

Case Study 1

inter
aktions
arbeit
gestalten

**„Die Branche fordert
sehr viel von uns allen,
weil es auch der Kunde tut“**

**Einblicke in die Interaktionsarbeit
in der Unternehmensberatung**

Nadja Dörflinger & Louisa Hellenbrecht



GEFÖRDERT VOM



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.

1 Einleitung



Interaktionsarbeit ist zentral für UnternehmensberaterInnen; sie ist nicht nur ein essentieller Bestandteil der Tätigkeit, sondern hat auch für das Beratungsunternehmen und die Kundschaft eine hohe Wichtigkeit. Einerseits betrifft dies den gesamten Beratungsprozess, der ohne die regelmäßige Interaktion zwischen BeraterInnen und Kundschaft kaum denkbar ist; andererseits aber auch die Qualität der erbrachten Dienstleistung, denn genaue Absprachen über die Beratungsleistung sind zentral. Dies unterstreicht auch die essentielle Bedeutung von Interaktionsarbeit für die Wertschöpfung (Dörflinger 2022) - sowohl des beratenden als auch des Kundenunternehmens.

Bislang wurde das Themenfeld Interaktionsarbeit im Kontext der Unternehmensberatung kaum explizit erforscht. Ein Grund dafür könnte die schwierige Abgrenzbarkeit der Branche sein, denn das Arbeitsfeld ist weder eindeutig noch einheitlich bestimmt. Dies liegt darin begründet, dass keinerlei Titelschutz, keine Ausbildungs-, Gewerbe- oder Gebührenordnung, keine Produkthaftung oder andere Regularien bestehen. Jede Person kann Unternehmensberatung anbieten, sich UnternehmensberaterIn nennen oder als solche angestellt werden. Zudem hat sich die bisherige Forschung nur wenig mit hochqualifizierter, wissensintensiver Interaktionsarbeit befasst, obgleich sie in vielen dieser Berufsfelder weit verbreitet ist.

In Anlehnung an den Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e.V. (BDU) verstehen wir Unternehmensberatung als eine professionelle Tätigkeit im Rahmen einer Erwerbsarbeit, die zur externen und unabhängigen Analyse und Bewertung von Problemen des Auftraggebers, zur Erarbeitung von individuellen Lösungen sowie zur projektbezogenen Begleitung der Umsetzung dient und das Ziel verfolgt, Werte zu schaffen sowie notwendige Veränderungen beim Auftraggeber zu fördern. Da es sich bei der Unternehmensberatung um ein Projektgeschäft handelt, variieren konkretes Ziel, Inhalt, Ablauf und Rahmenbedingungen der Beratung und werden bei Auftragsvergabe

vertraglich zwischen dem Auftraggebenden und der Unternehmensberatung ausgehandelt und schriftlich festgehalten. UnternehmensberaterInnen können daher als eine Art Intermediär verstanden werden; sie bringen Ideen bzw. Knowhow (beispielsweise aus der Forschung, dem betrieblichen oder politischen Kontext) in Organisationen ein. Dies erfolgreich umzusetzen ist ohne (gelungene) Interaktionsarbeit kaum möglich.

Im Rahmen dieser Case Study geben wir vertiefte Einblicke in das Themenfeld Interaktionsarbeit im Kontext der Unternehmens-

beratung. Zunächst gehen wir auf relevante Hintergrundinformationen zur Branche und ihren Beschäftigten ein, bevor wir die Arbeitssituation von Beratenden im Allgemeinen beleuchten. Im Anschluss stellen wir zwei Besonderheiten des Beratungsgeschäfts heraus, die sich in besonderem Maße auf die Interaktionsarbeit auswirken bzw. diese prägen: die Geschäftsmodelle von Beratungsunternehmen sowie der Fakt, dass Unternehmensberatung ein Projektgeschäft ist. Nach einer Diskussion, die wesentliche Querschnittsthemen aufzeigt, schließt die Case Study mit einem kurzen Fazit.

Hintergründe

› Interaktionsarbeit und der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“

Der Begriff „Interaktionsarbeit“ beschreibt die Arbeit an und mit Menschen. Sie lässt sich damit als Prozess verstehen, in dem Individuen einander wechselseitig wahrnehmen und agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Obwohl soziale Interaktionen mit anderen Menschen für viele Beschäftigte ein grundlegender Bestandteil ihrer täglichen Arbeit sind, hat der Begriff „Interaktionsarbeit“ bislang kaum Einzug in die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte sowie die betriebliche Praxis gefunden. Das möchte der Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Arbeiten an und mit Menschen“ sowie das zugehörige Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“ (InWiGe) ändern.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf www.interaktionsarbeit.de

› Die empirische Studie

Im Rahmen von InWiGe wurde eine vergleichende, empirische Studie zum Thema Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit durchgeführt. Dabei wurden sechs Beschäftigtengruppen betrachtet, die häufig an und mit Menschen arbeiten: Servicekräfte in der Gastronomie, Servicekräfte im Handel, Pflegekräfte in der Altenpflege, UnternehmensberaterInnen, FallmanagerInnen bei der Bundesagentur für Arbeit sowie PolizistInnen. In den Jahren 2020 bis 2022 wurden insgesamt 106 halbstandardisierte Interviews mit Beschäftigten, ManagerInnen, Betriebs-/PersonalrätInnen sowie ExpertInnen und Beobachtungen von Arbeitssituationen im Umfang von zehn Tagen durchgeführt. Auf die Unternehmensberatung entfallen 29 Interviews sowie eine Beobachtung; es wurden sowohl selbstständige als auch abhängig beschäftigte BeraterInnen einbezogen, um die Heterogenität der Branche zu berücksichtigen. Insgesamt nahmen 19 verschiedene Organisationen im Beratungskontext an der Studie teil.

2

Unternehmensberatung und die Beschäftigten in der Branche

Die Unternehmensberatung

Die Unternehmensberatung kann als relativ junge Branche bezeichnet werden. Die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ wurde 1954 im deutschsprachigen Raum mit Gründung des Branchenverbandes, des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen e. V. (BDU), eingeführt. Wie bereits erwähnt ist das Arbeitsfeld der Unternehmensberatung nicht eindeutig oder einheitlich bestimmt; außerdem gibt es keinen Titelschutz. Daher handelt es sich bei der Unternehmensberatung um ein marktreguliertes Berufsfeld, das größtenteils ohne rechtliche, berufsständische oder staatliche Regulierung auskommt. Um insbesondere Kunden(unternehmen) dennoch eine Marktorientierung zu bieten, Qualität zu sichern und Vertrauen zu wecken sowie sich als Beratungsunternehmen von anderen abgrenzen zu können, haben einige Verbände und Institutionen Gütesiegel, Zertifizierungen, Kodizes und andere Standards eingeführt (z. B. Leitlinie für Unternehmensberatungsdienstleistungen (ISO 20700:2017), Berufsgrundsätze und Qualitätsstandards von Berufsverbänden wie BDU und Die-KMU-Berater, Qualitätsnachweise und Berateranforderungen des BAFA).

Unternehmensberatung wird häufig von der Geschäftsführung oder anderen Managementebenen und Abteilungen eines Kundenunternehmens für einen konkreten Anlass in Anspruch genommen. Auftraggebende sind damit im Regelfall keine Einzelpersonen, sondern Unternehmen, öffentliche Einrich-

tungen, Verbände, Träger oder dergleichen. Unternehmensberatungen sind sowohl bzgl. ihrer Dienstleistung und ihrer eigenen wirtschaftlichen Situation als auch hinsichtlich inhaltlicher Arbeitsanforderungen und der Arbeitssituation von der Klientenbranche und den konkreten Kundenunternehmen abhängig. Unternehmensberatungen haben in der Regel verschiedene Kunden gleichzeitig. Konkrete Tätigkeiten hängen von der Projektphase und der jeweiligen Rolle des Beratenden ab. Ob es zu einer Beratung kommt, wird häufig durch Pitches auf vorherige Ausschreibungen entschieden. Dabei befinden sich Beratende in einer Art Bewerbungssituation mit einer gewissen Unsicherheit, ob sich ihre Anstrengungen wirtschaftlich lohnen werden. Mitunter deshalb spielen Stammkunden bzw. Folgeaufträge, Empfehlungen und Netzwerke eine große Rolle in der Branche. Im Beratungsprozess gibt es in der Regel wiederkehrende Elemente, insbesondere die Auftragsakquise, Auftragsklärung und Vertragsverhandlung, Analyse, Konzeption, Umsetzung und Begleitung bzw. Projektmanagement, Präsentation und ggfs. Auswertung/Evaluation, an die sich teilweise ein Folgeauftrag anschließt. Ein Berater fasst das Ziel seiner Beratungstätigkeit wie folgt zusammen: „Meine Hauptaufgabe besteht darin, mich überflüssig zu machen.“

Aufgrund der unklaren Abgrenzung des Beschäftigungsfeldes sowie der großen Heterogenität der angebotenen Dienstleistungen ist es schwierig, die Branche und Beschäftigtengruppe in Zahlen zu erfassen. Laut Statistischem Bundesamt (2018) zählen zum

Wirtschaftszweig 70.22 (Unternehmensberatung) im Jahr 2015 77.599 Unternehmen und rund 224.895 Beschäftigte in Deutschland, wobei jedoch Kleingewerbetreibende und nicht im klassischen Sinne als Unternehmensberatung zu verstehende Dienstleistungen integriert sind (Statistisches Bundesamt 2018). Nach dem Verständnis des BDU gibt es rund 25.000 Beratungsunternehmen und 230.000 Beschäftigte in der Branche, davon rund 185.000 BeraterInnen und 57.000 JuniorberaterInnen. Laut Schätzungen des Verbandes erwirtschaftet die Branche pro Jahr einen Umsatz von ca. 34 Mrd. Euro (BDU e. V. 2021). Der Inhaber eines Beratungsunternehmens macht deutlich: „Unsere wichtigste und einzige Ressource, mit der wir Geld verdienen, sind unsere Mitarbeiter.“

Auch wenn das Außenbild der Branche von den großen Global Playern geprägt wird, ist die Mehrheit der Beratungsunternehmen im Hinblick auf Umsatz und Beschäftigtenzahlen eher klein: Es handelt sich sogar häufig um EinzelberaterInnen, d.h. Selbstständige, die sich zum Teil in Netzwerken zusammenschließen oder an Verbände angegliedert sind. Laut den interviewten BeraterInnen sind die übrigen Beschäftigten in der Regel unbefristet in einer Unternehmensberatung angestellt.

Die Beschäftigten in der Branche

Obwohl der Frauenanteil laut der befragten ExpertInnen seit einigen Jahren steigt, sind gerade jüngere Frauen, Frauen in kleineren Beratungsunternehmen sowie in Senior- oder Leitungspositionen mit häufigerem Kundenkontakt unterrepräsentiert bzw. im Back-Office. Die vorliegenden Zahlen zum Frauenanteil vom BDU und vom Portal CONSULTING.de unterscheiden sich und schwanken zwischen 20 % und 35 % (CONSULTING.de 2017; BDU e. V. 2021).

Laut einer Studie von CONSULTING.de aus dem Jahr 2017 sind über die Hälfte der Beschäftigten in der Branche unter

35 Jahren, was sich mit den Aussagen der befragten ExpertInnen deckt, welche die Branche als jung, dynamisch und noch immer eher männerorientiert beschreiben. Dies scheint mit dem Selbstverständnis der Branche, entsprechenden Geschäftsmodellen und Personalstrategien der Unternehmensberatungen sowie dem Anspruch vieler Beschäftigter, die Branche als Karriereprungbrett zu nutzen und sie nach einigen Jahren wieder zu verlassen, zusammenzuhängen. Ein Experte weist darauf, dass „die meisten Leute in die Beratung gehen, weil sie sich besonders schnell fachlich entwickeln wollen; das ist im Grunde genommen ein Karrierebooster“; gleichzeitig stellt der Experte heraus, dass „unter 10 Prozent ihr Leben lang Berater bleiben“.

Sowohl der BDU als auch unsere eigene Studie unterstreichen, dass Beratende in der Regel einen hohen Bildungsabschluss vorweisen. Laut BDU haben 73 % der Beschäftigten einen Master- oder Diplomabschluss, knapp 20 % eine Promotion (BDU e. V. 2020). Disziplinär ergibt sich aufgrund der fehlenden Regulierung und der vielseitigen inhaltlichen Beratungsanforderungen ein heterogenes Bild, wobei ca. die Hälfte ein wirtschaftswissenschaftliches Studium abgeschlossen hat. Da die Branche zunehmend vom Fachkräftemangel geprägt ist, haben insbesondere die angestellten BeraterInnen eine relativ starke Verhandlungsmacht, beispielsweise hinsichtlich ihrer Entlohnung und anderer Arbeitsbedingungen wie der Arbeitszeit, Reisetätigkeit und Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben.

Die Branche ist geprägt von einer hohen Arbeits- und Leistungsorientierung sowie Motivation - sowohl auf Seite der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden. Die Suche nach neuen Herausforderungen und der Wunsch, immer neue Erfahrungen zu sammeln und zu lernen, Konkurrenz und Wettbewerb auszuleben sowie ein hohes Gefühl der Selbstverantwortung prägen das Mindset in der Branche. Viele der inter-

viewten BeraterInnen berichten, dass sie das hohe Arbeitspensum, die ausgedehnten Arbeitszeiten und etwaige andere negative Aspekte in Kauf nehmen, solange ihnen die Arbeit Spaß mache und sie diese als sinnvoll erleben. Ein Berater erläutert: „Ich finde es schon erfüllend, wenn ich merke, dass ich jemanden begleiten darf, wie es eine Lösung gibt, wie es eine Entwicklung gibt, wie jemand das aufnimmt und für sich daran weiter wächst und weiter reift. Also das finde ich sehr, sehr schön, das ist was sehr Erfüllendes.“

Andere BeraterInnen erläuterten, dass sie „voll mit Adrenalin“ seien und „positiven Stress“ empfinden, da die Arbeit sie herausfordere. Ein Experte mit langjähriger Beratungserfahrung bezeichnet jene jungen, motivierten Berater auch deshalb als „Heißdüsen“, denen man häufig sagen müsse „mach mal Pause, nimm Urlaub“.

Sowohl die Branche als auch die Beschäftigten innerhalb der Branche können als stark individualisiert beschrieben werden. Einerseits ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter BeraterInnen laut einem Gewerkschaftssekretär sehr gering, andererseits gibt es laut BranchenexpertInnen nur in sehr wenigen Beratungsunternehmen Betriebsräte. Laut unseren Interviews stehen BeraterInnen in der Regel selbst für ihre Belange ein und möchten ihre Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen selbst bestimmen und ggf. verhandeln.

Die Arbeitssituation von UnternehmensberaterInnen

Die große Bandbreite der Branche – auch bedingt durch deren schwierige Abgrenzbarkeit – geht mit einem gewissen Grad an Heterogenität bezüglich der Arbeitsbedingungen und Arbeitssituation der Beschäftigten einher.

Was die Arbeitszeit betrifft, so zeigen unsere Interviews, dass die meisten angestellten

UnternehmensberaterInnen in der Regel Vollzeit mit 40 Stunden pro Woche beschäftigt sind. Überstunden oder Mehrarbeit von 10 Stunden bis 15 Stunden pro Woche sind in der Branche üblich. Diese werden in der Regel nicht vergütet beziehungsweise sind bereits mit dem Gehalt abgegolten. Damit verbunden ist auch das Thema Erreichbarkeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten, das insbesondere BeraterInnen mit höherem Karrierelevel und Projekt- oder Führungsverantwortung tangiert. Zentraler als die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit scheinen für die Branche (sowohl die Beschäftigten, die Arbeitgebenden als auch die Kundenunternehmen) die Aufgaben- oder Problemlösung zu sein, denn es zählt der Output bzw. das Arbeitsergebnis und weniger der dafür nötige Input. Ein interviewter Berater erklärt dies so: „Ich sehe es auch einfach ganz stark so, dass meine Arbeit durch meine Aufgabe definiert wird und nicht unbedingt durch die Zeit.“

Laut den Interviews gibt es eine sehr große Bandbreite was die Vergütung innerhalb der Branche betrifft, die insbesondere hinsichtlich Hierarchiestufe bzw. Karrierelevel und der Beratungserfahrung, der Führungsverantwortung, des Beschäftigungsverhältnisses (angestellt vs. (solo)selbstständig), der Größe der Unternehmensberatung, und des inhaltlichen Beratungsfeldes stark schwankt. Im Mittel verdienen angestellte BeraterInnen inklusive aller Gehaltsbestandteile laut der Gehaltsstudie von CONSULTING.de aus dem Jahr 2017 rund 79.000 Euro/Jahr (Median); ein interviewter Experte schätzt die durchschnittliche Vergütung auf rund 73.000 Euro/Jahr ein. Die befragten ExpertInnen wiesen darauf hin, dass mit steigendem Karrierelevel auch die variablen und erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteile oder Prämien sowie Nebenleistungen (z. B. Dienstwagen, betriebliche Altersvorsorge) zunehmen und bis zu 20% der Vergütung ausmachen können. Bei selbstständigen BeraterInnen ist die Verhandlung von Tagessätzen mit den Kundenunternehmen für die Entlohnung entscheidend; laut unserer Interviews und der

Gehaltsstudie von CONSULTING.de liegen diese Tagessätze zwischen 1.200 Euro und 2.450 Euro.

Der Arbeitsalltag vieler BeraterInnen ist von einer hohen Reisetätigkeit geprägt, denn um die Kundschaft adäquat beraten zu können, sind Einblicke in die Struktur und die Abläufe des Kundenunternehmens oftmals essentiell. Dies erfordert eine hohe zeitliche und örtliche Flexibilität. Zudem müssen sie mit verschiedenen AkteurInnen aus dem Kundenunternehmen sprechen, sie für die Beratungsprozesse gewinnen und davon überzeugen. Dies kann laut der Interviewten nur durch Interaktionsarbeit, Partizipation, Vertrauen und gute Arbeitsergebnisse gelingen, weshalb die Arbeit vor Ort oftmals ein wichtiger Faktor ist. Daher werden an UnternehmensberaterInnen hohe Mobilitätsanforderungen gestellt, wobei diese insbesondere von deren Einzugsgebiet, Karrierelevel sowie der Größe und Globalität der Kundenunternehmen abhängen. Die Corona-Pandemie hatte einen großen Einfluss auf die Mobilitätsanforderungen in der Branche, denn vielfach mussten Termine ins Virtuelle verschoben werden. Viele der interviewten BeraterInnen erlebten die Pandemie daher als entspannter, flexibler und familienfreundlicher, weil sie eine deutlich höhere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben realisieren konnten. Gleichzeitig hat auch die Kundschaft festgestellt, dass sich einige Termine und Inhalte gut in den virtuellen Raum verlegen lassen; zudem werden Beratungsdienstleistungen dadurch günstiger. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Arbeit in den Kundenunternehmen vor Ort, im Büro und/oder zu Hause langfristig aufteilen wird.

Obwohl es wiederkehrende Elemente im Beratungsprozess (z. B. ähnliche Prozessschritte, Methoden, Arbeitstechniken) gibt, lässt die hohe Komplexität und Variabilität von Beratungsprojekten kaum Standardisierung in der Arbeit der BeraterInnen zu. Das sich dadurch ergebende hohe Maß an Spielraum wurde von den Interviewten als sehr

positiv und sinnstiftend wahrgenommen; gleichzeitig werde man dadurch allerdings auch gefordert. Ein Beschäftigter erklärt: „Wir schmeißen die Leute immer eher ins kalte Wasser und lassen sie machen und entschuldigen uns dann im Nachhinein, wenn irgendwas nicht gelaufen ist ... aber erst einmal machen lassen (...) weil so lernt man unheimlich viel.“ Mögliche negative Folgen wie ein erhöhtes Stresserleben wurden nur von wenigen Interviewten thematisiert, was damit zusammenhängen könnte, dass BeraterInnen über ausreichend Ressourcen verfügen, um mit den an sie gestellten Herausforderungen gut umgehen zu können.

Ein Berater erklärt, dass Belastungen durch Spaß an der Arbeit in den Hintergrund rücken: „Wenn man die zwölf Stunden eigentlich mit Freunden zusammen ist und mit denen Spaß hat, dann ist das überhaupt keine Arbeit und dann ist das auch nicht anstrengend.“

UnternehmensberaterInnen können verschiedene Rollen und Funktionen einnehmen, z. B. als BeraterInnen, Coach oder TrainerInnen. Rolle und Aufgabe hängen stark von der Ausrichtung des Beratungsunternehmens sowie vom Projekt bzw. der Auftragsklärung ab. Damit zusammenhängend sind die Aufgaben von UnternehmensberaterInnen sehr vielfältig und müssen bei der Akquise und Auftragsklärung zwischen Auftraggebenden und beratendem Unternehmen sowie teamintern in der Unternehmensberatung geklärt werden. In den Verträgen werden neben den Zielen, Aufgaben und angestrebten Outcomes eines Mandates oder Projektes auch das Gehalt bzw. Tagessatz sowie Arbeitsbedingungen wie Arbeitsort, zeitlicher Umfang usw. festgelegt; dennoch kann es während eines Auftrags zu Änderungen kommen. Zusammenfassend ist die Beratungsarbeit oftmals durch eine gewisse Unbestimmtheit, Dynamik und Komplexität der Tätigkeit geprägt, welche die befragten Beschäftigten größtenteils als abwechslungsreich und spannend, aber auch als anstrengend erleben.

3

Interaktionsarbeit in der Unternehmens- beratung

UnternehmensberaterInnen verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Kontakt mit verschiedenen Personen; sie leisten also Interaktionsarbeit. Im Folgenden wird auf zwei Kernmerkmale, welche die Interaktionsarbeit in der Unternehmensberatung und dadurch auch die Arbeitssituationen der Beschäftigten prägen, eingegangen.

Vielfältige Geschäftsmodelle von Beratungsunternehmen

Innerhalb der Beratungsbranche gibt es eine Vielzahl an Geschäftsmodellen; jene Geschäftsmodelle prägen nicht nur die Arbeitssituation der Beschäftigten im Allgemeinen, sondern auch die zentralen Anforderungen an sowie die Rahmenbedingungen der zu leistenden Interaktionsarbeit. In diesem Kontext spielen verschiedene Faktoren eine wichtige Rolle:

Das inhaltliche Beratungsfeld sowie die konkret angebotenen Dienstleistungen stellen einen wesentlichen Teil des Geschäftsmodells dar. Denn das inhaltliche Beratungsfeld geht in der Regel mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen einher. So stehen zum Beispiel in der Strategie- oder Insolvenzberatung eher härtere Themen im Vordergrund, da möglicherweise Arbeitsplätze verloren gehen oder es zu (Teil-)Schließungen von Betrieben kommt. Ein Berater sprach diesbezüglich von einer „OP am offenen Herzen“, die sich auch auf die Arbeitssituation aus-

wirkt. Nicht nur gehen derartige Projekte oftmals mit hohen Anforderungen hinsichtlich Arbeitszeit, Erreichbarkeit und Arbeitspensum einher, sondern gegebenenfalls auch mit psychischem Druck und emotionaler Belastung. Dies unterscheidet sich stark von anderen Beratungsfeldern, in denen eher weichere Themen im Vordergrund stehen (z.B. Gesundheitsberatung). Eng damit verbunden ist auch die Art der angebotenen Dienstleistung - liegt der Fokus auf der klassischen Beratung oder beispielsweise eher auf Coaching, Training, Mediation oder ähnlichem? Je nach Art der Dienstleistung unterscheiden sich nicht nur die zu behandelnden Themen, es gibt auch verschiedene Interaktionsformate, wie 1:1-Konstellationen im Coachingbereich oder Gruppeninteraktionen in Trainingssituationen. Ebenso spielt die Größe des Beratungsunternehmens eine Rolle. In größeren Beratungen gibt es Hierarchieebenen, Karrierelevel und Verantwortungsbereiche; außerdem ist das „Staffing“ von Projekten ein zentrales Thema, da die angestellten BeraterInnen optimal ausgelastet werden sollen. Hier wird nicht nur externe, sondern auch interne Interaktionsarbeit mit Führungskräften und KollegInnen im Team geleistet. In kleinen Beratungsunternehmen sowie bei selbständigen BeraterInnen sind diese Themen kaum bzw. nicht relevant. Hier geht es eher darum, sich in Netzwerken zu positionieren, um diese Netzwerke gegebenenfalls im Rahmen komplexer Projekte zu nutzen bzw. um Aufträge zu akquirieren.

Auch Kundencharakteristika wie Größe, Branche oder Unternehmenskultur wirken sich auf die Arbeitssituation von Beratenden und die zu leistende Interaktionsarbeit aus. Jene Charakteristika bestimmen beispielsweise Mobilitäts- und Arbeitszeitanforderungen an BeraterInnen; außerdem wirkt sich die Unternehmenskultur oftmals auf die Art der Kommunikation zwischen Beschäftigten des Kundenunternehmens und BeraterInnen aus. Ein Berater unterstreicht die Wichtigkeit, im Sinne der Kultur des Kundenunternehmens zu kommunizieren: „Suboptimale oder unproduktive Kommunikation kann zum Abbruch einer Geschäftsbeziehung und damit zum Abbruch sozusagen des, ja, des Auftragsvolumens, des Umsatzes führen.“

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor, der eng mit dem Geschäftsmodell zusammenhängt, ist das Beschäftigungsverhältnis der Beratenden. Einerseits ist eine Vielzahl abhängig bei einem Beratungsunternehmen beschäftigt. Diese BeraterInnen sind wirtschaftlich abgesichert, da sie durch das Angestelltenverhältnis ein festes Gehalt (i. d. R. mit vom Erfolg abhängigen variablen Bestandteilen) beziehen. Gleichzeitig agieren sie im Spannungsverhältnis des sog. Dienstleistungs-dreiecks (Leidner 1993), d. h. sie müssen sowohl die Kundschaft als auch ihren Arbeitgebenden zufriedenstellen. Andererseits gibt es viele selbstständige BeraterInnen. Im Vergleich zu angestellten BeraterInnen haben sie mehr Spielraum, ihre eigenen Bedingungen zu gestalten und mit der Kundschaft zu verhandeln sofern die Auftragslage dies zulässt. Selbstständige BeraterInnen versuchen häufig, ihre wirtschaftliche Situation durch Folgeaufträge, vertrauensbildende Maßnahmen und Netzwerke zu sichern. Auf der einen Seite loben die interviewten BeraterInnen die Freiheiten, die ihre Tätigkeit mit sich bringt. Ein Berater hebt insbesondere den Entscheidungsspielraum hervor, KundInnen abzulehnen: „Natürlich brauche ich Kunden, um was zu verdienen, aber ich brauche nicht jeden Kunden und ich will auch nicht jeden Kunden (...) Deswegen

würde ich jetzt einmal sagen, geht es mir ja so gut, weil ich suche mir aus, mit wem ich zusammenarbeite.“

Auf der anderen Seite geht die Selbstständigkeit womöglich auch mit wirtschaftlichen Nöten einher, wie ein Berater erklärt: „Es gibt Narrative über das Selbstständigsein mit diesem Gedanken von absoluter Freiheit und Selbstbestimmtheit. Was sich häufig relativiert, wenn man es ein paar Jahre gemacht hat. Aber das ist natürlich diese Idee, wenn ich in einem strengen Angestelltenverhältnis war, wo ich reglementiert war, dann so das Gefühl ‚einfach nur noch mein eigener Herr sein, einfach mal machen, was ich will und wann ich will‘. Und dass man sich diesem Kunden dann irgendwie anpasst wie ein Gummimännchen, um irgendwie das Ganze da noch runter zu kriegen, hat man in dem Moment nicht auf dem Schirm.“

Je nach Erfolg und Auftragslage können selbstständige BeraterInnen es sich womöglich leisten, Kunden bzw. InteraktionspartnerInnen abzulehnen, mit denen sie nicht zusammenarbeiten möchten; dies betrachten die Interviewten als eine große Ressource. Gleichzeitig - und insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten - sind sie auf die Kundschaft angewiesen, um ihre Selbstständigkeit zu finanzieren. Die Freiheit, Kunden womöglich ablehnen zu können oder anders formuliert, die Wahl von InteraktionspartnerInnen, unterscheidet selbstständige und angestellte BeraterInnen.

Alles in allem wirkt sich das Geschäftsmodell des Beratungsunternehmens auf die Arbeitssituation der Beschäftigten und die zu leistende Interaktionsarbeit aus. Die Vielzahl von Geschäftsmodellen bzw. von Einflussfaktoren, die damit einhergehen, verdeutlichen nicht nur die hohe Komplexität und Variabilität der Beratungstätigkeit, sondern auch die Vielfältigkeit der Interaktionsarbeit, die im Rahmen der Beratung geleistet werden muss. Eine Beraterin bringt dies auf den Punkt: „Es gibt so alles.“



Die Arbeit an und mit Menschen im Kontext von Projektarbeit

Unternehmensberatung ist ein Projektgeschäft, daher findet die Interaktion zwischen Beratenden und Kundschaft immer im Kontext der Projektarbeit statt. Jene Projekte dauern in der Regel mindestens drei bis neun Monate; je nach Grad der Komplexität bzw. wenn Folgeaufträge vorliegen auch länger, teilweise über mehrere Jahre. Der komplette Prozess wird dabei von Interaktionsarbeit flankiert. Das Projektgeschäft geht mit gewissen Projektphasen (vom Pitch bis zur Präsentation der Endresultate), einer oftmals hohen Komplexität sowie einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema des Auftrags einher. Daher ist das Tätigkeitsfeld Beratung nicht nur dynamisch, es unterscheidet sich auch von Auftrag zu Auftrag. Denn an jedem Auftrag sind andere Unternehmen und Personen beteiligt, das Problem und die jeweiligen Lösungsstrategien unterscheiden sich und auch die Teamkonstellationen der Beratenden variieren. Daher gibt es kaum Routinetätigkeiten, sondern Phasen mit verschiedenen Anforderungen, Tätigkeiten und Rahmenbedingungen. BeraterInnen müssen sich vor diesem Hintergrund intensiv mit der Kundschaft und deren Anforderungen, Be-

dürfnissen und Problemen auseinandersetzen und oftmals Vertrauensbeziehungen zu den verschiedenen involvierten AkteurlInnen aufbauen, um Projekte schließlich erfolgreich beenden zu können.

Laut den interviewten BeraterInnen spielt vor allem die Auftragsklärung zu Beginn eines Projekts eine wichtige Rolle. Eine Beraterin erklärt: „Achtzig Prozent von einem guten Auftrag liegt in der Auftragsklärung und nicht in der Auftragsdurchführung“. Denn damit verbunden ist Transparenz sowie ein klares Erwartungsmanagement bzw. gemeinsames Verständnis hinsichtlich der zu erstellenden Dienstleistung. Für BeraterInnen stellt die Auftragsklärung auch eine Ressource da, auf die sie sich im Laufe von Projekten bei etwaigen Unstimmigkeiten oder zu hohen Kundenanforderungen beziehen können. Denn die Unbestimmtheit der Dienstleistung bzw. der Fakt, dass deren Inhalt bei jedem Projekt aufs Neue ausgehandelt werden muss, kann laut der interviewten BeraterInnen zu Spannungen oder gar Konflikten führen. Ein Berater hebt hervor: „Wenn es einfach wäre, wenn der Kunde es selbst könnte, wenn es kein Problem oder Konflikt gäbe, würde der Kunde es ja selber machen.“

Ogleich zu Beginn eines Projekts der konkrete Inhalt geklärt wird, ändern sich auch während der Laufzeit oftmals dessen Rahmenbedingungen bzw. die nötigen Informationsgrundlagen, sodass Anpassungen nötig sind, auf die sich BeraterInnen einstellen müssen. Dies unterstreicht einmal mehr, dass Beratung kein Tagesgeschäft mit Routineabläufen, sondern eine dynamische und vielschichtige Tätigkeit ist. Zudem ist sie von Unwägbarkeiten und Unplanbarkeit geprägt. Viele der interviewten BeraterInnen nehmen diese Unwägbarkeiten jedoch nicht als belastend wahr; sie sehen sie eher als normalen Teil ihrer Arbeit. Sie seien nicht nur für solche Situationen ausgebildet, sondern verfügten auch über den nötigen Spielraum, um diese zu meistern.

Das Projektgeschäft erfordert es, dass sich BeraterInnen intensiv mit der Aufgabenstellung bzw. den Problemen (und Erwartungen) im Kundenunternehmen auseinandersetzen, daher kommt es in der Regel zu einem hohen Maß an persönlicher Involviertheit. BeraterInnen müssen nicht nur die wirtschaftliche Situation, Unternehmenskultur, Historie, Prozesse und Strukturen im Kundenunternehmen erfassen, sondern sich zumeist auch mit verschiedenen Personen(gruppen) und deren Vorgeschichten und Beziehungen befassen. Denn Kundenunternehmen sind dynamische soziale Systeme, die oftmals durchdrungen werden müssen, um Konzepte und Strategien zur Problemlösung zu erarbeiten, die einerseits zum Unternehmen passen und andererseits den Beschäftigten vermittelbar sind. Oftmals reicht es nicht aus, nur den Auftraggebenden zu überzeugen – Aufträge drohen zu scheitern, wenn nicht alle Betroffenen im Unternehmen überzeugt werden können. Daher interagieren Beratende meist in allen Projektphasen mit verschiedenen Personengruppen und in verschiedenen Personenkonstellationen; häufig werden dabei Vertrauensbeziehungen untereinander aufgebaut. Dass dies nicht leicht ist, erläutert ein Berater: „Keine Arbeit ist so schwierig wie die Arbeit mit Menschen. Insbesondere dann, wenn es um Veränderungen geht. Weil Menschen eher veränderungsresistent sind und sich nicht so gerne aus ihren Komfortzonen heraus bewegen. Aber das ist ja genau die Aufgabe von Unternehmensberatungen, ja, den Finger in die Wunde zu legen, Veränderung herbeizuführen.“

Interaktionskonstellationen in der Unternehmensberatung

Die bereits beleuchteten Erkenntnisse unterstreichen zwei querliegende Aspekte, die es hinsichtlich der Interaktionsarbeit von Beratenden hervorzuheben gilt: einerseits die Arbeit innerhalb eines ‚Dienstleistungsvielecks‘, andererseits die hohen persönlichen Ressourcen der Beratenden.

Anders als viele andere Interaktionsarbeiten haben BeraterInnen nicht nur regelmäßig mit einer Vielzahl verschiedener Personen zu tun, sondern bewegen sich in komplexen und immer wieder variierenden Personenkonstellationen; dabei nehmen sie oftmals auch verschiedene Rollen ein. Findet sich in der Literatur der Verweis auf das sogenannte Dienstleistungsdreieck (Leidner 1993), das aus dem Beschäftigten, der arbeitgebenden Organisation und der Kundschaft besteht, so muss diese Betrachtung im Hinblick auf UnternehmensberaterInnen erweitert werden, denn sie bewegen sich eher in einem Dienstleistungsvieleck statt -dreieck.

Bei BeraterInnen ist das Gegenüber ein (bzw. mehrere) Kundenunternehmen mit verschiedensten Personen, zu denen sie mehr oder weniger intensiven Kontakt haben. Je nach Kundenunternehmen und konkretem Auftrag haben BeraterInnen vom Vorstand bis hin zu den PförtnerInnen mit allen Personen im Unternehmen Kontakt; zudem besteht Kontakt zum Betriebs- bzw. Personalrat. Häufig wird zwischen Auftraggebenden, die bezahlen, und Zielgruppe/Teilnehmenden, auch Coachees oder Anwendenden, mit denen gearbeitet wird (z. B. in Trainings, Coachings) oder für/mit denen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, unterschieden. Überdies kommen oftmals weitere InteraktionspartnerInnen außerhalb des Kundenunternehmens hinzu, beispielsweise zusätzliche externe ExpertInnen für bestimmte Themen (z. B. im Rahmen von BGM zum Thema Sucht), Banken/Insolvenzverwaltende sowie GläubigerInnen oder andere NetzwerkpartnerInnen (insbesondere bei selbstständigen BeraterInnen, wenn der Auftrag zu groß oder komplex ist). Ein Berater beschreibt die Interaktionen an einem Arbeitstag: „Wir haben um 8:30 Uhr angefangen bis 19:00, 20:00 Uhr und haben dann die verschiedenen Geschichten gemacht. Das heißt, das war eine Kette von Begegnungen. Morgens mit dem Projektleiter. Und dann die Projektgruppe, das Kernteam, dann arrangierte Gespräche mit Führungskräften. Vielleicht nachmittags

ein Workshop. Und dann gibt es immer Sonderereignisse, beispielsweise eine Großveranstaltung, die wir vorbereitet haben.“

Dies unterstreicht nicht nur, dass UnternehmensberaterInnen im Rahmen von Aufträgen mit einer Vielzahl an Personen(gruppen) interagieren, sondern auch, dass sie sich in einem Dienstleistungsvieleck situieren. Dies bedingt zahlreiche Personenkonstellationen mit unterschiedlichen Machtverhältnissen, auf die sich die Beratenden bei ihrer Arbeit einstellen müssen.

Vielen BeraterInnen bereitet ihre Arbeit - trotz der beschriebenen Herausforderungen wie Unwägbarkeiten, hohem Arbeitspensum oder der Arbeit inmitten verschiedenster Personenkonstellationen - große Freude. Diesbezüglich erwähnt ein Experte die „unglaubliche Energie“ von BeraterInnen. Es fällt auf, dass sie über ein hohes Maß an persönlichen Ressourcen verfügen, basierend auf ihrer formalen und informellen Qualifikation, Kompetenzen sowie Erfahrungen. Beratende zeigen ein hohes Maß an Selbstreflexion bezüglich ihrer Person und ihrer Arbeit. Ein Berater macht deutlich, dass dies wichtig sei, denn der Kunde „bucht im Grunde genommen den Menschen“. Diese Selbstreflexion sowie das persönliche Auftreten der Beratenden wirkt sich auch auf die Kunden und das Kundenverhalten aus, daher werden jene Faktoren als essentiell erachtet. Spielraum sowie eine gute, vertrauensvolle Beziehung - aufgebaut und erhalten durch Interaktionsarbeit - wird von BeraterInnen als Schlüssel gesehen, um den Leistungsdruck, der oftmals mit Aufträgen einhergeht, positiv zu erleben und um Aufträge erfolgreich abzuschließen. Ein Berater hebt hervor: „Viele Berater sind, glaube ich, auch deswegen erfolgreich, weil sie authentisch wirken oder weil sie eine bestimmte Persönlichkeit haben und weil die Kunden einfach mit ihnen gut klarkommen.“

Durch ihre Position als BeraterInnen - die angefragt und engagiert werden, um Probleme

zu lösen - haben sie in der Regel eine gewisse Machtposition, die sich auch aus deren Qualifikation, Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen ergibt. Gleichzeitig hängen damit Erwartungen zusammen, insbesondere hinsichtlich der zu erbringenden Leistung. Zudem erarbeiten sie zwar mögliche Lösungen, können diese aber in der Regel nicht selbst umsetzen, denn dies obliegt dem Kundenunternehmen.

Was in anderen Tätigkeitsbereichen, Berufen oder Branchen eher als belastend angesehen wird - insbesondere die Unplanbarkeit oder die hohe Arbeitslast - wird von BeraterInnen oftmals als im positiven Sinne herausfordernd betrachtet. Ein Berater erklärt: „Ich kann sehr gut mit einer hohen Arbeitslast umgehen, wenn sie mir viel Spaß macht. Wenn sie sinnstiftend ist, wenn ich gestalten kann, dann da habe ich Freude daran und dann ist die Menge im Grunde wurscht.“

Abgesehen vom Sinnerleben bei der Arbeit wird auch die Ganzheitlichkeit der Beratungsarbeit wertgeschätzt. Eine Beraterin erklärt: „Jeder ackert seine Furche, aber keiner sieht das Feld. Und ich sehe das Feld und kann gegebenenfalls dazu beitragen, dass jeder seine Furche geradezieht, so parallel.“ Zudem bietet den BeraterInnen zufolge das Berufsfeld großes Potential, „um mich da weiterzuentwickeln. Das ist sensationell, es gibt nichts Besseres. Das ist die totale Selbstverwirklichung.“

Dies unterstreicht, dass solange die Beratenden Sinn in ihrer Arbeit sehen, Freude daran empfinden und sich weiterentwickeln können, sie die mitunter schwierigen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit oftmals nicht als belastend empfinden. Dennoch sehen zumindest einige der interviewten BeraterInnen die potentiellen Gefährdungspotentiale, die ihre Arbeit mit sich bringt: „Wenig Schlaf, viel Arbeit, also die typischen Workaholic-Symptome zeigen sich. Und in der Beratung, glaube ich, muss man sehr aufpassen, dass man die Balance behält und das einfach aktiv steuert.“

Fazit

4

Interaktionsarbeit spielt aus vielen Gründen eine zentrale Rolle im Arbeitsalltag von Beratern. Sie interagieren im Kontext verschiedenster Konstellationen sowohl mit Personen(gruppen) innerhalb von Kundenunternehmen als auch mit weiteren NetzwerkpartnerInnen, bewegen sich also innerhalb eines Dienstleistungsvielecks. Dabei sind alle Phasen der Beratungsprojekte von Interaktionsarbeit geprägt, beispielsweise müssen zu Beginn Inhalte im Dialog festgelegt werden, zum Ende die oft komplexen Lösungsansätze präsentiert und die Betroffenen von deren Nutzen und Sinn überzeugt werden. Interaktionsarbeit ist daher nicht nur für das Gelingen von Projekten essentiell, bei selbstständigen BeraterInnen ist sie auch zentral für deren wirtschaftlichen Erfolg. Es überrascht daher nicht, dass viele Beratende ihren Beruf ergreifen, weil sie Freude an der Interaktion mit anderen Menschen haben. Die große Bedeutung der Interaktionsarbeit fasst ein Berater wie folgt zusammen: „Interaktionsarbeit ist im Grunde genommen unsere Fachlichkeit.“

Es fällt auf, dass die Arbeit im Leben der Beratern einen hohen Stellenwert einnimmt. Dies zeigt sich beispielsweise am großen Arbeitspensum, den langen Arbeitszeiten, der hohen Leistungsmotivation und dem mit der Arbeit verbundenen Sinnerleben. Ob der damit einhergehende Druck - vor allem langfristig - nicht auch negative Effekte auf die Beschäftigten hat, ist eine Frage, die im

Rahmen dieser Studie nicht abschließend geklärt werden konnte; die erhobenen Daten unterstreichen jedoch ein hohes Gefährdungspotential und weisen auf die Gefahr einer interessierten Selbstgefährdung hin. Obwohl viele Beratende die Branche nach wenigen Jahren wieder verlassen, können (langfristige) Negativeffekte des mit dem Beruf verbundenen Lebensstils nicht ausgeschlossen werden. Viele BeraterInnen nutzen die Branche als Karrieresprungbrett; sie gehen oftmals nach wenigen Jahren „in ruhigere Gewässer zu Kundenunternehmen“.

Auch deshalb unterscheiden sich Beratende von anderen Beschäftigtengruppen, die viel Interaktionsarbeit leisten. Sie sind in der Regel sehr gut ausgebildet, ihr Einkommen ist hoch, nur wenige Beratende verbringen ihre gesamte Karriere in der Branche und der hohe Grad an Eigenverantwortung und Individualität bedingt, dass kollektive Strukturen zur Interessensvertretung oftmals als nicht notwendig erachtet werden. Dennoch sind auch BeraterInnen eine schutzbedürftige Gruppe; die Gestaltung ihrer Arbeit sollte daher darauf abzielen, kurz- und langfristig gesundheitsförderlich zu sein.

Quellen

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e.V. (2020). Personalberatung in Deutschland 2018. Abrufbar unter <https://public.centerdevice.de/05651375-d199-4216-8947-3b02239b8bca>

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen e.V. (2021). Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2021. Abrufbar unter <https://www.bdu.de/mediathek/publikationen/marktstudien/>

CONSULTING.de (2017). Die große CONSULTING.de Gehaltsstudie. Abrufbar unter <https://www.consulting.de/gehaltsstudie/>

Doerflinger, N. (2022). Social interactions at work: why interactive work should be an analytical category in its own right, *Employee Relations*, 44 (7): 81-95.

Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press, Berkeley.

Statistisches Bundesamt (2018). Erzeugerpreisindizes für Dienstleistungen: Informationen zum Preisindex Unternehmensberatung (WZ 2008: 70.2): 1-13.

Das Metaprojekt InWiGe (Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels) wird zusammen mit den Verbundprojekten im Förderschwerpunkt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts werden gleichzeitig durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

baua:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Impressum | Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund, Telefon: 0231 9071 2071, E-Mail: inwige@baua.bund.de, Internet: www.interaktionsarbeit-gestalten.de | Autoren: N. Dörflinger, L. Hellenbrecht (BAuA) | Fotos: Titel IStockphoto/Tommel, S. 2 IStockphoto/fizkes, S. 10 IStockphoto/Sidekick | Gestaltung: eckedesign GmbH | März 2023

