

Indizien „guter“ Unternehmensethikberatung

YORK LUNAU UND STEFAN STREIFF

Korreferat zum Beitrag von Jens Badura

1. Aktion und Reflexion sind zwei Seiten einer Medaille

Die aufgekrepelten Ärmel des vermeintlich wettbewerbsdeterminierten Managers gehören zur Unternehmensethikdiskussion wie der erhobene Zeigefinger des vermeintlich besserwissenden Ethikers. Dabei geht es ganz sicher nicht um eine Alternative – nämlich der zwischen Praxis oder Theorie, oder genauer: zwischen besinnunglosem Aktionismus oder aktionsloser Besinnung. Genau diese ausdrückliche oder auch nur intuitive Grundeinsicht dürfte es sein, die den gemeinsamen Nenner aller jener Beratungsanbieter ausmacht, die sich zur entstehenden Zunft der Unternehmensethikberater zählen oder von ihren Klienten dazu gezählt werden.¹

Statt um eine Alternative geht es um eine fruchtbare zu machende Spannung im Wirtschaftsleben zwischen täglichem Entscheidungsbedarf und vorbehaltloser Reflexion auf das gute Leben und gerechte Zusammenleben. Anders ausgedrückt: Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Beitrag zur Unternehmensberatung in Sachen Ethik genau wie jede Selbstbeschreibung eines Beratungsangebots in diesem Feld vermeiden muss, unnötige Gräben zu vertiefen oder gar aufzureißen. Missverständnisgefährdete Begriffe und Redewendungen sind so sparsam und vorsichtig wie möglich zu verwenden.

Leider gehört wohl auch das Adjektiv ‚ethisch‘ dazu. Die Rede von „ethischer Beratung im Unternehmen“ dürfte vielen bereits Anlass für ein Grundmissverständnis sein, dem dann wieder mühsam und mit langen Erklärungen vorgebeugt werden muss. Denn vor dem Hintergrund eines überwiegend konventionellen Moralbewusstseins wird höchstwahrscheinlich erst einmal an eine Beratungsweise (mit welchem Gegenstand auch immer) gedacht, die gemessen an den verbreiteten Moralvorstellungen ‚korrekt‘ ist. Nach dem Hinweis, das Ethische solle der Beratungsgegenstand sein, dürfte zumeist an eine Beratungsleistung gedacht werden, die moralisch korrektes Verhalten im Unternehmensalltag umsetzt, genauer: durchsetzt.

Damit aber ist man gedanklich vom eigentlichen Kern jeder guten Unternehmensberatung in Sachen Ethik meilenweit entfernt – geht es vor jeder Durchsetzungs- doch immer auch um Klärungsarbeit. Wie wollen wir leben, ist beispielsweise eine Frage, die zu Beginn eines Beratungsprozesses vielleicht nicht bis zur – meist schnell eintretenden – Erschöpfung bemüht werden darf, doch bleibt es Aufgabe des Beraters, für die angemessene

Berücksichtigung solcher Fragen zu sorgen. Formulierungen wie die von der „Übersetzung allgemeinethischer Prinzipien in verbindliche Codes, die in Unternehmen implementiert werden“ sind da eher abträglich und sorgen kaum für die Fruchtbarkeit der Spannung zwischen täglichem Entscheiden und vorbehaltloser Reflexion auf das gute Leben und das gerechte Zusammenleben.

2. Klärungsbedürftiges Verständnis vom Wirtschaften

Es klang bereits an: Beratung, die vorbehaltlose Reflexion als zentrales, wenn auch nicht einziges Moment begreift, kann für den Klienten anstrengend sein. Natürlich gilt dies für jeden Veränderungsprozess, doch gibt es diesmal direkte Bezüge zu den tiefsten Fundamenten des Denkens und Handelns, wenn es um Grundvorstellungen geht, was ein im umfassenden Sinne ‚gutes‘ Unternehmen auszeichnet und worin ‚gutes‘ Wirtschaften eigentlich besteht. Anspruchsvolle Beratung gibt Anstöße, die Welt auch als anders möglich anzusehen. Doch wieviel ist welchem Klienten zumutbar? Diese Frage ist von so zentraler Bedeutung für Unternehmensberatung in Sachen Ethik, dass sich vielleicht sogar eine leistungsfähige Typologie oder Klassifizierung von Beratungsansätzen daraus entwickeln ließe.

Merkmale, die diese Ansätze vermeintlich grundsätzlich trennen, würden so womöglich nur als andere Schwerpunktsetzungen je nach ‚Reifephase‘ des Klienten erkennbar. Kultur- und Systemgestaltung beispielsweise kämen dann vermutlich nicht mehr als Alternative daher, sondern würden selbstverständlich verzahnt bearbeitet – ist der Klient eher auf Systeme aus, durch sorgfältige Vorschläge zur Kulturgestaltung, legt es der Klient zunächst eher auf Charakterbildung an, durch behutsame Anregungen zu ‚institutionellen Rückenstützen‘. So würde auch die Frage nach der Unternehmenskommunikation keine nachgelagerte oder separate mehr sein, sondern könnte als integraler Bestandteil aller Beratungsansätze betrachtet werden – je nach ‚Reifephase‘ des Klienten würden die Ansätze anders und unterschiedlich intensiv auf mutigere und weniger mutige Lösungen hinarbeiten, also in unterschiedlicher Weise auf interaktives und ergebnisoffenes Lernen zielen.

Eine solche Unterscheidung von Beratungsansätzen kann an dieser Stelle nicht ausgearbeitet werden, zu umfangreich wäre allein schon die Frage nach der womöglich angelegten und im betrachteten Feld hoch problematischen Entmündigung des Klienten. Die vorgelegte Klassifizierung in risiko-, kultur-, system-, standard- und prinzipienorientierte Beratungsansätze stellt jedoch einen ersten Zugang dar, der äußerst reichhaltig ist und zu ergänzenden wie auch zu anders aufgehängten Systematisierungsversuchen einlädt.² Derzeit wäre allerdings die Gefahr einer Übersystematisierung noch groß.

3. Stakeholderorientierung: selbstverständlich – aber welche?

Einer der zentralen Denkanstöße, den die vorgelegte Unterscheidung gibt, dürfte die Frage nach der Bedeutung des Stakeholdermodells sein, auf das in der Beratungsszene doch vielfältig Bezug genommen wird. Dabei sei hier weniger die Beobachtung angesprochen, dass es in der Beratungslandschaft Anbieter gibt und sicher noch zunehmend geben wird, die – analog zu Werte- oder Reputationsmanagement – ein Stakeholdermanagement ins Zentrum der von ihnen begleiteten Prozesse stellen und somit auch von einem ‚stakeholderorientierten‘ Beratungsansatz gesprochen werden könnte.

Interessant ist vielmehr, dass mit der jeweiligen Definition, was ein Stakeholder sei, relativ schnell zu Tage tritt, wie ambitioniert ein Beratungsansatz hinsichtlich der ‚großen Probleme dieser Welt‘ angelegt ist: Wird als Stakeholder nur jener Personenkreis definiert, der in absehbarer Zeit Vor- oder Nachteile für das Unternehmen auszulösen in der Lage ist, so wird keine Energie in Veränderungen fließen, die auch ohnmächtigen Betroffenen zugute kommen. Wirtschaften würde hier als Überlebenskampf der Stärksten, nicht als Arena auch der Mitgestaltung gesellschaftlicher Lebensbedingungen verstanden, und eine derart enge Sichtweise kann wohl kaum die Grundlage von Hilfestellungen mit ethischer Substanz sein – was immer man auch genau unter ‚Ethik‘ versteht.

Eine Definition von Stakeholder, die einen Such- und Begründungsprozess im beratenen Unternehmen verstärkt, welche Ansprüche unabhängig vom Drohpotenzial berücksichtigt werden sollen und welche nicht, bringt den Klienten hingegen in dem Punkt voran, für den das Beziehen eines Beraters mit spezieller Kompetenz auf dem Gebiet der Ethik überhaupt lohnt: Positionierung des eigenen Unternehmens im gesellschaftlichen Kontext und damit Sicherheit im Umgang mit den immer vielfältigeren Ansprüchen – neudeutsch: Zielstrebigkeit beim stets neuen Erwerb der ‚licence to operate‘.

Ambitionen einer so verstandenen ‚Weltverbesserung‘ sind übrigens nur dann lächerlicher und realitätsferner als der bisweilen immer noch so vernehmbare Vorwurf, wenn sie das Maß verlieren. Auch kleine Schritte zu begleiten, macht Beratung sinnvoll, wenn der Blick für das Ganze dabei gesucht wird. Die Wirkungen von Turbulenzen auf dem globalen Kapitalmarkt für das eigene Unternehmen zu ignorieren führt so wenig zu einem befriedigenden Veränderungsprozess in ethisch kompetenter Begleitung wie das Ignorieren von Chancen ordnungspolitischer Mitgestaltung. Der Schwerpunkt wird derzeit im Organisieren von Lernprozessen liegen – so wie etwa ein Schweizer Großunternehmen ‚issues‘ und zugehörige ‚topic owners‘ im Top-Management bestimmt hat, um nach einem vordefinierten mehrstufigen Diskussionsdesign möglichst vorbehaltlos und darum unter Verzicht auf eine reputationssteigernde Bekanntgabe zu lernen, worin ihre

vielleicht besondere Aufgabe in der Schweizer Gesellschaft zukünftig genau liegen könnte.

4. Farbe bekennen: Einmischung oder nicht?

Die im letzten Satz des Beitrags und darum wie ein Fazit geäußerte Bitterkeit, die viele der zuvor beschriebenen vielversprechenden Aktivitäten in Frage stellt, muss also nicht sein – Klienten wollen alles andere als anspruchslose Vorschläge. Die Bitterkeit stellt sich allerdings zwangsläufig ein, wenn der Beratungsprozess nicht als ein gemeinsames Experiment gesehen wird, in dem die durchaus unterschiedlichen Sprachwelten erst Schritt für Schritt zueinander finden.

Deutlich machen kann man dies an dem häufig verwendeten Stichwort der ‚Besserwisserei‘ – um noch einmal an den Anfang dieser Überlegungen zurück zu kommen. Wer seinem Klienten eigentlich gar keinen Umgang mit ethischen Kategorien zumuten will und alles in die Sprachwelt der ‚single bottom line‘ zu übersetzen versucht,³ wird seine Kompetenz nicht unter Beweis stellen können. Wer sich dagegen zu weit von der Sprachwelt des Klienten fortbewegt, indem er sich etwa auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse und Theorien bezieht, wird ebenso keine neue Orientierung im Denken anregen können. Vielversprechend sind Beratungsansätze, die diese Extreme bewusst vermeiden.

Dabei geht es nicht nur um eine methodische Ausgewogenheit, vielmehr stellt sich die Frage nach dem Maß der inhaltlichen Einmischung. Es als Illusion zu enttarnen, man könne eine inhaltliche Einmischung völlig vermeiden, ist eher eine akademisch interessante Übung. Ganz praktisch aber ist die Frage, ob ein Beratungsansatz ausdrücklich das Ziel einer angemessenen Einmischung in konkrete Wertediskurse beim Klienten verfolgt und auch ankündigt oder ob hier starke Zurückhaltung geübt wird, indem möglichst ausschließlich Informationsleistungen angeboten werden – man könnte von einem ‚benchmarkorientierten‘ Beratungsansatz sprechen. Letzteres hat nur dann eine geringere Berechtigung, wenn dies den Klienten so nicht kommuniziert wird.

Alles in allem wird man bei der Suche nach Indizien ‚guter‘ Unternehmensethikberatung immer wieder das Sowohl-als-Auch von Durchsetzungs- *und* Klärungspraxis zurückkommen müssen. Nur dann kann ein Beratungsansatz der Standardproblematik gewachsen sein, dass Mandate in aller Regel wegen konkretem Handlungsbedarf zustande kommen und zunächst punktuelles Arbeiten erforderlich machen. Klienten, die eine klar definierte und schnell implementierbare Lösung kaufen, entscheiden sich gegen einen Beratungsansatz, der zwar effektiv an den Rändern des ethisch Relevanten tätig sein kann, aber den kritisch fragenden Blick für das Ganze nie verliert.

- 1 Zur Abgrenzungsproblematik soll hier kein präzisierender (Gegen-)Vorschlag unterbreitet werden. Klar ist, dass einerseits die ausdrückliche Verwendung des Ethikbegriffs kein untrügliches Zeichen für einen seriösen Umgang mit genuin ethischen Fragen darstellt und dass andererseits viele Beratungsangebote etwa in den Bereichen Public Relations oder Personalführung ohne Aufhebens Sinn- und Gerechtigkeitsaspekte ernsthaft bearbeiten. In der jetzigen Phase genügt als Abgrenzungskriterium wohl tatsächlich ein hohes Maß an Ungewöhntheit von Themen und Begriffen, die neuerdings ausdrücklich im Unternehmensalltag bearbeitet werden, bislang aber klar dem Bereich des vermeintlich rein privaten Weltbilds oder aber einschlägigen akademischen Diskursen zugeordnet wurden.
- 2 Darum ist das Korreferat bewusst im Sinne ergänzender Überlegungen angelegt. Auch bezüglich des „prinzipienorientierten Ansatzes“, für das die am Institut für Wirtschaftsethik entwickelte Marke *civis®* als – einziges – Beispiel angeführt ist, soll hier aus Fairnessgründen keine punktuelle Replik formuliert werden, denn dazu hätten vermutlich auch andere der genannten Beratungszellen Anlass.
- 3 Um Missverständnissen vorzubeugen sei betont, dass unabhängig vom Beratungsansatz immer ein „Nutzen“ aufgezeigt werden muss, wenn es zu einem Mandat kommen soll. Dieser Nutzen kann natürlich nicht mit Hinweisen „in allgemeinen Formeln auf allgemeine Trends“ aufgezeigt werden, muss aber nicht unbedingt in monetären Größen aufgezeigt werden, bisweilen nicht einmal in quantitativen.

*Dr. oec. York Lunau, Dr. theol. Stefan Streiff
 avis® / Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
 contact@avis.ch*