



Markus Väth

Berater- dämmerung

Wie Unternehmen
sich selbst helfen können

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Beraterdämmerung

Markus Väth

Beraterdämmerung

Wie Unternehmen sich selbst helfen
können



Springer Gabler

Markus Väh
Nürnberg, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-24102-5 ISBN 978-3-658-24103-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24103-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Erfolgsmodell Beratung: Für alles eine Lösung	1
1.1	McKinsey & Co.: Ein Konzept macht Karriere	2
1.2	Von Agilität bis New Work: Beratung wird hip	15
1.3	Exkurs: Mein Wendepunkt als Berater	28
2	Ratlose Berater: Warum Beratung scheitert	37
2.1	Benchmark-Fetischismus: Die Grenzen der Übertragbarkeit	38
2.2	Das Expertendilemma: Auf Augenhöhe vom hohen Ross herunter	50
2.3	Kommunikativer Blindflug: Reden ist Silber, Schweigen ein Desaster	64
2.4	Fehler im System: Mit Volldampf in die falsche Richtung	76

VI Inhaltsverzeichnis

3	Starke Unternehmen: Erfolgreich ohne Beratung	89
3.1	Empowered Management: Persönlichkeit statt Prozessdesign	90
3.2	Empowered Leadership: Helfer statt Herrscher	105
3.3	Empowered Culture: Vertrauen statt Vorschrift	120
3.4	Empowered Teamwork: Kooperation statt Kästchendenken	135
4	Jenseits der Beratung: Neue Perspektiven	153
4.1	Ein neuer Anfang: Nur dabei statt mittendrin	154
4.2	Organisationscoaching: Evolution statt Stillstand	168
	Literatur	183
	Sachverzeichnis	185

Über den Autor



Markus Väth ist einer der profiliertesten New-Work-Coaches im deutschsprachigen Raum und seit mehr als zwölf Jahren für große und kleine Organisationen in den Themen New Work, Management und Führung tätig. Darüber hinaus hat er mehrere Sachbücher im Bereich Psychologie und Management verfasst und ist Co-Founder eines Think Tanks zur Zukunft der Arbeit.

Social-Media-Kanäle:

Twitter: <https://twitter.com/MarkusVaeth>

XING: https://www.xing.com/profile/Markus_Vaeth

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/markus-vaeth/>

Homepage:

Web: www.markusvaeth.com



1

Erfolgsmodell Beratung: Für alles eine Lösung

Zusammenfassung Das 20. Jahrhundert war nicht nur das Jahrhundert der Kriege, der Globalisierung und des Kapitalismus. Es war das Jahrhundert der Unternehmensberatungen. Von ihren Anfängen über die großen Beratungsunternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg bis hin zu hippen, digitalaffinen Start-up-Beratungen von heute hat sich die Branche in beeindruckender Weise entwickelt. Wie gelang ihnen das? Und was bedeutet dieser Erfolg für die Welt der Wirtschaft? In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche drei Hauptfaktoren für den großen Erfolg von Unternehmensberatung verantwortlich sind,
- wie der Beraterbranche ihre beeindruckende globale Ausbreitung gelang,
- wie es die jüngste Welle der Unternehmensberatungen geschafft hat, aus dem klassischen Image auszubrechen und
- wie sich meine Sicht auf Unternehmensberatung durch meine persönliche Erfahrung als Berater fundamental verändert hat.

1.1 McKinsey & Co.: Ein Konzept macht Karriere

Es war ein heißer Tag, sogar für diese Jahreszeit. Staub lag in der Luft, und die Häuser der Stadt schienen den Regen zu erwarten – der unweigerlich kommen würde, wie jedes Jahr. So war es immer. Der Regen kam und wusch den Sommer weg wie eine angenehme und gleichzeitig anstrengende Erinnerung. Er band den Staub und brachte frische Luft, Zuversicht und neue Gedanken, die auf die Zukunft gerichtet waren.

Der gut gekleidete Mann mit dem strengen Blick schloss die Tür seiner Wohnung. Trotz der Hitze trug er einen Anzug, weil er wusste, wie wichtig Kleidung in den Augen des Betrachters war. Menschen neigten dazu, andere nach ihrem Äußeren zu beurteilen, und er hatte weder Zeit noch Lust, diesbezüglich gesellschaftliche Mauern oder Kleidungsnormen einzureißen.

Der Mann ging die Treppe hinunter und trat auf die Straße. Es herrschte viel Verkehr, wie immer um diese Zeit. Obwohl ihn dies normalerweise störte, schmunzelte er. Er wusste: Es kam nicht oft vor, dass man wichtige Entscheidungen traf, die das eigene Leben umkrempelten. Und dass man gleichzeitig so zufrieden mit ihnen war. Er hatte das Gefühl, in dieser für alle so schwierigen Zeit das Richtige zu tun, am richtigen Platz zu sein und der Welt etwas geben zu können. Ein gutes Gefühl, das ihn – wie die Hoffnung auf Regen nach der Hitze – mit Zufriedenheit und Zuversicht erfüllte.

Der Mann wusste nicht, dass seine Entscheidung Folgen haben würde, weit über sein eigenes Leben hinaus. Dass sie das Leben von Millionen Menschen prägen würde. Er spürte nach dem Umschlag in seiner Tasche, der schwer und glatt in seinem Anzug ruhte. Noch heute wollte er die Sache erledigt haben. Es war nicht gut, Dinge hinauszuzögern – das war eine seiner Lebensregeln. Und so machte er sich auf zur Stadtverwaltung und zu seinem vereinbarten Termin. James Oscar McKinsey war an diesem Tag des Jahres 1926 aufgebrochen, um seine eigene Firma zu gründen. Er schmunzelte wieder. McKinsey & Company, dachte er. Nicht schlecht.

Mit James Oscar McKinsey und seiner Firma McKinsey & Company begann das Zeitalter der Unternehmensberatungen – einer völlig neuen Art von Firma. McKinsey, Boston Consulting und andere Beratungen wurde im

Lauf der Jahre zu elitären, geheimnisumwitterten Symbolen einer ganzen Branche. Das 20. Jahrhundert sollte sich nicht nur als das Jahrhundert der Kriege, des Kapitalismus und der Globalisierung entpuppen. Es wurde das Jahrhundert der Unternehmensberatungen.

James Oscar McKinsey war der Gründer und die intellektuelle Triebkraft während der Anfangsjahre der Firma und legte das Fundament für deren enormen Wachstumsschub, zunächst in den USA, später in Europa und Asien. Und obwohl McKinsey die Firma 1935 wieder verließ und CEO beim Chicagoer Handelsunternehmen Marshall Field & Company wurde, überdauerte das Erfolgsrezept von McKinsey & Company seinen Weggang. Mehr noch: Es gewann nach dem Zweiten Weltkrieg enorm an Auftrieb: So wurde beispielsweise 1964 in Deutschland das erste Büro von McKinsey eröffnet, und in den 1980ern nahm das Geschäft hierzulande dann enorm an Fahrt auf. Heute ist Deutschland nach den USA global der umsatzstärkste Markt für McKinsey.

Doch nicht nur die „Meckies“ drehen das globale Beratungsrad. Die Großen Vier der weltweit tätigen Beratungsgesellschaften (KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers und Deloitte) haben sich längst ebenso zu einflussreichen Playern entwickelt wie viele kleinere, spezialisierte Beratungen, die von einigen hundert Mitarbeitern bis zu Ein-Mann-Firmen ihre Leistungen quer durch alle Branchen und Themen anbieten. Unternehmensberatung ist heutzutage wie Zähneputzen: ein alltägliches, als nützlich angesehenes, nicht mehr hinterfragtes Verfahren. Putzt man keine Zähne, werden sie kariös und fallen aus. Nutzen Unternehmen nicht die Expertise von Beratungen, gefährden sie ihre Existenz. Beratungen verfügen durch ihre enorme Erfahrung und großen Kundenstamm über einen Wissensschatz, den sich jedes zukunftsorientierte Unternehmen gern zunutze macht.

Doch die Expertise der Beratungen gibt es nicht umsonst. Hohe Tagesätze oder die berüchtigten „wertbasierten“ Ein-Blatt-Rechnungen von McKinsey sind legendär. Und natürlich vermutet man hinter einem hohen Preis einen hohen Gegenwert. Trotzdem fragen sich manche Unternehmen: Sind Beratungen dieses Geld wirklich wert? Können externe Berater uns tatsächlich nützliche Impulse geben? Oder gibt es vielleicht effektive (und günstigere) Alternativen?

1.1.1 Werkzeuge für jede Gelegenheit

Befragt man Beratungen nach ihrer Kernkompetenz, nach ihrem Mehrwert für Wirtschaft und Politik, kann die Branche in der Tat auf ein ungewöhnlich großes und ungewöhnlich breites Arsenal an Analysemodellen und Werkzeugen verweisen, das sie im Lauf der Zeit entwickelt hat. Darin sind Jahrzehnte an Erfahrung, intime Kenntnisse von Branchen und Unternehmen und eigene intellektuelle Leistung eingeflossen. Diese analytischen Ansätze und die dazu gehörenden Werkzeuge werden oft wie ein Augapfel gehütet und als Geschäftsgeheimnis behandelt, stellen sie doch so etwas wie das geistige Eigentum der Beratungen dar.

Dabei ist es nicht immer einfach, diese Werkzeuge zu verstehen, tragen sie doch manchmal kompliziert anmutende Bezeichnungen wie „Gemeinkostenwertanalyse“, „Total Quality Management“ oder „Balanced Scorecard“. Wie Banker, Jäger oder Seeleute haben Berater ihre eigene Sprache, ihr „Beraterlatein“ entwickelt – das spiegelt sich auch in den Begrifflichkeiten. Wortschöpfungen wie „Business Process Re-Engineering“, „Design Thinking“ oder „Customer Journey“ grenzen ab und signalisieren Professionalität. So umgeben Beratungen sich und ihre Produkte mit dem Nimbus von Intellektualität und einem gewissen Elitestatus. In der Hoffnung, Eigenständigkeit und Kompetenz zu signalisieren, stecken Beratungen viel Arbeit in das Design und die Vermarktung ihrer Analysen, Modelle und Werkzeuge – und betonen zurecht, dass in diesen Werkzeugen das geballte Wissen der Berater steckt: eine Art zu Powerpoint geronnener Intellekt, der dem Kunden den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft. Und wer will in seinem Geschäft nicht die Nase vorn haben?

Die Konzepte und Modelle der Berater strahlen Einfachheit aus, Eleganz und die Hoffnung auf eindeutige Antworten auch für komplexe Probleme. Das von Frederick Taylor 1911 mit seinem Bestseller *Principles of Scientific Management* ins Leben gerufene Konzept der „wissenschaftlichen Betriebsführung“, auf dem auch die Arbeit von McKinsey aufbaute, beruht im Wesentlichen auf Rationalität und linearen Ursache-Wirkung-Prinzipien sowie der Aufspaltung und Optimierung einzelner Arbeitsschritte: Wie lange braucht ein Arbeiter, um einen

Arbeitsvorgang, gar nur eine einzelne Handbewegung auszuführen? Welcher Schritt kommt davor, welcher danach? In den Fabriken und industrialisierten Werkstätten der USA gewann das *Scientific Management* schnell viele Anhänger, baute es doch auf die beiden Momente, die noch heute das Management-Denken dominieren: Effizienz und Kosteneinsparung. Das Establishment der US-Industrie war fasziniert von der Möglichkeit, die menschliche Arbeitskraft zu optimieren und huldigte einer technologisch-wissenschaftlich orientierten Management-Philosophie, die prägend wurde für den industriellen Kapitalismus des 20. Jahrhunderts. Der effiziente und problemlösende Ingenieur wurde zum Prototyp des erfolgreichen Beraters.

Auch McKinsey als Vorreiter der globalen Consulting-Bewegung nutzte das damalige Ansehen der Ingenieurwissenschaften für seine Zwecke. Er bediente geschickt die Vorliebe der Unternehmenslenker für die „wissenschaftliche Betriebsführung“ und den Glauben an die Zählbarkeit wichtiger Unternehmensaspekte. In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass McKinsey seine Mitarbeiter dem Kunden gegenüber nicht als „Consultants“ anpries, sondern als „Management Engineers“. Er war überzeugt von der Grundlage zählbarer, naturwissenschaftlicher Fakten für den Beratungserfolg und dass Unternehmenserfolg mit „zahlenbasierten Ingenieurleistungen“ handwerklich und auf Basis umfassender Daten-Analysen herbeigeführt werden könnte. McKinsey entwickelte folgerichtig ein solches Werkzeug, das zum methodischen Dreh- und Angelpunkt in den ersten Jahren seiner Tätigkeit als Unternehmensberater wurde: Das *General Survey Outline* stellte ein etwa dreißig Seiten umfassendes Analyse-Instrument für die Kernfunktionen eines Unternehmens dar, welches auch von Berater-Anfängern bedient und im Unternehmen abgefragt werden konnte. Wichtig war hier noch nicht der kreative Input eines erfahrenen Beraters, sondern die ausführliche Datenanalyse aufgrund eigens durchgeführter Interviews. Auf diese Weise konnten auch junge Berater schnell Erfahrungen bei Kunden sammeln und sich in kürzester Zeit in die unterschiedlichsten Unternehmen einarbeiten. Ohne Frage war das von McKinsey entwickelte *Survey* ein Meilenstein in der strategischen und operativen Analyse von Unternehmen.

Von diesem Image der rationalen, faktenbasierten Analyse profitieren Unternehmensberatungen noch heute. Werkzeuge wie das General Survey Outline oder die berühmte Portfolio-Analyse der Boston Consulting Group ermöglichten erst das Zusammenfassen und Bearbeiten komplexer Probleme und die daraus folgende Entscheidungsfindung. Unternehmensberatungen wurden auf diese Weise im Laufe der Jahrzehnte zu wichtigen Impulsgebern und analytischen Partnern der Wirtschaft. Fusionen und Restrukturierungen gehören genauso zur Expertise von Beratungen wie Prozessdesign, Unternehmensstrategie oder Innovation. Nicht selten waren und sind Beratungen über Jahre in einem Unternehmen engagiert, gehen gemeinsam mit ihm durch Höhen und Tiefen, immer mit dem Bestreben, Werkzeuge und Wissen zum Wohle des Kunden anzuwenden.

So überzeugt Beratungen in der Regel von ihrer Arbeit sind, ergibt sich aufseiten der Unternehmen dennoch manchmal eine gemischte Bilanz. Nicht für alle Mitarbeiter eines Unternehmens ist eine Beratung im Haus angenehm: Immerhin decken Berater Schwächen auf, schlagen eventuell Entlassungen vor oder geben ähnlich unpopuläre Ratschläge. Doch Unternehmensberatungen sind in erster Linie ihrem Auftraggeber, das heißt dem Management verpflichtet; so gilt beispielsweise bei McKinsey seit jeher die eiserne Prioritätensetzung: „Erst der Kunde, dann McKinsey“.

In diesem Sinne verstehen sich Unternehmensberatungen als loyaler Dienstleister ihres Auftraggebers. Doch die sorgfältige Analyse und das Vorschlagen intelligenter Maßnahmen, um ein Unternehmensproblem zu lösen, sind nicht die einzigen Aufgaben einer Unternehmensberatung. Für das Management erfüllen Unternehmensberatungen einen weiteren – möglicherweise sogar noch wichtigeren – Zweck.

1.1.2 Das Schlüssel-Schloss-Prinzip

Eine hohe Führungskraft aus der Technologiebranche verriet mir einst: „Ich engagiere Berater nicht, damit sie mir sagen, was ich bereits weiß. Ich engagiere sie nicht einmal, damit sie mir sagen, was ich nicht weiß. Ich engagiere sie, damit die Mannschaft weiß, was die Stunde

geschlagen hat.“ Manchmal holen Unternehmen Beratungen als politisches Mittel ins Haus – um ein Zeichen zu setzen oder sich selbst von schwieriger Kommunikation zu entlasten. Dann steht nicht mehr das Wirken der Beratung im Vordergrund, vielmehr soll die bloße Anwesenheit der Berater ein Signal der Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit setzen. In solchen Fällen werden Berater nicht selten zu informellen Verbündeten des Managements: Man unterstützt sich gegenseitig und spielt sich die Bälle zu. Der Erfolg von Beratung besteht hier weniger in einer operativen Exzellenz, sondern in der politischen Absicherung und darin, dass Beratung die psychologischen Bedürfnisse des Managements erfüllen kann. Die Probleme des Unternehmens werden damit nicht nur auf einer rationalen Ebene gelöst, sondern auch emotional aufgefangen.

Manager, die ein Beratungsunternehmen engagieren, tun dies aus unterschiedlichen Motiven und Gefühlen heraus. Manche sind besorgt („Wenn ich Berater engagiere, heißt das nicht, dass ich bis jetzt einen schlechten Job gemacht habe? Wer sagt mir, dass die Berater auf meiner Seite sind?“), tappen im Dunkeln („Ist mein Problem einfach oder komplex? Und werden mir die Berater ehrliches Feedback darüber geben?“) oder fühlen sich exponiert („Wenn die Berater loslegen, kommen bestimmt auch ein paar unschöne Dinge ans Licht. Will ich das?“). Gute Berater können daher bereits in der Anbahnungsphase eines Beratungsprojekts die dominanten Motive und Gefühle von Managern einschätzen und ihnen subtil eine entsprechende Hilfestellung signalisieren.

Anders gesagt: Unternehmensberatung funktioniert auch nach dem psychologischen Schlüssel-Schloss-Prinzip: Die Beratungsfirma ist der Schlüssel, der Kunde das Schloss. Ich muss als Berater nicht nur glaubwürdig vermitteln, dass ich den richtigen Schlüssel habe. Vielmehr muss auch das Unternehmen den Berater als wertvollen und entlastenden Partner einschätzen. Erst dann können Beratungen das Management nicht nur operativ und strategisch, sondern auch psychisch entlasten – ein mächtiger Wirkfaktor in der Beziehung zwischen Führungskräften und Beratern. Doch wie schaffen es Beratungen, das Management eines Unternehmens zu entlasten? Wie kommt es, dass Beratungen manchmal für ihre schiere Anwesenheit im Unternehmen bezahlt werden?

Eine wichtige Entlastung, die Berater für das Management eines Unternehmens bereitstellen, liegt in der Vereinfachung komplexer Sachverhalte. Das ist nicht nur ein enormer Vorteil für die richtigen Entscheidungen im Unternehmen: Es ist ein Bedürfnis des Menschen an sich. Unsere Urangst ist der Kontrollverlust. Wir mögen es nicht kompliziert; Dinge, die wir nicht überblicken oder verstehen, besorgen oder ängstigen uns. So haben viele Menschen heutzutage beispielsweise das Gefühl, den Kräften von Globalisierung, Klimawandel oder auch unvorhergesehenen politischen Ereignissen hilflos ausgeliefert zu sein. Es entsteht eine Mischung aus Angst und Ohnmacht, die uns lähmen kann. Wir alle sehnen uns nach einfachen Antworten und einer klaren Richtung, die wir einschlagen können – für unser persönliches Leben, unsere Arbeit, aber auch für die umfangreicheren, globalen Themen.

Bei diesen großen politischen oder gesellschaftlichen Fragen sind eindeutige Botschaften tatsächlich schwieriger geworden. Doch wie ist es in Unternehmen? Können wir hier Dinge vereinfachen, Komplexität reduzieren? Unternehmensberatungen tun genau das – und erfüllen damit eine wichtige psychologische Funktion für das Management. Denn immerhin kämpft ein moderner Manager heutzutage an zwei Fronten: Einerseits verspürt er wie jeder andere auch den Drang, Dinge einfach und übersichtlich zu machen. Andererseits muss er im Sinne des Unternehmens richtige und zukunftsweisende Entscheidungen treffen. Diesen mentalen Stresstest können Unternehmensberatungen mit ihren Erfahrungen, Modellen und Analysen entschärfen und dem Management eines Unternehmens beides liefern: Die sachliche Reduktion von Komplexität und damit das emotionale Verringern des möglichen Kontrollverlustes. Es entsteht eine klassische Win-win-Situation: Das Management profitiert fachlich und emotional, und die Berater werden für ihre Arbeit gut bezahlt. Unternehmensberatungen haben sich auf diese Weise in den vergangenen Jahrzehnten einen enormen Ruf erarbeitet. Man schätzt sie für ihre Professionalität, Effizienz und ihre innovativen Modelle.

Das Image der Branche ist so positiv besetzt, dass auch weniger erfolgreiche Projekte und qualitativ fragwürdige Analysen unter Umständen als brauchbar erscheinen und vom Management für deren weitere Arbeit verwendet werden. So problematisch das im Einzelfall

sein kann, so verständlich ist es, wenn Sie das Verhältnis von Beratung und Kundenunternehmen in Rechnung stellen. Viele Unternehmen arbeiten gern und oft mit großen und kleinen Beratungen zusammen, und in der Summe werden die Ergebnisse oft als gut bis sehr gut bewertet. Da verzeihen Manager schon mal den einen oder anderen Fehlschuss oder methodischen Ausrutscher. Verantwortlich dafür ist der sogenannte „Halo-Effekt“: Ich schreibe jemandem Eigenschaften zu, die dieser gar nicht hat – aufgrund einer alles überstrahlenden Eigenschaft, die meine Wahrnehmung beeinflusst. „Halo“ bedeutet so viel wie „Heiligenschein“. Dieser „Heiligenschein“ einer Person, eines Unternehmens oder einer Branche ist so stark, dass er andere Eigenschaften buchstäblich „überstrahlt“. Beispielsweise beurteilen wir andere Menschen als umso kompetenter, je attraktiver sie sind. Ein gutes Aussehen wird mit vermuteter Intelligenz vermischt. Dass das längst nicht immer der Fall ist, dürfte jedem klar sein.

Unternehmensberatungen wiederum haben im Lauf ihrer Entwicklung die Nutzung des Halo-Effekts perfektioniert. Sie setzen auf Diskretion, ein gepflegtes Äußeres, gehobene Kleidung, eigene Fachbegriffe und vermitteln einen gewissen Elite-Anspruch: alles Signale, die in der Wahrnehmung des Kunden positiv besetzt sind, weil sie durch den Halo-Effekt mit einer Kompetenz-Vermutung vermischt werden. Platt gesagt: Von einem Berater im Brioni-Anzug erwartet man mit höherer Wahrscheinlichkeit exzellente Ergebnisse als vom Wald- und Wiesen-Berater in Poloshirt und Jeans. Seit James Oscar McKinsey vor knapp neunzig Jahren den Grundstein für das Elite-Image der Unternehmensberatungen legte, profitieren diese vom Halo-Effekt und nutzen ihn als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Marketing- und Kundenkommunikation. Aber reichen elegante Modelle und goldene Manschettenknöpfe wirklich aus, um den enormen Erfolg von Unternehmensberatungen zu erklären? Wohl kaum. Dazu bedarf es eines dritten entscheidenden Faktors. Neben der emotionalen Entlastung für das Management und einem gepflegten Image kommt für das Schlüssel-Schloss-Prinzip ein weiteres Phänomen zum Tragen: der betriebsinterne Blinde Fleck.

Wir alle haben unseren Blinden Fleck. Und zwar nicht nur im übertragenen Sinn, sondern buchstäblich: im Augapfel. Dort, wo der Sehnerv

ins Gehirn gelangt, haben wir aus Platzgründen keine Rezeptoren für die Verarbeitung der von außen kommenden Lichtimpulse. Für einen kleinen Ausschnitt unseres Sehfeldes empfängt unser Gehirn also keine Daten: Ein blinder Fleck entsteht. Dass wir ihn in der Regel nicht bemerken, liegt daran, dass wir auf ein Objekt mit unseren *beiden* Augen blicken. Da jedes Auge das Objekt aus einem leicht unterschiedlichen Winkel wahrnimmt, entstehen die blinden Flecken der beiden Sehfelder an verschiedenen Stellen. Das Gehirn rechnet den jeweiligen Blinden Fleck des rechten und linken Auges heraus – voilà. Der Blinde Fleck wird zwar vom Auge selbst noch registriert, aber aufgrund der Rechenleistung des Gehirns vom Bewusstsein nicht mehr wahrgenommen. Auf diese Weise können wir mit dem biologischen „Konstruktionsfehler“ des optischen Blinden Fleckes gut leben.

Auch in Unternehmen bilden sich mit der Zeit blinde Flecken: durch Gewohnheiten, Unachtsamkeit, organisatorische Konstruktionsfehler oder ähnliches. Manches bemerkt man einfach nicht mehr – oder hat es nie bemerkt – bis jemand von außen kommt und den Blinden Fleck offenlegt. Und genau das ist es, was Unternehmensberatungen tun. Sie identifizieren den Blinden Fleck im Unternehmen, sorgen dafür, dass er sichtbar wird und versuchen, ihn zu entschärfen – ein nicht zu überschätzender Dienst für ein Unternehmen. So tappen beispielsweise viele Unternehmen in die Falle, Prozesse mit Kultur zu verwechseln. Sie glauben, durch eine Überarbeitung oder eine Verfeinerung ihrer Prozesse gewisse Mängel auszubügeln. Doch nicht selten nützt eine Prozessverbesserung gar nichts, wenn in der Führung und der Kommunikation schwere Mängel herrschen. Dann steckt man viel Zeit und Geld in den Prozess, übersieht jedoch den kulturellen Faktor bezüglich Führung und Zusammenarbeit – ein klassischer Blinder Fleck.

Blinde Flecken – etwa unbewusste, tief verwurzelte kulturelle Aspekte oder überholte Prozesse und Gewohnheiten, die sich über Jahre eingeschliffen haben – können Unternehmen bis zur Betriebsunfähigkeit lähmen und sind von innen fast nicht zu meistern. Insofern handeln Führungskräfte klug und richtig, wenn sie sich für das Bearbeiten verborgener Schwächen oder das Aussprechen unbequemer Wahrheiten die Hilfe erfahrener Berater suchen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Bereits seit dem ersten Drittel des 20. Jahrhunderts gab es kleine und große Beratungsunternehmen zuhauf in den USA und nach dem Zweiten Weltkrieg ebenfalls in Europa, vor allem was die Kernthemen des Scientific Management anging: Prozessverbesserungen, Zeitmanagement, Vergütungsmodelle. Weder die Große Depression in den USA noch Kriege hielten die Unternehmensberatungen auf – im Gegenteil. Die äußeren Umstände in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft spielten ihnen auf breiter Front in die Hände.

1.1.3 Das Glück der Geschichte

Die ersten und wichtigsten Kunden waren für die Unternehmensberatungen in den USA die großen, international orientierten Konzerne wie beispielsweise General Electric oder Du Pont. Doch anders als heute hatten diese Industrietanker noch keine tragfähige Struktur. Fabriken und Produktketten waren in Organigrammen eher lose zusammengefügt. Logistik war eine tägliche Herausforderung; es fehlte an übergreifender Zusammenarbeit und an einer übergeordneten Organisation der Unternehmensteile.

Genau diese konnte die Unternehmensberatungen liefern. Mit ihrem multidivisionalen Ansatz, der „M-Form“, erschufen sie eine Architektur, welche die großen Unternehmen sehr gut für ihre internationale Expansion brauchen konnten. Die M-Form schaffte Klarheit und Übersichtlichkeit auch für große Unternehmen nach dem Motto: Jeder Unternehmensteil, jede Division ist ihres Glückes Schmied. Die unterschiedlichen Divisionen der großen Industrieunternehmen bekamen mehr Macht, mehr Selbstständigkeit und Eigensteuerung – alles Eigenschaften, die sie auch nach 1945, beim industriellen Sprung über den großen Teich, weidlich nutzten. So war 1919 noch keines der einhundert größten US-amerikanischen Unternehmen in unterschiedlichen, eigenständigen Divisionen organisiert. 1939 waren es schon neun Prozent und zwanzig Jahre später bereits über fünfzig Prozent. Anfang der 1980er Jahre schließlich organisierten sich über fünfundachtzig der größten einhundert US-Unternehmen nach der M-Form – die meisten unter

Zuhilfenahme von Beratungsunternehmen, welche das Verfahren seit den 1930ern sehr erfolgreich angewandt hatten.

Aber nicht nur die Erfindung der M-Form als *der* Unternehmensform für Konzerne schlechthin befeuerte die globale Ausbreitung der Unternehmensberatung. Fast ebenso bedeutend war ein Ereignis von weltpolitischer Bedeutung: der Zweite Weltkrieg und das Erstarken des militärisch-industriellen Komplexes. Schon Mitte der dreißiger Jahre versicherte sich das amerikanische Militär der Hilfe seiner heimischen Unternehmensberater. Vor allem die beiden Unternehmen Booz, Allen & Hamilton und Arthur D. Little entwickelten eine intime Nähe zu den wichtigsten Personen des Rüstungssektors. So half beispielsweise Booz, Allen & Hamilton 1940 der US-Regierung, die amerikanische Navy komplett neu zu organisieren. McKinsey wurde mit der Neuausrichtung des *War Production Board* betraut, eines Top-Gremiums der amerikanischen Regierung, das landesweit Waffen, Personal und Produktionsmittel verwalten und optimieren sollte. Das Militär erwies sich langfristig als idealer Nährboden für das Wachstum der Unternehmensberatungen: Hier trafen die Berater auf Kunden mit militärischem Hierarchiedenken, kurzen Entscheidungswegen, ausgeprägter Effizienzorientierung und enormem Geldbeutel – geradezu perfekte Bedingungen.

Die Unternehmensberatungen agierten so geschickt und erfolgreich, dass sich bis heute ein inniges Verhältnis zwischen dem militärisch-industriellen Komplex und der Beratungsbranche erhalten hat. So wechselte beispielsweise in Deutschland die bis dahin einzige weibliche McKinsey-Direktorin Katrin Suder als Staatssekretärin ins Verteidigungsministerium, um dort die Bundeswehr auf Vordermann zu bringen – bis sie 2018 nach vier Jahren entnervt hinwarf. Auf der anderen Seite des Atlantiks wechselte 2010 James Clapper als Nationaler Geheimdienstdirektor ins Pentagon, nachdem er Vorstand von Booz, Allen & Hamilton war – jener Beratung, die der NSA zuarbeitete und deren konspirative Tätigkeiten 2013 der Whistleblower Edward Snowden aufdeckte. Von Booz, Allen & Hamiltons ca. 24.000 Mitarbeitern haben heute über die Hälfte eine Freigabe für die Geheimhaltungsstufe *Top Secret*. Die Liste des personellen Wechselspiels zwischen Militär und Beratungsindustrie ließe sich beliebig verlängern.

Doch man muss nicht unbedingt die Rüstungsindustrie oder den organisatorischen Wandel von Industrieunternehmen bemühen, um Beratungen als gesellschaftliche Trendsetter und gestaltende gesellschaftliche Kraft zu erkennen. Im Laufe der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ereignete sich erst langsam, dann immer schneller eine generelle gesellschaftliche Umwertung der ökonomischen Normen. Der Kapitalismus und damit die Logik der Unternehmensberatungen expandierte erfolgreich in Branchen hinein, die vorher auf Gewinnerzielung keinen großen Wert gelegt hatten. So wurden, wieder ausgehend von den USA, beispielsweise der Gesundheitssektor und die kommunale Verwaltung auf Effizienz und Kostendenken getrimmt. Durch die wachsende Zahl an Beschäftigten und Ämtern in der kommunalen und landesweiten Verwaltung der USA, aber auch durch die Finanzierungsstruktur von Pensionsfonds und anderen Aktionären fanden sich viele Kliniken, soziale Einrichtungen, Behörden, sogar das *US Post Office* auf der Anklagebank wieder: zu teuer, zu schlecht organisiert, zu ineffektiv. Und wieder traten Unternehmensberatungen auf den Plan, um im Sinne ihrer Auftraggeber Prozesse zu optimieren, Strategien zu erarbeiten und an der Personalschraube zu drehen. Im Schlepptau der Globalisierung und der kulturellen „Amerikanisierung“ Westeuropas nach dem Zweiten Weltkrieg setzten die Unternehmensberatungen dann über den großen Teich und schafften es in langfristiger, geduldiger Arbeit, ihre Logik des *Managerial Capitalism* praktisch allen gesellschaftlichen Sektoren aufzuprägen. Erst recht ab Mitte der 1980er und den Boom-Jahren der 1990er schwammen die Beratungen auf Wellen des Erfolgs, die ihre Modelle und ihre Weltsicht umso stichhaltiger erscheinen ließen.

Dabei lag der wahre Kern dieser Revolution gar nicht in den organisatorischen Lösungen, welche die Berater mit gewohnter Professionalität und Präzision erarbeiteten. Es war vielmehr der kulturelle Gedanke, Verwaltung, Seelsorge oder Gesundheitswesen nicht mehr als einen *Dienst an der Gemeinschaft* zu verstehen, sondern als *Geschäft*. Die Folge war ein schleichender gesellschaftlicher Tabubruch: Bisher als unzählbar geltende Werte wie Mitgefühl, Kultur oder gemeinschaftliche Verantwortung verwandelten sich in geldwerte *Assets*, die man in Dollar oder Euro berechnen konnte. So wurden nicht nur in den