

# Integre Unternehmensberatung

ALEXANDER BRINK\*

*Rezension zu Ulrich Hagenmeyer (2004): Integre Unternehmensberatung. Professioneller Rat jenseits rein betriebswirtschaftlicher Logik, Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.*

Wenn eine Dissertation einen Nettoumfang von 160 Seiten hat, so ist auch der Rezensent aufgefordert, sich in seinen Ausführungen kurz zu fassen. Die vorliegende Doktorarbeit von Ulrich Hagenmeyer mit dem Titel *Integre Unternehmensberatung* trägt den Untertitel *Professioneller Rat jenseits rein betriebswirtschaftlicher Logik*. Ein solches Buch muss mindestens auf zwei Fragen Antworten geben: 1. Hat der Autor sich mit einem wissenschaftlichen Problem vertieft und kritisch auseinandergesetzt und liefert er damit wichtige und vor allem neue Impulse für die Unternehmensethik-Forschung? 2. Gelingt es dem Autor für den Unternehmensberater als Praktiker Anregungen für seine Arbeit zu liefern? Im Großen und Ganzen – das sei vorweg gesagt – hat Hagenmeyer diese Prüfung gut bestanden. Es verbleiben jedoch kritische Punkte in Bezug auf *Inhalt* und *Methodik* der Arbeit, die ich im Einzelnen in der Buchbesprechung hervorheben möchte.

*Inhaltlich* geht es Hagenmeyer um den Zusammenhang von Integrität und Unternehmensberatung. Ausgangspunkt seiner Analyse ist die Krise in der Unternehmensberaterbranche, die sich dem allgemeinen Vorwurf ausgesetzt sieht, sie fokussiere auf ökonomische und damit nicht-lebensweltliche Aspekte (21). Ziel ist es, „(e)in Konzept Integrierter Unternehmensberatung zur Schließung der Theorielücke und als Orientierung für die Praxis“ (36) vorzustellen. Aufschlüsse über eine wirtschafts- und unternehmensethische Rückbindung möchte der Autor über Peter Ulrichs Konzept der *Integrativen Wirtschaftsethik* erlangen. Bezüglich der Umsetzung favorisiert Hagenmeyer eine prozessorientierte Beratungsform formal-prozeduraler Prägung (112ff.). Soweit, eine saubere Argumentationslinie. Was lässt sich nun inhaltlich kritisieren?

(1) Hagenmeyer bezieht sich auf *nur einen einzigen wirtschafts- und unternehmensethischen Ansatz*, den der *Integrativen Wirtschaftsethik* von Peter Ulrich. Andere – möglicherweise ebenfalls geeignete Positionen – man denke nur an Josef Wieland – werden nicht nur nicht zu Grunde gelegt, sondern sogar gar nicht erwähnt.<sup>1</sup> Zwar folgt Hagenmeyer

---

\* Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Universität Bayreuth, Philosophy & Economics, Institut für Philosophie, Universitätsstraße 30, D-95440 Bayreuth, Tel.: +49-(0)921-554122, Fax: +49-(0)921-554160, E-Mail: alexander.brink@uni-bayreuth.de sowie Private Universität Witten/Herdecke, Institut für Corporate Governance, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Tel.: +49-(0)2302-926538, Fax: +49-(0)2302-926512, E-Mail: alexander.brink@uni-wh.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance, Theorie der Unternehmung, Governanceethik, Ethik und Beratung, Leadership in Sozialen Institutionen, Freiwillige Selbstverpflichtungen und Ethik-Kodizes, Corporate Social Responsibility.

<sup>1</sup> Im Literaturverzeichnis findet sich Wieland ebenso wie Steinmann nur ein einziges Mal, Homann oder Koslowski werden sogar kein einziges Mal erwähnt. Das ist zwar nicht verwerflich, sollte jedoch *gut begründet* werden.

seiner Aufgabenstellung, sich auf Ulrichs Position zu konzentrieren, eine fundierte über den Tellerrand hinausgehende Status-Quo-Analyse sollte jedoch erbracht werden: Eine Dissertation muss zeigen, dass man benachbarte Positionen kennt und aus der Kritik an diesen heraus erklären, warum man diese gerade nicht zur Fundierung einer *Integren Unternehmensethik* heranzieht. Aus institutionenethischer Perspektive zumindest dürfte der Begriff der Integrität bzw. des Vertrauens gerade im Beratungskonzept von zentraler Bedeutung sein (vgl. Ripperger 1998 und später Sauter 2006).

(2) Die oben genannte Tatsache begründet auch eine *Beschränkung der philosophischen Perspektive* auf Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel und wird von einigen anderen Autoren ebenfalls befürwortet (vgl. etwa Lunau 2002). Wieder andere Wissenschaftler setzen allerdings fundierte Gegenentwürfe dagegen (vgl. Badura 2002a und später Sauter 2006).

(3) Dass die Forschungslandschaft bis zur Erscheinung des Buches von Hagemeyer im Jahre 2004 noch nicht ausgeprägt war, ist zwar richtig, dennoch erscheint es seltsam, dass die wenigen Quellen, die bereits (wenn auch z. T. nur in Form von Aufsätzen) vorlagen, nicht genannt werden (vgl. Badura 2002a/b, Exton 1982, Gronke/Schmidt 2000, Kokot 2002 und Wörz 1996). Lynn Sharp Paine hat in einem bahnbrechenden Aufsatz auf die Unterscheidung von *integrity* und *compliance* verwiesen (vgl. Paine 1994). Sie wird mit keinem Wort in der Arbeit erwähnt, auch die Bedeutung von *compliance* in Abgrenzung von der im Zentrum der Arbeit stehenden Integrität bleibt bei Hagemeyer unbeachtet.

(4) Warum wird Sokrates mit Blick auf den „theoretischen Anschluss“ (46f.) nicht behandelt, ja noch nicht einmal erwähnt, obwohl die *Sokratische Gesprächsführung* in der Beratungspraxis keineswegs bedeutungslos ist, ja einige Wissenschaftler sogar Verbindungen zur Diskursethik sehen (vgl. Gronke 1996 und 2004). Hagemeyer greift die Sokratische Methode erst viel später und in einem anderen Kontext auf (117). Auch Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel werden im Rahmen des *theoretischen Anschlusses* nicht genannt (46f.), obwohl der Autor sie später zur Grundlage der Arbeit macht (69ff.). Die Diskursethik ist zwar primär *formalprozedural*, allerdings können auf der zweiten Ebene durchaus *materialethische* Normen generiert werden (69f.). Die Schnelligkeit (ganze drei Seiten), mit der Hagemeyer durch die Philosophiegeschichte wandert, ist schon erstaunlich (46ff.).

(5) An anderen Stellen vermag der Leser Widersprüche zu entdecken: Es stellt sich zum Beispiel die Frage, wie Unternehmensberater sich einem Klienten gegenüber *integer* verhalten können, wenn „sie ihr Beratungshandeln im Diskurs mit guten Gründen vor einer kritischen Öffentlichkeit legitimieren können“ (97). Gerade die Integrität verbietet, sozusagen *im öffentlichen Diskurs* über vertrauliche Beratungsaspekte zu diskutieren. Eine am Gemeinwohl orientierte Unternehmensberatung scheint an der Beratungspraxis vorbei zu gehen (98). Besser scheint die Argumentation in puncto *Autonieförderung* zu sein (106ff.). Allerdings geht es hier nicht nur um die Mündigkeit des Klienten (obwohl diese aufgrund der aus Sicht des Klienten überkomplexen Situation besonders wichtig ist, 107), sondern auch um die „Autonomie und Mündigkeit aller Beteiligten“ (106).

(6) Grundsätzlich wird der Ansatz von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel sehr übersichtlich dargestellt und auf wichtige Elemente wie den *idealen Diskurs*, die *ideale Sprechsituation* und die *regulative Idee* Bezug genommen (69ff.). An verschiedenen Stellen

wird Ulrich bereits als Referenzgröße zur Erklärung der *diskursethischen Theorien* zitiert (v. a. Fußnoten 265ff.), obwohl seine Position erst später als eigenständiger Ansatz der *besonderen Definition* von Unternehmensethik zugrunde gelegt wird (74ff.). Hagenmeyer überrascht, weil er bei der Darstellung der *Integrativen Wirtschaftsethik* nicht ein einziges Mal auf Ulrichs Transformation der ökonomischen Vernunft aus dem Jahre 1993 zurückgreift (74ff.) (vgl. Ulrich 1993). Eine kritische Positionierung zu Ulrich, z. B. über die Positionen von Karl Homann oder Horst Steinmann, fehlt völlig. Einige Anwendungsfelder zur *Leitidee „Integrative Unternehmensethik“* (80ff.) scheinen schlüssig: so etwa, wenn Hagenmeyer im Rahmen eines *spezifischen Beratungsverständnisses* von der „idealen Beratungssituation“ (81 und 83) ausgeht, bei der es weder zum *Führungssubstitut* noch zur *Scheinberatung* kommen kann (83). Die beiden anderen Felder sind die *Legitimierbarkeit der Geschäftsprinzipien* (84f.) und die *Legitimierbarkeit der Auswirkungen des Beratungshandelns* (85ff.).

Die Arbeit besticht durch ihren *methodischen Aufbau*, der allerdings manchmal zu Lasten der Wissenschaftlichkeit geht. Nach einer kurzen Einführung (21ff.), wird zunächst in einem zweiten Kapitel die wirtschaftsethische Leitidee formuliert (45ff.). Sodann wird – einem *pyramidalen Prinzip* (42) folgend – die *Integre Unternehmensberatung* auf die *Gesellschaft* (91ff.: Gemeinwohlförderung, Unterstützungsleistung, Autonomieförderung) (Kapitel 3), die *Branche* (137ff.: Professionalisierung, Gemeinwohlverpflichtung und Professionsinstitutionalisierung) (Kapitel 4), das *Unternehmen* (147ff.: Ethikorientierte Unternehmenskultur, Prinzipien der internen Geschäftsführung und der externen Projektdurchführung) (Kapitel 5) und das *Individuum* (165ff.: Persönliche Integrität innerhalb der Beratungsorganisation, in der externen Zusammenarbeit mit dem Klienten und gegenüber der Gesellschaft) (Kapitel 6) bezogen. Mit der Definition dieser „Wirkungsbereiche“ (38) geht Hagenmeyer systematisch von der Makro- über die Meso- bis hin zur Mikroebene, eine Unterteilung, der in der Wirtschafts- und Unternehmensethik mit Enderle gefolgt wird (vgl. Enderle 1991). Die nächste Präzisierung der Ausführungen des Autors erfolgt über ein um Kernthesen erweitertes Inhaltsverzeichnis (11ff.), wobei die hier skizzierten Thesen auch den entsprechenden nachfolgenden Kapitelüberschriften jeweils in Boxen vorangestellt werden. Dies vereinfacht zwar die übersichtliche Informationsbeschaffung, verleitet allerdings auch zum *Selektivlesen* (für ein Beraterbuch soll das aber keinen Nachteil darstellen). Auch jedes einzelne Kapitel wird durch methodisch-inhaltliche Erklärungen eröffnet: So folgt nach 1.1 eine Hinweis auf das, was in den Kapiteln 1.1.1, 1.1.2 und 1.1.3 folgt (23u.), unter 1.1.1 wird dann erklärt, was sich in den Kapiteln 1.1.1.1, 1.1.1.2 und 1.1.1.3 anschließt (24o.). Eine solche *Übermethodisierung* bzw. *Modularisierung* scheint bei dem vorliegenden Umfang der Arbeit unnötig und lenkt vom Inhalt ab. Auch eine zu „stakkatohafte“ Darstellung einiger Zusammenhänge geht zu Lasten einer sauberen wissenschaftlichen und tiefgründigen Analyse. Doch im Einzelnen zur Methodik:

(1) Bei der Wahl der Methode entscheidet sich Hagenmeyer für das „kritisch-hermeneutische Vorgehen“ (39), dabei bleiben etwa kohärentistische Methoden ausgeblendet, wie sie anderen Arbeiten zugrunde liegen (vgl. Badura 2002a, später Sauter 2006).

(2) Schleierhaft erscheint ferner, warum der Autor *systemtheoretische Herleitungen* vorstellt (56ff.), auch wenn er an späterer Stelle nur kurz auf die *systemische Beratung* zu sprechen

kommt (117). Eine solche scheint eher an das Konzept von Josef Wieland anzuschließen als an die Konzeption von Peter Ulrich.

(3) Die wissenschaftliche Präzision fehlt an einigen Stellen: So etwa wird das Zitat auf 32f. Femers 2002 zugeordnet, im Literaturverzeichnis finden sich aber nur die Quellen Femers 2002a und 2002b. Auch die Wissenschaftlichkeit der zitierten Quellen lässt an der einen oder anderen Stelle zu wünschen übrig: Oftmals werden Zeitschriften, Zeitungen und Magazine zitiert (Focus, Spiegel, Brandeins, Capital, FAZ, manager magazin etc.) oder einfache Managementliteratur (z. B. Block 2000, Steppan 2003), andere zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erschienene einschlägige wissenschaftliche Quellen werden übersehen.

Insgesamt weist Hagenmeyers Dissertation – trotz eines prinzipiell gelungenen Ansatzes – Schwächen auf. Die Arbeit kann daher nur bedingt eine „Orientierung im Denken“ (7) (Kant) bzw. eine „Orientierung im Handeln“ (7) (Habermas) geben. Die wissenschaftliche Aufbereitung des Themas hätte der Leser sich etwas fundierter gewünscht. Bei all der hier vorgestellten Kritik – und diese sollte ja herausgestellt werden – hat Hagenmeyer dennoch zu mehr Forschung in diesem Feld angeregt. Mangels Alternativen und vorbehaltlich der gemachten Einschränkungen ist die hier besprochene Arbeit eine sinnvolle Lektüre.

## Literaturverzeichnis

- Badura, J.* (2002a): Die Suche nach Angemessenheit – Praktische Philosophie als ethische Beratung, Münster: Lit.
- Badura, J.* (2002b): Ethische Beratung im Unternehmen – Konzepte im Vergleich, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3(3), 337-350.
- Enderle, G.* (1991): Zum Zusammenhang von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Führungsethik, in: Steinmann, H./ Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 173-187.
- Exton, W.* (1982): Ethical and Moral Considerations and the Principle of Excellence in Management Consulting, in: Journal of Business Ethics, 1(1), 211-218.
- Gronke, H.* (1996): Die Grundlagen der Diskursethik und ihre Anwendung im Sokratischen Gespräch, in: Krohn, D./ Neißer, B./ Walter, N. (Hrsg.): Diskurstheorie und Sokratisches Gespräch. Frankfurt: dipa-Verlag, 17-38.
- Gronke, H.* (2004): Die sokratische Dialogmethode als Schlüssel zur Bildung unternehmensethischer Strategien, in: Bausch, Th./ Böhler, D./ Rusche, Th. (Hrsg.): Wirtschaft und Ethik. Strategien contra Moral? Münster: Lit, 163-195.
- Gronke, H./ Schmidt, F.* (2000): Interkulturelles Management vor dem Problem des Universalismus - Ein Beitrag zur unternehmensethischen Diskussion zwischen kulturalistischer Beratungsethik und transzendentalpragmatischer Diskursethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 1(3), 313-335.
- Kokot, F.* (2002): Anforderungen an eine professionelle Beratung für Unternehmensethik, in: König, M./ Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmensethik konkret - Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden: Gabler.
- Lunau, Y.* (2000): Unternehmensethikberatung: Methodischer Weg zu einem praktikablen Konzept, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik 28, Bern u. a.: Haupt.

- Paine, L. S.* (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, 72(2), 106-117.
- Ripberger, T.* (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen: Mohr.
- Sauter, J.* (2006): Professional Services im Fokus der Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik, München und Mering: Hampp.
- Ulrich, P.* (1993): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3. Aufl., Bern und Stuttgart: Haupt.
- Wörz, M.* (1996): Wirtschaftsethik als Beratung, in: Lenk, H. (Hrsg.): Ethik in der Wirtschaft, Stuttgart u. a.: Kohlhammer, 141-157.