

# **Unternehmensethik für Professional Service Firms. Problematbestände und Lösungsansätze**

**ANDREAS GEORG SCHERER UND JENS MICHAEL ALT**

## **Business Ethics for Professional Service Firms. Problems and orientations**

*The current crisis of the world economic system and the lack of confidence in its capitalistic institutions are influenced by the ethical misconduct of professional service firms. In this article we consider the ethical behaviour and structures of professional service firms, e.g. consulting auditing investment analysis and banking and also executive search companies. Our research shows empirically and theoretically derived deficits in management systems and incentive structures that are obstacles for critical reflection on ethical concerns. We draw some conclusions concerning organizational reform within these firms. Finally, an outlook on possible future research activities in this area is given.*

key words: Auditing Firms, Consulting, Integrity Management, Investment Banking, Professional Service Firm

## **1. Die Verantwortung der Professional Service Firms**

### **1.1 Problemaufriss und Forschungslücke**

Im Zuge des abflauenden Wirtschafts- und New Economy-Booms der 90er Jahre und angesichts nicht abreißender Berichte über Unternehmensskandale wird die Notwendigkeit eines wirksamen Ethik-Managements wieder einmal deutlich. In die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse geraten nicht nur Firmen wie Enron oder Worldcom, die mit hoher krimineller Energie Bilanzen geschönt, Verluste verschleiert und Anleger sowie Mitarbeiter geprellt haben, sondern auch Professional Service Firms, deren Aktivitäten in einem besonderen Vertrauensverhältnis zu ihren Klienten und zur Öffentlichkeit stehen und nun besonders kritisch unter die Lupe genommen werden: Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Analysten, Investmentbanken, Personalberatungen, Trainer, Headhunter etc. Professional Service Firms erfüllen in der Marktwirtschaft eine doppelte Funktion. Einerseits unterstützen sie ihre Klienten bei der ständigen Suche nach Effizienzverbesserungen, andererseits dienen sie aber auch der Sicherstellung der Rechtmäßigkeit des Verhaltens ihrer Klienten

und der Versorgung der Marktakteure mit zuverlässigen Informationen. Auf diese Weise leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Funktionsfähigkeit der Wirtschaft. Dementsprechend sind die Professional Service Firms für ihr Verhalten gegenüber ihren Klienten, ihren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit bzw. der Gesellschaft verantwortlich.

Professional Service Firms stehen zugleich aber auch selbst im Wettbewerb um Erträge, Klienten und Marktanteile. Konflikte zwischen den Interessen des Klienten und dem Gemeinwohl, zwischen dem Wohl des eigenen und des zu beratenden Unternehmens, aber auch zwischen den Vorteilen und Motiven von Gesamtunternehmung, einer Abteilung bzw. einem Team sowie dem einzelnen Mitarbeiter innerhalb einer Professional Service Firm bleiben hierbei nicht aus. In Verantwortung um das Gemeinwohl bzw. den sozialen Frieden müssen diese Konflikte durch die Anwendung geltender Gesetze, durch organisationale Regeln oder aber – sofern solche Normen nicht vorhanden sind – durch ethisch aufgeklärtes, autonomes Handeln bearbeitet werden.

In der Presse und Medienöffentlichkeit ist die Wahrnehmung der Professional Service Firms angesichts von Bilanzfälschungen und „kreativer Buchführung“, Fehlinformationen durch Analysten oder aufgrund von fragwürdigen Beratungsleistungen von zunehmender Kritik geprägt (vgl. u.a. Elliott/Schroth 2002: 65 ff.; Fincham/Clark 2002: 6 ff.; Malik 2001). Gleichzeitig scheint der kritische Umgang mit ethischen Konflikten in den Professional Service Firms selbst neben dem nach außen gezeigten Selbstbewusstsein und der eigenen Erfolgsrhetorik keinen rechten Platz zu finden. Ethik ist zunächst ein Thema, mit dem sich Geld verdienen lässt („Ethik-Beratung“) (vgl. u.a. Lunau 2000). In der eigenen Firma angewandt, verursacht sie jedoch erst einmal Kosten und bringt keinen schnellen, zurechenbaren Ertragszuwachs.

Die Literatur über Professional Service Firms ist weitgehend praxisorientiert und oftmals von (ehemaligen) Mitarbeitern dieser Unternehmen selbst verfasst (vgl. u.a. die Beiträge in Siegwart/Mahari 2001). Aus wissenschaftlicher Perspektive ist die kritische Beurteilung von Professional Service Firms dagegen lange Zeit vernachlässigt worden (vgl. Fincham/Clark 2002: 8). Zugleich mangelt es an einer hinreichenden theoretischen Fundierung dieser Unternehmen und ihrer Phänomene (vgl. Nippa/Petzold 2002: 215 ff.; Weidner/Kass 2002: 170). Die Bemühungen hierzu wurden erst vor kurzem verstärkt in Angriff genommen.<sup>1</sup>

Angesichts der aus den Skandalfällen der jüngsten Vergangenheit abgeleiteten empirischen Relevanz – immerhin ist mit Arthur Andersen im Jahre 2002 eine der zu den ehemals „Big five“ zählenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften innerhalb nur weniger Monate aufgrund

strafbaren Fehlverhaltens vollständig vom Markt verschwunden –, einem strukturell hohen ethischen Konfliktpotenzial sowie der identifizierten Forschungslücke scheint eine tiefer gehende Beschäftigung mit der Unternehmensethik in Professional Service Firms eine dringende und lohnende Aufgabe. Dabei kann dieser Beitrag nur ein erster Anfang sein. Ziel dieses Artikels ist es daher, den oben aufgeworfenen Problemen eine erste Struktur zu geben und den Weg für weitergehende Forschungsfragen zu ebnen.

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Der vorliegende Beitrag versucht, dem Umgang mit ethischen Konflikten in und von Professional Service Firms aus kritischer Perspektive nachzugehen. Dabei sollen die Problematikbestände aufgezeigt und Lösungsansätze diskutiert werden. Dies legt ein Vorgehen in vier Schritten nahe.

Der erste Teil dient der Einführung in die Thematik und der Begriffsklärung. Im zweiten Teil werden vier typische Konfliktfälle in Professional Service Firms aufgearbeitet. Durch Gegenüberstellung mit einer ersten Befragung über tatsächlich vorhandene Ethik-Managementinstrumente in Professional Service Firms lassen sich die Defizite aufzeigen und ein möglicher Handlungsbedarf formulieren. Im dritten Teil sollen die gemachten Beobachtungen und bisherigen Erkenntnisse einer theoretischen Struktur zugeführt werden. Hierfür ist es notwendig, die Charakteristika sowohl der Professional Service Firms als auch des diese kennzeichnenden Dienstleistungsprodukts als auch der möglichen Konfliktbeziehungen herauszuarbeiten und mit geeigneten Managementtheorien zu verknüpfen. Angestrebt wird ein Bezugsrahmen zur Identifikation, Analyse und Behebung möglicher unternehmensethischer Konflikte in Professional Service Firms. Im vierten Teil schließlich sollen die erfolgversprechenden Ansätze zur Lösung unternehmensethischer Konflikte in Professional Service Firms diskutiert und der weitere Forschungsbedarf in diesem Bereich aufgezeigt werden.

## **1.3 Begriffsklärung**

Um eine gemeinsame Ausgangsbasis zu schaffen, sollen zunächst die zentralen Begriffe dieses Beitrags, „Professional Service Firm“ und „ethischer Konflikt“ bzw. „Unternehmensethik“ definiert werden.

### **1.3.1 Begriff der Professional Service Firms**

Für diesen Beitrag wurde der Begriff der „Professional Service Firms“ (vgl. Müller-Stewens et al. 1999; Gillmann 2001) gewählt, da er im Gegensatz zur relativ eng gefassten Bezeichnung der Unternehmensberatung auch weitere Anbieter von wissensintensiven, immateriellen Serviceangeboten

umfasst. Hierzu zählen neben der klassischen Unternehmensberatung auch Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, Wirtschaftsanwälte, Analysten, Investmentbanker, Personalberater, Trainer oder „Head-hunter“. Professional Service Firms sind durch vier Charakteristika gekennzeichnet: Die **Immaterialität** des Dienstleistungsprodukts, dessen **Wissensintensität**, das **Nebeneinander eines Vertrags- und Vertrauensverhältnisses** zwischen Anbieter, Kunden und der Öffentlichkeit sowie die **Professionalität**, die sich durch hohe Qualitätsstandards, eine klare Wertordnung und nicht zuletzt durch ethisch korrektes Verhalten begründet.

(1) **Immaterialität:** Bei den Produkten, die von Professional Service Firms angeboten werden, handelt es sich weitgehend um immaterielle Güter bzw. Dienstleistungen. Dies hat sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite eine Reihe von Konsequenzen. Der Anbieter kann sein Dienstleistungsangebot zwar vorhalten, jedoch nicht im Vorhinein produzieren, um es bei Bedarf und Nachfrage zu verkaufen. Er wird sein Leistungsspektrum definieren, ist jedoch in hohem Maße auf die Situation und die Gegebenheiten beim Kunden angewiesen. Das Dienstleistungsprodukt entsteht notwendigerweise erst durch die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Klienten und ist entsprechend schwer in Bezug auf Aufwand und Ertrag kalkulierbar. Auf der Nachfrageseite ist die Unsicherheit über die Leistungserstellung ebenso durch die Schwierigkeit der Erfolgsmessung gekennzeichnet. Der Kunde verlangt eine individualisierte, durch Interaktion und Wissenstransfer geformte Dienstleistung, von der er nur annäherungsweise vermuten kann, welchen Aufwand er dabei selbst zu leisten hat und welchen Ertrag sie ihm bringen wird. Entsprechend schwer ist ein objektivierter Erfolgsmaßstab zu finden, an dem der erfolgreich geleistete Vertrag gemessen und eingefordert werden kann.

(2) **Wissensintensität:** Professional Service Firms sind „Händler in Problemen, Praktiken und Sinn“ (Kieser 1998: 191). Das bedeutet, dass die grundlegende Funktion von Professional Service Firms in der Generierung und -übertragung expliziten und vor allem impliziten Wissens zum Nutzen der Kunden begründet liegt.<sup>2</sup> Objektive Prüfungen, die Generierung innovativer Prozesse, die Übertragung effizienter Maßnahmen und Methoden sowie deren Objektivierung, Legitimierung, Kommunikation und Durchsetzung beim Kunden lassen sich nur durch Wissensaustausch erreichen. Dies verlangt sowohl von der Professional Service Firm als auch vom Kunden die Bereitschaft zur Offenlegung und Weitergabe des expliziten und impliziten Wissens sowie einen gemeinsamen Prozess der Wissensgenerierung und Übertragung (vgl. Osterloh et al. 1999).

(3) **Vertrags- und Vertrauensbeziehung:** In der Immateriellität der Dienstleistung sowie der Wissensintensität des Produktes liegen das Nebeneinander von

Vertrags- und Vertrauensbeziehungen<sup>3</sup> bereits begründet (vgl. Weidner 1997). Zu einer Zusammenarbeit zwischen dem Klienten und der Professional Service Firm wird es nur kommen, wenn dem Eingehen einer zeitlich befristeten Vertragsbeziehung eine Vertrauensbeziehung insbesondere von Seiten des Klienten gegenüber dem Dienstleister vorausgeht (vgl. u.a. Rosenstiel 2001: 78 f). Dieses in ökonomischen Kategorien nur schwer und, wenn überhaupt, lediglich langfristig messbare Vertrauensverhältnis ist nicht nur notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen des Dienstleistungsvertrages, sondern auch für dessen erfolgreiche Durchführung und eine evtl. daraus folgende erneute Zusammenarbeit (vgl. Rippberger 1998).

(4) **Professionalität:** Professionalität beinhaltet ein Qualitätsversprechen zur Leistungserbringung und zu verantwortungsvollem Handeln auf Grundlage einer festen Werteordnung. Diese Ordnung gründet zum einen auf Qualitätsstandards, die vom Gesetzgeber oder den berufsständischen Organisationen definiert sind, zum anderen aber auch auf die „klare Verpflichtung auf bestimmte Werte in Form einer unternehmensweit geteilten und gelebten Einstellung zur Professionalität nach innen (Mitarbeiter, Kollegen etc.) und außen (Klienten, Kooperationspartner etc.)“ (Müller-Stewens/Kriegmeier 2001: 156). Professionalität orientiert sich dabei an den oftmals ungeschriebenen „Regeln der Zunft“ und beeinflusst das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters, um einen Qualitätsstandard zu sichern, der ökonomischen Erfolg und die Reflexion auf die ethische Verantwortung gegenüber den Klienten und gegenüber der Gemeinschaft einschließt (vgl. Berger 2002: 305).

Die Tätigkeit von Professional Service Firms lässt sich somit als eine in hohem Maße wissensintensive, zeitlich begrenzte Interaktion zwischen Kunden und Dienstleister definieren, die im weitesten Sinne der Lösung von Problemen dient und auf einem Qualitätsversprechen nach Maßgabe expliziter und impliziter Kriterien beruht. Sie ist in besonderer Weise auf einen personalintensiven und somit hochgradig immateriellen In- und Output sowie auf die vertrauensvolle und verantwortungsbewusste Zusammenarbeit von Professional Firm und Klienten im Prozess der Dienstleistungserstellung angewiesen (vgl. Gillmann 2001: 11).

### **1.3.2 Kennzeichen ethischer Konflikte in einer Wettbewerbswirtschaft und der Beitrag der Unternehmensethik**

In einer Wettbewerbswirtschaft ist der Unternehmung das Gewinnerziehungsinteresse qua Systemimperativ vorgegeben. Die Frage von Gewinn oder Verlust entscheidet in letzter Konsequenz über das Überleben oder Scheitern einer Unternehmung am Markt. Dabei handelt es sich jedoch zunächst um eine formale Zielkategorie, die von der Unternehmensleitung

erst in sachliche Zielvorgaben, Strategien und Handlungsprogramme übersetzt werden muss. Im Rahmen der hierbei bzw. in der Folge zu treffenden Entscheidungen kann es zu Konflikten zwischen der Gewinnerzielungsabsicht der Unternehmen (oder einzelner Akteure) und den berechtigten Interessen anderer gesellschaftlicher Akteure kommen (vgl. hierzu Kreikebaum et al. 2001; Gilbert 1998).

Konflikte können dabei auf verschiedenen Ebenen auftreten, im Innern zwischen den egoistischen Motiven einzelner Manager oder Organisationsmitglieder und dem Gesamtinteresse der Unternehmung, z.B. zwischen dem Selbstinteresse des Managers und dem Gewinninteresse des Aktionärs, oder aber im Äußeren zwischen dem Gewinninteresse der Unternehmung und externen Bezugsgruppen oder dem öffentlichen Interesse der Gesellschaft (Gemeinwohl). Die Wirtschaftsordnung und die in ihr geltenden Gesetze dienen der friedlichen Regelung der Konflikte zwischen den verschiedenen Interessengruppen („Stakeholdern“). Aufgrund der bekannten Steuerungsgrenzen des positiven Rechts versagt dieser Regelungsmechanismus in modernen Gesellschaften immer häufiger, weil es dem Gesetzgeber nicht gelingt, gesellschaftliche Konfliktlagen in ihrer Komplexität vollständig zu durchschauen bzw. richtig zu antizipieren und das Lösungsmuster zur Überwindung der Konflikte in ein allgemeines Gesetz zu geben. Die Unternehmung muss daher in die entstehende Regelungslücke einspringen (vgl. Stone 1975; Parker 2002). Aufgabe einer ethisch verantwortlichen Unternehmung ist es somit, einen institutionellen Rahmen wie auch ein Instrumentarium zur Behandlung und Bewältigung ethischer Konflikte vorzuhalten, die nicht oder noch nicht mit Hilfe der geltenden Gesetze geregelt werden können (vgl. Steinmann/Löhr 1994; dies. 1995).

Nach Steinmann/Löhr umfasst die Unternehmensethik „alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren prozessualen und materialen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmungsaktivitäten zu begrenzen“ (Steinmann/Löhr 1992: 2452). Diese Definition besteht somit aus sechs zentralen Merkmalen. Erstens gilt es, nach Kriterien einer gelungenen Lebensführung zu suchen und diese im Sinne von normierten Aufforderungen zur Handlungsgrundlage in der Unternehmung zu machen. Diese sind zweitens begründungspflichtig, d.h. es müssen gute Gründe für sie geltend gemacht werden können. Drittens sind in den möglichst unvoreingenommenen, zwanglosen und veränderungsoffenen Begründungsprozess alle Betroffenen im Sinne einer dialogischen Verständigung mit einzubeziehen. Die Gewinnerzielungsabsicht ist viertens zwar nicht prinzipiell in Frage zu stel-

len, wohl aber situativ zu beschränken. Die Unternehmensethik dient fünfens der selbstverpflichtenden Ergänzung des bereits gesetzten Rechts und versteht sich als Aufforderung, bestehende Gesetze anzuwenden, gesetzliche Regelungen zu ergänzen und – wo nötig – kritische Distanz zu den geltenden Gesetzen zu üben. Sechstens schließlich muss die ethische Normierung an den Unternehmenszweck bzw. an das Zielsystem der Unternehmung angebunden werden (vgl. Steinmann/Löhr 1992: 2452 ff.).

## **2. Der Umgang mit ethischen Konflikten in der Praxis von Professional Service Firms**

Im folgenden Abschnitt sollen vier ethische Problembereiche der Arbeit von Professional Service Firms exemplarisch dargestellt und anschließend die Ergebnisse einer Befragung über den Einsatz von Ethik-Instrumenten in Professional Firms referiert werden. Hierdurch wird die Notwendigkeit für ein Ethik-Management in Professional Service Firms aufgezeigt.

### **2.1 Typische ethische Konfliktfälle**

#### *Beispiel 1: Die Einheit von Beratung und Wirtschaftsprüfung*

Die Einheit von Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung unter dem Dach eines Unternehmens sorgt trotz wiederholter rechtlicher Regelungsversuche z.B. durch die amerikanische Börsenaufsicht SEC bereits seit vielen Jahren für Diskussionsstoff (vgl. Jenkis 1989; Backhaus/Späth 1992). Auf der einen Seite haben Wirtschaftsprüfer einen öffentlichen Prüfungsauftrag wahrzunehmen (vgl. Citron/Taffler 2001: 353), der eine kritische und unabhängige Prüfung verlangt, mit der Möglichkeit, ein Testat auch zu verweigern bzw. Buchungsfehler aufzudecken. Auf der anderen Seite bedingt die Akquisition und Durchführung von Beratungsaufträgen eine starke Vertrauensbeziehung und Loyalität zum Klienten (vgl. Anderson-Gough et al. 2000). Die Berater und Wirtschaftsprüfer geraten in ein Abhängigkeitsverhältnis (vgl. Kieser 2002a), das mit dem öffentlichen Auftrag kolliidiert.

Wenn es den Wirtschaftsprüfungsfirmen nicht gelingt, die bestehenden Interessenkonflikte durch geeignete Ethik-Management-Maßnahmen zu lösen, so scheint das Problem nur durch eine strikte Trennung der Beratung von der Prüfung überwindbar zu sein. Diese Separierung – vielfach gefordert, und doch immer wieder aufs Neue faktisch verhindert – scheint sich in Wellen zu vollziehen, wobei die zurückbleibende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bisher immer wieder eine („prüfungsnahe“) Beratung aus sich selbst heraus geboren hat. Dies insbesondere deshalb, weil die Erträge aus Beratungsaufträgen die Erträge aus dem Prüfungswesen häufig deutlich

übersteigen. Eingefordert durch die amerikanische Börsenaufsicht ist derzeit wieder eine Phase der Abnabelung der Beratung von der Wirtschaftsprüfung zu beobachten. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die rechtliche Trennung auch mit einer tatsächlichen operativen Eigenständigkeit einhergeht und inwieweit die Wirtschaftsprüfungsfirmen der lukrativen Versuchung widerstehen können, auch weiterhin Beratungsdienstleistungen im Verbund anzubieten und sich somit den skizzierten Interessenkonflikten auszusetzen.<sup>4</sup>

### ***Beispiel 2: Die Unabhängigkeit von Financial Analysts und Investmentbankern***

Auch bei der Tätigkeit von Financial Analysts und Investmentbankern verdichtet sich das Gegenüber von persönlichen bzw. unternehmenseigenen Gewinninteressen auf der einen Seite und den verschiedenen Stakeholder- sowie gesamtgesellschaftlichen Interessen und Aufgaben auf der anderen Seite schnell zu einer ethischen Konfliktsituation. Die Analysten verpflichten sich gegenüber den Anlegern bzw. der Öffentlichkeit einerseits zu einer unabhängigen Wertpapier- oder Unternehmensanalyse, geraten aber in Interessenkonflikte, wenn sie bei einer Investmentbank beschäftigt sind, die sich von einer positiven Beurteilung der Geschäfte ihrer aktuellen und potenziellen Kunden neue Aufträge im Hinblick auf Finanzierungen, Börsengänge oder Firmenan- und -verkäufe verspricht. Mögliche Folge davon ist, dass sich Analysten und Banken durch die Orientierung an finanzstarken, potenziellen Großkunden in Abhängigkeitsverhältnisse begeben und die objektive Wertpapieranalyse, nicht nur zum Schaden des Kleinanlegers, vernachlässigen. Noch deutlicher werden die Interessenkonflikte, wenn die Analysten Unternehmen bewerten, an denen die eigene Bank selbst Aktien hält oder aber Kreditgeber ist.<sup>5</sup>

### ***Beispiel 3: Festlegung der Dienstleistungsvergütung***

Potenziell konfliktär sind auch die Dienstleistungsvergütungen, die zumeist im Vorfeld der Dienstleistung zwischen der jeweiligen Professional Service Firm und dem Kunden ausgehandelt werden. Das Dienstleistungsprodukt erschwert, wie wir gesehen haben, die ex-ante Bewertung der Tätigkeiten und Leistungen von Professional Service Firms. Entsprechend problematisch ist die Festlegung auf einen sinnvollen, objektiven Erfolgsmaßstab und eine adäquate Vergütung. Der ethische Konflikt besteht somit im Zwiespalt zwischen dem Wunsch nach einem fairen Preis-Leistungsverhältnis bzw. einer langfristigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit einerseits und der kurzfristigen Gewinnerzielungsabsicht beider Vertragspartner andererseits. Als mögliche Folge davon könnten beide Seiten Informationen über tatsächliche Preise, Anforderungen oder Leistungen zurückbehalten. So genannte „Billiganbieter“ z.B. mit der ungeschützten Berufsbezeichnung eines „Unternehmensberaters“, könnten ihre Dienstlei-

stung für einen geringeren Preis anbieten bzw. für den gleichen Preis mehr Leistung versprechen, als der seriös kalkulierende Wettbewerber. Aber auch Wirtschaftsprüfer geraten hierbei rasch in Interessenkonflikte. Wenn sie unter Preisdruck stehen und um Mandate kämpfen müssen, ist die Versuchung groß, Abstriche bei der Prüfungsqualität zu machen. Zugleich besteht jedoch auch für den im Hochpreis-Segment arbeitenden Anbieter von Dienstleistungen die Versuchung, durch die „Inszenierung von Impression Management“ (Kieser 1998: 212) in Form von Habitus, Präsentationstechniken oder entsprechender Rhetorik, sein Leistungsversprechen zu überdehnen und ein entsprechend unverhältnismäßiges Salär einzustreichen. Ob die Klienten hinterher keine Rendite aus der Leistung erwirtschaften oder gar Konkurs gehen, wie die Firmen Enron, Swissair, Kmart oder Global Crossing, die sich allesamt zuvor von der Unternehmensberatung McKinsey hatten beraten lassen (vgl. Byrne 2002: 56; Hirn/Student 2002), hat dann keine Auswirkungen mehr auf die Vergütung. Mittlerweile wird zunehmend über eine erfolgsabhängige Vergütung nachgedacht (vgl. Obermeier 2002).

#### ***Beispiel 4: Leistungsorientierung und Anreizsysteme in Professional Service Firms***

Die Effizienz- und Erfolgsorientierung für die die Professional Service Firms in der Regel nach außen stehen, gilt gleichsam auch als Maßgabe für das Verhältnis zwischen Angestellten und Management bzw. Partnerschaft im Innern. Jeder Mitarbeiter muss sich in regelmäßigen Abständen verschiedenen Bewertungen unterziehen, die sich auf die Arbeit für ein bestimmtes Projekt, im Team oder für den eigenen Partner bzw. für das eigene Profit-Center beziehen. Auf Grundlage dieser Bewertungen, bei denen die eigene Wertschöpfung beim Kunden eine wichtige Rolle spielt („Chargebility“), wird über die Teilnahme an weiteren Projekten, über den Aufstieg in der Firmenhierarchie, über Gehaltserhöhungen und Bonusvergabe und letztlich immer auch über den Verbleib in der Firma entschieden. Professional Service Firms arbeiten in der Regel nach dem Prinzip des „up or out“ – entweder der Mitarbeiter steigt auf oder er muss die Firma verlassen.

Die besondere Betonung marktlicher Mechanismen und Effizienzprinzipien, ein stark hierarchisches Prinzip vom „Junior“ oder „Assistant“ über den „Senior“ und „Manager“ bis hin zum „Partner“ innerhalb der Professional Service Firms (vgl. Franck et al. 2002), der hohe zeitliche Arbeitsaufwand bzw. die Vermischung von Arbeits- und Privatleben (vgl. Anderson-Gough et al. 2000: 1162 ff.) und die Dynamik und Schnelllebigkeit der Branche kann zu einem möglichen ethischen Konflikt zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Gesamtunternehmung bzw. dem Partner führen.<sup>6</sup> Dieser besteht z.B. darin, dass innerhalb des eigenen Teams oder gegenüber anderen Profit-Centern Informationen zurückbehalten bzw. nur

für eine „direkte Gegenleistung“ herausgegeben werden.<sup>7</sup> Dies konterkariert jedoch gleichermaßen den Sinn und Zweck eines gemeinsamen Organisationsverbundes: Die langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit zum Zwecke der Generierung und Übertragung von Wissen, bei der sich eben gerade nicht alle Tätigkeiten im Vorhinein vertraglich festhalten lassen (vgl. Osterloh et al. 1999). Die entstehenden Wissensbarrieren hemmen dann auch den kritischen Dialog über „Ethical Issues“ dies um so mehr, wenn in der Unternehmung eine Kultur vorherrscht, in der „Whistleblower“ und Überbringer schlechter Nachrichten „geköpf“ werden.

## **2.2 Der Einsatz von „Ethikinstrumenten“ in Professional Service Firms**

Durch die im vorhergehenden Abschnitt aufgeführten Beispiele sind einige praktisch relevante Konflikte in Professional Service Firms deutlich geworden. Im Folgenden wollen wir der Frage nachgehen, welche Instrumente Professional Service Firms vorhalten, um den vorhandenen ethischen Konflikten zu begegnen.

Nach Wieland kann sich die Institutionalisierung des ethischen Verhaltens in Unternehmen zum ersten auf die formale Organisationsstruktur, zum zweiten auf die Managementtechnik und zum dritten auf die individuelle Motivation beziehen (vgl. Wieland 1993: 38). Ethikinstrumente versuchen, bei diesen drei Bereichen anzusetzen.<sup>8</sup>

In vielen amerikanischen Unternehmen gehören „Codes of Ethics“, „Ethics-Offices“ oder „Ethic-Hotlines“ bereits seit längerer Zeit zum festen Instrumentarium der Implementierung und Durchsetzung ethischer Werte und Normen (vgl. Gaumnitz/Lere 2002). Im deutschsprachigen Raum hat das Interesse am Einsatz von Managementinstrumenten zur Steuerung des ethisch korrekten Verhaltens erst spät eingesetzt (vgl. Löhnert 1998: 93 ff.). Jedoch kann auch in deutschen und schweizerischen Unternehmen inzwischen eine zunehmende Verbreitung von Ethikmaßnahmen ausgemacht werden (vgl. Ulrich et al. 1998: 121 ff.).

In einer ersten Kurz-Umfrage haben wir im September 2002 nach den vorhandenen bzw. von den Mitarbeitern wahrgenommenen Ethikinstrumenten in einigen ausgewählten Professional Service Firms gefragt. Die Aufstellung der abzufragenden Ethikinstrumente wurde einem Fragebogen von Ulrich et al. (vgl. dies. 1998: 186 f.) entnommen, mit dem diese im Jahre 1995 die Wahrnehmung und Institutionalisierung der Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Unternehmen erfragt hatten. Neben der Abfrage des Bekanntheits- bzw. Realisierungsgrades von 17 unterschiedlichen Ethikinstrumenten auf einer fünfstufigen Skala von „unbe-

kannt“ bis „bereits realisiert“ haben wir in einer Folgefrage das jeweils persönliche Interesse der Befragten an Ethikinstrumenten sowie das perzipierte Interesse des Unternehmens auf einer siebenstufigen Skala von „kein Interesse“ bis „ein Ausbau ist dringlich“ abgefragt. Den Abschluss bildeten drei offene Fragen zu den nach Meinung der Befragten wichtigsten ethischen Konfliktbereichen im jeweiligen Unternehmen, in der Branche sowie in der Wirtschaftswelt insgesamt.

Die Fragebögen wurden an 32 Mitarbeiter bzw. Teilhaber aus 17 unterschiedlichen Professional Service Firms in Deutschland und der Schweiz verschickt. Befragt wurden 14 Unternehmensberater, neun Wirtschaftsprüfer, fünf Banken-Mitarbeiter, zwei Inhouse-Berater sowie zwei Personalberater. 20 Fragebögen wurden ausgefüllt und zurück gesendet. Somit beläuft sich die Rücklaufquote auf 62,5%.

Das wichtigste Ergebnis dieser Kurz-Umfrage ist das folgende: Die aufgeführten Ethikinstrumente sind – von zwei Ausnahmen abgesehen – bei mehr als der Hälfte der Auskunftgebenden unbekannt. Für einzelne Instrumente wird dies gar von 80% der Befragten angegeben. Die Ausnahmen bilden hierbei der „Ethik-Kodex“ und „Seminare, die auch ethische Themen mitbehandeln“. Beide Instrumente sind zwar bei 35% noch unbekannt, immerhin jedoch zu 40% bzw. 25% in den Unternehmen bereits realisiert. Ähnlich hohe Realisierungsquoten erreichen des weiteren die Einsetzung eines „Ethikbeauftragten“ bzw. „Ombudsmannes“ mit 30% sowie die Verankerung einer „Ethik-Kommission“, eines „Ethik-Controlling“ und von „Ethischen Kriterien bei Verfahren der Einstellung und Leistungsbeurteilung“ mit jeweils 20%. „Regelmäßige Ethik-Seminare“ sowie „Leitfäden mit unternehmenstypischen Ethikfallstudien“ sind immerhin für 35% bzw. 25% „bekannt und relevant“. „Öffentlich zugängliche Diskussionsforen über ethische Aspekte“ eine „Öffentliche Hotline für ethische Anliegen oder Forderungen“ sowie eine „Moralbilanzierung“ kennen je 20% der Befragten, halten diese jedoch für irrelevant.

In einem zweiten Fragen-Komplex haben wir jeweils die persönlichen sowie die perzipierten Einstellungen der Professional Service Firms gegenüber Ethikinstrumenten erfragt. Persönlich stimmen 70% der Befragten der Aussage zu, Ethikmaßnahmen stellten zumindest einen „bedeutsamen Bestandteil für ein gutes Management dar“. Bezogen auf das Unternehmen sind dies nur 45%. Vor allem von den Mitarbeitern auf „Associate- bzw. Berater-Level“ wird die Einstellung des Unternehmens gegenüber Ethikmaßnahmen ungleich skeptischer beurteilt als dies der persönlichen Einstellung entspricht. Persönlich halten 35% der Befragten einen Ausbau entsprechender Ansätze für dringlich. Den Unternehmen wird dies nur zu 5% zugeschrieben. Weitere 25% der Befragten haben „Interesse an Ethik-

maßnahmen“, ihnen fehlt jedoch eine „Vorstellung über konkrete Ansatzpunkte“. Für die Einstellung ihres Unternehmens wollen dies lediglich 10% behaupten. Bezogen auf das Unternehmen schätzen 35% der Befragten ein, es bestünde dort „kaum Interesse, da andere Probleme dringlicher seien“, 10% erkennen gar überhaupt kein Interesse und bewerten die Ethikmaßnahmen aus der Perspektive ihres Unternehmens als praktisch irrelevant.

Die abschließenden offenen Fragen zu den ethisch konfliktären Problembereichen in der eigenen Unternehmung, der Branche sowie in der Wirtschaftswelt insgesamt ergaben eine große Vielfalt an Antworten.

Für das eigene Unternehmen wurden ein verantwortungsvolles Handeln gegenüber Mitarbeitern (25% der Befragten) und Mandanten (10%), der Ausgleich von kurzfristigen und langfristigen Ertragsinteressen (20%), Teamkonflikte, das Menschenbild, gerechte Leistungsbeurteilung, der Umgang mit dem Alter, der Widerspruch von Karriere und Familie sowie Mobbing am Arbeitsplatz als potenziell konfliktär angesprochen.

Für die Branche nannten die Befragten darüber hinaus u.a. die Unabhängigkeit bei den Tätigkeiten ihrer Unternehmung (20%), die Verantwortung gegenüber dem Kunden (25%), die Vertraulichkeit sowie das Konkurrenzverhalten in der Branche (10%) als ethisch problematisch.

In der Wirtschaftswelt insgesamt zeigen sich u.a. die Begrenzung eines „vernichtenden“ Wettbewerbs nach amerikanischem Vorbild bzw. von kurzfristigem Denken und Handeln (25%), die strikte Trennung von einen Interessenkonflikt auslösenden Serviceleistungen, Personalbeurteilung und Karriere-Entwicklung, die Globalisierung (Umgang mit Entwicklungsländern), eine bessere Corporate Governance mit mehr Spielraum für ethisches Handeln sowie die Vereinbarung und Einhaltung sozialer Mindeststandards als drängende Probleme.

Auffallend ist auch bei diesem Fragenkomplex, dass sich diejenigen Befragten in der Position eines Associate bzw. dienstjüngeren Mitarbeiters ungleich kritischer äußerten, als diejenigen in der Position eines Managers oder Partners.

Noch einmal soll darauf hingewiesen werden, dass die vorliegende Kurzumfrage die Relevanz und Verankerung der Unternehmensethik in Professional Service Firms nur sehr grob erfassen kann. In weiteren Folgeuntersuchungen wird es darum gehen, tiefer gehend nach unternehmensexistischen Problem- und Lösungsmustern zu fragen, um die Unternehmensethik weiter auf der Instrumentenebene, vor allem aber auf der Organisationsebene zu untersuchen. Die von uns durchgeführte Studie liefert einige erste Indizien für ethische Konflikte und Barrieren in den Unternehmen, diese gilt es weiter zu verfolgen und zu festigen.

## **2.3 Notwendigkeit eines Management ethischer Konflikte**

In den beiden vorangegangenen Abschnitten sind zwei Dinge deutlich geworden: Professional Service Firms stehen in besonderer Weise im ökonomisch-ethischen Konfliktfeld kurzfristiger Gewinnmaximierung und langfristiger gesamtgesellschaftlicher Verantwortung. Gleichzeitig deutet vieles darauf hin, dass sich die Firmen – trotz verschiedener Skandale und Verfehlungen auch in den eigenen Reihen – bisher nur ungenügend mit der Verankerung von verantwortungsvollem Verhalten in ihren Organisationen beschäftigen. Eine Lösung der aufgezeigten Problembereiche scheint jedoch aus mindestens vier Gründen von Bedeutung:

- (1) Zum einen betreffen die ethischen Konflikte sowohl die Funktionsprinzipien von Professional Service Firms im Innern der Organisation, als auch deren Verhältnis zu Kunden und Auftraggebern im Außenverhältnis mit den damit verbundenen Wohlfahrtsverlusten.
- (2) Zum Zweiten bedingt der zeitlich begrenzte Dienstleistungscharakter von Professional Service Firms schon aus deren Interesse um die eigene Gewinn- und Wertsteigerung sowohl hinsichtlich der potenziellen Kunden als auch der zu rekrutierenden und haltenden Mitarbeiter eine besondere Verantwortung für den guten Ruf der Firma. Jede Art von Beratungsverhältnis, als „Gebeten werden“ und „Helfen wollen“, als „sich vor dem anderen Öffnen“ und dem „Anerkennen der Leistungen des anderen“ als „Dienen und Zuhören“ sowie „einen fremden Rat annehmen können“ bedeutet einen besonderen Vertrauensvorschuss, der immer wieder neu bestätigt und legitimiert werden muss (vgl. Schein 2002: 21 ff.). Wer das Vertrauen verliert, verliert auch jegliche Geschäftsgrundlage.
- (3) Zum Dritten haben der Umgang und die Lösung von Interessenkonflikten durch Professional Service Firms als Vorreiter und „Trendsetter“ der wirtschaftlichen Entwicklung möglicherweise Signalwirkung für einen verantwortungsbewussten Umgang mit unternehmensexistischen Konflikten in der Wirtschaftswelt insgesamt.
- (4) Viertens schließlich können Professional Service Firms durch eine wirksame (ethische) Selbstbeschränkung eine drohende Verschärfung von Gesetzen und formellen Kontrollmechanismen verhindern bzw. abschwächen. Ansatzpunkt hierbei ist nicht nur die Ebene der individuellen Unternehmung, sondern gegebenenfalls auch die Branchenebene, z.B. durch Branchenkodizes oder verbandseigene Standards und Kontrollinstitutionen (vgl. hierzu insbesondere Tiemann 1999).

Die Wissenschaft kann hierzu einen Beitrag leisten, indem sie auf eine weitgehende Strukturierung des Problems hinwirkt, diese mit bereits bestehenden theoretischen Ansätzen, z.B. aus der neueren Organisationstheorie

und der Unternehmensethik, verknüpft und den weiteren Forschungsbedarf auf diesem Gebiet aufzeigt. Dies soll in den folgenden beiden Abschnitten versucht werden.

### **3. Die Struktur ethischer Konflikte in Professional Service Firms**

Durch die Zusammenführung von Dienstleistungsmerkmalen und Typen ethischer Konfliktbeziehungen in einer Matrixstruktur lassen sich die potentiellen ethischen Konflikte in Professional Service Firms modellhaft systematisieren.

#### **3.1 Dienstleistung von Professional Service Firms**

Um die empirisch und systematisch ausgemachten ethischen Konflikte weitergehend zu analysieren, lässt sich das Dienstleistungsprodukt von Professional Service Firms im Hinblick auf die Besonderheiten des Inputs, des Prozesses sowie des Outputs unterteilen (vgl. Hilke 1989: 15, Müller-Stewens et al. 1999: 88 ff.).

Auf der *Inputseite* ist – anders als bei der Herstellung von Sachgütern – eine Produktion ohne die konkrete Auftragsvergabe bzw. Nachfrage in der Regel nicht möglich. Die Leistungsbereitschaft kann vorgehalten (vgl. Maleri 1994: 80), jedoch nicht konserviert werden und verfällt bei mangelnder Inanspruchnahme (Nicht-Lagerbarkeit).

Der *Prozess* der Dienstleistungserstellung ist in besonderer Weise durch die Beteiligung des Auftraggebers gekennzeichnet. Die Zusammenarbeit von Leistungsersteller und Kunden konkretisiert den Dienstleistungsauftrag und ist eine notwendige Bedingung für den Erfolg der Leistungserstellung.

Der *Output* des Dienstleistungserstellungsprozesses schließlich charakterisiert sich durch die Immateriellität des Produkts. Diese erschwert angefangen von der Zielfestlegung, über den Erfolgsmaßstab bis hin zur Erfolgskontrolle die Elemente einer klassischen Planung und Steuerung.

#### **3.2 Ethische Konfliktbeziehungen**

Um mögliche ethische Konflikte von Professional Service Firms zu kategorisieren, lassen sich in Anlehnung an Wieland (vgl. Wieland 1998: 34 ff.) drei Arten kooperativer Beziehungen im Innen- und Außenverhältnis der Unternehmung unterscheiden: Es handelt sich dabei erstens um die Beziehungen zwischen dem einzelnen *Mitarbeiter und der Gesamtunternehmung* bzw. einzelnen Teams, zweitens um den Interessengegensatz zwischen *Professional Service Firm und dem Kunden* sowie um das mit der Gegenüberstellung

**Professional Service Firm – Gesellschaft** verbundene Außenverhältnis der Unternehmung.<sup>10</sup>

### 3.3 Ein Modell ethischer Konfliktbeziehungen in Professional Service Firms

Nun lassen sich angefangen vom Input (Teilnahme im Team, Ehrlichkeit und Sinnhaftigkeit des Dienstleistungsangebotes, faire Auftragsvergabe), über den Erstellungsprozess (gerechter Arbeitseinsatz, gegenseitige Zusammenarbeit und Weitergabe von Informationen, Gründlichkeit der Analyse) bis hin zum Output (richtige Darstellung der Ergebnisse, Legitimation der Dienstleistung, gerechte Teilhabe an der materiellen und immateriellen Vergütung, Eintreten für gesellschaftlichen Fortschritt und sozialen Frieden) über die oben dargestellten drei Elemente der Dienstleistung hinweg mögliche ethische Konflikte identifizieren (vgl. Abb. 1). Die angeführten Punkte stellen lediglich Beispiele dar und lassen sich entsprechend erweitern.

Verhältnis Dienstleistung	Professional Service Firm – Mitarbeiter	Professional Service Firm – Kunde	Professional Service Firm – Gesellschaft
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtige Darstellung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>• Bereitschaft zu Zusammenarbeit</li> <li>• Team- vor Individualinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenseitiger Wissensaustausch</li> <li>• Ehrliches Erfolgsversprechen</li> <li>• Offenlegung der Erfolgsvoraussetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faires Angebot</li> <li>• Darlegung des gesellschaftlichen Nutzens bzw. der Risiken</li> <li>• Verantwortliches Produktangebot</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerechter Arbeitseinsatz</li> <li>• Korrekter Nachweis des eigenen Arbeitsanteils</li> <li>• Faire Beteiligungschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensvolle Zusammenarbeit</li> <li>• Rechtzeitiger Informationsaustausch</li> <li>• Halten von Vereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründliche Analyse</li> <li>• Transparenz nach außen</li> <li>• Verhindern von einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen</li> </ul>

<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire Erfolgsbeteiligung</li> <li>• Verantwortung für eigene Ergebnisse</li> <li>• Keine persönliche Vorteilnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtigkeit der Ergebnisse</li> <li>• Keine einseitige Bevorzugung von Beteiligten</li> <li>• Haftung für die Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung vor der Menschenwürde</li> <li>• Eintreten für gesellschaftlichen Fortschritt und sozialen Frieden</li> </ul>
---------------	---	--	--

*Abbildung 1: Mögliche ethische Konfliktbereiche in Professional Service Firms (Quelle: Wieland 1998: 35, stark modifiziert).*

#### **4. Ein Unternehmensethik-Konzept für Professional Service Firms – Lösungsansätze und Forschungsbedarf**

Die hier ausgemachten Kategorien müssen nun auf die tatsächlichen Managementaufgaben übertragen werden. Im folgenden Schlussabschnitt soll versucht werden, unter Hinzunahme neuer organisationstheoretischer Ansätze eine Antwort auf die praktischen Problemfelder und bisher nur unzureichenden Lösungsansätze zu finden sowie den weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen.

##### **4.1 Theoretische Implikationen eines Steuerungsrahmens**

Der Einsatz von Ethikinstrumenten stellt eine mögliche Antwort auf die potenzielle Konfliktträchtigkeit der Arbeit von Professional Service Firms dar. Aufgrund der aufgezeigten Besonderheiten des Dienstleistungsprodukts, den Charakteristika ethischer Konflikte sowie der dynamischen Umwelt von Professional Service Firms müssen wirksame Lösungsansätze jedoch darüber hinausgehen. Es bedarf eines geeigneten Bezugsrahmens, der die neueren Erkenntnisse der Organisationstheorie und der Theorie der dezentralen Steuerung mit einbezieht und im konkreten Managementprozess auszustalten ist.

Simons (1995) beschreibt in seinem Werk „Levers of Control“ einen möglichen Steuerungsrahmen in vier Schritten. Demzufolge stellt das „Wertesystem“ der Organisation, gespeist durch den gesellschaftlichen Dialog über Werte und Normen, den ersten Orientierungs- und Referenzpunkt dar.

Dieser wird durch das „Abgrenzungssystem“ ergänzt, das durch Gebote und Verbote nach dem Ausschlussprinzip der ökonomischen wie ethischen Zielrichtung einen Korridor für akzeptable Problemlösungen schafft. Das „diagnostische Steuerungssystem“ konkretisiert die getroffenen Zielvereinbarungen in Plan-Kontrollabläufe und erbringt somit eine notwendige

Standardisierungsleistung. Das „interaktive Steuerungssystem“ schließlich soll durch Dialogforen und Informationsnetzwerke die kritische Reflexion der ökonomisch-ethischen Ziele und Handlungen gewährleisten.

Angesichts der zunehmenden Komplexität, Dynamik und Diskontinuität der Organisationsumwelt fordern einige Autoren ein weitaus radikaleres Umdenken bzw. die Abkehr vom Paradigma rationaler Planbarkeit in Organisationen (vgl. u.a. Schreyögg/Noss 1994; Paine 1994; Steinmann/Kustermann 1996). Hierbei rücken anstelle von Hierarchie und Arbeitsteilung, Planungsvorgaben und Ergebniskontrolle, also den eher strukturellen Rahmenbedingungen der Unternehmung, verstärkt die Handlungen der einzelnen Mitarbeiter und der dynamische Steuerungsprozess in das Zentrum des Interesses. Zum Beispiel haben die Theorien und Ansätze zur Selbstorganisation diese Diskussion aufgegriffen und eine Antwort auf die Frage nach dem Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation in der Unternehmung gesucht (vgl. u.a. Kieser 1994, Göbel 1998). Folgt man diesen Ansätzen, so muss ein modernes Organisationskonzept erstens die Generierung und Verarbeitung von steuerungsrelevanten Informationen durch alle Mitarbeiter und auch Bezugsgruppen von außerhalb der Organisation sicherstellen, zweitens die strategiekritische Reflexion auch von unten gewährleisten, wenn es vernünftig ist, auch entgegen der hierarchischen Befehlsgewalt, und drittens Motivation und eigenständiges kritisches Denken der Mitarbeiter innerhalb der Organisation ermöglichen (vgl. Steinmann/Kustermann 1996).

Der oben angedeutete Steuerungsrahmen trägt der Dynamik der Organisationsumwelt bzw. einer flexiblen Organisation Rechnung. Er öffnet die Unternehmung gleichermaßen für ethische Reflexionen (vgl. Steinmann/Löhr 1998). Welche Konsequenzen hat dies für den Managementprozess in Professional Service Firms?

## **4.2 Die Ermöglichung von Unternehmensethik in Professional Service Firms**

Der Managementprozess ist durch die fünf Funktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle charakterisiert (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000: 8 ff.). Die Ausgestaltung dieser Funktionen steht im Spannungsfeld zwischen der Festlegung des Verhaltens der Organisationsmitglieder einerseits (Schließung) und des Einräumens von Handlungsspielräumen andererseits (Öffnung), die es den Organisationsmitgliedern ermöglichen sollen, auf von der Unternehmensspitze falsch eingeschätzte oder nicht antizipierbare Situationen flexibel und angemessen zu reagieren. Im vorhergehenden Abschnitt wurde in allgemeiner Form aufgezeigt, wie die Steuerung von Organisationen Freiräume für organisatorische Flexibi-

lität und ethische Reflexion schaffen kann. Um dies weiter zu systematisieren und auf den spezifischen Fall der Professional Service Firms hin zu konkretisieren, sollen im folgenden Abschnitt analog zur Kontrastierung eines plandeterminierten und eines dynamischen Steuerungsrahmens die **Barrieren für ethische Reflexion**<sup>11</sup> der **Ermöglichung von Ethik** gegenüber gestellt werden. Entlang der fünf Managementfunktionen lässt sich dann die institutionelle Verankerung der Unternehmensethik in Professional Service Firms aufzeigen (vgl. zum Folgenden Steinmann/Löhr 1994; dies. 1998).

Die **Planungsfunktion** folgt im plandeterminierten Steuerungsmodell noch der Logik von durch das Top-Management definierten Zielvorgaben und Maßnahmenbündeln, die mittels der Hierarchie den untergeordneten Organisationseinheiten zur Umsetzung angewiesen werden (Fremdorganisation). In einem modernen Steuerungskonzept gilt es dagegen, diese Planungshierarchien aufzulösen, den Planungsprozess im Sinne eines kritischen Dialogs gemeinsam mit allen für das Unternehmen relevanten Bezugsgruppen zu führen und Mechanismen der Selbststeuerung einzuführen. Ziel ist es, das Informationsverarbeitungspotenzial der gesamten Organisation zu nutzen, um Erfolg versprechende und zugleich ethisch verträgliche Pläne zu formulieren.

In den Professional Service Firms stellen die Ausprägung des One-Firm-Gedankens (vgl. Müller-Stewens et al. 1999: 45 ff.), die zentrale Stellung des geschäftsführenden Partners sowie die Geheimhaltungsvorschriften vertraulicher Kundeninformationen sowie Betriebsgeheimnisse mögliche Barrieren für ethische Reflexionen im Zuge der Planungsfunktion dar. Umgekehrt schafft die hohe Fluktuation von Mitarbeitern, Kunden und Projekten besondere Innovationspotenziale, die sich gegebenenfalls auch zur ethischen Reflexion nutzen lassen (vgl. Abb. 2).

Bei der **Organisationsfunktion** führen die horizontale Arbeitsteilung, starke Spezialisierung, Ressortdenken oder Profit-Center-Strukturen zu Informationsverzerrungen und -blockaden und stellen somit Barrieren für die Erarbeitung und Weitergabe unternehmenseigener Normen und Werte dar (vgl. Steinmann/Löhr 1998). Um dennoch eine ethische Orientierungsfunktion zu gewährleisten, ist insbesondere auf die Dezentralität von Entscheidungen, das Denken in Gesamtzusammenhängen sowie auf offene und partizipative Strukturen zur Generierung und Weitergabe kritischen Wissens zu achten.

Professional Service Firms sind u.a. durch Profit-Center-Strukturen zwischen den Partnern sowie starke Effizienz- und Marktprinzipien auch innerhalb der Unternehmung gekennzeichnet. Diese sind für einen kritischen Ethik-Dialog eher hinderlich. Förderlich hingegen scheinen die Matrixorganisation (vgl. Müller-Stewens et al. 1999: 85 ff.), die Betonung des Know-

ledge-Sharings, eine geringe Leitungstiefe und -spanne (vgl. dies. 1999: 82 ff.) sowie kleine, flexible Organisationseinheiten.

Bei der **Personalfunktion** setzen einseitige Selektionskriterien, eine stark vereinheitlichende Sozialisierung und leistungsorientierte, ausschließlich auf Umsatz und Gewinn fixierte Entlohnungssysteme der Verbreitung von ethischen Orientierungen enge Grenzen. Die Unternehmensethik hingegen bedarf offener partnerschaftlicher Strukturen, die sich einem herrschaftsfreien, auch kritischen Dialog inner- und außerhalb der Unternehmung öffnen, die Normen und Werthaltungen hinterfragen und eigenständige Meinungen zulassen. Die Personalentwicklung muss sich dieser Herausforderung stellen.

In Professional Service Firms lassen sich die stark vereinheitlichende Sozialisierung und Gruppenkohäsion insbesondere während der Firmeneinstiegsphase (vgl. Anderson-Gough et al. 2000) und damit verbunden der One-Firm-Gedanke als ethisch konfliktär vermuten. Eine offene, partnerschaftliche Führungs-, Informations- und Kommunikationskultur ist dagegen besser geeignet, die vorhandenen Barrieren ein Stück weit wieder aufzulösen.

Die **Führungsfunction** im plandeterminierten Steuerungsmodell ist durch Weisung und Befehlserfüllung, das Abschieben von Verantwortung auf Befehlsketten oder durch die Betonung von gehorsamen Mitarbeitern als „guten“ Mitarbeitern gekennzeichnet. Sie folgt dem Menschenbild des Typ X und arbeitet mit extrinsischen Anreizen der Belohnung und Bestrafung. Eine auch ethisch verantwortliche Führung wird hingegen versuchen, durch die Stärkung von Eigenverantwortung und Autonomie, durch die Förderung auch kritischer Mitarbeiter sowie durch intrinsische Motivation die Entwicklung verantwortungsbewusster Mitarbeiter zu begünstigen. Diese Orientierung muss dementsprechend durch einen personenorientierten, demokratischen Führungsstil unterstützt werden.

In Professional Service Firms schränken das Menschenbild des „homo oeconomicus“, die Betonung extrinsischer Anreize, Spezialisierungen (vgl. Malik 2001: 6) sowie die zentrale Befehlsinstanz eines autoritär führenden Partners die ethische Reflexion ein. Hochqualifizierte, generalistisch ausgebildete Mitarbeiter, welchen schnell Projekt- und Eigenverantwortung sowie vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten zuerkannt werden, erweitern hingegen potenziell den Raum für ethische Reflexionen.

Die **Kontrollfunktion** schließlich arbeitet einer verantwortlichen Unternehmensführung vor allem dann entgegen, wenn sie sich auf reine Soll-Ist-Vergleiche, auf ergebnisorientierte, quantitative Managementtechniken, kurzfristige Erfolgsrechnungen oder bloßes „single-loop-learning“, (vgl. Argyris/Schön 1999) beschränkt und so Veränderungslernen verhindert.

Prozessorientierte, qualitative Kontrollverfahren, die Bewertung langfristiger Erfolgspotenziale sowie die Offenheit für einen kritischen Dialog von außen ermöglichen hingegen Lernschleifen („double-loop-learning“) einer ökonomisch effizienten *und* ethisch verantwortlichen Organisation.

In Professional Service Firms könnten die quantitative, kurzfristige Erfolgsmessung von Projekten und Mitarbeitern („Chargeability rate“, up-or-out-Prinzip etc.), die restriktive Informationspolitik nach außen sowie die ausgeprägte Erfolgsrhetorik, die keinen Zweifel an der Richtigkeit des eigenen Handelns duldet, als Barrieren ethischer Reflexion wirken. Ein fortwährendes Projektmanagement und Controlling, die ständige Rückkopplung des eigenen Handelns beim Kunden sowie die strategische Planungskompetenz hingegen ermöglichen Ansatzpunkte ethischer Reflexion.

Die Systematisierung in „Ethik-Barrieren“ auf der einen Seite und in die „Ermöglichung von Ethik“ auf der anderen Seite ist zunächst mit keiner Wertung verbunden. Auch die Steuerung von Professional Firms bedarf der zielgerichteten Planung, also sowohl des Werte- als auch des Abgrenzungssystems, der diagnostischen wie auch der dynamischen Steuerung. Aufgabe des Managements ist es, die der Steuerung inhärenten Widersprüche zu erkennen und vernünftig abzuarbeiten (vgl. Abb. 2).

	<b>Ethik-Barrieren</b>	<b>Ermöglichung der Ethik</b>
<b>Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One-Firm-Gedanke</li> <li>• Zentrale Stellung des Partners</li> <li>• vertikale Arbeitsteilung</li> <li>• Geheimhaltungsvorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input durch immer wieder neue Mitarbeiter, Kunden und Projekte</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Strategische Planung</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit-Center-Strukturen zwischen den Partnern</li> <li>• kurzfristige Markt- und Effizienzprinzipien</li> <li>• Komplementäre Interessen/Prioritäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrixorganisation</li> <li>• Wissensmanagement</li> <li>• kleine, flexible Organisationseinheiten</li> <li>• geringe Leitungstiefe/-spanne</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner als zentrale Befehlsinstanz</li> <li>• Menschenbild des „homo oeconomicus“</li> <li>• starke extrinsische Anreize (Bonussysteme etc.)</li> <li>• Spezialisierung</li> <li>• Einseitige Sozialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochqualifizierte Mitarbeiter</li> <li>• Ausgebildete Generalisten</li> <li>• Schnelle Zuerkennung von Projekt- und Eigenverantwortung</li> <li>• gute Weiterbildungsmöglichkeiten</li> </ul>

<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchische Führung</li> <li>• Sozialisierung auf einheitliche (berufsgruppenspezifische) Normen und Werthaltungen</li> <li>• starke Gruppenkohäsion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaftliche Führung</li> <li>• starke Kommunikations- und Informationskultur</li> </ul>
<b>Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisorientierte, quantitative kurzfristige Erfolgskontrolle (Time-Report, Chargeability rate, up-or-out-Prinzip)</li> <li>• Restriktive Informationspolitik</li> <li>• Erfolgsrhetorik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortwährendes Projektmanagement und Ergebniskontrolle</li> <li>• ständige Rückkopplung der Produkte beim Kunden bzw. am Markt</li> <li>• Strategische Steuerung</li> </ul>

*Abbildung 2: Ermöglichung von Unternehmensethik in Professional Service Firms (in stark modifizierter Anlehnung an Steinmann/Löhr 1998; Waters 1978).*

### 4.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde versucht, die Struktur und Relevanz einer Unternehmensethik für Professional Service Firms sowie die bestehende Handlungs- und vor allem Forschungslücke aufzuzeigen.

Angesichts des derzeitigen Vertrauensverlustes in die Wirtschaftswelt im Allgemeinen und in Professional Service Firms im Besonderen scheint das Management der ökonomischen und ethischen Verantwortung von Professional Service Firms sowohl gesellschaftlich als auch hinsichtlich des zukünftigen Erfolgs der betroffenen Unternehmen eine wichtige Aufgabe. Unsere Kurzumfrage deutet darauf hin, dass vor allem den dienstjüngeren Mitarbeitern Ethikinstrumente in ihren Unternehmen kaum bekannt sind, unternehmensethische Fragen jedoch persönlich einen hohen Stellenwert einnehmen. Über die Barrieren einerseits und die ermöglichen Strukturen für ethische Reflexionen in Professional Service Firms andererseits lassen sich bisher nur Vermutungen anstellen. Es bedarf hier weiterer Forschungs- und Umsetzungsanstrengungen.

Hierzu will dieser Artikel aufrufen. Es gilt, sich wissenschaftlich tiefer gehend mit dem Dienstleistungsprodukt sowie den widersprüchlichen Organisationsstrukturen von Professional Service Firms zu beschäftigen. Während im anglo-amerikanischen Raum solche Untersuchungen schon länger angestellt werden, hängt die Forschung im deutschsprachigen Raum hinterher. Branchenspezifische Untersuchungen von Professional Service Firms könnten helfen, die Besonderheiten von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften<sup>12</sup>, Executive Search-Unternehmen<sup>13</sup>, Investmentbanken, Unternehmensberatungen etc. herauszuarbeiten, Vergleiche anzustellen und entlang der Unterschiede und Gemeinsamkeiten möglicherweise eine einheitli-

che „Theory of the Professional Service Firm“, (vgl. Jamal/Bowie 1995; Kieser 1998; Lundberg 2002; Müller-Stewens et al. 1999; Nippa/Petzold 2002; Schein 2002; Weidner/Kass 2002) zu erarbeiten.

In weiteren Studien wird u.a. den folgenden Fragen nachzugehen sein: Welche strukturellen und kulturellen Reflexionsbarrieren bestehen in Professional Firms und wie werden diese überwunden? Wie lassen sich Professional Service Firms für einen kritischen ethischen Dialog öffnen? Welche Ethik-Maßnahmen existieren und wie werden diese tatsächlich gelebt? Welche Rolle spielt die One-Firm-Kultur für die Stabilität und Dynamik dieser Unternehmen? Wie ist ein Ausgleich zwischen kurzfristiger und langfristiger Ergebnissicherung des Mitarbeiter- und Projektcontrollings zu schaffen? Wie lässt sich der Konflikt zwischen Gewinnorientierung und Vertrauen auflösen? Wie verläuft unter diesen Umständen die Zusammenarbeit mit dem Klienten? Wie durchlässig hinsichtlich Wissensgenerierung und -transfer sind die Marktmechanismen bzw. Profit-Center-Strukturen in Professional Service Firms? Welche Werte und Einstellungen der Mitarbeiter sind in diesen Unternehmen anzutreffen? Welche berufsethischen Wertesordnungen existieren und wie werden diese gelebt, überwacht, belohnt? Welche Rolle können dabei Branchenstandards und Berufsverbände spielen? Wie gehen die Firmen intern und extern mit eigenen rechtlichen oder ethischen Verfehlungen um? Welche Effekte zeitigt die zentrale Rolle des Partners hinsichtlich unternehmensethischer Reflexionen? Von welchen situativen Gegebenheiten und Organisationsstrukturen hängt ein optimaler Fit zwischen extrinsischen Anreizen und intrinsischer Motivation, zwischen Routine und Innovation oder zwischen Fremd- und Selbstorganisation ab?

Diese und weitere Fragen theoretisch zu analysieren und empirisch aufzuarbeiten, könnte für das Verständnis von Unternehmensethik in Professional Firms, aber auch für die Unternehmensethik und Organisationstheorie insgesamt von Bedeutung sein. Nicht zuletzt aber für die Professional Service Firms selbst wird sich an diesen Fragen entscheiden, inwiefern sie mit ihrer Dienstleistung weiter erfolgreich sein können. Denn Professionalität manifestiert sich nicht nur in Regeln und Strukturen, sondern in erster Linie „in der Einstellung bzw. im Charakter“, (Müller-Stewens/Kriegmeier 2001: 156).

---

<sup>1</sup> Zum Versuch einer theoretischen Fundierung von Unternehmensberatungen vgl. Argyris 2000; Clark/Fincham 2002; Kieser 1998; ders. 2002c; Lundberg 2002; Mohe et al. 2002; Weidner/Kass 2002; zu Professional Service Firms vgl. Müller-Stewens et al. 1999.

- 2 Zu den einzelnen Funktionen von Unternehmensberatern vgl. u.a. Kieser 2002b: 212 ff.; ders. 2002c; Nippa/Petzold 2002, Weidner 2002.
- 3 So bezeichnet die Informationsökonomie Güter und Dienstleistungen, deren Qualität sich auch nach Erwerb durch den Kunden nicht abschließend beurteilen lässt, als Vertrauengüter (vgl. Nelson 1970).
- 4 Vgl. hierzu zuletzt den kritischen Bericht im SPIEGEL 43/2002, S. 108 f.
- 5 Vgl. hierzu zuletzt den kritischen Bericht im SPIEGEL 42/2002, S. 94 ff. Zur Ethik im Bankenwesen vgl. die Analyse von Haueisen 2000.
- 6 Zum Konflikt zwischen dem Einzelnen und der Organisation vgl. auch Argyris 1957; Rosenstiel 2001: 68 ff.
- 7 Die Beziehungen Mitarbeiter – Gesamtunternehmung sowie Professional Service Firm – Kunde zeigen somit die Merkmale eines typischen Principal-Agent-Problems bzw. eines Vertragsproblems mit der Gefahr von „hidden information“, „moral hazard“, „adverse selection“, „shirking“, etc. (vgl. u.a. Jensen/Meckling 1976; Eisenhardt 1989).
- 8 Zur Funktion von Ethikmaßnahmen vgl. u.a. Frankel 1989; Jamal/Bowie 1995; Wieland 1993. Zu Auswirkungen von „Ethics Codes“, auf die Wahrnehmung ethischer Werte siehe die Studie von Valentine/Barnett 2002.
- 9 Müller-Stewens et al. 1999 unterteilen die Dienstleistung in vier Komponenten: „Akquisition“, „Staffing & Sourcing“, „Operations & Delivery“, und „Termination“. Hier sollen Akquisition und Staffing zusammengefasst werden.
- 10 Selbstverständlich lassen sich noch weitere Konfliktbeziehungen bzw. -ebenen identifizieren, u.E. stellen diese jedoch Unterkategorien dar, so z.B. der Konflikt zwischen den berufständischen Werten einer Person und den Werten im eigenen Unternehmen (vgl. Weltzien Hoivik 2002).
- 11 Der Begriff organisationsbedingter Reflexionsbarrieren geht auf eine Studie von James Waters aus dem Jahre 1978 zurück. Anhand von Zeugenaussagen vor Untersuchungskomitees des US-Kongresses im Zusammenhang mit Preisabsprachen in der amerikanischen Elektroindustrie identifizierte Waters sieben „organizational blocks“, (vgl. Waters 1978). Zum Einfluss der Organisationsstruktur auf ethische Entscheidungen vgl. auch James 2000.
- 12 Siehe hierzu die Untersuchungen durch Citron/Taffler 2001; Gibson/Frakes 1997; Gillmann 2001; Hus/Patterson 1993; Jenkis 1989.
- 13 Siehe hierzu die Untersuchungen u.a. von Jochmann 1995; Lim/Chan 2001; Wicks/Glezen 1998; Wiley 2000.

## Literaturverzeichnis

**Anderson-Gough, F./Grey, C./Robson, K. (2000):** In the Name of the Client. The Service Ethic in Two Professional Services Firms, in: Human Relations 53, 1151 – 1174. ► **Argyris, C. (1957):** Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual, New York. ► **Argyris, C. (2000):** Flawed Advice and the Management Trap. How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're not, Oxford. ► **Argyris, C./Schön, D. A. (1999):** Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis, Stuttgart. ► **Backhaus, K./Späth, G.-M. (1992):** Unternehmensberatung durch Wirtschaftsprüfer. Eine sortimentspolitische Grundsatzentscheidung, in: Die Betriebswirtschaft 52, 761 – 776. ► **Berger, R. (2002):** Die größte Konkurrenz sind

immer die Kunden! Interview mit Prof. Dr. h.c. Roland Berger, geführt durch Michael Gaitanides und Ingmar Ackermann, in: Zeitschrift Führung + Organisation 71, 300-305. ► **Byrne, J. A. (2002)**: Inside McKinsey, in: Business Week vom 8. Juli 2002, 54 – 62. ► **Citron, D. B./Taffler, R. J. (2001)**: Ethical Behaviour in the U.K. Audit Profession. The Case of the Self-Fulfilling Prophecy Under Going-Concern Uncertainties, in: Journal of Business Ethics 29, 353 – 363. ► **Clark, T./Fincham, R. (2002) (Hrsg.)**: Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry, Oxford. ► **Eisenhardt, K. (1989)**: Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review 14, 57 – 74. ► **Elliott, A. L./Schroth, R. J. (2002)**: How Companies Lie. Why Enron is Just the Tip of The Iceberg, New York. ► **Fincham, R./Clark, T. (2002)**: Introduction: The Emergence of Critical Perspectives in Consulting, in: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry, Oxford. ► **Franck, E./Opitz, C./Pudack, T. (2002)**: Zum Kalkül der Personalauswahl in Top-Management-Beratungen: Werden die besten Berater Partner? in: Die Unternehmung 56, 35 – 45. ► **Frankel, M. S. (1989)**: Professional Codes: Why, How, and with What Impact? in: Journal of Business Ethics 8, 109 – 115. ► **Gaumnitz, B. R./Lere, J. C. (2002)**: Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States, in: Journal of Business Ethics 35, 35 – 49. ► **Gibson, A. M./Frakes, A. H. (1997)**: Truth or Consequences. A Study of Critical Issues and Decision Making in Accounting, in: Journal of Business Ethics 16, 161 – 171. ► **Gilbert, D. U. (1998)**: Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management, Sternenfels – Berlin. ► **Gillmann, J.-P. (2001)**: Performance Measurement in Professional Service Firms. Gestaltungsmodell am Beispiel von Wirtschaftsprüfungs- sowie Beratungsunternehmen auf Basis der Balanced Scorecard, Dissertation, Univ. St. Gallen. ► **Göbel, E. (1998)**: Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Berlin. ► **Haueisen, G. K. (2000)**: Unternehmensethik als Steuerungsproblem. Eine motivationstheoretische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Bankwirtschaft, München. ► **Hilke, W. (1989)**: Grundprobleme des Dienstleistungsmarketing, in: Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 5 – 44. ► **Hirn, W./Student, D. (2002)**: Hohe Priester in Nöten, zitiert nach www.manager-magazin.de/unternehmen/beratertest vom 05.09.2002. ► **Hus, H. F./Patterson, D. M. (1993)**: Ethics in Accounting. Values Education Without Indoctrination, in: Journal of Business Ethics 12, 235 – 243. ► **Jamal, K./Bowie, N. E. (1995)**: Theoretical Consideration for a Meaningful Code of Professional Ethics, in: Journal of Business Ethics 14, 703 – 711. ► **James, H. S. Jr. (2000)**: Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure, in: Journal of Business Ethics 28, 43 – 58. ► **Jenkins, H. (1989)**: Wirtschaftsprüfer im Konflikt zwischen Prüfung und Beratung. Ursprung, Entwicklung, Probleme, Berlin. ► **Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976)**: Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3, 305 – 360. ► **Jochmann, W. (1995)**: Personalberatung intern. Philosophien, Methoden und Resultate führender

Beratungsunternehmen, Göttingen. ► **Kieser, A. (1994)**: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, 199 – 228. ► **Kieser, A. (1998)**: Unternehmensberater. Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Glaser, H./Schröder, E. F./Werder, A. v. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte, Wiesbaden, 191 – 226.

► **Kieser, A. (2002a)**: Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies, in: Kipping, M./Engwall, L. (Hrsg.): Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford, 167 – 183. ► **Kieser, A. (2002b)**: On Communication Barriers Between Management Science Consultancies and Business Organizations, in: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry, Oxford, 191 – 227. ► **Kieser, A. (2002c)**: Wissenschaft und Beratung, Heidelberg.

► **Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D. U. (2001)**: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Wiesbaden. ► **Lim, G.-S./Chan, C. (2001)**: Ethical Values of Executive Search Consultants, in: Journal of Business Ethics 29, 213 – 226. ► **Löhner, B. (1998)**: Die kulturellen Grundlagen amerikanischer Unternehmensethikprogramme. Eine interkulturelle Analyse, in: Ulrich, P./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern, 91 – 118.

► **Lunau, Y. (2000)**: Unternehmensethikberatung. Methodischer Weg zu einem praktikablen Konzept, Bern. ► **Lundberg, C. C. (2002)**: Consultancy Foundations. Toward a General Theory, in: Buono, A. F. (Hrsg.): Developing Knowledge and Value in Management Consulting, Research in Management Consulting, Vol. 2, Greenwich, 153 – 168.

► **Maleri, R. (1994)**: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Auflage, Berlin. ► **Malik, F. (2001)**: Consulting – Pionier des Fortschritts oder notwendiges Übel? in: Siegwart, H./Mahari, J. (Hrsg.): Management Consulting, München, 3 – 13.

► **Mohe, M./Heinecke, H. J./Pfriem, R. (Hrsg.) (2002)**: Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart.

► **Müller-Stewens, G./Drolshammer, J./Kriegmeier, J. (Hrsg.) (1999)**: Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt a. M.

► **Müller-Stewens, G./Kriegmeier, J. (2001)**: Das Wertschöpfungssystem einer Professional Service Firm, in: Siegwart, H./Mahari, J. (Hrsg.): Management Consulting, München u.a. 133 – 160.

► **Nelson, P. (1970)**: Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy 78, 311 – 329.

► **Nippa, M./Petzold, K. (2002)**: Functions and Roles of Management Consulting Firms, in: Buono, A. F. (Hrsg.): Developing Knowledge and Value in Management Consulting, Research in Management Consulting, Vol. 2, Greenwich, 209 – 230.

► **Obermeier, B. (2002)**: Zahlbar bei Erfolg. Sollen Unternehmensberater für ihre Strategien haften? in: Süddeutsche Zeitung vom 26.1.2002.

► **Osterloh, M./Frey, B. S./Frost, J. (1999)**: Was kann das Unternehmen besser als der Markt? in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 69, 1245 – 1262.

► **Paine, L. S. (1994)**: Organizing with Integrity, in: Harvard Business Review 72 (March-April), 106 – 117.

► **Parker, C. (2002)**: The Open Corporation. Effective Self-regulation and Democracy, Cambridge.

► **Rippberger, T. (1998)**: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.

► **Rosenstiel, L. v.**

- (2001):** Beratung. Die organisationspsychologische Sicht, in: Siegwart, H./Mahari, J. (Hrsg.): Management Consulting, München u.a. 61 – 83. ► **Schein, E. H.**
- (2002):** Consulting: What Should it Mean, in: Clark, T./Fincham, R. (Hrsg.): Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry, Oxford, 21 – 27. ► **Siegwart, H./Mahari, J. (Hrsg.) (2001):** Management Consulting, München u.a. ► **Simons, R. (1995):** Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston/Mass.
- **Schreyögg, G./Noss, C. (1994):** Hat sich das Organisieren überlebt? Grundfragen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht, in: Die Unternehmung 48, 17 – 33. ► **Steinmann, H./Kustermann, B. (1996):** Die Managementlehre auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsparadigma. Zugleich eine Besprechung des Buches von Robert Simons: „Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal“, Boston/Mass. 1995, in: Journal für Betriebswirtschaft 5-6, 265 – 281. ► **Steinmann, H./Löhr, A. (1992):** Unternehmensethik, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 2452 – 2463. ► **Steinmann, H./Löhr, A. (1994):** Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart. ► **Steinmann, H./Löhr, A. (1995):** Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47, 143 – 174. ► **Steinmann, H./Löhr, A. (1998):** Ethik und Organisationsgestaltung, in: Glaser, H./Schröder, E. F./Werder, A. v. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte, Festschrift für Erich Frese zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, 413 – 439. ► **Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden. ► **Stone, C. D. (1975):** Where the Law Ends, New York. ► **Tiemann, R. (1999):** Ethische Branchenstandards. Ein Lösungsweg für Unternehmen aus moralischen Dilemmata, München. ► **Ulrich, P./Lunau, Y./Weber, T. (1998):** „Ethikmassnahmen“ in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen. Ergebnisse einer Befragung, in: Ulrich, P./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, St. Gallen, 121 – 194. ► **Valentine, S./Barnett, T. (2002):** Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values, in: Journal of Business Ethics 40, 191 – 200. ► **Waters, J. A. (1978):** Catch 20.5. Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, in: Organizational Dynamics 6, No. 4, S. 3 – 19. ► **Weidner, C. K. II (1997):** Trust and Distrust at Work. Normative and Dyad-Exchange Influences on Individual and Subunit Performance, Doctoral Dissertation, Chicago. ► **Weidner, C. K. II/Kass, E. E. (2002):** Toward a Theory of Management Consulting. A Proposed Model and its Implications, in: Buono, A. F. (Hrsg.): Developing Knowledge and Value in Management Consulting, Research in Management Consulting, Vol. 2, Greenwich, 169 – 207. ► **Weltzien Hoivik, H. v. (2002):** Professional Ethics. A Managerial Opportunity in Emerging Organizations, in: Journal of Business Ethics 39, 3 – 11. ► **Wicks, A. C./Glezen, P. L. (1998):** In Search of Experts. A Conception of Expertise for Business Ethics Consultation, in: Business Ethics Quarterly 8, 105 – 127. ► **Wieland, J. (1993):** Formen der Institutionalisierung von

Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung. Why and How They do it, Bern. ► **Wieland, J. (1998)**: Wie kann Unternehmensethik praktiziert werden? Aufgabenfelder und strategische Anknüpfungspunkte, in: Ulrich, P./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern. ► **Wiley, C. (2000)**: Ethical Standards for Human Resource Management Professional. A Comparative Analysis of Five Major Codes, in: Journal of Business Ethics 25, 93 – 114.

## Zu den Autoren

Scherer, Andreas Georg  
Universität Zürich  
Lehrstuhl für Grundlagen der  
BWL und Theorien der Un-  
ternehmung  
Institut für betriebswirtschaft-  
liche Forschung  
Winterthurerstrasse 92  
CH-8006 Zürich  
Tel: +41-(0)1 6353 404  
Fax: +41-(0)1 6353 409  
Email: andreas.scherer  
@ifbf.unizh.ch

Alt, Jens Michael  
Universität Zürich  
Lehrstuhl für Grundlagen der  
BWL und Theorien der Un-  
ternehmung  
Institut für betriebswirtschaft-  
liche Forschung  
Winterthurerstrasse 92  
CH-8006 Zürich  
Tel: +41-(0)1 6353 402  
Fax: +41-(0)1 6353 409  
Email: jens.alt@ifbf.unizh.ch

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer ist In-  
haber des Lehrstuhls für Grundlagen  
der BWL und Theorien der Unterneh-  
mung am Institut für betriebswirt-  
schaftliche Forschung (Ifbf) der Uni-  
versität Zürich. Er ist verantwortlicher  
Redakteur der Zeitschrift FORUM  
Wirtschaftsethik und Mitglied im Vor-  
stand des Deutschen Netzwerk Wirt-  
schaftsethik e.V. (DNWE).

Dipl.-Verw. Wiss. Jens Michael Alt ist  
Assistent am Lehrstuhl für Grundlagen  
der BWL und Theorien der Unterneh-  
mung am Institut für betriebswirt-  
schaftliche Forschung (Ifbf) der Uni-  
versität Zürich.