
Patrick S. Renz • Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Integrität im Managementalltag

Ethische Dilemmas im Management-
alltag erfassen und lösen

 **Springer** Gabler

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