

# Integrative Unternehmensberatungsethik: Grundlagen einer professionellen Management- beratung jenseits reiner betriebswirtschaftlicher Logik\*

ULRICH HAGENMEYER

## Integrative Management Consulting Ethics - Basis for a Professional Management Consulting beyond pure Instrumental Rationality

*Part of the current crisis of the management consultants markets is the observed consultants firms' lack of integrity. Ethical issues have to be taken into account forming the concept of a 'Management Consulting of Integrity'. Firstly, 'Professional Management Consulting' is defined in a system-theoretical vocabulary. The definition clarifies the position and function of consulting in change processes. Secondly, a brief introduction to Peter Ulrich's concept of 'Integrative Business Ethics' is given, outlining the ethical requirements for companies in general. These will be the basis for ethical requirements for consultancies. Thirdly, the synthesis combines both: The definition of 'Professional Management Consulting' and the 'Integrative Business Ethics'. This leads to a general concept of 'Integrative Management Consulting Ethics', which is to be seen as a basis for a 'Management Consulting of Integrity'.*

key words: Management Consulting, Ethics, System-Theoretical Definition, Integrative Business Ethics, Responsibility in Client-Consultant Relations

## 1. Einleitung

*„Dem Philosophen geht es wie dem Unternehmensberater: er berät Experten bei Aktivitäten, für die er selber kein Experte ist. Denn der Philosoph ist nicht der Experte, sondern der Stuntman des Experten: sein Double fürs Gefährliche.“*  
(Odo Marquardt 2000: 55)

Die Unternehmensberatungsbranche befindet sich derzeit in ihrer ersten großen Krise (vgl. z.B. Diekhof 2002: 5; Student 2002: 46; Steppan 2002: K8). Der Boom der 80er und 90er Jahre mit zweistelligen Zuwachsraten scheint gebrochen bzw. rückläufig. Ein „zunehmend negatives Image der

---

\* Beitrag eingereicht am 26.08.02; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 13.11.02

Beratung" (Femers 2002: 24) macht sich breit; im Besonderen wird die Integrität der Branche in Frage gestellt. Nicht nur ethisch fragwürdige Geschäftsprinzipien werden konstatiert (wie z.B. die Verwendung von vertraulichen Daten des Konkurrenten bei einem Klienten, vgl. generell z.B. Zimmermann 2002; Byrne 2000, Staute 1996, March 1991: 22), auch die Auswirkungen beraterischen Handelns geraten in die Kritik (wie z.B. die fragwürdige Rolle von Beratern beim Niedergang von Enron und Swissair, vgl. dazu Byrne 2002: 56ff). Der Ruf wird laut nach *Integrierter Unternehmensberatung*, welche für sich die normativen Eckpunkte einer *Unternehmensberatungsethik* geklärt hat: Aufgerüttelt durch die Krise haben nun insbesondere diejenigen Beratungsunternehmen „enormen Orientierungsbedarf" (vgl. Titscher 2001: 14), die sich entschlossen haben, „zukünftig ihr Geschäft ethisch bewusst zu führen" (Waxenberger 2001: 84): „Die Berater brauchen dringend selbst Beratung" (Ehren 2002: 37).

Die bisher nur in „Ansätzen vorhandene Beratungsforschung" (Wolf 2000: 6 u. 23ff; vgl. Femers 2002: 28f; vgl. Kieser 2002: 79; vgl. Sperling/Ittermann 1998: 57; vgl. Sturdy 1997: 405) vermag jedoch diese nicht umfassend zu leisten, speziell nicht auf dem Gebiet der Ethik (vgl. Ansätze z.B. bei Lay 2000a u. 2000b, von Weltzien Hoivik/Follesdahl 1995, Thommen 1992: 440): Ein grundlagenreflektiertes Konzept „Integrierter Unternehmensberatung" tut dringend not.

Der vorliegende Beitrag versteht sich als erster Beitrag in diese Richtung. Er klärt in einem ersten Schritt den Begriff der *Unternehmensberatung* und beschreibt Rahmenbedingungen, welche für eine Beratungssituation charakteristisch sind (Kap. 2). In einem zweiten Schritt wird der Bezugspunkt für eine Unternehmensethik im Konzept der *Integrativen Unternehmensethik* Peter Ulrichs verortet (Kap. 3). Der dritte Schritt verknüpft sodann Unternehmensberatung und Unternehmensethik: Das Konzept einer *Integrativen Unternehmensberatungsethik* als Basis einer *Integrierten Unternehmensberatung* wird dargestellt (Kap. 4). Abschließend wird in der Zusammenfassung die Argumentation verdichtet und erste Auswirkungen auf die Praxis dargestellt (Kap. 5).

## 2. Definition „Unternehmensberatung“

„Unternehmensberatung" wird als „professionelle Managementberatung" definiert. Dabei werden ethische Aspekte hypothetisch ausgeklammert, welche im Beratungsbegriff grundsätzlich – insbesondere aus diskurs-ethischer Sicht – angelegt sind („Beratung" in der intransitiven Bedeutung „Sich-Beraten": vgl. z.B. Habermas 1999: 45 oder Habermas 1992: 123). Im Schluss vom Allgemeinen auf das Besondere wird zuerst aus rein systemtheoretischer Perspektive gezeigt, welche Situation „Beratung" cha-

rakterisiert (Kap. 2.1). Angewandt auf die „Unternehmensberatung“ zeigen sich die Besonderheiten, die unter „professioneller Managementberatung“ subsumiert werden. Es wird verdeutlicht, dass Beratungshandeln sich von Führungshandeln und Beratungspersuasion klar unterscheidet (Kap. 2.2).

## 2.1 Allgemeine Definition von „Beratung“

Um sich ganz allgemein dem Beratungsbegriff zu nähern, wird zuerst an den Diskursstrang der philosophischen Diskussion über die Beratung angeknüpft (1). Sodann werden die induktiv gewonnenen Erkenntnisse in systemtheoretischem Vokabular formuliert und präzisiert (2).

(1) Bereits Aristoteles untersucht das Phänomen der Beratung: „Zur Beratung ziehen wir andere hinzu bei wichtigen Entscheidungen, wenn wir uns allein die rechte Erkenntnis nicht zutrauen“ (Aristoteles, Nikomachische Ethik, Buch III, 1112b, zitiert in der Übersetzung bei Schwarz 1987: 137).

Zwei wesentliche Eigenschaften werden für die Beratungssituation deutlich: Beratung ist nur bei „wichtigen Entscheidungen“ erforderlich, d.h. wenn den Auswirkungen des Handelns große Bedeutung zugemessen wird und die Auswahl aus den zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen problematisch ist. Weiter wird Beratung eben dann gesucht, wenn der Handelnde glaubt, diese Auswirkungen alleine nicht angemessen einschätzen zu können. Die Hinwendung zu einem Externen zeigt auch Thomas von Aquin: Es „suchen [...] diejenigen, die beim Suchen des Rates sich selbst nicht genügen, Rat bei Weiseren“ (Thomas von Aquin, Summa Theologica II-II, q. 52, 1 ad 1 zitiert nach Auer 1993: 90).

Er fügt noch eine weitere wesentliche Eigenschaft der Beratungssituation hinzu: Der Externe muss ein „Weiserer“, das heißt, aus der Sicht des Ratsuchenden, ein Experte sein. Als Experte gilt jeder, der im Mindesten soviel mehr als der Ratsuchende weiß, dass er diesen in seiner Entscheidungssituation unterstützen kann. Stegmaier formuliert dazu: „Der Rat ist eine Form der Hilfe. Die typische Situation des Rates ist, dass ein anderer in Schwierigkeiten ist, die er alleine nicht mehr übersehen kann. Er kennt sich nicht mehr aus. [...] Es geht dabei stets um eine individuelle Situation, und damit muß der Rat auch, wenn er gut sein soll, aus dieser Situation selbst hervorgehen; Rat kann nicht abgerufen, er muß, wie man sagt, ‚geschaffen‘ werden. Was geschaffen wird, ist eine Übersicht über die Situation des andern oder doch eine Einsicht in sie, durch die sie wieder beherrschbar wird, durch die dem andern wieder Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden.“ (Stegmaier 1993: 19)

Zwei weitere Eigenschaften der Beratungssituation werden deutlich: Rat ist immer situationsspezifischer Rat. Er macht Situationen beherrschbar und

eröffnet vorher nicht wahrgenommene oder nicht als relevant bewertete Handlungsoptionen. Und weiter: Rat ist eine Hilfe. Der Ratsuchende wendet sich nur an jemanden, von dem er sich einen Rat erhofft, der ihm hilft. Daher sucht er sich einen unabhängigen Ratenden. Denn das Ergebnis des Rates sollte möglichst unabhängig von einem eventuellen persönlichen Vorteil des Ratenden sein. Je unabhängiger der Ratende, desto eher ist der „Rat als Hilfe“ gewährleistet, der sich auf die Verbesserung der Situation des Ratsuchenden konzentriert.

**Zusammengefasst:** Beratung findet dann statt, wenn ein Subjekt vor einer Entscheidung mit weitreichenden Folgen steht. Es erkennt zwar die Bedeutung der Entscheidung, weiß jedoch die Handlungsoptionen nicht relevant zu bewerten oder kann sie zum Teil nicht erkennen. Aus diesem Grund wendet sich das Subjekt an einen unabhängigen Experten, der durch seinen spezifischen Rat in der spezifischen Entscheidungssituation dem Subjekt hilft, Handlungsoptionen aufzuzeigen, zu reflektieren und zu evaluieren.

(2) In systemtheoretischem Vokabular lässt sich diese Situation sprachlich noch präziser fassen<sup>1</sup>: Mögliche Handlungsoptionen werden in systemtheoretischen Begrifflichkeiten mit „Kontingenz“ (Willke 2000: 29) umschrieben. Dadurch sind sie für ein psychisches oder soziales System prinzipiell konfliktär: „Kontingenz [...] erzeugt Konflikte auf der output-Seite des Systems über die Frage, welche Handlungsmöglichkeit für das System günstiger und somit vorzuziehen sei.“ (Willke 2000: 32; vgl. Luhmann 1987: 47)

Bei der Selektion der „günstigsten“ Handlungsoption spielt die Komplexität des Problems, für das ausgewählt wird, eine entscheidende Rolle. Systemtheoretisch ausgedrückt: „Komplexität bezeichnet den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ (Willke 2000: 22, Hervorhebung gelöscht, U.H.; vgl. Luhmann 1987: 47). So generiert auch die Komplexität einer Situation einen Konflikt, diesmal auf der input-Seite (vgl. Willke 2000: 32) des Systems: „Komplexität erzeugt ein Konfliktpotential aufgrund überschüssiger Möglichkeiten der Umwelt, die unter dem Gesichtspunkt der Handlungsfähigkeit des Systems reduziert werden müssen“ (Willke 2000: 32).

Da das System jeweils dasselbe ist, ist es demnach immer damit konfrontiert, bei einer Auswahl aus Handlungsalternativen zweifach zu entscheiden: auf der input-Seite über den Konflikt der Relevanz bezüglich der Informationen der Komplexität und gleichzeitig auf der output-Seite über den Konflikt der Strategien bezüglich der Kontingenz (vgl. Willke 2000: 34f). Dazu ist es genau dann imstande, wenn die innere Komplexität des Systems der äußeren Komplexität der Umwelt angemessen ist (vgl. Willke

2000: 75ff). Wenn nun das System nicht mehr in der Lage ist, diese Konflikte zu entscheiden, dann deshalb, weil es in seiner Binnenstruktur und aufgrund seiner operativen Geschlossenheit nicht mehr adäquat auf Komplexität reagieren kann. Dies liegt im inadäquaten Beobachtungsmodus des Systems begründet, d. h. in der nicht mehr angemessenen Definition von relevanten Unterschieden bezüglich der aktuellen Situation (vgl. Willke 1999: 13). Dieser Modus der Selbstbeobachtung (bzw. die darauf folgenden Prozesse) repräsentiert den Sinn (vgl. Luhmann 1987: 102 u. 105) oder die Identität (vgl. Willke 1999: 14f) des Systems. Es ist demnach nicht in der Lage, „anders“ zu beobachten, weil die Art und Weise zu beobachten bzw. zu unterscheiden, das System von seiner Umwelt abgrenzen und es so erhalten.

In dieser Situation sucht das System nun einen Externen (bzw. ein externes System), der dem System hilft, in der überkomplexen Situation Komplexität wieder so relevant zu bewerten, dass Selektion aus der Kontingenz möglich ist. Deshalb benötigt es einen Berater, einen Experten (vgl. Willke 1999: 19, 21 u. 22), der eine andere Beobachtungsmöglichkeit, nämlich eine für die Situation nun relevante Unterscheidung bezüglich der Komplexität ermöglicht, indem es in die Art der Beobachtung des Systems eingreift (vgl. Willke 1999: 21). Dadurch adaptiert er die Kontingenz der Situation angemessen; sei es, dass neue Handlungsoptionen sichtbar werden oder sei es, dass ein Übermaß an Handlungsoptionen auf ein vom System bewältigbares Maß reduziert werden. Diese Situation tritt zwingend häufig bei Komplexitätsschüben auf: „Typischerweise wird Hilfe von Beratern immer dann in Anspruch genommen, wenn im Rahmen eines neuen Komplexitätsschubes mehr Übersicht von einem Aussenstehenden erwartet wird [...]“ (Lunau 2000: 3).

Dieser Vorgang der Beratung wird als Intervention bezeichnet (vgl. Willke 1999: 21). Der Berater adaptiert Kontingenz für das System, er handelt jedoch nicht an dessen Stelle: „Das Ziel des Beraters [...] bezeichnet man als *Intervention*. [...] Im weitesten Sinne liegt immer dann eine *Intervention* vor, wenn man sich mit einem System beschäftigt, dem man nicht angehört“ (Block 2000: 18).

**Zusammengefasst:** Aus systemischer Perspektive definiert sich Beratung als situationsspezifische handlungsermöglichende Adaption von Kontingenz angesichts Überkomplexität unter Inanspruchnahme eines unabhängigen systemexternen Experten.

## 2.2 Besondere Definition von „Unternehmensberatung“

Die Aussage „Unternehmensberatung ist die Beratung von Unternehmen“ verliert ihre vordergründige Trivialität mit der soeben allgemein gekenn-

zeichneten Definition der Beratung von sozialen Systemen. Dies zeigt sich im Folgenden analog zum allgemeinen Fall der Beratungssituation, wenn Unternehmensberatung als Spezialfall definiert wird (1). Auf Basis der Definition wird sodann deutlich, was Unternehmensberatung nicht sein kann (2): *Führungssubstitut* und *Beratungsperfusion*.

(1) Es stellen sich für das Analogon zur obigen allgemeinen Definition von Beratung zuerst vier wesentliche Fragen für die Unternehmensberatungssituation: Was ist im Falle des Unternehmens das handlungsunfähig gewordene Subjekt (bzw. System) mit einem dringend zu lösenden Problem (1a)? Was charakterisiert die Überkomplexität für Unternehmen (1b)? Wie kann Kontingenz so adaptiert werden, dass Handlungsfähigkeit erreicht wird (1c)? Was kennzeichnet dann den Experten, der in der Lage ist, Kontingenz so zu adaptieren, dass Handlungsfähigkeit erreicht wird (1d)?

(1a) Im Falle der Unternehmensberatung ist das handlungsunfähige Subjekt das Unternehmen als soziales System. „Angriffspunkt“ der Beratung ist jedoch nicht das Unternehmen selbst, sondern seine Repräsentanten (vgl. Titscher 2001: 27; vgl. Fürstenau 1992: 47), in der Regel das Management. Denn Unternehmen ziehen Berater dann zu Hilfe, wenn das Management auf die aktuelle Situation keine adäquaten Antworten mehr weiß (vgl. Block 2000: 219). Unternehmensberatung ist demnach *Managementberatung*<sup>2</sup>

(1b) Überkomplexität entsteht für das Management analog zur allgemeinen Definition der Beratung, wenn in einer Situation der Konflikt über die Relevanz der Informationen zur Bewältigung eines Problems zu groß wird bzw. gängige Handlungsmuster die Relevanz von Informationen nicht mehr angemessen bewerten lassen: „Auf einem sehr allgemeinen Niveau lässt sich sagen, dass alle vom Klientensystem als Probleme definierten und nicht eigenständig auflösbaren Situationen darin bestehen, dass unangemessene Zusammenhänge geknüpft werden, Kunden und Konkurrenten nicht angemessen eingeschätzt werden oder die gängigen Verhaltensmuster nicht mehr ihrem ursprünglichen Zweck dienen“ (Titscher 2001: 31).

Die Überkomplexität verschärft sich, wenn die ohnehin schon komplexe Umwelt in einem starken Wandel begriffen ist. Beratung hilft dann, den Konflikt der Relevanz der Informationen zu lösen. „In der Beratung geht es um die Gestaltung sozialer Systeme, um ihnen zu helfen, unter sich schnell wandelnden und komplexen Umfeldbedingungen zu gedeihen“ (Sommerlatte 2000: 66).

(1c) Diese Hilfe leistet der Berater, indem er situationsspezifisch Komplexität so reduziert bzw. anpasst, dass wieder Handlungsfähigkeit (adäquate Kontingenz) erreicht wird (vgl. Block 2000: 21; vgl. Kieser 2002: 53, 79). Dann werden der Konflikt über Relevanz der Informationen und gleich-

zeitig der Konflikt über die Strategien bezüglich der Handlungsoptionen wieder situationsangemessen gelöst. Im Wesentlichen erfolgt dies durch Reflexion auf die organisationsdifferente Beschreibung der Situation: „Damit außenstehende Hilfe einen Wert haben soll, muß sie dem Ratsuchenden ein anderes Bild vermitteln als das, das er hat. Der Berater liefert – als Betriebsfremder – eine Beschreibung der Kundenorganisation; die Kunden wiederum sollen diese Sichtweise mit ihrer Eigensicht vergleichen können und aus dem Unterschied dieser Anschauungen Neues entwickeln. [...] Dieser Vergleich der Sichtweisen soll es der beratenen Organisation ermöglichen, neue Orientierungspunkte zu gewinnen. Damit kann in schwierigen, in ihren möglichen Folgen kaum abschätzbaren, also undurchschaubaren (komplexen) Situationen Sicherheit gewonnen werden“ (Titscher 2001: 32f; vgl. Luhmann 1989: 220; vgl. March 1991: 27f, 30).

Diese Beschreibung setzt oftmals bei der Neudefinition des Problems an. Durch Betriebsblindheit, habitualisierte Handlungsmuster oder schlicht Unkenntnis ist das Management situativ nicht in der Lage, weder Informationen noch Handlungsalternativen angemessen zu erkennen und zu bewerten. Deshalb liegt die Problemdefinition des Beraters oftmals außerhalb des Interpretationsrahmens des Unternehmens: „Oft besteht der wertvollste Dienst, den der Berater für den Klienten leistet, in der Neudefinition des Problems“ „[...]“, denn das *wirkliche* Problem unterscheidet sich oft ziemlich von dem, was der Klient zu Beginn dargestellt hat“ (Block 2000: 218; vgl. Luhmann 1989: 218; vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1987: 268).

Nun liegt die „Kunst des Beraters“ darin, die „Andersartigkeit der Sichtweise“ des Problems, d.h. der Informationen und Handlungsoptionen, so zu gestalten, dass sie einerseits weit genug von der ursprünglichen Sichtweise des Systems entfernt ist, um wirklich neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Andererseits muss diese neue Sichtweise aber nahe genug an der ursprünglichen Sichtweise des Systems liegen, um vom System als relevante Handlungsoption akzeptiert werden zu können. Sprich: sie muss anschlussfähig sein (vgl. Titscher 2001: 32).

(1d) Um dies leisten zu können, muss der Berater drei Kriterien erfüllen, die schon 1987 Mugler und Lampe in ihrer Definition der klassischen Unternehmensberatung zugrunde legten. Beratung ist für sie eine „Dienstleistung, die durch (I) Externalität, (II) Unabhängigkeit und (III) Professionalität gekennzeichnet ist“ (Mugler/Lampe 1987: 478).

*Externalität* ist für den Berater notwendig, um gerade durch die *systemexterne Sichtweise* der Situation dem Unternehmen adäquate Handlungsmöglichkeiten aufzeigen zu können<sup>3</sup>: „Wozu bedarf es überhaupt der „Externalität“? Die Antwort lautet: Um dem Betrieb eine Sichtweise offerieren

zu können, die sich von der üblichen und notwendigerweise vorhandenen Betriebsblindheit unterscheidet. Die Leistung des Beraters besteht vorwiegend darin, dass er seine Sicht des Unternehmens in einer Form zur Verfügung stellt, die den Organisationsmitgliedern zu denken gibt und ihnen neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet" (Titscher 2001: 30; vgl. auch Willke 1999: 204, vgl. Luhmann 1989: 215).

**Unabhängigkeit** ist für den Berater erforderlich<sup>4</sup>, um diese neue Sichtweise unabhängig von persönlichen und organisationsinternen Interessen, d.h. ausschließlich zum Wohle des Kunden aus der Position der „notwendige[n] Objektivität" (Henzler 1993: 4310) formulieren zu können: „Berater sind neutral, denn sie haben kein persönliches Interesse, den Fortlauf der Dinge zu beeinflussen" (Block 2000: 36).

**Professionalität** ist für den Berater unentbehrlich, um seiner Rolle als „Interventionsexperte" gerecht werden zu können. „Dafür ist ein spezifisches Berater-Know-how erforderlich [...]" (Titscher 2001: 31): „Das Berater-Know-how ist die Kernkompetenz eines Beraters, das, was seine Professionalität ausmacht. Darunter sind das Wissen und die Fähigkeiten zu verstehen, die man – weitgehend unabhängig vom konkreten Bearbeitungsthema – zur Mitgestaltung und Steuerung von Beratungsprozessen benötigt, um sich und dem Klienten die notwendigen Freiräume zur Problembearbeitung zu sichern" (Titscher 2001: 77; vgl. auch Block 2000: 71).

Das Interventionspotential der Beratung liegt demnach wesentlich in der Gestaltung des Prozesses. Daraus folgt, dass Beratung sich nicht auf das Abliefern von Abschlussempfehlungen beschränken kann. Professionelle Beratung versteht es, situationsspezifisch (vgl. Titscher 2001: 18; vgl. Stumpf/Longman 2000:130) Interventionsprozesse mit einem speziellen Berater-Know-how zu steuern.

**Zusammengefasst:** Aus systemischer Perspektive definiert sich Unternehmensberatung als situationsspezifische handlungsermöglichende Adaption von Kontingenz angesichts Überkomplexität für das Management von Unternehmen unter Inanspruchnahme eines professionellen, unabhängigen und systemexternen (Management-)Experten.

(2) Mit dieser Definition wird deutlich, dass Unternehmensberatung zwar Reflexionspartner des Managements ist, dieses jedoch keinesfalls von der Verantwortung seiner Führungsaufgabe entbinden kann (vgl. Titscher 2001: 79). Deshalb ist Beratung weder **Führungssubstitut** (2a) noch **Beratungsperfusion** (2b).

(2a) Beratungshandeln als Interventionshandeln im obigen Sinne ist gerade dadurch gekennzeichnet, dass es sich von Führungshandeln unterscheidet. Beratung ersetzt Management nicht (vgl. Titscher 2001: 31 u. 77). Ent-



scheidung und direkter Einfluss auf eine Situation ist Managementaufgabe: „Eine Beratung ist nichts anderes als der Versuch, eine Situation zu verändern oder zu verbessern, wobei jedoch der Berater keinen direkten Einfluss darauf hat, inwieweit seine Veränderungsvorschläge in die Tat umgesetzt werden. Bewirkt man direkte Veränderungen, ist man Manager, nicht Berater [...]“ (Block 2000: 11).

Berater sind keine „Ersatzmanager“ (vgl. Titscher 2001: 30 und Block 2000: 289). Durch obige Definition wird deutlich, dass „die Kernaufgaben der Betriebsführung unstreitig beim Management verbleiben – und nicht an Dritte übertragen werden dürfen.“ (Shapiro/Eccles/Soske 1994: 109). „Daher hat auch nicht der Berater zu entscheiden, was, wie, durch wen geändert oder beibehalten wird.“ (Titscher 2001: 79). Der professionelle Interventionsprozess ist als Unterstützung des Managements und nicht als dessen Ersetzung gekennzeichnet: „In dieser Form der Zusammenarbeit löst der Berater nicht die Probleme anstelle des Managers. Vielmehr bringt er seine Spezialkenntnisse ein, um dem Manager bei der Lösung seiner Probleme zu helfen“ (Block 2000: 43).

Und so bleibt: „Die letzte Entscheidung, was gemacht wird und was nicht, liegt beim leitenden Angestellten“ (Block 2000: 37).

(2b) Beratungsperversion ist die politisch motivierte Übersteigerung des soeben beschriebenen Führungssubstitutes. Sie ist ebenfalls keine Unternehmensberatung gemäß der obigen Definition. Der Unterschied zum Berater als Ersatzmanager liegt darin, dass das Management Beratung nachfragt, um sich *bewusst politisch-strategisch* von der eigenen Managementaufgabe zu entlasten: „In fact, people usually appoint consultants as much for political reasons (that is, reasons relating to bolstering the reputation of the person doing the appointing in the corporate hierarchy) as for practical reason that a particular job has to be done“ (Dembitz/Essinger 2000: 29; vgl. Luhmann 1989: 213, vgl. Kieser 2002: 32f).

Drei Ausprägungen sind dabei charakteristisch: Die Instrumentalisierung der Beratung als *Pseudoaktivität* (I), als *Legitimation* (II) und als *Sündenbock* (III). Diese Funktionen dienen dazu, Managementverantwortung auf den Berater zu übertragen.

Bei der *Pseudoaktivitätsfunktion* wird Beratung in Anspruch genommen, um „[...] in einer prekären Situation eindrucksvolle, aber garantiert harmlose Aktivitäten vorweisen zu können oder aber seine Bedeutung [diejenige der Führungskraft, U.H.] durch eine sinnfreie, aber angemessen kostspielige Studie zu untermauern“ (Güttler/Ganslandt 2002: 68). Dadurch wird oftmals die umfassende Wahrnehmung eines Problems verhindert.

Bei der *Legitimationsfunktion* werden Berater engagiert, um bereits getroffene Entscheidungen des Managements nachträglich durch die Reputation der Beratungsfirma (vgl. Faust 2000: 60 u. 69; vgl. auch Kieser 2002: 32) zu legitimieren. Partikularinteressen werden strategisch durchgesetzt. Beratung wird so zum „Handlanger“ (Block 2000: 41; vgl. Lay 2000a: 53; vgl. Lay 2000b: 224; vgl. March 1991: 22) des Managements.

Bei der *Sündenbockfunktion* wird Beratung nachgefragt, um vorhersehbare unbequeme Entscheidungen von Beratern empfehlen zu lassen (vgl. Güttler/Ganslandt 2002: 68). Das Management entscheidet dann gemäß der Empfehlung und instrumentalisiert den Berater als „Buhmann“ (Hoffmann 1991: 83), um anschließend im Unternehmen als „unschuldig“ wahrgenommen zu werden.

Sowohl *Führungssubstitut* als auch *Beratungsperfusion* sind schon aus dem geklärten systemtheoretischen Ansatz heraus keine Unternehmensberatung im eigentlichen Sinne. Entweder wird das Externalitäts- und Unabhängigkeitskriterium verletzt, oder es liegt keine unklare Entscheidungssituation im Hinblick auf Überkomplexität oder Adaptionenotwendigkeit von Kontingenz vor. Diese in der Öffentlichkeit als „ethisch fragwürdig“ klassifizierte Beratung (vgl. z. B. Block 2000: 17) ist streng genommen keine Beratung im dargestellten Sinn, sondern müsste eher als „ethisch fragwürdiges strategisch-politisches (Ersatz-) Management“ bezeichnet werden. Kriterien für die ethische Beurteilung von Beratungshandeln werden nun erst im Folgenden geklärt.

### 3. Ethischer Bezugspunkt für „Integre Unternehmensberatung“

Das Konzept der *Integrativen Unternehmensethik* Peter Ulrichs setzt die Entfaltungslinie des diskursethischen Standpunkts der Moral von Habermas/Apel über das Gesamtkonzept der Integrativen Wirtschaftsethik konsequent fort: Auch für Unternehmen als „gesellschaftliche ‚Zwitterwesen‘“ (Ulrich 2001: S. 44), die mit einem Bein in den außerökonomischen Ansprüchen der Lebenswelt sowie mit dem anderen Bein in den Selbstbehauptungszwängen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs stehen (vgl. ebenda), wird das Primat der Legitimität vor dem Erfolg für eine legitime Selbstbehauptung formuliert: „Es geht somit um nicht mehr und nicht weniger als darum, das unternehmerische Erfolgs- und Gewinnstreben kategorisch der normativen Bedingung der Legitimität unterzuordnen“ (Ulrich 1998a: 428).

Damit ist für Unternehmen „legitimes Erfolgsstreben unausweichlich selbstbegrenztes Erfolgsstreben“ (Ulrich 2001: S. 44; vgl. Ulrich 1998a: 415; vgl. auch Ulrich 1998b: S. 11). Im Anschluss an die Diskursethik wird hier

in gleicher Weise jedoch keine „Selbstbegrenzung bis zur Selbstaufgabe“ und damit „moralischer Heroismus“ postuliert (vgl. Ulrich 2001: 43; vgl. Ulrich 1998a: 88 u. 326): Das diskursethische Axiom der *legitimen Selbstbehauptung* fordert zwar zum einen vom Unternehmen „die unternehmensethische Grundbedingung der Legitimität des unternehmerischen Handelns“ (Ulrich 1998a: 440) für dessen Verantwortbarkeit, es bürdet zum anderen dem Unternehmen über die diskursive Verständigung gleichzeitig aber auch nur zumutbare Ansprüche auf: „Einerseits soll das unternehmerische Wirtschaften gegenüber allen Betroffenen verantwortbar sein, andererseits sollen auch deren Ansprüche ihrerseits dem Unternehmen zumutbar sein“ (Ulrich 2001: 43; vgl. Ulrich 1998a: 448).

Sind ethische Ansprüche durch die vorherrschende Branchen- oder Marktlogik unzumutbar und „überfordern“ sie das Unternehmen in moralischen Dilemmata, ist dieses angehalten, auf derartige Rahmenbedingungen des Wettbewerbs in übergeordneten Gremien wie Branchenverbänden oder politischen Institutionen hinzuwirken, die lebbare Formen legitimen unternehmerischen Handelns (quasi als „institutionelle Rückenstützen für ethisch motiviertes Engagement“ (vgl. Ulrich 1998a: 326; vgl. Tiemann 1999: S. 9)) im Sinne einer „republikanischen Mitverantwortung“ ermöglichen (vgl. Ulrich 1998a: 434ff.).

Unabhängig von zumutbaren Rahmenbedingungen stellt das Axiom der legitimen Selbstbehauptung das Unternehmen vor eine doppelte Aufgabe: *sowohl* „ethische Legitimität“ *als auch* „Selbstbehauptung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb“ – sie unterliegen also der Verpflichtung auf „erfolgsbringende *und* zugleich ethisch tragfähige Geschäftsstrategien“ (Ulrich 1998a: 428). Damit wird das „integrative Moment“ der Unternehmensethik deutlich: „Das Ziel sind gelingende Synthesen von unternehmerischer Ethik und Erfolgslogik“ (Ulrich 2001: 44).

Diese finden ihren „ersten systematischen Ort“ in einer legitimierbar und lebenspraktisch sinnvoll gewählten *Wertschöpfungsaufgabe* der Unternehmung (vgl. Ulrich 1998a: 429). Hier zeigt sich die systematische Integration der teleologischen Perspektive in die deontologische Prinzipienorientierung: Auf Dauer lassen sich nur solche Wertschöpfungsideen vor der unbegrenzten Argumentationsgemeinschaft aller Betroffenen<sup>5</sup> legitimieren, wenn diese Wertschöpfungsidee auf die Sinnfrage des Unternehmens „Wofür setzen wir uns ein?“ eine gemeinwohlorientierte Antwort hat (vgl. Ulrich 1998a: 430ff). Akzeptiert ein Unternehmen generell das Primat der Legitimität, wird es auch seine Geschäftsprinzipien – d.h. die Art und Weise der Erbringung seiner Wertschöpfungsidee – danach ausrichten (vgl. Ulrich 2001: 44). Dann drückt sich die Selbstbegrenzung seines Erfolgsstrebens in Wechselwirkung zweifach aus: Sowohl nicht legitimierbare Handlungsop-

tionen werden ausgeschlossen, als auch nur legitimierbare Erfolgsphilosophien verfolgt: „Wenn ein Unternehmen es schafft, sich mit einer auch im ethischen Sinne wahrhaft ‚wertschaffenden‘ Erfolgsphilosophie Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erarbeiten, so kann es sich umgekehrt natürlich auch wieder ethisch anspruchsvolle Geschäftsprinzipien geben. [...]. Letztlich ist eben gute Unternehmensführung unteilbar: Sie kommt sowohl in ihren Grundsätzen – also dem, was sie nicht tun will – als auch in ihrer Erfolgsphilosophie – also den Werten, die sie schaffen will – zum Ausdruck“ (Ulrich 2001: 44).

**Zusammengefasst:** Die Integrative Unternehmensethik Peter Ulrichs konkretisiert das diskursethisch fundierte Konzept der Integrativen Wirtschaftsethik für Unternehmen. Das Primat der **Legitimität vor dem Erfolg** fordert von Unternehmen, die sich als „integer“ verstehen wollen (vgl. Ulrich 2001: 43 u. 47), die permanente vorbehaltlose kritische Reflexion des „lebenspraktischen Sinnes“ ihrer Wertschöpfungs-idee und der „Legitimierbarkeit“ ihrer Geschäftsprinzipien vor dem Hintergrund einer kritischen Öffentlichkeit. Dieses Primat der Legitimität, verstanden als diskursiv geklärte „Verantwortbarkeit der Folgen unternehmerischen Handelns für die Betroffenen“ und gleichzeitige „Zumutbarkeit außerökonomischer Anforderungen an das Unternehmen“, ermöglicht eine legitime Selbstbehauptung des Unternehmens: „Integrative Unternehmensethik versteht sich als permanenter Prozess der vorbehaltlosen kritischen Reflexion und Gestaltung tragfähiger normativer Bedingungen der Möglichkeit lebensdienlichen unternehmerischen Wirtschaftens. Die Unternehmung soll (bzw. will in ethischer Selbstbindung) ihre Existenzsicherung und ihren betriebswirtschaftlichen Erfolg im Wettbewerb ausschließlich mit gesellschaftlich **legitimen** und **sinnvollen** Strategien unternehmerischer Wertschöpfung erreichen“ (Ulrich 1998a: 428).

Innerhalb dieses Rahmens der Integrativen Unternehmensethik sind Unternehmen generell (und im weiteren Unternehmensberatungen als Spezialfall der Unternehmen) in ihrer Wertschöpfungs-idee und ihren Geschäftsprinzipien zu reflektieren.

#### **4. Synthese aus „Unternehmensberatung“ und „Unternehmensethik“**

Das Eingangsdesiderat dieses Beitrags nach einem grundlagenreflektierten Konzept einer **Integren Unternehmensberatung** findet eine erste approximative Antwort in der Definition von „Integrativer Unternehmensberatungsethik“: Aus der Synthese der (systemtheoretischen) Definition von „Unternehmensberatung“ (Kap. 2.2) mit dem (normativen) Bezugspunkt von „Ethik“ für Unternehmen (Kap. 3) wird die „Unternehmensberatungs-

ethik” als „Integrative Unternehmensethik professioneller Managementberatung” definiert:

Das ökonomische Engagement („Unternehmen”) in der professionellen Managementberatungssituation („Beraten”) bedarf der Legitimierbarkeit und Sinnhaftigkeit („Ethik”). Mit dem diskursethischen Primat der Legitimität vor dem Erfolg ist für die Unternehmensberatung eine legitime Selbstbehauptung nur dann der Fall, wenn sie für ihr zugrundeliegendes spezifisches Beratungsverständnis (1), für ihre Geschäftsprinzipien (2) und für die Auswirkungen ihres Beratungshandelns (3) mit „guten Gründen” (vgl. Ulrich 2001: 43) vor einer unbegrenzten kritischen Öffentlichkeit bestehen kann.

(1) Vorgelagert aller Legitimierbarkeit von konkreten Geschäftsprinzipien und Auswirkungen der Beratung steht die notwendige grundsätzliche Legitimierbarkeit des *spezifischen Beratungsverständnis* einer Unternehmensberatung<sup>6</sup>. Mit der obigen Definition von professioneller Managementberatung (Kap. 2.2) wird die strukturelle Labilität der Beratungssituation deutlich<sup>7</sup>: Das Berater-Klienten-Verhältnis einer „idealen Beratungssituation” balanciert ausschließlich auf dem schmalen Grat der „Verantwortung zu gleichen Teilen” (Block 2000: 29 u. 38ff): Es steht dabei ständig in der Gefahr, entweder in den Abgrund der „Führungssubstitution” (Berater übernimmt zuviel Verantwortung) oder in den Abgrund der „Beratungsperlusion” (Klient überträgt zuwenig Verantwortung) zu rutschen (vgl. Kap. 2.2). Zwar ist der autonome Klient letztlich alleine verantwortlich für die Entscheidung der Umsetzung von Empfehlungen, jedoch sind beide hälftig verantwortlich für die Gestaltung des Beratungsprozesses bezüglich Inhalten und Relevanz von Daten und Informationen (vgl. Block 2000: 71 und Gattermeyer 2000: 174): „Der Berater, der mit der Absicht an einem Projekt teilnimmt, mit dem Klienten *zusammenzuarbeiten*, ist sich darüber bewusst, dass bestimmte Probleme im Management nur gelöst werden können, wenn er sein Fachwissen mit den besonderen Kenntnissen kombiniert, die der Manager über den Betrieb hat. Problemlösung wird so zu einem Gemeinschaftsunternehmen, wobei den technischen Problemen und den menschlichen Interaktionen bei der Lösung der Probleme jeweils gleiche Bedeutung zukommt” (Block 2000: 42, Hervorhebung U.H., vgl. auch Wolf 2000: 218).

Damit übernimmt der Berater die volle Verantwortung „dafür, wie er mit den Klienten arbeitet” (Block 2000: 71). Das schließt die Verantwortung für den Grad der Abweichung von realen Beratungssituationen von der genannten regulativen Idee der „Zusammenarbeit und Verantwortung zu gleichen Teilen” mit ein: „Es wäre ausgesprochen naiv, Beratung lediglich aus einer unreflektiert sachorientierten Haltung heraus betreiben zu wollen.

Ebenso naiv ist es aber, Beratung losgelöst von Sachfragen als bloße psychologische Bedürfnisbefriedigung des Klienten zu verstehen. [...] [Das Konzept der Idealsituation, U.H.] blendet als Gedankenspiel alle einschränkenden hierarchischen und psychologischen Randbedingungen aus. [...] [Es, U.H.] ist ein Konzept, das mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht realisiert werden wird. Dennoch ist dieses Konzept eine Blaupause, die den gesamten weiteren Beratungsprozess bestimmt und an dem sich jede andere, stärker klienten- oder budgetorientierte Lösung messen lassen muß" (Güttler/Ganslandt 2002: 69).

Ein besonderes normatives Moment für die Unternehmensberatung liegt demnach bereits in der Legitimierbarkeit der Beratungssituation, sprich: des Berater-Klientenverhältnisses. ***Es gilt vorab zu klären, ob (zumindest annähernd) überhaupt eine Beratungssituation vorliegt (!).***

Wenn „professionelle Unternehmensberatung professionelle Kunden braucht" (Wolf 2000: 230), liegt es in der Verantwortung der Beratung, aus ihrem spezifischen Beratungsverständnis heraus nur diejenigen Beratungsaufträge durchzuführen, die in legitimierbarer Art und Weise der genannten professionellen Zusammenarbeit von Beratern und Kunden nahe kommen.

Die besondere Pointe der Definition von „Professioneller Managementberatung" in systemtheoretischem Vokabular liegt in der definitionsinhärenten Annäherung an die intransitive Form der Beratung („Sich-Beraten", „Beratschlagen") und enthält damit diskursethische Obertöne (vgl. dazu auch Wolf 2000: 219 aus kommunikationstheoretischer Sicht): Wenn der Beratungsprozess zu gleichen Teilen verantwortet wird, dann dürfen in der „idealen Beratungssituation" weder Argumente des Klienten, noch solche des Beraters machtsstrategisches Primat besitzen – denn sonst wäre die Beratungssituation im ersten Fall Beratungserlusion, im zweiten Fall Führungssubstitut. Damit nähert sich diese „ideale Beratungssituation" einer „idealen Diskurssituation" insoweit an, als auch hier einzig durch den „zwanglosen Zwang" des besseren Argumentes in der Kontrastierung der Geltungsansprüche beider Perspektiven verständigungsorientiert eine neue Perspektive entstehen kann: ***„Ideale Beratung" ist somit immer ein diskursiver Prozess der Einlösung von Geltungsansprüchen.***

(2) Bei der konkreten Durchführung von Beratungsprojekten sind für die Legitimierbarkeit der Unternehmensberatung legitimierbare Geschäftsprinzipien wesentlich. Denn Beratungsunternehmen stehen vor einem prinzipiellen moralischen Dilemma: Nicht nur ihre Kunden stehen im Wettbewerb, sie selbst müssen sich ebenfalls auf dem Beratungsmarkt behaupten. Damit befinden sie sich in der strukturellen Latenz, „gegen den Kunden" zu beraten: Nicht das zu lösende Problem des Kunden steht dann im Mittelpunkt, sondern die Optimierung des eigenen Umsatzes und Profits (vgl.

Staute 1996: 10; vgl. Steirer 1991: 17; vgl. Luhmann 1989: 213). In dieser Situation, wenn „sich das ethisch verantwortungsvolle Handeln betriebswirtschaftlich nicht rechnet [...], wo sich Unternehmensethik überhaupt erst zu bewähren hat, [...] kommt es darauf an, sich nicht bloß opportunistisch zu verhalten, sondern sich an vorher reflektierten und festgeschriebenen Geschäftsprinzipien zu orientieren“ (Ulrich 2001: 44). Dies haben Branchenverbände erkannt und – um für Klienten in dieser prekären Situation Vertrauen zu generieren und „schwarze Schafe“ und „Trittbrettfahrer“ fernzuhalten – ethische Geschäftsprinzipien formuliert (vgl. Staffelsbach 1998: 198; bzw. Tiemann 1999: 16f; vgl. Ulrich 1998a: 436; vgl. Tugendhat 1997: 317f). Sie sollen die wesentlichen ethisch fragwürdigen Handlungsoptionen im Beratungsgeschäft bei ihren Mitgliedern ausschließen. Diese ethischen Geschäftsprinzipien lassen sich zu folgender Aufzählung verdichten (vgl. Wohlgemuth 2001b: S. 17; vgl. ACME 1991; vgl. BDU):

- ☐ Vertrauliche Behandlung von Klienteninformationen (im besonderen gegenüber Wettbewerbern des Klienten)
- ☐ Keine Weckung unrealistischer Erwartung
- ☐ Keine Verknüpfung eigener ökonomischer Interessen mit der Beratungsleistung
- ☐ Ausschließliche Mandatsannahme bei entsprechendem fachlichen Know-How und Erfahrung und den dafür zur Verfügung stehenden Beratern
- ☐ Klare Absprache über Ziel, Umfang, Vorgehensweise und Honorar des Projektes
- ☐ Vermeidung konfliktärer Situationen, welche die Beratungsleistung beeinträchtigen würden
- ☐ Kein Abwerben von Mitarbeitern des Klienten

(3) Die Auswirkungen des Beratungshandelns werden jedoch von diesem „ethischen Anspruch“ der Geschäftsprinzipien der Beratungsbranche nicht berücksichtigt<sup>8</sup>. Im Anschluss an die Integrative Unternehmensethik verwirklicht sich Legitimität gerade zuerst in einer sinnvoll und legitim gewählten Wertschöpfungsaufgabe (vgl. Ulrich 1998a: 429) und kann sich nicht auf ethische Geschäftsprinzipien beschränken. Die „außerordentlichen volks- wie betriebswirtschaftlichen Potentiale von Unternehmensberatungen“ (Wolf 2000: 231) bedürfen des besonders verantwortungsvollen Umgangs gegenüber der Allgemeinheit (vgl. dazu auch Lash 1996: 343f): „They keep no watch on the use made of their products. This responsibility problem must be at the core of consultancy ethics“ (Sejersted 1995: 19).

„Da zu jeder wahrhaft professionellen Ethik die Selbstverpflichtung der Berufsgruppe auf den Dienst für das Gemeinwohl (statt nur für Sonderin-

teressen) gehört” (Ulrich 1998a: S. 327), sind Kriterien einer gemeinwohlorientierten Beratung für die „Berufsgruppe Berater” zu bestimmen.

Ansatzpunkt dafür ist in erster Linie die Beratungsphilosophie der Unternehmensberatungen. Denn jede Beratungspraxis folgt einer – wenn auch nicht notwendig explizit ausgewiesenen – „Philosophie” (vgl. Wimmer 1991: 59; vgl. Luhmann 1989: 217, 220, 225). Diese „bestimmt die Art und Weise, wie und was sie [die Berater, U.H.] in den beratenen Systemen beobachten, welche Schlüsse sie aus den gemachten Beobachtungen ziehen, in welcher Form sie in das jeweilige Klientensystem intervenieren.” (Wimmer 1991: 59; vgl. auch Gattermeyer 2000: 175).

Gemeinwohlorientierung findet sich so im legitimierbaren Falle in der „Philosophie” der Berater, d.h. in ihren Hintergrundannahmen, Werten und ihrem „Idealbild” eines „gut geführten” Unternehmens. Auf der Folie dieses Bildes reduzieren sie Komplexität für Klienten in überkomplexen Situationen so, dass die Klienten wieder handlungsfähig werden. Dabei rekurren sie demnach zwangsläufig auf ihre eigenen Lösungsstrategien, auf ihre „Philosophie”.<sup>9</sup> Dieser kommt weiterhin deshalb eine so große Bedeutung zu, weil Berater im Beratungsprozess nicht nur eigene Lösungsstrategien einbringen: sie redefinieren auch für Klienten oftmals Probleme, um neue Handlungsoptionen aufzuzeigen. Dies aber leisten sie wiederum auch auf dem Hintergrund ihres „Idealbilds eines gut geführten Unternehmens”.<sup>10</sup> Deshalb ist es unter ethischem Gesichtspunkt von großer Bedeutung, dass die „Philosophie” der Berater transparent wird: „Möglicherweise ergibt sich, dass die Problemsicht [...], welche der beauftragende Entscheidungsträger im Akquisitionsgespräch artikuliert, einer viablen [d.h. gangbaren, U.H.] Lösung abträglich ist. [...] andere Problemkonstrukte [...] erscheinen möglicherweise als geeigneter. Der Unternehmensberater artikuliert diese Unterschiede und bewertet sie, doch macht er weiterhin transparent, vor welchem theoretisch-konzeptionellen Hintergrund er seine Bewertungen vornimmt. Er wird zu einem perturbierenden Beobachter, der als prozessinvolvierter Problemlösungsexperte andere, falluntypische Erfahrung-, Wissens- und Deutungsschemata einbringt” (Wolf 2000: 222f).

Jedoch wirkt dieses „Idealbild” der Beratung von „einem gut geführten Unternehmen” nicht erst bei Ergebnissen des Beratungsprozesses (seien es Lösungsvorschläge oder seien es Problem(-re-)definitionen), bereits durch die Art der Fragen von Beratern werden beim Klienten Veränderungsprozesse im Sinne dieser Philosophie ausgelöst („Interview als Intervention” (Block 2000: 65, 238)): „[Die gemeinsame Lösungssuche eines Problems mit dem Klienten, U.H.] ist als ein Aushandlungsprozeß zu sehen, in dem bereits die Frage- und Kommunikationsstrategien des Beraters seine vorentworfenen Lösungsmodelle zur Wirkung bringen” (Wolf 2000: 220).



Damit liegt die wesentliche „ethische“ Herausforderung für den Berater in der Teleologie, in den Auswirkungen seines Beratungshandelns (vgl. auch Schneider 2000: 42), die von seiner Philosophie essentiell abhängen. Mit der unter (1) diskutierten Intransitivität der Beratungssituation kommt es fundamental darauf an, welche Geltungsansprüche der Berater im Rahmen von Problemlösungsstrategien überhaupt erhebt. Er ist mitbeteiligt und damit mitverantwortlich, welche Reflexionsräume offengehalten oder geschlossen werden. Sein „ethisches Engagement“ wird sich darin ausdrücken, die Legitimität von gemeinwohlorientierten Geltungsansprüchen in der konkreten Beratungssituation zu prüfen (vgl. Schneider 2000: 43) Und das heißt gemäß der Diskursethik, diskursive Reflexionsräume für lebensweltliche Ansprüche von Betroffenen des Beratungsprojektes zu öffnen oder weiterhin offenzuhalten, sie zumindest nicht vorschnell zu schließen. Denn Unternehmensberatungsethik definiert sich im obigen Sinne gerade als „*grundsätzlich handlungsoffenen und vertrauensbasierten gemeinsamen Suchprozess*“ (Wolf 2000: 223, Hervorhebung U.H.).

Damit wird deutlich, dass „ethisch befürwortbare“ Beratung, eine Integre Unternehmensberatung sich nicht in „struktureller Parteilichkeit“ auf die fachliche Problemlösung mittels betriebswirtschaftlicher Lösungsmuster reduzieren lässt (vgl. Lay 2000b: 224, vgl. Titscher 2001: 28, vgl. Block 2000: 31): „Kurzum: Beratung kann nicht auf die Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Fragen eingeschränkt werden“ (Titscher 2001: 30).

## 5. Zusammenfassung

Die erste große Krise hat die Unternehmensberatungsbranche erfasst. Diese ist nicht rein konjunktureller Natur, sie gründet sich auch im zunehmend negativeren Image der Branche: Ethisch fragwürdige Praktiken und Auswirkungen von Unternehmensberatungs-Projekten geraten mehr und mehr in den Diskurs der Öffentlichkeit. Der Orientierungsbedarf ist groß, der Ruf nach *Integrier Unternehmensberatung* wird laut: Ein Konzept wird benötigt, das Unternehmensberatung und Ethik integriert, eine *Integrative Unternehmensberatungsethik*.

Bereits in der systemischen Untersuchung der Beratungssituation wird die diffizile Sonderrolle von Beratern kenntlich: Um Überkomplexität in Entscheidungssituationen so zu reduzieren, dass das Management eines Unternehmens Handlungsfähigkeit wiedergewinnt, müssen Berater extern, unabhängig und professionell – d.h. Interventions-Spezialisten – sein. Diese Kriterien zeigen, dass sowohl Führungssubstitut als auch politisch motivierte Beratungserplusion keine Beratung im eigentlichen Sinne sein können.

Sie konstituieren vielmehr als antagonistische Bestandteile die „strukturelle Labilität“ von Beratungssituationen: Beide Fälle werden dem Klienten-Berater-Verhältnis einer „idealen Beratungssituation“ nicht gerecht, welche dem schmalen Grat der „Verantwortung zu gleichen Teilen für den Interventionsprozess“ entspricht. „Ideale Beratung“ ist demnach ein diskursiver Prozess der Einlösung von Geltungsansprüchen.

Bei der Akquisition und Durchführung von konkreten Projekten sollten deshalb sich als „integer“ verstehen wollende Unternehmensberatungen zuallererst prüfen, ob Abweichungen der tatsächlichen von der „idealen Beratungssituation“ legitimierbar sind – d.h. mit guten Gründen vor einer unbegrenzten Öffentlichkeit vertretbar. Zusätzlich sind für sie aus unternehmensethischer Perspektive legitimierbare Geschäftsprinzipien und vor allem eine gemeinwohlorientierte Beratungsphilosophie vonnöten: Auf Basis ihres „Idealbildes einer gut geführten Unternehmung“ reduzieren Unternehmensberatungen Komplexität für Klienten. Das ethische Moment zeigt sich darin, wie und welche Geltungsansprüche aller von diesem Prozess Betroffenen eingebracht werden.

Bereits Beratung aus systemischem Blickwinkel ist eine Kunst: „[...] the art of generating interesting interpretative frames within which to learn from experience. Neither research nor consulting deals exceptionally well with these problems. They are, in fact, not easy.” (March 1991: 30) Ansprüche aller Betroffenen von Beratungsleistungen in den „neuen Interpretationsrahmen“ konkreter Unternehmensprobleme zur Geltung zu bringen, ist sowohl Herausforderung als auch Chance einer sich in der Krise befindenden Branche.

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle entscheidet sich der Autor für eine Definition von „Beratung“ und später „Unternehmensberatung“ in systemtheoretischem Vokabular aus zwei wesentlichen Gründen: Zum einen wird dadurch der Unterschied von Führungshandeln und Beratungshandeln besonders klar beschreibbar (Führungshandeln als intrasystemischer Einfluß, Beratungshandeln als extrasystemischer Einfluß auf das System respektive das Unternehmen). Zum anderen sollen beide Definitionen wie oben angedeutet bewusst hypothetisch „ethikfrei“ (im Sinne der Systemtheorie, vgl. Horster 1999: 32ff) gehalten und die Beratungssituation sozusagen „rein (sozial-)technisch“ beschrieben werden, um sie nachher mit normativen Positionen in Kapitel 4 zusammenzuführen und dadurch das Normative der Beratungssituation präziser herauszuarbeiten. Hier kommt dann auch das methodische „Primat der Handlungs- gegenüber der Systemtheorie“ (Habermas 1995: 547) zur Geltung. Aus der Spannung des Gegensatzes beider Denksysteme soll somit eine umso fruchtbarere Definition von „Integrativer Unternehmensberatungsethik“ hervorgehen.

- 2 Hier wird „Unternehmensberatung“ vom Autor auf die „große Strategie- und Organisationsberatung“ eingegrenzt. „Diese zieht die größte öffentliche, aber auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf sich.“ (Faust 2000: 59; vgl. auch Kieser 2002: 38). Die Auswirkungen beraterischen Handelns und damit die ethische Implikation sind in dieser Form der Unternehmensberatung am Größten. „Body-Lease“-Aufträge oder „Interims-Management“-Aufgaben genügen der Definition der Beratungssituation nicht (vgl. Kapitel 2) und werden somit nicht weiter betrachtet.
- 3 Um diese Externalität aufrechterhalten zu können – d.h. Berater- und Klientensystem getrennt zu halten –, müssen Unternehmensberatungen mit eigenen Theorien und mit einer Eigensprache operieren, da sie sonst vom Klientensystem vereinnahmt würden. (vgl. Luhmann 1989: 215ff, vgl. Exner/Königswieser/Titscher 1997: 267f, vgl. Kieser 2002: 42)
- 4 Die Kritik von Wolf (2000: 40ff) an der „Unabhängigkeit der Berater als theoretische, jedoch nicht aufrechtzuerhaltende Unterstellung“ und seine Eingrenzung auf „organisatorische Unabhängigkeit“ wird zurückgewiesen, da die Beschreibung seiner Abhängigkeit des Beraters im Wesentlichen in der gängigen Organisationsform der Beratungen und der prinzipiellen Interdependenz von Wirtschaftsakteuren in arbeitsteilig organisierten Gesellschaften liegt und nicht in der Beratungssituation selbst gründet. Mit diesen (intra-)systemischen Abhängigkeiten legitim umzugehen, ist dann eine der wesentlichen Fragen der Unternehmensethik von Beratungen (siehe Kap. 4). Die von ihm beschriebene Abhängigkeit von vom Klienten vermittelten Kommunikationsinhalten tangiert die Neutralitäts- und Unabhängigkeitsforderung für den Berater bezüglich persönlicher Interessen und Objektivität ebenfalls nicht. „Die 'Raison d'être' des Unternehmensberaters basiert auf seiner Position als *unabhängiger* Externer“, schreibt Wohlgemuth (2001a: 22, Hervorhebung U.H.), obwohl dieser um die „Abhängigkeiten“ durch „den partnerschaftlichen Interaktionsprozess“ (ebenda) weiß. Wenn diese kommunikativen Abhängigkeiten vom Management in machtpolitischem Interesse ausgenutzt werden, liegt streng genommen keine Beratungssituation mehr vor (vgl. die Definition von Beratungsperclusion weiter unten).
- 5 Und das sind aufgrund der internen und externen Verflechtung des Wirtschaftssystems nicht nur die unmittelbar Betroffenen, sondern auch alle *potentiell* Betroffenen und damit die unbegrenzte kritische Öffentlichkeit (vgl. Ulrich 1998a: 449).
- 6 Dieses beeinflusst dann gleichursprünglich sowohl die Wertschöpfungsphilosophie als auch die Geschäftsprinzipien der Unternehmensberatung. Das Beratungsverständnis ist gleichsam ein besonderer „neuralgischer Punkt“ der Legitimierbarkeit von Beratung. Aufgrund der besonderen Bedeutung wird das Beratungsverständnis hier aus der deontologischen wie teleologischen Perspektive herausgelöst und vorangestellt.
- 7 Die politische Dimension von Beratungshandeln verschärft diese Labilität noch (vgl. dazu Sturdy 1997: 405ff).
- 8 Es ließe sich einzig die Wahrung von Objektivität und Externalität als teleologisches Moment interpretieren (vgl. ACME 1991; vgl. BDU).
- 9 Dies illustriert ein besonderes eingängiges Beispiel: Bei der angestrebten Fusion von HP und Compaq haben zwei Parteien „von Unternehmensberatern zwei Studien anfertigen lassen, *die auf Grundlage derselben Zahlen zu entgegengesetzten Ergebnissen gelangen.*“ (vgl. SPIEGEL ONLINE 2001) (Hervorhebung U.H.)

- <sup>10</sup> Wolf konstatiert im Extremum (2000: 220): „Der Unternehmensberatungsprozeß ist [...] anfällig für ein Unterschieben einer beraterseits vorkonstruierten Problemlösung.“

## Literaturverzeichnis

**ACME (1991):** Code of Ethics, New York. ► **Auer, Alfons (1993):** Der Rat als Quelle des Ethischen, in: Stegmaier, Werner/ Fürst, Gebhard (Hrsg.): Der Rat als Quelle des Ethischen: zur Praxis des Dialogs, Stuttgart: 81 – 106. ► **BDU (o. J.):** Berufsgrundsätze für Unternehmensberater, Bonn/Berlin. ► **Berger, Roland (2000):** Trends auf dem Beratungsmarkt, in: Höselbarth, Frank/ Lay, Rupert/ López de Arriortúa, José Ignacio (Hrsg.): Die Berater – Einstieg. Aufstieg. Wechsel, Frankfurt am Main: 129 – 133. ► **Block, Peter (2000):** Erfolgreiches Consulting, 2. Aufl., München. ► **Byrne, John A. (2000):** First, let's kill all the consultants, in: Business Week, 21.02.: 28 – 32. ► **Byrne, John A. (2002):** Inside McKinsey, in: Business Week, 08.07.: 54 – 62. ► **Dembitz, Alex/ Essinger, James (2000):** Breakthrough Consulting, London. ► **Diekhof, Rolf (2002):** Schwieriger Drahtseilakt bei Roland Berger, in: Financial Times Deutschland, 19.02.: 5. ► **Ehren, Harald (2002):** Die Konkurrenz kommt aus den Banken, in: Financial Times Deutschland, 13.03.: 37. ► **Exner, Alexander/ Königswieser, Roswitha/ Titscher, Stefan (1987):** Unternehmensberatung – systemisch: Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, 47: 265 – 284. ► **Femers, Susanne (2002):** Beratungsmarkt und Beratungstheorie – Eine Bestandsaufnahme, in: Güttler, Alexander/ Klewes, Joachim (Hrsg.): Drama Beratung! – Consulting oder Consultainment, Frankfurt am Main: 21 – 34. ► **Faust, Michael (2000):** Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 28: 59 – 85. ► **Fürstenau, Peter (1992):** Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemisch kompatiblen ichpsychologische psychoanalytische Orientierung?, in: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung, Wiesbaden: 43 – 58. ► **Gattermeyer, Wolfgang (2000):** Strategien zur Initiierung und Umsetzung ganzheitlicher Veränderungsprojekte: Anforderungen an Management und Berater, in: Höselbarth, Frank/ Lay, Rupert/ López de Arriortúa, José Ignacio: Die Berater – Einstieg. Aufstieg. Wechsel: Frankfurt am Main: 169 – 180. ► **Güttler, Alexander/ Ganslandt, Rüdiger (2002):** Von Göttern und Anglern – Die emotionale Seite der Beratung, in: Güttler, Alexander/ Klewes, Joachim (Hrsg.): Drama Beratung, Frankfurt am Main: 65 – 75. ► **Habermas, Jürgen (1992):** Erläuterungen zur Diskursethik, 2. Aufl., Frankfurt am Main. ► **Habermas, Jürgen (1995):** Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main. ► **Habermas, Jürgen (1999):** Die Einbeziehung des Anderen, Frankfurt am Main. ► **Henzler, Herbert A. (1993):** Unternehmensberatung, in: Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart: 4307 – 4315. ► **Hoffmann, Werner H. (1991):** Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden. ► **Horster, Detlef (1999):** Jürgen Habermas zur Einführung, Hamburg. ► **Kieser, Alfred (2002):** Wissenschaft und Beratung, Heidelberg. ► **Lash, Scott (1996):** Expertenwissen

oder Situationsdeutung? Kultur und Institutionen im desorganisierten Kapitalismus, in: Beck, Ulrich/ Giddens, Anthony/ Lash, Scott: Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse, Frankfurt am Main: 338 – 364. ► **Lay, Rupert (2000a)**: Der Mensch als Berater, in: Höselbarth, Frank/ Lay, Rupert/ López de Arriortúa, José Ignacio (Hrsg.): Die Berater – Einstieg.Aufstieg.Wechsel, Frankfurt am Main: 49 – 62. ► **Lay, Rupert (2000b)**: Charakter und Berater, in: Höselbarth, Frank/ Lay, Rupert/ López de Arriortúa, José Ignacio (Hrsg.): Die Berater – Einstieg.Aufstieg.Wechsel, Frankfurt am Main: 221 – 229. ► **Luhmann, Niklas (1987)** Soziale Systeme, Frankfurt am Main. ► **Luhmann, Niklas (1989)** Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: Luhmann, Niklas/ Fuchs, Peter: Reden und Schweigen, Frankfurt am Main: 209 – 227. ► **Lunau, York (2000)**: Unternehmensethikberatung, Bern/Stuttgart/Wien. ► **March, James G. (1991)**: Organizational Consultants and Organizational Research, in: Journal of Applied Communication Research, June 1991: 20 – 31. ► **Marquardt, Odo (2000)**: Philosophie des Städtessens, Stuttgart. ► **Mugler, Josef/ Lampe, Rainer (1987)**: Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben, in: BFuP, 1987, Heft 6: 477 – 493. ► **Schneider, Jörg (2000)**: Wirtschaftsethik aus Sicht der Unternehmensberatung, in: Unternehmensberater 2/2000: 40 – 43. ► **Schwarz, Gerhard (1987)**: Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer, 2. Aufl., Opladen. ► **Sejersted, Francis (1995)**: Reflections on the Suspensions of Ethics: Managers and Consultants as Manipulators, in: von Weltzien Hoivik, Heidi/ Føllesdal, Andreas (Hrsg.): Ethics and Consultancy: European Perspectives, Dordrecht/Boston/London: 7 – 26. ► **Shapiro, Eileen C./ Eccles, Robert G./ Soske, Trina L. (1994)** So werden Berater richtig eingesetzt, in: Harvard Business Manager, 1994, Heft 1: 109 – 116. ► **Sommerlatte, Tom (2000)**: Ist Beratung familienfeindlich? in: Höselbarth, Frank/ Lay, Rupert/ López de Arriortúa, José Ignacio (Hrsg.): Die Berater – Einstieg.Aufstieg.Wechsel, Frankfurt am Main: 63 – 68. ► **SPIEGEL ONLINE (2001)**: Kampf der Consultants, in: SPIEGEL ONLINE, 03.12.2001, [<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,170869,00.html>] ► **Sperling, Hans Joachim/ Ittermann, Peter (1998)**: Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, München/ Mering. ► **Staffelbach, Bruno (1998)**: Standesregeln als Instrument der Selbstregulierung von Berufsverbänden, in: Ulrich, Peter/ Wieland, Josef (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis: Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien: 195 – 210. ► **Staute, Jörg (1996)**: Der Consulting-Report, München. ► **Steirer, Johannes (1991)**: >Unternehmensberatung< - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirische Forschung, in: Hoffmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg: 1 – 44. ► **Stegmaier, Werner (1993)**: Der Rat als Quelle des Ethischen – Philosophische Grundzüge, in: Stegmaier, Werner/ Fürst, Gebhard (Hrsg.): Der Rat als Quelle des Ethischen: zur Praxis des Dialogs, Stuttgart: 13 – 34. ► **Steppan, Rainer (2002)**: Hellwach in der Krise, in: Handelsblatt 15./16.03., S. K8. ► **Student, Dietmar (2002)**: Spass muss sein – wenn Unternehmensberater sich auf dem Postweg verirren, in: Manager Magazin 4/02: 46. ► **Stumpf, Stephen A./ Longman, Robert A. (2000)**: The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationships,

in: *Career Development International*, 5/3 2000: 124 – 130. ► **Sturdy, Andrew (1997)**: The consultancy process – an insecure business, in: *Journal of Management Studies*, 34/3 1997: 389 – 413. ► **Tiemann, Regine (1999)**: Ethische Branchenstandards, München/Mering. ► **Titscher, Stefan (2001)**: Professionelle Beratung, 2. akt. und erw. Auflage, Frankfurt, Wien. ► **Thommen, Jean Paul (1992)**: Beratung und Ethik, in: Zünd, André/ Schultz, Günther/ Glaus, Bruno U. (Hrsg.) (1992): *Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis*, Zürich: 439 – 455. ► **Tugendhat, Ernst (1997)**: *Vorlesungen über Ethik*, Frankfurt am Main. ► **Ulrich, Peter (1998a)**: *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 2., durchges. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien. ► **Ulrich, Peter (1998b)**: Wofür sind Unternehmen verantwortlich, *Institut für Wirtschaftsethik, Beiträge und Berichte Nr. 80*, St. Gallen. ► **Ulrich, Peter (2001)**: Integritätsmanagement und «verdiente» Reputation, in: *io management*, 1/2 2001: 42-47. ► **von Weltzien Hoivik, Heidi/ Føllesdal, Andreas (Hrsg.) (1995)**: *Ethics and Consultancy: European Perspectives*, Dordrecht/Boston/London. ► **Waxenberger, Bernhard (2001)**: *Integritätsmanagement*, Bern/Stuttgart/Wien. ► **Willke, Helmut (1999)**: *Systemtheorie II: Interventionstheorie* 3. Aufl., Stuttgart. ► **Willke, Helmut (2000)**: *Systemtheorie I: Grundlagen*, 6. Aufl., Stuttgart. ► **Wimmer, Rudolf (1991)**: *Organisationsberatung*, in: Hofmann, Michael (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*, Heidelberg: 45 – 136. ► **Wohlgemuth, André C. (2001a)**: Unternehmensberater und ihre Verantwortung, in: *Unternehmensberater* 4/2001: 21 – 23. ► **Wohlgemuth, André C. (2001b)**: Was sind das für Berater mit dem Kürzel «CMC» nach dem Namen?, in: *PSW Directory*, Zürich: 11. ► **Wolf, Guido (2000)**: *Die Krisis der Unternehmensberatung*, Wiesbaden. ► **Zimmermann, Klaus A. (2002)**: *Abzocker und Abgezockte – Die dunkle Seite der Beratung*, in: Güttler, Alexander/ Klewes, Joachim (Hrsg.): *Drama Beratung! – Consulting oder Consultainment*, Frankfurt am Main: 55 – 64.

## Zum Autor

Ulrich Hagenmeyer  
Institut für Wirtschaftsethik  
Guisanstr. 11  
CH-9010 St. Gallen  
Tel: +49-(0)160-7447-319  
Email: Ulrich.Hagenmeyer  
@de.rolandberger.com

Ulrich Hagenmeyer ist Doktorand am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen und Seniorberater bei Roland Berger Strategy Consultants.