

Tagungsbericht

**Internalizing External Experience. Perspektiven auf kommerzielle Beratung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert**

Ort: Potsdam

Veranstalter: Alina Marktanner, MPIfG; Sebastian Schöttler, HU Berlin; Rüdiger Graf, ZZF Potsdam

Datum: 01.10.2020 - 02.10.2020

Von Laura Kaiser, ZZF Potsdam und Thomas Lettang, ZZF Potsdam

Berater/innen sind aus der modernen liberalen Wirtschaftsordnung nicht mehr wegzudenken. Ob als Consultants des Unternehmens- und Personalmanagement, der öffentlichen Verwaltung, des Marketings, der Öffentlichkeitsarbeit oder als Anbieter/innen spezieller IT- und Ingenieurleistungen – die Beratertätigkeit ist im Laufe des 20. Jahrhunderts zu einem elementaren Bestandteil kapitalistischen Wirtschaftens geworden. Berater/innen bildeten jedoch nicht seit jeher eine solch ubiquitäre und vermeintlich unverzichtbare Berufsgruppe. Während die kommerzielle Beratung bereits viele populärwissenschaftliche Abhandlungen erfahren hat, wurde ihre Genese von der Geschichtswissenschaft bislang wenig berücksichtigt. Ausgehend von einem weit gefassten Begriff der „kommerziellen Beratung“ ging es den Organisator/innen darum, ein erklärungsbedürftiges Phänomen und die Möglichkeiten eines zusammenhängenden Forschungsfeldes auszuloten. In der Einführung wurden neben den je spezifischen kontingenten Entstehungsbedingungen von Expertise und Beratungsbedarf vor allem auch der wechselseitige Transfer von Ressourcen in der Beratung hervorgehoben: Wissensbestände, Handlungsempfehlungen und Legitimation seien zentrale heuristische Zugänge in einem spannungsreichen, sich wechselseitig verstärkenden Verhältnis.

EVA SCHAUERTE (Weimar) eröffnete das erste Panel des Workshops mit einem Vortrag über die „Erfindung“ der PR-Beratung durch den US-Amerikaner Edward Bernays in der Zwischenkriegszeit und dessen Selbstinszenierung und -vermarktung. Sie hob die Neuerung des Anspruchs auf Wissenschaftlichkeit in der Beratertätigkeit hervor, die bei Bernays mittels expliziter Bezüge zur Psychoanalyse, Massenpsychologie und Meinungsforschung zum

Vorschein kam, und mitverantwortlich für die frühe Erfolgsgeschichte der Beratung gewesen sei. Ebenso zentral sei aber auch gerade Bernays Fähigkeit gewesen, über Netzwerke an politisch und wirtschaftlich potente Kunden zu gelangen, währenddessen er außerhalb dieser gesellschaftlichen Kreise bewusst unbekannt geblieben ist. Diese Praxis habe in der Folge zahlreiche Nachahmer gefunden.

Die Bedeutung visueller Medien für die Entstehung und Etablierung eines spezifischen Beraterwissens von den 1880er- bis zu den 1930er-Jahren hatte FLORIAN HOOFF (Lüneburg) zum Gegenstand seines Beitrags gemacht. Er stellte fest, dass es spätestens ab den 1910er-Jahren einen Visualisierungsschub in der Wirtschaft gegeben habe, der visuellen Medien zunehmend einen zentralen Stellenwert in Managementmethoden und der industriellen Organisation zusprach. Visualisierungen entwickelten sich zu einem spezifischen Beraterwissen, dessen Kontinuitäten bis zu heutigen McKinsey-Modellen nachzuverfolgen seien. Frühe Unternehmensberater/innen, wie Frank und Lillian Gilbreth, hatten auf die Analyse von gefilmten Arbeitsabläufen und auf visuelle Darstellungsmodelle zur Rationalisierung in der Fabrikproduktion und der Logistik gesetzt. Die anhand visueller Medien geschaffene Standardisierung und Vergleichbarkeit von Daten, Übertragbarkeit von Methoden und Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Unternehmensbereiche und Branchen seien sehr wichtige Voraussetzungen für den kommerziellen Erfolg der Unternehmensberatung gewesen.

MARKUS BÖICK (Bochum) nahm im zweiten Panel die Rolle von Unternehmensberater/innen während der Wiedervereinigung und des Wirtschaftsumbaus nach 1990 in den Blick. Er erläuterte die eminent wichtige Rolle von Berater/innen bei der Treuhandanstalt, in den Ost-Unternehmen und für West-Investoren/innen als Vermittler/innen und Übersetzer/innen in Konfliktsituationen. Das durch sie generierte „Transformationswissen“ habe geholfen, die ökonomischen und sozialen Umbrüche mittels Rankings, Skalen und Bewertungskriterien in „harte Zahlen“ zu übersetzen und damit als Probleme bearbeitbar zu machen. Sie seien infolgedessen zentrale Akteure des Aufbaus einer marktkonformen Ordnung gewesen und spielten eine auch wichtige Rolle als Vernetzer/innen in Politik und Wirtschaft, was den Beratungsunternehmen den Weg in den öffentlichen Sektor geebnet habe. Nach Ansicht Böicks können Unternehmensberater/innen im Kontext der Wiedervereinigung somit als Katalysatoren einer neoliberalen Ko-Transformation verstanden werden.

SEBASTIAN SCHÖTTLER (Berlin) stellte seine Untersuchungen zur Funktion von McKinsey-Beratern beim organisationsstrukturellen Umbau von Rhestahl 1968-1973 vor. Er diskutierte die Funktion von Berater/innen als strategische Ressource in unternehmensinternen Konflikten. Ihm zufolge haben sich Unternehmensberater/innen als Reaktion auf das Mitbestimmungsgesetz professionalisiert und mittels Berufung auf „neutrale“ und „objektive“ Expertise die Verhandlungsposition des Vorstandes gegenüber Aufsichtsrat und Gewerkschaften gestützt. Das Narrativ der Berater/innen, althergebrachtes Erfahrungswissen habe versagt und müsse durch neues Wissen ersetzt werden, sei häufig von neuen Vorständen nach einem Führungswechsel instrumentalisiert worden, um Beratungsaufträge zu legitimieren und so die eigene „Hausmacht“ zu begründen. So habe auch der Vorstandschef bei Rhestahl mithilfe der Legitimationskraft von McKinsey die Einführung der Divisionalisierung vorangetrieben und seine unternehmensinterne Position gestärkt.

Im Abendvortrag stellte MATTHIAS KIPPING (Toronto) die Frage zur Diskussion, wie Berater/innen sowohl für sich als auch für andere Legitimation herstellten. Dazu gebe es bislang vier Erklärungsansätze: Erstens, Berater/innen versuchten überlegenes Wissen zu niedrigeren Kosten bereitzustellen als dies Unternehmen intern selbst produzieren könnten. Zweitens, das Beratungsgeschäft beruhe auf der Erzeugung eines Bedarfs nach Strategien, Methoden, usw. um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Drittens, Berater/innen wurden von Managern zur Stärkung der unternehmensinternen Machtposition genutzt. Und viertens, der Imitationseffekt führte dazu, dass erfolgreiche Beratermodelle von Managern stets imitiert wurden. Kipping zufolge beruhe der Erfolg der Beratung aber vor allem auf ihrer Ko-Evolution mit anderen Autoritäten im Laufe des ausgehenden 19. und Beginn des 20. Jahrhunderts. Die enge Verbindung mit dem expandierenden Management, mit Business Schools und den Medien sei der Grund, warum Berater/innen es schafften, „Legitimation im Gewand des Wissens zu verkaufen“ und sich als unentbehrliche Dienstleister/innen in die moderne Wirtschaftsordnung einzufügen.

Den zweiten Workshoptag eröffnete NICK SCHWERY (Zürich) mit einem Vortrag zur Beratung von Computerprojekten in der schweizerischen Bundesverwaltung um 1970. Über die reine Datenverarbeitung hinaus sei die EDV um 1970 zunehmend als Informationssystem verstanden worden und auch in staatlichen Institutionen mit dem Anspruch der umfassenden Rationalisierung der technischen und betrieblichen Organisation verbunden gewesen. Auf Grundlage dieses Beratungsbedarfs implementierten EDV-Spezialisten keinesfalls nur Maschinen und Programme. Die Bereitstellung von Personal, Schulungen oder auch die

Optimierung von Betriebspraktiken seien zentral gewesen für die Entstehung eines lukrativen Feldes der Unternehmensberatung. Am Beispiel des Eidgenössischen Militärischen Departments zeigte Schwery auf, dass externe Expertise zugleich dem Wunsch nach infrastruktureller Autonomie zu entsprechen hatte, insbesondere von großen Unternehmen wie IBM. Im Kontakt mit privatwirtschaftlichen Berater/innen und Behörden seien die Grenzen der Staatlichkeit neu verhandelt worden und Beratungsunternehmen wie das Institut für Automation AG (IFA) waren bestrebt, mit Handbüchern die Abläufe ihrer Dienstleistung gegenüber dem Kunden transparent zu gestalten, zu standardisieren und letztlich hiermit zu legitimieren.

Auch MARTIN SCHMITT (Potsdam) ging in seinem Beitrag zur Beratung von Digitalisierungsprozessen in deutschen Kreditinstituten in den 1960er-Jahren von einem erweiterten Software-Begriff aus, den er als „heterogene Assemblage“ aus Technologie, Praktiken und Akteuren begreift. In einem in der Frühphase der Digitalisierung noch völlig offenen Rennen um Marktanteile sei IBM gerade aufgrund seiner Beratungsleistung zu einem dominanten Akteur der Digitalisierung in deutschen Unternehmen geworden. IBM schulte seine Berater/innen in den Geschäftsfeldern seiner Kunden, die für mehrere Monate in den Unternehmen verblieben, Betriebsprozesse analysierten sowie rekonfigurierten. Weit über den regulären Vertrieb hinaus sei Software als Schnittstelle von technischer Infrastruktur und Unternehmenspraktiken verstanden worden, welche es im Wechselverhältnis unter Effizienzerwägungen zu optimieren galt.

Mit seinem Beitrag zu Marketingberatern in den USA in den 1930er- bis 1950er-Jahren zielte JAN LOGEMANN (Göttingen) indes auf Selbstverständnis und -vermarktung als Untersuchungsdimension ab. Mit der stets offenen Frage in Unternehmen nach der Internalisierung oder Externalisierung spezialisierten Wissens hätten Marketingberater/innen ihre nicht unumstrittene Rolle in Unternehmen als externe Wissensdienstleister/innen antizipiert und diese maßgeblich mithilfe ihrer Selbstvermarktung als legitim und notwendig zu plausibilisieren versucht. Logemann zeichnete hierbei nach, wie Marketingberater/innen bestrebt waren, in ihrer Außendarstellung die Doppelrolle hochspezialisierter Wissenschaftler/innen oder Künstler/innen sowie unternehmerisch versierter Berater/innen einzunehmen. Als Konsumexpert/innen vermittelten sie zudem eine spezifische Vorstellung von der Konsumgesellschaft, in deren Dynamik Einsicht mithilfe psychologischer und statistischer Methoden nötig und kreative Impulse für Unternehmen von außen unerlässlich seien. Insbesondere für Emigranten wie etwa Alfred Politz oder Ernest Dichter habe sich

hiermit ein Berufsfeld in den USA geboten, das den Expertenblick von außen als symbolisches Kapital der Marketingberater/innen sowie als Innovationserfordernis für Unternehmen hervorhob.

INGO KÖHLER (Berlin) betonte dagegen die transformative Bedeutung der Marktforschung für Unternehmen auf dem Konsumgütermarkt in den 1960er- und 1970er-Jahren in der Bundesrepublik Deutschland. Am Beispiel Henkels zeigte er, wie der an der psychologischen Erklärung von Konsumverhalten ausgerichtete Zweig der Marktforschung den Blick der Unternehmen von der retrospektiven Markt- zur prospektiven Gesellschaftsbeobachtung gelenkt hatte. Als „Dramaturgen“ (konsum-)gesellschaftlichen Wandels hätten die Marktforscher/innen maßgeblich zur Komplexitätsreduzierung einer als hochgradig unsicher empfundenen wirtschaftlichen Entwicklung beigetragen und die Marktforschung als zentralen Dreh- und Angelpunkt der strategischen Ausrichtung von Unternehmen etabliert. Mit ihren Deutungsangeboten und Handlungsempfehlungen entwarfen sie den Markt als sozialpsychologisch gestaltbaren Raum und die Zukunft als planbar. Untersuchungen zu den zeitgenössischen, in Handlungswissen übersetzten Narrativen des Wandels können wesentlich dazu beitragen, so Köhler, die Zäsur der 1970er-Jahre noch differenzierter in der Zeitgeschichte in den Blick zu bekommen.

ALINA MARKTANNER (Köln) widmete sich mit ihrem Beitrag der Genese des „Behörden-Consultings“ in der Bundesrepublik. Ausgehend von einem stark korporatistisch geprägten Beratungswesen in der frühen Bundesrepublik, das seit den 1960er-Jahren auch staatlich gefördert wurde, habe sich eine genuin eigene, wenig auf Öffentlichkeit ausgerichtete Beratungspraxis herausgebildet. Dieses frühe Erfahrungswissen im Kontakt mit staatlichen Akteuren konnten die „Antihelden“ des westdeutschen Beratungswesens schließlich ab den 1970er-Jahren auf dem Nischenmarkt der Behördenberatung einbringen. Verwaltungen, die ihre Organisationsabläufe zu rationalisieren versuchten, seien hier auf Berater/innen getroffen, die diesen in ihrem betont unpräzisen Habitus auf Augenhöhe entgegentraten. Das Feld der Behördenberatung war damit zu Beginn der 1990er-Jahre keineswegs unbestellt, wie Marktanner deutlich machte. Es durchlief jedoch bis zur Mitte der 2000er-Jahre einen grundlegenden Wandel, als die umsatzstarken Beratungshäuser sich zunehmend den öffentlichen Sektor als Markt erschlossen. Wettbewerbsdruck und das Ende der New Economy-Blase hätten McKinsey und Co. nach neuen Absatzmärkten suchen lassen. Die politischen Kontakte, welche McKinsey und Co. unter anderem in der Beratung

Treuhandanstalt erlangt hatten, hätten sie nun bei Politiker/innen einlösen können, die Beratung auch als öffentlichkeitswirksame Inszenierung von Behördenreformen nutzen wollten.

In ihrem Vortrag zur Weiterbildungsbranche in der Bundesrepublik fokussierte FRANZISKA RELINGHAUS (Göttingen) die vielgestaltigen und wechselseitigen Austauschbeziehungen zwischen Berater/innen und staatlichen Institutionen. Als "hybride" Akteure seien Anbieter wie Siegfried Faßbender zu verstehen, der in der Beratung von Bundesministerien in den 1960er- und 1970er-Jahren gleichermaßen die Rolle des wissenschaftlichen Sachverständigen, politischen Problemlösers und Lobbyisten eingenommen hatte. Legitimation sowie Ressourcen flossen in beide Richtungen und der Zugang zu Macht, Informationen, Netzwerken und Prestige seien für Faßbender die eigentliche Währung gewesen, während die Ministerien externes Wissen sowie maßgeschneiderte Problemlösungen erhielten. Weiterbildungsberater/innen erwiesen sich hierbei auch als zentrale Knotenpunkte der Zirkulation von Wissen zwischen Unternehmen und Behörden, die in ihren vielfach auf Dauer angelegten Dienstleistungsbeziehungen zugleich auch ihr je eigenes methodisches Arsenal neu an die Bedürfnisse ihrer Kund/innen anpassten.

Mit dem Begriff der "kommerziellen Beratung" haben die Workshopbeiträge eine heterogene Bandbreite der Praktiken, Wissensbestände, Akteur/innen und Adressat/innen beleuchtet und gerade auch hierdurch zentrale strukturierende Elemente der Beratungsbranche seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert herausgearbeitet. Es wird damit einerseits Aufgabe der Beratungsforschung sein, die aufgezeigten analytischen Zugänge der konkreten performativen, visuellen und rhetorischen Dramaturgien der Wissensvermittlung, der symbolischen Legitimationstransfers, machtpolitischen Ressourcen, Interessen und Netzwerke weiter zu vertiefen und zu differenzieren. In der abschließenden Diskussion wiesen die Teilnehmer/innen aber auch darauf hin, dass sie das Forschungsfeld keineswegs als abgesteckt erachteten. Vielmehr wurde der Begriff der "kommerziellen Beratung" als Einladung verstanden, dessen Grenzen und Strukturmerkmale weiter kritisch zu prüfen. So wurde unter anderem nach der Abgrenzung von der nichtkommerziellen Politikberatung und der wissenshistorischen Charakterisierung des Beratungswissens gefragt sowie das Desiderat internationaler Vergleiche betont. Weiter wäre auch nach den spezifischen Übersetzungspraktiken von Berater/innen zu fragen, mit denen sie wissenschaftliches Wissen in praxisnahe politische und unternehmerische Handlungsempfehlungen überführten, und inwieweit Berater/innen auch als Getriebene brancheneigener sowie wirtschafts- und wissenshistorischer Entwicklungen zu verstehen sind. Die Beratungsforschung stößt hierbei jedoch immer wieder auf das

Quellenproblem, Zugang zu den internen Abläufen von Beratungsunternehmen zu erhalten. Grundsätzlich regte der Workshop an, darüber nachzudenken, wie eine gemeinsame Geschichte der “kommerziellen Beratung” durch übergreifende Entwicklungen zu konzipieren ist. Zeichnete sich diese vor allem durch geteilte Tendenzen der Vermarktlichung, Verwissenschaftlichung, Internationalisierung und Angleichung der Beratungspraktiken aus? Oder sind gerade auch starken Dynamiken der Ausdifferenzierung und gegensätzlichen Entwicklungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, zumal in internationaler Perspektive, zu beobachten?

§

\*Konferenzübersicht:\*

§

\_Ursprünge und Theorie der Beratung im 20. Jahrhundert\_

§

Eva Schauerte (Weimar): Ödipus Reloaded: Edward Bernays und die Erfindung der Public Relations-Beratung

§

Florian Hoof (Lüneburg): Robust-Flexibel-Utopisch. Genealogie und Theorie des Beraterwissens und der Unternehmensberatung

§

\_Unternehmen und industrieller Sektor\_

§

Marcus Böick (Bochum): „Können Sie mal helfen, Herr Berger?“ Unternehmensberatung, Vereinigung und Wirtschaftsumbau nach 1990. Katalysatoren einer neo-liberalen „Ko-Transformation“?

§

Sebastian Schöttler (Berlin): Metall, McKinsey und Mitbestimmung. Unternehmensberater bei Rhestahl, 1968-1973

§

## \_Abendvortrag\_

§

Matthias Kipping (Toronto): Vom Außenseiter zur Hegemonie? Ein historischer Überblick über das Warum und Wie der Unternehmensberatung?

§

## \_Öffentliche Verwaltung und Public Sector Consulting\_

§

Nick Schwery (Zürich): An den Grenzen der Staatlichkeit. Computer und Beratung in der schweizerischen Bundesverwaltung, 1960-1976

§

Martin Schmitt (Darmstadt): Berater/innen der Digitalisierung: Computerhersteller und Kreditinstitute als Unternehmensberatung in Deutschland

§

## \_Marktforschung und Marketingberater\_

Jan Logemann (Göttingen): „Kreative Forschung“ für Unternehmen? Die Selbstvermarktung neuer Marketingexperten in den 1940er- und 1950er-Jahren

§

Ingo Köhler (Berlin): Dramaturgen des Strukturwandels. Marktforscher als Strategieberater in den 1970er-Jahren

§

## \_Personalberatung und HR\_

§

Alina Marktanner (Köln): Unternehmensberater in der öffentlichen Verwaltung, 1950er- bis 1970er-Jahre – die Antihelden der Consultingbranche\_?

§



Franziska Rehlinghaus (Göttingen): Wissenszirkulation zwischen Bildung, Markt und Staat.  
Weiterbildungsexperten als Berater in der Geschichte der Bundesrepublik

§

\_Abschlussdiskussion\_