



Eine kleine Landkarte der Integrität

Andreas Grabenstein

„Integrität als Erfolgsfaktor“ lautete der Titel des 6. WirtschaftsEthikForums im September 2012. In Workshops, Vorträgen und Gesprächen ging es darum, was integrires Handeln in der Wirtschaft bedeutet. Daraus ist die folgende Landkarte mit drei Polaritäten entstanden.

Erste Polarität: Selbsttreue und sozialer Ausrichtung

Wann würden wir einen Menschen – oder auch ein Unternehmen – als integer bezeichnen? Ein erster Aspekt ist eine erkennbare *Selbsttreue*: Menschen und Unternehmen sind integer, die nicht wegen jedes ökonomischen Anreizes von inneren Einsichten und Standards abweichen, von ihren „starken Wertungen“ (Charles Taylor). Menschen oder Unternehmen sind integer, die aus innerer Haltung auch auf Geschäfte oder Vorteile verzichten können, sei es, dass sie sich bewusst sind, damit langfristige Vorteile zu verspielen, sei es, dass es schlicht und einfach gegen ihre innere Überzeugung geht, dieses oder jenes zu tun.

Nun kann Selbsttreue auch in Unflexibilität bis hin zum Starrsinn enden. Das führt zu originellem bis zu skurrilem Handeln, wäre aber kaum integer zu nennen. Deshalb halte ich es für sinnvoll, einen Gegenpol als Korrektiv einzuführen: Zur Selbsttreue kommt bei integrem Handeln die *soziale Ausrichtung*. Menschen und Organisationen sind integer, denen es neben allem wirtschaftlichen Nutzen darum geht, einen sinnvollen und wertvollen Beitrag zur Gesellschaft zu erbringen. Also nicht nur Selbsttreue, sondern auch eine Sensibilität für Themen, die gesellschaftlich relevant sind. Das kann das soziale Engagement eines Unternehmens im Sinne von CSR sein, viel mehr noch würde ich aber von Integrität sprechen, wenn die Strategie und die Ausrichtung eines Unternehmens insgesamt sich an sozialen Belangen und Zielen orientieren. Auch auf dieser Seite wird das ökonomische Gewinnstreben eingebettet: Dort in Selbsttreue und eigene Haltung, hier in eine soziale Sensibilität, in gesellschaftliche Verantwortung.

Soziale Orientierung alleine nun könnte dazu führen, dass Unternehmen oder Menschen nur das tun, was in der Gesellschaft akzeptiert ist: Mainstreammoral. Hier ist wieder die Selbsttreue ein Korrektiv, ein Gegenpol: Nur Menschen und Organisationen, die eigene Ideen und eigene Überzeugungen haben und an ihnen festhalten, bringen Neues in die Welt.

Zweite Polarität: Führung und Organisation.

Es klingt an: Integres Handeln ist nicht allein ein *personales* Thema, sondern wird wesentlich durch die *Art und Weise der Organisation* geprägt. Sicher: Zunächst sind *Personen* im Blick, wenn nach Integrität gefragt wird: Diese Führungskraft hat in einer schwierigen Situation klar und an nachvollziehbaren Grundsätzen orientiert gehandelt. Jenem Menschen kann ich vertrauen, kann ich mich auch als Führungskraft anvertrauen, weil sie oder er Selbsttreue und soziale Ausrichtungen in guter Weise verbindet.

Spannend ist nun die Frage, wie *Organisationen* dazu beitragen können, dass Führungskräfte und Mitarbeitende integer handeln können. Möglicherweise kommen Negativbeispiele schneller in den Sinn: Führungskräfte und Mitarbeitende mit guten Absichten werden durch Ziele der Organisation daran gehindert, ethisch zu handeln. Optimierung um jeden Preis. Korruption als Mittel zum Zweck. Die eingeübten Muster und Praktiken der Organisation machen es schwer, integer zu handeln. Jeder Ansatz zu einem selbsttreuen oder sozial verantwortlichen Verhalten drängt in Dilemmasituationen und Gewissenskonflikte, aus denen sich Menschen mit der Zeit dann auch zurück ziehen und sich anpassen.

Aber es gilt auch umgekehrt: Organisationen können wesentlich dazu beitragen, dass Menschen in ihnen integer handeln können. Das hat damit zu tun, wie politische Rahmenregeln wahr- und ernst genommen werden. Das hat damit zu tun, welche Standards zum Umgang mit Geschenken, mit Geschäftspartnern etc. diskutiert und gelebt werden. Das hat mit der Art und Weise zu tun, wie Leistung gemessen wird und wie Ziele definiert werden: Sind hier nur ökonomisch kurzfristige Ziele im Blick oder auch andere Dimensionen von Zielen? Das hat mit Leitbildern zu tun. Das hat mit der Art und Weise zu tun, wie geführt wird: Nur direktiv, mit Führungskräften die senden und vorgeben? Oder auch wahrnehmend und hinhörend mit Führungskräften, die den Markt, die Gesellschaft und die Belange der Mitarbeitenden sehen und ihre Führung entsprechend ausrichten?

Leitfragen: Wo verhindert meine Organisation integeres Handeln von Führungskräften? Wo trägt sie umgekehrt dazu bei, Menschen, die von sich aus nicht besonders ethisch wären, zu einem ethisch verantwortlichen Handeln zu bringen, sie dabei zu unterstützen, sie zu stärken?

Dritte Polarität: Compliance und Integrity

Integrität hat es in einem weiten Verständnis auch mit Regeln und Standards zu tun. In der wirtschaftsethischen Diskussion wird hier von *Compliance* gesprochen: Die gesetzlichen Rahmenregeln sind einzuhalten. Es werden hilfreiche Verfahren und Standards für bestimmte ethisch sensible Bereiche im Unternehmen definiert und implementiert.

Integrität in einem kernprägnanten Verständnis hat es – im Unterschied zur Compliance – mit der Kultur im Unternehmen zu tun, mit inneren Bildern der Führungskräfte, mit prägenden Erfahrungen des Unternehmens, mit Geschichten, die Orientierung vermitteln. Integrität hat mit den Haltungen und Grundüberzeugungen zu tun, die durch solche Geschichten und Erfahrungen durchklingen.

Von welchen Erzählungen lebt ein Unternehmen, eine Abteilung? Von welchen Erfahrungen sind Führungskräfte geprägt? Neben einem Management von Compliance wird es entscheidend darauf ankommen, wie eine Kultur der Integrität in Unternehmen gestützt werden kann. Welche Form von Vergewisserungen, Diskussionen und Dialogen sind hier eingeführt? Wo wird reflektiert, welche Gewohnheiten prägend sind und welche Geschichten erzählt werden?

Nach meiner Einschätzung hat die Arbeit an der Kultur eines Unternehmens tiefe Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Leistungen erbracht, Unternehmensziele verfolgt werden. Kulturarbeit hat deutliche Auswirkungen auf das Ergebnis und den Erfolg eines Unternehmens.

Januar 2013