

# Managementberatung und Ethik

Widerspruch oder Erfolgsfaktor?

## Pantaleon Fassbender

Dr. theol. Pantaleon Fassbender, Dipl.-Psych., Prokurist (Senior Manager), KPMG FAS CR Human Capital Management, Marie-Curie-Strasse 30, 60439 Frankfurt am Main, Tel.: ++49 (0)69-9587-2069, Fax.: ++49 (0)69-9587-2432, E-Mail: [pfassbender@kpmg.com](mailto:pfassbender@kpmg.com). Dr. Fassbender leitet ein Beratungsteam mit Schwerpunkten im Bereich von Human Capital Management und Organisationsentwicklung in Krisenmanagement und Restrukturierung (Management Audit, Coaching, Umsetzungsbegleitung von Restrukturierungsprojekten). Er hat außerdem mehrjährige Erfahrung im Bereich von investigativer Psychologie, Unterschlagungsprüfung (Täterprofilierung bei Wirtschaftskriminalität / Krisenmanagement) und Unternehmensethik-Beratung. Ausgewählte Veröffentlichungen: Fassbender, P. (2001). Werte und Integritätsmanagement. In J. Wieland (Hg.). Human Capital und Werte (S. 75-91). Marburg: Metropolis. Fassbender, P. (2002). HR-Aspekte für Corporate Security und Revision. In A. Wollert & P. Knauth (Hrsg.). Handbuch Human Resource Management (Kap. 4.13: S. 1-26). Köln: Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.

## Managementberatung und Ethik

Widerspruch oder Erfolgsfaktor?

### Pantaleon Fassbender

*Managementberatung und Ethik sind kein Widersprüche, sondern professionelle Beratungsdienstleistungen sind nur möglich unter Zugrundelegung einer ethischen Perspektive. Auf der Basis von empirischen Befunden der Vertrauens- und Akzeptanzforschung in Beratungsbeziehungen wird die prekäre Ausgangslage beschrieben, deren erfolgreiche Bewältigung durch den Berater ein klares Ethos voraussetzt. D.h., Beratungsethik, wie sie der Verfasser versteht, ist primär durch „communities of practice“ und die handlungsleitende Dynamik eines impliziten und erfahrungsgesättigten Verständnisses „guter (Beratungs-) Praxis“ geprägt. Dies impliziert den Vorrang der Beraterpersönlichkeit vor „Wertemanagementsystemen“ in der Beratungspraxis und vergleicht gelingende „Berater-Werdung“ mit den Sozialisationsinstrumenten der klassischen Mediziner Ausbildung. Mit Hilfe von sieben ausgewählten Dilemma-Lagen werden typische ethische Entscheidungskonflikte in der Managementberatungspraxis skizziert. Anschließend geht der Verfasser mit Hilfe eigener Forschungsergebnisse empirisch und systematisch auf Rahmenbedingungen ein, die Beratungsunternehmen bieten müssen, um dem einzelnen die Ausbildung einer reifen „Beraterpersönlichkeit“ zu ermöglichen. Den Abschluss des Beitrages bildet ein Plädoyer für ein aristotelisch geprägtes Verständnis beraterischer Leistungsorientierung. Dort wird die „ideale“ Unternehmensberatung als Institution vorgestellt, die „gemeinsam gelebte gute Gewohnheiten“ der professionellen Beratung ermöglichen soll(te).*

„So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch alles sehr leicht“<sup>1</sup> - Dies gilt auch für die Ethik.

## 1 Einführung

„Sie wissen ja, ein Unternehmensberater ist jemand, der Ihnen hilft, Probleme zu lösen, die Sie ohne ihn allerdings nie gehabt hätten.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Carl von Clausewitz. Zitiert nach v. Oetinger et al. 2001: 112.

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.im.nrw.de/inn/seiten/vm/herne\\_01/vortraege/linzenich.pdf](http://www.im.nrw.de/inn/seiten/vm/herne_01/vortraege/linzenich.pdf) (S. 11)

„Ein guter Unternehmensberater muss vor allem zwei Dinge beherzigen. Er muss sich intensiv in das Unternehmen hineindenken. Immerhin wird er nach Tagessätzen bezahlt. Und zweitens, er darf den wahren Ursprung aller Probleme nie beim Namen nennen. Warum? Weil dieser Ursprung leider zumeist identisch mit der Person ist, die ihn beauftragt hat.“<sup>3</sup>

Beide Zitate entstammen einem Text, der nach einer nicht sehr langen Internet-Recherche zu Tage trat. Während die Kabarettisten Thomas Brückner und Ferdinand Linzenich das Thema mit ironisierender Leichtigkeit angehen, ist den meisten Verweisen, die man entdecken kann, die schwebende Doppeldeutigkeit der Ausgangsfrage längst verloren gegangen: „Managementberatung“ und „Ethik“, das seien eben Widersprüche. Basta. Der Verfasser unternimmt den Versuch, die Offenheit der Leitfrage wieder zurückzugewinnen, indem er im Hauptteil des Beitrags phänomenologisch typischen Dilemma-Lagen der Beratungspraxis nachgeht.

## 2 Warum vertraut der Klient dem Berater?

Die empirische Vertrauensforschung hat sich auch mit den Faktoren befasst, die in der Klienten-Berater<sup>4</sup>-Beziehung wirksam werden. Die Ergebnisse von Gierl (1999) zum Vertrauen gegenüber Unternehmensberatern deuten auf drei zentrale Wirkfaktoren hin. Neben Leistungsfähigkeit bzw. Leistungswille des Beraters stehen im Zentrum der Auswahlentscheidung Reziprozität und Ähnlichkeit.

Reziprozität ist der „Kitt“ jeder sozialen Beziehung: „Die Reziprozitätsregel schreibt vor, dass wir uns für Gefälligkeiten, Geschenke, Einladungen und dergleichen zu revanchieren haben.“<sup>5</sup> Dieses Prinzip ist ein starkes Mittel der sozialen Einflußnahme und nicht erst seit den Einlassungen Kevin Mitnicks zum „social engineering“<sup>6</sup> wissen wir um die verhaltenssteuernde Kraft der diskreten Vorleistung, die unsere Gesprächspartner im subtilen kommunikativen *Powerplay* zur Gegenleistung herausfordert, denn die Reziprozitätsregel kann sich leicht gegen den Gesprächspartner wenden. „Die Regel verlangt, dass auf bestimmte Handlungen mit ähnlichen Handlungen reagiert werden muß. Auf eine Gefälligkeit hat eine Gegengefälligkeit zu folgen, keine Unaufmerksamkeit, erst recht kein Angriff; dennoch ist das Spektrum der Möglichkeiten groß. Ein kleiner

---

<sup>3</sup> Vgl. ebd., leicht verändert hinsichtlich des Bezugs auf Unternehmen statt Behörden.

<sup>4</sup> Der einfacheren Lesbarkeit halber ist im Beitrag durchgängig von „dem Berater“ die Rede. Gemeint ist natürlich „die Beraterin/der Berater“.

<sup>5</sup> Cialdini, 1997: 38.

<sup>6</sup> Vgl. Mitnick (2003).

erster Gefallen kann das Gefühl erzeugen, verpflichtet zu sein, der Bitte um eine bedeutend größere Gegenleistung nachzukommen. Da die Regel eine Person in die Lage versetzt, sowohl den ersten Gefallen zu bestimmen, der die Verpflichtung schafft, als auch den nachfolgenden, mit dem die Verpflichtung eingelöst wird, ist es für jemanden, der die Regel zu seinen Gunsten nutzen will, ein Leichtes, Austausch herbeizuführen, bei dem er selbst einen Gewinn macht und der andere draufzahlt.“<sup>7</sup> Managementberater führen keine „Drückerkolonnen“, aber die Doppelgesichtigkeit der Reziprozität ist auch Teil der Berater-Klienten-Interaktion.

Dass „Ähnlichkeit“ als Auswahlkriterium „ethischen“ Merwert beinhaltet, liegt überdies auf der Hand, denn eine der Dilemma-Lagen, die später vertieft werden wird, macht sehr schnell deutlich: wie ähnlich muss der Berater dem Klienten auf der einen Seite sein, um in die Auftragsbeziehung einzutreten, wie unähnlich jedoch sollte er ihm auf der anderen Seite sein, um „neue“ und innovative Lösungen anbieten zu können, die das Denken von angestammten Pfaden lösen können?

Selbst das vermeintlich klare Kriterium „Leistungsfähigkeit und Leistungswille“ liefert im Rahmen von häufig (mikro-) politisch determinierten Auftragslagen weder transparente noch gar eindeutige Anhaltspunkte: „Beraterethik“ ist auch dort gefordert, weil ohne ein Grundverständnis kommunikativer Spiele im Klientensystem wirksame Beratungsarbeit kaum möglich ist.

Welche Intervention bringt wem welchen Nutzen? Wie verhalten sich funktionaler Auftrag und mögliche „hidden agenda“ zueinander? Die zugrundeliegenden Leitfragen „Wer ist mein Kunde?“ bzw. „Was ist meine (tatsächliche) Aufgabe?“ werden weiter unten eingehender behandelt werden.

In aller Kürze ist damit skizziert, dass die Klient-Unternehmensberater-Beziehung von Anfang an „prekär“ ist<sup>8</sup>. Der Vertrauensvorschuß des Klienten bei der Auftragsvergabe beruht auf sehr „werthaltigen“ Annahmen. Zentrale Wirkfaktoren können manipuliert werden, auf lange Sicht jedoch dürfte sich vernünftiges Handeln des Beraters im Sinne einer stabilen Kundenbeziehung auszahlen. Da es

---

<sup>7</sup> Cialdini, 1997: 55.

<sup>8</sup> Das dazugehörige Substantiv „Prekarietät“ wird von Thomé (1998) geprägt und ebd., 75-76, wie folgt eingeführt: „Prekarietät meint also die *permanente Entscheidungssituation*, die nie zu einer endgültigen Sicherheit und Gewissheit gelangt, aus der sich keine endgültige Sicherheit erlangen läßt; sie bezeichnet formal ein *Stehen in der Entscheidung*, und zwar ein Stehen, das nicht durch die Entscheidung beendet wird, sondern auch in der Entschiedenheit der Situation nach wie vor durch den prekären Grundcharakter geprägt bleibt. Prekarietät, vom zweiten Schwerpunkt der *Wiederrufbarkeit* her gesehen, umfaßt dabei zugleich den *Begegnungscharakter* des in ihr Geschehenden.“ – Auch der Kunde entscheidet mit.

jedoch immer Situation gibt, in denen die Dauer einer Beraterbeziehung offen ist, stellt sich die Frage nach der Wertebindung des Unternehmensberaters von Anfang an und immer neu: ob man will oder nicht – der Frage nach dem richtigen Handeln in der Managementberatung kann sich keiner der Beteiligten entziehen!

### 3 Grundannahmen und Erfahrungen

Offen bleibt vorerst jedoch, ob es primär um eine Frage nach der *Ethik*, mithin konkreten, ableitbaren und kodifizierten Regeln oder nicht vielmehr um eine Frage nach dem *Ethos*, also einer umfassenden Form des Handelns geht, die den Einzelnen orientiert?

Regel-basiert frage ich danach, ob es Vorschriften gibt, die dieses oder jenes Handeln in der Beraterbeziehung sanktionieren. Ethosform-gebunden frage ich danach, wie ein vorbildlicher Managementberater in meiner Situation handeln würde!

Eine Grundannahme dieses Beitrags ist, dass die zweite, erfahrungsgesättigte Form des ethischen Urteils in der erfolgreichen Beratungspraxis ungleich häufiger anzutreffen ist. Eine davon abgeleitete weitere Prämisse besagt, dass diese Form des intuitiven Urteilens kultiviert werden muß – ohne eine angemessene „community of practice“, an der ich zu allererst erfahren kann, wie exzellente Beratung aussieht, läuft meine moralische Intuition zwangsläufig ins Leere oder verkümmert.

Das Projekt „Managementberatung und Ethik“ kann nur gelingen, wenn eine Beratungsgesellschaft eine ausgeprägte Reflexionskultur lebt, die Ausbildung junger Berater intensiv und erfahrungsorientiert vorantreibt, mithin „Sozialisation“ betreibt, dabei aber gleichwohl die Balance zu einem offenen Austausch mit der Außenwelt hält: „Elite“ in diesem Sinne ist an Spiegelung von außen und Kontrasterfahrung gebunden.

Sonst drohen Selbstimmunisierung und ein dominanzbestimmter Herrschaftshabitus, der sich als losgelöst von jeglicher Konvention ansieht. Ein besonders drastisches Zerrbild dieser vom Ethos entbundenen Expertenmacht mit monströs-grandiosem Gestaltungsanspruch stellt das Reichssicherheitshauptamt der SS (RSHA) dar. Es ist kein Zufall, dass die Mitglieder dieser Institution der „kämpfenden Verwaltung“<sup>9</sup> soziologisch betrachtet zu den jüngsten und best ausgebildendsten Trägern der Macht im Nationalsozialismus gehörten und als Teil

---

<sup>9</sup> Vgl. Wildt (2002).

einer „verlorenen Generation“ die Bindung an ein allgemein-verbindliches Ethos kaum entwickeln konnten und stattdessen die radikale Selbstilisierung als totalitäre Elite verabsolutierten.

Im gelingenden Sinn ergibt sich aus der Ethos-Orientierung demgegenüber ein (lebenslanges) Programm der Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsbildung für den Managementberater, das umfangreiche Anleihen bei der klassischen Medizinerbildung macht: „Ein Berufsethos ist das für das berufliche Handeln als verbindlich betrachtete Gesamtmuster der Regeln, Einstellungen und Haltungen, die sich vor dem Hintergrund des geltenden gesamtgesellschaftlichen Ethos die Gilde der diesen Beruf ausübenden selbst auferlegt.“<sup>10</sup> Consulting-Gesellschaften – allen voran die grossen international tätigen Managementberatungen - sind, ob sie wollen oder nicht, auch Werte-Gemeinschaften.

Ein Blick in die Presse lehrt jedoch, dass heute auch die Medizin nicht mehr das ist, was sie einmal wahr: Ethos und Sozialisation alleine reichen nicht aus und bedürfen der Ergänzung durch ein Bewußtsein der spezifischen Dilemma-Lagen, die die Tätigkeit des Managementberaters durchziehen: „Integrity concerns a disposition that is aimed at holding on to values, norms, and ideals. The search for an appropriate course of action involves a willingness to analyze and discuss one’s choices and to seek richer solutions. “Richness” refers to finding solutions that do justice to the different values at stake. (...) Integrity is visible in a disposition, conduct, and ambitions that that are aimed at continuous improvement and in striving for a (more) optimal solution. Integrity implies holding on to values, norms, and ideals; openness to other values, norms, and ideals in words and deeds; and striving for improvement.”<sup>11</sup>

## 4 Dilemmata im Consulting

In der Alltagssprache bezeichnet ein Dilemma (gr.: zweigliedrige Annahme) eine schwierige oder ausweglose Situation, in der man sich befindet. Es gibt zwei Wahlmöglichkeiten, von denen eine ergriffen werden muss, beide aber zu einem unerwünschten Resultat führen (können).

---

<sup>10</sup> Honnefelder, 1994: 137. Für eine Übersicht über Codes of Conduct im Beraterbusiness und deren Schwerpunkte bzw. Begrenzungen vgl. Maula / Poulfelt (2000).

<sup>11</sup> Kaptein / Wempe, 2002: 96.

Tabelle 1 zeigt sieben Dilemmalagen, also Spannungen zwischen solchen Polen, die beide gleichermassen wichtig für die Managementberatung bzw. die erfolgreiche Abwicklung von Beratungsprojekten sind.

Nach Einschätzung des Verfassers ist diese Übersicht nicht vollständig, trifft aber die zentralen Anforderungen, denen sich ein Berater gegenüber sieht, der praxisorientiert über „Managementberatung und Ethik“ nachdenkt<sup>12</sup>:

HIER TABELLE 1 EINFÜGEN

Wer angesichts dieser Übersicht insistiert und nachfragt, worin genau denn „das Ethische“ dieser Entscheidungen liege, dem sei frei nach Reinhard Löw, dem verstorbenen Leiter des „Forschungsinstituts für Philosophie“ in Hannover, entgegnet, dass Ethik kein Entscheidungsalgorithmus oder Spezialisierungsbereich nach oder neben allen anderen Sachlogiken darstellt<sup>13</sup>, sondern vielmehr die richtige Reihenfolge dieser anderen Sachbereiche vorgibt und diese orientiert!

Wie lassen sich also die genannten Dilemmata im einzelnen beleuchten?

#### 4.1 Budget vs. Lösungsgüte

Kundenerwartungen und begrenzte Ressourcen stehen dem Anspruch des Beraters gegenüber, eine optimale Lösung zu liefern:

- Wie viel Anpassung eines Projektdesigns ist akzeptabel, um den Auftrag zu bekommen?
- Auf wie viel Qualität darf man verzichten, um den Auftrag trotzdem zu bekommen?
- Wie viel Analyse ist zu viel?
- Wann ist der Sprung in die Umsetzung voreilig und fahrlässig?

---

<sup>12</sup> Zur Ableitung dieser Dilemma-Lagen vgl. auch Poulfelt (1997).

<sup>13</sup> Also etwa: „Das Projekt rechnet sich, es sichert gute PR, es ist sachlogisch o.k. und außerdem noch ethisch wertvoll!“

#### **4.2 „Dienst nach Vorschrift“ vs. optimale Beratung**

Interne Qualitätssicherung und das berechnete Interesse des Beratungsunternehmens, Haftungsrisiken zu minimieren, können dem „leidenschaftlichen“ Einsatz für den Kunden entgegen stehen:

- Wieviel „Mitunternehmertum“ muss ein Berater realisieren?
- Wo schlägt „professionelle Distanz“ in „Apathie“ um?

#### **4.3 Ehrlichkeit/Unabhängigkeit vs. Umsatz**

„Wahrheit am Krankenbett“ bzw. die Pflicht des Beraters, auch unangenehme Ergebnisse angemessen zu kommunizieren, kann in Konflikt mit der Kundenbindung in einem Projekt gelangen:

- Ab wann droht schrittweise Ergebniskommunikation, um den Auftraggeber zu schonen, in Interessenkonflikte zu führen?
- Wie viel „Wahrheit“ verträgt der Kunde?
- Was heißt „informed consent“ in der Managementberatung?

#### **4.4 Klientenwohl vs. Organisationswohl**

Berater arbeiten häufig mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen zusammen. Diejenigen, die über den abschließenden Projekterfolg entscheiden, sind nicht immer diejenigen, die ein Projekt bezahlen und die Sicht derjenigen, mit denen der Berater konkret arbeitet, weicht möglicherweise von beiden anderen Perspektiven noch einmal substanziell ab.

Das Dilemma einer „Wahl“ zwischen unterschiedlichen Auftraggebern beim Mandantenunternehmen zählt zu den herausforderndsten Dilemma-Lagen der Unternehmensberatungs-Praxis:

- Wer ist mein Auftraggeber?
- Wessen Interessen werden im Projekt geschützt
- Wessen Zufriedenheit im Projekt ist wichtig?
- Wie sieht meine nachhaltige Aufgabe aus?

#### 4.5 Vertraulichkeit vs. Objektivität

Eine weitere wesentliche „Wahl“ verläuft zwischen dem Versprechen, das mit einem Projekt insgesamt verbunden ist und den Versprechen, die man einzelnen Gesprächspartnern gibt. Es kommt immer wieder vor, dass relevante Informationen nur „unter dem Siegel der Verschwiegenheit“ kommuniziert werden. Gleichwohl stellen sich solche Daten möglicherweise als zentral heraus:

- Wem gegenüber geht man *commitments* ein?
- Wie geht man mit vertraulichen Informationen um?
- Was wird Gesprächspartnern beim Klienten-Unternehmen zugesagt?
- Welche Versprechen / Zugeständnisse kompromittieren die eigene Unabhängigkeit?

#### 4.6 Nähe vs. Distanz

Nähe zum Kunden ist unerlässlich für die Projektqualität. Sympathie macht das Arbeiten leichter. Dennoch kann Sympathie auch den professionellen Blick des Beraters trüben, ihn zu sehr ins Klientensystem hineinziehen. Er wird Teil des Problems statt Teil der Lösung:

- Wie viel Distanz zum Klientensystem ist nötig, um „weiter sehen“ zu können?
- Wie viel Nähe ist zwingend, um im Projekt gut arbeiten zu können?

#### 4.7 Neue Ideen vs. Erfahrung

Das siebte Dilemma hat häufig mit den biographischen Besonderheiten, insbesondere der großen internationalen Beratungsgesellschaften zu tun. Gerade der junge, intellektuell exzellente, aber noch wenig praxiserfahrene Berater versucht, seine Reputation im Projekt vor allem über das zu stärken, was ihn nun einmal auszeichnet: aktuelles, universitäres Wissen auf höchstem Niveau. Gerade dieser Ansatz kann jedoch besonders drastisch in die Irre gehen. Denn häufig deutlich ältere, vielfach weniger gut verdienende und meist formal nicht so breit ausgebildete Gesprächspartner auf Kundenseite erkennen oft nicht das Bedürfnis, maximal zum Projekterfolg beizutragen, sondern nehmen stattdessen Entmündigung durch einen blutleeren Experten wahr!

Der Druck, den eigenen Mehrwert, den das Kundenunternehmen ausdrücklich will, deutlich zu machen, darf nicht dazu führen, die Erfahrung auf Kundenseite zu ignorieren. Intellektuell getriebene Consultants sind immer in der Gefahr, die Stärken einer analytisch-konzeptionellen Orientierung gegenüber dem Respekt vor eigener und fremder Erfahrung zu überschätzen. Gute Berater wissen um Kraft und Orientierung der eigenen Intuition:

- Wie sehr muss der junge Berater dem „alten Hasen“ beim Klienten zeigen, was er „drauf“ hat?
- In welchem Maß darf der Berater auf „Erfahrungswerte“ vertrauen?

## 5 Was kennzeichnet ein integriertes Organisationsklima?

Arbeiten des niederländischen Unternehmensethikers Muel Kaptein (1998) liefern Hinweise auf überprüfbare Kriterien, mit deren Hilfe sich der Reifegrad oder die „Integritätsförderlichkeit“ eines Organisationsklimas näher bestimmen lassen. Er unterscheidet sieben Dimensionen einer integritätsförderlichen Unternehmenskultur (vgl. Tabelle 2).

HIER TABELLE 2 EINFÜGEN

Im Rahmen eines Projekts zur Klärung der Beziehung zwischen integrem Handeln des Einzelnen und unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen entwickelten wir im Jahr 2000 die Pilotversion eines sog. „Integritätsfragebogens“<sup>14</sup>. Für diesen „*Tätigkeitsorientierten Fragebogen zum verantwortlichen Handeln*“ (TFH) wurde als nicht-integres Handeln wirtschaftskriminelles Handeln sowie die persönliche Vorteilnahme auf Kosten des Arbeitgebers definiert.

Der Fragebogen besteht aus zwei sich ergänzenden Unterteilen, „Allgemeine Aussagen“ und „Handlungsalternativen“. Beide tragen im selben Maße zum Gesamtwert der resultierenden „Integritätsskala“ bei. Der Unterteil „Allgemeine Aussagen“ basiert auf der Theorie der „Attitude Scale“ des Reid Reports<sup>15</sup>. Der

---

<sup>14</sup> Vgl. Enneking et. al. (2001).

<sup>15</sup> Vgl. Reid Psychological Systems (1996).

Proband gibt seine Einschätzung zur Verbreitung und zur Bestrafung von nicht-integren Handlungsweisen ab. Hierbei kann der Proband die Antwortkategorien „stimmt“ oder „stimmt nicht“ wählen. Ein Beispielitem für den Abschnitt „Allgemeine Aussagen“ ist: „*Im Sommer melden sich Angestellte häufiger bei gutem als bei schlechtem Wetter krank*“. Im Unterteil „Handlungsalternativen“ werden verschiedene Arbeitssituationen geschildert. Der Proband wählt aus vier Handlungsalternativen jeweils die aus, die er am wahrscheinlichsten, und welche er am unwahrscheinlichsten wählen würden. Von den vier Handlungsalternativen stellen zwei integres und zwei nicht-integres Handeln in der beschriebenen Arbeitssituation dar. Des weiteren besteht der TFH aus einer Kontrollskala zur sozialen Erwünschtheit, da ein korrelativer Zusammenhang zwischen Skalen sozialer Erwünschtheit und durch Fragebögen erfaßten Integritätswerten nachgewiesen werden konnte<sup>16</sup>. Probanden, deren Antworten auf der Kontrollskala mit mehr als 80 Prozent in Richtung sozialer Erwünschtheit tendierten, wurden ausgeschlossen.

Die von Kaptein (1998) beschriebenen ethischen und organisatorischen Aspekte der Arbeitsgestaltung wurden durch insgesamt 13 Items operationalisiert. Die Probanden beurteilten die Items auf einer fünfstufigen Skala (stimmt, stimmt eher, teils/teils, stimmt eher nicht, stimmt nicht).

An der schriftlichen Befragung nahmen 42 Probanden teil. Drei Probanden mußten ausgeschlossen werden, da zwei nur die ersten Seiten des TFH ausgefüllt hatten und eine Person eine starke Tendenz zu sozial erwünschten Antwort zeigte. Etwa die Hälfte der Teilnehmer kam aus Unternehmensberatungen oder beratungsnahen Tätigkeiten.

Der TFH weist zufriedenstellende psychometrische Kennwerte auf. Die Reliabilitätsanalyse ergab eine Split-Half-Reliabilität von .82. Die interne Validität bewegt sich ebenfalls auf einem zufriedenstellenden Niveau. Beide Unterteile der Integritätsskala korrelieren zu .48 ( $p = .0002$ ) miteinander. Die Kontrollskala zur sozialen Erwünschtheit korreliert mit den Unterteilen der Integritätsskala zu .134 bzw. zu .143. Tabelle 3 stellt die Korrelationsmatrix für die Unterteile und der Kontrollskala dar.

HIER TABELLE 3 EINFÜGEN

---

<sup>16</sup> Vgl. Hogan / Hogan (1989); Sackett et al. (1989).

Für die sieben von Kaptein (1998) definierten Aspekte der Arbeitsgestaltung wurde jeweils ein Gruppenmittelwert berechnet. Die Korrelation des jeweiligen Gruppenmittelwertes mit der Integritätsskala des TFH ist in Tabelle 4 dargestellt.

HIER TABELLE 4 EINFÜGEN

Die Gütekriterien des TFH weisen für eine erste Version akzeptable Werte auf. Die Reliabilität (Split-Half) liegt mit .82 in dem von Marcus et al. (1997) berichteten Bereich von .88 für die mittlere Reliabilität von einstellungsorientierten Verfahren.

Auch wenn es nicht für alle der Dimensionen Kapteins gelungen ist, in der Stichprobe relevante Beziehungen zu zeigen, so wird doch an dieser Pilotstudie deutlich, dass eine stark durch Mitarbeiter von Beratungsgesellschaften geprägte Teilnehmergruppe durchaus eindeutige Bezüge zwischen ethischem bzw. integrem Handeln im Alltag und der Führungs- und Unternehmenskultur des Arbeitgebers wahr nimmt.

Aufgabentransparenz, Unterstützung und Transparenz kristallisieren sich als zentrale empirische Korrelate integritätsförderlicher Führung im Beratungsumfeld heraus. Welche didaktischen und systematischen Schlußfolgerungen ergeben sich aus diesen Befragungsdaten?

## **6 Orientierung im „Lebensraum“ Managementberatung**

Didaktisch stellt sich die Frage doppelt. Einmal als Frage nach Instrumenten und Elementen der Berater(aus)bildung, die im Sinne des vorgestellten Ethos-Modells prägend wirken können und andererseits im Sinne von praktikablen Entscheidungsregeln oder Leitfragen für die Alltagspraxis.

Tabelle 5 versucht mit den vorgestellten Orientierungsfragen<sup>17</sup> eine kurzen, diskussionseröffnenden Leitfaden zu bieten, den der einzelne für sich selbst oder im Dialog zur Situationsklärung nutzen kann.

---

<sup>17</sup> Gleichsam die Extremform einer „executive summary“ der abendländischen Philosophiegeschichte.

HIER TABELLE 5 EINFÜGEN

Ausbildungsdidaktisch gesprochen stehen Erfahrungsaustausch über Funktions- bzw. Branchenteams oder Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen hinweg sowie ein gleichermassen intensives wie differenziertes Projektfeedback ganz oben auf der Liste relevanter Massnahmen. Essentiell ist es dabei, produktiv aus Fehlern, Versäumnissen etc. lernen zu können. Starke Persönlichkeiten entstehen nur, wenn auch Mißerfolge integriert werden können!

Dazu kommt die Sichtbarkeit und Erfahrbarkeit von Führungskräften auch für Juniorberater – etwas, das allerdings üblicherweise in Partnerorganisationen ohnehin recht gut funktioniert.

Im Sinne formalisierter Leadership-Modelle kommt eine Beratersausbildung, die werte-orientierte Ressourcen bewusst und sensibel integriert, wahrscheinlich Noel Tichys Konzept einer lehrenden/lernenden Organisation ziemlich nahe, der mit *energy*<sup>18</sup>, *edge*<sup>19</sup> und *values*<sup>20</sup> drei essentielle Stellhebel zur Entwicklung eines Hochleistungsteams identifiziert<sup>21</sup>.

Dazu treten mehr und mehr Elemente in der Ausbildung hinzu, die gezielt Kontrasterfahrung ermöglichen, etwa das Engagement in sozialen Projekten, das gleichermassen dem Bemühen entgegen kommt, *corporate citizenship* unter Beweis zu stellen, wie immer wieder durch neue Erfahrungen und harte Rotation die Innovations- und Adaptionkraft einer Beratungsgesellschaft, eben auch im Bereich sozialer Innovationen, auf hohem Niveau zu halten.

Um an dieser Stelle den Bogen zurück an den Anfang zu schliessen – das, worauf es ankommt, ist „einfach“ zu erkennen, aber erfahrungsgemäß durchaus nicht „leicht“ umzusetzen, wohl auch, weil der Blick in den Spiegel jedem von uns nicht so leicht fällt, wie wir es unseren Gesprächspartnern immer wieder gerne empfehlen. Selbstreflexion und Selbsterkenntnis sind eben weit leichter bei anderen eingefordert, als tatsächlich selbst realisiert.

---

<sup>18</sup> Realistische Klärung der persönlichen Kraftquellen (Macht, Anschluß- und Leistungsmotiv) und belastbare Diskussion von Fragen der „work-life-balance“ in der Unternehmensberatung von Anfang an.

<sup>19</sup> Durchsetzungsfähigkeit und Konfliktkompetenz.

<sup>20</sup> Verantwortung und offensive Wertediskussion, aber nicht im Seminar oder beim Outdoor-Teamerlebnis-Wochenende, sondern im Projektdebriefing.

<sup>21</sup> Vgl. Tichy (2002).

## 7 Ein aristotelisches Verständnis „idealer“ Beratungspraxis

Aristoteles verortet den Begriff der *phronêsis*, der Klugheit, als Mittleres zwischen *panourgia* („Gerissenheit“) und *euêtheia* („Naivität“)<sup>22</sup>. Ein Kluger oder Weiser gilt als jemand, der nicht nur in dieser oder jener Hinsicht, sondern mit Bezug auf das gute Leben im Ganzen gut raten kann<sup>23</sup>:

„[W]as den Klugen auszeichnet, ist gerade dies, dass er die wesentliche Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse in die Planung seines Handelns einbezieht. Darum ist es selbst ein Gebot der Klugheit, die Verletzung moralischer Normen, die ja so gut wie immer die Normen einer sozialen Gemeinschaft sind, zu vermeiden, auch wenn die soziale Stellung des Handelnden ihm zu garantieren scheint, dass eine Übertretung ungestraft, oder wenn die Umstände sicherzustellen scheinen, dass sie unentdeckt bleiben wird. In Wahrheit kann nämlich niemand sicher sein, dass moralisch verwerfliches Tun in alle Zukunft ungestraft oder auch nur unentdeckt bleiben wird. Der Gerissene, der auch vor moralisch verwerflichen Mitteln zur Durchsetzung seiner Ziele nicht zurückschreckt, unterschätzt die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Umgekehrt hat der Kluge dem Gerissenen gegenüber eine realistischere Auffassung von der Begrenztheit des menschlichen Erkenntnisvermögens.“<sup>24</sup>

Die aristotelische Tugendlehre mit Ihrer Orientierung an einer idealen, erfahrungsorientierten Praxis des guten Lebens ermöglicht damit auch einen kurzen, abschließenden Blick auf eine konkrete Utopie zur Versöhnung der beiden Pole dieses Beitrages: „Managementberatung und Ethik“.

Wenn man den Begriff der „Tugend“ im griechischen Original als *aretê*, also „Vortrefflichkeit“ oder „Exzellenz“ zum Klingen bringt, dann bringt eine klassische Definition von Tugend auf einmal etwas sehr Zeitgenössisches und Modernes zum Ausdruck. Denn *aretê* bedeutet, „eine gemeinsame geübte gute Praxis zu verwirklichen“.

Nichts anderes sollte exzellente Managementberatung auf der Höhe der Zeit sein.

---

<sup>22</sup> Siehe Ebert, 1995: 173.

<sup>23</sup> Siehe Wolf, 1995: 91.

<sup>24</sup> Ebert, 1995: 184.

## 8 Literatur

- Cialdini, R.B. (1997). Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen. Bern: Hans Huber.
- Ebert, T. (1995). Phronêsis. Anmerkungen zu einem Begriff der Aristotelischen Ethik (VI5, 8-13). In O. Höffe (Hrsg.). Aristoteles: die nikomachische Ethik (S. 165-185). Berlin: Akademie Verlag.
- Enneking, A. / Klein, U. & Fassbender, P. (2001). Ethische Aspekte der Arbeitsgestaltung und integrires Handeln. In: Wirtschaftspsychologie, 3: 213-219.
- Gierl, H. (1999). Vertrauen im Beratungsgeschäft. In Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45: 195-213.
- Höffe, O. (1995) (Hrsg.). Aristoteles: die nikomachische Ethik (= Klassiker auslegen, Bd. 2). Berlin: Akademie Verlag.
- Hogan, J. / Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. In: Journal of Applied Psychology, 74: 273-279.
- Honnefelder, L. (1994). Die ethische Entscheidung im ärztlichen Handeln. Einführung in die Grundlagen der medizinischen Ethik. In: L. Honnefelder / G. Rager (Hrsg.). Ärztliches Urteilen und Handeln. Zur Grundlegung einer medizinischen Ethik (S. 135-190). Frankfurt am Main: Insel.
- Kaptein, M. (1998). Ethics Management. Auditing and developing the ethical content of organizations. Dordrecht: Kluwer.
- Kaptein, M. / Wempe, J. (2002). The balanced company. A theory of corporate integrity. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Marcus, B. / Funke, U. & Schuler, H. (1997). Integrity Tests als spezielle Gruppe eignungsdiagnostischer Verfahren: Literaturüberblick und metanalytische Befunde zur Konstruktvalidität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41: 2-17.
- Maula, M. / Poulfelt, F. (2000). Knowledge transfer, consulting modes and learning. Do the codes of conduct and ethics reflect reality in management consulting? MPP Working Paper No. 9/2000, August 2000. Copenhagen Business School: Department of Management, Politics and Philosophy.
- Mitnick, K. / Simon, W. (2003). Die Kunst der Täuschung. Bonn: mitp.
- Poulfelt, F. (1997). Ethics for management consultants. In: Business Ethics. A European Review, 6: 65-71.
- Reid Psychological System (1996). Reid Test Samples. Chicago, IL: Reid Psychological Systems.
- Sackett, P.R. / Burris, L.R. & Callahan, C. (1989). Integrity testing for personnel selection: an update. In: Personnel Psychology, 1: 248-256.

- Thomé, M. (1998). Existenz und Verantwortung. Untersuchungen zur existenzial-ontologischen Fundierung von Verantwortung auf der Grundlage der Philosophie Martin Heideggers: Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Tichy, N. (2002). The cycle of leadership. How great leaders teach their companies to win. New York, NY: Harper Business.
- v. Oetinger, B. / v. Ghyczy, T. & Bassford, C. (2001). (Hrsg.). Clausewitz. Strategiedenken. München: Hanser.
- Wildt, M. (2002). Generation des Unbedingten. Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes. Hamburg: Hamburger Edition.
- Wolf, U. (1995). Über den Sinn der Aristotelischen Mesoteslehre (II). In O. Höffe (Hrsg.). Aristoteles: die nikomachische Ethik (S. 83-108). Berlin: Akademie Verlag.

TABELLE 1: Dilemma-Lagen im Consulting

---

<b>Dilemma-Pole</b>
Budget vs. Lösungsgüte
„Dienst nach Vorschrift“ vs. optimale Beratung
Ehrlichkeit / Unabhängigkeit vs. Umsatz
Klientenwohl vs. Organisationswohl
Vertraulichkeit vs. Objektivität
Nähe vs. Distanz
Neue Ideen vs. Erfahrung

---

Quelle: Fassbender (ausgehend von Poulfelt)

TABELLE 2: Dimensionen eines integritätsförderlichen Organisationsklimas

<b>Dimensionen</b>	<b>Bedeutung</b>
Klarheit	Das Unternehmen gibt klar vor, welches Handeln erlaubt und welches nicht erlaubt ist.
Praxistauglichkeit	Die vom Unternehmen ausgegebenen Regeln sind in der Praxis sinnvoll anwendbar.
Internes Diskussionsklima	Das Unternehmen ermöglicht eine offene Diskussion über Aufträge.
Konsistenz	Regelverstöße werden unabhängig von der Position bestraft.
Aufgaben- transparenz	Die Aufgaben im Unternehmen sind deutlich voneinander abgegrenzt
Unterstützung	Das Unternehmen unterstützt den Arbeitnehmer bei der Anwendung von Regeln.
Konsequenz	Eine Regelverletzung zieht Konsequenzen nach sich.

Quelle: KPMG / Kaptein (1998)

TABELLE 3: Korrelationsmatrix der Unterteile der Skala „Integrität“ und der Kontrollskala „soziale Erwünschtheit“

	Integrität: Allgemeine Aussagen	Integrität: Handlungs- alternativen	Soziale Erwünsch- theit
Integrität: Allgemeine Aussagen	1.000	-	-
Integrität: Handlungs- alternativen	.48***	1.000	-
Soziale Erwünschtheit	.14	.18	1.000

\*\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = 0,01$  (2-seitig) signifikant.

Quelle: Enneking et al. (2001)

TABELLE 4: Korrelation zwischen den einzelnen ethischen und organisatorischen Aspekten der Arbeitsgestaltung nach Kaptein (1998) und der Integritätsskala des TFH

	Integritätsskala
Klarheit	.101 ( $p = .542$ )
Praxistauglichkeit	.145 ( $p = .377$ )
Internes Diskussionsklima	.289 ( $p = .074$ )
Konsistenz	.005 ( $p = .977$ )
Aufgabentransparenz	.543*** ( $p < .000$ )
Unterstützung	.425*** ( $p = .007$ )
Konsequenz	.455*** ( $p = .004$ )

\*\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = 0,01$  (2-seitig) signifikant.

Quelle: Enneking et al. (2001)

TABELLE 5: Leitfragen zur ethischen Entscheidung („Daumenregeln für den Alltag“)

---

<b>Leitfragen</b>
Ist es legal?
Fühle ich mich dabei unwohl?
Ist es fair?
Entspricht es den Werten und Zielen meines Unternehmens?
Was wäre, wenn alle so handeln würden? Kann ich / kann das Unternehmen das wollen?
Kann ich problemlos mit meinem Vorgesetzten darüber sprechen?
Was würde ein erfahrener Unternehmensberater, den ich sehr schätze, in meiner Situation tun?
Was wäre, wenn es Morgen in allen Zeitungen stünde?

---