

## Verantwortung in der IT-Beratung

„Wenn man das gut macht, dann glaubt der Kunde, er sei selbst drauf gekommen...“

Die Frage nach der Ethik und Verantwortung von IT-Beratern und Vertretern dieser Spezies in anderen Bereichen der Wirtschaft wird nicht sehr laut gestellt. Was ist der Hintergrund von Beratern und an welche moralischen Kriterien fühlen diese sich gebunden? In welche moralisch-ethischen Dilemmata geraten IT-Berater? Sind diese spezifisch für die Informatik?

Diesen Fragen ging eine Gruppe von Studierenden der Wirtschaftsinformatik im Rahmen eines interdisziplinären Projektpraktikums nach, indem sie Interviews mit IT-Beratern zum Thema der Verantwortung in ihrem Berufsalltag durchführte. Dieser Artikel beruht auf dem Projektbericht der Arbeitsgruppe.

Einige Bücher und Artikel befassen sich mit der Frage der Verantwortung von Informatikern im Allgemeinen. Oft bleibt dies jedoch bei der Diskussion sehr genereller Fragen stehen, wie des Hackens oder des Raubkopierens, und betrachtet nicht die ganz konkrete Situation von IT-Professionals im beruflichen Alltag (Kling 1996, Lutterbeck und Stransfeld 1992, Bittner und Hornecker 2002). Es sind aber die Grauzonen der Alltagspraxis, in denen wir tagtäglich und nebenbei kleine ethische Entscheidungen treffen, welche nicht minder relevant sind als die scheinbar großen strategischen Entscheidungen. Bittner und

Hornecker (2002) weisen auf die Bedeutung von Firmen- und Arbeitskulturen hin, welche Handlungsmuster, implizite Vorannahmen und Normen im beruflichen Alltag und damit die Erkenntnis- und Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen festlegen. Diese Arbeitskulturen werden zugleich ständig neu mit Leben gefüllt; sie unterliegen ständigem Wandel und sind in gewissem Maße beeinflussbar.

Wenn es um konkrete Situationen geht, ist es sinnvoll, nach Tätigkeitsbereichen und Berufsgruppen zu unterscheiden. Diese haben verschiedene Aufgabenbereiche sowie Verantwortlichkeiten und arbeiten unter unterschiedlichen Bedingungen (Hartmann 1995). Gerade die IT-Beratung erscheint als eine Tätigkeit, in der durch die Funktion und den Wissensvorsprung der Berater erhebliche Gestaltungsmacht ausgeübt wird (s.a. Senghaas-Knobloch und Volmerg 1990). Die Kerntätigkeit dieser Berufsgruppe

### Zur Vorgeschichte

Im Wintersemester 2003/2004 wurde ich als Lehrende an der TU Wien gebeten, das *interdisziplinäre Praktikum für Wirtschaftsinformatiker* anzubieten, das im auslaufenden Diplomstudiengang vorgeschrieben ist, aber nur selten angeboten wird. Den Titel der Veranstaltung ernstnehmend, beschloss ich, die Teilnehmer kleine empirische Projekte zu Themen durchführen zu lassen, welche gesellschaftlich-soziale Aspekte der Wirtschaftsinformatik betreffen und zu einem Nachdenken über die spätere berufliche Situation anregen. Dabei sollten sie sozialwissenschaftliche Methoden kennen lernen, insbesondere qualitative Interviews. Dies erschien mir sinnvoll, weil es die Studierenden für Gesprächssituationen sensibilisieren kann, die für Beratung und Anforderungs-Analyse typisch sind. Eine Anforderung war es daher, die Interviews auf Tonband aufzunehmen. Dies ermöglicht eine Reflexion des Gesprächsverlaufs und macht eigenes Verhalten erkennbar, beispielsweise unklare oder lenkende Fragen, nicht wahrgenommene Unklarheiten und fehlende Nachfragen, Lücken im Fragenkatalog oder zu stark vorgegebener Verlauf.

Einige Themen bereitete ich samt einführender Literatur vor, überließ es den Studierenden jedoch, eigene Themenvorschläge einzubringen. Letztlich nahmen 33 Studierende teil und bildeten acht Projektgruppen. Aufgegriffen wurden

vier vorgeschlagene Projektideen: SAP-Einführung an der TU Wien und anderen Unis; Verantwortung in der IT-Beratung; Corporate Responsibility; Arbeits-Lebenszeit-Verhältnis bei IT Praktikern (letzteres wurde gleich von drei Gruppen bearbeitet) sowie zwei von den Teilnehmern entwickelte Projektideen: Motivation zur Ausbildung in der Mediation; Arbeitssituation in internationalen virtuellen Teams.

Dass die zwei schwierigsten Themen, die mir besonders am Herzen lagen (Verantwortung in der IT-Beratung sowie Corporate Responsibility), aufgenommen wurden, war erfreulich. Ein besonderes Highlight bei den abschließend abgegebenen Projektberichten lieferte die Projektgruppe zur IT-Beratung, die eine differenzierte Analyse ihrer komplett transkribierten (und mitgelieferten) Interviews durchgeführt hatte. Leider fand die Gruppe, deren Teilnehmer sich alle kurz vor dem Diplom befanden, nicht mehr die Zeit, selbst einen Artikel aus ihrem Projektbericht zu erstellen, obwohl sie dies zunächst vorgehabt hatte. Mit einiger Verzögerung möchte ich das nun mit Genehmigung der Studierenden nachholen. Dabei habe ich den vorliegenden Projektbericht gekürzt, umstrukturiert und mit einer ausführlicheren Einleitung versehen.

Eva Hornecker

ist durch den direkten Kundenkontakt charakterisiert. Darin unterscheidet sie sich von Software-Entwicklern, welche meist nur sporadisch mit Anwendern zusammentreffen, oder denen manchmal sogar jeglicher Kontakt mit Endanwendern verwehrt wird (zu den Folgen der strikten Aufgabenteilung zwischen Anforderungs-Analyse und Software-Entwicklung siehe Twisselmann 2000). Bislang gibt es nur sehr wenige Untersuchungen oder Interviewstudien in diesem Tätigkeitsfeld<sup>1</sup>, offenbar weniger als solche mit Software-Entwicklern. Auch letztere widmen sich zumeist eher den Aufgabenfeldern, der Arbeitspraxis und -situation bzw. der beruflichen Biographie.

### Kernfragen, Vorgehen und Kernergebnis der Projektgruppe

Die Projektgruppe näherte sich der Frage der moralischen Verantwortung unter dem Gesichtspunkt der Motivation. Konkrete Fragen waren

- Welche Motivation leitet einen Berater in seiner Beratungspraxis?
- Nach welchen Kriterien geht er/sie vor?
- Was kann über das Selbstverständnis gesagt werden?
- In welche moralisch-ethischen Dilemmata geraten IT-Berater?

Weiterhin war die Projektgruppe daran interessiert, wie sich Eigendarstellung und Sicht des Kunden unterscheiden. Diese Frage wurde in der Bearbeitung des Projekts ausgelassen, da keine Kunden von Beratern gefunden wurden, die sich für ein Interview zur Verfügung stellen wollten.

Um einen Einblick in die Welt des IT-Beraters zu bekommen, wurde versucht, möglichst viele Interviewpartner zu finden. Durch alte Arbeitsgemeinschaften und private Bekanntschaften konnte die Gruppen mit vielen Beratern Kontakt aufnehmen. Die Bereitschaft, „wertvolle Arbeitszeit“ einem Interview zu opfern, war sehr gering. Eine wichtige Voraussetzung war die Zusage, die Interviews zu anonymisieren. Die Studierenden sahen es als wichtig an, eine angenehme Kommunikationssituation zu schaffen und sich dabei dennoch an ihren Leitfaden zu halten, um die zentrale Problemstellung nicht aus den Augen zu verlieren. Da alle Interviewten unter Zeitdruck standen, mussten die Interviews zudem kompakt gehalten werden. Alle Interviews wurden transkribiert, einige anhand von Notizen und nach Gedächtnis, da nicht alle Interviewten mit einer Tonbandaufnahme einverstanden waren.

#### Kundenorientierung oder Verkaufszahlen?

Als markantestes Problem der Branche der IT-Berater sah die Projektgruppe es letztlich an, einen Mittelweg zwischen Eigenutzen und der am Kunden orientierten Beratung zu finden. Sie kam im Verlauf der Interviews zu dem Schluss, die IT-Berater in „unabhängige und abhängige Berater zu unterscheiden. Unabhängige Berater sind nicht an die implementierende Firma gebunden, die Lösungen anbietet. Sie sind daher keinem Hersteller oder Produkt verpflichtet und haben rein beratende Funktion.

Abhängige Berater verkaufen das von ihnen empfohlene Produkt. Sie haben einen Vertrag mit der anbietenden Firma und handeln daher (in einem gewissen Rahmen) im Interesse dieser Firma.

Anhand dieser beiden Kategorien ließen sich die Unterschiede in der Motivation der Befragten gut erkennen. Dass gerade Berater, die primär die Interessen ihrer Arbeitgeberfirma wahrzunehmen haben, das Interesse des Kunden nicht an oberste Stelle ihrer Prioritäten stellen, erscheint plausibel. Für unabhängige IT-Berater, die eine rein beratende Funktion einnehmen, war dagegen (zumindest in der durchgeführten Studie) das Wohl des Kunden die oberste Maxime des Handelns. Abhängige Berater wären damit letztlich eher mit Verkäufern anderer Branchen vergleichbar.

Begreift man die Beratung als eine Dienstleistung, wird diese Einschätzung schnell nachvollziehbar. *Kundenberater* findet man auch in Autohäusern, Parfümerien oder Reisebüros. In Dienstleistungstätigkeiten steht häufig der Anspruch der Kundenorientierung mit dem Ziel des die Dienstleistung anbietenden Unternehmens – größtmöglicher Umsatz bei minimalem Aufwand – in einem Widerspruch (siehe hierzu Mitbestimmung 12/2004). Hochqualifizierte Tätigkeiten wie die IT-Beratung unterscheiden sich darin nicht vom Schuhverkauf, dem Kellnern oder der Arbeit in einem Call-Center. Solche Tätigkeiten stellen in Bezug auf soziale Interaktion und Feingefühl oft hohe Anforderungen, da es gilt, diesen Widerspruch auszuhalten und den Kunden zufrieden zu stellen.

Diesen inneren Widerspruch beschreiben auch die von Senghaas-Knobloch und Volmerg (1990) im Gruppeninterview befragten Ingenieure in Beratungstätigkeiten. Als Kräftepole der Beratungstätigkeit im Ingenieurwesen identifizieren sie

1. den Verkaufsauftrag des Unternehmens: er ist der primäre Pol in der Kundenberatung, steht aber auch bei der Technologieberatung häufig oben, weil sonst die Beratung nicht gefördert wird.
2. die Wettbewerbsfähigkeit des Kunden zu fördern: Kunden wollen von der Wirtschaftlichkeit der Investition überzeugt sein. Argumente der Arbeitszufriedenheit, des Gesundheitsschutzes etc. sind dagegen zweitrangig.
3. die persönliche Qualifikation des Beraters/Ingenieurs: sie umfasst hier auch die Motivation sowie Fähigkeit, soziale Dimensionen der Technik in die Beratung eingehen zu lassen, sowie die Notwendigkeit, einen guten Eindruck zu hinterlassen.

#### Die Interviewpartner

Für Interviews gewonnen werden konnten

- Herr A – IT-Projektleiter für Hardware- und Outsourcing-Projekte in Unternehmen
- Herr B – langjähriger IT-Berater in einer Kleinfirma, teils auch selbstständig
- Frau C – junge IT-Beraterin in einem großen Konzern

- Herr D – IT-Berater, selbstständig
- Herr E – Berater in einem etwas größeren Unternehmen (sehr kurzes Interview)<sup>2</sup>

Herr A ist Mitarbeiter einer IT-Beratungsfirma, welche vorrangig Hardwareprojekte durchführt und auch Outsourcing-Projekte in diesem Bereich übernimmt. Die Kundenwünsche betreffen meist die Um- oder Neustrukturierung ihrer IT-Landschaft inklusive der Vernetzung verschiedener Standorte. Herr A ist zuständig für Projektrealisierung und Support. Aus seiner Sicht richtet sich der IT-Berater in erster Linie nach den Wünschen der Kunden. Gleichzeitig versucht er sie davon zu überzeugen, dass eine Umstrukturierung im IT-Sektor Vorteile im Arbeitsprozess bringt. Großteils werde bei seinem Arbeitgeber mit vorab erarbeiteten Normlösungen versucht, den Kundenanforderungen gerecht zu werden. Die meisten Probleme träten durch falsche Preis-/Leistungs Vorstellungen beim Kunden auf, was die IT-Berater zwingt, richtungweisend einzugreifen. Beim Gespräch mit dem Consultant fiel besonders das große Selbstvertrauen in sein Können und das seiner Mitarbeiter auf. Er ist davon überzeugt, durch qualitativ hochwertige Arbeit die Kundenwünsche zu erfüllen und somit immer ethisch und moralisch korrekt zu handeln.

Herr B ist oft als externer Berater tätig, der z.B. Angebote für Change-Projekte evaluiert und einstuft sowie Pilotprojekte begleitet und analysiert. Soweit aus dem Interview erkennbar, ist er in einer kleineren Firma angestellt, die nur Beratungsfunktion, nicht aber Realisierung oder Verkauf übernimmt, oder er ist selbstständig. Nach seiner Meinung gibt es *die Berater* nicht. Jeder Berater sähe sich selbst als einzigartig an. Was in diesem Interview besonders auffiel und als Thema das Gespräch dominierte, war die Unterscheidung zwischen externen Beratern, deren Aufgabe es ist, bei einer Entscheidungsfindung behilflich zu sein, und Beratern, die ihre Produkte an den Mann bringen wollen. Herr B sagt ganz offen, dass die Kunden selbst Schuld seien, wenn sie keinen externen Berater hinzuzögen, der keine wirtschaftliche Beziehung zu den Auftragnehmern hat, und somit als Kontrollinstanz wirken kann.

Frau C ist eine junge IT-Beraterin in einem großen Konzern, die schnell Karriere gemacht hat. Sie trifft keine offensichtliche Unterscheidung zwischen verschiedenen Projekttypen und ist der Überzeugung, immer oder zumindest fast immer die passende Lösung finden zu können. Frau C gibt offen zu, dass es üblich ist, den Kunden auch Dinge zu verkaufen, die dieser nicht unbedingt benötigt, um die Verkaufszahlen schlecht laufender Produkte zu erhöhen. Die interviewenden Studierenden waren verblüfft, ja



Eva Hornecker studierte Diplom-Informatik mit Nebenfach Pädagogik an der TU Darmstadt. Seit Studienabschluss FfF-Mitglied, seit 1999 im FfF-Vorstand. Zunächst Tätigkeit in der Softwareentwicklung, dann wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni Bremen. Promotion über „Tangible User Interfaces als kooperationsunterstützendes Medium“. Von 2003-2004 als Universitäts-Assistentin am Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung der TU Wien. Ab Februar 2004 Visiting Research Fellow an der University of Sussex. Arbeitsbereiche: Computerunterstützte Kooperation, Tangible Interaction, Mixed Reality, Interaktionsdesign, Informatik & Ethik, Informatik als Profession, qualitative empirische Methoden.

regelmäßig geschockt davon, wie überzeugt von sich selbst und wie selbstsicher Frau C sich gibt. Sie hatten den Eindruck, dass viele Projekte über einen Kamm geschoren würden und fanden es ihrer Erfahrung nach wirklichkeitsfern, immer eine passende Lösung anbieten zu können.

Herr D ist als IT-Berater selbstständig tätig. Er berichtet ausführlich darüber, wie Projekte vergeben werden, indem Kunden parallel Angebote einholen und verschiedene Anbieter ihre Angebote in mehreren Gesprächen darstellen. Nach Einzelgesprächen mit allen Betroffenen zur Sondierung der Lage startet er Projekte mit einer *Kick-Off Veranstaltung*, in der die Meilensteine, die Mitarbeiter und der Zeitplan vorgestellt werden. Meetings mit den Kunden finden ein- bis zweimal die Woche statt, was Voraussetzung für Kundenzufriedenheit sei. Wenn es Unklarheiten über die Zielrichtung eines Projekts gäbe, versuche er dem Kunden verschiedene Alternativen sowie deren Vor- und Nachteile aufzuzeigen, um eine Entscheidung zu ermöglichen. Herr D berichtet von Gewissenskonflikten in Fällen, in denen ihm ein bestimmtes konkretes Ergebnis vorgegeben wurde (z.B. Arbeitsplatzkürzung). Einmal habe er daher sein Amt als *Beratungsleiter* abgegeben, weil er es nicht für moralisch vertretbar hielt, das ihm vorgegebene Ziel zu verfolgen.

Herr E ist Berater in einem etwas größeren Unternehmen, das hauptsächlich im Nonprofit-Bereich tätig ist. Die Kundenzufriedenheit, bzw. die Reputation der Firma sei daher besonders wichtig. Meist gehe es in Projekten darum, interne Abläufe von Non-Profit Organisationen zu optimieren. Die Projektleitung werde von beiden Seiten (Kunde und Berater) besetzt. Gelegentlich würden *Gefälligkeitsgutachten* erwartet, um bestimmte Dinge intern durchsetzen zu können. Dies sei eine Ursache für Gewissenskonflikte.

## Themen der Interviews im Vergleich

Wie eingangs dargestellt, kam die Projektgruppe im Verlauf der Interviews zu dem Schluss, die IT-Berater in *unabhängige Berater* (ausschließlich beratend tätig) und *abhängige Berater* (mit Bindung an die *implementierende Firma*) zu differenzieren.

### Die Rolle des Kunden im Beratungsprojekt sowie das Vorgehen beim Finden kundenspezifischer Lösungen

Unabhängige und abhängige Berater bewerten die Rolle des Kunden im Beratungsprojekt unterschiedlich. Auch die Herangehensweise an das Finden kundenspezifischer Lösungen scheint sehr verschieden zu sein. Die folgenden Äußerungen zeigen die unterschiedliche Rolle des Kunden exemplarisch:

#### Eva Hornecker

Herr B: „*Das typische Beratungsprojekt gibt es nicht. Jeder Kunde ist individuell zu betrachten. Damit ist auch jedes Beratungsgespräch anders.*“

Herr D: „*Es gibt üblicherweise mehrere Wege, die zum Ziel führen, aber meistens*

*nur einen, der für den Kunden der geeignete ist.“*

Frau C: *„Das typische Projekt sieht eigentlich so aus, dass aus unserem Sales Team Leute auf uns zukommen, wenn sie in der Angebotsphase sind und sagen: So, der will jetzt dieses und jenes haben, was sagt ihr dazu. Unsere Aufgabe ist es dann, eine für den Kunden maßgeschneiderte Lösung zu finden, die wir ihm dann anbieten können. Dazu ist es oftmals aber auch nötig, mit dem Kunden in einem Zweit- oder Drittgespräch Anforderungen genauer abzuklären.“*

Während Herr B angibt, dass es das typische Beratungsprojekt nicht gibt, oder sogar nicht geben kann, ist Frau C um eine Antwort nicht verlegen. Sie gibt zwar an, dass auf Kundenbedürfnisse eingegangen wird, jedoch legt die Beantwortung der Frage nahe, dass die individuellen Bedürfnisse des Kunden eine wesentlich geringere Rolle spielen. Dies mag daran liegen, dass Frau C viele gleichartige Projekte durchführt, kann aber auch heißen, dass die individuellen Probleme des Kunden weniger im Zentrum stehen als bei einem unabhängigen Berater. Unabhängige Berater vertreten eher die Ansicht, dass es keine zwei Projekte gibt, die gleich sind und somit auch keine gleichartigen Lösungen für zwei verschiedene Projekte. Ganz anders dagegen Herr A, der von der Adaption nach Kundenwünschen spricht, deren Basis jedoch eine Normlösung ist.

Herr A: *„Wir haben für diverse Gegebenheiten Normlösungen in unserer Firma erarbeitet, die als Referenz herangezogen werden und für den Kunden adaptiert werden.“*

Ein weiterer auffällender Unterschied findet sich in der jeweiligen Herangehensweise an das Finden von kundenspezifischen Lösungen. Es scheint fast so, als ob unabhängige Berater die Lösungen an die individuellen Bedürfnisse des Kunden anpassen und auch sehr darauf bedacht sind, den Kunden dabei zu unterstützen, eine für ihn adäquate Lösung zu finden. Abhängige Berater scheinen dagegen bei der Lösungsfindung eher darauf abzielen, die Kundenwünsche dahingehend zu modifizieren, dass sie zu einer vorhandenen Lösung passen, da dies Zeit und Geld spart.

Interviewer: *„Bei diesem Projekt, von dem du vorhin gesprochen hast, wie hast du das da beurteilt, was für den Kunden gut ist und was nicht?“*  
Herr B: *„Nachdem mich der Kunde zahlt, bin ich ihm auch verpflichtet. Ich bin ja gerade dazu da, dass ihm da niemand was reindrückt, was er gar nicht braucht und was zu teuer ist. Ich kann mich da auf Grund der Geschäftsbeziehung ganz nach dem Kunden richten. Er zahlt mich für die Auswahl der besten Lösung. Ich muss von keinen Provisionen der Anbieter leben. Diese Unabhängigkeit hat aber auch ihren Preis.“*

Herr A: *„Ziel ist es, eine effiziente Lösung zu finden, die für uns angemessen durchführbar ist und die Wünsche des Kunden abdeckt.“ (... längere Auslassung ...)*

Interviewer: *„Wo treten dann in Ihrer Arbeit die häufigsten Probleme auf?“*

Herr A: *„Es kommt immer wieder vor, dass die Kunden ausgefallene Wünsche haben, sich aber über den finanziellen Aufwand der Realisierung nicht im Klaren sind. Dann muss man viel Fingerspitzengefühl*

*le beweisen und eine Menge Überzeugungsarbeit leisten, bis man auf einen grünen Zweig kommt.“*  
Interviewer: *„Also geben Sie den Kunden die Zielrichtung in den Projekten vor?“*

Herr A: *„Ich würde es als eine gemeinsam erarbeitete Lösung ansehen. Es ist schließlich wichtig, dass der Kunde seine Wünsche erfüllt bekommt, und dass wir eine dem finanziellen Rahmen entsprechende Möglichkeit der Lösung haben. (...) Der Kunde wendet sich an uns, damit wir ihm einerseits sagen, wie man seine Vorstellungen realisieren kann und sie andererseits in die Tat umsetzen. Es ist unsere Aufgabe, dem Kunden für seine Ideen ein Ziel zu präsentieren, insofern würde ich das als eine erarbeitete Lösung ansehen.“*

Interviewer: *„Und bei euch findet sich immer eine für den Kunden adäquate Lösung?“* Frau C: *„In den meisten Fällen zumindest.“*

Interviewer: *„Und wenn nicht?“*

Frau C: *„Dann bieten wir eben etwas an, das sich annähernd an dem orientiert, was der Kunde haben will. Sollte sich da auch nichts finden, dann versuchen wir, die Anforderungen dahingehend abzuändern, dass wir trotzdem anbieten können.“ (...)*

Interviewer: *„Und wer gibt in einem Beratungsprojekt die Zielrichtung vor, der Kunde, oder bist das du?“*

Frau C: *„Meist wissen Kunden nicht wirklich, was sie wollen. Oder haben nur eine ganz grob umrissene Vorstellung von dem, was sie wollen. Da ist es dann schon meine Aufgabe, ihnen zu helfen und ihnen Möglichkeiten aufzuzeigen.“*

Interviewer: *„Ist es nicht ein großes Problem, wenn du dem Kunden erst sagen musst, was er will?“*

Frau C: *„Wenn man das gut macht, dann glaubt der Kunde, er sei draufgekommen und betrachtet das als seine Idee. Damit ist er überzeugt, dass er genau das bekommt, was er haben hat wollen.“*

Diese Ausschnitte zeigen, dass es innerhalb der Kategorien der abhängigen Berater große Unterschiede in der Einstellung zum Kunden gibt. Herr A will dem Kunden offensichtlich wirklich helfen und betont die partnerschaftliche Beziehung. Frau C scheint den Kunden dagegen eher als unmündig zu sehen und gibt ihm die Zielrichtung vor, ohne dass er es merken soll.

Wie bei Herrn A deutlich wird, stehen auch Berater, die dem Kunden wirklich helfen wollen, oft vor dem Problem, dem Kunden klarzumachen, dass er sich seine Idealvorstellung nicht leisten kann, und ihm andere Alternativen aufzuzeigen (in diese Situation können folglich auch unabhängige Berater kommen). Anders als Frau C betont er jedoch, dass es sich um gemeinsam erarbeitete Lösungen handelt und dass er die Ideen des Kunden zu einem Ziel konkretisiert. Frau C's Formulierung macht deutlich, dass die Lösungen von ihrer Firma vorgegeben werden und der Kunde dazu gebracht wird, diese Lösung als seine eigene Idee zu sehen. Die Einstellung zum Kunden sowie die angenommene eigene Rolle unterscheiden sich grundlegend. Die Selbstverständlichkeit, mit der Frau C ihre Ansicht formuliert, lässt zudem vermuten, dass ihr Selbstbild und ihre Verhaltensmuster mit der Arbeitskultur ihres Arbeitgebers übereinstimmen.

Ein selbstständiger Berater hat prinzipiell auch eine größere Freiheit im Vorgehen, da er es selber entscheidet und nur dem

Kunden gegenüber zu verantworten hat. Hierauf weist Herr D hin, der beschreibt, dass er aus seinem „Methodenbauchladen“ immer jeweils das zum Kunden passende auswählt und mit diesem abstimmen könne. Consulting-Firmen hätten dagegen vorgeschriebene Abläufe und machten gegenüber ihren Kunden diesbezüglich keinerlei Abstriche, wodurch es oft zu „einer wahren Dokumentationsflut“ komme.

### Die Verrechnung der Leistungen

Auch hinsichtlich der Verrechnung der Leistungen kristallisierten sich Unterschiede heraus, die mit den zwei Kategorien von Beratern zusammenfallen. Während unabhängige Berater ihre Leistungen oftmals nach Stunden verrechnen, bieten abhängige Berater ihre Leistungen pauschal im Zuge des Projektes an

Herr D: „Ich werde üblicherweise nach aufgewandten Stunden verrechnet. Der Kunde erhält bereits beim Auftrag eine Abschätzung der benötigten Durchlaufzeit und meiner daraus resultierenden Stundenanzahl. Da dieser Wert mit mir abgestimmt wird, halte ich mich auch daran. Der Kunde kennt dann auch die auf ihn zukommenden Kosten.“

Herr A: „Das richtet sich nach der Größe des Projektes. Bei kleineren Aufträgen haben wir fixe Preise und Stundensätze, nach denen abgerechnet wird. Wenn es sich um größere Projekte und neuartige Kundenwünsche handelt, beinhaltet der Vertrag die Abgeltungsvereinbarungen. Es werden entweder Pauschalen ausgehandelt, oder es wird nach vorher festgesetzten Stundensätzen verrechnet.“

Herr E: „Die Bezahlung ist abhängig vom Auftragsvolumen. Zumeist wird die Gesamtsumme bei Auftragsbeginn festgelegt.“

Die Projektgruppe hält es für plausibel, dass gerade bei pauschal angebotenen Projekten der Aufwand so gering wie möglich gehalten wird, damit das Projekt möglichst großen Gewinn abwirft. Das heißt natürlich nicht, dass dabei gänzlich unbrauchbare Lösungen herauskommen, die Möglichkeit hierfür ist aber eher gegeben. Ein Berater, der nicht auf seine Stunden achten muss, weil er sie berechnet, kann sich dem Kunden weit besser widmen. Andererseits besteht für ihn die Versuchung, möglichst viele Stunden aufzuwenden.

### Das Wohl des Kunden

Auf die explizite Frage, welchen Stellenwert das Wohl des Kunden in einem Projekt einnimmt, sind die Antworten sehr homogen: „Das Wohl des Kunden ist das oberste Ziel“. Die abhängigen Berater relativieren diese Aussage dann jedoch oft im Nachhinein, sobald sie auf die Details ihrer Arbeitspraxis eingehen. Kundenzufriedenheit dient nicht zuletzt auch der Kundenbindung und der Anwerbung weiterer Projekte für denselben Kunden.

Interviewer: „Laufen Projekte zur Zufriedenheit des Kunden?“

Herr D: „Bei mir jedenfalls, weil dies für mich die oberste Prämisse ist. Dafür muss man aber einiges tun, und auch festlegen, wer der Kunde aller ist. Ich halte sehr

viel Kontakt zu meinem Auftraggeber und stimme jeden sensiblen Schritt vorher ab.“

Herr A: „Natürlich ist uns Kundenzufriedenheit wichtig. Es spricht auch für das Renommee der Firma, wenn wir zufriedene Kunden haben. (...) Man wird in der Funktion als Verkäufer nicht versuchen, den Kunden zu überreden, eine geringere Lösung als die von ihm angestrebte zu kaufen. [...] Natürlich werden ab und zu einige Kleinigkeiten mitverkauft, die nicht unbedingt für den Kunden notwendig gewesen wären. Das passiert, weil bei der Planung und in den Sitzungen mit dem Kunden auch Punkte falsch beziehungsweise gar nicht angesprochen werden, weil es der Kunde für nicht so wichtig erachtet. Hauptsache ist, dass man das Verkaufte bestmöglich umsetzt, um den Kunden am Ende zufrieden zu stellen.“

Frau C: „Im Vertrauen kann ich sagen, dass wir schon manchmal Produkte, deren Absätze nicht so toll waren, in ein Projekt mit hineingenommen haben, um es so zu sagen intern zu stützen. [...] Natürlich wird man versuchen, besonders teure Produkte dann einzusetzen, wenn man das Budget des Kunden kennt oder geschätzt hat.“

Herrn D's Aussage verweist darauf, dass auch beim Auftraggeber nicht immer klar ist, wem das in Auftrag gegebene Projekt dienen soll, wer also letztlich der Kunde ist, den es zufrieden zu stellen gilt (die Endkunden des Unternehmens, die Angestellten, das Management, ...). Andere Aussagen legen nahe, dass das eigene Wohl dem Wohl des Kunden oft entgegengesetzt ist.

Dem Kunden Lösungen zu verkaufen, die er nicht braucht, nur weil er es nicht bemerkt, kann durchaus als moralisch verwerflich bezeichnet werden. Herr B bringt das sehr gut auf den Punkt und vergleicht die abhängigen Berater mit Autoverkäufern – die Holschuld liege allerdings bei den Kunden, die sich selten eine zweite Meinung einholen und die Kosten unabhängiger Berater scheuten:

Herr B: „Mir sind da Fälle bekannt, wo Unternehmen sich von potenziellen Auftragnehmern beraten lassen. So was ist immer gefährlich. Das könnte auch in dem Beratungsprojekt passieren, von dem ich dir vorher erzählt habe. Manche Dinge, die dem Auftragnehmer viel bringen würden, sind ganz und gar nicht im Kundeninteresse. Wenn jetzt ein Berater der Firma dem Kunden erzählt, wie toll das ist, dann kann der, da er ja eh keine Ahnung davon hat, dem das glauben, oder auch nicht. Das liegt dann ganz daran, wie „gut“ der Berater ist. Wenn es da aber noch eine Kontrollinstanz gibt, die das fachliche Know-How hat, das auch zu beurteilen, dann kann das schon nicht mehr passieren. Derjenige darf dann aber nichts mit der Firma zu tun haben.“

Interviewer: „Gibt es von diesen Verkaufs-Beratern viele?“

Herr B: „Na mir sind schon genug begegnet. Die Firmen, die da drauf reinfallen, sind aber selber schuld. Ein Autoverkäufer wird mir auch immer sagen, dass sein Auto das Beste ist. (...) aber es geht ja auch immer darum, dass man nicht nur Dinge laut anpreisen kann, sondern auch Schwachstellen verschweigen kann. (...) Das geht dann solange gut, bis es bei der Umsetzung dann wirklich relevant wird. (...) Die haben schon ihre Daseinsberechtigung. Da ist nichts dagegen einzuwenden. Es liegt

*da dann schon beim Kunden, sich abzusichern und sich eine andere Meinung zu holen, die nicht subjektiv ist. Das tun aber die wenigsten Kunden. Da hapert es immer am Geld.“*

### Gründe dafür, Berater hinzuzuziehen

Gründe, einen Berater hinzuzuziehen, gibt es viele. Die von den Interviewten genannten Gründe lassen keine eindeutigen Unterschiede zwischen unabhängigen Beratern und abhängigen erkennen:

- Defizite an notwendigem Know-how im Unternehmen
- Weitere Expertenmeinungen zu einem konkreten Problem
- Mangelnde Ressourcen im Unternehmen
- Verbesserter Argumentationsstandpunkt gegenüber Eigentümern

### Moralisch bedenkliche Aufträge

Oftmals kann es auch vorkommen, dass der Auftraggeber vom Berater teilweise unmoralisches oder zumindest bedenkliches Handeln verlangt. Als Beispiel hierfür möge der Auftrag dienen, 20% der Belegschaft eines Unternehmens zu identifizieren, die entlassen werden sollen. Diese Aufgabe an einen Berater auszulagern, gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, diese unpopulären Entscheidungen auf den Berater abzuwälzen. Diesem wird aber gar nicht die Möglichkeit gegeben, eine bessere Lösung zu finden, da er die Vorgabe bereits als Auftrag erhält, und nur noch, quasi als *Erfüllungsgehilfe* des Managements, zu agieren hat.

Herr D: *„Das Problem bei dieser Vorgabe ist, dass es logischer Weise die falsche Lösung ist, die dabei der Consultant als Ergebnis ermitteln soll. Typische Aufgabenstellungen sind: Fusion zweier Organisationen, welches EDV-System soll übernommen werden? Oder welche organisatorischen Abläufe sollen überleben? Oder es geht um eine Umorganisation mit Vorgaben der Reduzierung der Mitarbeiteranzahl um 20 % (...) Ich versuche dann solange als möglich die sachlichen Grundlagen darzulegen. Wird die Schere immer größer zwischen Wahrheit und gefordertem Ziel, informiere ich meinen Chef und schreibe eine Darstellung des Sachverhalts.“*

Aus solchen Gründen hat Herr D einmal einen bereits angenommenen Auftrag niedergelegt. Herr E berichtet, dass sein Arbeitgeber gelegentlich um *Gefälligkeitsgutachten* gebeten werde, damit der Kunde bestimmte Dinge intern besser durchsetzen könne. Dies sei eine Ursache für Gewissenskonflikte, man müsse abwägen, ob dies noch vertretbar sei oder nicht.

### Fazit

Unter der am Anfang getroffenen Annahme der Unterscheidung in die zwei Typen von Beratern, unabhängige Berater und abhängige Berater, lässt sich die Frage nach der Motivation fol-

gendermaßen beantworten: Der unabhängige Berater, dessen Leistungen meist stundenweise abgerechnet werden, sieht als Motivation die Zufriedenheit und die Wünsche des Kunden, da er nicht von potenziellen Lieferanten abhängig ist. Der abhängige Berater hingegen trifft zwangsläufig auf Interessenskonflikte, deren Lösung ihn nicht immer im Interesse des Kunden handeln lässt. Zu fragen wäre daher, ob die abhängigen Berater Berater im eigentlichen Sinne sind, und ob es nicht ehrlicher wäre, sie als Verkäufer zu bezeichnen.

Die genannten Probleme, die eigentlich allen beratenden Berufen immanent sind, legen den Schluss nahe, dass es schon Ansätze zu deren Lösung gibt. Als Beispiel kann der Bereich der Umwelt- und Kulturtechnik dienen. Hier ist es verpflichtend vorgeschrieben, zur Planung eines Vorhabens, beispielsweise der Errichtung einer Kläranlage oder einer Wasserversorgungsanlage, ein Ingenieurbüro hinzuzuziehen, das einerseits für die konkrete Planung dieser Anlagen verantwortlich zeichnet, und andererseits auch die konkrete Durchführung und Errichtung *zur Ausschreibung bringt*. Weiters ist ihm auch die Verantwortung zur Überwachung der Durchführung übertragen. Es führt das Vorhaben aber *nicht* durch.

Übertragen auf den IT-Bereich würde dies bedeuten: Ein Unternehmen, das die Einführung eines IT-Systems in Erwägung zieht, das fachliche Know-how dafür aber nicht aufbringen kann, hat die Möglichkeit, einen unabhängigen Berater hinzuzuziehen. Dieser wirkt als Schnittstelle zum Management, versteht die geplanten Ziele des Unternehmens und sorgt für eine korrekte Umsetzung in technischen Belangen. Diesem Berater wären dann in etwa folgende Aufgaben zu übertragen:

1. Technische Konkretisierung der Wünsche des Unternehmens. Dazu muss der Berater neben dem technischen Wissen auch Verständnis für die Arbeitsabläufe, das soziale Umfeld und die Einbettung der bisherigen IT-Systeme in das Unternehmen mitbringen.
2. Durchführung der Ausschreibung und Vorbereitung von Entscheidungsunterlagen für das Management
3. Überwachung der Umsetzung. Durch diese Konstellation wäre eine für das Unternehmen optimale Lösung der Bedürfnisse sichergestellt.

Die Interviews zeigten jedoch auch, dass abhängige Berater nicht notwendigerweise das Verkaufsinteresse über das Wohl des Kunden stellen. Die Interviewten unterschieden sich stark in ihrer Persönlichkeit und ihrer Einstellung zum Kunden. Betonen angestellte Interviewpartner, dass ein bestimmtes Verhalten bzw. Vorgehen so üblich sei, verweist dies darauf, dass dieses zur Firmen-/Arbeitskultur ihres Arbeitgebers, bzw. zumindest ihrer Abteilung, gehört.

Nicht vergessen sollten wir, dass sich Berater zudem auch immer in einem Spannungsfeld zwischen der Orientierung am wirtschaftlichen Wohl des Kunden und weiteren Verantwortungsbereichen bewegen. Dazu gehört beispielsweise die Verantwortung für Endanwender, wie Senghaas-Knobloch und Volmerg (1990) deutlich machen (siehe auch Hornecker und Bittner 2000). Die Frage nach der Verantwortung ist immer auch die

Frage: Verantwortung für wen oder was? Die von Senghaas-Knobloch und Volmerg (1990) interviewten Kundenberater gaben sich zwar zunächst von ihren Gestaltungsmöglichkeiten bei der Systemanpassung überzeugt, sahen diese dann aber nur innerhalb der Grenzen einer unaufhaltsamen Dynamik der Rationalisierung. Dass sich Kunden meist allein an der Wirtschaftlichkeit der Investition orientieren, macht es Beratern schwer, soziale Faktoren wie Arbeitsgestaltung oder Ergonomie in die Beratung einfließen zu lassen. Sie müssen sich dem Druck einer am Wettbewerb orientierten Argumentation anpassen. In den Interviews der Projektgruppe wurden solche moralischen Konflikte nur stellenweise angesprochen, was zum Teil daran liegt, dass die Interviews recht unterschiedlich verliefen und von verschiedener Dauer waren.

- 1 *Der Frage der Verantwortung in der IT-Beratung widmeten sich offenbar bisher nur Senghaas-Knobloch und Volmerg (1990). Sie führten drei Gesprächsrunden mit Ingenieuren durch, die im Rahmen staatlicher Förderprogramme Klein- und Mittelunternehmen bei der Einführung neuer Technologien berieten oder als Kunden- bzw. Systemberater eines großen Computerherstellers arbeiteten.*
- 2 *Eine weitere Person sandte einen schriftlichen Situationsbericht über ihre Arbeit als Software-Entwickler ein. Da er nicht als Berater tätig ist, wurde dieser Bericht von der Auswertung ausgenommen. Erwähnenswert ist er dennoch, zumal viele Aussagen der Darstellung in (Twisselmann 2000, siehe auch Hornecker und Bittner 2000) ähneln. Herr F berichtet, dass bei der Einführung neuer Software meist wenig Rücksicht auf bisherige Arbeitsweisen und Bedürfnisse der Angestellten genommen würde. Häufig würden vorgefertigte Standardlösungen genommen und nur teilweise adaptiert. Die Einarbeitung in die Software und Änderung der Arbeitsabläufe resultierten in zusätzlichen zeitlichen Beanspruchungen, Stress und Unbehagen. Auf Entwicklerseite bestünde das Problem, das endgültige Einsatzgebiet und die genaueren Bedürfnisse der Anwender nicht zu kennen. Bei korrekter Arbeit bliebe man so zwar im Rahmen der Spezifikation, beginge dabei jedoch, ohne es zu wissen, inhaltliche Fehler. Ohne die Möglichkeit, einen Eindruck vom späteren Anwendungsgebiet der Software zu erhalten, könne der Entwickler sich seiner spezifischen Verantwortung gegenüber dem Endanwender überhaupt nicht bewusst werden. Entscheidend sei die Unternehmenskultur des Kunden. Diese bestimme, ob die neue Software ein „Spielzeug“ der Führungsebene sei und die*

*Angestellten nach den Vorstellungen des Managements arbeiten sollen oder ob die Software tatsächlich zur Erleichterung der Arbeit der Angestellten angeschafft werde. Im ersteren Fall verkaufe man die Software, da man im Interesse der eigenen Firma handeln müsse, obwohl man wisse, dass diese nicht benutzerfreundlich und arbeitsleichternd ist. Verantwortungsvolles Handeln beginnt demnach beim Verkauf der neuen Software und dessen Spezifikation. Herr F ist der Meinung, dass sich die Softwarebranche in eine Richtung entwickelt, die individuell auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Software entwickelt.*

## Literatur

- Aigner, Susanne; Knoll, Johann; Maurer, Anton; Rieschl, Werner (2004): Ethik und Verantwortung in der IT-Beratungspraxis – oder „Der hippokratische Eid der IT-Berater“. Projektbericht zum interdisziplinären Praktikum für Wirtschaftsinformatiker. TU Wien, WS 03/04
- Bittner, Peter; Hornecker, Eva (2002): Responsibility and the Work of IT-Professionals. From Academia to Practice. In Brunnstein, K.; Berleur, J. (Hrsg.): Human Choice and Computers. (S. 171-181) Boston: Kluwer Academic Publishers
- Hartmann, Michael (1995): Informatiker in der Wirtschaft – Perspektiven eines Berufs. Springer Berlin Heidelberg
- Hornecker, Eva; Bittner, Peter (2000): Vom kritischen Verhältnis zur Berufspraxis in der Informatik – Ergebnisse einer Befragung', *Flf-Kommunikation 1/ 2000*, 33–39.
- Kling, Rob (1996): Beyond Outlaws, Hackers and Pirates, in Rob Kling, ed., *Computerization and Controversy*, 2nd ed., San Diego: Academic Press, pp. 848-869.
- Lutterbeck, Bernd; Stransfeld, Rainer (1992): Ethik in der Informatik – Vom Appell zum Handeln, in W. Coy & al, eds. (1992), 'Sichtweisen der Informatik', Vieweg, Braunschweig/ Wiesbaden, pp. 367-378.
- Mitbestimmung 12/2004: Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Themenheft Arbeiten im Kundenkontakt – Leitbilder auf dem Prüfstand
- Senghaas-Knobloch, Eva; Volmerg, Birgit (1990): Technischer Fortschritt und Verantwortungsbewußtsein – die Gesellschaftliche Verantwortung von Ingenieuren. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Twisselmann, Ute (2000): Informatik und Arbeitsumgebungen, *Flf-Kommunikation 1/2000*, 28–31.