

Personzentrierte Organisationsberatung und Wirtschaftsethik

Erschienen in: Gesprächspsychotherapie und personzentrierte Beratung, Heft 2/2002

1. Ethische Fragen und Organisationsberatung

Organisationen stehen heute ständigen Veränderungsprozessen gegenüber; dies gilt für den Profit- wie für den Non- Profit- Bereich gleichermaßen. Ein in der Diskussion um "Corporate Change" in Unternehmen noch wenig reflektierter Aspekt sind wirtschafts- und unternehmensethische Fragen. Wirtschaftsethische Fragestellungen sind jedoch aktueller denn je:

"Die alte Fiktion, gute Unternehmensführung sei eine wertfreie Sache der "reinen" betriebswirtschaftlichen Logik, verliert angesichts der erfahrbaren Tatsache, dass unternehmenspolitische Entscheidungen immer öfter im Brennpunkt öffentlicher Wert- und Interessenskonflikten stehen, an Überzeugungskraft- derzeit rascher denn je. Unternehmensleitungen sind heute gefordert, mit gesellschaftlichen Wertfragen ebenso rational umzugehen wie mit gewohnten geschäftsstrategischen Fragen." (Ulrich, 2001)

Als OrganisationsberaterIn bin ich infolgedessen mit Wertfragen konfrontiert. Beratung ist *kein wertfreier* Raum, ich habe nicht die Wahl zwischen einer "ethischen" und einer "ethikfreien" Beratungspraxis, sondern es bleibt nur die Entscheidung zwischen einer *ethikbewußten* Beratung oder einer *unreflektierten* Haltung zu Wertfragen.

Fragen zur *BeraterInnenethik* werden ebenso selten zur Sprache gebracht, - fast, als verstünde sich von selbst, dass BeraterInnen über entsprechende Standards verfügen, die nicht explizit benannt werden müßten (eine Ausnahme findet sich bei *Lippitt & Lippitt*, 1999, sowie bei *Terjung*, 1998). Ebenso wenig findet eine Diskussion zur Frage der (gesellschaftlichen) Verantwortung von OrganisationsberaterInnen statt, und das obwohl BeraterInnen teilweise massiv Einfluß nehmen auf die Rahmenbedingungen, unter denen Arbeit stattfindet.

Während meiner Weiterbildung zur personzentrierten Organisationsberaterin habe ich den Ansatz als solchen immer wieder kritisch hinterfragt, und versucht die theoretischen und methodischen Möglichkeiten und Grenzen personzentrierter Organisationsberatung auszuloten. Eine unbestreitbare Stärke des Ansatzes liegt meiner Ansicht nach in der expliziten Wertorientierung, ausgehend vom Menschenbild bis hin zu Leitlinien für den

Umgang miteinander. Denn so könnte ich die "Basisvariablen" auch verstehen: als *normative* Vorgaben für einen (entwicklungs-)fördernden Umgang miteinander. So verstehe ich Rogers auch in seine gesellschaftspolitischen Aussagen. In "On Personal Power- Inner Strength and it's revolutionary impact", (dt. "Die Kraft des Guten", was allerdings ein wenig gelungener Titel ist), entwickelt Rogers eine Vision des "neuen Menschen", der eine Kultur hervorbringen werde, in der es möglich sein wird "nichtdefensive Offenheit" zu leben, das Selbst zu erforschen und verantwortlich gelebte Individualität zur Entfaltung zu bringen und in der sich Individuen gegenseitig wertschätzen werden, unabhängig von ihrer Rasse, ihrem Geschlecht und ihrem Status (Rogers, 1990, S. 313 ff.) Rogers entwirft hier die Wertebasis für eine Gesellschaft im Sinne des personzentrierten Ansatzes.

Welchen Stellenwert haben ethische Fragen für OrganisationsberaterInnen, die sich einem wertorientierten Ansatz wie dem von Rogers verpflichtet fühlen? In der Beratungspraxis treffe ich unter zweierlei Perspektive auf ethische Fragestellungen: einmal in Form von Interessens- und Wertkonflikten innerhalb einer Organisation (AuftraggeberInnenseite), zum anderen in der Klärung meiner Wertebasis als BeraterIn (AuftragnehmerInnenseite).

Überlegungen zu ethischen Fragen in Unternehmen und Organisationen werden bislang vor allem unter dem Stichwort "Wirtschaftsethik" diskutiert. Der Diskurs findet dabei unter Nicht-Beteiligung von OrganisationsberaterInnen statt. Die mangelnden Repräsentanz des Themas "Wirtschafts- und Unternehmensethik" innerhalb der Literatur zur Organisationsentwicklung ist möglicherweise eine Folge davon, dass sich auch innerhalb der *Organisationspsychologie*, aus der OrganisationsentwicklerInnen einen wichtigen Teil ihrer theoretischen Grundlagen beziehen, zu diesem Thema (noch) wenig findet (eine Ausnahme ist hier *Blickle*, 1998). Zwar gibt es seit einem runden Jahrzehnt in den Wirtschaftswissenschaften eine intensiv geführte Ethik- Debatte , die im gleiche Zeitraum erschienenen Grundlagentexte der Organisationspsychologie nehmen davon jedoch kaum Notiz (*Berke*, 1998).

Ich möchte nun Überlegungen zu ethischen Fragen der Unternehmensführung verbinden mit ethischen Fragen in der Organisationsberatung im Sinne von Rogers. Dazu stelle ich das Modell einer "Integrativen Wirtschaftsethik" von Peter Ulrich vor, das ich anschließend in Bezug setzen möchte zur Ethik des personzentrierten Ansatzes.

2. Die "Integrative Wirtschaftsethik" von Peter Ulrich

Wirtschaftsethik beschäftigt sich ganz allgemein mit der Frage, welche moralischen Werte unter den Bedingungen von Wirtschaft und Gesellschaft gelten sollen. Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften gibt es hierzu verschiedene Ansätze, die sich teilweise grundlegend voneinander unterscheiden. Zu den wichtigsten Vertretern im deutschsprachigen Raum zählen neben Peter Ulrich vom Institut für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen Horst Steinmann (Nürnberg), der Wirtschaftsethik als "angewandte Ethik" konzeptualisiert und Karl Homann (Ingolstadt), der argumentiert, dass das System der Marktwirtschaft bereits eine ethische Begründung hat (eine ausführliche Diskussion der genannten Autoren findet sich beispielsweise bei *Nutzinger, (Hg.), 1999*). Da eine Darstellung der drei Autoren den Rahmen dieses Beitrags übersteigen würde, will ich mich an dieser Stelle auf Ulrichs Modell beschränken, dessen Überlegungen gut zu den ethischen Grundsätzen des personenzentrierten Ansatzes passen.

Ulrich plädiert dafür, Ethik nicht als "Sozialtechnik für gute Zwecke" zu begreifen, sondern als *Unternehmensstrategie*, um sich den wirtschaftlichen Herausforderungen stellen zu können, mit denen Organisationen heute konfrontiert sind. Ausdrücklich geht es ihm nicht darum, als Unternehmer auf Kosten des wirtschaftlichen Erfolges "Gutes" zu tun - im Gegenteil, eine "Ethik der roten Zahlen" lehnt er ausdrücklich ab. Es geht statt dessen um eine *Integration* von wirtschaftlicher Interessen und den legitimen Rechten und Bedürfnissen derjenigen, die von den Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen betroffen sind. Die integrative Wirtschaftsethik ist in diesem Sinne auch eine Kritik verfehlter oder verkürzter wirtschaftsethischer Positionen, sie ist keine "praktische Anleitung" für unternehmerisches Handeln. Ulrich fasst seine Überlegungen in sechs Thesen zusammen, die ich hier kurz referieren möchte (*Ulrich, 2001a, 2001b*).

"1.These: Moderne Unternehmensethik beginnt mit der kritischen Reflexion des traditionellen Unternehmerethos"

Ulrich sieht unternehmerisches Handeln immer schon- implizit oder explizit- in einem unternehmerischen Ethos begründet. Die moralische Grundlage des frühen Unternehmertums liege- so führt er aus- im calvinistischen Ethos begründet. Dessen Quintessenz lässt sich - verkürzt - so beschreiben: beruflicher und gesellschaftlicher Erfolg werden als Zeichen des Erwähltseins durch Gott gesehen; wenn Gott als der, der für alle Fügungen des Lebens verantwortlich ist, unternehmerische Gewinne zulässt, dann hat er

seine Absichten. Wirtschaftlicher Erfolg (damit ist *Gewinnmaximierung* gemeint) gilt dann *per se* als moralisch gut, (und dient nicht der Mehrung irdischer Güter, sondern dem "Ruhme Gottes"). Dem Markt, so Ulrich weiter, komme damit eine "metaphysische Qualität" zu: die "gottgewollte Ordnung" wird von "unsichtbarer Hand" gesteuert, (worin sich letztlich wiederum Gottes Wille manifestiere). Der Unternehmer ist damit der Aufgabe ethischer Überlegungen enthoben.

In der neoliberalen Position tritt an die Stelle der "gottgewollten Ordnung" das Argument des *Sachzwanges*, ("der Markt/globalisierte Märkte zwingen dazu...") und des *Gemeinwohls* ("zum Wohle aller ist diese oder jene unternehmerische Entscheidung zu fällen."). Mit einem Zitat von Milton Friedman fasst Ulrich diese ethische Position zusammen: "*The social responsibility of business is to increase it's profits (and nothing else)*". Kurz und gut: der Unternehmer habe die *moralische Pflicht*, Gewinnstreben als oberstes Ziel zu setzen (bzw. in der neueren Variante: den Shareholder Value zu maximieren; Friedman erhielt 1976 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften; seine Theorien prägten maßgeblich den "Thatcherismus" und die "Reagonomics").

Diesem "traditionellen" Ethos setzt Ulrich nun ein anderes Modell entgegen, indem er Gewinnstreben grundsätzlich für *nicht* ethisch begründbar erklärt:

"2. These: Es gibt kein ethisch begründbares "Gewinnprinzip" - das Gewinnstreben ist ein marktwirtschaftlich nützliches Motiv, aber nicht die oberste moralische Pflicht des Unternehmers"

Wenn Gewinnmaximierung als moralisch gut gelten würde, argumentiert Ulrich weiter, so folge daraus, dass konkurrierende Interessen und Rechte diesem Ziel *nachgeordnet* zu sehen wären. Folglich müsse der Unternehmerethos *neu definiert* werden, damit eben diese Position zu überwinden werden könne. Denn solange Gewinnmaximierung an *erster* Stelle stehe, würden sich verantwortungsvolles *und* wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmertum im Zweifelsfall immer ausschließen. "*In der Unternehmensethik geht es demgegenüber gerade um die moralische Pflicht der Unternehmensleitung, die legitimen Ansprüche und moralischen Rechte aller vom unternehmerischen Handeln Betroffener (...) zu wahren- mit anderen Worten: verantwortungsvoll zu prüfen, was Vorrang vor dem unternehmerischen Erfolgsstreben hat*" (Ulrich, 2001a)

Mit diesem Argument legitimiert sich unternehmerischer Erfolg als solcher nicht mehr von vornherein. Ulrich bezieht hier eine klare Gegenposition zum traditionellen Ethos, indem er

dem wirtschaftlichen Erfolg nicht mehr a priori die Vorrangstellung einräumt. Statt dessen soll unternehmerisches Gewinnstreben grundsätzlich die (eventuell negativen) Auswirkungen des wirtschaftlichen Erfolges mit berücksichtigen. Genau dies meint Ulrich mit dem Begriff "integrativ": Gewinnstreben ist nach wie vor das legitime Ziel unternehmerischen Handelns, aber nicht um jeden Preis, (insbesondere sind die Interessen anderer Personen und gesellschaftlicher Gruppen gegenüber diesem Ziel nicht länger zweitrangig). Das Modell der "integrativen Wirtschaftsethik" versucht also eine Auflösung des Dilemmas, sich zwischen wirtschaftlichen Erfolg und moralischen Handeln entscheiden zu müssen.

"3. These: Unternehmensethik ist nicht als die äußere Grenze, sondern als die innere Grundlage des unternehmerischen Erfolgsstrebens zu konzipieren"

Das Verhältnis zwischen Ethik und unternehmerischen Erfolg lasse sich daher nur als *vertikale Beziehung* verstehen, andernfalls könnten Ethik und unternehmerisches Denken nur als einander ausschließendes Gegensatzpaar begriffen werden. Als *Basis* unternehmerischen Erfolgsstrebens müssten die Wertsetzungen im Unternehmen *zuerst* geklärt werden, auf dieser Grundlage müssten dann entsprechende Geschäftsstrategien zur erfolgreichen Behauptung am Markt entwickelt werden. Damit sieht der Autor *ethisches Handeln* im Kontext erfolgreichen Unternehmenseins aus einer völlig anderen Perspektive: verantwortungsvolles Handeln wäre dann keine Begrenzung unternehmerischer Entscheidungen, sondern als prinzipielle *Geschäftsstrategie* zu begreifen, die folgenden Anforderungen zu genügen hätte: innovative Lösungen aufzufinden, um auf der Grundlage spezifischer Werthaltungen geschäftlich erfolgreich sein zu können (Ulrich nennt beispielhaft *The Body Shop* als ein Unternehmen, das sich in diesem Sinne erfolgreich am Markt positioniert hat).

"4. These: Unternehmensethik ist mehr als "Geschäftsethik" - sie umfaßt auch die ordnungspolitische Mitverantwortung der Unternehmer"

Ein solche integrative Ethik, die eine *Synthese* von wirtschaftlichen Erfolg und verantwortungsvollen Handeln anstrebe, brauche entsprechende Rahmenbedingungen auf der politischen Ebene. Fehlten entsprechende Rahmenbedingungen, würde verantwortliches Unternehmertum schnell unter Hinweis auf das Verhalten der Konkurrenz als nicht praktikabel abgetan. Mit Hinweis auf die eigene "Konkurrenzfähigkeit" verhielten sich dann alle verantwortungslos. Folglich müssten sich die "kollektiven Spielregeln" ändern. Auch hier sieht Ulrich Unternehmer in der Pflicht: *"Die Rahmenordnung des Marktes wird realpolitisch*

nie besser sein können, als die Unternehmer und ihre nicht ganz ohnmächtigen Verbände sie wirklich haben wollen!" (a.a.O)

Eine integrative Wirtschaftsethik umfasst somit zwei Schritte:

1. Entwicklung einer innovativen *Geschäftsstrategie* zwischen Verantwortung und Erfolg
2. Wahrnehmung einer *branchen- und gesellschaftspolitischen Mitverantwortung*
Wirtschaftliches Handeln wird damit in einem größeren Kontext gestellt.

"5. These: Unternehmerische Verantwortung ist dialogisch wahrzunehmen und bedeutet, allen vom unternehmerischen Handeln Betroffenen Rede und Antwort zu stehen"

Hier wird der *dialogische* Charakter unternehmerischer Verantwortung betont: Wert- und Interessenkonflikte könnten nur im machtfreien Dialog aller Beteiligten geregelt werden. Konfliktlösung seien nur über den Weg der argumentativen Verständigung möglich. Insofern ist die integrative Ethik eine *Diskursethik*.

"6. These: Ein integratives unternehmerisches Ethikprogramm zielt sowohl auf die Öffnung dialogischer Argumentationschancen als auch auf die Schließung unverantwortlicher Handlungsoptionen"

Zur Klärung wirtschaftsethischer Fragen bedürfe es institutionalisierte Räume („Orte“), in denen der Diskurs stattfinden könne. Organisationen sollten sich daher für ethische Diskussionen öffnen, und gleichzeitig Sorge tragen, unverantwortliche Handlungsoptionen zu „schließen“. Das würde bedeuten, entsprechend den ethischen Standards der Organisation wären bestimmte Verhaltensweisen ausgeschlossen. Entwicklungsziel für die Organisation oder das Unternehmen und das gesellschaftliche Umfeld wäre demgegenüber die *„organisierten Verantwortlichkeit“*, (als Gegenstück zu dem von Ulrich Beck geprägten Begriff der „organisierten Unverantwortlichkeit“). Wesentlich sei dabei, dass ethische Standards nicht „verordnet“ würden, (weder „von oben“, noch von der „Mehrheit“), denn dies untergrabe *"gerade die moralische Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter auf allen Ebenen, die gerade angestrebt wird! Denn damit signalisiert die Unternehmensleitung den Betroffenen, dass sie mit ihrer autonomen Verantwortlichkeit gar nicht ernsthaft rechnet."* (a.a.O.)

Mir geht es an dieser Stelle nicht um eine (kritische) Würdigung der integrativen Wirtschaftsethik (vgl. hierzu beispielsweise den Beitrag von *Thielemann*, 1999). Statt dessen

möchte ich einige Überlegungen dazu anstellen, welche Impulse von Ulrichs Modell für (personenzentrierte) OrganisationsberaterInnen ausgehen könnten,(und zwar im Profit- wie im Non-profit- Bereich. Auch was letzteren angeht kommt es immer wieder zu moralischen Dilemmata aufgrund widersprüchlicher Interessen).

3. Integrative Wirtschaftsethik und personenzentrierter Ansatz- im Spannungsfeld von Individuum und Unternehmenskultur

Das Konzept der integrativen Wirtschaftsethik zeigt eine Reihe von Parallelen zum personenzentrierten Ansatz. Die personenzentrierte Ethik ist eine humanistische Ethik (vgl. *Hutterer- Krisch*, 1996, S. 28. ff). Die Verwirklichung der Individualität und die Entfaltung menschlicher Möglichkeiten sind hier ein hoher Wert , aus dem sich Leitlinien für ethisches Handeln (in Beratung in Therapie) ableiten lassen. Aus der Annahme der „Selbstaktualisierungstendenz“ und der Entwicklung der Person zur „fully functioning person“ im Rahmen einer spezifischen Beziehung folgen bestimmte Handlungsleitlinien für die Praxis. personenzentrierten Ansatz. Eine im personenzentrierten Ansatz begründet Ethik betrachtet Handlungsweisen als "gut", wenn sie die Entwicklung der Person fördern. Als unethisch gilt ein Verhalten, das Menschen in ihren Entfaltungsmöglichkeiten behindert. Insofern geht es nicht um uneingeschränkte Selbstverwirklichung, sondern um Verantwortlichkeit im Umgang mit mir und anderen Personen ist innerhalb einer humanistischen Ethik eine Verpflichtung. Ausdrücklich wird die Selbstaktualisierungstendenz im Kontext von Beziehungen gesehen und findet hier auch ihre Begrenzungen. In ähnlicher Weise will das Modell einer integrativen Wirtschaftsethik die Konsequenzen unternehmerischen Handelns in seinen Auswirkungen für alle davon Betroffenen sehen.

Die personenzentrierte Ethik ist zudem eine kommunikative Ethik in der es nicht primär um die Anwendung festgeschriebener Normen auf bestimmte Situationen geht, sondern vielmehr darum, in einem gemeinsamen Prozess Verständigung über mögliche Wege zu suchen. Eine personenzentrierte Ethik legt Wert auf den Prozess des gemeinsamen Aushandelns von Handlungsmaximen im Rahmen eines sozialen Beziehungsgefüges (auf Mikro-oder auf Makroebene). Auch eine integrative Wirtschaftsethik versteht betont den diskursiven Charakter des Aushandelns ethischer Positionen im Rahmen der Unternehmenspolitik. Dabei setzt die integrativen Ethik als Diskursethik allerdings voraus, dass die Betroffenen sich prinzipiell artikulieren können, was realiter in dieser Gleichrangigkeit so nicht gegeben ist. (Als personenzentrierte BeraterIn könnte ich hier fragen, wie Individuum lernen können, ihre Interessen diskursiv zu vertreten).

Im personenzentrierten Ansatz geht es um entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen für die Person, die integrative Ethik sucht nach Rahmenbedingungen, die ein verantwortliches unternehmerisches Handeln erfordert. Beiden Ansätzen ist dabei gemeinsam, dass sie Betroffene ausdrücklich zu Beteiligten machen. Im Vordergrund steht nicht die Anwendung abstrakter bzw. allgemeingültiger Normen auf Entscheidungssituationen, sondern der Prozess der *gemeinsamen* (Neu-und Fort-) *Entwicklung* der Wertebasis von Organisationen.

Welche Konsequenzen könnten sich daraus für die Organisationsberatung ergeben?

Wenn – entsprechend dem Modell der integrativen Wirtschaftsethik- *verantwortungsvolles* unternehmerisches Handeln Teil *erfolgreichen Unternehmertums* ist, liegen hier Aufgabenfelder für BeraterInnen.

Wie verhalte ich mich nun in Organisationen, die von ihren Grundprinzipien eher im Widerspruch stehen zum personenzentrierten Ansatz? Es ist sicher eine Möglichkeit, Aufträge abzulehnen, die mit meinen Wertmaßstäben überhaupt nicht verträglich sind. Aber: erstens gibt es diese Eindeutigkeit oft nicht, (zudem gehe ich von der prinzipiellen Veränderungsbereitschaft meines Auftraggebers aus), und zweitens würde ich in einem solchen Vorgehen die Gefahr der Verabsolutierung der eigenen Wertmaßstäbe sehen. Dies wiederum würde einer Entmündigung der Verantwortlichen im Unternehmen gleichkommen, ich befände mich damit im Widerspruch zu Rogers Menschenbild (und in Widerspruch zu These 6 von Ulrich). Also besteht die Aufgabe in der Beratung eher darin, mich mit den für mich fremden oder befremdlichen Anteilen der Organisation bzw. des Unternehmens auseinanderzusetzen. Hier sehe ich eine große Stärke des Ansatzes: in seinen Möglichkeiten, *Veränderungen durch Verstehen* voranbringen zu können. Als personenzentrierte BeraterIn versuche ich die Organisation und die in der Organisation auftretenden Probleme aus Sicht der MitarbeiterInnen zu verstehen, um darüber Veränderungsmöglichkeiten und neue Perspektiven klar werden zu lassen. Ich will dies an einem kurzen Beispiel verdeutlichen. Vor einigen Wochen bekam ich einen Anruf von einer Personalentwicklerin eines Unternehmens, das sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befand. Sie schilderte nun ihr folgendes Problem: einige der Mitarbeiterinnen kämen immer wieder in die Situation, dass (wichtige) Kunden private (und eindeutig sexuelle) Wünsche an sie richteten, *bevor* sie einen Auftrag an die Firma vergeben würden. Sie sei nun von den betroffenen Kolleginnen in ihrer Funktion als Personalentwicklerin gebeten worden, zu diesem Thema eine Fortbildung durchzuführen. Sie habe sich nun in die Thematik eingearbeitet, um ein entsprechendes Seminarkonzept zu erstellen. Dabei sei ihr aufgefallen, dass es trotz eine Fülle an (Schulungs-)Materialien

keinerlei (praktische) Hilfen für das Problem gebe, vor dem ihre Kolleginnen stünden: wie wahre ich meine persönliche Integrität, ohne den Auftrag zu gefährden? Das Dilemma sei, dass der Kunde das Produkt auch bei der Konkurrenz erwerben könne; damit stelle sich die Situation für die (als durchaus selbstbewußt beschriebenen) Kolleginnen als nicht zu bewältigen heraus. Lehnten sie (über ein gemeinsames Essen hinausgehende) private Kontakte zum Kunden ab, würden sie wohlmöglich den Auftrag gefährden. Zunächst war ich einigermaßen perplex (und keineswegs frei von moralischen Bewertungen). Meine erste Reaktion war, auf die Verantwortung der Leitungsebene zu verweisen, und das Thema mit den Führungskräften zu besprechen. An dieser Stelle reagierte meine Gesprächspartnerin sehr zögerlich. Mein Eindruck war, dass sie sich *selbst* in einem *moralischen Dilemma* befand, das sie aber zunächst nicht als solches verstanden hatte. Einerseits hatte sie das echte Anliegen, sich für ihre Kolleginnen zu engagieren, andererseits fühlte sie sich dem Unternehmen verpflichtet, dessen Zukunft sie in entscheidender Weise mit Aufträgen potenter Kunden verknüpft sah. Als ihr klar wurde, dass sie sich selbst in einen Interessenskonflikt befand, schien sie wieder mehr Handlungsspielraum zu gewinnen. Die zuvor so dringliche Frage nach konkreten Handlungsanweisungen für die Kolleginnen war plötzlich zweitrangig. Über den *Verstehensprozess* war bei ihr etwas in Gang gekommen, was ihr eine neue Perspektive eröffnete. Sie beschrieb das als "ein Stück weg gekommen sein von meiner "Betriebsblindheit"". Mir hat dieser kurze Kontakt gezeigt, dass ich als personenzentrierte Beraterin grundsätzlich die Möglichkeit habe, jemanden in der Bewältigung eines moralischen Dilemmas zu unterstützen, gerade weil ich nicht bewerte, sondern versuche zu verstehen.

Welche ethischen Leitlinien erachten OrganisationsberaterInnen nun für sich selbst als bindend? Auch dort, wo sich BeraterInnen freiwillig gemeinsamen Standards verpflichtet fühlen, ergibt sich oft kein eindeutiges Bild. OrganisationsberaterInnen verfügen teilweise über einen professionellen Hintergrund, der die Anerkennung eines berufsethischen Kodex selbstverständlich mit einschließt. Die Frage ist dann nicht, *ob* BeraterInnen sich mit ethischen Fragen befassen, sondern vielmehr in welcher Form und mit welcher Intensität dies immer wieder stattfindet. Entsprechende Standards der Berufsverbände (wie DGSv , BDP oder GwG) sind in der Regel sehr allgemein gehalten, geben einen groben Rahmen vor, dessen praktische Ausgestaltung immer wieder Gegenstand (selbst-) kritischer Auseinandersetzung sein müsste. Einig sind sich Berufsverbände zu Fragen der Beraterethik darin, dass "Fachlichkeit" ein wichtiges Kriterium sei. In dieser Allgemeinheit erscheint diese Vorgabe allerdings ziemlich trivial- von Profis kann erwartet werden, dass sie ihr Handwerk verstehen. Die ethischen Implikationen dieser Vorgabe erschließen sich quasi erst "auf den zweiten Blick":

Im Berufsalltag von BeraterInnen bedeutet "Fachlichkeit" zunächst einmal Methodenkompetenz im Sinne wirksamer Interventions- und Handlungsstrategien. Wenn ich Wirksamkeit als primäres Kriterium für eine "gute" Arbeit zu definieren, lässt sich die dahinter stehende Werteorientierung als "utilitaristische Ethik" verstehen - richtig und damit "gut" ist, was im Sinne der jeweiligen Zielsetzung wirksam ist. Problematisch wird dieser Ansatz dann, wenn professionelles Handeln anfängt einem Pragmatismus zu folgen, der in seinen ethischen Implikationen - verkürzt - lauten könnte: "(moralisch) richtiges Handeln ist das, was zum anvisierten Ziel führt", - zugespitzt formuliert: "Der Zweck heiligt die Mittel". Ein solches Vorgehen ist in der beraterischen Praxis nicht unüblich ist: so werden Methoden aus unterschiedlichen Theoriesystemen mit unterschiedlichen Modellannahmen, (und Menschenbildern) zum Zwecke der Zielerreichung miteinander kombiniert werden, obwohl sie von ihren Grundprämissen her eigentlich nicht kompatibel sind. Damit wird über die Beherrschung der "Methodenvielfalt" hier nicht zuletzt dem Anspruch der "Fachlichkeit" als berufsethische Anforderung genügt, ohne dass die dabei auftretenden Widersprüche bedacht werden. Dieser Zusammenhang wird meines Erachtens von PraktikerInnen oft nur ungenügend reflektiert und berücksichtigt.

Das Modell der integrativen Wirtschaftsethik begreift Werte und Normen als *konstitutiv* für das unternehmerische Handeln. Analog kann ich dann sagen: die aus dem Menschenbild des personenzentrierten Ansatzes (oder anderer theoretischer Orientierungen) abgeleiteten Wertemaßstäbe sind konstitutiv für meine beraterische Praxis, (bzw. für mein Beratungsunternehmen). Die Entwicklung von Standards für eine verantwortungsvolle Beratungspraxis ist dann die *Grundlage* jeder Form von Organisationsberatung, und könnte mit der Diskussion folgender Fragestellungen beginnen:

- Was ist die theoretische Basis der eigenen Beratungspraxis?
- Welches Menschenbild impliziert diese Theorie (bzw. dieser theoretische Ansatz)?
- Welche Methoden lassen sich aus der theoretischen Basis und den anthropologischen Prämissen ableiten?
- "Passen" die aus anderen Theorien und Modellen "entlehnten" Methoden zu den ethischen Standards, die für mein Konzept grundlegend sind, lassen sich anthropologische Prämissen und ethische Standards mit den angewandten Methoden in Einklang bringen oder zeigen sich Widersprüche und Brüche?

Mir sind in diesem Zusammenhang Fragen zunächst wichtiger als die Antworten. Damit will ich die Bedeutung der Entwicklung verbindlicher Leitlinien für BeraterInnen nicht relativieren, ich betrachte aber die Fortentwicklung der ethischen Basis von Beratung als "work in

progress". Wesentlich erscheint mir, dass ich die normativen Grundlagen meiner Beratungspraxis, die Auswirkungen meines Tuns, und damit meine (gesellschaftliche) Verantwortung *kontinuierlich* reflektiere. Dabei ist der Austausch mit KollegInnen ein Bestandteil dieses Prozesses, zu dem die Beteiligung der von Beratung Betroffenen dazugehört, (zumindest müssen ihre Interessen und Rechte mitbedacht werden). Denn als BeraterIn komme ich - ebenso wenig wie als UnternehmerIn- um die Frage nach meiner *sozialen Verantwortung* nicht herum.

Zusammenfassung

Überlegungen zu einer Wirtschafts- und Unternehmensethik werden in den Wirtschaftswissenschaften seit etwa zehn Jahren diskutiert. Innerhalb der Organisationsberatung nimmt das Thema noch vergleichsweise wenig Raum ein. Der folgende Beitrag verbindet Überlegungen zu den ethischen Grundlagen der Unternehmensführung und Organisationsberatung im Sinne von Rogers. Dazu wird das Modell einer "Integrativen Wirtschaftsethik" von Peter Ulrich vorgestellt, das anschließend in Bezug gesetzt wird zur Ethik des personenzentrierten Ansatzes. Was bedeutet die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen für personenzentrierte OrganisationsberaterInnen?

Literatur

Berkel, K. (1998): Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven. In: Blickle, G. (Hg.), Ethik in Organisationen, S. 117 ff. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

Blickle, G. (Hg.) (1998): Ethik in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

Hutterer- Krisch, R. (1996): Zum Verhältnis von Ethik und Psychotherapie. In: Hutterer- Krisch, R., (Hg.), Fragen der Ethik in der Psychotherapie, S. 17 ff. Wien, New York: Springer

Lippitt, G., Lippitt, R. (1999), Beratung als Prozess. Was Berater und Kunden wissen sollten. Leonberg: Rosenberger FV

Nutzinger, H.G. und das Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hg.), (1999), Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation. München und Mehring

Rogers, C., (1990), Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. Frankfurt/M.,

Terjung, B., (1998), Von der Vision zur Supervision. In: Straumann, U., Schrödter, W., (Hg.), S. 201 ff., Köln: GwG- Verlag

Thielemann, U., (1999), Die Entfaltung integrativer Wirtschaftsethik in der Kritik. In: Nutzinger, H.G. und das Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hg.), 1999, S. 117 ff.

*Ulrich, P., (2001a), Unternehmensethik in sechs Thesen. Vortrag an der Universität Basel
(Als PDF- Datei unter www.iwe.unisg.ch)*

*Ulrich, P., (2001b), Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen
Ökonomie. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt, 3. Auflage*

Anschrift der Autorin:

Prof. Dr. Susanne Weissman
Georg-Simon- Ohm Hochschule für Angewandte Wissenschaften Nürnberg
Fakultät Sozialwissenschaften
Bahnhofstraße 87
90402 Nürnberg
e-mai: susanne.weissman@ohm-nuernberg.de

Angaben zur Autorin:

Prof. Dr. Susanne Weissman, Dipl.Psychologin, Ausbildungen u.a in Klientenzentrierter
Gesprächspsychotherapie und als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung
(GwG)
Arbeitsschwerpunkte in der Beratung: Führung, Zusammenarbeit im Team,
Changemanagement und Organisationslernen
Arbeitschwerpunkte in der Lehre: Beratung, Sozial- und Organisationspsychologie, Social
Entrepreneurship