

## Beobachtung als Profession

### Zum Beruf des Unternehmensberaters

Johannes Pözl

In den letzten Jahren hat ein Berufsbild Karriere gemacht, für das es vor 100 Jahren noch nicht einmal ein Wort gab: Unternehmensberater. Ein Markt von alleine in Deutschland über 12 Mrd. Euro Umsatz in 2004, mit über 67.000 Beschäftigten, der sich zwischen 1994 und 2004 nahezu verdoppelt hat<sup>1</sup>. Aber was machen eigentlich Berater? Wofür braucht man sie? Sind Berater nicht eigentlich vollkommen überflüssig? Über diese Frage öffnet sich eine mögliche Parallele zur Position eines Beobachters: Ebenso wie ein Beobachter sich immer auf ein Beobachtungsobjekt bezieht, so ist auch der Berater ohne Ratsuchenden, ohne Beratungsobjekt nicht denkbar. Beratung ist quasi die in einen Beruf gegossene Beobachtung, der gerade aus der Notwendigkeit des Beobachtens seine Legitimation zieht.

<sup>1</sup> BDU [2004] 2005, 4f

### Verschiedene Beratungssituationen

Die Aufgaben der Unternehmensberater sind vielfältig: Von der Vor- und Nachbereitung von Unternehmenszusammens- und -abschlüssen reicht die Palette über Organisations-, Prozess- und Systemoptimierungen und den Umgang mit finanziellen Kennzahlen bis in das umfangreiche Feld des Einsatzes von Informationstechnologie.

Ob Unternehmensbewertung, Entscheidungsvorbereitung oder Implementierung von Veränderungen – allen Situationen ist in der Regel eines gemeinsam: Sie fordern vom Berater das schnelle Einarbeiten in

<sup>2</sup> Vgl. WKO 2004 neue Themen, die Anpassung an ein fremdes Umfeld und die Verarbeitung einer großen Menge von Informationen.<sup>2</sup>

### **Berater als Beobachter**

<sup>3</sup> Luhmann 1993, 32ff Inwiefern beobachten Berater bei diesen Vorgängen? Systemtheoretisch nach Niklas Luhmann<sup>3</sup> können zwei Ebenen des Beobachtens unterschieden werden: das Beobachten erster Ordnung als Auffassung des »Was« in operationeller Einheit von Unterscheidung und Bezeichnung, und das Beobachten zweiter Ordnung als Sichtbarmachung und Beschreibung dieser selbstbezüglichen Unterscheidung und des durch sie bedingten Codes der Eigen- und Fremdreferenz. In dem Moment also, in dem beispielsweise Grünes mit brauner Senkrechte als »Baum« identifiziert wird, findet in operationeller Einheit von Erkennen und Bezeichnen eine Beobachtung erster Ordnung statt.

Der Erkenntnisprozess endet aber in der Regel nicht bei der Bezeichnung des Baumes. In der Tat entsteht ein entscheidender Mehrwert bei der Beobachtung eigentlich erst in der Verknüpfung mit weitergehenden Informationen. Zu Wissen, dass der Baum eine Eiche ist, reicht unter Umständen bereits aus, doch die Funktion der »Bezeichnung« im Sinne einer Verknüpfung mit weitergehendem Wissen kann beliebig ausgeweitet werden – abhängig von den weiteren Assoziationen und dem Wissen, dass sich über die weiteren Attribute von Bäumen im Allgemeinen und genau dieses Baumes zusammentragen lässt. Die reine Umsetzung des Sinneseindruckes in die Begriffswelt wird somit um verbundenes Wissen angereichert und verknüpft, woraus sich neue Beobachtung und Rückschlüsse ableiten lassen.

Damit bewegt man sich allerdings weiterhin auf dem Niveau der Beobachtung erster Ordnung, denn eine Unterscheidung des Codes, also die Erkenntnis der eigenen Grenzen und der eigenen Selbstreferenz – wie es Luhmann für die Beobachtung zweiter Ordnung konstatiert, findet nach wie vor nicht statt. Berater bewegen sich also weiterhin auf der Ebene einer – wenn auch um weiteres Wissen angereicherten – Bezeichnung, sind somit aber mitnichten die kritischen »Kommentatoren« und Beschreiber eines Wirtschaftssystems, das sich nach Luhmanns Analyse als

<sup>4</sup> Luhmann 1999, 230ff Abfolge von Zahlungstransaktionen mit dem Medium »Geld« darstellt<sup>4</sup>,

sie integrieren ihre Handlungen hingegen vielmehr direkt in ebendieses Wirtschaftssystem – was alleine dadurch schon deutlich wird, dass auch ihre eigenen Transaktionen letztlich dem Code der Zahlungen unterworfen sind.

### **Gefragt: Der »Blick von Außen«**

Warum aber sind Berater so gefragt? Wie kann es sein, dass sie zwischen verschiedenen Branchen, verschiedenen Unternehmen scheinbar mühelos oszillieren und trotzdem vermeintlich mit Kompetenz brillieren?

Ein Grund findet sich genau in der Komplexität der Wissensanreicherung, die darin besteht, aus einer Beobachtung durch Verknüpfung mit weiterem Wissen zusätzliche Erkenntnis zu generieren. Berater werden gezielt als Generalisten mit weitem Erfahrungshintergrund ausgebildet, um dieser Aufgabe mit breitem eigenem Wissen und Methoden zur Erkenntnisgewinnung begegnen zu können. In der heutigen hochdifferenzierten Arbeitswelt bilden sich immer mehr spezialisierte Problem- und Problemlösungsfelder heraus, die von den Unternehmen selbst nicht bewältigt werden können: Das reicht von den komplexen Regelwerken der Gesetzgebungs- und weiterer Regulierungsinstanzen wie der Börsenaufsicht oder der Verleiher von Gütesiegeln, die genaue Kenntnisse voraussetzen, wenn man auch einen unwissentlichen Verstoß ausschließen will oder dazu sogar verpflichtet ist, bis hin zur Bewältigbarkeit technologischer Probleme im Kontext umfangreicher IT-Lösungen, die immer enger verzahnt, immer umfangreicher in der Funktionalität und immer folgenschwerer für die damit verbundenen Organisations- und Prozessfragen werden. Der Einkauf fremder Kompetenz für (Detail-)Fragen in diesen Problemen ist nahezu unausweichlich, wenn sich ein Unternehmen auf sein Kerngeschäft konzentrieren möchte. Allein schon die Zuhilfenahme eines Steuerberaters zeigt im privaten Bereich, wie schnell der Rückgriff auf externe Expertise notwendig erscheinen kann. Die Beobachtungskompetenz des Beraters besteht dann genau in der Herausforderung, sein Expertenwissen in der jeweiligen Situation anwendbar zu machen.

Ein weiterer Grund für die gesteigerte Nachfrage nach Beratern besteht in ihrer Verfügbarkeit: Die Tatsache, dass dieses Expertenwissen

quasi »auf Knopfdruck« am Markt abrufbar ist, hilft Unternehmen, eigene Engpässe auszugleichen und auf punktuelle Herausforderungen zu reagieren, indem für eine kurze Zeit der eigene Personalstamm entlastet und durch externe Kräfte ergänzt wird. In diesem Fall (der innerhalb der Branche auch gerne abfällig als »Bodyleasing« bezeichnet wird) drängen sich Parallelen zum Tagelöhntum auf, und in der Tat erscheint auch die nomadisierende Lebensweise, aufgrund derer die »Saisonkraft« die Wochen oft fernab von Zuhause in anonymen Hotelzimmern zubringt, nicht so weit entfernt vom sommerlichen Almaufenthalt der Hütebuben, auch wenn moderne Reisemittel eine wochenendliche Stippvisite im eigenen Heim erlauben – und dazwischen die Lounges zu Wohnzimmern werden<sup>5</sup>. Hier ist weniger die Beobachtungsfunktion gefragt, da die Aufgaben zumeist operativ angelegt sind.

<sup>5</sup> Göricke  
2006, 3

Doch Berater werden nicht nur als wandelnde Lexika oder als Lückenbüßer für Ressourcenengpässe eingekauft, schließlich bildet jedes Unternehmen auch seine eigenen Experten aus, die sich im Zweifelsfall schon länger und mit mehr Erfahrung mit konkreten Fragestellungen auseinandergesetzt haben als externe Generalisten und genau so für konkrete Projekte zur Verfügung stehen. Egal, ob die Probleme aus der Komplexität heraus entstehen oder Engpässe die Erweiterung der eigenen Kapazitäten notwendig werden lassen – zusätzlich kann der »Blick von Außen« genau deshalb notwendig werden, weil er von außen kommt. Die Tendenz, eingefahrene Schienen nicht mehr verlassen zu wollen, erfordert manchmal eine Erschütterung durch Unbeteiligte, die nicht nur weitere vergleichende Erfahrungen oder zusätzliches Wissen einbringen, sondern auch gerade durch ihre außenstehende Position sich von inhärenten Interessenkonflikten frei artikulieren können und auf diese Weise neuen Handlungsspielraum auch dort eröffnen, wo die Positionen abgesteckt und die Fronten verhärtet sind. Dabei ist die Überwindung der Betriebsblindheit selten Anlass an sich, aber notwendige Voraussetzung, um bei der Bewältigung komplexer Probleme zu sinnvollen und weniger eingeschränkten Ergebnissen zu kommen. Das vorhandene Problem stellt den Anlass dar, Lösungsoptionen zu suchen, und der Wunsch nach möglichst unvoreingenommener Betrachtung und »objektiver« Bewertung bringt den externen Berater ins Spiel.

In dieser Funktion wird die Komplexität der Beobachterrolle deutlich, indem gerade auf die Verknüpfung mit zusätzlichem Wissen, also

auf die darauf folgende Erkenntnis bzw. den darauf folgenden Eingriff Wert gelegt wird: Vom Aussenstehenden wird durch die vorübergehende Integration in das Geschehen eine Irritation der Vorgänge erwartet, die über die Freiheitsgrade der Beteiligten hinausgeht.

## Grenzen

Diese Anforderung an den »Blick von Außen« zeigt bereits die inhärenten Grenzen des Modells auf: Wie kann Expertise und tiefes Verständnis erreicht werden, wenn gerade die »eigenen« Fachkräfte, die lange Jahre mit dem konkreten Fall einer Fragestellung vertraut sind, damit nicht beauftragt werden, sondern externe Beobachter, die noch dazu oftmals als »Exoten« mit gänzlich anderen Erfahrungshintergründen hinzugezogen wurden? Um diesen Widerspruch aufzulösen und um die Verknüpfung mit weiterem Wissen und den Erkenntnisgewinn zu beschleunigen, greifen Berater auf verschiedene Analysemethoden zurück. Methodische Entscheidungsvorbereitung heißt einerseits, die Beobachtungen nach genau beschreibbaren, sauber voneinander getrennten Kriterien zu analysieren, andererseits aber weitere Wissensquellen in Form von Benchmarks (branchenspezifischen Kennzahlen) und Vergleichswerten heranzuziehen. Die Grenze dieser Herangehensweise wird dabei durch die Unmöglichkeit der Berücksichtigung aller Kriterien und die Unerschöpflichkeit des weiterführenden Wissens gesetzt – der Berater wird zwangsläufig zum selektiven Vorgehen genötigt: Beim »hypothesengetriebenen Vorgehen« werden diejenigen Analysen vorangetrieben, die auf Basis von explizit a priori formulierten Hypothesen am meisten Erkenntnisgewinn versprechen. Der Rückgriff auf Benchmarks und Vergleichswerte hingegen findet seine Begrenzung oftmals in der Vergleichbarkeit der Fragestellungen, so dass der Rückgriff auf bisherige Erfahrungswerte durch die Unterschiede in den situativen Details und den Mangel an spezifisch vergleichbaren Werten eingeschränkt wird. Mit der Konzentration auf Prioritäten schließlich wird nach dem Motto »80/20« unter Bezug auf das Pareto-Prinzip die Beschränkung auf wesentliche Punkte begründet, in dem ein Abdeckungsgrad von 80% mit nur 20% der eingesetzten Ressourcen angestrebt wird – und angesichts weiterer 80% an Ressourcenaufwand, die zur Vervollständigung des Bildes notwendig wären, diese

zugunsten schnellerer Ergebnisse aufgegeben wird. [Anm.: Die Pareto-Verteilung (nach Vilfredo Pareto) beschreibt, dass eine kleine Anzahl von hoch bewerteten Elementen in einer Menge sehr viel zum Gesamtwert der Menge beitragen, wohingegen der überwiegende Teil der Elemente nur sehr wenig zum Gesamtwert beiträgt. Daraus leitet sich das Pareto-Prinzip, auch 80:20-Regel oder 80/20-Verteilung ab: 80% des Erfolgs erreicht man mit 20% der Mittel.]

### **Tendenzgefahren**

Als Folge von Selektion und Priorisierung erscheint die Aufgabe der Beobachtung und Analyse nicht mehr »objektiv« lösbar zu sein, sondern durch die konkrete Auswahl schon einiger weniger Analyseinstrumente als tendenzanfällig. Die Richtung der Einschränkung ist dabei oftmals nicht zufällig: Da die Beratungsunternehmen selbst den Gesetzen des Wirtschaftssystems folgen, werden die eigenen wirtschaftlichen Interessen in genau diesem Punkt wirksam: Der Ausblick auf »Folgegeschäft«, d.h. weitere gewinnbringende Zusammenarbeit mit dem Kunden, droht einen Einfluss auf die Ergebnisse der Beobachterrolle zu nehmen. Der Maßstab für die »objektive« Richtigkeit der Erkenntnisse wird durch die Akzeptanz seitens des Kunden vorgegeben, da der Kunde den eigenen Umsatz bestimmt. Unter anderem ist es deshalb für die Beratungsunternehmen wesentlich, ihren Mitarbeitern ausgeprägte Darstellungs- und Rhetorikkompetenz zu vermitteln, um sicherzustellen, dass auch unliebsame, unbequeme und unerfreuliche Ergebnisse überzeugend und gewinnend dargestellt werden können. Folge ist unter anderem der häufige Rückgriff auf Euphemismen, was dazu führt, dass Zunächst das Wort »Entlassung« statt »Kündigung« und später »Freistellung« statt »Entlassung«<sup>6</sup> verwendet wurde.

<sup>6</sup> Berner 2002

Die Definition dessen, was der Kunde eigentlich erwartet und bereit ist zu akzeptieren, schlägt sich häufig bereits in der Auftragsformulierung nieder oder wird in den ersten Gesprächen thematisiert. Damit wird in der Beratungsbranche bereits bei der Formulierung der Fragestellung der Blick verengt. Neben dieser inhärenten ex-ante Einschränkung werden darüber hinaus kulturelle, personale, individuelle Aspekte zugunsten finanzieller, kurz- oder langfristiger Effekte ausgeklammert. Der Blickwin-

kel des Beratungsauftrags spiegelt sich dann in den verwendeten Analyseinstrumenten wider – beispielsweise wird dem Begriff des »Shareholder value«, mit dessen Hilfe die Entwicklung eines Unternehmens beschrieben werden kann, in der Presse immer wieder die unternehmerischen Verantwortung für die Mitarbeiter und das Gemeinwohl der Gesellschaft gegenübergestellt.

Warum aber werden Berater beansprucht, wenn der beratene Kunde selbst das Ergebnis vorweg schon weiß? Zu dieser Frage bieten sich zwei Antworten an: Der Kunde kann die Antwort nicht hinreichend erkennen oder nicht hinreichend begründen. Das Suchen nach einer Begründung kann auch den Wunsch der Übergabe von Verantwortung einschließen. Verständlich wird dieser Schluss erst, wenn man den gesamten Prozess der Beratung untersucht: Nach Abschluss des Auftrages und Ausspruch einer Handlungsempfehlung wird das Ergebnis oft vom Auftraggeber unter Referenz auf den externen Berater kommuniziert, dessen Kompetenz dann zur Legitimation der Ergebnisqualität benutzt wird – Im Extremfall wird das Urteil der Berater im Sinne einer »bad guy«-Rolle auch bewusst als Extrem angeprangert, um die eigene Entscheidung dagegen als um so milder darzustellen (was sich typischerweise in Formulierungen niederschlägt wie: »Die Unternehmensberater von McKinsey empfehlen, ihr Werk [*der Grobe-Mitarbeiter*, Anm. d. Verf.] zu schließen. (...) Zwar wird beschwichtigt, dass das letzte Wort noch nicht gesprochen sei. (...)«<sup>7</sup>). Mit Hilfe dieses Konstruktes hat der Auftraggeber gleich mehrere Vorteile für sich vereint:

- Er hat durch Verweis auf die Kompetenz des externen Beraters jegliche Kritik an der Entscheidungsfindung nach außen adressiert
- Er hat die Diskussion um das tatsächliche Ausmaß seiner eigenen Entscheidung zugunsten einer vergleichenden Diskussion verdrängt, die ihn im positiven Lichte erscheinen lässt.
- Als Konsequenz daraus fällt es dem Auftraggeber leichter, die Verantwortung für die »geschmälernten« Maßnahmen zu übernehmen, da potentielle Kritik mit Hinweis auf die beiden ersten Punkte besänftigt werden kann – ohne Notwendigkeit stichhaltiger Argumente gegenüber fundierter Kritik an den generellen Maßnahmen.

<sup>7</sup> Lausitzer Rundschau, 06. 04. 2005

Der Rückgriff auf Berater ermöglicht hier in der Tat scheinbar den Rückzug aus der gesellschaftlichen Übernahme von Verantwortung, zumindest insofern, als der öffentliche Diskurs nicht mehr mit inhaltlichen »Details« belastet werden muss, und höchstens die Maximalpositionen der Beratermeinung ins Rampenlicht des Rechtfertigungszwangs gezogen werden.

### **Ist mehr Verantwortung möglich?**

Was kann dieser Sublimation von Verantwortung entgegengestellt werden – wie können Berater ihre eigene Rolle so wahrnehmen, dass sie einerseits vermeiden, in die Ecke der kalten Exekutierer gedrängt zu werden, andererseits aber die Interessen der Auftraggeber vertreten? Das Grundproblem der Überweisung der Verantwortung wird bleiben, solange der Beratung ein Auftragsverhältnis zugrunde liegt. Allerdings kann die Urteilsqualität durch bewusste Reflexion der eigenen Methodenauswahl und durch Thematisierung der eigenen Interessen beeinflusst werden. Hier übergeordnete, ethische Gesichtspunkte walten zu lassen, nach denen die Interessen aller Beteiligten und die möglichen Konsequenzen von Entscheidungen berücksichtigt werden, wie auch die einengenden Parameter transparent und offen zu kommunizieren, stellt die Herausforderung an das Selbstverständnis dieses Berufsstandes dar:

Wenn der Berater seine eigenen Abhängigkeiten im Wirtschaftssystem schon nicht im Sinne eines Beobachtens zweiter Ordnung erkennt, so steht er doch vor der Herausforderung, seine Beobachterrolle unabhängig, transparent und methodisch wahrzunehmen, will er sich nicht dem Vorwurf aussetzen, bezahlte Besserwisseri bei maximaler Verantwortungslosigkeit auszuüben. Auch wenn der Ansatz der systemischen Organisationsberatung in den letzten Jahren durch entscheidende Impulse immer wieder einen weiteren Blickwinkel der Beratung gefordert hat, so geht dieser theoretisch verankerte Anspruch in der Praxis zumeist zu schnell verloren.

## Literatur

- Berner, Winfried (2002): *Euphemismen: Die Flucht vor der Wahrheit – und der Verantwortung*.  
<http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/euphemismen.php> [23. 11. 06].
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: Der UNternehmensberatungsmarkt 2004. In: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: *Facts & Figures. Zum Beratermarkt 2004 [BDU-Studie]*. Bonn 2005, 4f.
- Göricke, Jutta: Schneller leben in der Lounge. In: *Süddeutsche Zeitung*, 20. 01. 2006, 3.
- Lausitzer Rundschau*, 06.04.2005: Herzberger Bad-Armaturen-Hersteller vor dem Aus – Ein Tiefschlag.
- Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M. 1993.
- Luhmann, Niklas: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M. 1999.
- Wirtschaftskammer Österreich (WKO): *Berufsbild des Unternehmensberaters. Ausgabe 2004*. Erstellt von FGO Alfred Harl für den Fachverband Unternehmensberater und Informationstechnologie.  
[www.wko.at/ubit/UB/berufsbild\\_ub.pdf](http://www.wko.at/ubit/UB/berufsbild_ub.pdf) [23. 11. 06]