

# Schlimmer als ein Fehlgriff: Die Roland-Berger Studie

I.

Die Denkprozesse im Vorstand & Kuratorium, die zu der Beauftragung einer der berüchtigsten Beratungsfirmen mit dieser Umfrage bzw. Studie geführt haben, dürften uns Basis-Mitgliedern lange verborgen bleiben. Vermutlich ahnen Vorstand & Kuratorium nicht, wie der Ruf des Rufes der Berater in der interessierten und informierten Öffentlichkeit steht. Bei einigen von uns stellt ausgerechnet das Treiben der großen Beratungsunternehmen ein Paradebeispiel dar, was alles in unserer Wirtschaftskultur im Argen liegt.

Eigentlich wäre es daher interessanter gewesen, eine Umfrage eben zum Ruf der bekanntesten Beratungsfirmen durchzuführen. Leider können wir jetzt kaum die Mitgliedschaft nochmal belangen und dazu befragen, was sie von der Umfrage eigentlich gehalten hat bzw. warum sie überwiegend nicht geantwortet hat.

Allerdings gibt schon die Rücklaufquote darüber Aufschluss. Roland-Berger (R-B) hält die Quote (25.9%) für sehr hoch (Folie 9); dieser Kritiker hält sie für niedrig. Vermutlich handelt es sich für R-B bei "sehr hoch" um einen Erfahrungswert, denn die Form und Gestaltung der Fragen dürften nicht nur viele Mitglieder geärgert und abgeschreckt haben, sondern über die Jahre hinweg auch die Befragten bei allen anderen R-B-Umfragen, die nach dem gleichen Strickmuster gebastelt sein dürften. R-B meint wohl, dass alle Umfragen gleichwertig sind, unabhängig von Thema und Befragungskreis, denn sonst würde sie nicht auf die Idee kommen, eine Rücklaufquote von einem Viertel als sehr hoch einzustufen.

Nach "Beantwortung" der Fragen wurde keine Möglichkeit angeboten, den Fragenkatalog und die persönlichen Antworten auszudrucken oder sonst zu speichern. Vermutlich hält R-B ihren – einfältigen – Fragenkatalog für geschütztes Eigentum und mag ihn daher nicht so aus der Hand geben. Nach einem ersten sofortigen Durchblick der irgendwie vertrauten Fragen war ich dermaßen verärgert, dass ich erstmals ca. drei Wochen lang die Aufgabe verschoben bzw. verdrängt habe. So hätte ich

immer etwas präziser antworten, Kommentare hinzufügen, auf eigene Texte verweisen, oder die Frage etwas anders formulieren wollen. Eine Erinnerungsmail hat es vor Ablauf der Frist anscheinend nicht gegeben.

Bei Vorliegen der Fragen und der – begrenzten – Antwortmöglichkeiten, die zur Wahl angeboten wurden, könnte man diese einer fundierten Kritik unterziehen, die dann auch die bescheidene Rücklaufquote erklären und auch die gezogenen Rückschlüsse relativieren dürfte. So aber bleibt es nur, die von R-B angebotene Analyse selbst zu analysieren.

## II.

Als erstes fällt auf, dass R-B ihre Befunde als PDF-Konvertierung einer PowerPoint-Präsentation geliefert hat. Jeder, der sich ein wenig mit Katastrophen und PowerPoint befasst hat, ist sich darüber im Klaren, dass ausgerechnet diese Form der Darstellung der eigentlichen Wahrnehmung und Einschätzung der Umstände hinderlich ist. Dazu gibt es auch im Internet eine umfangreiche Fachliteratur mit zahlreichen Belegen. Ein Beispiel (die Rolle der "O"-Ringe bei dem Challenger-Unglück) wird sogar von Herrn Leisinger in Fußnote 14 in dem Buch *Manifest Globales Wirtschaftsethos* erwähnt. Aufgeweckte Beobachter, die meistens gezwungene Mitnutzer sind, haben die Beschränktheit dieser Form der Darstellung schon immer erkannt. Zugegeben: Sie mag schon geeignet sein für diejenigen, die nicht sonderlich lesekundig sind.

Wenden wir uns aber jetzt den eigentlichen Aussagen, Inhalten und Empfehlungen der Studie zu, aber auch dem, was fehlt.

Der Rücklauf lag bei 164 (25.9%) von 633 befragten Mitgliedern. 134 ehemalige Mitglieder wurden befragt, 12 haben geantwortet, also weniger als 10%. Es fragt sich, ob nicht gerade die Meinungen der 134 "verlorenen Schafe" am interessantesten gewesen wären. Diese Meinungen müssten wir aber selbst kennen, denn mit einer Kündigung kommt auch mal eine Erklärung. Zahlenmäßig spielen die 48 Sneep-Mitglieder kaum eine Rolle, und deren Rücklaufquote (ein Drittel) ist wohl höher nur aufgrund der Altersgruppe, in der die Gutgläubigkeit bei Befragungen noch nicht erschöpft ist.

### III.

#### **Beweise dafür, wie unseriös R-B arbeitet**

##### Folie 3

Originalzitat: "Darauf folgende Außenanalyse des DNWE und strukturierte Befragung **von > 200 Personen**"  
**> 200 !**

also auf Deutsch: mehr als 200.

Dies ist interessant, denn sobald man ein Zeichen wie > benützt, kann man sich versehen oder vertippen und auf einmal < verstehen oder erhalten. Da die Aussage von R-B ohnehin undeutlich ist, darf man durchaus einen wesentlichen bzw. politisch gewollten Fehler vermuten.

- Vielleicht meint R-B, dass insgesamt mehr als 200 Personen befragt wurden (ich zähle:  $633+48+134 = 815$ ). Es stimmt schon, dass dies mehr als 200 sind. Sogar mehr als 800. Insoweit kann man von dieser Deutung absehen.
- Vielleicht meint R-B, dass insgesamt mehr als 200 Personen geantwortet haben. Ich zähle aber **weniger als 200 (164 + 16 + 12 = 192)!**
- Vielleicht zählt R-B die Befragungen der insgesamt 16 Mitglieder des Vorstandes und Kuratoriums mit, in der Annahme, dass sie an der anonymen Befragung nicht teilgenommen haben. Dafür müsste man ihnen die gleichen Fragen telefonisch gestellt haben und beantwortet bekommen, die im Fragekatalog enthalten waren. Nur so kommt man – manipuliert – auf mehr als 200.
- Eigentlich ist die absolute Zahl unbedeutend. Beratungsfirmen spielen gerne mit Statistiken und wechseln gerne dabei zwischen absoluten Zahlen und Prozentzahlen ab. Bei einem Verein mit 6.000 Mitgliedern (wie es sich für uns eigentlich gehört) könnten Prozentsätze noch eine gewisse Bedeutung haben, obwohl sie auch dann auslegungsbedürftig sind. Bei einer Rücklaufquote von einem Viertel (eigentlich von einem Fünftel) von weit weniger als tausend Menschen ist eine quantitative Auswertung wenig sinnvoll.
- Später im Bericht (Folie 9) wird bekräftigt, dass **insgesamt über 190 Personen an der Online-Befragung** teilgenommen haben. Also hier ist wieder die Rede von **weniger als 200**.

- R-B kann die Unstimmigkeit der Zahlen nur so erklären, dass sie strukturierte Befragung und Online-Befragung unterscheidet. Die Beratungsfirma macht diese Unterscheidung aber nicht explizit.
- Das würde aber bedeuten, dass R-B die Mitglieder des Vorstandes und Kuratoriums mitzählt. Tatsächlich sind diese telefonisch befragt worden und zwar eine Stunde lang. Wie ist das zu verstehen? Die Mitglieder unseres Vorstandes & Kuratoriums sind nicht imstande, untereinander ihre Einschätzungen, Meinungen und dergleichen mitzuteilen? Sie sind angewiesen, dafür eine Beratungsfirma einzuschalten? Wäre es dann aber nicht besser, gleich einen Therapeuten zu holen? Oder war das Ganze nur Spaß für R-B: Diese könnte sich nämlich ohnehin dafür interessieren, was in einer Organisation wie DNWE alles läuft.

Noch ein Hinweis zu Folie 3: Die Balken sind absolut irreführend. Sie sind auch unnötig. Solche Grafiken sind unseriös.

#### Folie 6

Mir als Gründungsmitglied ist es neu, dass wir uns um Medienpräsenz zu kümmern haben. Im Gegenteil: Es geht vor allem darum, dass in der Wirtschaft und in den Unternehmen sich ein halbwegs anständiges Geschäftsgebaren durchsetzt. Mehr dazu weiter unten.

#### Folie 7

Es handelt sich um Behauptungen, die uns in den Mund gelegt wurden und kaum einen Aussagewert haben.

"Ich bin insgesamt zufrieden mit meinem Engagement beim DNWE"

Was soll die Frage nach meiner subjektiven Befindlichkeit überhaupt? Einige Menschen geben sich leicht mit sich zufrieden, andere setzen strengere Maßstäbe an.

"Wir arbeiten effektiv und effizient – unsere Organisation ist gut"  
Die meisten von uns können es nicht wissen, wir können nur feststellen, dass der Versand von bestimmten Schreiben rechtzeitig geschieht oder eine Tagung gut organisiert war, also ein Urteil über die Ergebnisse liefern.

Insoweit haben die Zahlen wenig zu sagen. Was sollen übrigens die Balken?

## Folie 9

"**Nur** 11.8 % der Befragung [man merke die Wortwahl; meine Hervorhebung] halten die grundsätzliche Zielrichtung für falsch" Das geschieht ohne Beschreibung der grundsätzlichen Richtung. Mir war es neu, dass wir als Netzwerk eine Zielrichtung haben. Oder ist die Richtung das, was in den Leitsätzen steht? Oder stehen da nicht vielmehr Allgemeinbehauptungen, denen ohnehin niemand im öffentlichen Diskurs und erst recht keine zahlenden Mitglieder widersprechen würden? Trotzdem bringen 11.8 % es fertig, mit "falsch" zu antworten. (Wie viele Mitglieder sind das? 22,7?)

Im vorangegangenen Satz war von einer "**hohen** Übereinstimmung mit den allgemeinen Zielen des dnwe" die Rede. Die Zahl war 65.3%. Diese Zahl könnte man ebenso gut als "**kaum zwei Drittel**" qualifizieren, denn bei einer zahlenden Mitgliedschaft dürfte man eher von 100 % ausgehen. Insoweit ist weiter unten auf Folie 9 der Ausdruck "sogar 43.5% der Teilnehmer" (das wären nach meiner Rechnung 83.5 Personen) auch unpassend. Es handelt sich eigentlich um ca. 13% der Mitglieder, was kein "sogar" verdient, denn die Nicht-Teilnehmer haben durch ihre Enthaltung stillschweigend eine negative Antwort auf diese Frage gegeben.

So werden unterschwellig unbegründete Wertungen kommuniziert. Genau dieser Schreibstil bei einem angeblich sachlichen Bericht ist unseriös. Ebenso unseriös ist der Umgang mit Prozenten ohne die Angabe von absoluten Zahlen. Der englische Ausdruck dafür ist "spurious precision". Der Verfasser des R-B Berichts hat aus den Augen verloren bzw. lässt uns übersehen, dass diese Zahlen alle wenig Bedeutung haben, denn dafür ist die Teilnehmerzahl zu niedrig.

## Folie 11

(Es ist übrigens ärgerlich, dass die betreffende Datei sich nicht in Text konvertieren lässt. Ist das Absicht seitens R-B? Somit kann ich allerdings beim Abschreiben die Tippfehler von R-B korrigieren.)

"Eine revolutionäre Veränderung von Inhalten, Ansatz und Organisation entspricht nicht mehr den Erwartungen der Mitglieder und ist nicht erfolgversprechend"

Es wäre wohl leichtsinnig, von einer Ecksäule der kapitalistischen Wirtschaftsordnung eine Empfehlung zur Revolution zu erwarten.

Erste Feststellung: R-B weiß nicht, was für Erwartungen die Mitglieder haben, denn drei Viertel haben nicht geantwortet.

Zweite Feststellung: R-B schreibt "nicht mehr den Erwartungen" anstatt "entspricht nicht den Erwartungen der Mitglieder". Also hatten die Mitglieder diese Erwartung in der Vergangenheit?

Dritte Feststellung: Mitglieder scheiden aus und andere kommen hinzu. Das gilt auch für die Führung, Nützlich wären Erfahrungswerte über die Mitgliederfluktuation. Eine kompetente Beratungsfirma könnte auch auf diese Idee kommen; unsere nicht.

Vierte Feststellung: Wer ein zukunftsfähiges Konzept hat, kann auch die Erwartungen der Mitglieder erhöhen, sie mitnehmen, sie auch begeistern. Er kann auch neue Mitglieder anwerben. So ist es überall in der Welt. Nur nicht bei R-B. Es ist ein ziemlicher Armutsbeweis, von vornherein alle Veränderungen grundsätzlich auszuschließen. Wie erdreistet sich R-B zu dieser Verallgemeinerung? Arroganz pur.

"Anzustreben ist ein evolutionärer Wandel, der gleichzeitig ambitioniert ist, die Führung und Mitglieder dabei aber mitnimmt"

Hier zeigt sich, dass es sich nur um Worthülsen handelt. Erst wenn man festlegt, wie ein Wandel – oder auch wie eine Revolution – konkret aussehen könnte, lässt sich dazu eine Aussage machen. Die Unterscheidung hier zwischen revolutionärer Veränderung und evolutionärem Wandel ist gar keine, denn die Begriffe hängen zusammenhanglos in der Luft.

Die Führung eines Vereins zur Wirtschaftsethik (im Gegensatz zu einem Kegelvein) ist eben überhaupt da, um dem Verein eine Richtung zu geben. Wir sind kein Tochterunternehmen, dessen Führung von außen her Anweisungen erhält – etwa von einem Wandel!

Der Satz ist grammatikalisch aber unsinnig. Wer – nach R-B – strebt was an, wenn es soweit kommt? Es können nur Führung und/oder Mitglieder sein, denn ein Wandel kann es nicht sein, und ein Wandeltier auch nicht. Also heißt der Satz: "Führung und Mitglieder sollen einen (wie immer gearteten) Wandel anstreben, der die Führung und Mitglieder (also sich selber) mitnimmt." Bis darauf, dass R-B einen evolutionären ambitionierten Wandel – und keine revolutionäre Veränderung von Inhalten, Ansatz und Organisation – empfiehlt, sind wir nicht weiter. Aber auch diese Empfehlung ist inhaltslos.

"Die Erhebung der Wünsche und Erwartungen der Führung und Mitglieder ist daher ein wichtiges Kernelement dieser Strategie"

Ein unwichtiges Kernelement kann sie wohl nicht sein, falls sie ein Kernelement sein soll.

Die Erhebung der Wünsche und Erwartungen der Führung und Mitglieder eines Netzwerks zur Wirtschaftsethik ist aber selbst keine Strategie, nicht einmal Teil einer Strategie, ebenso wenig wie die Verwaltung eines Vereins Ziel und Zweck des Vereins sein kann. Die Erhebung der Wünsche und Erwartungen der Führung und Mitglieder – ob dies nun formell oder informell geschieht – ist eine Selbstverständlichkeit, für die übrigens keine Studie erforderlich ist, und dann heißt es besser: die gegenseitige Kommunikation der Wünsche und Erwartungen der Führung und Mitglieder. Eine Strategie mag alles sein, bloß eins nicht: sie kann nicht darin bestehen, sich über die eigene Strategie auszutauschen. Aber darauf läuft die Aussage bzw. Empfehlung von R-B hinaus.

Die Wirtschaftsethik fängt nicht zuletzt mit der Sprache an. Wenn verlogen geschrieben wird, wie hier, dann liegen die Sachen im Argen. Wenn die Führung eines Wirtschaftsethiknetzwerks sogar solche Worthülsen als bare Münze nimmt bzw. ausgibt, erst recht.

Vielleicht wollte R-B mit dem Wort Erhebung nur die eigenen Dienstleistungen empfehlen. Gewollt, aber gelungen nicht.

## Folie 12

Hier zeigt sich der Nachteil, dass uns der Fragenkatalog nicht mehr zur Verfügung steht, denn man kann jetzt nur erahnen, wie die Frage formuliert wurde.

R-B will einen Ist-Zustand unter der Minderheit der Mitglieder festgestellt haben und leitet immer direkt von diesem Ist-Zustand eine Aussage ab, was nun dnwe zukünftig machen soll. Es handelt sich um eine verdrehte Logik.

Was zukünftig wird, müssen wir entscheiden, und das tun wir nicht, indem wir eine statistische Erhebung davon machen, was wir in der Vergangenheit gemacht haben. Und wir entscheiden selbstverständlich nicht auf der Grundlage einer dubiosen Studie und Empfehlung von R-B, sondern auf der Grundlage einer Diskussion. Dann können wir unter uns erörtern, ob wir z.B mehr Medienpräsenz anstreben wollen und so weiter.

Eine halbwegs überzeugende Beratungsfirma könnte auf die kaum originelle Empfehlung kommen, sich dort zu positionieren, wo eine Nachfrage entstehen kann aber das Angebot noch klein ist. So z.B. ist es uninteressant für uns, sich groß für Menschenrechte oder gegen Korruption einzusetzen, denn andere Vereine tun dies bereits und vermutlich besser als wir es könnten. Außerdem haben wir schon in unserem Leitfaden allgemeine Zielsetzungen, die uns von anderen abheben.

## Folien 13 & 14

R-B möchte, dass wir uns auf die Aufmerksamkeit der Medien ausrichten. Ich möchte es entschieden nicht, und dafür habe ich meine Gründe, die ich an anderer Stelle anführe. R-B. möchte deshalb eine jährliche Fokussierung auf bestimmte Themen sehen. Dagegen möchte ich entschieden, dass wir von der bereits bestehenden Fokussierung (Jahrestagung, thematischer Schwerpunkt im Forum Wirtschaftsethik) absolut wegkommen. Ich halte die Vorschläge von R-B für katastrophal. Darüber können wir uns unterhalten.



Ich stelle aber fest, dass R-B eigentlich keine Argumente für ihre Vorschläge anführt. Beziehungsweise sieht bei ihr ein Argument folgendermaßen aus: 53 Mitglieder von insgesamt 633 haben sich dafür ausgesprochen, dass die Medien & Öffentlichkeit eine anzustrebende Zielgruppe wären. Deshalb sollten wir diesen Schwerpunkt setzen.

Die Möglichkeit, diese Zielgruppe als wenig wünschenswert anzukreuzen, gab es in der Umfrage nicht. Die Umfrage sollte schnell durchgeführt werden, also hatten wir keine Zeit, lange darüber zu reflektieren geschweige denn uns auszutauschen. Eine öffentliche Debatte hat es nicht gegeben. Trotzdem meint R-B hier Empfehlungen aussprechen zu dürfen. Mit welchem Recht? Arroganz pur.

IV.

Oder – kann das sein? – war dies die Aufgabe von Roland-Berger, was sonst gang und gäbe in der Beratungswirtschaft ist: R-B hat den Auftrag erhalten, Material zugunsten einer bestimmten Politik zu sammeln? Einige in Vorstand & Kuratorium (und eine Firma wie R-B ohnehin) möchten, dass der Schwerpunkt auf Medienarbeit gelegt wird (damit kann man sich als Einzelperson bzw. "Experte" schließlich besser profilieren); sie möchten sonst, dass keine eigentliche Erneuerung (sprich "revolutionäre Veränderung") stattfindet; und ferner dass der Schwerpunkt nicht zu sehr auf das ethische Verhalten von Unternehmen gelegt wird: Damit würde sich einiges erklären, ohne dass Inkompetenz im Spiel wäre. Arroganz wohl.