

# Professional Service Firms – Ein Härte-test für die Unternehmensethik!

ALFRED KIESER

*Korreferat zum Beitrag von Andreas Georg Scherer und Jens Michael Alt*

## 1. Anlässe für Ethikmanagement zuhauf, aber wenig Anreize zur Einführung

Scherer und Alt weisen zu Recht darauf hin, dass es aufgrund vieler Skandale in der jüngsten Zeit Veranlassung gibt, der Frage nachzugehen, wie es Professional Service Firms (PSF) mit der Unternehmensethik halten.<sup>1</sup> Zu kritisieren ist m.E., dass sie zu wenig untersuchen, wie es denn um die *Bedingungen* für Ethikmanagement in solchen Unternehmen steht. Dabei wäre ihnen bestimmt aufgefallen, dass es enorme Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen innerhalb PSF gibt. So kann man bspw. für die Wirtschaftsprüfer noch so etwas wie Professionalisierung annehmen, für die Unternehmensberater jedoch nicht.

In diesem Korreferat analysiere ich vor allem die Bedingungen für Ethikmanagement in Unternehmensberatungen. Ich gehe dabei von der These aus, dass es kaum eine andere Branche gibt, vielleicht abgesehen von der medizinischen Versorgung, in der die Akteure so viel zur Erhöhung der Nachfrage nach den eigenen Leistungen tun können (Ernst/Kieser 2002). Dabei scheinen viele Mechanismen zur Generierung von Nachfrage gegen moralische Regeln oder ethische Ideale zu verstoßen, was aber extrem schwierig nachzuweisen ist. Weiterhin sind kaum Anreize auszumachen, die Manager von Unternehmensberatungen veranlassen könnten, sich ernsthaft um Ethikmanagement zu bemühen. Diese übergeordnete These entwickle ich im Folgenden schrittweise in Form weiterer detaillierterer Thesen.

## 2. Unternehmensberatungen generieren Nachfrage mittels Managementmoden

Die Managementmode *Reengineering* generierte weltweit Beratungsprojekte im Wert von schätzungsweise mehr als sieben Milliarden Dollar (Jackson 1996). Die Moden *Balanced Score Card*, *Total Quality Management* (TQM) oder *Lean Production* dürften sich in ähnlichen Größenordnungen bewegen (Kieser 2002b). Managementmoden werden zum Zwecke der Generierung von Nachfrage in Beratungsunternehmen „ausgeheckt“. Eine anschauliche Beschreibung der Entstehung der Managementmode „Unternehmenskultur“ unter der Projektleitung von Tom Peters und Robert Waterman findet sich

in Crainer (1997). Ob ein Beratungskonzept bei Managern Anklang findet, hängt ganz entscheidend von der eingesetzten Rhetorik ab (Kieser 1996), zu der etwa auch kühne Versprechungen gehören. Ein Beispiel: „Reengineering ermöglicht Kostensenkungen zwischen 30 und 90 Prozent, Qualitätsverbesserung zwischen 50 und 90 Prozent, Zeitverkürzungen zwischen 60 und 80 Prozent sowie Produktivitätssteigerungen um 100 Prozent“ (Lohse 1994). Da bei solchen Erfolgsmeldungen nie genau angegeben wird, in welchen Unternehmen und auf welche Weise sie erzielt worden sind, ist der Nachweis der arglistigen Täuschung nicht zu führen.

Manager hören von beeindruckenden, durch die Anwendung von Managementmoden herbeigeführten Erfolgen nicht nur in Präsentationen der Berater, sondern auch in Veröffentlichungen in der Presse (die Interessen der Verlage von Managermagazinen gehen konform mit denen der Berater, denn mit Sensationsmeldungen lässt sich die Auflage steigern), und sind verunsichert, ob sie sich nicht einer sträflichen Unterlassung schuldig machen, wenn sie entsprechende Projekte nicht auch für das eigene Unternehmen initiieren. Da trifft es sich gut, dass Unternehmensberatungen ein bewährtes Instrumentarium zur Implementierung der neuen Mode im Angebot haben. Durch die Verpflichtung von Beratern wird der Manager nun nicht nur seine Verunsicherung los, er erwirbt sogar den Ruf, ein kundiger und aktiver Manager zu sein. Die Beratung nimmt ihm zudem die Verantwortung ab, falls das Projekt schief läuft. Er muss sich dann nur für die Auswahl der Beratung rechtfertigen, was kein allzu großes Problem darstellen dürfte, solange es sich um eine der großen handelt. Im Übrigen, auch wieder zum Glück, ist es nicht so einfach festzustellen, dass ein Projekt nicht den erwarteten Erfolg erzielt hat, sollten die Manager überhaupt an systematischen Evaluationen von Beratungsprojekten interessiert sein, was sie, wie in einer neueren empirischen Untersuchung ermittelt wurde, nicht sind (Ernst i. Dr.).

Ist das Kreieren von Managementmoden nun unethisch? Das ist alles andere als einfach zu entscheiden. Im Grunde sind nicht einmal „Klamottenmoden“ harmlos. Sie verleiten manche Mütter, ihre Familie wochenlang auf schmale Kost zu setzen und den Ehemann wegen permanenter Überziehungen des Haushaltsbudgets schier in den Wahnsinn zu treiben – ganz abgesehen von gelegentlichen offensichtlichen Verstößen gegen den guten Geschmack. Managementmoden sind wesentlich folgenreicher. So gibt es bspw. die Shareholder Value-Mode, die zu massivem Stellenabbau führt. Nun muss man aber einräumen, dass der Abbau von Arbeitsplätzen nicht generell unethisch ist, sondern nur der über das notwendige Maß hinausgehende, aber das kennt niemand so richtig (Kieser 2002a). Was nutzen „Ethikinstrumente“, deren Einsatz Scherer und Alt in ihrer Umfrage analysieren und die sie – fast ist man verleitet zu konstatieren: in Beratermanier –

propagieren, wenn es nicht möglich ist, unethisches oder unmoralisches Verhalten von Beratungen einigermaßen zuverlässig zu identifizieren.

### **3. Unternehmensberatung als Wechsel zwischen der Erzeugung von Unsicherheit und der Vermittlung des Gefühls von Sicherheit**

Nichts ist schlimmer für einen Manager als das Gefühl, die Kontrolle über Prozesse im Unternehmen, für die er verantwortlich ist, zu verlieren. Oder, wie es Jack Welch in seiner unnachahmlichen Art ausdrückt: *Control your destiny or somebody else will* (Tichy/Sherman 1995). Tatsächlich aber erleben Manager tagtäglich Kontrollverlust (Streatfield 2001), bspw. wenn sie von Unternehmensberatern und von Managermagazinen erfahren, dass Wettbewerber gerade dabei sind, mit der neuesten Managementmode entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Aber sie können ja Berater anheuern, die bei ihnen diese Mode ebenfalls implementieren. Berater lösen bei Managern also einerseits die Wahrnehmung von Kontrollverlust aus, andererseits verhelfen sie ihnen wieder zu dem Gefühl, „die Dinge unter Kontrolle zu haben“ – wenigstens solange sie im Hause sind. Sind sie aber wieder weg, fühlen sich die Manager wahrscheinlich erneut verunsichert, vielleicht sogar stärker als vorher, denn jetzt haben die Manager ja erfahren, dass sie Berater brauchen, um die Kontrolle über das Unternehmen aufrecht zu erhalten (Ernst/Kieser 2002).

Auch muss ein Berater, der im Hause ist, sich nicht allzu sehr anstrengen, um weitere Probleme ausfindig zu machen, für die der Klient dringend zusätzliche Beratung benötigt. Und diese Anstrengung zahlt sich aus, denn für Folgeaufträge winken saftige Prämien und ein schneller Aufstieg in der Hierarchie der Unternehmensberatung („Grow or go!“). Auf diese Weise wird in vielen Fällen so etwas wie Abhängigkeit von Beratung erzeugt. Unter Unternehmensberatern kursiert das Wort vom „Anfixen“ der Klienten. Stolz berichtet der Geschäftsführer des BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) in einer Pressemitteilung vom 7. Juni 1996 (neuere Angaben über die Anteile von Folgeaufträgen liegen leider nicht vor), dass „zwei Drittel aller Mandate Folgeaufträge sind“.

Ist das unethisch? Das ist m.E. wieder schwer zu entscheiden. Zweifels- ohne ist es unethisch, wenn ein Psychotherapeut Patienten von sich abhängig macht, anstatt sie so schnell wie möglich in die Lage zu versetzen, das Leben auch ohne Therapie zu meistern. Nun ist es aber ein Unterschied, ob ein Psychotherapeut einem Patienten absichtlich nicht ausreichend hilft oder gar dessen Probleme verschärft, oder ob ein Unternehmensberater Managern das Gefühl vermittelt, das Risiko unternehmerischer Entscheidungen ohne Beratung nicht mehr ausreichend meistern zu können.

#### 4. Ethikmanagement hat es in Unternehmensberatungen besonders schwer, Fuß zu fassen

Weshalb sollten Unternehmen sich ethischen Grundsätzen beugen, deren Praktizierung einen Verzicht auf Umsatz und Gewinn mit sich bringt? Eine häufige Antwort, die sich auch bei Scherer und Alt findet, lautet: Besser man gibt sich solche Grundsätze selbst, als dass der Staat entsprechende Gesetze erlässt. Dieses Argument greift generell nicht, erst recht nicht für Unternehmensberatungen. Wie Gerichtsverhandlungen zeigen, ist der Nachweis, dass einem Unternehmen schlechter Rat zuteil wurde, kaum zu führen (O'Shea/Madigan 1997). Außerdem ziehen Manager wegen schlechter Beratung nicht gerne vor Gericht, denn dann müssten sie ja eingestehen, dass sie zu spät registriert haben, dass der Rat zwar teuer, aber dennoch schlecht war. Und weil die Qualität von Empfehlungen kaum justiziabel ist, hat die Beraterzunft auch keine einschneidende Gesetzgebung zu befürchten. Und überhaupt: Ist es nicht besser, der Gesetzgeber sorgt, so gut er kann, dafür, dass ethisch bedenkliche Handlungen unterbleiben? Liegt der Vorteil selbst erlassener Regeln zur Ethik vielleicht darin, dass Unternehmen flexibler mit ihnen umgehen können?

Welche Funktion den *Codes of Ethics* in amerikanischen Unternehmen, auf die Scherer und Alt ebenfalls verweisen, häufig erfüllen, wird einem deutlich, wenn man Jack Welchs Argumentation in einem Hearing vor dem *Subcommittee on Oversight and Investigations* des Kongresses, vor das er vor allem wegen Bestechung durch GE Manager zitiert wurde, analysiert. GE war während des Regimes von Jack Welch auffällig häufig in Skandale verwickelt (O'Boyle 1998; Hegele/Kieser 2001). Es wurde wiederholt der Bestechung, des Betrugs und des Verstoßes gegen Rechtsvorschriften zum Schutz der Kunden überführt, wurde angeklagt, Mitarbeiter oder die Umwelt nicht ausreichend gegen radioaktive Strahlung oder toxische Chemikalien zu schützen sowie gegen das Kartellgesetz zu verstoßen. Von internen Informanten (*whistleblowers*, die in den USA besonderen rechtlichen Schutz genießen) in Gang gebrachte Prozesse erledigte GE, indem es die Kläger mit einer Armada der teuersten Anwälte (die vom Verlierer des Prozesses zu zahlen sind) einschüchterte, oder, falls noch erforderlich, mit hohen Abfindungen zum Schweigen brachten. Jack Welchs Rechtfertigung vor dem Hearing lautet nun: „GE is creating an atmosphere where excellence and performance are always in demand“. Diese Atmosphäre, fährt er fort, „is an atmosphere that encourages breaking the rules (...). At the Olympics we've heard people talking about steroids and suspicions. As we hear people wondering whether the pressures of competition are driving people to cheat. Those isolated violations caused their shadows on the real champions. What's the resolution? Tell athletes to run slower, jump lower, so they'll be above suspicion? Our view, put in those terms, is that you must

run as fast as you can, and jump as high as you can, but if you break the rules, your medals are gone and you're out of the game for good. That's our view of competitiveness and integrity, and every leader in our company is striving to get that message across" (Slater 1999:247). Also: Man formuliere einen anspruchsvollen *Code of Ethics*, veranstalte vielleicht sogar Schulungen dazu und etabliere Ombudsmänner, bringe aber gleichzeitig die Mitarbeiter unter einen extremen Erfolgsdruck. Wenn sie dem nicht standhalten und unethische Handlungen begehen, dann ist das ihre Schuld. Der Code ist dann ganz hilfreich, um sich vor Gericht zu exkulpieren.

## 5. Die professionelle Ethik greift nicht

Schließlich verweisen Scherer und Alt auf die Ethik professioneller Berufe. Diese basiert auf folgendem Argument: Weil der Klient das Wissen des professionellen Experten – des Arztes, des Psychotherapeuten oder des Anwalts – nicht besitzt, kann er nicht abschätzen, ob ihm richtiger Rat, die richtige Problemlösung, vermittelt wird. Der Experte darf aber das Wissensdefizit und die daraus resultierende Abhängigkeit des Klienten nicht zu dessen Nachteil ausnutzen. Dies bringen u.a. Standesregeln zum Ausdruck. Der Experte einer Profession weiß wiederum, dass Verstöße gegen die Standesregeln der Profession insgesamt Schaden zufügen und deswegen gibt es so etwas wie Selbstkontrolle und gegenseitige Überwachung der Mitglieder. Und weil dies nicht immer ausreicht, gibt es in vielen Professionen noch Standesgerichte. Solange der Staat auf die Selbstkontrolle einer Profession vertrauen kann, hält er sich zurück – nicht zuletzt auch deshalb, weil er weiß, dass diese Selbstkontrolle effektiver ist als staatliche Kontrolle. Eine wichtige Voraussetzung des Vertrauens in Selbstkontrolle ist wiederum, dass die Mitglieder ökonomische Interessen nicht in den Vordergrund stellen. Die Unternehmensberatung ist eindeutig keine Profession (Groß i. Dr.): Es gibt keine staatlich organisierte Prüfung, die die Zulassung regelt, keine professionelle Vereinigung (der BDU vertritt nur eine Minderheit der Berater in Deutschland) und kein Standesgericht. Und im Übrigen: Auch in den echten Professionen verkommt die Standesethik mehr und mehr, man schaue sich nur die Ärzte an, wobei das in diesem Fall vor allem an dem zunehmenden ökonomischen Druck liegt.

Fazit: Bevor man erfasst, welche Ethikinstrumente Berater kennen, und bevor man empfiehlt, Ethikinstrumente in Unternehmensberatungen und anderen PSF einzuführen, sollte man sich überlegen, ob diese überhaupt greifen können. Übrigens: Es gibt sie, die ethikbewussten Berater. Wer das nicht glaubt, lese die Unterhaltung über Effizienz und Ethik zwischen López (ganz früher General Motors, dann VW, jetzt selbständiger Berater), Lay (früher Jesuitenorden, jetzt selbständiger Berater) und einem Head-

hunter, in der u.a. zur Sprache kommt, dass López die Arbeiter liebt, zwar ein „warrior“ ist, aber doch keine Feinde hat (das wird die Zulieferer von VW erstaunen), dass Lay der Ansicht ist, gute Beratung müsse einen religiösen Hintergrund haben, und beide, López und Lay, den Anteil guter Berater auf 0,1 Prozent schätzen (Höselbarth et al. 2000).

---

<sup>1</sup> Claudia Groß danke ich für hilfreiche Kommentare.

## Literaturverzeichnis

**Craimer, S.** (1997): The Tom Peters Phenomenon: Corporate Man to Corporate Skunk, Oxford. ► **Ernst, B.** (i.Dr.): Die Evaluation von Beratungsleistungen - Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung, Wiesbaden. ► **Ernst, B./Kieser, A.** (2002): In search of explanations for the consulting explosion, in: Engwall, L./Sahlin-Andersson, K. (Eds.): The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources, Stanford, CA, 47-73. ► **Groß, C.** (i. Dr.): Unternehmensberatung, auf dem Weg zur Profession?, in: Soziale Welt. ► **Hegele, C./Kieser, A.** (2001): Control the Construction of Your Legend or Someone Else Will: An Analysis of Texts on Jack Welch, in: Journal of Management Inquiry 11, 298-309. ► **Höselbarth, F./ Lay, R./ López de Arriortúa, J. I.** (2000): Eine Kontroverse zwischen Effizienz und Ethik - Herausgebergespräch in Bilbao, in: Höselbarth, F./ Lay, R./ López de Arriortúa, J. I. (Hrsg.): Die Berater. Einstieg, Aufstieg, Wechsel, Frankfurt am Main, 21-32. ► **Jackson, B. G.** (1996): Re-engineering the sense of self: The manager and the management guru, in: Journal of Management Studies 33, 571-590. ► **Kieser, A.** (1996): Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft 56/1, 21-39. ► **Kieser, A.** (2002a): Downsizing – eine vernünftige Strategie?, in: Harvard Business Manager, 30-39. ► **Kieser, A.** (2002b): Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies, in: Engwall, L./Kipping, M. (Eds.): Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford, 167-183. ► **Lohse, J.-M.** (1994): Veränderungen, die an das Fundament gehen, in Süddeutsche Zeitung v. 24./25./26. Dezember, V1/9. ► **O'Boyle, T. F.** (1998): At Any Cost. Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit, New York. ► **O'Shea, J./ Madigan, C.** (1997): Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin, London. ► **Slater, R.** (1999): Jack Welch and the GE Way, New York. ► **Streatfield, P. J.** (2001): The Paradox of Control in Organizations, London. ► **Tichy, N. M./ Sherman, S.** (1995): Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation, New York.

*Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Universität Mannheim*

*E-Mail: kieser@bwl.uni-mannheim.de*