



„Man braucht sehr hohes Energieniveau“ Zum Arbeitsalltag von UnternehmensberaterInnen

Zusammenfassung, April 2007

**Der gesamte Forschungsbericht erscheint Ende 2007 als
Buchpublikation im Verlag Edition Sigma**

Hubert Eichmann, Ines Hofbauer

unter Mitarbeit von Sonja Strohmer

ZIELSETZUNG DER STUDIE

Unternehmensberatung ist eine wenig beforschte Branche, dies trifft insbesondere auf Arbeitsbedingungen in diesem Berufsfeld zu. Zwar existiert umfangreiche Literatur *von* und *für* (angehende) UnternehmensberaterInnen, aber nur wenige Quellen geben *über* BeraterInnen und deren tatsächliche Arbeitspraxis Auskunft. Bis heute prägen große internationale Unternehmensberatungen wie *McKinsey* oder *Boston Consulting* bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie *Price Waterhouse Coopers* oder *KPMG* das Bild der Branche. Demgegenüber ergeben Statistiken für den europäischen Beratungsmarkt eine Fragmentierung der Branche zwischen wenigen *global players* auf der einen Seite und vielen kleinen Unternehmensberatungen andererseits. Sowohl bei Markt- und betrieblichen Strategien als auch bei Arbeitsbedingungen verweisen die wenigen Befunde auf erhebliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen.

Welche Betriebsstrukturen, Beschäftigungsformen, Arbeitspraktiken, Karriereverläufe und Belastungsmuster sind in welchen Beratungsfeldern typisch? Bei der Analyse dieser Fragen gingen wir in zwei Schritten vor: Zunächst wurde anhand vorliegender Daten ein grober Überblick über die Beratungsbranche geliefert, mit Fokus auf Österreich und das engere Feld der „klassischen“ (Top-)Managementberatungen. Der Hauptteil der Studie ist eine explorative, qualitativ ausgerichtete Befragung österreichischer UnternehmensberaterInnen. Über ausführliche persönliche Gespräche in den Jahren 2005 und 2006 erhielten wir interessante Einblicke in typische Arbeits- und Beschäftigungssituationen von BeraterInnen. Diese Studie erhebt keinen Anspruch auf wie auch immer geartete „repräsentative“ Ergebnisse. Demgegenüber geht es uns um die möglichst korrekte Wiedergabe jener Schilderungen, die uns mehr als 20 UnternehmensberaterInnen aus ihrem Arbeitsalltag anvertraut haben. Außerdem sind wir bemüht, möglichen Fallen bei der Beschreibung der „Arbeitswelt Unternehmensberatung“ aus dem Weg zu gehen. Weder wollen wir dem Jargon der Hochglanzbroschüren auf den Leim gehen, in denen Consultingfirmen Eigenmarketing betreiben; noch liegt uns daran, in den Tonfall des BeraterInnen-*Bashing* zu verfallen, d.h. die Unternehmensberatungsbranche als solche zu verunglimpfen – ist sie doch aus vielen Wirtschaftsabläufen aufgrund von gravierenden Entscheidungsunsicherheiten in Organisationen nicht mehr wegzudenken.

Letztendlich stellt sich in modernen „Leitbranchen“ wie den unternehmensbezogenen Dienstleistungen die Frage nach der Arbeitsqualität. Existierende Repräsentativerhebungen belegen gerade bei hochqualifizierten Erwerbstätigen intensiven Arbeitsdruck und überlange Arbeitszeiten. Dass InterviewpartnerInnen genau diese Charakterisierungen bestätigen, kann hier vorweggenommen werden. Typisch für viele BeraterInnen ist die vage Ahnung (bis hin zur konkreten Gewissheit), den hohen Arbeitsdruck und die langen Arbeitszeiten früher oder später mit Abstrichen an persönlicher Lebensqualität zu bezahlen. Wie und wie unterschiedlich Einzelne auf diese *Ausgangssituation* in der Unternehmensberatung allerdings tatsächlich reagieren, ist eine nur empirisch zu beantwortende Fragestellung.

ZUSAMMENFASSUNG DER SEKUNDÄRANALYSEN

In einer Durchsicht der existierenden Literatur im ersten Teil dieser Untersuchung zeichneten wir zunächst die historische Entwicklung der Unternehmensberatung sowie die in unterschiedlichen Phasen vorherrschenden Beratungsschwerpunkte nach. Der Ursprung der Unternehmensberatung liegt in den USA, wo die externe Beratung von Unternehmen bereits über eine hundertjährige Tradition hat. Viele Prinzipien und Abläufe in Beratungsfirmen sind weiterhin auf diesen US-Ursprung zurückzuführen. Mittlerweile kann von mehreren Generationen der Beratung gesprochen werden, die heute zum Teil parallel existieren und – Moden gleich – einmal mehr und dann wieder weniger Bedeutung haben. Standen lange Zeit technik- und effizienzorientierte Fragestellungen im Vordergrund der Beratung, so ging es später um die Bedeutung des Produktionsfaktors Mensch und die Vermarktung von Produkten bzw. in der Personal- und Organisationsentwicklung auch um soziale Beziehungen in den Unternehmen. Mit der informationstechnologischen Revolution traten in den 1990er Jahren wieder technikorientierte Fragestellungen in den Vordergrund und schließlich kam es mit der Nachfrage nach Beratung durch öffentliche Einrichtungen zu einer Ausweitung der klassischen Consultingfelder. Das Vertrauen in UnternehmensberaterInnen, (bessere) Lösungen, aber auch Unterstützung für die Legitimation ökonomischer und politischer Veränderungsprozesse zu liefern, war besonders seit den 1990er Jahren stark ausgeprägt, als der Glaube in die heilenden Kräfte des Marktes beinahe ins Unendliche stieg. Die geradezu mystische Verehrung nahm schließlich mit den Skandalen einiger großer Beratungsunternehmen wieder ab. Außerdem waren viele Unternehmensberatungen von der Konjunkturflaute nach dem Einbruch der *New Economy* betroffen, manche konnten von der Krise auch profitieren. Insgesamt scheint sich die Branche – was ihre Reputation und Auftragslage betrifft – in jüngster Zeit wieder deutlich zu erholen.

Die Bedeutung der Unternehmensberatung ist in verschiedenen Ländern unterschiedlich verlaufen. Die Nachfrage nach externer Beratung ist einerseits abhängig von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – sie wird vor allem von großen Unternehmen und in Zeiten schnellen ökonomischen Wandels in Anspruch genommen. Andererseits ist die Nachfrage von politisch-institutionellen Faktoren abhängig. Existieren etwa institutionalisierte Orte des Erfahrungsaustausches unter ManagerInnen – wie es zum Beispiel in der korporatistischen Tradition Österreichs lange Zeit der Fall war oder nach wie vor ist – so wird dadurch die Nachfrage nach UnternehmensberaterInnen gebremst. Insofern hat sich Unternehmensberatung in Österreich erst relativ spät entwickelt und ist zudem (wie die gesamte österreichische Wirtschaft) überwiegend kleinbetrieblich strukturiert. Ein hoher Anteil der BeraterInnen ist (allein)selbstständig und/oder beschäftigt lediglich wenige, oft freie MitarbeiterInnen. Der österreichische Beratungsmarkt ist deshalb auch weniger zwischen global agierenden Großunternehmen und kleinen NischenanbieterInnen polarisiert und die Konzentrationstendenzen werden als geringer eingestuft als anderswo in Europa.

Die Consulting-Branche und die Beratungstätigkeit entziehen sich klassischen professionsbezogenen Kriterien. Es existiert keine klare Ausbildungs- und Qualifikationsbasis, es gibt wenige gesetzliche Regelungen des Berufszugangs und der Berufsausübung. Berufsständisches Bewusstsein oder gemeinsame Normen und Werte sind gering ausgeprägt. Das verwundert eigentlich, denn gerade die Dienstleistung Beratung setzt seitens der Kunden in der Regel eine große Vertrauensbasis voraus. Dabei ist in Österreich das Ausüben des Beratungsberufes noch vergleichsweise genau geregelt, dies dürfte vor allem im Interesse der überwiegend kleinbetrieblich strukturierten Unternehmensberatungen sein. Denn während die international tätigen Beratungsfirmen eigenständige Strategien der Qualitätssicherung und des Marketings entwickeln, sind kleine Consultingfirmen eher auf berufsständische Verbände angewiesen.

In „großen“ Consultingunternehmen, d.h. Firmen schon ab etwa 50 MitarbeiterInnen, wird in der Regel besonderes Augenmerk auf formale Qualifikationen des Personals gelegt, d.h. bei der Rekrutierung werden Hochschulabschlüsse in bestimmten Disziplinen bzw. auch gute Notendurchschnitte vorausgesetzt. Im Gegensatz dazu betonen kleine Betriebe eher die praktische Berufserfahrung. In allen Unternehmensberatungen spielt jedoch *learning by doing* im Rahmen konkreter Beratungsprojekte die entscheidende Rolle. Unternehmensberatung wird hinsichtlich der Struktur der in diesem Sektor Beschäftigten häufig mit den Attributen „jung, männlich und hoch qualifiziert“ beschrieben. Weniger die tatsächliche Verteilung von Beschäftigtenmerkmalen als vielmehr die Leitbilder und das Berufsethos sind in der Unternehmensberatungsbranche stark männlich geprägt und orientieren sich an Kriterien wie Aufstiegskarriere, Leistungswettbewerb und (in großen Unternehmen) auch an der Inszenierung eines Exzellenz- oder sogar Elitenstatus. Es sind nicht zuletzt diese kulturellen (gegenüber formalisierten) Barrieren, die eine vergleichsweise marginalisierte Stellung der Frauen in den klassischen Feldern der Unternehmensberatungsbranche bewirken. Diese Charakterisierungen treffen in erster Linie auf größere Beratungsfirmen zu. In kleinen und mittleren Betrieben steigt hingegen das Durchschnittsalter der Beschäftigten und es finden sich weniger HochschulabsolventInnen. Während in großen Beratungsfirmen Vollzeitstellen dominieren, beschäftigen kleine Betriebe häufig freie MitarbeiterInnen bzw. sind selbst ein Zusammenschluss von selbstständigen PartnerInnen. Die Fluktuationsrate in den großen Firmen ist hoch, denn viele BeraterInnen nutzen die Tätigkeit in einer Consultingfirma – oft der erste Job nach dem Studium – als Karriere-sprungbrett, um später in ein Kundenunternehmen zu wechseln oder den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Die Kehrseite der hohen Einkommen in der Beratungsbranche, die häufig erfolgsabhängige Entgeltbestandteile enthalten, sind lange Arbeitszeiten und ständige Verfügbarkeit gegenüber den Kunden; für Alleinselbstständige und Kleinbetriebe weiters unsichere Auftragslagen und die kaum mögliche längerfristige Planung.

ZUSAMMENFASSUNG DER QUALITATIVEN ERHEBUNG

Die eigene, explorativ angelegte Untersuchung über problemzentrierte Interviews mit 22 BeraterInnen diente dem Zweck, den Kenntnisstand über den konkreten Arbeitsalltag in zentralen Feldern der Unternehmensberatung aufzubessern. Unser Interesse war auf wichtige Rahmenbedingungen, Ausprägungen und Folgen der jeweiligen Erwerbsarbeit gerichtet: Arbeitsfelder/Tätigkeiten, Betriebsgrößen/Beschäftigungsformen, Personalstrategien, Arbeitsanforderungen (Flexibilität, Mobilität, Zusammenarbeit, Belastungsmomente, Kundenumgang etc.), Arbeitszeitmuster, Motivationsfaktoren, Karriereplanung. Über das qualitative Vorgehen mit vielen aussagekräftigen Interviewsequenzen und Fallgeschichten können wir die im ersten Teil der Studie gesammelten Sekundärdaten einerseits bestätigen, andererseits weiter ausdifferenzieren. Die Interviews mit 15 unselbstständig und sieben selbstständig erwerbstätigen BeraterInnen klassifizierten wir entlang von fünf Beratungsschwerpunkten:

- „klassische“ Managementberatung (*Prozess- und Strategieberatung*);
- Finanz- und Wirtschaftsberatung (*Corporate Finance*);
- IT-Beratung (z.B. SAP-Beratung);
- Personal- und Organisationsentwicklung (*Human Resources*);
- Marketing- und PR-Beratung.

Die Zuordnung der GesprächspartnerInnen zu Beratungsteilmärkten erwies sich als hilfreich, um vielfältige Differenzierungslinien innerhalb der Unternehmensberatungslandschaft herauszuarbeiten. Wesentliche Ergebnisse der Interviews fassen wir in vier Punkten wie folgt zusammen:

Unterschiedliche Geschäftsmodelle und Personalstrategien entlang von Arbeitsfeldern und Betriebsgrößen

Die Tätigkeit in einzelnen Arbeitsfeldern oder in Unternehmen unterschiedlicher Größe respektive einer selbstständigen Erwerbstätigkeit hat markante Auswirkungen auf den weiteren Arbeitsalltag. Mit einzelnen Arbeitsfeldern der Unternehmensberatung sind jeweils akzentuierte Marktbedingungen, Wettbewerbsverhältnisse, Beratungsinhalte, Berufsbilder sowie typische Betriebsgrößen und damit korrespondierende Organisationsmuster verbunden, die über habitualisierte Arbeitspraktiken und Wertorientierungen etc. den weiteren Takt der täglichen Arbeitsroutinen vorgeben. Beratungsarbeit und innerbetriebliche Abläufe bewegen sich in unterschiedlichen Dimensionen und führen zu unterschiedlichen Routinen, je nachdem, ob BeraterInnen bei einer Tochtergesellschaft einer internationalen Top-Managementberatung, einer (formal unabhängigen) Advisory-Gesellschaft einer Wirtschaftsprüfungskanzlei, einer kleinen PR-Agentur, im IT-Consulting oder selbstständig im Berufsfeld der Personal- und Organisationsentwicklung arbeiten. Mit dem Beratungsschwerpunkt korrelieren außerdem Geschlechterrelationen bzw. darüber hinaus geschlechtsspezifische Zuschreibungen: Managementberatung, Corporate Finance und IT-Consulting sind eindeutig entlang männlicher Berufsleitbilder ausgerichtet, wohingegen Frauen in der Personal- und Organisations-

entwicklung sowie in der weiter gefassten Kommunikationsbranche aufgrund der ihnen attestierten Kommunikationskompetenzen sogar überrepräsentiert sind.

Die im Beratungsalltag der GesprächspartnerInnen vorfindbaren Unterschiede entlang des Faktors Unternehmensgröße verdanken sich vor allem unterschiedlichen Rekrutierungs- und Personalpolitiken sowie damit korrespondierenden Karrierepfaden. Es sind die Tochtergesellschaften der großen Top-Managementberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die einschlägige Organisationsprinzipien US-amerikanischen Ursprungs praktizieren. Sowohl in der Prozess- und Strategieberatung und – etwas abgeschwächt – im Corporate Finance werden überwiegend BerufseinsteigerInnen mit Hochschulabschluss rekrutiert, die sich an die existierenden Arbeits- und Organisationsprinzipien anzupassen haben, wenn sie entlang der vorstrukturierten Aufstiegswege die an sich sehr attraktive Karriereleiter vom Junior Consultant bis zum Senior Manager bzw. Partner nach oben klettern wollen. Im Gegensatz dazu rekrutieren kleine Beratungsunternehmen nur selten NeueinsteigerInnen ohne einschlägige Berufserfahrung. In der Zusammenschau ergibt sich häufig ein „Migrationspfad“, wonach Consultants nach Jahren der „Lehre“ bei einem renommierten Arbeitgeber bei kleineren Unternehmensberatungen anheuern oder mit den erworbenen Spezialkenntnissen in Unternehmen anderer Branchen abwandern. Erst nach der Absolvierung von Praxisjahren werden junge BeraterInnen auch für kleine Firmen interessant, da sie dort eigenständiger agieren können, aber auch müssen. In den Senior-Status Aufgerückte aus den großen Firmen fassen die Arbeit in kleinen Agenturen wiederum erst dann ins Auge, wenn sie sich dafür entschieden haben, längerfristig im Consulting zu bleiben. Weiters erst dann, wenn sich – wie bei einigen Befragten – der Unmut über die Praxis des „Verschleissens“ junger MitarbeiterInnen nicht mehr unterdrücken lässt oder man selbst ausgemustert wurde. Eine selbstständige Beratungstätigkeit bietet sich ebenfalls als Alternative an, etwa deshalb, weil daran bessere Einkommenserwartungen geknüpft sind als bei der unselbstständigen Mitarbeit in einer kleinen Consultingfirma, die zudem kaum Führungspositionen anbieten kann. Der Vorteil der Beschäftigung in einer kleinen Beratungsfirma liegt – neben prinzipiell größeren Handlungsspielräumen – in der besseren Antizipation der Markt- bzw. Geschäftsentwicklung. Das Risiko, zu einer austauschbaren Nummer zu mutieren, ist jedenfalls viel geringer.

Die mit *up or out* bzw. *grow or go* umschriebenen Personalbeurteilungssysteme in Unternehmensberatungen lassen sich fast nur in renommierten Top-Managementberatungen sowie in abgeschwächter Form in großen Finanz- und Wirtschaftsberatungskanzleien beobachten. In kleinen Consultingfirmen bzw. in den Arbeitsfeldern Personal- und Organisationsentwicklung, IT und PR sind Up-or-Out-Regeln als formal verankerte Instrumente der Leistungsbewertung so gut wie unbekannt. Abseits formaler Prinzipien der MitarbeiterInnen-Evaluierung ist freilich die faktische Performance bei Consultants in kleinen Firmen noch relevanter, weil diese ja im existentiellen Sinn „ums eigene Leiberl“ rennen.

Das pyramidenförmige Geschäftsmodell Top-Managementberatung mit vielen Juniors am unteren Ende und wenigen Partnern an der Spitze verlangt kontinuierlich nach Nachwuchs. Laufende Bewertungen sind erstens ein Selektionsinstrument zur Trennung

der Spreu vom Weizen und gleichzeitig ein betriebliches Organisationsprinzip zur Systematisierung von Karrierepfaden. Die hohe Fluktuation ist Teil des Modells. Der interne Leistungswettbewerb ist zweitens insofern konsequent, als die international bekannten Unternehmensberatungen genau damit ihre potentiellen Kunden ansprechen. Omnipräsentes Leistungs- und Wettbewerbsdenken wird folglich als gut sichtbares *Markenzeichen* für Exzellenz inszeniert. Die eigentliche Pointe bei der Untersuchung von typischen Organisationsstrukturen in Management- und Finanzberatungen scheint nun darin zu liegen, dass zwar in der Rhetorik unentwegt einem Leistungs- bzw. Exzellenzprinzip das Wort geredet wird. Unbestritten ist in dieser Hinsicht, dass Arbeits- und Leistungsdruck in allen Ebenen von Unternehmensberatungen als außerordentlich hoch erlebt werden. Angesichts der hierarchischen Strukturen mit genau geregelten Karriereplänen tritt jedoch gegenüber der proklamierten Exzellenz ein faktisch dominierendes Senioritätsprinzip in den Vordergrund. Im Projektalltag wird in der jeweils unteren Zuarbeit für die nächsthöhere Ebene geleistet. Nach spätestens einem Drittel bis zur Hälfte ihrer Jahresarbeitszeit ist das Gehalt der MitarbeiterInnen auf den unteren Ebenen eingespielt. Die Arbeit der Juniors finanziert somit die Spitzeneinkommen in den oberen Etagen der Unternehmensberatungen, insbesondere der Partnerebene.

Die beschriebenen Organisationsprinzipien in arrivierten Managementconsulting-Firmen (und abgeschwächt im Corporate Finance) sind – ungeachtet der hohen Arbeitsbelastungen – durchaus als Win-Win-Situationen zu verstehen, d.h. sowohl im Sinn der Arbeitgeber als auch der MitarbeiterInnen. Denn Letztere wissen zumindest ungefähr darüber Bescheid, auf welche Arbeitsbedingungen und Organisationspraktiken sie sich einlassen. Leistungsfähige BeraterInnen werden finanziell sehr gut entlohnt und finden interessante Aufstiegs- oder Wechseloptionen vor. Letzteres z.B. insofern, als in großen Kundenunternehmen durchgeführte Beratungsprojekte ein ausgezeichnetes Terrain für Praxiserfahrung bzw. Testgelände für spätere Managementaufgaben sind. Die Arbeit in einer renommierten Consultingfirma und die Bewährung darin wird dementsprechend als eine Art Investition in eine anstrengende, aber gut entlohnte postuniversitäre Weiterbildungsphase angesehen. Auch die geplante Zeitspanne in der eigenen Biografie, die für die Unternehmensberatungstätigkeit vorgesehen ist, entspricht in einigen Gesprächen in etwa der Dauer eines Studiums.

Arbeits- und Zeitdruck als Konstante – Belastbarkeit als Voraussetzung

Eine (teilweise weit) überdurchschnittliche Belastbarkeit ist in allen Feldern, allen Betriebsgrößen und allen Hierarchieebenen der Unternehmensberatung Grundvoraussetzung – und wird in den bekannten Beratungsfirmen noch zusätzlich inszeniert: „Man braucht sehr hohes Energieniveau“. Gegenüber Kunden und auch im betrieblichen Binnenverhältnis hochgehaltene Effizienzkriterien äußern sich vor allem im allgegenwärtigen Zeitdruck und in einer „Grundtendenz der Überforderung“. Beinahe durchgehend wurde uns implizit oder (seltener) explizit verdeutlicht, dass eine konstant hohe Einsatzbereitschaft und eine entsprechende Belastbarkeit gleichbedeutend oder sogar wichtiger für eine Consultingkarriere sind als etwa besonders elaborierte Fach- oder Methodenkenntnisse. Am deutlichsten brachten das Personen aus dem Arbeitsfeld der

klassischen Managementberatung zum Ausdruck. Bei subjektiven Bewertungen zu den Anforderungen an die eigene Belastbarkeit finden wir dennoch deutlich vernehmbare Zwischentöne. Vor allem einige der jüngeren Männer versuchen über die Behauptung, einen gewissen Adrenalinkick zu brauchen, um überhaupt einmal auf die richtige „Betriebstemperatur“ zu kommen, die eigene Leistungsfähigkeit und damit die eigene Karrierewürdigkeit hervorzuheben.

Intensiver externer Wettbewerb, hoher Arbeits- und Zeitdruck und lange Arbeitszeiten, kurze Projektlaufzeiten und damit kurze Planungshorizonte, ständige Mobilitätsbereitschaft aufgrund der Arbeit „auf dem Projekt“ an wechselnden Kundenstandorten, hierarchische Unternehmensstrukturen und forcierter interner Wettbewerb bei den renommierten Unternehmensberatungen sowie die permanente Notwendigkeit der Auslastungsabsicherung insbesondere bei Selbstständigen (bzw. bei faktisch selbstständig agierenden MitarbeiterInnen in kleinen Consultingfirmen) sind typische Belastungsmomente – die eine möglichst robuste physische wie auch psychische Grundkonstitution voraussetzen. Ein weiterer Aspekt ist die Kompetenz zur Interaktion mit Kunden sowie die Bereitschaft, deren Irrationalitäten gegen gutes Geld zu ertragen. Mehrfach wurde uns mitgeteilt, dass es wesentlicher Bestandteil des „psychologischen Vertrags“ im Consulting sei, ohne viel Murren die Rolle des Schuldigen einzunehmen, wenn Probleme auftauchen. Wer zahlt, schafft an – im Zweifelsfall reagiert sich der Kunde am Dienstleister ab. Wir meinen, dass ein nicht geringer Teil der oft kritisierten unsensiblen Vorgehensweise von UnternehmensberaterInnen dadurch erklärt werden kann, dass diese Ventile finden (müssen), das aufgestaute Aggressions- und Belastungspotential durch „Weiterreichen“ auszuagieren. Strukturelle Härten im Beratungsalltag bis hin zur Rücksichtslosigkeit gelten bei den Beteiligten – Kunde *und* BeraterIn – als vertretbar, weil „Kollateralschäden“ erstens als Bestandteil des Geschäftsmodells Unternehmensberatung angesehen werden und zweitens eben immanente Optionen vorhanden sind, Dampf abzulassen: am Consultant, an MitarbeiterInnen im Kundenunternehmen oder an hierarchisch untergeordneten KollegInnen im eigenen Beratungsunternehmen. Diese Konstellation ist für das Misstrauen bei vielen Reorganisationsprozessen mit externer Begleitung wohl mitverantwortlich.

Der Deal, als Gegenwert für ein hohes bis sehr hohes Einkommen an fünf Wochentagen oder mehr rund um die Uhr zur Verfügung zu stehen, ist vor allem in den Arbeitsfeldern Managementberatung und Finanzberatung weitgehend akzeptiert. Die Situation in den Branchensegmenten der PR-Beratung bzw. in der Personal- und Organisationsentwicklung unterscheidet sich davon zumindest durch den Umstand, dass vor allem die vielen Selbstständigen in diesen Feldern (mit kleineren Projektumsätzen) gegenüber allzu aufdringlichen Kundenanforderungen zumindest insofern nein sagen können, als sie unliebsame Aufträge ablehnen.

Beratungsarbeit ist Rund-um-die-Uhr-Einsatz, Privatlebenszeit ist oft Restlebenszeit

Erwerbstätige in der Unternehmensberatung führen ein ausgesprochen arbeitszentriertes Leben, weshalb Privatleben für viele den Stellenwert einer Restkategorie einnimmt. Analog zur Arbeitsweise von Führungskräften auf der Auftraggeberseite – als deren

„Sparringpartner“ BeraterInnen ja auftreten – dominieren Arbeitszeit- und damit Lebensführungsmuster, die auf Leistung und Karriere ausgerichtet sind. Der Grundtenor in den Aussagen unserer GesprächspartnerInnen lässt die Deutung zu, gegenüber den Kontaktpersonen in den Klientenunternehmen sogar noch länger zu arbeiten oder arbeiten zu müssen. Typisch für viele ist die Zielsetzung, nach Jahren in der Unternehmensberatung in die vergleichsweise ruhigeren Gewässer eines Industrie- oder Dienstleistungsunternehmens zu wechseln oder über Selbstständigkeit eine Ausweitung der individuellen Zeitautonomie zu erreichen.

Selbsteinschätzungen zur durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ergeben bei den Befragten mehrere interessante Auffälligkeiten: *Erstens* gelten Erwerbsverhältnisse, die an „Normalarbeitszeitmuster“ von 40 oder geringfügig darüber liegenden Wochenstunden angelehnt sind, in der Unternehmensberatung als Ausnahme. *Zweitens* finden wir als exzessiv einzustufende regelmäßige Wochenarbeitszeiten von teilweise weit mehr als 60 Stunden nur bei einigen jüngeren Männern in den klassischen Feldern der Managementberatung. Auf mögliche Zusammenhänge zwischen der Härte sich selbst und anderen gegenüber haben wir bereits hingewiesen. Umgekehrt implizieren unsere Befunde *drittens*, dass vor allem Beraterinnen im Sample und auch die meisten der (im Durchschnitt älteren) Selbstständigen darauf achten, sich vom Beruf nicht völlig vereinnahmen zu lassen. Dennoch fällt die verbleibende Zeit für Freizeitaktivitäten bei rund 60 Wochenstunden wohl bescheiden aus, wenn gleichzeitig Zeiten für Regeneration oder auch für Kinder veranschlagt werden, die betreut werden wollen.

In einer Reduktion der unterschiedlichen Statements zur Arbeitszeitsituation gelangen wir zu zwei voneinander abweichenden Mustern (mit vielen Schattierungen dazwischen): a) volle Leistung an fünf Wochentagen (v.a. bei Angestellten); b) Arbeit an sieben Wochentagen mit mehr Zeitautonomie (v.a. bei Selbstständigen). Diese Differenz ist einerseits das Resultat unterschiedlicher Anforderungen (z.B. Betriebszeiten im Kundenunternehmen), andererseits Ergebnis selbst gewählter Arbeitszeitmodelle – z.B. ausgedrückt am Wunsch nach einem erwerbsarbeitsfreien Wochenende. Die Frage der Ausbalancierung von Berufsarbeit und Privatleben bleibt letztendlich niemandem erspart, allzu große unternehmensseitige Unterstützung in punkto Begrenzung der Beanspruchungssituation konnten wir nicht erkennen. Insbesondere aufgrund des Verzichts auf Überstundenregelungen zugunsten von All-Inclusive-Verträgen sehen viele Consultingfirmen wenig Anlass, Beschäftigte zur Eindämmung ihrer Arbeitsstunden anzuhalten. Im Gegenteil wissen „routinierte“ Vorgesetzte nur zu genau, wem sie noch mehr Arbeit aufhalsen können, weil sich die betreffende Person dagegen nur schwer zur Wehr setzen kann.

Um mit langen und teilweise unregelmäßigen Arbeitszeiten zurecht zu kommen, nehmen viele BeraterInnen Abstriche in punkto Freizeit bzw. Privatleben in Kauf. Der ausgedünnte Freundeskreis wird im günstigen Fall durch teilweise ausgedehnte Berufsnetzwerke kompensiert. Zweitens finden wir zumindest zwei geradezu idealtypische Partnerschaftsmodelle, die mit dem erwerbszentrierten Arbeits- und Lebensstil von UnternehmensberaterInnen in Einklang stehen: einerseits Doppelverdienerpaare (darunter alle interviewten Frauen), andererseits weitgehend traditionelle männliche

Ernährerrollen (bei Familienvätern). 13 Befragte und damit die Mehrheit der GesprächspartnerInnen berichten von Arrangements mit zwei in Vollzeit berufstätigen Partnern. Ähnliche Sozialisations Hintergründe und ähnliche Präferenzen für eine arbeitsintensive Berufslaufbahn sind eine Art Erfolgsgeheimnis für gelingende Beziehungen von VielarbeiterInnen. Wenn beide ähnlich lang arbeiten, hält sich die Kritik an ungenügender Freizeitgestaltung in Grenzen.

Aufstiegs- und Sprungbrettkarrieren versus Beratung als Fachkarriere

Für viele der von uns befragten UnternehmensberaterInnen ist die in der Einkommenshöhe ausgedrückte materielle Gratifikation gleichzeitig zentraler Motivationsfaktor, Barometer für die Arbeitszufriedenheit und wichtiges Statussignal für Vergleichsprozesse gegenüber KollegInnen. Niemand ist *nur* deshalb UnternehmensberaterIn, um überhaupt ein Einkommen zu erzielen, um also über Erwerbstätigkeit die eigene ökonomische Existenz abzusichern. Weitere wichtige Motive der Berufsausübung sind *erstens* das Streben nach Abwechslung und Autonomie. Karriere im Sinn einer Steigerung bedeutet in diesem Kontext die Verringerung von monotonen zugunsten von herausfordernden Tätigkeiten mit mehr Verantwortung und/oder Autonomie. *Zweitens* verwunderte es, dass bestenfalls ein Drittel der InterviewpartnerInnen das Motiv „Helfen“ als relevantes Berufsziel ins Gespräch brachte – steht doch die Unterstützung bei oder Lösung von Klientenproblemen im Kern jedes Beratungsprozesses. Oder etwa doch nicht? Ein *dritter* Modus, wie das Bedürfnis nach Wirksamkeit typischerweise verbalisiert wird, fokussiert auf den Aspekt, „gestalten“ zu können. Dieses Motiv wird in vielen Statements in einem Atemzug mit dem Wunsch nach mehr Verantwortung genannt. Dahinter steht das noch größere Bedürfnis, Einfluss zu nehmen, Status zu erlangen bzw. Karriere zu machen.

Anhand der Gegenüberstellung häufig genannter Berufsziele geht hervor, dass intrinsische Ziele nach neuen Herausforderungen oder Autonomie für so gut wie alle BeraterInnen von Bedeutung sind. Demgegenüber ist die jeweils unterschiedliche Ausprägung der extrinsischen/instrumentellen Ziele nach Statuserwerb oder Statuserhalt ein guter Indikator zur Bildung von zwei einander kontrastierenden Idealtypen (denen mehr als zwei Drittel unserer InterviewpartnerInnen zuordenbar sind): *erstens* jenen, die zumindest mittelfristig an einer „statusgemäßen“ Karriere, vor allem als Führungskraft im Management, interessiert sind und *zweitens* jenen, bei denen die Beratung selbst bzw. die Beratungsinhalte im Zentrum der weiteren Karriereplanung stehen. Erstere sprechen besonders auf Statusziele und Einkommen an. In einer Unternehmensberatung sind sie, weil diese innerbetrieblichen Aufstieg bzw. ein ausgezeichnetes Sprungbrett für Firmenwechsel in Managementfunktionen bietet. Dem aufstiegs- oder statusorientierten Karrieretypus lassen sich die meisten männlichen angestellten Consultants unseres Samples zuordnen, die über einen betriebswirtschaftlichen Qualifikationshintergrund verfügen und eben deshalb in der Managementberatung (Prozess- und Strategieberatung) bzw. im Corporate Finance gelandet sind.

Dagegen ist das Interesse a) der meisten Selbstständigen oder faktisch selbstständig Agierenden in kleinen Beratungsagenturen, b) von Personen aus den Arbeitsfeldern

Personal- und Organisationsentwicklung bzw. PR-Beratung, sowie c) fast aller sieben Frauen im Sample deutlich stärker auf Beratungsinhalte gerichtet. Gegenüber einer Aufstiegskarriere, die in kleinen Firmen auch kaum möglich wäre, wird eher eine FachexpertInnenkarriere angestrebt, freilich ohne deswegen auf eine gebührende Entgeltung der eigenen Leistung zu verzichten. VertreterInnen des Typus Fachkarriere sind im Durchschnitt um beinahe 10 Jahre älter (39 Jahre vs. 31 Jahre). Gegenüber einigen der jungen Consultants mit ambitionierten Aufstiegsplänen ist von deutlich mehr Berufserfahrung auszugehen, das beinhaltet auch durchaus bereichernde Krisen und deren Bewältigung, die zu mehr Bescheidenheit gegenüber überzogenen Karrierevorstellungen mahnen. Bei den an einer Fachkarriere Orientierten überwiegt im Durchschnitt eine Zufriedenheit, die sich deutlich vom instrumentalistischen Berufszugang der aufstiegsorientierten Consultants abhebt – zum Teil einfach deshalb, weil Kriterien für Zufriedenheit breiter angelegt sind als die von Dritten vorgegebenen Messlatten für Berufserfolg. Die Bindung an Inhalte der eigenen Arbeit ist stärker und Bedingungen und Folgen der eigenen Handlungen sind überschaubarer. Noch dazu arbeiten insbesondere Selbstständige eher entlang eigener Vorstellungen und weniger für Ziele von Vorgesetzten.