

# Ethische Beratung im Unternehmen - Konzepte im Vergleich\*

JENS BADURA

## Business ethics consulting - A comparison of current strategies

*Issues in the field of business ethics are offered increasingly by consultancies since a couple of years. Different conceptions are available at this new market. The article aims to give an overview about the content and strategies of the most common approaches (Risk-Management; CI-Development; Ethical-Management Systems; Social, Environmental and Sustainability Standards, Models based on selected ethical principles). Questions concerning specific conceptions as well as on a more general level are discussed in regard to compare the different strategies and to figure out range and limits of Business Ethics Consulting*

key words: Ethical Consulting, Ethics in Practice, Risk Management, Ethical Management, Corporate Identity

## 1. Einleitung

Ethische<sup>1</sup> Fragen sind mittlerweile auch im Unternehmensalltag angekommen: Nach der breiten öffentlichen Debatte zu den Stichworten Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship oder Sustainability geht es nun zunehmend darum, in den Unternehmen nach Möglichkeiten der konkreten Einbindung entsprechender Fragestellungen in strategische und operative Prozesse zu suchen bzw. diese Einbindung umzusetzen.<sup>2</sup>

Dem zumindest in der öffentlichen Debatte bemerkenswert hohen Stellenwert des Themenfeldes Ethik und Unternehmen korrespondierend hat sich ein Beratungsmarkt entwickelt, der ethische Unternehmensberatung anbietet: Spezialisierte Nischenanbieter wie auch große Beratungsunternehmen (z.B. die Beratungseinheiten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) bieten unter den Labels „Corporate Ethics“, „Integrity Services“ oder „Sustainability Management“ entsprechende Beratungsangebote an. Vergleicht man diese Angebote, so kann bei allen Unterschieden in Zielbestimmung und Methodenauswahl eine grobe Gliederung des Vorgehens in verschiedene Phasen identifiziert werden, wobei diese natürlich in Abhän-

---

\* Beitrag eingereicht am 05.04.02; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 26.10.02

gigkeit von der individuellen Unternehmung mehr oder weniger ausgeprägt abgearbeitet werden:

### **(1) Konzeptionalisierungsphase**

Bestimmung der Leitwerte des Unternehmens; Erhebung von Stakeholderbedürfnissen; Entwicklung einer Integritätsstrategie

### **(2) Implementierungsphase**

Entwicklung von konkreten Verhaltensrichtlinien; Schulungs- und Coachingmaßnahmen; Schaffung geeigneter Kommunikationsstrukturen

### **(3) Auditierungsphase**

Prüfung der Maßnahmen nach bestimmten Standards; ggf. Zertifizierung

### **(4) Kommunikations- und Reportingphase**

Kommunikation der Maßnahmen nach innen wie außen

Trotz eines ähnlichen Vorgehens gibt es z.T. sehr unterschiedliche Strategien und Umsetzungskonzepte ethischer Unternehmensberatung. Der Artikel verfolgt deshalb das Ziel, die verschiedenen Ansätze zu beschreiben, zu vergleichen und die Bedingungen einer erfolgreichen Anwendung beim Kunden zu beleuchten.

## **2. Ansätze ethischer Unternehmensberatung**

Der Beratungsmarkt bietet mittlerweile eine Fülle von Angeboten für einschlägige Beratungsleistungen. Natürlich sind hier - wie überall im Beratungsgeschäft - ganze Herden schwarzer Schafe unterwegs. Unter den ernst zu nehmenden Anbietern haben sich bestimmte Schwerpunkte in der Vorgehensweise und - daran anschließend - Strategien des Marktauftritts herausgebildet. Die folgende Einteilung stellt den Versuch dar, die unterschiedlichen Stoßrichtungen zu markieren und aus ihrer jeweiligen Marktansprache heraus zu erfassen. In der Praxis finden sich allerdings häufig Überlappungen. Dies liegt u.a. auch daran, dass mandantenorientiertes Vorgehen oftmals einen systematisch geschlossenen Ansatz kaum möglich macht und ein kontextangemessener Mix von Strategien und Werkzeugen notwendig wird. Dementsprechend sind die folgenden Abgrenzungen vor allem als heuristische Hilfe zur Strukturierung des Gegenstandsbereiches „Ethikberatung im Unternehmen“ zu verstehen. In diesem Sinne möchte ich fünf Beratungszugänge unterscheiden:

**(1) Risikomanagementorientierte Ansätze:** Identifikation und Bewältigung von Reputations- und Compliance Risiken (Anbieter: z.B. KPMG; PricewaterhouseCoopers)

**(2) Kulturzentrierte Ansätze:** Entwicklung einer wertebasierten Corporate Identity bzw. Unternehmenskultur (Anbieter: z.B. Behnam & Gilbert; Bickmann & Collegen)

**(3) EthikManagementSysteme:** Implementierung eines auf das Management von nicht-monetären Werten ausgerichteten Managementsystems (Anbieter: z.B. Zentrum für Wirtschaftsethik, Konstanz)

**(4) Standardisierungsorientierte Ansätze:** Anpassung von Strategie, Struktur und Kultur an die Vorgaben bestimmter Sozial-, Umwelt- oder Reportingstandards bzw. integrativer Standards (Anbieter: z.B. Systain; div. NGOs)

**(5) Prinzipienorientierte Ansätze:** Übersetzung allgemeinethischer Prinzipien in verbindliche Codes, die in Unternehmen implementiert werden (Anbieter: z.B. Civis St.Gallen)

In Anlehnung an die genannten Zugänge lassen sich verschiedene Beratungsansätze unterscheiden. Hier werden u.a. angeboten:

## 2.1 Risikomanagement-Lösungen

**Allgemein:** Seit im Jahre 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) in Kraft getreten ist, sind Aktiengesellschaften verpflichtet, ihr Risikomanagement im Rahmen der Jahresabschlussprüfung auf die Sicherstellung der Erkennung und Bewältigung bestandsgefährdender Risiken prüfen zu lassen. Da ein zunehmend kritisches Unternehmensumfeld und eine wachsende Transparenz der Geschäftsprozesse von Kapitalmarkt und Öffentlichkeit verlangt wird, wachsen auch die Reputationsrisiken. Ein proaktiver Umgang mit ethisch sensiblen Themen soll deshalb als effizienter Weg a) zur Prävention von Reputations- und Compliance-Risiken (Stichwort „Imageschäden“ etc.) und b) zur Nutzung von Chancen aus einer hohen Reputation (Differenzierung am Markt, hohes Kundenvertrauen) dienen. Insbesondere die großen Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften haben ihre Risikomanagement-Services um Compliance- und Integrity-Services ergänzt, im Rahmen derer auch Ethikmanagement und entsprechende Auditierungsleistungen angeboten werden. Dazu werden in Anlehnung an Methoden aus der Risikoprüfung reputationssensitive Prozesse (z.B. die Gewährleistung befriedigender Sozialstandards bei den Zulieferern oder die Sicherstellung geeigneter Verhaltensstandards in den Unternehmen im Rahmen von „Social Compliance Audits“) geprüft und ggf. optimiert. In der Regel folgt dann eine Auditierung.

**Umsetzungsperspektive:** Risikomanagement-Beratung erfordert in einer ersten Phase die Identifikation und Bewertung von Risiken, die nach der Formel „Eintrittswahrscheinlichkeit mal Schadensausmaß“ ermittelt werden. Dieses allgemeine Risikomanagement-Schema kann auf Reputationsrisiken übertragen werden, die im Rahmen ethisch sensibler Aktivitäten des Unternehmens entstehen können. Die Bemessung des Schadensausmaßes

erfolgt anhand einer qualitativen Skala (hoch-mittel-gering), wobei die jeweilige Bemessung dessen, was als hoch, mittel oder gering zu bewertender Schaden zu werten ist, relativ zum Unternehmenswert erfolgt. In Risikomanagementplänen werden die vorhandenen Risiken dann auf Potentiale der Risikovermeidung bzw. Risikoverminderung geprüft (Screening von Geschäftspartner auf Einhaltung von Sozialstandards; Einführung von spezifischen Verhaltensrichtlinien), ggf. Maßnahmen zur Risikoüberwälzung eingeleitet (z.B. Abschluss von Versicherungen, Verpflichtung der Geschäftspartner auf bestimmte Standards) und die verbleibenden Risiken durch geeignete Überwachungsprozesse kontrollierbar gemacht. Zu diesem Zweck werden Sensibilisierungsschulungen durchgeführt, Kommunikationsstrukturen optimiert und entsprechende Überwachungsfunktionen (Compliance- oder Ethics-Offices zur Aufdeckung und Sanktionierung ethisch fragwürdigen Verhaltens) eingeführt.

**Einschätzung:** Durch die gesetzlichen Vorgaben, z.T. auch durch den spürbaren Nutzen für die Optimierung von Prozessen, sind Risikomanagementkonzepte mittlerweile in vielen Unternehmen zumindest ein Begriff, oft schon Realität. Deshalb kann das Thema Risikomanagement als Einstiegstor für Ethik-Themen genutzt werden: Die Darstellung der Ethik-Themen in der Risikomanagement-Perspektive greift eine in den Unternehmen bereits bestehende Sensibilisierung auf und begünstigt somit die hinreichende Zuerkennung von Relevanz der Themen Reputation, Code of Conduct, Compliance Audit etc. für die Unternehmenspraxis. Fraglich ist, ob aus der Perspektive des Risikomanagements in der Praxis eine substantielle Berücksichtigung ethisch sensibler Themen in der Unternehmensstrategie zu erreichen ist. Denn Risikomanagement ist vorrangig im operativen Geschäft angesiedelt (häufig im Bereich des kaufmännischen Controlling) und wird seitens der Unternehmensleitung oft nicht als strategisch bedeutsames Thema angesehen bzw. nicht explizit in die Unternehmenskultur hinein getragen. Vor allem Strategie und Kultur sind jedoch die Wirkzentren von ethischen Themen im Unternehmen. Nur wenn entsprechende Beratungsangebote des Risikomanagements um eine strategie- und kulturbezogene Komponente ergänzt werden, kann von einer dem Konzept nach substantiellen Ethikberatung gesprochen werden.

## 2.2 Kultur- bzw. CI-Entwicklung

**Allgemein:** CI-orientierte Ansätze knüpfen die Möglichkeit einer substantiellen Implementierung ethischer Themen in die Unternehmenspraxis an die Entwicklung einer auf gelebten Leitwerten des Unternehmens ruhenden Corporate Identity. Diese „Identität“ speist sich zu allererst aus der Übereinstimmung deklarerter und tatsächlich praktizierter Verhaltensorientie-

rung, die nach innen wie außen ein schlüssiges Bild dessen ergibt, „wofür das Unternehmen steht“. Ansatzpunkt der Beratung ist die Unternehmenskultur, in der sich auf der Basis formaler und informeller Unternehmenswerte, Regeln und etablierter Praktiken die Identität des Unternehmens konstituiert. Durch eine gezielte Identifikation der Kulturtreiber („Kulturdiagnostik“), dem Abgleich dieser Treiber a) mit grundsätzlichen Funktionswerten gelingender sozialer Praxis (Vertrauen, Anerkennung usw.) und b) mit der Unternehmensstrategie sowie der anschließenden Entwicklung einer einheitlichen Leitorientierung für das Unternehmen, die explizit auch die moralische Dimension sozialer Praxis einschließt, soll eine substantielle und gelebte Identität entwickelt werden, die dem Unternehmen eine höhere Leistungsfähigkeit und Innovationskraft wie auch eine differenzierte Erkennbarkeit am Markt ermöglicht (vgl. dazu Bickmann 1999; Kleinfeld 1999).

**Umsetzung:** Im Rahmen der Umsetzung werden in der Regel Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt, die von Mitarbeiterbefragungen, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen bis zu dauerhaftem Coaching bei Change-Management-Prozessen reichen. Im Rahmen der Kulturdiagnostik wird der Status Quo erhoben, von dem aus eine Unternehmensvision bzw. ein Leitbild entwickelt wird. Diese Grundlage wird im operativen Bereich durch Schaffung geeigneter struktureller Maßnahmen (z.B. Einführung von Codes) konkretisiert und im Rahmen geeigneter Vermittlungswerkzeuge (Workshops usw.) implementiert. Zum anderen werden unternehmensstrategische Entscheidungen an der Vision gemessen und daraufhin bewertet, wie sie die kommunizierte Einstellung bzw. die Leitwerte des Unternehmens abbilden; hier kann eine der klassischen Strategieberatung nahestehendes Vorgehen gewählt werden (z.B. Balanced Scorecard).

**Einschätzung:** CI-Entwicklung ist ein anspruchsvoller und ganzheitlicher Weg, Ethik in die Unternehmenspraxis zu bringen. Es wird zum einen versucht, der ökonomischen Binnenlogik von Gewinnorientierung gerecht zu werden, zugleich aber auf die reale Veränderung der Einstellung von Akteuren innerhalb einer individuellen Organisation vor dem Hintergrund grundlegender auch moralischer Werte zu zielen und es nicht bei allgemeinen, nach Standardvorgabe abzuhakenden Strukturmaßgaben zu belassen. Dieses Vorgehen erfordert einen entsprechenden Kompetenzmix der Berater, die sowohl im Bereich der Organisationsentwicklung als auch im Bereich eher strategischer Fragestellungen das zu beratende Unternehmen unterstützen müssen. Ein über CI-Entwicklung operierender Beratungsansatz ist zudem in besonderem Maße auf die Bereitschaft der Unternehmensleitung angewiesen, sich auf in ethischer Perspektive reflektierte Ver-

änderungen einzulassen. Das heißt in der Praxis: Die Unternehmensleitung muss schon im Vorfeld ein klares Bekenntnis abgeben, dass die einzuleitenden Veränderungsprozesse gewollt sind und auch gegen Widerstände durchgesetzt werden sollen.

## 2.3 Ethik-Management-Systeme (EMS)

**Allgemein:** Insbesondere im US-amerikanischen Raum haben sich unternehmensweite „Ethik-Management-Systeme“ durchgesetzt. Wie andere Managementsysteme z.B. im Bereich des Qualitätsmanagements wird dabei ein (häufig standardisiertes)<sup>3</sup> abgestimmtes Paket von bestimmten strukturellen Maßnahmen (Leitbild, Codes, Kommunikationsprozesse etc.) implementiert, die sicherstellen sollen, dass die Unternehmenspraxis sowohl nach innen wie nach außen im Sinne moralisch integrierender Leitwerte erfolgt. In der Praxis werden in der Regel Stabstellen oder Unterabteilungen mit der Koordination EMS beauftragt. Prinzipiell soll sich die dem EMS zugrundeliegende Ausrichtung auch auf die Strategie des Unternehmens im Ganzen auswirken. Aus dem Nachweis eines installierten EMS können Unternehmen Vorteile in der Außenkommunikation (z.B. gegenüber dem Kapitalmarkt) ziehen; hinsichtlich der Steigerung der Effizienz nach innen lassen sich positive Effekte aus produktiven Kommunikationsstrukturen und einer im Ganzen innovationsfreudigeren Kultur erzeugen. In den USA sind EMS insbesondere durch strukturelle Anreize attraktiv, da im Rahmen der „Federal Sentencing Guidelines“ das Vorhandensein eines EMS im Falle der Straffälligkeit eines Unternehmens positiv angerechnet wird. Ob dieser Entwicklung in Deutschland bzw. Europa mittelfristig gefolgt werden wird, ist noch offen.

**Umsetzung:** Analog zu anderen Managementsystemen werden anhand von vorgegebenen Kriterien des jeweiligen EMS-Standards die Strukturen des Unternehmens geprüft und ggf. optimiert. Die Beratungsleistung liegt also darin, jene Leistungsanforderungen zu identifizieren, die in Organisations- und Ablaufstruktur des Unternehmens noch nicht berücksichtigt sind und entsprechende Maßnahmen zur Implementierung (Leitbild- und Codeentwicklung, Kommunikations- und Kontrollstrukturen) einzubinden und das Unternehmen auf einen Standardisierungsprozess vorzubereiten.

**Einschätzung:** Um Unternehmen von EMS gegenüber anderen Ethik-Maßnahmen zu überzeugen kann die integrative, synergetisch ausgerichtete Vorgehensweise des EMS ins Feld geführt werden. Der Nutzen liegt vor allem in der Möglichkeit, vorhandene Aktivitäten im Bereich Qualitäts-, Umwelt- und Personalmanagement zusammenzuführen und vor dem Hintergrund nach innen wie außen klar definierter Unternehmensleitwerte in einem umfassenden Auditierungsprozess kontrollierbar und kommunizier-

bar zu machen (vgl. dazu auch Wieland/Grüninger 2000). Ob sich EMS durchsetzen, hängt wesentlich davon ab, wie sich in der Praxis das Konzept eines synergieträchtigen Gesamtkonzepts umsetzen und sich dessen potentieller Nutzen messen und kommunizieren lässt. Die vorrangig auf strukturelle Maßnahmen fokussierte Vorgehensweise birgt die Gefahr, eine Checklisten-Ethik zu etablieren, die nicht weiter inhaltlich wird und vor allem keine Maßnahmen erfordert, die etwas mit einer Änderung der Einstellung der Akteure zu tun haben müssen. EMS sind stark dem US-amerikanischen Modell einer institutionalisierten Business Ethics nachempfunden und bieten insbesondere vor dem Hintergrund der durch die Federal Sentencing Guidelines vorgegebenen Rahmenbedingungen im Falle des Organisationsverschuldens eindeutige Anreize zur nachhaltigen Implementierung für die Unternehmen. Diese Anreize gibt es in Deutschland aufgrund des anderen Rechtssystems bislang nicht, weshalb sich die Durchsetzungsfähigkeit der von Befürwortern des Standards vorgebrachten Argumente in der Praxis erst noch zeigen muss. Eine Standardisierungsinitiative ausgehend vom „Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik“ hat kürzlich in Verbindung mit Industrie- und Beratungsunternehmen den „Standard Werte Management<sup>ZFW</sup>“ vorgestellt. In diesem Zusammenhang wird sich mittelfristig die Attraktivität einer EMS-orientierten Ethikberatung für die Unternehmen (auch gegenüber anderen bereits etablierten Standards wie dem AA 1000 oder den GRI-Prinzipien; vgl. Linkverzeichnis) herausstellen.

## 2.4 Standardisierung als Beratungskonzept

**Allgemein:** Die Heranziehung einschlägiger Standards (z.B. SA 8000; ISO 14001; AA 1000, „Arbeit plus“) ist nicht nur als Leistungskontrolle und Nachweis bereits geleisteter Aktivitäten interessant<sup>4</sup>. Die Ausrichtung an bestimmten Standards kann als Leitfaden und Orientierungspunkt, z.T. sogar als bereits spezifiziertes Projektvorgehen für eine ethische Unternehmensberatung dienen. Grundsätzlich können zwei Typen der Standardisierung unterschieden werden: Zum einen gibt es Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsstandards, die bestimmte Aktivitäten der Unternehmen in den jeweiligen Problemfeldern abfragen und bewerten, um anschließend ggf. ein Siegel oder Zertifikat zu vergeben. Zum anderen gibt es Reporting- und Prüfungsstandards, die das Unternehmen darauf verpflichten, sich im Rahmen der Dokumentation und Prüfung der Geschäftsaktivitäten hinsichtlich definierter Kriterien zu äußern, diese also verpflichtend in die eigene Berichterstattung mit einzubeziehen.<sup>5</sup> Derartige Standards dienen dazu, die klassische Unternehmensberichterstattung als Medium auch für

ethisch sensitive Geschäftsaktivitäten bzw. Aspekte der Unternehmensführung nutzbar zu machen und einheitliche Berichtsregeln sicherzustellen.

**Umsetzung:** Wenn ein Unternehmen beschließt, sich des Themas Ethik anzunehmen, kann die Beratungsleistung zunächst einmal darin bestehen, das Unternehmen bei der Auswahl eines geeigneten Standards zu unterstützen: So gilt es zu klären, welche unternehmens- und branchenspezifisch ethisch sensitiven Themen es gibt (z.B. Sozialstandards bei Zulieferern aus Drittweltländern in der Textilindustrie; gentechnisch veränderte Rohstoffe in der Nahrungsmittelindustrie usw.) und welche Standards geeignet wären, um das Unternehmen nach innen und/oder außen entsprechend zu positionieren. Im Zuge der Implementierung wird das Unternehmen dabei unterstützt, geeignete strukturelle Maßnahmen zu ergreifen (z.B. Checklisten für Lieferantenscreenings zu entwickeln bzw. entsprechende Verpflichtungserklärungen für Lieferanten einzuführen) und die Mitarbeiter im Rahmen von Schulungen und Coachings mit dem Standard und seinen praktischen Konsequenzen vertraut zu machen. Schließlich kann das Unternehmen in der Auditierungsphase und der Fortentwicklung des „Ethik-Managements“ begleitet werden.

**Einschätzung:** Die gezielt auf die Erreichung eines bestimmten Standards ausgerichtete Ethikberatung ist ambivalent zu bewerten: Zum einen bietet das klar definierte Ziel der Beratung bzw. der einzuleitenden Maßnahmen einige Vorteile, um kritischen Mandanten gegenüber die Messbarkeit des Erfolges und die direkte Verwertbarkeit der Ergebnisse in der Kommunikation nach außen nahe zu bringen. Zudem ermöglichen einheitliche Standards eine gewisse Qualitätssicherung auch für die Beratungsleistung selbst. Da die Qualität von Unternehmensberatung bislang nur sehr bedingt über Branchenstandards kontrollierbar ist, ergeben sich hier durchaus Vorteile für die Reputation qualifizierter Beratungsunternehmen und die Abgrenzung gegenüber schon eingangs erwähnten schwarzen Schafen. Einschränkend ist hier allerdings zu ergänzen, dass bislang noch nicht absehbar ist, inwieweit sich einheitliche Standards auch herausbilden und sich nicht die aktuelle Tendenz zur Diversifizierung fortsetzt (vgl. zur Übersicht Ulrich/Waxenberger 2002). Wie schon beim EMS-Ansatz ist ein Nachteil der standardisierungsorientierten Beratung, dass stark auf formale Strukturen rekuriert wird, ohne dabei die Einstellung der Akteure und die Kultur des Unternehmens im Ganzen notwendig einzubeziehen. Nun wird in der Praxis kein Berater derartige Aspekte völlig ignorieren können, da ohne ein Mindestmaß an in der Kultur gebundenen Engagements im Unternehmen auch kein einigermaßen niveauvoller Standard erfüllt werden kann. Dennoch bleibt die Ausbildung einer nachhaltig ethisch sensitiven Unternehmenskultur zumindest im Hintergrund.



## 2.5 Prinzipienorientierte Ansätze

**Allgemein:** Im Gegensatz zu den bislang vorgestellten Ansätzen, bei denen ethische Theorien eher im Hintergrund bleiben, sind prinzipienorientierte Ansätze darauf ausgerichtet, die Theorien als normative Grundlage der Unternehmenspraxis direkt anzuwenden: Es werden die moralischen Forderungen einer bestimmten ethischen Theorie in konkrete Prinzipien der Unternehmensführung übersetzt und dann in Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens implementiert. Vor allem diskursethisch orientierte „Ethische Unternehmensberater“ folgen diesem Vorgehen, meist mit dem Argument, dass valide moralische Argumente einen prinzipiellen Vorrang gegenüber ökonomischen Erwägungen haben und sich ökonomische Leistungswerte wie „Gewinnerwirtschaftung“ ihrerseits moralisch auszuweisen haben. Gleichwohl kommen auch in prinzipienorientierten Ansätzen die ökonomischen Vorteile einer ethisch fundierten Geschäftspraxis zur Sprache, nur soll der letztlich entscheidende Motivationsfaktor für die Berücksichtigung ethischer Aspekte der Unternehmensführung nicht die ökonomische Anreizkompatibilität, sondern die moralische Legitimität dieser Praxis sein.

**Umsetzung:** In der Umsetzung unterscheiden sich prinzipienorientierte Ansätze nur wenig von CI-zentrierten Ansätzen: Es werden Vision bzw. Leitbild des Unternehmens auf moralische Werthaltungen geprüft und ggf. im Sinne der zugrundeliegenden ethischen Theorie korrigiert bzw. entwickelt. Sodann werden Unternehmensstrukturen entsprechend umgestellt und die Kultur auf der Basis der Unternehmenswerte durch Maßnahmen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, häufig auch durch intensives Coaching, ausgerichtet.

**Einschätzung:** Unternehmensberatung von der Ethik her folgt einem hohen moralischen Anspruch. Letztlich schlagen an dieser Stelle die Grundsatzdebatten der Wirtschafts- und Unternehmensethik durch, bei denen über die Rangfolge von Ethik und Ökonomie gestritten wird und sich die Auffassungen von der Vorrangigkeit des Moralischen, der Vorrangigkeit des Ökonomischen und schließlich der Konzeption einer komplexen Gleichrangigkeit der Sphären gegenüberstehen. So gesehen stellen die prinzipienorientierten Beratungsansätze die konsequente Umsetzung prinzipienethischer Theoreme dar. Und es wäre zu begrüßen, wenn aus den anderen Grundrichtungen der Wirtschaftsethik ähnlich engagiert an praxisorientierten Beratungsmodellen gearbeitet würde, wie dies im Rahmen der diskursethisch basierten Ansätze geschieht (vgl. z.B. Lunau 2000; Waxenberger 2001). Nicht nur für Fachethiker stellt sich allerdings die Frage, wie vor dem Hintergrund konkurrierender ethischer Theorien denn jene ausgewählt werden kann, welche die verbindliche normative

Grundlage einer Beratungsleistung bietet (vgl. dazu Badura 2002: Kap. 2.2). Neben diesen eher an theoretischer Stringenz orientierten Zweifeln ist außerdem fraglich, inwieweit der prinzipienorientierte Ansatz marktgängig ist. Häufig führt die direkte Konfrontation eines Entscheiders im Unternehmen mit dem Postulat vom Primat des Moralischen vor betriebswirtschaftlicher Effizienz eher zu Abwehrhaltungen, als zur Bereitschaft, das eigene Geschäftsgebaren zu hinterfragen.

### **3. Einbindung der Maßnahmen in die Unternehmenskommunikation**

Jenseits der bislang genannten Ansätzen zur ethischen Beratung im Unternehmen liegen Beratungsleistungen im Bereich Berichterstattung/Reporting. Im Zuge veränderter Transparenzerwartungen an die Unternehmen und wachsender Anforderungen an Differenzierung am Markt hat sich ein Berichtswesen etabliert, das weit über den klassischen Geschäftsbericht hinausgeht. Angefangen bei Umwelt- und Sozialbericht, mittlerweile im Nachhaltigkeitsbericht und für die nähere Zukunft von einigen Unternehmen bereits anvisiert im „Wertemanagementreport“ soll gegenüber der Öffentlichkeit und den Kapitalgebern dokumentiert werden, dass das Unternehmen sich als verantwortungsvolle Organisation engagiert bzw. wie es eine Nachhaltigkeitsstrategie praktisch umsetzt. Für viele Konzerne hat sich die Veröffentlichung derartiger Berichte bereits zum Standard entwickelt, im Bereich der klein- und mittelständischen Unternehmen beginnt diese Entwicklung erst. Im Inhalt sind Nachhaltigkeitsberichte häufig eine Mischung aus Zahleninformationen zur Umweltpformance und in Journalform aufbereiteter Berichterstattung über Aktivitäten des Unternehmens im Bereich Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, also etwa eine Dokumentation eines Entwicklungshilfeprojektes und der Finanzierung von Computern für die Schulen am Produktionsstandort XY. Zum Teil werden auch eigene Zeitschriften herausgegeben, die entsprechende Themen aufgreifen und journalistisch darstellen. Die Beratungsleistung in diesem Feld liegt wesentlich darin, die für das Unternehmen bedeutsamen Themen zu identifizieren und zielführend gegenüber relevanten Stakeholdern zu kommunizieren: Das kann in einem Fall die Mitarbeiterzeitung sein, im anderen Fall die Herausgabe eines Nachhaltigkeitsjournals. Während Großunternehmen in der Regel über eigene Kommunikationsabteilungen bzw. entsprechende Stabsstellen verfügen, ist besonders für kleine und mittelständische Unternehmen das Instrument des „Corporate Social Responsibility-Reports“ - oder Nachhaltigkeitsberichtes als Medium der Stakeholderkommunikation häufig unbekannt. Dementsprechend haben sich bereits spezielle Beratungsangebote für diese Pro-

blemstellungen entwickelt (vgl. z.B. Civis-Sozialreport; IMUG-Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, 2001).

#### **4. Abschließende Überlegungen in praxisorientierter Perspektive**

Die Unterschiede in Unternehmensgröße, Branche, Marktstellung und Zielsetzung einer Beratungsaufgabe lassen keine einheitlichen Vorgehensweisen für ethische Unternehmensberatung zu. Wie der Durchgang durch die unterschiedlichen Ansätze gezeigt hat, gibt es viele Möglichkeiten, das Thema Ethik als Beratungsleistung für Unternehmen aufzubereiten und in bestehende Unternehmensberatungskonzepte zu integrieren bzw. neue Beratungszweige zu etablieren. Zugleich wurden die Grenzen der „idealtypischen“ Unterscheidung der Ansätze deutlich: In der Praxis müssen Marktfähigkeit, Implementierbarkeit und ethische Substanz der Beratungsangebote abgewogen werden, dabei können und sollten sich die genannten Ansätze wechselseitig ergänzen. Eine bislang weitgehend ungeklärte Frage ist, welche moralischen Maßstäbe an Inhalte und Methoden ethischer Beratung selbst zu legen sind. Hier wären Qualitätsstandards wünschenswert, die zugleich den bereits in den Theoriedebatten der Wirtschafts- und Unternehmensethik erschlossenen Reflexionsraum für die Praxis stärker als bisher (z.B. in Form branchenspezifischer *prima facie*-Regeln nach Vorbild der klinischen Ethik) fruchtbar machen und auch der individuellen Anpassung von Beratungsangeboten zumindest in formaler Hinsicht einen qualitätssichernden Rahmen geben.<sup>6</sup> Dies schließt auch die zu fordernde Qualifikation der Berater selbst ein, zumal es sich bei „Unternehmensethikberater“ um keinen schützbaren Titel handelt.

Abschließend seien noch einige allgemeine Einschätzungen angefügt, welche Voraussetzungen seitens der Unternehmen und der Berater in der Regel zu beachten sind, damit ethische Unternehmensberatung – als Unternehmensberatung – erfolgreich sein kann: Zum Ersten muss – wie schon oben angedeutet – sichergestellt sein, dass Ethik zur „Chefsache“ wird und die Unternehmensführung „dahinter“ steht. Ein Ethikprogramm im Unternehmen, dass einerseits intern eine gewisse Identifikation stiften und Handlungsorientierung geben soll, um damit andererseits die Integrität des Unternehmens nach außen zu fördern, hat keine Chance auf Erfolg, wenn das Management spürbar desinteressiert oder gar belustigt einen reinen Marketinggag durchführt. Zum zweiten muss der Nutzen aus einer Ethikberatung klar identifiziert werden können. Dabei reicht es in der Regel nicht, in allgemeinen Formeln auf allgemeine Trends hinzuweisen, sondern es müssen die mittel- und langfristig zu erzielenden Gewinne aus einem qualifizierten Risikomanagement, einer substantiellen CI oder der Implementierung von ethisch sensitiven Standards ökonomisch nachvollziehbar

darstellbar sein: Letztlich sind diese Gewinne im argumentativen Binnensystem Unternehmen jene Triebkräfte, die zur Ergreifung entsprechender Maßnahmen in einem ersten Schritt überzeugen können. Ohne Anreizkompatibilität im monetären Sinne – wenn auch auf längere Sicht hin bewertet – lässt sich Ethikberatung am Markt bestenfalls in Sonderfällen (z.B. eigentümergeführter Mittelstand mit Ethos) verkaufen. Insofern ist es zu begrüßen, dass zunehmend die ökonomischen Vorteile eines umfassenden Risikomanagements, einer wertebasierten Unternehmenskultur, von EMS oder einer durch entsprechende Standards zertifizierte CSR erfasst und in „Terms of Economics“ kommunizierbar werden. Andererseits darf neben all diesen instrumentellen Argumenten aber nicht vergessen werden, dass – wenn auch meist nur implizit – auch andere als direkt oder indirekt ökonomisch messbare Faktoren Einfluss auf die Entscheidung, Ethikberatung in Anspruch zu nehmen, haben: Persönlicher Legitimationsdruck, Managementmoden etc. (vieles was unter „Ethikberatung“ betitelt wird ist weder hinsichtlich der strategischen Intention noch bezüglich der Methoden neu, es lässt sich aber unter neuem Namen neu verkaufen) sind nicht zu unterschätzende Treiber der Debatte: Die Möglichkeiten von Beratungsunternehmen, durch Kommunikation neuer Themen bei den Kunden Beratungsbedarf zu schaffen, ist in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht zu vernachlässigen.

Last but not least ist Ethikberatung im Unternehmen – wie jede Beratung – eine individuelle Angelegenheit: Nur wenn den spezifischen Rahmenbedingungen und Kundenerwartungen Rechnung getragen werden kann, ist ein Beratungsansatz praxistauglich. Und auch wenn dies für manchen Ethiker – mich eingeschlossen – zunächst bitter scheinen mag: bislang zählt für eine ethische Unternehmensberatung weniger, ob die bessere (ethische) Theorie dahintersteckt, sondern vielmehr ob es zu einer messbaren Verbesserung der (ökonomischen) Situation beiträgt.

- 
- <sup>1</sup> „Ethik“ wird hier verstanden als Reflexionstheorie der Moral; „Ethische Fragen“ sind also solche, die sich mit der angemessenen Auseinandersetzung mit moralischen Fragen und Problemen beschäftigen.
  - <sup>2</sup> Ich möchte nicht die Frage näher thematisieren, was genau Unternehmen motivieren könnte oder sollte, ethische Beratung in Anspruch zu nehmen; hier reicht die potentielle Motivlage von einer Verbesserung der Reputation, der Reaktion auf Kundenforderungen bis hin zur Verbesserung der Produktivität durch eine vertrauensvolle Unternehmenskultur. Eher am Rande stehen dürfte der „ehrliche Kaufmann“, der sich zur Operationalisierung seiner moralischen Überzeugungen Hilfestellungen holt.
  - <sup>3</sup> Obwohl EMS auf Standardisierung (analog etwa zur ISO-Serie) ausgerichtet sind (vgl. dazu den folgenden Abschnitt „Standardisierung als Beratungskonzept“), führe ich sie hier extra auf, da sie das Ziel einer Integration aller relevanten Wertsphären unternehme-

rischen Handelns verfolgen und nicht - wie auf spezielle Bereiche konzentrierte Umwelt- oder Sozialstandards bzw. Reportingstandards - nur auf bestimmte Teile der Geschäftspraxis bezogen sind.

- 4 In diesem Sinne stehen Standards und Zertifikate am Ende fast aller Bemühungen in Sachen Ethik seitens der Wirtschaft, allein schon deshalb, weil entsprechende Maßnahmen sonst nicht glaubhaft kommunizierbar sind.
- 5 Während ein Prüfungsstandard wie der AA 1000 ein substantiiertes Prüfungsvorgehen festlegt, legen die Reportingregeln der Global Reporting Initiative nur bestimmte Rahmenbedingungen für die Unternehmensberichterstattung fest. Vgl. entsprechende Links im Verzeichnis.
- 6 Dies gilt nicht für prinzipienorientierte Ansätze, die als normative Bezugsgröße ihre ethische Grundlagentheorie heranziehen. Doch – wie oben schon angeschnitten – stellt sich hier das Problem eines ethischen Theorienpluralismus, der die Wahl einer spezifischen Theorie zumindest nicht selbstverständlich werden lässt.

## Literaturverzeichnis

**Badura, Jens (2002):** Die Suche nach Angemessenheit, Münster/Hamburg/Berlin/London. ► **Bickmann, Roland (1999):** Warum Management der CI-Gestaltung?, in: ders. et al. (Hrsg.): Chance Identität, Heidelberg, S. 38-50. ► **Institut für ökologisches Wirtschaften/imug (Hrsg) (2001):** Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen, Berlin. ► **Kleinfeld, Annette (1999):** Corporate Ethics, Management of Values, <http://www.bickmann.de/kleinfeld/index.htm>. ► **Lunau, York (2000):** Unternehmensethikberatung, Bern/Stuttgart/Wien. ► **Ulrich, Peter/Waxenberger, Bernhard (2002):** Standards und Labels I: Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, St. Gallen, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 94. ► **Waxenberger, Bernhard (2002):** Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, Bern/Stuttgart/Wien. ► **Wieland, Josef/Grüninger, Stephan (2000):** EthikManagementsysteme und ihre Auditierung, in: Bausch, Thomas/Kleinfeld, Annette/Steinmann, Horst (Hrsg.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, München/Mering, S. 155-189.

## Links:

**AccountAbility:** <http://www.accountability.org.uk/> ► **Bickmann & Collegen:** <http://www.bickmann.de/> ► **Benham & Gilbert:** <http://www.ethikberatung.de/index1.html> ► **WMS-Standard des Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH:** <http://www.dnwe.de/dnwe/redax/files/1006502936401-0/Endversion%20WMS%20Deutsch.pdf> ► **Civis:** <http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/www.PubInstitut/829FA7D1E0EF5A16C1256A22004CF9FD> ► **GRI:** <http://www.globalreporting.org/> ► **Institut für Wirtschaftsethik:** [http://www.iws-netz.de/index\\_2.htm](http://www.iws-netz.de/index_2.htm) ► **KPMG:** [http://www.kpmg.de/services/financial-advisory-services/integrity-services/corporate\\_integrity.html](http://www.kpmg.de/services/financial-advisory-services/integrity-services/corporate_integrity.html) ► **PwC:** <http://www.pwc.de>

## Zum Autor

Dr. Jens Badura  
Interfakultäres Zentrum für  
Ethik in den Wissenschaften  
Universität Tübingen  
Keplerstr. 17  
72074 Tübingen  
Tel: +49-(0) 7071-2977516  
Fax: +49-(0) 7071-967663  
Email: [jens.badura@t-online.de](mailto:jens.badura@t-online.de)

Dr. Jens Badura Jg. 1972; studierte Philosophie, Biologie und Politikwissenschaften an den Universitäten Konstanz, Innsbruck, Tübingen und Stuttgart; war u.a. Mitglied im Graduiertenkolleg "Ethik in den Wissenschaften" an der Universität Tübingen; Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten im In- und Ausland; Forschungstätigkeiten in den folgenden Bereichen: Ethik in Theorie und Praxis; Wissenschaftstheorie; Pluralismustheorie; Theorie der Globalisierung.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Tübingen und freier Unternehmensberater.