



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

Leif_Th_2011

Das Geheimnis der Berater Annäherungen an einen Mythos

Thomas Leif

„Das Geheimnis der Berater. Annäherungen an einen Mythos“. Referat im Rahmen der Tagung „Beraten und verkauft? Das Beratungswesen zwischen Ökonomisierung und Humanität“, die von der Ev. Akademie Bad Boll in Kooperation mit der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft vom 7. bis 9. Mai 2010 in Bad Boll stattfand. Erstveröffentlichung in: *Fromm Forum* (deutsche Ausgabe), Tübingen (Selbstverlag – ISSN 1437-0956) Nr. 15 / 2011, S. 9-15.

Copyright © 2011 by Professor Dr. Thomas Leif, Chefreporter Fernsehen beim SWR in Mainz; E-Mail: thomas.leif@faberdesign.de

Es war ein besonderer Termin für das gesamte Beraterteam. Einen ganzen Tag lang nisteten sich hoch bezahlte Berater im Hamburger Luxushotel „Vier Jahreszeiten“ ein. Die Versorgung – alles vom Feinsten. Auf der Tagungsordnung stand nur ein einziger Punkt: „Welche neuen Aufträge können wir unserem Kunden nach Abschluss des laufenden Projekts verkaufen?“ Eine typische Situation: Es geht nicht um die Lösung von aufgezeigten Problemen im Sinne der Auftraggeber, sondern stets um das Neugeschäft. „Offside“ nennen die Berater solche internen Geschäftsanbahnungen; selbstverständlich ging die Rechnung für dieses exklusive Treffen in Höhe von rund 20.000 Euro an den Kunden.

Unter den Spitzen der Top-Berater bei McKinsey heißt die wichtigste Frage im Geschäft deshalb auch: „Wer bringt wen mit zur Party?“ Auf Deutsch: Wer beschafft bei den Kunden neue Aufträge? Die sogenannte „Offside“-Politik illustriert die zentrale Geschäftsidee der Unternehmensberater: Sie sind moderne Drückerkolonnen mit Schlips und Kragen, extrem einflussreich, kaum durchschaubar und bislang in ihrer Arbeitsweise und Wirkung weitgehend unbeobachtet und unkontrolliert.

Es gilt das „Prinzip 47.11“ – immer dabei

„Das CDU-Wahlprogramm für die Bundestagswahl 2006 hätte auch von McKinsey geschrieben sein können.“ Der Duisburger Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte formuliert seine Analyse zwar noch im Konjunktiv. Aber sicher ist – die enge Freundschaft zwischen der Kanzlerin Angela Merkel und dem bisherigen McKinsey-Chef, Jürgen Kluge, hat Früchte getragen. Die „Meckies“ – so die Eigenbezeichnung – hatten für die CDU die umstrittene „Kopfpauschale“ – das Herzstück der Unions-Gesundheitsreform – entwickelt. Mit falschen Zahlen, nicht belegten Annahmen und einer großen Portion Ideologie, wie wichtige Gesundheitsexperten der Union heute noch klagen. Aber selbst sie wurden von den McKinsey-Experten aus den wichtigen Entscheidungsrunden verdrängt. Die Durchsetzung der „Kopfpauschale“ könnte ein Beispiel aus dem Lehrbuch der Unternehmensberater sein.

Auf fast allen Großbaustellen des Staates wurden die selbsternannten Experten und Spezialisten in den vergangenen Jahren mit millionenschweren Aufträgen angeheuert: Die Hartz-Gesetze und der gesamte Umbau der Bundesagentur für Arbeit samt der rigiden „Kundenprogramme“ gehen auf ihr Konto; die grandios gescheiterte Privatisierung von Dienstleistungen in der Bundeswehr war vor allem das Werk überforderter Berater. Auch die Privatisierung der



Bahn wird von einer Beraterfirma unter anderem mit frisierten und „gewichteten“ Zahlen vorangetrieben.

Aber ihr Geschäft wittern die Berater nicht nur im öffentlichen Sektor. Schlittert ein Unternehmen – wie kürzlich der hoch verschuldete schwäbische Automobilzulieferer Schefenacker – in die Krise, tauchen sofort Unternehmensberater auf. In diesem Fall wurden Burghard Knolle und die Unternehmensberatung A. T. Kearney mit dem „operativen Restrukturierungsprogramm“ beauftragt. Ganz gleich, ob Industrie, Staat, Kultur oder Gesellschaft: Berater sind bei „Umstrukturierungen“ stets zur Stelle, aber kaum sichtbar. Für die Berater gilt das „Prinzip 47.11“ – sie sind immer dabei.

Beratung nach Schema F

Ganz gleich, ob Berater staatliche Einrichtungen mit der „Droge Privatisierung“ narkotisieren, oder ob sie „Effizienzsteigerungen“ oder „Produktionsauslagerungen“ in der Wirtschaft organisieren – sie arbeiten stets mit den immer gleichen Instrumenten. Am Anfang steht ein großes, meist nicht überprüfbares Versprechen, das die Auftraggeber anfixen und die Belegschaften verunsichern soll – ein lautes Signal wie etwa: „Kosteneinsparung von 20 Prozent sind möglich“. Dazu kommt eine deutliche Ansage in den Betrieben, dass die Berater dringend und uneingeschränkt von allen Mitarbeitern unterstützt werden sollen. „Wer nicht mitspielt, wird aufgeschrieben und gemeldet“, berichtet ein Projektleiter, der sich seit Jahren über Aufträge der Telekom freut. Dann folgen fünf Schritte, die immer nach dem gleichen Muster ablaufen:

1. Vorhandenes Firmen-Wissen wird von den Mitarbeitern und den Vorständen beschafft, recycelt und neu verpackt.
2. Standardware – (meist in Englisch konfektioniert) – wird als exklusive Lösung verkauft.
3. Neue Methoden der vermeintlichen Problemlösung entpuppen sich als wechselnde Mode. Mal steht „Auslagerung“ auf dem Programm, dann soll wieder alles „im Haus“ produziert werden.
4. Die Lösungen werden in bunten Folien verpackt und „gnadenlos vereinfacht“.
5. Wenn es um die konkrete Umsetzung der „Lösungsvorschläge“ geht, sind die Berater meist schon bei ihren neuen Kunden. Implementierung ist nicht ihr Geschäft. Dann würden ja die Schwächen und Defizite der teuer eingekauften Dienstleistung sichtbar.

Das Besondere beim Beratungsgeschäft: Ihre Arbeit ist nur schwer überprüfbar, weil die Berater gezielt intransparent arbeiten und meist nur ganz wenige Folien und Dokumente zeigen. Der Leitspruch der Branche „for your eyes only“ (nur für deine Augen) wird mit großem Kontrollaufwand in der Praxis gehegt und gepflegt. Auch deshalb ist es möglich, dass sich meist hinter der Kulisse des Märchens von der Effizienz die Banalität des Bluffs verbirgt.

Ein extrem dichtes Kontrollnetz mit ständigen schriftlichen und mündlichen Befragungen, ein System von Paten und betreuenden peer groups (Bezugsgruppen) sorgt für eine „Rund-um-die-Uhr-Kontrolle“, die die Berater in einer normierten, genau geregelten Welt gefangen hält. Manche Aussteiger sprechen in diesem Zusammenhang von „sektenhaften Zügen der Unternehmenskultur“, die an den katholischen Geheimbund *Opus dei* erinnert.

Hohes Schmerzensgeld

Die Beraterhonorare sind astronomisch hoch. Tagessätze zwischen 2.500 und 4.000 Euro sind keine Ausnahme. Und doch gilt auch hier das Drückerkolonnen-System, allerdings auf sehr hohem Niveau. Moderne Unternehmensberatungen arbeiten nach dem Prinzip des Strukturvertriebs mit nahezu militärischem Drill und einem klugen Prinzip. Schon nach 40 Arbeitstagen hat ein normaler Berater sein Jahresgehalt von rund 100.000 Euro „eingespielt“. Den Rest kassiert der jeweilige „Partner“, der stets zu Beginn und beim Abschluss des Projekts auftaucht.

Kein Wunder, dass solch ein rigides System auch Opfer produziert. Mindestens 20 Prozent der Berater verlassen jedes Jahr ihre Arbeitgeber. Bei McKinsey arbeiten beispielsweise 1750



Mitarbeiter; die Firma erwirtschaftet einen Umsatz von 560 Millionen Euro (2005). Um die Abgänge auszugleichen, wird die Rekrutierungs-Maschine mit großem Aufwand angefeuert. „Den Druck des Systems, die hohe zeitliche Belastung und die Arbeit am Limit hält man nur wenige Jahre aus,“ bilanziert ein Projektleiter, der sich schon nach einem neuen Job umschaute.

Doch der geschickte Auftritt der Berater als Wissens- und Lösungselite hat sich verbraucht. Nicht zuletzt die fundierten Analysen des Bundesrechnungshofes und des Landesrechnungshofes Baden-Württemberg haben am Mythos der „Show-Branche“ gekratzt. Die Beamten hatten festgestellt, dass die meisten Studien und Gutachten kaum Substanz hatten und meist nach dem Prinzip „Gelesen. Gelacht. Gelocht“ von den Auftraggebern abgelegt wurden.

Der eindeutige Nachweis, dass etwa in der Bundesagentur für Arbeit mit der Macht der Berater auch der gesetzlich normierte „sozialpolitische Auftrag“ der Arbeitsvermittler verschwand, wird die verantwortlichen Politiker noch beschäftigen. „Das McKinsey-Modell macht die Starken stark und die Schwachen schwächer,“ bilanziert ein Experte, der die Nürnberger McKinsey-Politik seit Jahren beobachtet. Unternehmensberater sind in diesem Sinne Wetterleuchten für die Krise der Gesellschaft. Sie zementieren den Stillstand. Denn ihnen geht es nicht um wirkliche Lösungen von Problemen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft mit den beteiligten und betroffenen Mitarbeitern.

Wer sind die Unternehmensberater?

Wer sind die Unternehmensberater, die sich mit großem Werbe- und PR-Aufwand den Mythos der Exzellenz gezüchtet, den Habitus der Elite angeeignet und den Ruf des unentbehrlichen Ratgebers erworben haben?

Eine branchenübliche Definition lautet: „Eine professionelle Unternehmensberatung ist die Konsultante aus Hochschulabschluss, mangelnder Unternehmenspraxis und den aktuellen Gemeinplätzen aus Management-Bestsellern.“ (S. Hakelmaier, *Das Leoparden Paradox*. Grundlagen einer Management-Betriebslehre, Lengwill 1997)

- Kennziffern der Branche:
- ca. 14.000 Consulting-Firmen mit rund 68.000 Mitarbeitern
- McKinsey: 560 Millionen Jahresumsatz / 1750 Mitarbeiter / 10.000 weltweit; Trend: leicht aufwärts, Differenzierung, Spezialisierung
- Umsatz der Branche von 1992 bis 2000: von 5,9 Mrd auf 12,2 Mrd.
- Tagessätze: 2.500 bis 5.000 Euro
- 20% Abgänge im Jahr – Rekrutierungsdruck
- „MBA für Dumme“ – als Einstiegs-Plattform
- Profil: intelligent, belastbar, anpassungsfähig, Verkaufstalent

Interessant ist, dass auch die Unternehmensberater selbst eher zu einem zynischen Selbstbild neigen, wie ich in vielen vertraulichen Interviews festgestellt habe. Sie wissen, dass sie vor allem schauspielerisches Talent mitbringen müssen, dass ihre Darstellungspolitik wichtiger als die eigentliche Entscheidungsvorbereitung ist. Kurz: die meisten Akteure sind sich bewusst, dass sie wie „Felix Krull auf dem Zauberberg“ agieren müssen. In der Wirtschaft – heißt es – sind fünfzig Prozent Psychologie. In der Unternehmensberatung – so meine Einschätzung – sind es mindestens 80 Prozent, die den „Markt-Erfolg“ ausmachen.

Woher kommt aber die ungewöhnlich gute Auftragslage, die Berater in den verschiedenen Politikfeldern und Wirtschafts-Sparten wie Champignons im Treibhaus wachsen lässt? Eine zentrale Frage, zumal selbst viele Spitzenpolitiker – im vertraulichen Gespräch – die Arbeit von Gutachtern, Beratern u.a. skeptisch betrachten.



Angela Merkels wichtigster Koordinator hat Ende November in der *Berliner Zeitung* eine bahnbrechende Analyse präsentiert und damit auch ein Tabu der Republik gebrochen. Wörtlich sagte er in einem sehr lesenswerten Interview: „Sie bekommen heute für nahezu jedes gewünschte Ergebnis ein finanziertes Gutachten aus der Wissenschaft. Das ist ein Problem. Ratschläge zu bekommen, die nicht interessengeleitet sind, ist fast unmöglich.“ (Kanzleramtschef Thomas de Maizière, *Berliner Zeitung*, 22.11.2006)

Arbeitsfelder

Schauen Sie in eine x-beliebige Tages- oder Wochenzeitung: In fast keinem Feld aus Politik, Gesellschaft oder Wirtschaft geht es ohne Berater und Gutachter; kaum ein Problem kann offenbar ohne die Studien oder Expertisen näher an eine Lösung herangeführt werden. Ich will Ihnen nur einige Fallbeispiele aus der jüngsten Zeit präsentieren, damit Sie einen Eindruck von dem schier grenzenlosen Arbeitsfeld der Berater bekommen.

- Ein schwäbischer Autozulieferer hat Umsatzprobleme; Berater sollen sie lösen.
- Der Springer Verlag will rationalisieren; Berger empfiehlt die Streichung von 266 Stellen.
- Das deutsche Weininstitut in Mainz will seinen Geschäftsführer loswerden; ein Strukturgutachten über die Schwächen des DWI ist hilfreich bei diesem Vorhaben.
- Die Entwicklungshilfe ist unter Druck: Ein Gutachten begutachtet 177 Projekte und spendet Lob (KfW).
- Die Bahn soll privatisiert werden; die Berater helfen und liefern die gewünschten Zahlenkonstruktionen samt den „schmutzigen“ Strategien für eine harte Lobbyarbeit. Schließlich müssen die „Entscheider“ auch von den ziemlich willkürlich zusammengestellten Zahlen überzeugt werden. Den volkswirtschaftlichen Wert der gesamten Gleis-Infrastruktur ignorieren die Berater.
- RAG-Chef Müller will sein Unternehmen an die Börse bringen; ein KPMG Gutachten hilft. Kein Gutachten ohne Gegengutachten. In diesem Fall vom NRW-Wirtschaftsministerium. Staatssekretär Jens Baganz vergab dies allerdings – „zu freihändig“.
- Wohin Spenden wirklich fließen? – wollen die Wirtschaftsprüfer von PWC wissen. Ihr Gutachten für einen interessanten Markt gibt die Antwort. Deutschlands Wirtschaft wird von Korruption heimgesucht, diagnostiziert ein Hallenser Professor für PWC. Auch hier soll das „Gutachten“ als Türöffner für neue Aufträge dienen.

Diese Beispiel-Kette könnte noch lange weiter geknüpft werden. Es geht hier immer nach dem gleichen Muster: Marktpflege, Markterschließung, Interessen-Artikulation, Lobby-Begleitung, frisierte Interessenpolitik – all das sind die eigentlichen Funktionen von Gutachten und der damit verbundenen Beratung. Diese instrumentelle Wissens-Produktion ist das genaue Gegenteil von kritischem Rationalismus; Fakten werden so zusammen gepuzzelt, aufgepumpt und vernachlässigt und so dem eigentlichen Zweck und dem geforderten Informationsziel untergeordnet.

Es geht dabei immer auch um politischen Einfluss

Unternehmensberater haben einen gesellschaftspolitischen Gestaltungsanspruch, den sie konsequent verfolgen, meist aber nur verdeckt kommunizieren. Beispiele:

„Das CDU-Wahlprogramm für die Bundestagswahl hätte auch von McKinsey geschrieben sein können.“ (K.R. Korte)

Erfindung und „Berechnung“ der Kopfpauschale

Privatisierung der Deutschen Bahn AG

Privatisierung von Bundeswehr-Dienstleistungen (gebb)

Umbau der Bundesagentur für Arbeit (BA)

Rationalisierung der Kultur-Einrichtungen, Krankenhäuser etc.



Es geht insgesamt um den „Primat der Ökonomie“, der im Kontrast zum stets folkloristisch formulierten „Primat der Politik“ Vorrang haben soll. Weiterhin beruht die Grundargumentation stets auf der Hoffnung in die Gestaltungskraft des Marktes und die Entfesselungskräfte des Wettbewerbs.

Doch diese offizielle Argumentation dient nur als Hebel, um alle anderen „sozialen“ Faktoren aus dem Blickfeld zu drängen. Ein Beispiel: Vier Energiekonzerne haben sich mit tatkräftiger Hilfe den Energiemarkt aufgeteilt. Das Ergebnis dieser modernen Oligopole: Der Wettbewerb wird ausgeschaltet, die Preise für die Verbraucher steigen.

Die nähere Besichtigung des Gesundheitsmarktes würde diese These unterfüttern. McKinsey fordert in einer „Studie“, jedes vierte Krankenhaus zu schließen. Die Bedeutung der Gesundheitsvorsorge in der Fläche wird mit keinem Wort gewürdigt. Die Kopfpauschale gilt als Geschäftsidee für die Versicherungsindustrie und die Umverteilung der Lasten.

Alle Beratungsprojekte folgen stets einem Grundsatz: Die Beteiligung der Betroffenen, der gewählten Personal- und Betriebsräte soll systematisch ausgeschlossen werden. Gegenargumente gelten als Störmanöver. Beratung wird zur Geheimsache erklärt, auch um plurale Positionsbestimmungen zu einem Problem zu verhindern und gleichzeitig die Monokultur der Berater zu stützen. Der Staat hat in der Welt der Berater nur eine Funktion. Als Zahlstelle aus dem Fond der Steuerzahler. Interessant ist: Der Staat wird stets als fehlgesteuerter Akteur markiert. Als sprudelnde Subventionsquelle etwa in der IT-Modernisierung ist er aber stets willkommen. Zwischenfazit: Verfolgt wird ein pures neoliberales Konzept, in dem der Staat die Beute und der Zusammenhalt der Gesellschaft nur eine Restgröße ist.

Delegation heißer Fragen

Politiker und Manager nutzen Unternehmensberater als Instrument, um Strukturen aufzubrechen, komplizierte Umstrukturierungen zu delegieren, „heiße“ Fragen anzufassen. Sie delegieren Aufgaben, die sie selbst nicht anpacken wollen.

Massenentlassungen, Verlagerungen von Produktionsstandorten ins Ausland, Innovationschwäche der Industrie (3-Liter-Auto, Russfilter etc.) sind für viele Manager „Negativ-Themen“. Die Bedeutung der gesellschaftlichen Bodenhaftung wurde jüngst bei den Auftritten des Deutsche Bank-Chefs Ackermann sichtbar. Weil viele Manager zunehmend Angst vor der Wucht der öffentlichen Meinung haben, delegieren sie „unangenehme“ Aufgaben an die Consulter. Das hat zwei Vorteile: Gehen die Initiativen schief, kann man die negativen Botschaften auf die „Sündenböcke“ abwälzen. Stellt sich ein Erfolg ein, wird dieser auf das Konto des Managements gebucht.

Unternehmensberater stehen – wie skizziert – für den Primat der Ökonomie vor dem stets offiziell verkündeten Primat der Politik. Sie sind die neuen Propheten unserer Welt. Die Weissager, Seher und Mahner bestimmen die Koordinaten unseres Zusammenlebens. Sie predigen die Diktatur der Effizienz und verheißen mehr Profit mit weniger Mitarbeitern.

Vor einigen Jahren sollte ein Buch eines SPIEGEL-Kollegen mit dem hellsichtigen Titel „Unsere McKinsey-Gesellschaft“ erscheinen. McKinsey wusste diesen Buchtitel juristisch zu verhindern. Die Unternehmensberater verändern unsere Gesellschaft, die auf Pluralismus von Positionen, einem Gerechtigkeits-Postulat und rechtsstaatlichen Verfahren beruht, lautlos. Aber effizient. Dies ist noch möglich, weil die Branche sich geschickt von Kritik und öffentlicher Kontrolle abschottet.

Unternehmensberatern ist eine nahezu perfekte Mythenbildung gelungen. Sie sind die Götter, Helden, Dämonen einer Erfolgsgesellschaft. Jeder Auftrag ist heute immer (noch) ein Stück Imagetransfer: Wer Berater beschäftigt, steht für Modernität, Innovation, Effizienz.

Rücksichtslosigkeit ist immer noch ein Kennzeichen der Tätigkeiten vieler Manager. Um diese Haltung in der Praxis durchzusetzen, statten sie „ihre“ Berater mit einem robusten Mandat aus. Die religiöse Überhöhung ihrer Kompetenz dient dazu, sich unangreifbar zu machen. Würde der aufwändig gehegte und gepflegte Mythos angegriffen, bekäme das Fundament der Berater und ihrer Auftraggeber Risse.



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

Mythos-Status

Plattform für diesen Mythos-Status ist eine perfekt gesteuerte *Öffentlichkeitsarbeit* mit einer gewaltigen PR-Maschine. Mit der Unterstützung von Wettbewerben, pro bono-Projekten, Sonderbeilagen, einer gezielten Informanten-Politik u.a. setzen Unternehmensberater auf eine gesteuerte Kommunikation mit gekauften Botschaften.

Roland Berger zeichnet Deutschlands erfolgreichste Unternehmer aus. Mit dem „Best of European Business Award“ werden die leistungsstärksten Unternehmen prämiert. McKinsey lobt – im Verbund selbst mit öffentlich-rechtlichen Medien – eine ähnliche Trophäe aus. Stets begleitet von einem imposanten Medienecho und TV-Dokumentationen. Ernst & Young hebt zusammen mit der FAZ den „Entrepreneur des Jahres“ auf die Siegertreppe. Warum? Auch hier geht es um Imagetransfer. Wer die Besten der Besten auszeichnet, gehört selbst zu dieser Gruppe. Die Preisträger werden in großen Events belobigt und ziehen so die Kunden von morgen an.

Die zweite Säule: *Marktstudien*. Booz Allen Hamilton verspricht in einer Studie: „244 Milliarden Euro Kaufkraftgewinn durch EU-weite Harmonisierung von Mobilfunkfrequenzen bis 2020“ (20.11.06). Solche Markterschließungsstudien werden fast täglich publiziert und in vielen Wirtschaftsmedien dankbar aufgegriffen. Cap Gemini hat die Bedeutung des Internets beim Autokauf herausgefunden. Die Anwendungen fürs Internet gehören zum Aufgabenfeld dieser Firma. Frisches Wissen wird in die Medien getragen. Dies bringt öffentliche Aufmerksamkeit und Kundenkontakte.

Das dritte Standbein: *pro bono-Projekte* mit wirksamen PR-Effekt. „Schulen ans Netz“, die Beratung der ev. Kirche in Bayern, die Unterstützung der Tafeln mit einer Studie etc. Gesucht werden Projekte, die Resonanz in der Öffentlichkeit schaffen oder solche, die Anschlussaufträge versprechen. Dazu kommen aufwändige und regelmäßige Anzeigenschaltungen, vor allem zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Die auffällige Häufung solcher Anzeigen soll auch die Information transportieren: „Wir suchen ständig und aufwändig die Besten.“

Schließlich ergänzt ein kostenintensives *System gekaufter Kommunikation* das Kommunikations-Set der großen Berater-Firmen. Fast alle grossen Tageszeitungen veröffentlichen regelmäßig Beilagen zum Thema. Der Deal: Text gegen Anzeige ist so eingeschliffen, dass niemand mehr irritiert ist.

Abschotten kritischer Nachfragen

Gleichzeitig schotten sie sich konsequent von kritischen Rückfragen ab. Eine journalistische Bearbeitung aller Themen aus dem Feld der Unternehmensberatung wird blockiert, verhindert – und falls nötig – juristisch unterbunden. Der Januskopf – zwischen opulenter PR und extremer Abschottung – ist der Grundstein für diese Doppel-Strategie.

Ein Team des Hessischen Rundfunks wurde vor der McKinsey-Zentrale in München sogar handgreiflich angegriffen, weil sich Berater durch die Fragen der Reporterin belästigt fühlten. Interviews werden abgelehnt, mit Verweis auf die homepage des Unternehmens. In dieser Szene – so die mir vorliegenden Belege aus der internen Mail-Kommunikation des Branchenführers – wird gezielt gelogen. Instrumentelle Kommunikation nennt man dieses Konzept.

Lassen Sie mich an dieser Stelle auf ein kleines Faszinosum hinweisen. Ohne Zweifel sind die großen Beraterfirmen in Deutschland sehr gut aufgestellt und strategiefähig. Nur: in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit versagen sie auf ganzer Linie. Allein gekaufte Kommunikation kann dieses erhebliche Defizit nicht ausgleichen.

Ein „robustes Mandat“

Berater beginnen ihre Arbeit meist mit einem gewagten Schlachtruf, mit einem Leistungsversprechen, das später nicht mehr überprüft wird. Sie lassen sich mit einem „robusten Mandat“



ausstatten und können deshalb ihre Aufgaben im Schutz des Managements konsequent exekutieren. Wer sich dem „Kooperationszwang“ nicht beugt, spürt die Folgen direkt.

Die Zielrichtung der Berateraufträge – etwa im Kulturbetrieb – ist meist schon zu Anfang definiert. Schlagzeilen wie „1000 Mitarbeiter – oder 10 Millionen Euro können eingespart werden“, gehören zum guten Ton. Dieses Signal steht ganz in der Tradition des Leitspruchs: Der Anfang bestimmt – frei nach Hegel – alles.

Zudem gelingt es den Projektteams der Berater, von Anfang an einen Mitarbeiter-Zwang einzuführen. Wer die Kooperation verweigert, wird frühzeitig markiert und „aufgeschrieben“. Unverhohlen wird mit diesem Verfahren gedroht. Wer sich nicht anpasst und sein Wissen preisgibt, spürt die Sanktionen sofort. Der frühere SPD-Vorsitzende in Berlin, Strieder, brachte es auf den Punkt. Sie schreiben sogar die Namen auf die Kugeln. Auch er arbeitet heute nach dem Ende der politischen Karriere als Berater.

Banalität des Bluffs

Die Arbeit der Berater wird stets als „Geheimsache“ titulierte, ist nicht überprüfbar und deshalb ein florierendes Geschäft. Hinter der Kulisse des Märchens von der Effizienz verbirgt sich die Banalität des Bluffs.

Rechenfehler, einfache Binsenweisheiten, Übernahme aus betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern. Die Liste der Vorwürfe ist lang und legendär. Der Bluff der Berater gleicht in diesem Sinne den Tricks der Zauberer. Die wirken nur so lange, wie das Publikum die Zaubertricks nicht kennt oder nachvollziehen kann. Ähnlich bei den Beratern: Ihre Geheimhaltungspolitik ist ihr Schutzschild gegen Rückfragen, Kontrollen, Gegenexpertisen oder – dem kritischen Rationalismus folgend – einer zweiten Meinung.

Vorhandenes Firmen-Wissen wird recycelt und neu verpackt. Der Rohstoff Information wird nicht selbst generiert, sondern von den Beteiligten oder früheren Kunden beschafft und gegebenenfalls neu konfektioniert.

Die Research-Abteilungen der Beratungsfirmen haben vor allem eine Archiv-Funktion. Ihr Wissen wird am Anfang der Auftragserschließung gebraucht. Die wichtigen Informationen kommen meist direkt vom Auftraggeber. Der Satz „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“, ist ein Symbol für diesen Prozess. Wissensmanagement ist in den Firmen, Ministerien und Behörden ein oft genutztes Wort. Im Alltag aber sind die Defizite in diesem Feld die Werttreiber für die Berater. Bei der Informationsbeschaffung sind sie sehr professionell; sie reichern die beschafften Informationen an, hübschen sie auf und verkaufen dieses Wissens-Konvolut dann als eigenständige, neue Leistung.

Standardware wird als exklusive Lösung verkauft. Die Sprache dient als Instrument der Vernebelung, Aufwertung und Inszenierung des „Neuen“. Berater sind exzellente Dekorateure und Wort-Neuschöpfer. Sie wissen, wie sie ihre Kundschaft mit neuen Begriffen, Reduktionen, Vereinfachungen packen können. „Verkaufen ist das Wichtigste“ – darin besteht Konsens. Bei den einflussreichen Partnern. Viele Kunden wollen geblendet werden. Standards bekommen in dem kommunikativen Veredelungsverfahren der Berater dann den Touch des Neuen, Originären, Besonderen, Zukunftsweisenden.

Kreativität kommt gelegentlich auch zum Zug. Die ist bekanntlich die Verknüpfung und Neu-Justierung von vorhandenem Wissen. Übrigens: In die Konfektionierung und visuelle Gestaltung ihrer „Ergebnisse“ investieren die Berater das größte Zeitbudget.

Neue Methoden der Problemlösung entpuppen sich meist als wechselnde Mode. Methoden können rasch wechseln, wenn damit neue Aufträge verbunden sind. Einige Jahre galt es schick, möglichst viele Produktionsprozesse außer Haus abwickeln zu lassen; dann predigten Unternehmensberater wieder das genaue Gegenteil: alle Prozesse sollten „inhouse“ erledigt werden, um die Auslastung besser zu regulieren. Nur ein Beispiel für die Wechselhaftigkeit der Berater. In ihrer Logik aber nachvollziehbar. Ihr Einsatz muss stets neu gerechtfertigt werden, oder zumindest formal begründbar sein.



Geniale Vereinfacher

Berater sind geniale Vereinfacher, die das Alphabet der „Ranking-Gesellschaft“ perfekt beherrschen. Aus grauen Aktendeckeln werden bunte Folien. Die orientierungslose McKinsey-Gesellschaft sehnt sich nach einfachen Lösungen und simplen Erklärungen für komplizierte Sachverhalte.

Wir alle werden von den komplexen Strukturen einer komplizierten Welt erdrückt. Das Leben wird immer temporeicher, unüberschaubarer und weniger kalkulierbar. Mitten in dieses Lebensgefühl stoßen Berater mit einfachen Lösungen, die Allgemeingültigkeit beanspruchen.

Alle Erkenntnisse werden in überschaubare Schaubilder verdichtet. Das Bild sagt hier immer mehr als tausend Worte. Dieses Verfahren folgt der Volksweisheit: „Ich glaube nur, was ich gesehen habe.“ Präsentationstechniken stehen ganz oben in der Aus- und Weiterbildung. Täglich werden Tausende von Scribbles aus den Projekten direkt nach Indien o.a. gefaxt, um die zurückgemailten Schaubilder sofort zu optimieren. Die Berater kennen den Wert von Visualisierung, liefern Bilder für Bildermacher, sind optische Feinmechaniker. In einer Welt, die sich nach den Maßeinheiten der Aufmerksamkeits-Ökonomie definiert, offenbar eine geschickte Strategie.

Den Beratern geht es nicht zunächst um Lösungen, sondern zuerst um Folgeaufträge. Die Implementierung der Projekte ist die größte Schwäche der Berater.

Geheimhaltungskult

Unternehmensberater arbeiten nach dem „Opus-dei-Prinzip“. Der Geheimhaltungskult („for your eyes only“) und der normierte, uniforme Auftritt vermittelt Unantastbarkeit, Geschlossenheit und Entschlossenheit, auch Skrupellosigkeit. Die kulturelle Imprägnierung und der elitäre Anspruch sind zwei Seiten einer Medaille. Auch hier spielen religiöse Anleihen eine Rolle. Niemand darf in die Geheimwelt der Berater eindringen, niemand darf ihren Code knacken. Andernfalls würde „ihr Geheimnis“ verletzt, ihr Mythos angekratzt, ihre Sonderstellung fragwürdig, ihre Exzellenz brüchig.

Macht – so der Leitspruch der Berater – ist die Schaffung von Ungewissheits-Zonen. Diese Ungewissheit wird mit großem Aufwand gepflegt und kontrolliert. Die „normalen“ Berater leben die Rolle eines Geheimdienstmitarbeiters, der den Weisungen seiner Partner folgt. Interessant auch, dass „Aussteiger“ und „Ausgezehrte“ nach ihrem Burn-out kaum Unterlagen aus ihrer beruflichen Praxis in den Alltag retten können. Die Szene ist professionell abgeriegelt, whistleblower sind die absolute Ausnahme. Grund für die Geheimhaltung: Verstoß gegen die Ethik des Berufes. Wer dagegen verstößt, erhält „Berufsverbot“. Manager packen nach ihrem Ausscheiden nie aus.

Schweigen gehört zur verbindlichen Innenausstattung des Gewerbes. Unternehmensberater funktionieren wie ein moderner Strukturvertrieb, mit nahezu militärischen Drill und einem perfekten Überwachungs- und Kontrollsystem. Ständige Kontrollen, Bewertungen und feedback-Gespräche prägen den Alltag der Berater. Sie sind eingebettet in ihre „Büros“, haben direkte Kontakte zu ihrer „peer group“ aus dem betreffenden Jahrgang; dazu kommen spezielle Vertrauenspersonen, die als „großer Bruder“ oder „ältere Schwester“ agieren. Diese Einbettung erscheint auch dringend nötig zu sein, da der Cocktail aus Druck, Bluff, Überforderung, Camouflage und überzogenem Selbstbewusstsein durchaus explosiv ist.

Das „up-or-out-Prinzip“ ist durchaus auch ein Selektionsprinzip. Wer den Druck der modernen Drückerkolonne, das Leben als systematische Überforderung, das entfremdete Leben in den Luxushotels nicht mehr aushält, wird rasch ausgewechselt. 20 Prozent – also etwa jeder fünfte Mitarbeiter – steigt jedes Jahr aus. Deshalb investieren die Berater in teure Rekrutierung und aufwändige Werbung.

Schattenmanagement

Die Macht der Berater spiegelt die intellektuelle Leere ihrer Auftraggeber in Politik und Wirtschaft. Sie übernehmen ein Paket von indirekten Aufgaben, die ihren Einsatz aus Kundensicht



rechtfertigen: Unternehmensberater bieten für ihre Auftraggeber ein „Schattenmanagement“ an, d.h. sie erledigen unangenehme Aufgaben für die Unternehmensspitzen und „funktionieren“ im Sinne ihrer Auftraggeber:

Sie übernehmen Coaching-Funktionen für die Spitzen.

Sie liefern vertrauliche Informationen über Konkurrenten im Unternehmen und von Wettbewerbern.

Die Mehrheit im mittleren Management sind „Duckmäuser und Anpasser

Kritik nach oben – nur hinter vorgehaltener Hand.

„Gehorsams- und Anpassungsmentalität“ (FAZ, 18.11.06, Wolfgang Saaman, Freiburg)

Jeder 2. Manager bevorzugt Entscheidungen aus dem Bauch, Mangel an Zeit und schlechte Informationsqualität sind die Gründe. (Novem Business Applications, Welt 7.11.06)

Wenig Vertrauen in die ausgewerteten Informationen; nur jeder 5. fühlt sich bei Entscheidungen ausreichend sicher.

Sie verkaufen ihr Wissen von anderen Kunden (moderne Sonderform der Spionage)

Sie erledigen als Sündenböcke jede Arbeit in jeder gewünschten Form (Entlassungen, Restrukturierungen, Verlagerungen...), die für die Akteure selbst imageschädigend sein könnten: Banken, Versicherungen, ARAG, Allianz.

Positiv ist zu vermerken: Sie stellen strategisch wichtige Fragen und können aus der „Vogelperspektive“ interessante Anregungen geben und Blockaden lösen. D.h. sie können ihr Wissen auch produktiv einsetzen, das setzt aber eine „geklärte Beziehung“ zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber voraus.

Drang zu Profiten

Der Treibstoff für Berater ist der Drang zu Profiten. Stellvertretend sei das Modell der Bank Credit Suisse mit ihren Anreiz-Modellen angeführt. Top-Manager erhalten hier eine Prämie von 180 Millionen Franken pro Kopf, falls sie den Aktienkurs des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren verdoppeln. Begründet wird diese Kalkulation damit, dass die Manager diese Anreize bräuchten, „um motiviert zu sein.“ Der St. Gallerer Wirtschafts-Ethiker Dr. Ulrich Thielemann sieht in dieser Entwicklung eine „neue Radikalität des Managements.“ Solche Ziffern führen in irrationale Höhen und benötigen deshalb auch irrationale Risiko-Informationen von Beratern.

Viele Auftraggeber lassen sich von den Beratern blenden und das Steuer im Beratungsprozess aus der Hand nehmen. Oft wissen sie nicht, was sie wissen wollen, setzen überforderte Mitarbeiter in den Projekten ein und evaluieren die Ergebnisse nicht. Beratungsprojekte dienen der Legitimation, nicht der Problemlösung. Die Problembedeutung überlassen sie zu oft den Beratern und liefern sich damit den Auftragnehmer aus.

So befanden Bundesrechnungshof und Landesrechnungshof von Baden-Württemberg immer wieder: Keine vernünftige Problemlösung, freihändige Vergabe, keine Projektsteuerung, Einsatz des falschen, überforderten Personals in den Teams, kein Interesse an Zwischenkontrolle. Die Berater übernehmen die Führung im Projekt.

Die Berater haben Macht ohne Verantwortung. Die Camouflage der Consulter als Wissens- und Lösungselite ist ausgereizt. Die Analysen des Bundesrechnungshofes, zahlreiche Skandale und die erhöhte Sensibilität der Beteiligten entziffern den Berater-Komplex zunehmend als Bluff-Branche. Trend: die Auftraggeber reagieren vorsichtiger und kontrollieren Leistungen intensiver.

Zumwinkel, der Post-Chef, kürzte den Berater-Etat um ein Drittel – ein Minus von 150 Millionen Euro. Er stellte einen Wildwuchs an Beratungsaufträgen fest und propagierte die „Aktion selber denken und nicht für alles sofort einen Berater in Anspruch nehmen.“ Von jedem Manager sei Kreativität und Strategie gefragt.

Unternehmensberater sind Wetterleuchten für die Krise der Gesellschaft. Sie sind der intellektuelle Gegenpol zum kritischen Rationalismus, der unabhängig prüft, hinterfragt und interes-



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

sen-ungebunden analysiert. Sie zementieren den Stillstand, weil sie nicht mit den Prozess-Beteiligten gemeinsam nach Lösungen suchen, sondern stets neue Aufträge im Auge haben.

Gegenstrategien

Folgende Gegenstrategien für betroffene Akteure in den Unternehmen sind denkbar:

- Frühzeitig das Design des Beratungsauftrages hinterfragen und ggf. neu definieren.
- Phantom-Versprechen von Anfang in Frage stellen.
- Alle Informationen frühzeitig beschaffen und intern publizieren.
- Defizite öffentlich präsentieren.
- Gegen-Expertise bereitstellen und alle „Zahlen“ und „Statistiken“ kontrollieren und gegenrechnen.
- Die „Sprachmacht“ und Deutungshoheit über die Prozesse brechen.
- Mitwirkung in den Lenkungsausschüssen der Projekte.
- Ergebnisse dokumentieren, Gegenanalysen erstellen und veröffentlichen.

Fazit: Aufklärung über die Aktivitäten der Unternehmensberater ist der erste Schritt zu einem vernünftigen Umgang. Denn Information über die Praxis dieser unbekannteren Branche ist unerwünscht.

Publikationen u.a.:

Thomas Leif: Beraten und verkauft: McKinsey & Co – der große Bluff der Unternehmensberater. Gütersloh (Bertelsmann) 2006. TB bei Goldmann 2008.

Thomas Leif: Angepasst und ausgebrannt. Die Parteien in der Nachwuchsfalle. Warum Deutschland der Stillstand droht. Gütersloh (Bertelsmann) 2009. TB bei Goldmann 2010.