

Berger-Methode zielt auf Überraschung, nicht auf Überzeugung **Über Tricks und Täuschungen im Akquisitionsinteresse**



Hans Herbert von Arnim ist Professor an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Er saß in der von Roland Berger geleiteten Kommission zur Neuordnung der Bezüge von Mitgliedern der Landesregierungen. Von Arnim verließ die Kommission vorzeitig, für den von Berger durchgepeitschten Vorschlag einer Verdoppelung der Bezüge der Regierungschefs wollte er nicht als Feigenblatt dienen.

Herr von Arnim, wir erleben die Berater von Roland Berger so, dass sie bei den Lenkungsausschüssen der verschiedenen Projekte eine wahre Folienschlacht über die staunenden Teilnehmer gießen, schriftliche Vorlagen aber entweder nicht vorhanden sind oder nur sehr kurz vor den Sitzungen verteilt werden, so dass eine sachliche Auseinandersetzung verunmöglicht wird. Alles Zufall oder hat das System?

Ich habe in der von Herrn Berger geleiteten „Unabhängigen Kommission zur Neuordnung der Bezüge von Mitgliedern der Landesregierungen in Bayern und Nordrhein-Westfalen“ den Eindruck gewonnen, dass die von ihm angewandte Methode kein Zufall ist: das „Vercharten“ von Informationen. Die auf optische Wirkung ausgerichteten „Charts“, die in schneller Folge auf eine Leinwand projiziert werden, sollen bestimmte vorab entwickelte und vorbereitete Aussagen plausibel machen, ohne dass für die Adressaten aber oft die Möglichkeit besteht, die darin enthaltenen Voraussetzungen und Annahmen zu erkennen, geschweige denn kritisch zu hinterfragen oder zu überprüfen. Die Teilnehmer pflegen derart damit beschäftigt zu sein, die visuellen Informationen zu verarbeiten, dass ihnen in der Kürze der Zeit und der raschen Folge der verschiedenen Charts kaum Möglichkeiten der Besinnung bleiben. Kritische Fragen können allenfalls tastend erfolgen und werden häufig von der Mehrzahl der Teilnehmer, die ohnehin Mühe haben, die „verchartete“ Darstellung nachzuvollziehen, als „störend“ empfunden. Diese Methode scheint gelegentlich eher auf Dominieren oder gar Überrascheln der Adressaten angelegt zu sein als auf Überzeugen.

Sie äußern in Ihrem Buch den Verdacht, dass der „eigentliche

Charme“ der Untersuchungen durch Roland Berger, besonders im Bereich der öffentlichen Hand, darin zu liegen scheint, „dass mit Hilfe externer Gutachter organisationsinterne Widerstände gegen Änderungen leichter überwunden werden können.“ Haben Sie dafür ein Beispiel parat?

Eine Berger-Untersuchung diente der Vorbereitung der politischen Entscheidung über die Weltausstellung 2000 in Hannover. Die Untersuchung vom September 1992 war davon ausgegangen, 40 Millionen Besucher der Weltausstellung (und entsprechend hohe Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten) anzunehmen, sei durchaus realistisch. Tatsächlich kam dann später kaum die Hälfte der prognostizierten Besucher. Auf Bergers Gutachten vom September 1992 „aber beruhte die spätere Finanzplanung der EXPO“, wie die Wirtschaftswoche feststellte. Die Vermutung, dass Berger sich und sein Fachrenommee hier zur Absegnung eines politisch erwünschten Ergebnisses instrumentalisieren ließ, liegt so fern nicht. Berger hat nämlich selbst eingeräumt, dass es politischen Druck gab und dass er auch in einem späteren Gutachten „auf Wunsch der EXPO-Geschäftsführung“ einen Passus aufnahm, der weiterhin 40 Millionen Besucher für möglich erklärte. Eine ähnliche Instrumentalisierung zugunsten eines bestimmten von den Auftraggebern politisch gewünschten Ergebnisses könnte auch das ganze Projekt der eingangs genannten Berger-Kommission gewesen sein (wie ich im einzelnen in meinem Taschenbuch Politik Macht Geld, München 2001) dargelegt habe.

Sie schreiben, dass Roland Berger als erfolgreicher Unternehmensberater „mit einer bemerkenswerten Mischung aus rhetorisch-verkäuflichem Talent und methodisch-fachlichem Dilettantismus“

Antworten von Professor Hans Herbert von Arnim

mus“ agiere. Halten Sie die von Roland Berger als Vorsitzender der „Unabhängigen Kommission“ präsentierten Ergebnisse seiner Untersuchungen auch für fachlich falsch?

Ja, um die gewaltige Erhöhung der Amtseinkommen von Regierungsmitgliedern, die die Kommission mehrheitlich vorschlug, zu begründen, wurden im Kommissionsbericht Tatsachen ausgeblendet und auf der Hand liegende Wertungen unterdrückt. Da wurde, eingehüllt in das vermutete Wohlwollen der beiden Ministerpräsidenten Stoiber und Clement, die die Kommission berufen hatten, in einem Maß getrickst und getäuscht, wie man es vorher nicht für möglich gehalten hätte:

-Die Feststellung der Verfassungswidrigkeit der zum Teil sehr hohen steuerfreien Zusatz Einkommen von Regierungsmitgliedern mit Abgeordnetenmandant fiel – aufgrund von Manipulationen des Kommissionsvorsitzenden Berger – unter den Tisch.

-Es wurde so getan, als hätten alle Regierungsmitglieder ähnlich hohe Zusatz Einkommen wie bayerische und nordrhein-westfälische Regierungsmitglieder mit Mandat, was auch nicht im Entferntesten zutrifft.

-Im Bericht der Kommission heißt es, ihre Vorschläge zur Altersversorgung von Regierungsmitgliedern führten zu einer Entlastung der Haushalte um die Hälfte. In Wahrheit würde eher eine Mehrbelastung eintreten.

-Im Kommissionsbericht wird behauptet, die Vorschläge der Kommission seien insgesamt kostenneutral, obwohl die Realisierung der meist riesigen Einkommenssteigerungen für deutsche Regierungsmitglieder erhebliche Mehrbelastungen mit sich brächte.

-Im Kommissionsbericht wird der internationale Vergleich verfälscht. Auf diese Weise wird verdeckt, dass die Ministerpräsidenten von Gliedstaaten

wie Bayern und Nordrhein-Westfalen jetzt schon höhere Einkommen haben als die Regierungschefs von Zentralstaaten wie Belgien, Frankreich und den Niederlanden.

All das wurde dadurch erleichtert, dass die Erstellung des Berichts in der Hand Bergers und seines Stabes lag und er sich durch seine Art des Vorgehens (z. B. das „Verchartern“) überall die Vorhandstellung gesichert hatte.

Herr von Arnim, Sie äußerten den Verdacht, dass das Verhalten Roland Bergers nicht „frei von Akquisitionsinteressen“ gewesen sei. Wie meinen Sie das?

Das Unternehmen Roland Berger berät Regierungen und Verwaltungen in Nordrhein-Westfalen und Bayern vielfach für teures Geld. Im Auftrag des Freistaats Bayern hat das Unternehmen z.B. eine Expertise über die bayerische Schulverwaltung erstellt, deren Qualität allerdings umstritten ist. Auch bei seiner Hightech-Initiative für Bayern lässt Ministerpräsident Stoiber sich von der Firma Roland Berger beraten. Ganz ähnlich verhält es sich übrigens bei dem Unternehmensberater Kienbaum, der ebenfalls Mitglied der Kommission war. Bei beiden Beratern, die erklärtermaßen Aufträge der öffentlichen Hand anstreben, liegt die Vermutung nahe, dass sie nicht frei von Akquisitionsinteressen sind. Solche Leute aber in eine Kommission zu berufen, die über die Höhe und Ausgestaltung der Bezüge der obersten Auftraggeber zu urteilen hat, hat mehr als nur ein „Geschmäckle“. Die Versuchung, sich durch großzügige Vorschläge das Wohlwollen der Auftraggeber zu erhalten, liegt auf der Hand.



Seine Erfahrungen mit der „Hofkommission“ unter Leitung von Roland Berger hat Herr von Arnim in einem in diesem Jahr erschienenen lesenswerten Buch „Politik Macht Geld“ festgehalten. Ausführlich setzt er sich dort mit den von Berger durchgeführten Täuschungsmanövern zur Rechtfertigung deutlich höherer Bezüge von Mitgliedern der Landesregierungen auseinander.

