verhalten (ES) mehr oder weniger klare Regeln einer hierarchischen Organisation (SIE), auch wenn diese überschaubar ist. Er ist sich offenbar nicht bewusst, dass dies ein direkter Durchgriff ist und den Bereichsleiter bloßstellen kann. Ist eine derartige Intervention unvermeidbar, ist sie vorher ausführlich mit dem Bereichsleiter abzustimmen.

4.2 Inoffizielle Infokanäle

Dem gesamten Verwaltungsrat standen wichtige, strategische Entscheidungen bevor. Dabei ging es um die Zukunft der Abteilung Forschung und Entwicklung. Als Vorbereitung rief der Verwaltungsrat Hess die Abteilungsleiterin Mühler auf ihrem Mobiltelefon an, um ihre Perspektive direkt einzuholen. Weder der Geschäftsführer noch der restliche Verwaltungsrat wurde zu diesem Schritt vorher konsultiert.

Kommentar

Inoffizielle Infokanäle sind im Unternehmensalltag häufig anzutreffen. Sie sind aber trotzdem ein Problem für die Integrität einer Organisation. Für gute, ausgewogene Entscheidungen im Verwaltungsrat beziehungsweise Aufsichtsrat sollten alle Beteiligten die relevanten Informationen zur Verfügung haben. Das Verhalten von Verwaltungsrat Hess (ES) ist also als ein Versuch, die offiziellen Spielregeln des Unternehmens (SIE) zu umgehen und sich dadurch Vorteile zu verschaffen. Zudem bringt er mit seinem Verhalten die Abteilungsleiterin Mühler in einen Loyalitätskonflikt. Was darf sie sagen oder nicht sagen, ohne Hess oder den Verwaltungsrat vor den Kopf zu stoßen? Wenn in der Unternehmung Informationskanäle offiziell deklariert sind, aber inoffizielle Kanäle zur Firmenalltag gehören, besteht auch ein Widerspruch zwischen der Kultur (WIR) und den Regeln (SIE) der Organisation.

4.3 Loyalität zum Managementteam

Die externe Evaluation der Gesamtinstitution hatte mit 14 kernigen Empfehlungen geschlossen. Im Schlussdokument erarbeitete das Managementteam eine entsprechende Management-Response. Diese wurde nach langer Diskussion als Beschluss des Managementteams verabschiedet. Daniel, Bereichsleiter und Mitglied des Managementteams, entschließt sich, den Bericht und die Managementresponse in einer Klausur seines Bereichs zur Diskussion zu stellen. Daniel sagt aber nichts darüber, dass er über das Dokument mitentschieden hat und dieses als Geschäftsleitungsmitglied mitverantworte. Er lädt seine Mitarbeitenden nun ein, über das Dokument zu diskutieren.

Kommentar

Das individuelle Verhalten von Daniel (ES) steht in Widerspruch zu den offiziellen Regeln der Organisation (SIE). Gemäß Kollegialitätsprinzip und entsprechend den Regeln einer hierarchischen Organisation erwartet man, dass die Mitglieder des Managementteams Entscheide in ihrem Bereich vertreten und umsetzen. Selbst für den Fall, dass Daniel im Managementteam mit seiner Meinung unterlegen wäre, müsste er gemäß dem Kollegialitätsprinzip (WIR) hinter dem Entscheid des Managementteams stehen.

Gleichzeitig besteht ein möglicher Wertekonflikt zwischen den Strukturen der Organisation (SIE) und den zu Grunde liegenden Werten (WIR). Erwarten die Geschäftsleistungskolleginnen und -kollegen und die Mitarbeitenden von ihm, dass er den Entscheid durchsetzt entsprechend den hierarchischen Strukturen der Organisation (SIE) oder erwarten sie, dass die Mitarbeitenden den

Entscheid offen diskutieren dürfen im Sinne einer partizipativen Mitbestimmungskultur (WIR)? Bleibt diese Frage offen, ist das eine Einladung, das Dokument ohne Übernahme irgendwelcher Verantwortung zu zerpflücken.

4.4 Proklamierte und gelebte Werte

Die Nonprofit-Organisation hatte sich gesellschaftlichen Wertewandel auf die Fahne geschrieben. So war es nur logisch, dass sie sich aktiv an der Lancierung einer Volksinitiative für erhöhte soziale und ökologische Verantwortung beteiligte. Heute Samstag war Sammeltag für Unterschriften an verschiedensten öffentlichen Plätzen. Mehrere Vorstandsmitglieder hatten sich eingefunden. Sie waren aber erstaunt festzustellen, dass nur etwa ein Viertel der Mitarbeitenden erschien war. Beim Versuch, dies zu thematisieren, kam den Vorstandsmitgliedern eine Wand schweigender Abwehr entgegen.

Kommentar

Das individuelle Verhalten (ES) einer Mehrheit von Mitarbeitenden steht im Widerspruch zu den von der Organisation selbst proklamierten Werten, der kollektiven Werteerwartung (WIR). Wahrscheinlich haben viele für sich entschieden, dass dies nun gerade nicht so wichtig oder gar lästig für sie/ihn sei. Das heißt, die einzelnen Personen haben zwar ihre eigene Wertehaltung (ICH) mit ihrem Verhalten (ES) in Einklang gebracht.

Dadurch wird eine große Diskrepanz zwischen den proklamierten Werten (WIR) und dem kollektiven Verhalten (SIE) sichtbar: Es existiert ein eklatanter Wertekonflikt zwischen der persönlichen und der organisationalen Ebene.

5 Fazit

Abschließend fassen wir nochmals die wichtigsten Überlegungen zusammen. Als Kurzformel schlagen wir folgende Definition vor: Integrität nennen wir die Übereinstimmung beziehungsweise Ausrichtung von ethischen Werten im Denken und im Tun auf persönlicher und auf organisationaler Ebene.

Die Grundlage dieser Definition bildeten die Quadranten der Integralen Theorie nach Wilber (ICH ? ES ? WIR ? SIE), die wir hier als "Wertequadranten" interpretiert und beschrieben haben. Die erfolgreiche Anwendung auf Fallbeispiele zeigt, dass diese mit ethischen Gesichtspunkten erweiterten Quadranten dabei hilfreich sind, Wertekonflikte zu analysieren und zu diskutieren. Als Bewertungsgrundlage für konfligierende Interessen, Ansprüche und Rechte dienen Konzepte aus der Tugendethik, Pflichtenethik, Anerkennungsethik und Diskursethik.

Die vier Wertequadranten müssen untereinander kontinuierlich in Übereinstimmung gebracht werden, was damit zu einer Managementaufgabe wird. Integrität ist weniger ein Zustand als ein laufender Prozess der Reflexion und der Umsetzung.

Literaturverzeichnis

Ackerman-Anderson, L. S. - Anderson, D. (2010): The change leader's roadmap: how to navigate your organization's transformation (2nd ed). San Francisco.

Frischherz, B. - Godat, D. - Muff, P. - Peter, D. (2016): Das Reflexionsbuch. Vor- und Nachdenken über sich. Zürich.

Göbel, E. (2017): Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung (5., überarb. u. aktual. Aufl.). Konstanz.

GRI, - ISO. (2014): GRI G4 Guidelines and ISO 26000. How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction.

Abgerufen von: http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf.

Huppenbauer, M. (2017): Leadership und Verantwortung: Grundlagen ethischer Unternehmensführung. Zürich.

Metcalf, M. (2013): Innovative leaders guide to transforming organizations. Tucson.

Renz, P. S. - Frischherz, B. - Wettstein, I. (2015): Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen. Berlin.

Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln: eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. (3. Aufl), Freiamt.

Wilber, K. (2008): Integrale Spiritualität: spirituelle Intelligenz rettet die Welt. (3. Aufl), München.

Die Autoren



Prof. Dr. Bruno Frischherz

Studium Germanistik und Philosophie (Universität Freiburg i.Ü.), Promotion (Universität Freiburg) im Bereich Zweitsprachenerwerb, 10 Jahre Tätigkeit als Lektor am Lern- und Forschungszentrum Fremdsprachen der Universität Freiburg, Gründer und Geschäftsführer didanet gmbh, Info- und Lerndesign, Seit 17 Jahren Dozent und Forscher an der Hochschule Luzern - Wirtschaft. Themenschwerpunkte: Wirtschafts- und Technikethik, Online-Kommunikation, Nachhaltigkeitskommunikation



Prof. Dr. Patrick S. Renz

Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich, und Promotion an der Universität St. Gallen im Bereich Project Governance, 15 Jahre Praxiserfahrung in diversen Unternehmen (u.a. Procter & Gamble), jahrelange Auslandserfahrung, Dozent und Forscher an der Hochschule Luzern - Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Gründer und Managing Director der Stiftung Aid Governance, Direktor des Hilfswerkes Fastenopfer. Aktuell: Nationaldirektor "migratio" der Schweizer Bischofskonferenz