

**OST**

Ostschweizer  
Fachhochschule

# Denk-Insel Integrity-Management

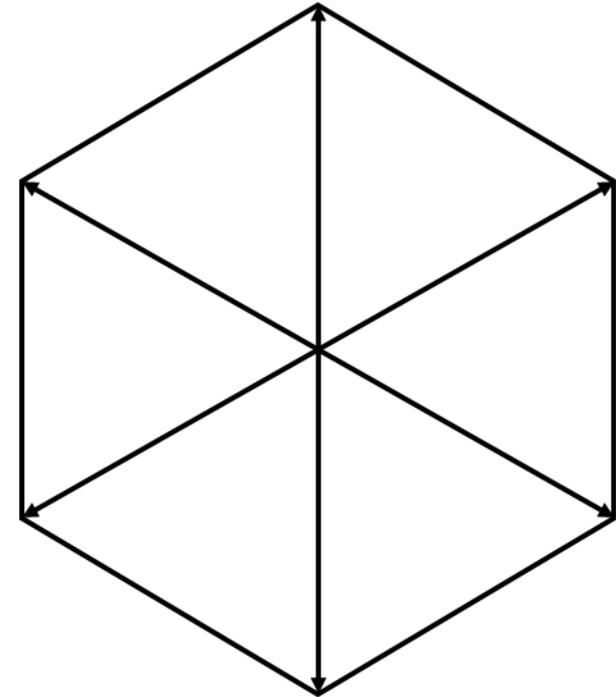
**Integrity-Management für Organisationen  
im Sozialbereich?**

Bodenseetagung 28. Oktober 2021  
Florian Windisch & Alexander Schuchter

ZEN Zentrum für Ethik & Nachhaltigkeit | Alexander Schuchter

# Einleitung

Moralische Individuen – Organisationen – Gesellschaften



## Disclaimer

Integrity-Management – auch für uns noch ein Experimentierfeld



## Denkinsel-Ziele

Bescheiden bleiben – die Insel aber doch gut ausbeuten

- (Etwas mehr) Orientierung, jedenfalls Inspiration und einige Ideen für die Implementierung von Integrity-Management (IM) in Organisationen im Sozialbereich
  - o Passable Vorstellung davon, was Integrity-Management (IM) ist, soll und was unter diesem Titel grundsätzlich vor sich geht
  - o Vorstellung von für IM möglicherweise allgemein relevanten Erkenntnissen aus dem Bereich der Wirtschaftskriminalität



# Programm

## Denkinsel Integrity-Management

A. Was ist und was soll Integrity-Management (IM)?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Herkömmliche Konzeptualisierung</li><li>2. IM und Nachhaltigkeit</li><li>3. Anmerkungen, Vorschläge und Fragen</li></ol>
B. Einblicke in die Wirtschaftskriminalität	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Warum delinquieren Wirtschaftskriminelle?</li><li>5. Was tut man dagegen in der Wirtschaft?</li></ol>
C. IM für Organisationen im Sozialbereich?	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Fragen &amp; Diskussionen</li></ol>



# 1. IM: herkömmliche Konzeptualisierungen

## Unternehmensverantwortung zum Ersten: CSR – CC – Sustainability

«Die Diskussion um die (moralische) Verantwortung von Unternehmen wird von vielen Ansätzen behandelt, die unter anderem unter den Begriffen der Corporate (Social) Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC), Nachhaltigkeit bzw. Sustainability diskutiert werden. CSR-Ansätze betonen dabei die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, CC-Ansätze fragen nach der Verantwortung von Unternehmen verstanden als „Bürger“, Nachhaltigkeitsansätze untersuchen die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf aktuelle und zukünftige Generationen unter besonderer Berücksichtigung ökologischer und vermehrt auch sozialer Aspekte.»

(Schöttl, 2018, S. 94 FN 9)



# 1. IM: herkömmliche Konzeptualisierungen

## Unternehmensverantwortung zum Zweiten: Compliance

«Compliance (dt. Einhaltung, Befolgung, Erfüllung) bezieht sich auf die Einhaltung nationaler und internationaler gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, von Standards sowie auch internen Regeln und Richtlinien.»

(Schöttl, 2018, S. 92)

«Ein Compliance-Ansatz zielt darauf ab, rechts- und regelkonformes Verhalten des Unternehmens, seiner Mitarbeiter sowie gegebenenfalls Dritter sicherzustellen.»

(Schöttl, 2018, S. 105)



# 1. IM: herkömmliche Konzeptualisierungen

## Unternehmensverantwortung zum Dritten: Integrity

«[...] an integrity strategy is broader, deeper, and more demanding than a legal compliance initiative. Broader in that it seeks to enable responsible conduct. Deeper in that it cuts to the ethos and operating systems of the organization and its members, their guiding values and patterns of thought and action. And more demanding in that it requires an active effort to define the responsibilities and aspirations that constitute an organization's ethical compass.»

(Paine, 1994, S.111)



# 1. IM: herkömmliche Konzeptualisierungen

Integrity-Ansatz m.a.W.

Wesentliche Anforderungen:

1. Moralisches Commitment: Bekenntnis zu moralischen Grundwerten
2. Identität und Ehrlichkeit: Reflexion und authentische Herausarbeitung der unternehmenseigenen Werte und Prinzipien
3. Ganzheit und Konsistenz: Handeln nach diesen Unternehmenswerten und -prinzipien sowie nach moralischen Grundwerten

(vgl. Schöttl, 2018, S. 63 und S. 75 ff.)



# 1. IM: herkömmliche Konzeptualisierungen

## Integrity-Management

«Integrity Management beschreibt dabei ein Management-Instrument, das auf die systematische Förderung von Integrität in Unternehmen durch institutionelle und individuelle Steuerungsmechanismen und -maßnahmen abzielt. (...) Maßgebliches Ziel ist schließlich das integrale Handeln der Unternehmensmitglieder.»

(Schöttl, 2018, S. 179 und S. 181)



# 1. IM: herkömmliche Konzeptualisierungen

## Integrity-Management: Fazit

- Ein bestimmtes (also eines von verschiedenen gehandelten)
- unternehmensethisches
- Management-Konzept
- das die Werte betont, die dem unternehmensethischen Handeln zugrunde liegen
- wobei sowohl auf moralische als auch auf die unternehmenseigenen Werte rekurriert wird
- Ethisches Handeln des und im Unternehmen soll aktiv reflektiert und gefördert, nicht nur Fehlverhalten vermieden werden
- (jedenfalls auch) zum Zweck von Moralität und Authentizität (eben Integrität)
- was mehr und anspruchsvoller ist als einfach die Befolgung bestehender Regeln



## 2. Zusammenhang zwischen IM & Nachhaltigkeit

Erstens: Nachhaltigkeit als langfristiges Eigeninteresse

### Integrity als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Vor allem durch

- Vermeidung von direkten und
- indirekten Kosten von Fehlverhalten
- Reputationsgewinne

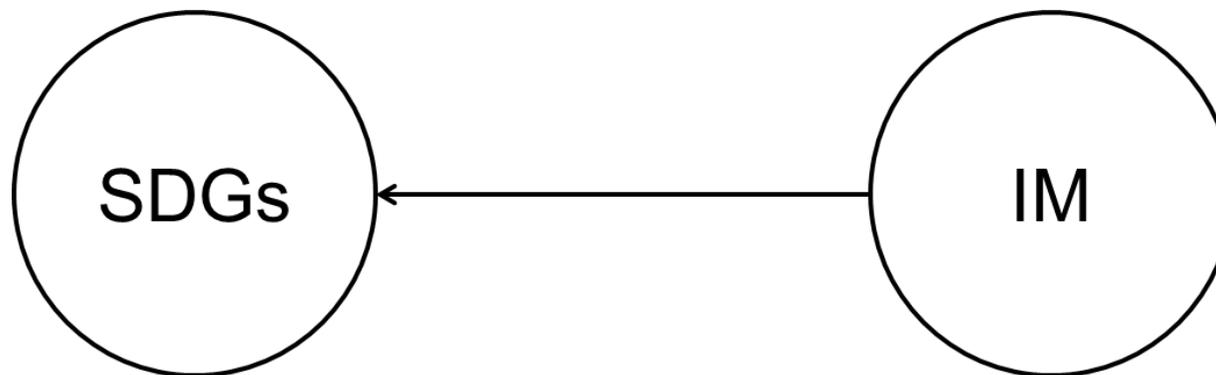


## 2. Zusammenhang zwischen IM & Nachhaltigkeit

Zweitens: Verbindung durch inhaltliche Übereinstimmung bzw. Bezüge

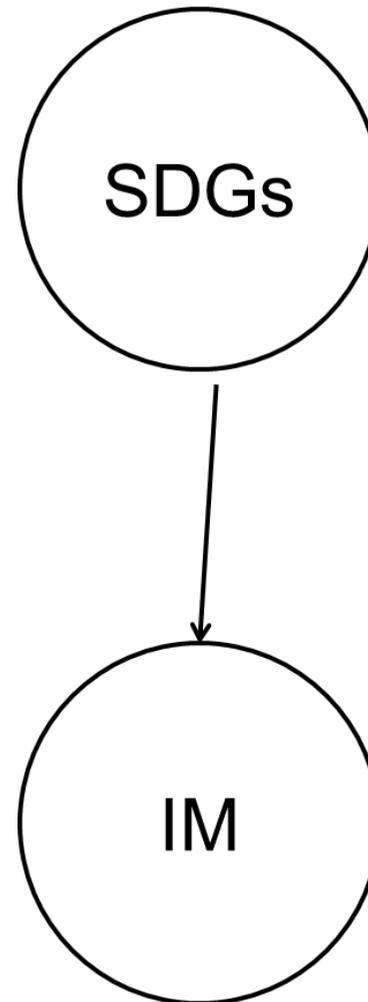
«Die bei einem Integrity-Ansatz relevanten moralischen Aspekte des Unternehmenshandelns lassen sich anhand der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, Ökonomie, Soziales und Ökologie, thematisch weiter annähern.»

(Schöttl, 2018, S. 149)



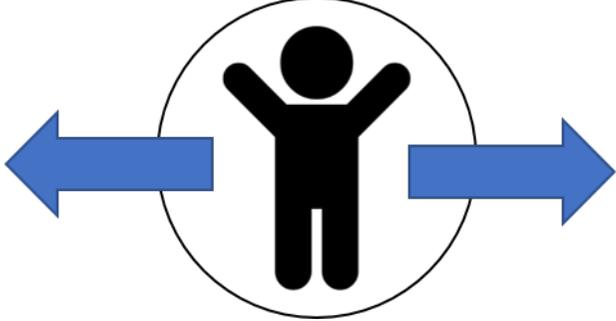
## 2. Zusammenhang zwischen IM & Nachhaltigkeit

Drittens: Integrity-Management als Implikation der Entwicklungsziele



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen

#### Konzept Integrität: Objekt- & Subjektperspektive

<p>Integrität = «unberührt» bleiben (von anderen Personen)</p>	<p>Integrität = «integer» bleiben (gegenüber anderen Personen)</p>
	
<p>→ unverletzt bleiben</p>	<p>→ sauber bleiben (weisse Weste)</p>



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen

Konzept Integrität: Verantwortung nach aussen und innen

<p>Integrität = «integer» bleiben (gegenüber anderen Personen)</p>	<p>Integrität = sich treu bleiben (gegenüber sich selbst)</p>
	
<p>➔ sauber bleiben (weisse Weste)</p>	<p>➔ mit sich im Reinen bleiben</p>



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen

#### Unternehmensethiken?

CSR – CC – Sustainability – Compliance – Integrity:

Schattierungen des im Wesentlichen Selben: Unternehmensverantwortung  
bzw. Unternehmensethik

«Acting with integrity is the same as acting ethically (...).»

(De George, 1993, S. 5)

«Integrity Management strebt (...) eine governanceethische Steuerung der  
Unternehmen an (...).»

(Schöttl, 2018, S. 17)



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen

Zum Zusammenspiel von Compliance und Integrity insbesondere

Gegenseitiges Angewiesensein:

- Regeln liegen (mindestens implizit) immer Werte zugrunde
- Regeln sollen (auch) moralisch fundiert sein
  
- Werte «wollen» realisiert werden
- Handeln nach Werten ist (mindestens implizit) immer auch Anwendung von Regeln

> Entweder sind Compliance- und Integrity-Ansätze bereits in sich integriert oder sie müssen integral ausgebaut werden



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen Unternehmensethiken!

...aber mit welcher ethischen Fundierung?

- Utilitarismus
- Deontologie
- Anerkennungsethik
- Diskursethik
- (sonstige) teleologische Ethik
- Tugendethik
- ...
- Mischformen



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen

#### Erste Fragen

Wozu eigentlich die ganze Übung?

Warum überhaupt Unternehmensethik/ Organisationsethik?

Ist Integrity-Management (auch)  
für Organisationen im Sozialbereich sinnvoll?

Warum bzw. warum nicht?



### 3. Anmerkungen, Vorschläge und offene Fragen

#### Offene Frage

Und wie soll Integrity-Management dann in der Praxis konkret aussehen?



# Zwischenstand

## Denkinsel Integrity-Management

A. Was ist und was soll Integrity-Management (IM)?	1. Herkömmliche Konzeptualisierung 2. IM und Nachhaltigkeit 3. Anmerkungen, Vorschläge und Fragen
B. Einblicke in die Wirtschaftskriminalität	4. Warum delinquieren Wirtschaftskriminelle? 5. Was tut man dagegen in der Wirtschaft?
C. IM für Organisationen im Sozialbereich?	6. Fragen & Diskussionen



## 4. & 5. Einblicke in die Wirtschaftskriminalität

Input Alexander Schuchter

➤ Separater Foliensatz



# Zwischenstand

## Denkinsel Integrity-Management

A. Was ist und was soll Integrity-Management (IM)?	1. Herkömmliche Konzeptualisierung 2. IM und Nachhaltigkeit 3. Anmerkungen, Vorschläge und Fragen
B. Einblicke in die Wirtschaftskriminalität	4. Warum delinquieren Wirtschaftskriminelle? 5. Was tut man dagegen in der Wirtschaft?
C. IM für Organisationen im Sozialbereich?	6. Fragen & Diskussionen



## 6. IM im Sozialbereich? – Fragen & Diskussionen

Gruppendiskussionen und anschließende Diskussion im Plenum

1. Inwieweit lassen sich die Erkenntnisse aus der Wirtschaftskriminalität in den Sozialbereich übertragen?  
Inwieweit nicht?
2. Wie steht es um die Integrität
  - a. in Ihren Organisationen?
  - b. Wie in Organisationen im Sozialbereich generell?
  - c. In welchen Bereichen könnte man mit IM dort womöglich etwas verbessern?
3. Wie könnte man das konkret angehen?
  - a. auf personenbezogener Ebene («bad apples»)?
  - b. auf struktureller Ebene («bad barrels»)?



## Referenzen und Hinweise

### Darunter zugleich einige prominente Stimmen auf dem Gebiet

De George, Richard T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*. New York: Oxford University Press.

Hügelmeier, Peter & Glögler, Anne (2020). *Integrität in der Führung. Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte*. Berlin: Springer Gabler.

Paine, Lynne S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review* 72(2), 109 - 117.

Renz, Patrick S., Frischherz, Bruno & Wettstein, Irena (2015). *Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen*. Berlin: Springer Gabler.

Schöttl, Lisa (2018). *Integrität in Unternehmen. Konzept, Management, Massnahmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ulrich, Peter (2008). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4. Aufl.). Bern: Haupt.

Wieland, Josef, Grüninger, Stephan & Steinmeyer, Roland (Hg.). (2020). *Handbuch Compliance-Management: konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen* (3. Aufl.). Berlin: Erich Schmid Verlag.



# Check

## Denkinsel-Ziele

- (Etwas mehr) Orientierung, jedenfalls Inspiration und einige Ideen für die Implementierung von Integrity-Management (IM) in Organisationen im Sozialbereich
  - o Passable Vorstellung davon, was Integrity-Management (IM) ist, soll und was unter diesem Titel grundsätzlich vor sich geht
  - o Vorstellung von für IM möglicherweise allgemein relevanten Erkenntnissen aus dem Bereich der Wirtschaftskriminalität

