

# Integrität der Unternehmensberater

Gerhard Förster

(Working Paper WP16-05)

## *Die Rolle der Berater*

Freie Berufe zeichnen sich allesamt dadurch aus, dass sie eine eigene spezifische öffentlich bekannte und teilweise gesetzlich vorgeschriebene resp. gesetzlich geregelte explizite Berufsethik haben. Experten und Berater im allgemeinen Sinn dagegen haben höchstens eine individuelle implizite Berufsethik, die sie sich individuell selbst geben müssen, wollen sie nach Jensen Integrität haben. Die Frage der Berufsethik der Freien Berufe hängt über die Integrität des Freiberuflers mit seiner Legitimität zusammen. Eine explizite Berufsethik vergibt Legitimität. Warum ist das so wichtig?

Generell lässt sich feststellen, dass die Leistungen der Freiberufler, und hier soll sich die Argumentation vor allem auf die in dem vorliegenden Essay diskutierten Sachverständige, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Berater beschränken, zu den sogenannten Vertrauensgütern („credence goods“) zählen. Im Unterschied zu Suchgütern („search goods“) und Erfahrungsgüter („experience goods“) ist eine Qualitätsprüfung eines Vertrauensgutes ex ante nicht und ex post selbst nur mit extrem hoher Unsicherheit möglich. Die Signalling Theorie postuliert, dass sich insbesondere bei Vertrauensgütern Verfahren am Markt durchgesetzt haben, die diese Qualitätsrisiken beherrschbar machen, so z.B. Zertifikate über Ausbildung, Studium, besondere Abschlüsse etc. Sind bestimmte Zertifikate Voraussetzung für die Ausübung eines bestimmten freien Berufes, wirken sie wie eine explizite Berufsethik.

Hinzu kommt ein „brand name capital“ großer Firmen, die meist als Partnerschaften eine Vielzahl von „Freiberuflern“ unter sich vereinigen. Auch dieses Reputationskapital dient der Reduzierung der Qualitätsrisiken von Freiberuflern, wenn sie keine explizite Berufsethik haben.

Auch Funktionsträger in Institutionen, die ein hohes öffentliches Image haben, wie z.B. Professor für Volkswirtschaftslehre an der Harvard University oder Mitglied des Sachverständigenrates, weisen ein vergleichbares „brand name capital“ auf, das wie eine explizite Berufsethik wirkt.

Freiberufler ohne explizite Berufsethik, ob gesetzlich organisiert, als Firmen-„brand name capital“ oder als Funktions-„brand name capital“, leiden besonders unter dem

Qualitätsrisiko der Vertrauensgüter. Dies ist typisch für Experten und Berater. Es ist deshalb zu fragen, wie es um die Integrität von Beratern bestellt ist. Fragen wir dies für die Branche der Unternehmensberater.

### *Die Unternehmensberater*

Für die weiteren Überlegungen soll die Unternehmensberatung folgend strukturiert werden:

- a. Strategie: Horizontal, vertikal
- b. Operativ: Markt, Vermarktung, Erträge, Produktion, Kosten, Technik
- c. Leadership: Personalentwicklung, Bildung, Führungsprinzipien

Zu a. Strategie: Strategieberatung leidet vor allem unter der fehlenden Risikobeteiligung des Beraters am Strategie- und auch Umsetzungsrisiko des Unternehmens. Hinzu kommt, dass es häufig Konflikte mit Inhouse-Strategieabteilungen nach dem Motto gibt: „Not invented here.“ . Aus langjähriger Beratererfahrung lässt sich postulieren: „Man kann von außen keine Strategie in ein Unternehmen transferieren.“ Der Schumpeter'sche Unternehmer ist nicht der Berater sondern der Unternehmer.

Zu b.: Generell lässt sich dieser Bereich als ‚Manager auf Zeit‘ bezeichnen. Für eine Sondersituation im Unternehmen, für die man Spezialwissen benötigt, werden Berater als Manager auf Zeit konsultiert. Die Ergebnisse der Beratung sind nahezu unmittelbar mess- und bewertbar. Die Integrität des Beraters kann erkannt werden. Der Berater hat die Möglichkeit, zeitnah zu reagieren. Sein Wort ist gegeben und sein Wort zu ehren, ist möglich und unabdingbar.

Zu c.: Was die Integrität in diesem Bereich anbelangt, so soll der „Spieß umgedreht werden“. Es geht nicht um die Integrität des Beraters (siehe b.), sondern es geht um Integrität als Produkt des Beraters. Dies soll mit Leadership und Bildung zweifach diskutiert werden.

### *Integrität und Leadership*

Jensen hat, quasi als „Erfinder“ der positiven ökonomischen Kategorie „Integrität“, in seinen Überlegungen zum Unternehmertum, er spricht von Management und Leadership, Integrität als wesentliche notwendige Voraussetzung für Leadership explizit in die Theorie des Unternehmers integriert.

Unter Management versteht Jensen den Robin'schen Unternehmer, der seine Zielerreichung unter der Prämisse bekannter Nachfrage- und Angebotskurven quantitativ bestimmt und erreicht. Unter Leadership versteht Jensen Kirzner'sche

resp. Schumpeter'sche Unternehmer, die bisher Unbekanntes a) ausfindig machen (Kirzner) oder b) kreieren (Schumpeter) und unter hoher Unsicherheit realisieren. Durch die hohen Risiken sind im Realisierungsprozess Misserfolge („Breakdown“) nicht auszuschließen, die nur durch Integrität, das „Wort“ ist das Commitment des Unternehmers, überwunden werden können („Breakthrough“).

Jensen sieht 4 Aspekte der Leadership.

- i. Vision, die über das heute Erwartbare deutlich hinausgeht und somit ohne Vorbild für die Frage der Art und Weise der Realisierbarkeit ist. Hier meldet sich der Schumpeter'sche Unternehmer als Repräsentant.
- ii. Gewinnung der erforderlichen personellen Ressourcen, die ihr Commitment für die Realisierung der Vision abgeben.
- iii. Frühwarnung für ein Breakdown. Hier geht es um frühe transparente und offene Diskussion von Under-Performance, die zu einem Breakdown der Vision führen kann.
- iv. Managing Breakdown: Organisation, Prinzipien und Commitments müssen darauf ausgerichtet sein, ein Breakthrough zu erreichen und die Vision nicht aufzugeben.

Legt man die Messlatte der Jensen'schen Integrität an die Jensen'sche Leadership, so zeigt sich, dass alle 4 Aspekte der Leadership ohne Integrität nicht wirken können. Die Vision ist das „Wort“ des Leaders. Die Gewinnung personeller Ressourcen heißt, dass Jeder im Team resp. in der Organisation sein „Wort“ bezüglich der Realisierung der Vision gibt. Damit haben alle Beteiligten ihr „Wort“ gegeben, die Vision zu realisieren. Kommt es zu einem Breakdown, können also Einzelne oder das Team das „Wort“ nicht halten, geben sie die Vision nicht auf, sondern tun Alles, um zu einem Breakthrough zu kommen, sie also ihr „Wort“ ehren. Genau dies ist die Schlüsselrolle der Leadership durch Integrität. Nur durch Integrität sind Breakthrough und somit Visionsrealisierung möglich.

Interessanterweise differenziert Jensen zwischen dem „Wort“ des Managers und dem „Wort“ des Leaders. Das Wort des Managers ist danach eine Behauptung („assertion“). „An “assertion,” is a statement that propounds a point of view, theory, or idea that the listener or reader is asked to accept as true. The commitment associated with an assertion is that its author will provide evidence to back up what is being asserted and is willing to be accountable that the evidence will be sufficient to ensure that the listener will find that evidence valid for himself or herself. In the context of this paper, assertions about the future are of the utmost importance to management. A typical management assertion would be “Project X will be complete within budget by the end of this year.” The evidence that could be provided is the detailed plan to accomplish the project — a plan the listener would accept as convincing.“ (Scherr/Jensen, 2007, S. 8f)

Das Wort des Leaders ist danach eine Erklärung („declaration“). „The second type of commitment is a “declaration.” A declaration creates a state change. The identity of the declarer and how his or her words are heard by listeners play an essential part in the effects of a declaration. ... Perhaps the most famous declaration in modern times was made by President John F. Kennedy in May, 1961 during his address to a joint session of the U. S. Congress in which he declared that the United States would put a man on the moon by the end of the decade (Kennedy (1961)). The particular language that Kennedy used during his speech is less important than recognizing that his words created a state change – instantaneously creating a national conversation about putting a man on the moon. This conversation and the acts associated with it led to the creation of the Apollo Project, and the landing of a man on the moon on July 20, 1969. ... In the domain of leadership, declarations create new possibilities but not certainty. As we implied above, leadership declarations are fraught with risk because they are in a domain beyond that which can be asserted. Declarations are the means of communicating the committed visions of leadership.“ (S. 9f)

So gesehen ist das Wort des Managers als Behauptung wichtig, wie z.B. die Aussage, dass der Manager alles tut resp. unterlässt, damit der Börsenkurs stets dem wahren Wert der Firma entspricht, was die Integrität des Managers verlangt und bei Enron nicht gehalten wurde (siehe Förster, 2013, Messung und Bewertung der Manager-Integrität). Aber auch das Wort des Leaders ist wichtig, wie z.B. die Erklärung, eine neue Technologie zu entwickeln und seine Researcher und Entwickler integer zu behandeln, was die Integrität des Unternehmers verlangt (siehe Förster, 2012a, Integrität des Unternehmers als Wachstumsfaktor).

Jensen/Scherr beschreiben eben deshalb die Breakdown-Phase so intensiv, da sie über die Realisierung der Vision entscheidet. Nehmen Leader und Team ihr Wort und damit ihre Integrität ernst, bieten Breakdowns die große Chance auf Breakthroughs, was wie ein Widerspruch klingt. Oder ohne Breakdowns keine Breakthroughs. Der Widerspruch löst sich auf, wenn man erkennt, dass ohne Integrität Schwierigkeiten der Realisierung, die immer auftreten, nicht als Breakdown erkannt, bewertet, kommuniziert und als Chance erkannt wird, durch besondere Anstrengung zum Breakthrough zu kommen. Nicht-integere Leader und Teams reduzieren einfach ihre Ziele. Dann sind sie aber keine Leader sondern Manager.

„In the domain of breakdowns, leadership must:

- Create and implement management systems that predict breakdowns as early as possible so that the maximum amount of time is available to resolve them.
- Create systems and cultures where breakdowns are acknowledged, welcomed, and broadly communicated so that the maximum number of people can focus on resolving them.“ (S. 19)

Fünf Schritte sind im Breakdown erforderlich:

„First, the leadership must choose whether to remain committed to the vision or to give it up or modify it.“ (S. 23)

„Secondly, and somewhat counter-intuitively, all participants in a breakdown must be given the formal opportunity to choose to recommit to the outcome or vision.“ (S. 24)

„The third step, as we explained in the previous section, is to broadly communicate the existence of the breakdown.“ (S. 25)

„The fourth and most difficult step is to remain committed in the face of circumstances that are inconsistent with the realization of the commitment.“ (S. 26)

„There is a fifth step that is often omitted, particularly if the breakdown is resolved with a breakthrough — to get to the source or root cause of the breakdown and correct it so that the breakdown never occurs again.“ (S. 27)

Es kann der Fall eintreten, dass kein Breakthrough möglich ist. Um hier Integrität zu behalten ist es erforderlich, sein Wort zu ehren. „Whenever a vision is abandoned there is fallout — the plans of other organizations may be impacted, revenue or budgets may have to be adjusted, organizational downsizing may be called for, and so on. Dealing with this fallout is another leadership responsibility. The mess that was made by renegeing on the original commitment must be cleaned up. To do otherwise compromises the integrity of the leadership and their organizations and will reduce future performance.“ (S. 28)

Die Autoren nennen abschließend die Voraussetzungen, die ein Leader haben muss. Er muss Leader und Manager sein. Das Eine ohne das Andere genügt nicht.

„From our point of view, here are the aspects of effective leadership:

1. The ability and willingness to personally commit to a vision of the future that is well beyond what current know-how and resources provide a clear path to achieving.
2. The ability to communicate this vision in such a way that the mass of people needed to realize the vision voluntarily commit themselves to produce the necessary outcomes.
3. The creation of an organizational culture and environment where risk-taking and honest communication is valued and breakdowns are seen as positive evidence of both and welcomed as opportunities for breakthroughs.
4. The integrity and courage to remain visibly and publicly committed to the vision in the face of the breakdowns, and to “walk the talk”.

5. The integrity to communicate completely and honestly about the true nature of one's commitment so that there is never a doubt about what it is.
6. The courage and patience to stand with a team that is grappling with breakdowns.
7. Finally we quote (Rost 1993, p. 102) who says "The definition of leadership is this: Leadership is a relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes." We agree, and we have provided a framework in this article that gives leaders and followers access to accomplishing these changes." (S. 32f)

In der gleichen Arbeit schildern die Autoren den Fall der IBM zwischen den 60er und den frühen 80er Jahren. Eine der wertvollsten Firmen der Welt verfehlte durch Partialegoismen, fehlende Integrität und fehlende integere Leadership die Internalisierung der damaligen „Cash Cow“ der PC-Hard- und Software, die dann in Intel und Microsoft landeten. Integrität in diesem Fall hatte einen Performance-Faktor von 400%.

### *Integrität und Bildung*

Aus Sicht der Unternehmensberatung stellt sich Bildung zweifach dar. Einmal geht es um innerbetriebliche Bildung. Ihre Bedeutung wird, nicht zuletzt durch die technologische Entwicklung der Digitalisierung und Automatisierung, stark zunehmen. Auch die demografische und weltpolitische Entwicklung erfordert neue Bildungsanstrengungen in den Betrieben, wie lebenslanges Lernen und Integration von neuen Kulturen. Zum Zweiten steigen auch die Anforderungen an die primären und sekundären öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen. In beiden Feldern ist Beratung erforderlich durch externe Experten, also ein Feld für Bildungsberatung.

Isberg u. a. (2012) beschreiben auf Basis des Leadership-Modells von Scherr/Jensen (2007), das wiederum auf dem Integritäts-Modell von Jensen mit seinen Mitautoren aufbaut, wie Integrität in der Bildung, hier „Higher Education“, zu einer höheren Lerneffizienz und damit zu einer höheren Performance der Studenten führt. „The fact that this definition of integrity is a positive as opposed to a normative phenomenon now opens the opportunity for restoring and measuring the impact of integrity on the classroom experience. This means that teachers establish conditions and honor their word to enable students to fulfill the “promise” of a course learning experience. For a student, integrity can be measured as the degree to which he or she honors his or her word regarding the conditions for maximizing performance in a class. The first step is to articulate the conditions to which students are giving their word by enrolling in the class and the second is to create and implement a grading rubric to determine whether this has been accomplished.“ (S. 4)

Der Instruktor erklärt sein Versprechen bezüglich des Lernkurses in Form von Lernzielen, die erreicht werden. Dazu ist eine Lern- und Lehrumgebung erforderlich, die dazu führt, dass der Instruktor effizient lehrt und die Studenten effizient lernen. Integrität auf beiden Seiten ist unerlässlich, um die Performance hoch zu halten. „The concepts of integrity, workability, and achieving the promise of the course are drawn closely together in the work of Erhard, Jensen, Zaffron and Granger in their approach to teaching leadership. Prior to engaging in their course, *Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological Model*, students are provided with a clear articulation of the promise of that course; that by honoring their word to agree to be in integrity with the course conditions, they will be able to exercise leadership as their natural form of self-expression. The authors then go on to rigorously define and articulate what it means to honor your word regarding the conditions for realizing the course promise. Enrollment in the class implies that students have, in fact, given their word to do so, and are willing to be accountable for honoring that word. The key first step, therefore, in grading this notion of integrity is to clearly articulate the promise of the course and the conditions for realizing that promise.“ (S. 5)

Entscheidend ist, wie im letzten Abschnitt gezeigt, das Wort, das es erst ermöglicht, frühzeitig mögliche Abweichungen bis zum Breakdown erkennen zu können. Die Autoren nennen dies die „Grading Structure“ und teilen diese in vier Kategorien:

- Attendance: Studenten erreichen die maximale Attendance, wenn sie an allen Veranstaltungen pünktlich und vorbereitet teilnehmen.
- Assignment Submission: Schriftliche „Hausaufgaben“ müssen in einer technisch, formal und inhaltlich korrekten Form vorliegen.
- Self-Test Completion: Sie sind durchzuführen, schriftlich einzureichen und damit zu belegen.
- Seeking Assistance: Ist nicht zwingend aber faktisch unerlässlich.

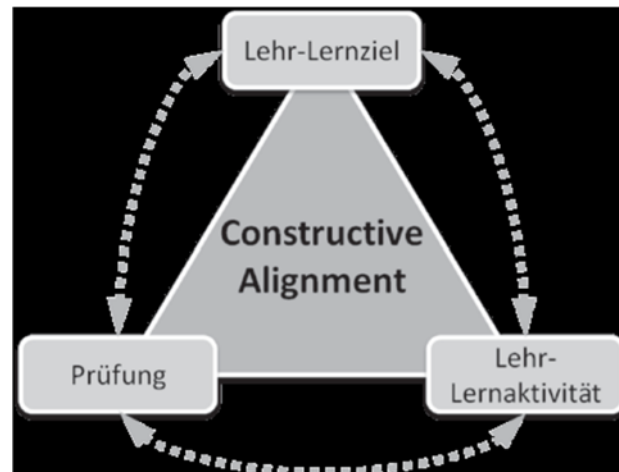
Die Autoren zitieren empirische Analysen bezüglich des Einflusses von Integrität auf die Performance der Studenten. Dabei zeigt sich eine hohe Korrelation zwischen Integrität und Lernperformance. „Part of the motivation for this study was to test whether the application of a positive model of integrity based on a definition of one’s word would improve workability in a functional environment. In this case, participants were giving their word to meeting the conditions necessary to fulfill the promise of a course, where the course experience provided the functional environment. The study results show that in cases where participants honor their word, workability, and hence, performance, are enhanced.“ (S. 14f)

Damit ist die Brücke zur Bildungspolitik mittels Integrität und Leadership untermauert. Ein Studentenkurs ist somit nichts anderes als ein hochinnovatives Firmenprojekt mit dem Ziel unbekanntes Terrain zu entdecken und zu erobern. Integrität hilft, Breakdowns zu erkennen und zu überwinden. Breakthroughs führen zu Leadership,



persönlich zu einer hohen Selbstwertschätzung, die zu weiteren Breakthroughs befähigen, was gerade im Bildungsbereich die *conditio-sine-qua-non* ist. Die Frage ist, wie sich die Frage der Integrität der Bildungspolitik in einschlägigen Bildungskonzeptionen niederschlägt.

Constructive Alignment ist ein didaktisches Konzept, das das Leadership-Konzept der Bildungspolitik unterstützt. Baumert/May (2013) setzen drei Elemente des Constructive Alignment in Beziehung. Dies zeigt folgende Abbildung:



Dabei ergeben sich spontan Parallelen zu obigen Überlegungen. Lehr- und Lernziele sind durch Commitments festzulegen. Prüfungen sind einerseits ein Grading und andererseits die frühzeitige Überprüfung möglicher Breakdowns. Lehr- und Lernaktivitäten sind ebenfalls Teil von Integrität, um das Wort halten zu können und somit Integrität zu bewahren. Wichtig dabei ist, dass im Konzept des Constructive Alignment sowohl die Integrität der Lernenden als auch der Lehrenden unabdingbar sind. Damit ist der Teamgedanke intakt, der das Leadership-Konzept von Scherr/Jensen so plausibel macht, auch wenn er selbst bei Robinson gilt.

Die SRH Hochschule Heidelberg beschreibt Constructive Alignment auf ihrer Web-Page: „Das Constructive Alignment beinhaltet zwei Aspekte. Der konstruktive Aspekt hat damit zu tun, dass Lernende aus den relevanten Lernaktivitäten die Bedeutung selbst konstruieren (im Sinne des Konstruktivismus). Somit ist Lernen nicht etwas, das einfach vom Lehrenden auf den Lernenden übertragen werden kann, sondern ein Prozess, der selbst kreiert werden muss. Lehren ist in diesem Verständnis nach Biggs nur ein Katalysator für Lernen.

Der Alignment-Aspekt zielt stärker auf das Planen und Handeln des Lehrenden ab. Seine Aufgabe ist es, eine Lernumgebung zu schaffen, die die gewünschten Lernaktivitäten ermöglicht, um das angestrebte Lernergebnis zu erzielen. Das Wichtigste jedoch ist, dass Lehr- bzw. Aktivierungsmethode, Prüfungsform und erwartetes Lernergebnis (Intended Learning Outcome – ILO) miteinander



korrespondieren. Idealerweise sind diese drei Eckpfeiler des Constructive Alignment so aufeinander abgestimmt, dass der Lernende gar keine andere Wahl hat, als tiefe Verarbeitungsmechanismen zu aktivieren, um das Lernziel zu erreichen.“

Damit zeigt sich die Forderung nach Integrität des Lernenden, der sich erklärt, dass er konstruktiv, also durch Mitarbeit, lernen will. Konstruktives Mitarbeiten im Gegensatz zu destruktiver „Mitarbeit“ ergibt sich aber nur, wenn die andere Seite der Lehrenden eine hohe Legitimität hat, die nur durch Integrität des Lehrenden erworben werden kann.

Insgesamt ist Constructive Alignment als didaktisches Konzept geeignet, Grundkonzept für lokale, nationale und globale Bildungspolitiken zu sein. Wenn beide Seiten einer didaktischen Szene Integrität zeigen, was im Konzept der Constructive Alignment erforderlich ist, ist gewährleistet, dass der Bildungserfolg durch das Konzept und die beiderseitige Integrität maximal sein kann. Ergebnis ist dann, dass Leadership sowohl auf einzel-persönlicher Ebene, auf der Ebene lokalen und nationalen Human Kapitals und auf globaler Ebene zur fairen Behandlung des zu erwartenden globalen Human Kapitals und seiner Bewegungsgründe.

Eine weitere Methode der Bildungspolitik im Kontext Bildung durch Integrität und Leadership ist „A General Role for Analogical Encoding“. Gentner, Loewenstein und Thompson (2003) beschreiben die sogenannte „Analogical Encoding“-Lernmethode als eine effiziente Fortentwicklung der bekannten Case-Studies. „Teaching by examples and cases is widely used to promote learning, but it varies widely in its effectiveness. The authors test an adaptation to case-based learning that facilitates abstracting problem-solving schemas from examples and using them to solve further problems: analogical encoding, or learning by drawing a comparison across examples.“ (S. 393)

Der Kern der Methode liegt darin, aus dem Vergleich von zwei Beispielen (case), im Unterschied zur Case-Study, bei der ein Beispiel (case) als Analogie vorliegt, durch Analogie-Vergleiche grundlegende Prinzipien zu erkennen, die dann für ein Problem-Fall angewendet werden können. Der Hauptgrund dafür liegt dabei darin, dass bei einer Analogie zwischen einem Case und dem Problem meist nur offensichtliche Gemeinsamkeiten herangezogen werden. Die Autoren sprechen von „surface“. Werden jedoch zwei Cases verglichen, aus denen Analogien ex ante gebildet werden müssen, dann gelingt dies meist auch dann besser, wenn die beiden Cases nur wenige äußerliche Ähnlichkeiten aufweisen. Vor allem können die so gewonnenen Erkenntnisse länger im Gedächtnis bewahrt und damit nachhaltiger zur Lösung von Problemen herangezogen werden.

Die Autoren kommen zu dem Schluss: „We suggest that learners who compare cases will develop a more general problem-solving schema that primarily captures

the common structure of the cases rather than the surface elements. Consequently, in contrast to cases studied individually, cases that are compared should be more easily retrieved when the learner encounters a new case with the same structure. This is because the abstracted schema will have fewer idiosyncratic details and therefore will conflict less with the surface features of the current case. Thus, when solving problems in new contexts, people should be able to recall and apply schemas derived through analogical encoding better than prior individual examples. In short, analogical encoding promotes the abstraction of schemas, which in turn promotes recall and transfer. A further advantage of analogical encoding is that it does not require a prior well-learned situation; it can potentially be beneficial even for people who lack deep knowledge of the domain. Thus, analogical encoding may allow learners to develop knowledge using a bootstrapping process in which cases lead to the abstraction of principles, which are subsequently used to understand new cases and so on.“ (S. 394)

Als Voraussetzung, dass Analogical Encoding erfolgreich als Lehr- und Lernmethode Anwendung finden kann, nenne die Autoren: „the degree of schema abstraction and of resultant transfer is positively related to the degree of effort or intensity in the comparison process.“ (S. 403) Damit lässt sich eine Brücke schlagen zum Leadership-Modell von Scherr/Jensen. Sowohl Lehrende als auch Lernende müssen ihr Wort geben, die für einen erfolgreichen Studienabschluss erforderlichen Anstrengungen notwendig sind, zu erbringen. Dies ist Teil ihrer Integrität.

Die Autoren sind von der Superiorität der Methode überzeugt, stellen aber auch demütig fest, dass es keine Garantie gibt, dass Lernende stets die richtigen Analogien zwischen zwei Cases ziehen werden. Hier kommt die Fähigkeit der Lehrenden hinein, durch ihren legitimen Einfluss auf die Motivation der Lernenden und mit Verfahrensschritten, wie z.B. durch gezielte Fragen, durch Diskussion möglicher Analogien, einzuwirken, um den Lernfortschritt zu steigern. Gerade die Legitimität der Lehrenden dürfte einen entscheidenden Einfluss haben. Legitimität aber erwirbt man nur durch Integrität.

Die Autoren ziehen die Konklusion: „In sum, analogical encoding leads to better learning by fostering representation in terms of a more general and complete relational schema. Such a schema is more likely to be retrieved when an analogous situation is encountered than are the concrete representations formed when learners study examples separately. In this sense, analogical encoding promotes acquiring portable knowledge. Further, the present studies show that analogical encoding can be effective even early in learning, when learners may lack knowledge of an appropriate base domain; thus, it can act to bootstrap knowledge.“ (S. 404)

Bezüglich der Frage der Integrität lokaler, nationaler und globaler Bildungspolitik lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

1. Sollte Analogical Encoding die beste Lehr- und Lernmethode darstellen, so verlangt Integrität der Bildungspolitik, dass nur diese Methode effizient lokal, national und global Anwendung findet. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass eine ausreichende Anzahl von Beispiel-Paaren für die Analogiebildung angepasst an die Lehr- und Lernumstände zur Verfügung steht. Eine entsprechende Erklärung stellt ein Commitment der jeweiligen Bildungspolitik dar.
2. Sollte Analogical Encoding eine gute aber nicht die bestmögliche Lehr- und Lernmethode sein, dann impliziert die globale Bildungspolitik, dass an verbesserten Methoden gearbeitet wird im Sinne des Popper'schen kritischen Rationalismus. Angesichts des zu erwartenden Human Kapitals und seiner Beweggründe stellt dies eine der größten globalen Herausforderungen dar. Integrität heißt, dass dafür große globale Anstrengungen unternommen werden.
3. Wenn Integrität nach 1. und 2. nicht gegeben ist in der Bildungspolitik, besteht die Gefahr, dass künstliche Intelligenz das zu leisten in der Lage sein wird, was die integere Bildungspolitik leisten muss. Dann aber erweist sich das zu erwartende globale Human Kapital als ein verlorenes Human Kapital. Integrität der Bildungspolitik verlangt, alles zu tun, um dies zu verhindern.

### *Zusammenfassung*

Externe Experten und Berater sind eine spezifische Form der Freien Berufe. Sie sind ein Archetypus eines Vertrauensgutes. Sie haben keine explizite resp. staatlich geregelte Berufsethik. Sie können nur Reputationskapital durch Leistung im Rahmen von Management auf Zeit aufbauen. Ihre Integrität ist keine spezifische sondern nur eine allgemeine: „Sein Bestes zu tun“.

Allerdings gibt es eine Ausnahme. Integrität könnte eine zentrale Rolle in der Berater-Branche spielen. Nicht als Commitment des Beraters seinen Kunden gegenüber, sondern als Beratungsprodukt. Einmal in Bezug auf Leadership in den Unternehmen, um deren Performance um Dimensionen zu erhöhen. Zum Zweiten als Bestandteil einer effizienten Bildungspolitik, ob innerbetrieblich oder in externen Einrichtungen.

### Literatur

*Baumert, B. und May, D. (2013): Constructive Alignment als didaktisches Konzept, journal hochschuldidaktik, 1-2, 2013.*

*Förster, G. (2012): Die Krise der Torwächter und die Integrität der Manager, Norderstedt, 2012.*

*Förster, G. (2012a): Wachstum durch Integrität der Unternehmer. Ein Essay über Ethik, Wachstums-, Kontrakt- und Firmen-Theorie, Norderstedt, 2012.*

*Förster, G. (2013): Messung und Bewertung der Manager-Integrität. Ein Essay angewandter Corporate Finance Theory, Norderstedt, 2013.*

*Gentner, D., Loewenstein, J. and Thompson, L. (2003): Learning and Transfer: A General Role for Analogical Encoding, Journal of Educational Psychology, Vol. 95, No. 2, 2003, S. 393 – 408.*

*Gick, M. L. and Holyoak, K. J. (1980): Analogical Problem Solving, Cognitive Psychology, 12, 1980, S. 306 – 355.*

*Isberg, S. C., Thundiyil, T. and Owen, R. (2012): Integrity and Learning: Enhancing Workability and Student Performance Outcomes, 2012.*

*Jensen, M. C. (Research Paper 07-01): A New Model of Integrity: An Actionable Pathway To Trust, Productivity and Value, Harvard NOM Research Paper No. 07-01.*

*Jensen, M. C. (Research Paper 10-042): Integrity: Without It Nothing Works, Harvard NOM Research Paper No. 10-042, 2009.*

*Scherr, A. L. and Jensen, M. C. (2007): A New Model of Leadership, Harvard NOM Research Paper No. 06-10, 2007.*