Die Blackbox der Big 4 – Beraten, Verändern, Kassieren?

Maximilian Karras

Ich habe Beratung aus nahezu jeder Perspektive erlebt: als Selbstständiger, in einer Boutique-Beratung, in einem globalen Beratungshaus und als Inhouse-Consultant in einem Konzern. Dabei hat mich stets eine zentrale Frage beschäftigt: Wie funktioniert Beratung wirklich? Welche Faktoren machen sie wirksam? Welche Rolle spielen Berater – und wie wird man überhaupt Berater? Trotz ihrer enormen wirtschaftlichen Bedeutung gibt es erstaunlich wenig wissenschaftliche Forschung zu diesem Thema. Zu viel Buzzword-Bingo, zu wenig echte Einblicke. Das wollte ich ändern. Als Wirtschaftspsychologe und Beratungswissenschaftler interessiert mich vor allem die professionspsychologische Perspektive: Wie funktioniert diese Beratung eigentlich – und was macht sie so besonders?

Maximilian Karras, Berater bei EY und Autor einer Masterarbeit zur Wahrnehmung des Beratungsprozesses aus Sicht von Berater:innen, gibt Einblicke in die Strukturen und Mechanismen der Unternehmensberatungsbranche. Seine Forschung konzentriert sich auf den Bereich People Consulting, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Um ein umfassendes Bild der Beratungsrealität zu erhalten, wurden Berater:innen aus verschiedenen Hierarchieebenen – vom Consultant bis zu Partner:innen – befragt. Die Untersuchung beleuchtet dabei die Beratungsansätze und -prozesse sowie notwendige Qualifizierungen und Kompetenzanforderungen an Berater*innnen in diesem dynamischen Berufsfeld.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass die meisten Berater:innen ein weitgehend einheitliches Verständnis von Change-Management teilen. Sie betrachten es als einen integrierten Ansatz, der sowohl Beratung als auch Projektmanagement umfasst. Sie kennen die gängigen Modelle und verstehen Change-Management als eine Kombination aus strukturiertem Projektmanagement und einem offenen Organisationsentwicklungsprozess. Viele Fachpublikationen vernachlässigen jedoch, dass Change-Management auch eine kaufmännische Dimension hat – etwa die Frage, wie sich ein Projekt verlängern oder ein Kunde langfristig binden lässt.

Bei den Qualifikationen zeigt sich, dass theoretische Aspekte – etwa die Wahl des Studiengangs – zwar von Bedeutung sind, die Berufserfahrung jedoch eine weitaus größere Rolle spielt. Die entscheidende Qualifizierung besteht darin, Beratung tatsächlich zu erleben. Beratung wird weniger theoretisch erlernt, sondern entsteht maßgeblich durch praktische Erfahrung.

Hinsichtlich der geforderten Kompetenzen zeigt sich, dass eine eindeutige Liste von Eigenschaften kaum erstellbar ist. Am häufigsten genannt wurden Sozial- und Selbstkompetenzen. Erfolg in der Unternehmensberatung erfordert überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft sowie eine Kombination aus praktischer Erfahrung und ausgeprägten sozialen Fähigkeiten.

Die Beratungsansätze variieren stark, abhängig von Kontext und Geschäftsmodell. Die Untersuchung zeigt, dass die Herangehensweise an Beratungsprozesse maßgeblich vom jeweiligen Geschäftsmodell bestimmt wird. Mit zunehmender Erfahrung übernehmen Berater:innen spezialisiertere und stärker auf ihr Fachwissen ausgerichtete Aufgaben.

Der Beratungsprozess folgt keiner festen Blaupause. Vielmehr handelt es sich um ein dynamisches Wechselspiel, das parallel zu den Projektphasen verläuft und stark von den beteiligten Ansprechpartner:innen beeinflusst wird. Die Berater:innen sind sich bewusst, dass die realen Gegebenheiten wesentlich komplexer sind, als es theoretische Modelle nahelegen. Diese Modelle dienen zwar als Orientierung, doch in der Praxis werden sie selten eins zu eins umgesetzt.

Diskussionsrunde:

In der anschließenden Diskussion wurde vertieft, wie der Werdegang von Berater:innen die Beratungsqualität beeinflusst. Erfahrene Berater:innen setzen stärker auf Praxiswissen, was ihre Beratungsansätze pragmatischer und flexibler gestaltet. Im Bereich People Consulting ist die Prozessberatung ein wesentlicher Bestandteil, jedoch variiert ihr Anteil je nach Hierarchieebene und den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Kunden.

Ein weiterer Punkt in der Diskussion war, dass Kunden oft nicht genau wissen, welche Art von Beratung sie benötigen. Größere Unternehmensberatungen bieten die gesamte Bandbreite an Beratungsleistungen von Kapazitätsausgleich und Interims-Management über Fach- und Methodenberatung hinzu prozessbasierten Ansätzen wie Organisationsentwicklung und Coaching.

Literatur:

Lippold, D. (2019). Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen – Konzepte – Methoden (2. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12882-1

Kunert, S., & Staar, H. (2018). Failure in organizational change. In S. Kunert (Ed.), Strategies in Failure Management - Scientific Insights, Case Studies and Tools (S. 9–25). Springer.

Wimmer, R., von Ameln, F. (2019). Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements. Gr Interakt Org 50, 211–216. https://doi.org/10.1007/s11612-019-00458-0

Maximilian Karras

Maximilian Karras hat das Bachelorstudium in Medien- und Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft sowie das Masterstudium in Beratungswissenschaft am artop Institut der Humboldt-Universität zu Berlin absolviert. Momentan ist er als systemischer Management- und Organisationsberater bei EY und der OSB tätig.