

Integrität, Führung und Bildung

Gerhard Förster

(LS16-01)

Integrität: Ein positives Modell

Jensen hat zusammen mit Erhard und Zaffron in einem Artikel 2009 das Thema Integrität in einem positiven Modell unter Einbeziehung von Moral, Ethik und Legalität dargestellt. Zitat: „We present a positive model of integrity that, as we distinguish and define integrity, provides powerful access to increased performance for individuals, groups, organizations, and societies.“ (Abstract) Um das Konzept der Integrität zu verstehen, soll dieser Aufsatz hier kursorisch wiedergegeben werden.

Jensen definiert positive Integrität nach der Definition bei *Webster's New World Dictionary*:

- Es geht darum, eine Qualität resp. einen Zustand der Vollständigkeit, der Ganzheit, der Gesamtheit und der ungebrochenen Bedingung zu erreichen.
- Es geht darum, eine Qualität resp. einen Zustand der Nicht-Beeinträchtigung, der Folgerichtigkeit und der fehlerlosen Bedingung zu erreichen.

Ein Individuum ist dann vollständig („complete“) und ganzheitlich („whole“), wenn sein Wort vollständig und ganzheitlich ist, und sein Wort ist dann vollständig und ganzheitlich, wenn das Individuum sein Wort ehrt. Individuen können ihr Wort in zweifacher Weise ehren: Erstens, indem sie ihr Wort halten zu dem Zeitpunkt, zu dem sie es versprochen haben; Zweitens, sobald sie erkennen, dass sie ihr Wort nicht halten können, informieren sie Alle, die es angeht, darüber und beseitigen alle Schäden, die sie in deren Leben dadurch anrichten. Verhält sich ein Individuum in der Form, ehrt es sein Wort, auch wenn es sein Wort nicht hält, und behält so seine Integrität.

Sein Wort ehren, beinhaltet somit zwei Bedingungen, die logisch mit „und“ verknüpft sind:

- Man muss sein Wort halten und zwar zu dem versprochenen Zeitpunkt.

Und wenn man sein Wort nicht halten kann:

- Sobald man erkennt, dass man sein Wort zum versprochenen Zeitpunkt nicht halten kann, muss man Jedem, der davon betroffen ist, mitteilen,
 - a. dass man sein Wort nicht halten kann, und

- b. dass man aber sein Wort in Zukunft halten wird, zu einem versprochenen Zeitpunkt, oder dass man sein Wort auf keinen Fall mehr halten kann, und
- c. was man tun wird, um alle materiellen und immateriellen Schäden zu beseitigen, die dadurch entstanden sind, dass man sein Wort nicht gehalten hat, und somit zwar sein Wort nicht gehalten, aber sein Wort geehrt hat.

Was aber ist das Wort des integren Wirtschaftssubjektes? Die Autoren definieren das „Wort“ eher weit, nicht zuletzt, um den Wert der Integrität nicht ohne Not zu schmälern.

Wort-1: **Was man sagt:** Darin enthalten ist auch eine Aufforderung von Dritten, etwas zu tun, dem man nicht widersprochen hat.

Wort-2: **Was man weiß:** Es ist allgemein bekannt, was man zu tun hat, und man hat dem nicht widersprochen.

Wort-3: **Was erwartet wird:** Es wird erwartet, dass man es tut, und man hat dem nicht widersprochen.

Wort-4: **Was man als Faktum behauptet, glaubt oder ausschließt:** Zwar kann man nicht direkt für das Eintreten des Faktums verantwortlich gemacht werden, wenn es aber wichtig für das Wort ist, dann muss man die sichere resp. mögliche Existenz des Faktums in das Wort einbeziehen.

Wort-5: **Wofür steht man:** Als Ergänzung zum expliziten Wort, um den Wert und Inhalt des Wortes verdeutlichen zu können.

Wort-6: **Moral, Ethik und legale Standards:** Implizit im Wort enthalten, wenn nicht ausdrücklich ausgeschlossen.

Gibt man sein Wort, entsteht eine neue Beziehung resp. ein neuer Aspekt einer bestehenden Beziehung. Entscheidend dabei ist, dass Reziprozität der Integrität keine Bedingung für Integrität einer Person ist. Eine Person kann ihr Wort gegenüber einer anderen Person geben und damit eine hohe Integrität besitzen, auch wenn die andere Person nicht integer ist, ihr Wort also nicht vollständig („complete“) und ganzheitlich („whole“) ist. Dies entlässt die integre Person auch nicht von ihrer Verpflichtung, ihr Wort zu halten oder zu ehren. Einzige Konsequenz einer asymmetrischen Integrität in einer Beziehung ist, dass der Wert der Beziehung darunter leidet.

Jensen und seine Mitautoren trennen Integrität einerseits und Moral, Ethik sowie Legalität andererseits sehr streng voneinander. Integrität ist eine positive ökonomische Kategorie wie Technologie, Real-Kapital, Human-Kapital, Organisationseffizienz etc., deren Existenz (viel oder wenig) festgestellt werden kann und die eine erkennbare Wirkung auf ökonomische Größen (Performance) hat. Moral, Ethik und Legalität dagegen sind normative Kategorien, die ebenfalls kausale Wirkungen zeigen können, die aber normativ zu bewerten sind (gut oder schlecht).

Moral: Soziale Tugenden in einer gegebenen Gesellschaft („Society“) einer respektiven Ära, die als generell akzeptierte Standards erwünschten resp. unerwünschten Verhaltens in dieser Society angesehen werden.

Ethik: Gruppen-orientierte Tugenden in einer gegebenen Gruppe, die als generell akzeptierte Standards erwünschten resp. unerwünschten Verhaltens in dieser Gruppe angesehen werden, wobei Verfahren der Disziplinierung oder des Ausschlusses von Gruppenmitgliedern aus der Gruppe darin enthalten sind.

Legalität: Staatliche Regeln eines Rechtsraumes resp. Staates, die vom Staat in Form eines Systems von Gesetzen und Regeln definiert und mittels des Machtmonopols des Staates durchgesetzt werden.

Verbindet man diese normativen Tugenden mit der positiven „Tugend“ Integrität, ist unmittelbar einleuchtend, dass in Wort-6 Moral, Ethik und Legalität implizit im Wort der integren Person enthalten sein müssen. Sie sind der moralische Kompass, der für Personen in einer Beziehung - beide Parteien in derselben Society, derselben Gruppe und demselben Rechtsraum - gleich sein muss, damit das Wort auf beiden Seiten der Beziehung die gleiche Bedeutung hat.

Die entscheidende Botschaft des Konzeptes der Integrität ist, dass Integrität die Performance einer Person, einer Gruppe, einer Organisation, einer Firma oder eines Systems spürbar erhöht. *Jensen* beschreibt diesen Zusammenhang heuristisch mit „Without Integrity Nothing Works“. Dabei stellen die Autoren eine sogenannte Kaskade von ‚Integrity-->Workability-->Performance‘ auf.

Nimmt man das Bild des Wortes, das complete und whole sein müsse, wörtlich, so zeigt *Jensen* am Beispiel eines Rades, was er unter Workability versteht. Ein intaktes Rad kann vielseitig eingesetzt werden und ist darin sehr effizient. Fehlen dem Rad einige Speichen, dann ist es nicht mehr complete und whole und seine Workability leidet darunter bis hin zur völligen Funktionsuntüchtigkeit. Ganz analog zu diesem Beispiel ist auch die Workability einer Beziehung zwischen zwei Personen zu sehen. Je besser die Workability ist, desto produktiver und effizienter ist diese Beziehung, ihre Performance ist hoch. Dieses Argument wird mächtiger, wenn man von der Integrität von Objekten, Gruppen, Organisationen und Systemen spricht.

Die Integrity-->Workability-->Performance- Kaskade lautet:

- Weil maximale Workability eine notwendige (keine hinreichende) Bedingung für eine maximale Performance ist, und
- weil Integrität eine notwendige und hinreichende Bedingung für eine maximale Workability ist,
- folgt, dass Integrität eine notwendige (keine hinreichende) Bedingung für eine maximale Performance ist, und
- es folgt, dass wenn die Integrität sinkt, auch die Opportunität für Performance sinkt.

Es gilt somit: Wenn die Integrität sinkt, sinkt ceteris paribus die Performance. Integrität ist somit ein Produktionsfaktor, dem alle anderen Produktionsfaktoren, die einen Beitrag zur Performance leisten, quasi hinzuaddiert werden können. Dies impliziert, dass fehlende Integrität nicht durch andere Produktionsfaktoren substituiert werden kann. Integrität schafft Opportunitäten für Performance. Fehlt Integrität, dann fehlen Opportunitäten für Performance. Die Performance kann somit nur auf Basis der verbleibenden Opportunitäten erreicht werden. Dies impliziert aber auch, dass Integrität ein kategorialer Produktionsfaktor ist, der einen Switch eines Produktionssystems verursacht. Dies erklärt auch, warum das von den Autoren zitierte IBM-Beispiel über eine Performanceverbesserung auf Basis von Integrität von 500% berichten kann.

Integrität bezieht sich wie gesagt nicht nur auf Einzelpersonen sondern auch auf Personengruppen und Organisationen, wie z.B. Firmen. Für Gruppen und Organisationen gelten die gleichen Bedingungen der Integrität. Meist gibt es Sprecher einer Gruppe oder einer Organisation. Diese können ihr Wort im Namen der Gruppe und der Organisation geben. Auch das Verhalten - also Aktion ist gleich Wort - der Gruppe und der Organisation ist entsprechend zu interpretieren. Bei Firmen denkt man zuerst an den CEO resp. den Vorstandssprecher. Aber auch alle anderen Verantwortungsträger können ihr Wort im Namen der Firma geben, je nach ihrer Verantwortung. Im Verhältnis angestellter Manager als Agent einer Kapitalgesellschaft gegenüber ihren Aktionären als Prinzipale ist Integrität von übergroßer Bedeutung, wie *Jensen* in einer Reihe von Aufsätzen gezeigt hat. Hier kommt die ‚Strategic Accountability‘ hinzu. Sie besagt, dass das Wort eine hohe Bedeutung und Relevanz sowie eine hohe Nachhaltigkeit aufweisen muss. Integer in Kleinigkeiten aber nicht-integer in den wichtigen Dingen des Lebens, der Organisation oder der Firma entspricht nicht der Philosophie des Integritäts-Konzeptes der Autoren.

Integrität gilt nicht nur in Bezug auf Personen und Organisationen sondern auch auf Objekte und Systeme. Das Rad als Beispiel eines integeren Objektes leuchtet unmittelbar ein. Diesen Gedanken kann man aber weiter führen und kommt so zu Fällen, die den hohen Wert der Integrität noch stärker hervorheben. Die versprochene Wirkung von Medikamenten zum Beispiel und vor allem ihre versprochene Freiheit von gefährlichen Nebenwirkungen sowie das im Medikament implizite Wort der Firma zeigen die Workability des Produktes und die Konsequenzen, wenn die Firma ihr Wort nicht halten kann. Bei Medikamenten ist es naheliegend, was aber gilt z.B. bei Finanzprodukten? Die Frage, was das Wort der Firma und der Produkte ist, ist nicht trivial und hat höchste Relevanz bezüglich gelebter Integrität.

Der Gedanke, dass Integrität bei Objekten nicht trivial ist, gilt in verstärktem Maße bei der Integrität von Systemen. So kann es sich hier um die Frage nach der Integrität z.B. des Finanzsystems resp. der Finanzregulation oder von Telekommunikationssystemen aber auch Rechtssystemen handeln. Integrität von Systemen bezieht sich auf Komponenten und die Funktionsbeziehungen zwischen Komponenten. Auch steht die Frage der Integrität des Designs eines Systems sowie die Integrität der Art und Weise, wie das System genutzt wird, im Fokus. So ist z.B. eine Nutzung eines Systems zu anderen

Zwecken als denjenigen, für die es entworfen und implementiert wurde, nicht integer. Nicht-integere Systeme haben demnach eine geringe Workability und damit eine geringe Performance. Machen Systeme einen bedeutenden Teil eines größeren übergeordneten Wirtschaftssystems aus, kann eine Nicht-Integrität eines Subsystems, wie z.B. des Finanzsystems, zu einer Beeinträchtigung der Performance des Gesamtsystems führen.

Damit zeigt sich: Integrität oder Nicht-Integrität zeichnet Personen, Gruppen von Personen, Organisationen, Objekte und Systeme aus. Damit weisen Personen, Gruppen von Personen, Organisationen, Objekte und Systeme eine hohe oder eine geringe Workability und damit eine hohe oder geringe Performance auf. Implizit in der Integrität enthalten sind Commitments zu Moral einer Society, Ethik einer Gruppe und Legalität eines Rechtsraums, was das sogenannte „gaming the system“ ausschließt. Integrität verlangt in Beziehungen keine Reziprozität, reziproke Integrität jedoch erhöht die Performance einer Beziehung. Konsequenterweise verbietet dies die Anwendung der ‚golden rule‘, wonach die Nicht-Integrität des Anderen einen selbst von der Pflicht der Ehrung des eigenen Wortes entbindet. Nicht zuletzt durch die Einbindung der normativen Tugenden der Moral, der Ethik und der Legalität in das Wort der Integrität wird Integrität zu einer autonomen intrinsischen Entscheidung der integren Person. Damit stellt sich die Frage, wie die Entscheidung für oder gegen Integrität getroffen wird.

Jensen und seine Mitautoren diskutieren sehr breit den sogenannten ‚Veil of Invisibility‘. Der Schleier der Unsichtbarkeit, angelehnt an den *Rawls'schen* ‚Veil of Ignorance‘ (Schleier der Unwissenheit), zeigt auf, warum es das sogenannte ‚Integrity-Performance-Paradox‘ gibt. Dieses Paradoxon besagt, dass Nicht-Integrität meist deshalb von Personen gewählt wird, weil diese der Meinung sind, dass Integrität nur Kosten verursacht, also Performance kostet. Die Theorie der Integrität dagegen behauptet, dass gerade der Verzicht auf Integrität Performance kostet. In der ökonomischen Evolutionstheorie sei somit nur schwer zu erklären, warum so viele Personen aus Performancegründen auf Integrität und damit aber auf Performance verzichten, ein Paradoxon.

Jensen erklärt eben dies mit dem Schleier der Unsichtbarkeit der Integrität, der die hohen Kosten der Nicht-Integrität und die hohe Performance der Integrität verdeckt. Zitat: „We believe that the lack of scientific understanding of the impact of integrity on performance and the absence of research quantifying it is a product of the ‚veil of invisibility‘ that obscures the relationship between integrity and performance. This veil of invisibility results in what we call the Integrity-Performance-Paradox: People and organizations while committed to performance, systematically sacrifice integrity in the name of increasing performance and thereby reduce performance.“ (S. 77f)

Es gibt eine Reihe von Gründen, warum der Schleier der Unsichtbarkeit existiert:

1. Integrität wird als normative wünschenswerte Tugend statt als positive notwendige Bedingung für eine hohe Performance angesehen.

2. Es existiert eine verzerrte Selbst-Wahrnehmung bezüglich der eigenen Nicht-Integrität, die dazu führt, die hohen Performance-Reserven einer hohen Integrität nicht erkennen zu können.
3. Integrität heißt, das eigene Wort zu halten. Da dies nicht in jedem Fall möglich ist und dies auch erkannt wird, will man sein Wort nicht geben.
4. Es herrscht eine allgemeine Angst davor, als Jemand erkannt zu werden, der sein Wort nicht halten kann.
5. Es wird keine Kosten-Nutzen-Analyse über ‚Giving One’s Word‘ gemacht. Dann könnte man erkennen, wie hoch der Wert der Integrität ist.
6. Es wird aber dann, wenn man sein Wort nicht halten kann, eine Kosten-Nutzen-Analyse darüber gemacht, ob man sein Wort ehren will, also für die Schäden aufkommt, die denjenigen entstanden sind, die darauf vertraut haben, dass man sein Wort ehrt.

Wie kann der Schleier der Unsichtbarkeit gelüftet werden?

- Integrität muss, so fordert es auch *Jensen*, einen gebührenden Platz in der Wirtschaftstheorie einnehmen.
- In der konkreten Entscheidungssituation, sein Wort zu geben und zu ehren, muss eine Kosten-Nutzen-Analyse darüber angestellt werden, in der auch die konkrete Ausgestaltung des „Wortes“ von Personen, Gruppen, Organisationen, Objekten und Systemen zu entscheiden ist. Damit ist es nicht eine Frage von Integrität versus Nicht-Integrität, sondern der effizienten Ausgestaltung des Produktionsfaktors Integrität, zumal Integrität u.U. auch Investitionen in den Produktionsfaktor Integrität verlangt.
- Bei fehlender Reziprozität von Integrität kann die integere Partei die Nicht-Integrität der Gegenpartei transparent machen. Der dadurch ausgelöste normative Druck kann den Prozess der Kosten-Nutzen-Analyse der Integrität in der nicht-integren Partei anstoßen, zumal die integere Partei bei Kontraktalternativen ihre Verhandlungsmacht dazu einsetzen kann. Diese Transparenz der Nicht-Integrität von Marktparteien kann auch durch neutrale Research-Analysten hergestellt werden.

Schlussfolgerungen: Integrität ist ein höchst effizienter Produktionsfaktor. Er unterliegt keiner natürlichen Knappheit, sondern steht, wenn erkannt, unbeschränkt zur Verfügung. Unabdingbar ist, dass Personen, Gruppen von Personen und Organisationen sowie Objekte integer sind und in Systemen arbeiten, deren Design und Nutzung integer sind. Nicht-Integrität ist nicht vernachlässigbar, wie die derzeitige Finanzkrise zeigt, die Billionen Euro Finanz-Kapital und über 10 Millionen Arbeitsplätze (Human-Kapital) vernichtet hat. Der Maßstab der Integrität an Personen, Gruppen von Personen, Organisationen, Objekte und Systeme ist oben definiert.

Jensen und seine Co-Autoren haben das Konzept der Integrität weiterentwickelt in ein Konzept der Leadership.

Integrität und Leadership

Scherr/Jensen (2007) definieren Leadership in diesem so gemeinten ganz allgemeinen Sinn, wie z.B. die Lernstunde von Robinson über Mikrotheorie-Vorlesungen an der Universität bis zu Großprojekten von Firmen, über vier Aspekte:

„VISION: Creating a vision for the future – a vision that goes beyond what is predictably going to happen and therefore goes beyond what anyone now knows how to accomplish.

ENROLLMENT: Enrolling sufficient numbers of others in making a voluntary and personal commitment to realizing the vision.

BREAKDOWN: Creating systems that quickly identify and widely communicate the existence of breakdowns – any perceived gap between the committed vision and what predictably will be accomplished given current circumstances and knowhow that is seen as a threat to the realization of the vision. Widespread awareness of a breakdown increases the likelihood that a solution – a breakthrough – will be discovered or invented.

MANAGING BREAKDOWNS: Creating an environment that successfully resolves the breakdowns. Such an environment supports people in the organization (on the team if it is a project) so they renew their commitment to the realization of the vision in the face of the breakdowns.” (S. 4)

Bei Robinson entfällt das „Enrollment“. Sollte bei diesem Lernprojekt jedoch Freitag schon anwesend sein, müsste Freitag vom Projekt überzeugt werden. In einer Schulsituation umfasst das Enrollment, ausgehend vom Lehrer, die ganze Klasse resp. Teile davon, aber mindestens ein Schüler. Bei Firmenprojekten zielt das Enrollment auf das Commitment von Projektteams bis hin zur kompletten Firma.

Zentral ist weiterhin die Definition des „Leaders“ bei Scherr/Jensen. „We define “leader” as an *ordinary* human being with both a commitment to produce a result whose realization would be *extraordinary* given the current circumstances as seen by the participants, and the integrity to see this commitment through to its realization.” (S. 5) Dies bedeutet, dass Robinson alleine ein Leader ist, dass in einem Lehrer-Schüler-Verhältnis sowohl der Lehrer als auch der Schüler jeweils ein Leader ist, dass in einem Firmen-Projekt sowohl die Firma, der Projektleiter als auch die Teammitglieder jeweils Jeder für sich Leader sind.

Bei der Frage des Commitments im Rahmen des Enrollment unterscheiden die beiden Autoren zwischen Behauptung („assertion“) und Erklärung („declaration“). „An individual commits himself or herself by a declaration. Such declaration includes both the substance of the future state (vision) that is to be attained and the individual’s personal commitment to the realization of that vision. The power of declaration is not widely understood. Just as in the case of Kennedy’s declaration to put a man on the moon when no one at the time knew how to do it, the declarations of any person create risk and uncertainty. Such declarations are generally associated with uncomfortable feelings on the part of most human beings. In an almost magical way declarations create a future which

shifts the world in very important ways.” (S. 12) Mit der Abgabe einer Erklärung ist ein Versprechen verbunden. Dieses Versprechen, gegeben durch eine Erklärung, ist das Wort, das gegeben wird und das mit diesem Versprechen auch geehrt wird, wenn es nicht gehalten wird. Es ist die Jensen'sche Integrität. Damit ist gezeigt, dass Leadership nur mit Integrität geht. Es ist auch gezeigt, wenn Bildung etwas völlig Neues und Unbekanntes als Ziel hat, dass Bildung und somit auch Bildungspolitik nur mit Integrität geht.

Integrität kommt vor allem im Falle von sogenannten „Breakdowns“ ins Spiel. Jensen/Scherr bezeichnen Breakdowns, die immer vorkommen, wenn man ins Unbekannte sich wagt, als Chance für „Breakthroughs“. „Contrary to what people generally believe, breakdowns are the driving force behind innovation and the breakthroughs.“ (S. 17) Entscheidend zur Überwindung von Breakdowns, z.B. dass ein Schüler die Integralrechnung nicht versteht, ist die frühzeitige Erkennung eines kommenden Breakdowns, damit frühzeitig die richtigen Schritte zur Überwindung des Breakdowns eingeleitet werden können, z.B. dass der Schüler schon nicht die Differentialrechnung verstanden hat. Dazu ist das Wort, das mit der Integrität gegeben wird, wichtig. Nur ein dem explizit gegebenes Wort kann gemessen werden, ob Handlungsbedarf besteht oder ob das Projekt weiter auf einem guten Weg ist. In diesem Kontext wird deutlich, wie wichtig das explizit gegebene Wort ist. Wer sein Wort nicht gibt, kann sein Wort auch nicht nicht-halten. Hinzu kommt, dass Derjenige, der sein Wort explizit gibt, damit sich auch bereit erklärt, selbst frühzeitig darauf aufmerksam zu machen, dass er u.U. sein Wort nicht halten kann. Auch dies ist Bestandteil von Integrität.

Kommt es zum Breakdown sehen die beiden Autoren fünf wichtige Aktionen, um Integrität und Leadership zu bewahren. „First, the leadership must choose whether to remain committed to the vision or to give it up or modify it. 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. The third step, as we explained in the previous section, is to broadly communicate the existence of the breakdown. The fourth and most difficult step is to remain committed in the face of circumstances that are inconsistent with the realization of the commitment. 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. 23ff)

Damit führt Integrität zu Leadership und somit Integrität zur hohen Performance, die Jensen und seine Mitautoren nicht müde werden, zu betonen (siehe dazu das Beispiel von IBM mit einer Performancesteigerung durch Integrität von 300%, S. 34ff).

Leadership ist aber auch aus einem anderen Grund ohne Integrität nicht zu erreichen, wenn es nämlich doch zum Breakdown und nicht zum Breakthrough kommt. „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)

Integrität ist die notwendige Voraussetzung für Leadership. „When an individual or an organizational unit commits to the realization of a vision it has given its word. And, in the context of that vision, when an individual or organizational unit commits to produce one or more elements necessary to the realization of that vision it is critical that the individual or unit honor that word. Widespread out-of-integrity behavior, ie., not honoring one’s word means that the productivity and likely realization of the vision will fall dramatically.“ (S. 31) Und Beispiele wie Robinson, Schulklasse, Universitätsvorlesung, Firmenprojekte zeigen, ist Bildung ohne die Jensen’sche Integrität, die zum Jensen’schen Leader führt, ineffizient. Dies gilt für lokale, nationale und globale Bildungspolitik. Es gilt für frühkindliches Lernen, allgemeinbildende Schulen, höhere Schulen, Berufsausbildung, Universitäten und lebenslanges Lernen, alles was das lokale, nationale und globale Human Kapital braucht.

Integrität und Bildung

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 zwischen Robinson und der globalen 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.

Resümee

Das positive ökonomische Modell der Jensen’sche Integrität hat viele Dimensionen und ist relevant für eine Vielzahl von Bereichen der ökonomischen Theorie, i.e., Theory of Finance, Globalisierung, Kapitalmarkttheorie, Wachstumstheorie, Korruptionstheorie, Geldtheorie, Bankentheorie, Börsentheorie, etc. Ganz generell aber spielt Integrität in zwei Bereichen der Ökonomie eine große Rolle, die für eine Wirtschaft und Gesellschaft für die Zukunft eine zunehmende Bedeutung haben werden. Es geht um Lea-

dership in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik einerseits und um Bildung als Investition in Human Kapital andererseits. Das Papier hat gezeigt, dass Integrität unabdingbar dazu beitragen kann, dass Effizienzmängel durch inferiore Führungsqualitäten, wie sie lokal, national und global sichtbar sind, behoben werden können und müssen. Dehnt man den Führungsbegriff aus Wirtschaft und Politik aus in die Gesellschaft, dann drängt sich der große Bereich der Bildung und des Human Kapitals auf. Dort vor allem auch ist Leadership notwendig, um unser Human Kapital lokal, national und global auf die großen Herausforderungen der Zukunft auszurichten.

Literatur

- Erhard, W. and Jensen, M. C. (2007): Integrity: Where Leadership Begins. A New Model of Integrity, Harvard NOM Research Paper No. 07-03, 2007.*
- Erhard, W. and Jensen, M. C. (2014): Putting Integrity Into Finance: A Purely Positive Approach, Harvard NOM Research Paper No. 12-074, 2014.*
- Erhard, W., Jensen, M. C. and Granger, K. L. (2013): Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model, Harvard NOM Unit Research Paper No. 11-037, 2013)*
- Erhard, W. H., Jensen, M. C. and Zaffron, S. (2009): Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics, and Legality, Harvard NOM Research Paper No. 06-11, 2009.*
- Erhard, W., Jensen, M. C., Zaffron, S. and Granger, K. L. (2014): Introductory Reading For being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological/ Phenomenological Model, Harvard Nom Research Paper No. 09-022, 2014.*
- Erhard, W., Jensen, M. C., Zaffron, S. and Granger, K. L. (2015): Course Materials for: Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological/ Phenomenological Model, Harvard NOM Unit Working Paper No. 09-038, 2015.*
- Fleischhauer, K.-J. (2007): A Review of Human Capital Theory: Microeconomics, Universität St. Gallen, Discussion Paper No. 2007-01.*
- Förster, G. (2012a): Die Krise der Torwächter und die Integrität der Manager, Ein Essay über Corporate Finance Theory, Norderstedt, 2012.*
- Förster, G. (2012b): Die Krisen der Banken und die Integrität des Finanzsystems, Ein Essay über Geld- und Bankentheorie, Norderstedt, 2012.*
- Förster, G. (2012c): 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.*
- Förster, G. (2015): Machen wir den Planeten integer. Band 1: Ein Essay über Freiheit, Gerechtigkeit, Allokation, Ordnung, Norderstedt, 2015.*
- 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.*
- 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.*
- Lamb, R. D. (2014): Rethinking Legitimacy and Illegitimacy, CSIS, 2014.*
- Lambsdorff, J. Graf (2002): Corruption and Rent-Seeking, Public Choice, 113, 2002, 97 – 125.*
- Lambsdorff, J. Graf (2007): The Institutional Economics of Corruption and Reform. Theory, Evidence and Policy, Cambridge, 2007.*
- Luhmann, N. (2013): Legitimation durch Verfahren, Frankfurt, 2013.*
- Mayntz, R. (2003): From government to governance: Political steering in modern societies, Summer Academy on IPP, 2003.*
- Scherr, A. L. and Jensen, M. C. (2007): A New Model of Leadership, Harvard NOM Research Paper No. 06-10, 2007.*