

## Rezension zu "Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen"



Renz, P. S. ? Frischherz, B. ? Wettstein, I. (2015): Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen, Berlin/Heidelberg (Springer Gabler), Softcover: ISBN 978-3-662-44417-7, 24,95 ?; E-Book: ISBN 978-3-662-44418-4 19,99 ?.

Rezension von Mechthild Herberhold

Nach welchen Kriterien wählt die Geschäftsführung die Zulieferbetriebe aus? Wie kann ein Mitarbeiter reagieren, wenn er bei einem Kollegen ein Fehlverhalten beobachtet hat? Welche Informationen über ein Produkt sollte ein Unternehmen veröffentlichen? Viele Entscheidungen im Unternehmensalltag sind gleichzeitig ethische Entscheidungen - quer durch alle Abteilungen, Hierarchiestufen und Zuständigkeitsbereiche. Doch wie geht man mit diesen ethischen Aspekten um?

In erster Linie an ManagerInnen richtet sich das vorliegende Buch "Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen". Patrick S. Renz, Bruno Frischherz und Irena Wettstein stellen hier Materialien, Konzepte und Fallbeispiele aus ihrer jahrelangen Lehrtätigkeit im MBA Luzern zur Verfügung.

### Kapitel 1

Im ersten Kapitel "Integritätsmanagement im Überblick" werden nach einem Blick auf die Grundzüge des Integritätsmanagements (1.1) relevante Grundbegriffe (Moral, Ethos, Ethik) sowie fünf Paradigmen der Ethik, näherhin Tugendethik, Pflichtenethik, Folgenethik, Anerkennungsethik und Diskursethik vorgestellt (1.2). Für die Analyse von ethischen Dilemmas arbeiten die AutorInnen analog zur Physik mit dem Begriff "Spannungsfeld" (1.3) und veranschaulichen ihn anhand der drei Beispiele Verhaltenskodex (vs. abweichendes Verhalten), informelle Kanäle (vs. offizieller Informationsfluss) sowie Hintergedanken und verdeckte Absichten (vs. Kultur der Offenheit). Eine Spannung entsteht, wenn der Ist-Zustand (konkrete Situation) vom Soll-Zustand (Werte, Vorgaben) abweicht (S. 21). Zur Erfassung eines Spannungsfeldes empfehlen die AutorInnen unter anderem die Spannungspole grafisch anzuordnen und durch Übertreibung oder Umkehrung die Spannung klarer herauszuarbeiten. Sieben Leitideen (1.4) bilden hier das ethische Fundament für Entscheidungen im Managementalltag: aus der Anerkennungsethik die

emotionale Anerkennung, die rechtlich-politische Anerkennung und die soziale Anerkennung; aus der Diskursethik die verständigungsorientierte Einstellung, das Interesse an legitimem Handeln, die differenzierte Verantwortung und der öffentliche Diskurs. Die AutorInnen legen ein fünfschrittiges Ablaufschema vor (1.5), das - basierend auf der Sensibilisierung für ethische Probleme - Einzelfallentscheidungen mit der Organisationsentwicklung verbindet.

Somit haben die LeserInnen eine Struktur an der Hand, mit der sie über die im Buch enthaltenen Fallbeispiele hinaus eigene ethische Dilemmas analysieren können. In meinem Alltag als Ethikberaterin arbeite ich mit verschiedenen Schemata; allerdings bisher noch nicht mit dem hier vorliegenden, insofern war ich darauf besonders gespannt. Es hat bereits seinen Platz in meinem "Handwerkskoffer" gefunden.

## Kapitel 2

Im zweiten Kapitel finden sich insgesamt 25 "Fallbeispiele zum Integritätsmanagement" aus den drei Bereichen Prinzipien, Prozesse und Menschen. Im Bereich "Prinzipien" werden etwa Korruption, Gleichberechtigung und Religiosität am Arbeitsplatz thematisiert; im Bereich "Prozesse" zum Beispiel Auftragsvergabe, faire Lohnsysteme und Entlassung; im Bereich "Menschen" unter anderem Whistleblowing, Alkoholprobleme und sexuelle Belästigung. Jeder Situation sind einleitende Bemerkungen zum Themenfeld vorangestellt. Die jeweiligen Spannungsfelder werden unter Rückgriff auf die in Kapitel 1 vorgestellten Leitideen analysiert und grafisch verdeutlicht. Praxistipps zum Vorgehen, gegebenenfalls Hintergrundinformationen oder ein Exkurs sowie weiterführende Informationen (Verweise innerhalb des Buches, Webseiten oder Literaturangaben) runden jedes Beispiel ab.

Durch diesen Aufbau kann jedes Fallbeispiel für sich gelesen werden. Die konkreten Beschreibungen stammen aus verschiedenen Branchen und Abteilungen, die Themen selbst sind in praktisch jedem Unternehmen denkbar. Der Text ist anschaulich und verständlich formuliert und regt zum Weiterlesen an. Wer seine Kenntnisse aus dem ersten Kapitel anwenden möchte, könnte nach einem Fallbeispiel zunächst eine eigene Analyse verfassen und seine eigenen Überlegungen mit denen der AutorInnen vergleichen.

## Exemplarische Fallanalyse

Im Fallbeispiel "Entlassung" (S. 74 f.) steht eine Führungskraft vor der Schwierigkeit, zu entscheiden, welche von zwei Mitarbeiterinnen gehen soll. Sie "fühlt sich zerrieben zwischen einer Entscheidung zum Wohle der Mitarbeiterin und einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Abteilung. Was soll sie tun?" Die AutorInnen konstatieren eine Spannung zwischen der strategischen Neuausrichtung einerseits und dem gegenseitigem Vertrauen, den gesetzlichen Vorgaben und einer offenen Kommunikationspolitik andererseits. Sie beziehen die fünf hier relevanten Leitideen - emotionale Anerkennung, rechtlich politische Anerkennung, soziale Anerkennung, verständigungsorientierte Einstellung und öffentlicher Diskurs - auf das Beispiel und entwickeln eine Empfehlung: "Im vorliegenden Fallbeispiel sollte Anna vor einer Entscheidung abklären, welche Möglichkeiten einer Beschäftigung in einer anderen Abteilung oder einer Umschulung [...] für die Sekretärinnen bestehen. Wenn eine Entlassung trotzdem unvermeidbar ist, muss das Unternehmen eine offene Kommunikation betreiben, die Kriterien für die Kündigung offen legen und die Betroffenen bei der Suche nach einer Lösung unterstützen." In den Praxistipps greifen die AutorInnen auf das im 1. Kapitel vorgestellte Ablaufschema zurück und betonen, dass "gerade in Krisensituationen [...] die Mitarbeitenden ein großes Bedürfnis nach Informationen aus erster Hand [haben], die gleichzeitig auch zuverlässig sind." Abschließend wird auf eine schweizerische und eine deutsche Arbeitsrecht-Website sowie auf ein weiteres Fallbeispiel verwiesen.

## Kapitel 3

Ebenfalls nach den drei Bereichen "Prinzipien", "Prozesse" und "Menschen" gegliedert ist das dritte Kapitel "Good Practices im Integritätsmanagement". Es stellt kurz und knapp ausgewählte Tools vor, mit denen eine Führungskraft Integritätsmanagement im Unternehmen stärken beziehungsweise implementieren kann. Jeder Bereich enthält einfachere und komplexere Methoden, die Vorschläge reichen von einem regelmäßigen Reflexionsraum über eine Ethik-Hotline bis hin zu internationalen Ethikstandards.

Dieses letzte Kapitel bietet viele Anregungen zur Verankerung von Ethik in der Unternehmensstruktur. Zur Umsetzung der meisten Tools sind allerdings weitere Kompetenzen und Informationen erforderlich, über die nicht jede Führungskraft verfügt. Ethik auf die Tagesordnung zu setzen oder sich selbst als Vorbild zu verstehen, dürfte ethisch interessierten Führungskräften möglich sein. Ein Spiel weiter zu entwickeln gehört jedoch schon nicht mehr zu den selbstverständlich vorhandenen Kompetenzen. Auch was einen guten Workshop ausmacht, haben viele Führungskräfte nicht gelernt. Gerade nach dem umfassenden zweiten Kapitel und der

Einordnung des dritten Kapitels als Teil "eines zeitgemässen Integritätsmanagements" (S. V) wäre hier eine gründlichere Ausarbeitung mit Hinweisen auf Voraussetzungen, Vorteile und Grenzen der einzelnen Methoden sowie weiterführenden Literaturangaben wünschenswert gewesen.

## Abschließende Bemerkungen

Das Buch ist anschaulich und anregend geschrieben. Jedes Kapitel beginnt mit einer Zusammenfassung und der Zielsetzung und schließt mit einer Literaturliste. Es finden sich viele Überleitungen, der rote Faden ist durchgehend klar. Rückbezüge und Vorverweise innerhalb des Buches ermöglichen, fast wie Hyperlinks, den Text nach individuellem thematischen Interesse in eigener Reihenfolge zu lesen. Für die aufmerksame Leserin sind m.E. nicht alle Überleitungen erforderlich, für diejenigen, die auszugsweise lesen, stellen sie eine große Erleichterung dar. Egal, an welcher Stelle man anfängt, es macht Lust auf mehr.

Die AutorInnen "haben die vorliegende Einführung für Manager und Managerinnen geschrieben, die Interesse an ethischen Fragen haben" (S. V). Darüber hinaus wird auch fündig, wer mit (angehenden) ManagerInnen oder Führungskräften arbeitet, so etwa WeiterbildnerInnen, Coaches, UnternehmensberaterInnen etc. Es eignet sich gleichermaßen zum Selbststudium wie als Grundlage für Gespräche in Leitungsteams oder Abteilungen und bietet Anregungen für die Implementierung von Integritätsmanagement im Unternehmen. Wer Unterstützung dabei möchte, "das ungute Bauchgefühl bei ethischen Dilemmas aufzulösen und die Dilemmas durch systematisches Durchdenken einer Lösung zuzuführen" (S. V), ist mit diesem Buch gut beraten.

Die Rezensentin



### Dr. Mechthild Herberhold

Dr. Mechthild Herberhold ist seit 2007 als selbständige Ethikberaterin im eigenen Unternehmen "[Ethik konkret](#)" (Altena) tätig. Sie begleitet Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen bei Fragen aus der Unternehmens-/Führungsethik und der Ethik im Gesundheitswesen und bildet ModeratorInnen für ethische Fallbesprechungen aus. Von SoSe 2012 bis WS 2013/14 hat sie als Lehrbeauftragte am Weltethos-Institut in Tübingen mit Studierenden verschiedener Fachrichtungen zum Thema "Ethische Entscheidungsfindung - ethische Dilemmata" gearbeitet. Sie ist als Ethikberaterin, Koordinatorin und Trainerin für Ethikberatung im Gesundheitswesen (AEM) zertifiziert. Aktuelle Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Umgang mit Scheitern sowie Spiritualität und Führung.