

# Professional Services – Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmens- und Steuerberater – im Fokus der Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik

Eine Untersuchung der Notwendigkeit sowie der Möglichkeiten einer  
moralsensitiven Erbringung von Professional Services

JUSTIN SAUTER\*

*Vorstellung eines Dissertationsprojektes*

## 1. Überblick, Motive und Leitfrage

Mit steigender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt nimmt im erwerbswirtschaftlichen wie auch im gemeinwirtschaftlichen Bereich die Bedeutung der Ressource „Wissen“ und damit die Nutzung von „brain-driven“ oder „knowledge-based“ Services stetig zu. Im Laufe eines Lebens wird kaum jemand ohne die eine oder andere Dienstleistung von Anwälten, Wirtschaftsprüfern, Unternehmens- oder Steuerberatern auskommen. Häufig sind es Situationen, in denen wichtige, manchmal sogar existentielle Entscheidungen zu treffen sind. Der Erfolg dieser Dienste ist allerdings auch kritisch zu betrachten. Anstoß hierzu bieten Unternehmenszusammenbrüche aus jüngster Vergangenheit, bei denen immer wieder in zum Teil engem Zusammenhang Professional Service Firms genannt werden. Der Anlass und ebenso der Reiz dieser Arbeit liegt in diesem Zwiespalt, nämlich in der Diskrepanz zwischen der Diskussion über die vielfältigen Schwächen dieser Dienstleistungen und der Beobachtung, dass ihre Bedeutung permanent wächst und sie aus dem Wirtschaftsprozess wie auch im privaten Bereich nicht mehr wegzudenken sind. Dieses Phänomen wird im Rahmen der Arbeit mit der Ökonomik sowie der Wirtschafts- und Unternehmensethik in Verbindung gebracht. Über die ökonomische Betrachtung lassen sich die Gefahr und die Gründe für opportunistisches Handeln der Professionals zwar präzise belegen, die Mechanismen der Ökonomik zur Vermeidung bzw. Verringerung solcher moralischen Gefährdungspotentiale stoßen jedoch bei dieser Art von Transaktionen („brain-driven“, „knowledge-based“) rasch an ihre Grenzen. Als Konsequenz daraus führt die Suche nach möglichen Lösungen in den Bereich der Ethik. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob und in welcher Form bzw. Konzeption die Ethik den Erbringern von Professional Services bei den vielfältigen Abwägungen, in welchen moralische Inhalte eine wesentliche Rolle spielen, Orientierung bieten kann. Letztendlich läuft das Erkenntnisinteresse darauf hinaus, ob über eine ethische Reflexion Kriterien

---

\* Dr. Justin Sauter, Universität Bayreuth, Rotdornallee 29, D-42897 Remscheid, Tel.: +49-(0)2191-65858, Fax: +49-(0)2191-963171, E-Mail: mail@justin-sauter.de, Forschungsschwerpunkte: Professional Services, Neue Institutionenökonomik, Governanceethik, Vertrauen.

eines „besseren“ Professional Service, zumindest in Grundzügen, darstellbar sind und in der Praxis realisiert werden können. Die Untersuchung ist somit geprägt von den Wechselwirkungen zwischen Ökonomik und Ethik und bedient sich dabei des Vertrauens als Bindeglied. Schließlich sei darauf hingewiesen, dass auch innerhalb der angesprochenen Berufsgruppen die Notwendigkeit über die ethischen Grundlagen ihres Berufsstandes nachzudenken erkannt wird.

## 2. Der Untersuchungsgegenstand

Als Auftakt der Arbeit werden die verschiedenen Professional Service Arten vorgestellt. Dabei wird zwischen der klassischen Unternehmensberatung (*Management Services*), der juristischen Dienstleistung (*Legal Services*), der Steuerberatung (*Tax Services*) sowie der Wirtschaftsprüfung (*Audit Services*) unterschieden. Mit Hilfe der jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte sowie der berufsrechtlichen Hintergründe werden für die vier Servicearten Unterschiede und Gemeinsamkeiten in einer systematisch-vergleichenden Analyse herausgearbeitet. Hierzu gehören auch die wesentlichen Merkmale einer Professional Service Firm, also der Institution, aus welcher heraus derartige Dienste erbracht werden. Dabei werden Fragen erörtert, wie sich beispielsweise Servicekombinationen am Markt über die Nachfrage modulieren und wie sich dies in den Leistungsangeboten der Firms niederschlägt, welche Organisationsprinzipien und Organisationsstrukturen sowie Rechtsformen sich daraus ableiten und welche Motive anzutreffen sind, die Dienste von Professional Service Firms in Anspruch zu nehmen. Der Leser wird quasi als Vorbereitung auf die anschließende Problemanalyse in den einschlägigen organisatorischen, markt- und finanzwirtschaftlichen sowie gesellschaftsrechtlichen Belangen „fit“ gemacht. Der permanente und mit Beispielen gestützte Bezug zur Praxis leistet dabei wertvolle Hilfe für das Verständnis. Nicht zuletzt wird bereits hier der Bogen in die ethische Reflexionstechnik geschlagen. Diese intensive Befassung mit dem Untersuchungsgegenstand schafft die Grundlage für die so genannten *Hintergrundtheorien*, welche eine der drei Säulen des in der Arbeit später aufzugreifenden *Überlegungsgleichgewichtes* darstellen.

## 3. Professional Services im Fokus der Neuen Institutionenökonomik

Vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen „Krisis“ der Professional Services wird im anschließenden Teil der Arbeit eine kritisch-problemorientierte Analyse mit Hilfe der *Neuen Institutionenökonomik* (N.I.Ö.) vorgenommen. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Funktionsweise der Theorie selbst. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Nachweis, dass die N.I.Ö. als Instrument für eine kritische Auseinandersetzung mit Professional Services einschränkungslos geeignet ist. Im Mittelpunkt stehen dabei die zugrunde gelegten Annahmen, von denen dem *Homo-Oeconomicus-Verhaltensmodell* eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Der Analyseablauf orientiert sich an den drei Ansätzen der N.I.Ö. – dem *Verfügungsrechtsansatz*, dem *Transaktionskostenansatz* und dem *Prinzipal-Agent-Ansatz*. Dabei führen die verfassungsrechtlichen und transaktionskostentheoretischen Betrachtungen zur Identifikation problematischer Wesensmerkmale wissenschaftlicher Dienstleistungen wie beispielsweise der Immaterialität von Ressourcen oder der Bildung von Spezifität als Abhängigkeitsfaktor. Der Schwerpunkt der

institutionenökonomischen Betrachtung liegt allerdings auf der Analyse der Agenturverhältnisse. Nach ihrer Identifikation werden in einer anwendungs- bzw. praxisorientierten Untersuchung Interessenkonflikte sowie Informationsasymmetrien herausgearbeitet, um die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zu opportunistischem Handeln aufzuzeigen. Der Ablauf erfolgt anhand der von der Agenturtheorie vorgegebenen Kategorien von Informationsasymmetrien, nämlich der *Hidden Characteristics*, der *Hidden Actions*, der *Hidden Information* und der *Hidden Intentions*. Die konsequente Nutzung der verständnisfördernden Wirkung von Beispielen ist auch für diesen Teil der Arbeit prägend. Es gelingt, die analytische Kraft der N.I.Ö. in beeindruckender Form unter Beweis zu stellen: Die Spanne der Motive, der Möglichkeiten sowie der Gelegenheiten für opportunistisches Verhalten ist erdrückend. Der Leser „verlässt“ dieses Kapitel mit profunden Einblicken in die Funktionsweise dieses ökonomischen Ansatzes und mit hoher Sensibilisierung für die moralischen Gefährdungspotentiale dieser Berufsgruppen.

Im Anschluss werden die Möglichkeiten analysiert und evaluiert, welche von der Agenturtheorie zur Überwindung dieser Probleme vorgeschlagen werden (Screening, Signaling, Monitoring, Reporting, Reputation, anreizorientierte Vertragsgestaltung etc.). Wiederum gestützt mit Beispielen wird der Nachweis erbracht, dass die Wirkung dieser Instrumente als völlig unzureichend einzustufen ist.

#### 4. Der Brückenschlag zwischen Ökonomik und Ethik: das Vertrauen

Das sich aus der N.I.Ö.-Analyse ergebende „deprimierende“ Ergebnis in Form vielfältiger Ansätze für opportunistisches Verhalten sowie die geringen Möglichkeiten der Abhilfe im Rahmen der ökonomischen Betrachtung rücken eine letzte Möglichkeit ins Zentrum des Interesses: *das Vertrauen*.

Über die Einführung des *aufgeklärten Selbstinteresses* und damit einhergehender Kritik am bislang strikt unterstellten Homo-Oeconomicus-Verhaltensmodell wird mit Hilfe der Risikoabsorptionsfunktion des Vertrauens gezeigt, dass Vertrauen einen konstitutiven Bestandteil der Professional Service Auftragsbeziehung darstellt. Ohne Vertrauen würde es aufgrund von Verhaltensunsicherheiten nicht zur Auftragsbeziehung kommen. Eine reine Absorption des Risikos opportunistischen Verhaltens durch das Vertrauen stellt jedoch noch keine Verminderung desselben dar. Daher ist die Wirkungsweise des Vertrauens näher zu betrachten, wobei hier die Zusammenhänge zwischen *altruistischem Verhalten*, der *Reziprozitätsnorm* und dem *Sozialkapital* im Mittelpunkt stehen. Konsequenterweise schließt sich diesem Nachweis der Minderung des opportunistischen Verhaltens eine Untersuchung der Vertrauensmechanismen an, wobei das Vertrauensverhältnis selbst als Agenturmodell dargestellt wird. Der Vertrauensgeber (Prinzipal) wird dann eine Vertrauenshandlung, d. h. eine mit Risiken behaftete Vorleistung erbringen, wenn seine Vertrauenserwartung positiv und das absolute Risiko für ihn akzeptierbar ist. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt daher auf der Bildung der Vertrauenserwartung bzw. der Einschätzung der *Vertrauenswürdigkeit* des Vertrauensnehmers (Agent). Es wird aufgezeigt, dass eine glaubwürdige Verpflichtung auf verhaltenssteuernde bzw. verhaltensprägende Werte die Vertrauenserwartung begünstigt. Der Orientierung des Vertrauensnehmers an *moralischen Werten* kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu. Vertrauen – in der Literatur zu Professional Services zwar vielfach angesprochen aber nicht genauer untersucht – nimmt somit eine beson-

dere Bedeutung in der Auftragsbeziehung ein und trägt zu einer Verminderung des opportunistischen Verhaltens bei. Schließlich wird mit der gedanklichen Durchdringung des Vertrauensmechanismus eine Verbindung zwischen der ökonomischen und der ethischen Betrachtung geschaffen. Ein solcher Brückenschlag zwischen Ökonomik und Ethik unter Zuhilfenahme des Vertrauens ist in dieser Weise neu und hat in einem anwendungsorientierten Zusammenhang zudem den Vorteil, dass den Adressaten der Einstieg in den Themenbereich der Ethik erleichtert wird.

## 5. Professional Services im Fokus der Unternehmensethik

Die Betrachtung der Professional Services aus ethischer Perspektive stellt den umfangreichsten Teil der Untersuchung dar. Der allgemeinen Einführung in das Themenfeld der Ethik (Vorstellung der Ethik-Systematik, angewandte Ethik und Schnittstellenproblematik, relevante Begriffsdefinitionen etc.) folgt die Auswahl eines für den Professional Service Bereich geeigneten wirtschafts- und/oder unternehmensethischen Ansatzes. Hierzu werden die Konzeptionen von Ulrich, Homann und Wieland gegenübergestellt. Aus einer kurzen Kritik der Ansätze von Ulrich und Homann, welche nicht im Einzelnen vorgestellt werden kann, wird offensichtlich, dass die von Ulrich verfolgte Sicht eines „Primats der Ethik“ bzw. seine antiinstrumentelle, eine funktionale Sicht der Ethik ablehnende Grundhaltung für die intendierte anwendungsorientierte, praxisnahe Betrachtung von Professional Services ausscheidet. Die von Homann vertretene „funktionale Sicht der Ethik“ stellt zwar eine realistische Basis für die Untersuchung dar, jedoch ist die Schwerpunktsetzung seiner Konzeption, nämlich die starke Rahmenordnungsorientierung, für den Professional Service Bereich weniger geeignet. Es verbleibt die Konzeption Wielands, die *Governanceethik*, welche vor dem Nachweis ihrer Eignung detailliert vorgestellt wird. Durch seine Idee der Integration *moralischer Aspekte in Governancestrukturen* verbindet Wieland eine funktionale Sicht der Ethik mit einem konsequenten und realitätsnahen Fokus auf ihre praktische Umsetzung in Form eines *Ethik- oder Wertemanagementsystems*. Seine Konzeption zeichnet sich u. a. in der Betonung des *Kooperationsgedankens* (im Gegensatz zur eher technischen *Koordination*), in der Einbeziehung von soft-facts und der Transaktionsatmosphäre, wie auch durch die Betonung des polylingualen Charakters von Organisationen aus. Ferner ermöglicht die Rückführung der Governanceethik auf die *Organisationsökonomik* eine direkte Anknüpfung an die vorausgegangenen institutionenökonomischen Betrachtungen. Weiterhin kann der Vertrauensmechanismus als informale, transaktionsübergreifende und hochadaptive Governancestruktur modelliert und problemlos in die Betrachtung einbezogen werden.

Trotz hoher Eignung der Governanceethik als untersuchungsleitender Ansatz für Professional Services werden Bereiche identifiziert, welche vor dem Hintergrund des Anwendungsbezuges sowie des Betrachtungsgegenstands einer Konkretisierung bzw. einer Weiterentwicklung bedürfen. Erstens werden die beispielhaft genannten moralischen Werte inhaltlich nicht weiter spezifiziert und es finden sich kaum Hinweise, wie bei ihrer Bestimmung vorgegangen werden kann. In der Konsequenz ist – zweitens – die Verhältnisbestimmung der Werte zueinander im angestrebten Werte-Set nicht möglich. Ohne Definition und Verhältnisbestimmung der in einer Organisation geltenden Werte ist jedoch eine moralsensitive Gestaltung von Governancestrukturen –

drittens – nicht zu bewerkstelligen. Viertens ist es nicht möglich, den Akteuren im lokalen Abwägungsprozess eine methodische und inhaltliche Orientierung bei der Suche nach der jeweils „besseren“ Lösung zu bieten. Wieland verweist in diesem Zusammenhang lediglich auf Rawls und einen Abgleich mit den moralischen Hintergrundannahmen einer Gesellschaft sowie auf die in der jeweiligen Organisation definierten Werte-Sets. Was die Implementierungsüberlegungen (die moralsensitive Gestaltung von Governancestrukturen in Form von Ethikmanagementsystemen) anbelangt, sind schließlich – fünftens – die Überlegungen stärker auf den operativen Bereich, d. h. die Geschäftsprozesse der Organisation auszurichten und dabei eine An- bzw. Einbindung in bereits vorhandene Managementsysteme in Erwägung zu ziehen.

Wieland bezeichnet sein Konzept in neueren Beiträgen als *pragmatisch-kohärentistisch*, was zusammen mit seinem kurzen Verweis auf Rawls zum Anlass genommen wird, in dieser Richtung nach Konkretisierungsmöglichkeiten für die genannten Bereiche zu suchen. Die Ausführungen beginnen daher mit einer Vorstellung des *Kohärentismus*, welche sich u. a. mit der Entstehung, der Begründungskraft der Kohärenz, der Diskussion um seine Anwendbarkeit in den empirischen und normativen Wissenschaften (Analogie these) als auch mit den Ausprägungen des *Überlegungsgleichgewichts* als Modell des ethischen Kohärentismus befasst. Im Fokus steht anschließend die Frage, inwieweit eine Integration des Überlegungsgleichgewichtsmodells in den governanceethischen Abwägungsprozess möglich ist und einen Beitrag zur Konkretisierung der oben aufgeführten „offenen“ Bereiche der Governanceethik zu leisten vermag. Hierfür ist zunächst der Nachweis der von Wieland angenommenen, aber nicht weiter begründeten Verwandtschaft der Governanceethik mit dem Kohärentismus zu erbringen. Er gelingt, da beide Konzeptionen sowohl was ihre Ausrichtung und Ziele (Anwendungsbezug, lokaler bzw. situationsbezogener Fokus, Selbstorientierung) als auch ihre zugrunde liegenden Annahmen (kein privilegiertes Fundament, Einbezug außermoralischer Argumente, diskursive Ausrichtung, Lernprozess) und in Kauf zu nehmenden Einschränkungen (Verzicht auf exklusive Prinzipien, „Angemessenheit“ anstelle des „Guten“, Revisionsoffenheit) große Ähnlichkeiten aufweisen. Wie die vergleichende Analyse des governanceethischen Abwägungsprozesses mit den drei Elementen des Überlegungsgleichgewichtsmodells offenbart, lassen sich Hintergrundtheorien und wohlüberlegte moralische Urteile, wenn auch unter anderer Bezeichnung, in der Governanceethik wieder finden. Eine systematische prinzipiengeleitete Reflexion, wie als drittes Element des Überlegungsgleichgewichts gefordert, findet sich hingegen nicht. Die bedeutendste Konsequenz einer Integration des Überlegungsgleichgewichtsmodells in die Governanceethik ist daher der Ausbau der systematischen Reflexion anhand *ethischer Prinzipien*.

Um diesen Schritt zu vertiefen, erfolgt im Anschluss eine systematische Reflexion von Professional Services anhand ausgewählter ethischer Prinzipien bzw. Konzeptionen; dabei handelt es sich um das *Vernunftprinzip* (Kant), das *utilitaristische Prinzip*, das *Prinzip der Gerechtigkeit als Fairness* (Rawls), das *Prinzip der „totalen“ Verantwortung* (Jonas) und das *Diskursprinzip* (Habermas, Apel). In einer so genannten „*moral-best-practice*“-*Betrachtung* werden die Auswirkungen einer weitgehenden Orientierung des Professionals („best-practice“) am jeweiligen Prinzip auf sein Handeln und damit auf das Kooperationsprojekt analysiert. Diese Betrachtungen erfolgen gegliedert nach den Projektpha-

sen eines Professional Service Einsatzes und orientieren sich an den mit Hilfe der N.I.Ö. aufgezeigten Problemen. All dies geschieht vor kohärentistischem Hintergrund, d. h. die Prinzipien werden als „Tools“, als Werkzeuge für ein besseres Verständnis gesehen. Anders ausgedrückt stellen sie alternative Perspektiven auf den moralischen Raum dar, aus denen erst ein differenziertes, facettenreiches Bild entsteht. Daher sind die ausgewählten Prinzipien bzw. Konzeptionen und ihre inhaltliche „Nutzung“ keinesfalls als ausschließlich oder abschließend zu sehen. Die anregende Wirkung dieser Prinzipien auf eine ethisch reflektierte Serviceerbringung wird in der Arbeit ausführlich dargestellt, wobei sich die Prinzipien selbst – wenn auch mit der Einschränkung auf den Untersuchungsgegenstand – dem Leser in prägnanter Weise erschließen. Die nachfolgende und hier äußerst geraffte Darstellung kann nicht mehr bewirken, als – vielleicht – Interesse zu erwecken.

### *Das Vernunftprinzip (Kant)*

Orientiert am Vernunftprinzip wird der ethisch reflektierende Professional seine Dienste nur dann erbringen, wenn sie eine wirkliche „Hilfe“ für die Kundenorganisation bzw. die Prinzipale darstellen. Nur so ist die Legitimation über die *Maxime* „helfe, sei hilfsbereit, unterstütze etc.“ gesichert. Mit einer selbstkritischen Analyse der Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten in der Vor- als auch Nachvertragsphase wird der Professional durch eine „Umkehrung“ opportunistischer Maximen in allgemein akzeptierbare und widerspruchsfreie Regeln die Grundlage für eine praxisorientierte und problembezogene Definition von Werten schaffen. Er wird ferner – orientiert an der so genannten *Selbstzweckformel* – die so genannte Mitwirkungsintensität, welche in der institutionenökonomischen Analyse ausführlich beschrieben ist, zu minimieren versuchen. Ebenso wird von einer einseitigen Parteinahme für eine an der Entscheidung beteiligte Gruppe, bspw. in der Form eines Gefälligkeitsgutachtens, Abstand genommen. Ein bewusster Aufbau von Spezifität mit dem Ziel, die Kundenorganisation insgesamt in eine Abhängigkeit zu bringen (siehe Hidden Intentions), wird ebenfalls unterlassen bzw. würde gegen die Selbstzweckformel verstoßen. Respekt vor der Autonomie der Mitglieder der Kundenorganisation wird den Professional leiten und seine Dienstleistung wird er als „Hilfeleistung“ zur Steigerung der Autonomie bzw. Verbesserung der Selbstgesetzgebung der Kundenorganisation verstehen.

### *Das utilitaristische Prinzip*

Bei einer utilitaristischen Orientierung ist der Professional Service durch eine sorgfältige und ehrliche Abschätzung geprägt, ob die für die Problemlösung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Nur bei einer voraussichtlich positiven *Gratifikationsbilanz* ist seine Tätigkeit für die Kundenorganisation gerechtfertigt. Ferner leitet sich aus dieser Verpflichtung die Notwendigkeit ab, die Geschäftstätigkeit des potentiellen Auftraggebers einer utilitaristischen Evaluation zu unterziehen, um im negativen Fall nicht dem Vorwurf der „Mittäterschaft“ ausgesetzt zu sein. So wird sich auch die eigentliche Dienstleistung nicht zuvorderst auf die ökonomischen Folgen für *Prinzipal* und *Agent* beschränken, sondern sich durch eine differenzierte und systematische Folgenabschätzung (auch unter Berücksichtigung Dritter, externer Effekte sowie außerökonomischer Folgen) auszeichnen.

### *Das Prinzip der Gerechtigkeit als Fairness (Rawls)*

Kennzeichnend für einen vom *Prinzip der Gerechtigkeit als Fairness* geprägten Professional Service ist die Gestaltung von fairen Verfügungsrechtekonstellationen, sowohl im Auftragsverhältnis als auch in den Empfehlungen selbst. Das „Bessere“ ist darin begründet, dass die Professionals schon in der Akquisitionsphase ihre starke Stellung abschwächen, indem sie Prinzipalen und Dritten weit reichende Informationsrechte einräumen, welche auch ein nachvollziehbares Projektmanagement prägen. Gleichermaßen werden Prinzipalen und Dritten vor dem Hintergrund des Rawl'schen Gedankenexperiments (Schleier des Nichtwissens) in der nachvertraglichen Konzeptionsphase Informations- und Anhörungsrechte eingeräumt. Eine derartige Empfehlungsgestaltung hat eine friedensstiftende Wirkung und stärkt die Stabilität der zu gestaltenden Institutionen.

### *Das Prinzip der totalen Verantwortung (Jonas)*

Der diesem Prinzip zugewandte Professional kennt seine Rolle im „unendlichen Vorwärtsdrang“ der technologischen wie auch sozialen Innovationen. Er akzeptiert eine umfassende prospektive Verantwortung. Genauer ist hierunter eine freiwillige mentale Selbstverpflichtung zu verstehen; sie ist vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogen. Der Professional sieht sich in einer Treuhänderrolle für alle anderen Selbstzwecke einschließlich der Natur und zukünftiger Generationen. Konkret wirkt sich dies u. a. aus in der sorgfältigen Einschätzung des Auftragskontexts, in einem verantwortungsvollen Abgleich vorhandener sowie benötigter Ressourcen als auch im Bemühen um eine realistische Erwartungsbildung beim Prinzipal. Im Rahmen der Auftragsdurchführung sind das Streben nach einem umfassenden Verständnis der Situation sowie eine von der Heuristik der Furcht geprägte Formulierung von Empfehlungsalternativen maßgeblich. In einem proaktiven Mitdenken manifestiert sich das Treuhänderverständnis. Einher geht die Bemühung des an der totalen Verantwortung orientierten Professionals, durch einen offenen Wissens- und Informationstransfer die Kundenorganisation zur Selbstorientierung zu befähigen.

### *Das Diskursprinzip (Habermas, Apel)*

Der letzte hier aufzugreifende Ansatz, nämlich das *Diskursprinzip*, nimmt bei der ethisch reflektierten Berufsausübung eine Schlüsselrolle ein. Die Qualität des Diskurses ist ein bedeutender Erfolgsfaktor für Professional Services. Schon in der Akquisitionsphase wird der diskursethisch geprägte Professional einen möglichst weiten Teilnehmerkreis anstreben, überzogene Erwartungen relativieren sowie konträre Standpunkte sondieren. Dementsprechend wird er die Kommunikationsstrukturen im Rahmen des Projektmanagements gestalten. Empfehlungsalternativen konsequent den Einwänden der Betroffenen auszusetzen, zeichnet die Konzeptionsphase aus. Souveränität sowie der Wille zu Transparenz und Toleranz prägen das Auftragsverhältnis. Der Professional schafft sich damit die besten Voraussetzungen für die Vertrauensbildung und geht zugleich bewusst mit seiner „Verwundbarkeit“ um.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass nicht nur der Nachweis für die Eignung der Governanceethik als unternehmensethische Konzeption für den Professional Service Bereich gelingt, sondern mit Hilfe der perspektivischen Erweiterung in Form der In-

tegration des Überlegungsgleichgewichtsmodells die als konkretisierungsbedürftig identifizierten Bereiche der Governanceethik wertvolle Anregungen und Ergänzungen erfahren. Die „moral-best-practice“-Betrachtung sowie die institutionenökonomische Analyse mit vorgelagerter Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes sind als „Food for Thought“ bzw. als Impulsgeber mit sensibilisierender Wirkung zu verstehen. Durch die Bereitstellung dieser Informationen wird ganz im Sinne der Governanceethik ein Beitrag zur Anwendungs- und Praxisorientierung geleistet. Mit dem Instrumentarium der kohärentistisch orientierten bzw. erweiterten Governanceethik laufen die bei Professional Services durch Komplexität gekennzeichneten Abwägungs- bzw. Selbstorientierungsprozesse moralsensitiver, systematischer, ausgewogener und für Dritte berechenbarer ab. Vertrauen wird gefördert mit positiven Wirkungen auf bestehende und künftige Geschäftsbeziehungen. Das Terrain für die abschließende und nachfolgend zu beantwortende Frage nach den Merkmalen eines „besseren“ Professional Service ist somit vorbereitet.

## 6. Die Antwort auf die Leitfrage: Merkmale eines „besseren“ Professional Service

Basis und erstes Merkmal eines im Sinne der kohärentistisch orientierten Governanceethik erbrachten Professional Service ist die Anerkennung des *Kooperationsgedankens*. Die Darstellung der Professional Service Auftragsbeziehung als Kooperationsprojekt, dessen Ziel in einer möglichst hohen gemeinschaftlichen Kooperationsrente gesehen wird, führt zur Notwendigkeit hochadaptiver Governancestrukturen. Eine solche stellt das Vertrauen dar, dessen enorme Bedeutung nachgewiesen werden konnte.

Als zweites Merkmal eines „besseren“ Professional Service ist die *Selbstverpflichtung* auf ein *Werte-Set* zu nennen. Dabei spielt das Zustandekommen eine wesentliche Rolle und ist somit in die Darstellung des „Besseren“ Professional Service einzubeziehen. Jeder Selbstverpflichtung auf ein *Werte-Set* geht ein Prozess der *Selbstreflexion* bzw. *-orientierung* voraus. Der dem „besseren“ Professional Service verpflichtete Berufsträger wird hierfür das von der Governanceethik vorgeschlagene Instrumentarium heranziehen. Dabei steht das in die Governanceethik integrierte *Überlegungsgleichgewicht* als drittes Merkmal im Mittelpunkt und liefert ihm mit seinen drei Elementen Orientierung:

Mit Hilfe von *Hintergrundtheorien* strebt der Professional zunächst weitreichendes Wissen sowohl über die eigene Tätigkeit wie auch über tangierende Servicefelder an, denn nur wer seine *moralischen Gefährdungspotentiale* (moralische Konfliktfälle) und Wirkungszusammenhänge kennt, kann Lösungsalternativen zum „Besseren“ entwickeln.

Analog zu den Hintergrundtheorien wird im Bemühen um den „besseren“ Professional Service mit der vom Überlegungsgleichgewicht geforderten *prinzipiengeleiteten Reflexion* verfahren. Verstärktes Interesse an prinzipienethischen Konzeptionen führt zu Impulsen für den Reflexionsprozess. Es wird auf die vorausgegangenen Ausführungen zu den Prinzipienethiken verwiesen.

Das dritte Element des Überlegungsgleichgewichtes, nämlich die wohlüberlegten Urteile, ist in jedem Berufsträger verankert und stellt somit einen immanenten Bestandteil des Reflexionsprozesses dar. Wegen der ausgeprägten Situations- und Personenbezogenheit ist die Bereitstellung näherer Informationen („Food for Thought“), wie

bei den beiden anderen Elementen geschehen, kaum möglich. Aussagen wären rein spekulativ.

Als Zwischenergebnis ergibt sich folgendes Bild: Ein durch die kohärentistisch orientierte Governanceethik geprägter „besserer“ Professional Service erfolgt auf der Basis eines Werte-Sets. Zur Auswahl, Definition und Verhältnisbestimmung der Werte untereinander ist ein Prozess der Selbstreflexion und -orientierung notwendig. Dieser vollzieht sich individuell als auch kollektiv mit Hilfe des Überlegungsgleichgewichtsmodells in systematischer Weise. Das Ergebnis, nämlich das Werte-Set, weist aufgrund vielfältiger inhaltlicher und methodischer Beiträge eine hohe Differenziertheit auf und ist als Überlegungsgleichgewicht durch einen hohen Grad an Kohärenz und damit Stabilität gekennzeichnet. Stabilität ist hier nicht als Unveränderbarkeit oder gar als Widerspruch zur Revisionsoffenheit und zur Vorstellung des Lernprozesses zu sehen. Vielmehr benötigt die Governanceethik diese Stabilität für die moralsensitive Gestaltung von Governancestrukturen. Offensichtlich ist, dass dies mit wenig stabilen, veränderlichen und willkürlich festgelegten Werten nicht zu leisten ist. Nicht zu vergessen stellt sich der Abwägungsprozess selbst als Informations- und Lernprozess für die Professionals dar mit einer in moralischen Fragen sensibilisierenden Wirkung.

Mit der Erreichung eines Überlegungsgleichgewichts in diesem Prozess der Selbstreflexion und -orientierung geht eine *Selbstverpflichtung* untrennbar einher. Als weiteres Merkmal des „besseren“ Professional Services stellt sie eine moralische Kommunikation dar, mit welcher nach der philosophischen Sprechakttheorie immer schon ein Leistungsversprechen verbunden ist. Der „bessere“ Professional Service zeichnet sich daher durch eine Bekanntmachung des Werte-Sets aus. Weiterhin können positive Auswirkungen auf die Vertrauens Erwartung erst dann entstehen, wenn die Selbstverpflichtung des Professionals für den Mandanten, Klienten oder Kunden klar erkennbar wird. Nur eine Dritten gegenüber glaubwürdige Selbstverpflichtung begünstigt die Bildung von Vertrauen, welches in der Vorvertragsphase aufgrund seiner Risikoabsorptionsfunktion und in der Nachvertragsphase als hochadaptive Governancestruktur einen entscheidenden Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor im Professional Service Bereich ausmacht.

Weiterhin wird im Rahmen einer „besseren“ Professional Service Erbringung das definierte und kommunizierte Werte-Set durch entsprechend *moralsensitiv gestaltete Governancestrukturen* unterstützt. Zu erwähnen sind hier beispielsweise Strukturen wie Ethics Committees, Ethics Offices, Ethics Audits etc.

Das Instrumentarium der kohärentistisch orientierten Governanceethik ist nicht nur zur Selbstorientierung bei der Definition (bzw. Revision) von Werte-Sets interessant – wie bisher vielleicht der Eindruck entstanden sein könnte. Vielmehr ist dieses Instrumentarium ein ständiger Begleiter des am „besseren“ Service orientierten Professionals. Der in der kohärentistischen Governanceethik vorgesehene Reflexionsprozess entspricht damit dem Kern des Ethik Verständnisses, wonach Ethik als ständiger Begleiter der moralischen Praxis zu verstehen ist. Denn noch so sorgfältig gestaltete Governancestrukturen können niemals alle Eventualitäten des moralischen Konfliktfalles antizipieren. Bei der Erbringung eines „besseren“ Professional Service wird der Berufsträger nach wie vor auf Abwägungsprozesse angewiesen sein. Mit Hilfe des Werte-Sets, der moralsensitiven Governancestrukturen sowie der „Übung“ im Um-

gang mit moralischen Fragen werden diese jedoch gründlicher, systematischer, effizienter sowie bei mehreren Mitgliedern einer Organisation einheitlicher und damit für Dritte berechenbarer erfolgen. Anders ausgedrückt kommt es zu einem *professionelleren* Umgang mit moralischen Konfliktfällen.

## 7. Schlussbetrachtung und Ausblick

Ganz im Sinne des Anwendungsbezuges beschäftigt sich die Arbeit abschließend mit praktischen Aspekten bei der Implementierung von moralsensitiven Governancestrukturen und widmet sich somit dem letzten der als „offen“ bezeichneten Punkten der Governanceethik. Zunächst wird mit Hilfe der Drei-Ebenen-Konzeption von Enderle der Gestaltungsschwerpunkt (Makro-, Meso- oder Mikroebene) festgelegt. Anschließend wird ausgehend von den Ausführungen zu den Ethik- bzw. Wertemanagementsystemen im Sinne Wielands eine Verbindung zum Qualitätsmanagement hergestellt, um so von dessen bewährter Einbindung in die Praxis zu profitieren. Die Ähnlichkeiten beider Systeme bezüglich ihrer Annahmen, Inhalte und Strukturen werden herausgearbeitet und die Synergien bei ihrer Kombination/Integration aufgezeigt. Konkrete Umsetzungsschritte einer solchen Kombination werden exemplarisch unter Zuhilfenahme der Qualitätsmanagementkonzeption DIN EN ISO 9001:2000 im letzten Gliederungspunkt vorgestellt.

Die Arbeit schließt mit Hinweisen auf weitere Forschungsperspektiven und wirft die – zugegebenermaßen – mutige Frage auf, ob die gewählte Vorgehensweise, nämlich Analyse des jeweiligen Kooperationsmodells (hier des Untersuchungsgegenstandes), Identifikation von Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten (hier die institutionenökonomische Betrachtung) und schließlich die Suche nach Lösungen mit Hilfe kohärentistischer Abwägungsprozesse ganz generell im Umgang mit moralischen Konfliktfällen, also auch in außerökonomischen Lebensbereichen, zur Anwendung gelangen kann. Schließlich finden sich Kooperationsbeziehungen in allen Lebensbereichen; sie sind so vielfältig wie die Möglichkeiten menschlicher Interaktion.

Ein letzter Appell der Arbeit richtet sich an die Akteure. Es ist nicht nur der interdisziplinäre Dialog zwischen den Wissenschaftlern in derartigen polylingualen Kooperationsprojekten zu forcieren, sondern – vor allem – *mit* den Berufsträgern in der Praxis. Nur auf diese Weise kann die von Homann geforderte Implementierbarkeit und die von der Governanceethik betonte Praxisorientierung unternehmensethischer Überlegungen sichergestellt werden und sich die Unternehmensethik auch außerhalb ihres (akademischen) „Reservat(es, J. S.)“ (Wieland) beweisen.

Die Arbeit verschafft dem Leser einen profunden Einblick in die Berufswelt der Professional Services wie auch in die Funktionsweise der N.I.Ö. Sie führt ihn über die analytische Kraft der N.I.Ö. in die Probleme dieser Berufsgruppe ein und versetzt ihn durch die konsequente Verflechtung von Praxis und Unternehmensethik mit Anregungen aus den Prinzipienethiken in die Lage, den ethischen Reflexionsprozess vor dem Hintergrund seiner eigenen Berufs- bzw. privaten Welt zu vollziehen. Was bleibt ist Neugierde, Sensibilität und damit – vielleicht – etwas mehr Geschick und Systematik (freiwillige Selbstverpflichtung, Kodex), mit dem konkreten *moralischen Konfliktfall* umzugehen.