

# Beratung und Ethik

ALEXANDER BRINK\*

*Rezension zu Peter Heintel, Larissa Krainer und Martina Ukowitz (Hrsg.) (2006): Beratung und Ethik: Praxis, Modelle und Dimensionen, Kempten im Allgäu: Leutner.*

Wer das Verhältnis von Beratung und Ethik behandeln möchte, der hat sich eine anspruchsvolle Aufgabe vorgenommen. Beides sind Phänomene, die theoretisch und praktisch vielfältig und differenziert behandelt werden. In der Wirtschafts- und Unternehmensethik ist dieses Thema ein aufstrebender Forschungszeitung. Umso erfreulicher ist es daher, wenn die Forschung hier durch Publikationen vorangetrieben wird.

Zwei Dinge fallen beim ersten Durchblättern des Bandes auf: Zunächst sind die großen Beratungsfirmen nicht vertreten, genauer: die Unternehmens- bzw. Managementberatung wird nicht behandelt, obwohl es mittlerweile zahlreiche kleine und große Beratungsfirmen gibt, die sich dem Thema Ethik widmen (u.a. Forensik, Korruptionsprävention, Wirtschaftskriminalität, Wertemanagement). Zum zweiten sind auch diejenigen Wissenschaftler, die sich bisher mit dem Thema in einschlägigen Publikationen befasst haben, in diesem Band – außer vereinzelt im Literaturverzeichnis – nicht erwähnt. Somit erlaubt schon ein erster kritischer Blick in die Gliederung und die Autorenübersicht ein vorläufiges Urteil: *der Band nimmt weder die relevante Beratungspraxis noch die einschlägigen wissenschaftlichen Positionen in den Blick*. Neben der Recherche im Verzeichnis lieferbarer Bücher (VLB) – und damit sind scheinbar die „(m)ehr als 2000 Bücher“ (8) zum Thema Ethik gemeint –, hätte man auch den aktuellen Forschungsstand – vertreten insbesondere in den renommierten Zeitschriften und nicht nur in Monographien oder Sammelbänden – unter die Lupe nehmen sollen.

Auch die Aktualität der Status-quo-Erhebung ist zu kritisieren. In der Managementliteratur wurden nämlich gerade ganz aktuell zahlreiche Quellen veröffentlicht, wie: Glass, N.: *Die große Abzocke. Skandalöse Praktiken der Unternehmensberater* (Glass 2006) oder Leif, T.: *Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater* (Leif 2006). Darüber hinaus gibt es mindestens drei sehr gute Dissertationen zur Verzahnung von Beratung und Ethik, nämlich Badura, J.: *Die Suche nach Angemessenheit: Praktische Philosophie als ethische Beratung* (Badura 2002) Hagenmeyer, U.: *Integre Unternehmensberatung. Professioneller Rat jenseits rein betriebswirtschaftlicher Logik*, (Hagenmeyer 2004) sowie Lunau, Y.: *Unternehmensethikberatung – Methodischer Weg zu einem praktikablen Konzept* (Lunau 2000). Außerdem gibt es Sonderausgaben der beiden einschlägigen deutschsprachigen Zeitschriften zur Wirtschafts- und Unternehmensethik: in der zfwu (Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Ausgabe 3/3) und jüngst im

---

\* Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Institut für Philosophie, Studiengang Philosophy & Economics, Universität Bayreuth, Universitätsstr. 30, Tel.: +49-(0)921-554122, Fax: +49-(0)921-554160, E-Mail: alexander.brink@uni-bayreuth.de. Forschungsschwerpunkte: Ethik und Beratung, Ethik und Corporate Governance, Leadership in Sozialen Institutionen, Freiwillige Selbstverpflichtungen und Ethik-Kodizes.

Forum Wirtschaftsethik (Ausgabe 11/1). Selbst wenn ein Teil der genannten Publikationen erst nach der Stichpunkt-recherche der Herausgeber vom Mai 2004 bzw. vom Juli 2005 veröffentlicht wurde (vgl. Fußnote 2 auf 247), muss auf neuere Publikationen – zumindest im Einleitungskapitel – hingewiesen werden, will man nicht schon bei Erscheinen überaltert wirken.

Zum Aufbau: Der Sammelband ist thematisch nicht unterteilt, d.h. die Beiträge wurden thematisch nicht zu Blöcken oder Sinneinheiten zusammengefasst. Für Buchpublikationen solchen Umfangs – der Band hat immerhin 275 Seiten – wäre die Erarbeitung einer Struktur durch die Herausgeber durch eine gliederungstechnische Klammer sehr hilfreich. Neben einem Einleitungskapitel der drei Herausgeber (Vorwort), vereinigen sich 12 Beiträge in diesem Band. Sie sind zwischen 4 und 49 Seiten lang, eine Schwankungsbreite, die für einen Sammelband dieser Art sehr untypisch ist.

Im Vorwort verdeutlichen die Herausgeber ihre Absicht: zum einen soll Beratung als professionelles Feld betrachtet werden, zum anderen möchten sie „mit dem an der Abteilung Weiterbildung und systemischen Interventionsforschung der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (Universität Klagenfurt) entwickelten prozessethischen Ansatz“ (8f.) fortfahren. Damit lösen sich die Autoren von einem engen ökonomischen (Wirtschafts-/Unternehmens-)Beratungsfeld und verstehen Beratung eher als umfassende Dienstleistung (als „multiperspektivische inhaltliche Auseinandersetzung“, 9). Die Multiperspektivität wird etwa durch OrganisationsberaterInnen, SupervisorInnen, MediatorInnen eingelöst.

Die Beiträge sind also breit gestreut, doch neben einer inhaltlichen Klammer fehlt ebenso ein konzeptionelles Design: *Pesendorfer* nimmt sich der Beratung aus einer semantischen Perspektive an und untersucht seine Wortherkunft (14-23): etwas holzschnittartig in der Darstellung, wenig wissenschaftlich fundiert, mag er vielleicht dem interessierten Leser einen oder zwei interessante Impulse verleihen. Eine eher kritische Position zu Beratung und Ethik nimmt *Schwarz* ein (45-53). Der Beitrag knüpft in interessanter Weise an die Normensysteme der Gruppen an (45f.) und betont die Individualethik (46). Insgesamt wird eher theologisch argumentiert: mit neun Seiten ist der Aufsatz aber einfach zu kurz, um die vorgetragenen Argumente zu entwickeln. *Exner* fokussiert den individuellen Standpunkt und beleuchtet Entscheidungssituationen aus ethischer Perspektive (53-70), allerdings eher in Form eines „Kamingesprächs“. Hier geht Praxisbezug zu Lasten von Wissenschaftlichkeit. Viele Aussagen sind so einfach nicht richtig, so etwa: „Ethik (...) rekurriert auf die Orientierung am Ganzen (Gesellschaft, Umwelt, Kosmos, 55). Die Rolle des „Beobachters“ erinnert an den unparteiischen Beobachter bei Adam Smith (56). Auch die Verbindung von Kant und Luhmann ist eher erstaunlich (58f., 61f.). *Exner* erläutert seinen Standpunkt später über zahlreiche Beispiele.

*Krainer* befasst sich mit Interventionsforschung und bezieht sich dabei auf eine Methodik, die an der Universität Klagenfurt entwickelt wurde. Sechs ethische Prämissen werden erläutert (92-119). Dabei wird Fremdbestimmung in Form von Expertise des Beraters abgelehnt und die Autonomie des einzelnen Zu-Beratenden gestärkt. Palliative Care als „ethisches Arrangement“ (127) ist ein weiteres Spezialthema der folgenden Autorin: *Heimerl* betrachtet die Interventionsforschung als eine Form der Organisationsberatung (120-144, mit einem umfangreichen Literaturverzeichnis). *Seliger/Scho-*

ber/*Sicher* beschreiben einen Praxisfall am Beispiel der chinesischen Medizin (144-165). Insgesamt entfernt sich dieser Beitrag an einigen Stellen etwas von der Aufgabenstellung des Sammelbandes bzw. der Zusammenhang zur Dachthematik wirkt konstruiert (151f.). Auch *Schober* betrachtet den Gesundheitsaspekt (166-169): Allerdings lassen sich auf vier Seiten die Argumente nicht vernünftig entfalten. Eine Organisationsperspektive nimmt *Krainz* mit seinem Aufsatz ein (170-195). Der Band endet mit einem Anhang von *Ukowitz* zum Thema Beratung und Ethik (244-273). Dieser Aufsatz ist einer der besten: gut strukturiert, anschlussfähig an die gegenwärtige Forschung, angereichert mit guter Literatur, aktuell (kritisch und falsch die Bemerkung auf 255, dass es in der Wirtschaftsethik keine Beratungsethik gäbe). Dem Band hätte es gut getan, diesen Beitrag den anderen vorweg zu stellen.

Ich möchte im Folgenden drei Beiträge etwas näher beleuchten, von denen ich glaube, dass Sie die Wirtschafts- und Unternehmensethik bereichern können.

*Buchinger* stellt den Zusammenhang zwischen Ethik im Allgemeinen und einer Professions- bzw. Bereichsethik dar (24-44). Der Autor stellt in kritischer Absicht fest, dass Ethik „eine in verschiedene Spezialfelder aufteilbare Disziplin“ (24) sei und dass es eine professionelle Ethik gäbe. Teildisziplinen einer Ethik werden verneint (27). Folglich gibt es auch keinen Katalog von Handlungsempfehlungen. Ganz aristotelisch versteht er einen guten Berater als jemanden, der „die Handlungsfähigkeit seines Klienten fördert“ (25). Auch Wittgenstein wird – als kritischer Gegenspieler – in die Diskussion eingebracht, später werden die Ausführungen dann systemtheoretisch ergänzt. Buchinger sieht die Ethik in den Professionen an einer anderer Stelle und wendet seinen Beitrag damit konstruktiv (28ff.): nämlich in der wachsenden Handlungsmacht der Professionsvertreter und damit z. B. in der Frage, „ob man als Vertreter der Profession alles tun darf, was man in diesem Feld professionell tun kann“ (28). Dem Leser bleibt allerdings unklar, warum dies *keine* Fragen der Professionalität sind (29): auch institutionenethische Maßnahmen wie etwa Kodizes und Ethik-Komitees sind doch Bestandteil einer Professionsethik. Im Weiteren unterscheidet der Autor eine „Ethik der Beratung“ von einer „Ethik in der Beratung“ (vgl. auch später Ukowitz, 244: sie spricht noch zusätzlich von der „Beratungsethik“ (= Ethik in der Beratung), lässt aber die „Ethik des Beraters“ aus). Im weiteren Verlauf bleiben zahlreiche Aussagen unbegründet: Warum ist „Beratung (...) keine Technik“ (33), sondern eine „wissenschaftlich fundierte, methodisch geleitete Reflexion vorgelegter Sachverhalte menschlichen Erlebens und Handelns (...)“ (33)? Zwar ist es wünschenswert von „Selbstreflexion von Tätigkeit“ (34) zu reden, aber auch dies wäre zunächst mal ein normativer Anspruch. Der Autor betont später einzelne Ansprüche an den Berater wie z. B. das „Informiertsein“ über die neueren Entwicklungen (36). Hier wäre ein Hinweis auf die „Ethik des Beraters“ hilfreich gewesen.

Auch der bereits erwähnte Beitrag von *Ukowitz* ist eine genauere Betrachtung wert (71-91). Die Bedeutung von Vertrauen steht im Zentrum des Beitrages, allerdings erstaunt es, dass zahlreiche einflussreiche Beiträge nicht berücksichtigt werden. Wenn Vertrauen „organisiert“ (82) werden soll, dann muss es auch „institutionalisiert“ werden (Organisationen sind Spezialformen von Institutionen) und damit sind institutionenökonomische Quellen wie etwa Ripperger (2003) zur „Ökonomik des Vertrauens“ einschlägig und sollten berücksichtigt werden. Die Autorin schlägt fünf Maßnahmen

vor, um Vertrauen zu institutionalisieren: Orte für Diskurse, Transparenz, Partizipation, Schnittstellenmanagement und Institutionalisierung von Misstrauen (84ff.).

Einen wichtigen Beitrag liefert *Heintel* mit dem „Klagenfurter prozessethischen Beratungsmodell“ (196-243). Auf knapp 50 Seiten sucht der Autor nach den „Bedingungen für die Möglichkeit von Ethik“ (200) und damit nach einem sinnvollen Ort der Moral, um Ethik nicht im Sachzwangargument „ortlos“ (201) zu machen. Ethik ohne Beratung sei eine Illusion: Beratung ist ein „Ort der Ethik“ (222). Die individuelle und kollektive Autonomie bleibt zentral, sie kann nicht ersetzt werden (243).

Zusammenfassend: Sprachlich gesehen erreicht der Band über viele Teile kein wissenschaftliches Niveau, das die Beratungs- und Ethik-Forschung wesentlich voranbringt. Die Autoren rekrutieren sich aus einem engen thematischen Feld: Supervisionen, Coachings, Organisationsentwicklungen und Mediationen stehen im Fokus. Die klassische Unternehmensberatung ist in diesem Band leider unterrepräsentiert. Die im Vorwort gemachte Aussage „(d)as Bild ist komplex und bleibt dadurch ein wenig diffus“ (10) bleibt auch nach der Lektüre des Buches wahr. Das ist schade!

## Literaturverzeichnis

- Badura, J. (2002):* Die Suche nach Angemessenheit: Praktische Philosophie als ethische Beratung, Münster: Lit.
- Glass, N. (2006):* Die große Abzocke. Skandalöse Praktiken der Unternehmensberater, Frankfurt: Campus.
- Hagenmeyer, U. (2004):* Integre Unternehmensberatung. Professioneller Rat jenseits rein betriebswirtschaftlicher Logik, Dissertation, Bern et al.
- Leif, T. (2006):* Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater. Gütersloh: Bertelsmann.
- Lunan, Y. (2000):* Unternehmensethikberatung – Methodischer Weg zu einem praktikablen Konzept, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 28, Bern u.a.: Haupt.
- Rippberger, T. (2003):* Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen: Mohr.