

Alles nur Dekoration

Von Stefan Kühl

Der Schneider bekommt sein Geld nur, wenn das Kleid sitzt. Die Mechanikerin wird nur dann honoriert, wenn das Auto nach der Reparatur wieder funktioniert. Warum sollen Unternehmensberater eine Ausnahme bilden und auch dann bezahlt werden, wenn ihre Konzepte beim Unternehmen nicht zum erhofften Erfolg geführt haben? Die derzeit modische Forderung nach einer erfolgsabhängigen Bezahlung von Beratern passt in die Zeit: Beratungsfirmen geraten unter Druck, wenn sie – wie in der Realität geschehen – Expertenpapiere für die Reformierung der Berliner Universitäten schreiben, die auf den Studentenerfahrungen ihrer Jungberater basieren. Gestandene Strategieberater müssen sich zunehmend dafür rechtfertigen, dass die frisch von der Universität rekrutierten Berater in Unternehmen häufig teure, aber wirkungslose Projekte nach dem Muster *Jugend forscht* veranstalten. Den Scharlatanarie-Vorwurf haben sich manche Berater verdient.

Über erfolgsabhängige Bezahlungen signalisieren Berater ihren Kunden, dass sie nicht nur luftige Strategiepapiere erzeugen, sondern sich auch die Hände bei der Implementierung schmutzig machen wollen. Welches bessere Argument kann ein Berater hervorbringen als das Versprechen: „bei Unzufriedenheit Geld zurück“? Aber ist erfolgsabhängige Bezahlung wirklich sinnvoll? Gerade komplexe Tätigkeitsfelder zeichnen sich dadurch aus, dass diejenigen, die Leistung erbringen, nicht nach Erfolg, sondern nach aufgewandter Zeit bezahlt werden. Der Rechtsanwalt erhält seine Gebühr beispielsweise auch dann, wenn er den Prozess verliert.

Die Ärztin bekommt ihre Entlohnung auch dann, wenn ihr der Patient unter den Händen stirbt. Die Pastorin bekommt ein Gehalt – ganz unabhängig davon, wie viele Schäflein sie Gott oder auch nur ihrer eigenen Kirche zuführt.

Die Professionssoziologie, die sich immer darüber gewundert hat, dass manche Berufsfelder sich gegen eine erfolgsabhängige Bezahlung wehren konnten, hat dafür einen Begriff gefunden: Technologiedefizit. Be-

sonders Berufsfelder, die für ihren Erfolg auf die Mitwirkung des Klienten angewiesen sind, lassen sich nicht so standardisieren, dass man eine einfache, quasi technisierbare Ursache-Wirkungs-Verbindung herstellen kann. Ein Rechtsanwalt, Arzt, Pastor oder auch Berater kann nichts machen, wenn der Klient nicht so will wie er es will.

Was passierte, wenn man mit der erfolgsabhängigen Bezahlung von Beratern ernst machte? Wahrscheinlich würde sich die Qualität der Projekte nicht groß verbessern oder verschlechtern. Aber in der Außendarstellung könnten wir dann eine Vielzahl von neuen Erfolgsgeschichten hören. Genauso wie jeder guter Manager weiß, wie er kurzfristig (!) schwarze Zahlen schreiben kann, weiß auch ein Berater, wie sich von Zahlen nachweisen lässt, dass sein Projekt ein großer Erfolg gewesen ist. Die „Schaufensterdekoration“ von Beratern, die jetzt schon ein – gelinde gesagt – hohes Niveau erreicht hat, würde durch die erfolgsabhängige Bezahlung noch ausgefeilter.

Beratungsunternehmen, die mit dem Wunsch nach erfolgsabhängiger Bezahlung konfrontiert werden, stehen vor der Wahl: Sie können – wie in der EDV-Beratung immer üblicher – die Prozesse vom Kunden übernehmen und in eigener Verantwortung betreuen. Dann sind sie aber keine Berater mehr, sondern Unternehmer. Oder sie bleiben Berater und unterhalten Beziehungen zu Klienten, in denen diese aber weiterhin die Verantwortlichen für die Prozesse bleiben.

Dann kann die erfolgsabhängige Bezahlung aber nur ein kleines, zusätzliches Trinkgeld sein, dessen Höhe weder den Kunden noch den Berater besonders interessiert. Wer auf sich hält, kann den Posten „erfolgsabhängige Honorierung“ also getrost wieder aus dem Schaufenster nehmen.

Der Autor ist Organisationsberater und Gastprofessor für Soziologie an der Universität Hamburg.

