

Beratungsfalle Politik: Fallstudie enthüllt verborgene Risiken

Category: Opinion

geschrieben von Tobias Hager | 23. August 2025



Beratungsfalle Politik: Fallstudie enthüllt verborgene Risiken

Glaubst du, Politikberatung sei die geheime Wunderwaffe, mit der Parteien und Regierungen endlich die Welt retten – oder wenigstens ihre eigenen Umfragewerte? Dann schnall dich an: Diese Fallstudie legt gnadenlos offen, wie tief die Beratungsfalle Politik wirklich ist, wie Beratungsfirmen in Hinterzimmern die Strippen ziehen und warum institutionelle Blindheit, technische Inkompetenz und Machtspielchen Millionen kosten – und die Demokratie gefährden. Willkommen im Maschinenraum der Macht, wo jeder Beratungsauftrag einen Preis hat. Spoiler: Es ist selten der, den du auf der Rechnung siehst.

- Politikberatung 2025: Warum Politik ohne Beratung nicht mehr existiert – und was das wirklich bedeutet
- Die Schattenseiten der Beratungsindustrie: Interessenkonflikte, Abhängigkeiten, und gefährliche Intransparenz
- Technische Risiken: Wie Digitalprojekte dank Beratungsfirmen regelmäßig gegen die Wand fahren
- Die Beratungsfalle im Detail: Fallstudie zu einem gescheiterten politischen Großprojekt
- Warum klassische Kontrollmechanismen in der Politikberatung systematisch versagen
- Schritt-für-Schritt: So laufen Beratungsaufträge in der Politik wirklich ab – und wo dabei getrickst wird
- Empfohlene Gegenstrategien für Politiker, Verwaltungen und die Zivilgesellschaft
- Fazit: Wie du als Entscheider Beratungsfallen erkennst und dich davor schützt

Politikberatung ist das neue Opium der Macht. Kaum ein Ministerium, kaum eine Fraktion, die nicht einen Beraterstab beschäftigt, der größer ist als die eigene IT-Abteilung. Klingt effizient? Ist es nicht. In Wahrheit ist die Beratungsfalle Politik ein Milliardengrab, das mit schönen Powerpoints, viel Buzzword-Bingo und wenig Substanz gefüttert wird. Wer glaubt, dass Berater die Probleme der Politik lösen, hat das Spiel nicht verstanden – und bezahlt am Ende doppelt: mit Steuergeldern und Glaubwürdigkeit.

Die Beratungsindustrie hat sich im politischen Berlin längst häuslich eingerichtet. Sie verkauft Lösungen für Probleme, die sie oft selbst miterschafft, bringt "technologisches Know-how" in die Behörden, während der eigentliche Transfer an Kompetenz meist ausbleibt. Das Ergebnis: Abhängigkeiten, Kompetenzvakuum, und ein System, das sich immer tiefer in die eigene Beratungsfalle verstrickt. Diese Fallstudie zeigt, wie es dazu kommt – und warum die Risiken längst nicht nur finanzieller Natur sind.

Wer jetzt noch glaubt, Politikberatung sei ein notwendiges Übel, sollte genauer hinsehen. Die größten Risiken sind unsichtbar: Fehlgeleitete Digitalisierungsprojekte, undurchsichtige Vergabepraktiken, technische Blackboxes, die niemand mehr versteht, und ein Filz aus Interessen, der den eigentlichen Auftrag – Politik für Menschen zu machen – systematisch konterkariert. Willkommen in der Beratungsfalle Politik, dem teuersten Irrtum unserer Zeit.

Politikberatung im Jahr 2025: Der neue Normalzustand und seine Risiken

Politikberatung ist längst kein Ausnahmefall mehr, sondern der Normalzustand. Ministerien, Behörden, Parlamente – alle greifen auf Berater zurück, um Projekte zu steuern, Strategien zu entwickeln und Digitalisierungsinitiativen

zu "realisieren". Die Argumentation: Die Komplexität der Aufgaben übersteigt die Kapazitäten der Verwaltung, externe Expertise muss her. Auf dem Papier klingt das logisch. In der Praxis entsteht jedoch eine gefährliche Dynamik, die aus kurzfristiger Hilfestellung dauerhafte Abhängigkeit macht.

Die Beratungsfalle entsteht, weil Beratungsfirmen mit jeder Projektrunde tiefer ins operative Geschäft eingebunden werden. Know-how bleibt nicht in der Behörde, sondern wandert ins Consulting-Office. Der Transfer von Wissen und Technologie ist oft nur Fassade – die eigentlichen technischen Prozesse, Projektarchitekturen und strategischen Entscheidungsgrundlagen verschwinden in Präsentationen, die nach Projektende niemand mehr versteht. So werden aus temporären Projekten dauerhafte Warteschleifen, in denen Berater die Zügel übernehmen.

Besonders kritisch wird es, wenn Berater nicht nur beraten, sondern auch implementieren. Dann verschwimmen die Grenzen zwischen Strategie, Technik und operativer Umsetzung. Wer die Beratung kontrolliert? Meist niemand – denn die Kontrollmechanismen der öffentlichen Verwaltung sind auf solche Konstellationen gar nicht vorbereitet. Das Risiko: Intransparenz, Interessenkonflikte, und eine schleichende Erosion der eigenen Entscheidungsfähigkeit.

Das alles wäre halb so wild, wenn wenigstens die Ergebnisse stimmen würden. Doch die Realität sieht anders aus. Digitale Großprojekte scheitern reihenweise, Budgets explodieren, und am Ende steht ein Flickenteppich aus inkompatiblen IT-Systemen, den niemand mehr warten kann. Und der Clou: Die Berater verdienen an jedem neuen Problem, das sie nicht gelöst, sondern verschoben haben.

Die Schattenseiten der Beratungsindustrie: Intransparenz, Interessenkonflikte und technische Risiken

Die Beratungsfalle Politik hat viele Gesichter – und fast alle sind unsichtbar, bis es zu spät ist. Das größte Problem? Intransparenz. Beratungsaufträge werden oft ohne echte Ausschreibung vergeben, Leistungsbeschreibungen sind schwammig, Erfolgskriterien werden nachträglich angepasst. Die Folge: Niemand weiß am Ende genau, was eigentlich geliefert wurde – oder wem die gelieferten Tools und Methoden tatsächlich nutzen.

Ein weiteres Risiko: Interessenkonflikte. Viele Beratungsunternehmen arbeiten gleichzeitig für Ministerien, Behörden und privatwirtschaftliche Auftraggeber. Wer garantiert, dass Empfehlungen nicht von externen Interessen

beeinflusst sind? Die Antwort: Niemand. Selbst wenn es formale Compliance-Regeln gibt, sind diese leicht zu umgehen – durch Subunternehmer, Tochterfirmen oder einfach durch informelle Netzwerke, die niemand kontrolliert.

Technisch gesehen sind Beratungsprojekte ein Minenfeld. Oft werden komplexe IT-Systeme empfohlen, die nicht zur bestehenden Infrastruktur passen. Technische Schnittstellen werden ignoriert, Interoperabilität bleibt ein Buzzword. Die Folge: Dateninseln, Sicherheitslücken und Projekte, die am Ende mehr Probleme schaffen als lösen. Besonders kritisch: Vendor Lock-in. Wer einmal ein System eines Beratungsunternehmens eingeführt hat, ist auf Jahre hin abhängig – Updates, Wartung, Erweiterungen: alles läuft über den Berater. So wird aus externer Unterstützung eine technische Zwangsjacke.

Und dann ist da noch das Problem der Scheintransparenz. Berichte, Audits und Evaluierungen werden zwar erstellt, aber oft von denselben Beratungsfirmen, die das Projekt selbst umgesetzt haben. Die Kontrolleure kontrollieren sich selbst – und das Ergebnis ist so vorhersehbar wie sinnlos.

Fallstudie: Ein gescheitertes Digitalprojekt und die Beratungsfalle Politik im Detail

Um die Beratungsfalle Politik in ihrer vollen Brutalität zu verstehen, reicht ein Blick auf ein typisches Großprojekt der öffentlichen Hand. Nehmen wir ein ambitioniertes E-Government-Vorhaben, das die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen auf Bundesebene vorantreiben sollte. Das Ziel: Bürger sollen Behördengänge digital abwickeln können, von der Antragstellung bis zur Bescheiderteilung. Klingt nach Fortschritt? In der Theorie, ja. In der Praxis wurde das Projekt zum Paradebeispiel für alle Risiken der Beratungsindustrie.

So lief das Projekt ab – die wichtigsten Schritte im Überblick:

- 1. Beratungsauftrag ohne echte Ausschreibung: Ein Großteil des Projektvolumens wurde im Rahmen von Rahmenverträgen an eine Handvoll Beratungsfirmen vergeben – ohne substantielle Konkurrenz.
- 2. Technisch unspezifische Leistungsbeschreibung: Die Anforderungen blieben schwammig, zentrale technische Schnittstellen wurden nicht definiert. Die Berater hatten freie Hand bei der Auswahl von Tools und Methoden.
- 3. Aufbau proprietärer Systeme: Es wurden “maßgeschneiderte” Lösungen entwickelt, die nicht zu bestehenden IT-Architekturen passten. Eine Integration in andere Behörden war de facto unmöglich.
- 4. Fehlende interne Kompetenz: Die Verwaltung war auf die Berater angewiesen, da eigene IT-Expertise fehlte. Technische Entscheidungen

wurden nicht hinterfragt.

- 5. Kostenexplosion und Verzögerungen: Das Projekt wurde mehrfach verlängert, die Kosten stiegen weit über die ursprünglichen Schätzungen hinaus.
- 6. Evaluierung durch die gleichen Berater: Nach Projektabschluss wurde der Erfolg von denselben Firmen "evaluiert", die das Projekt verantwortet hatten. Überraschung: Das Projekt galt als "Erfolg".

Das Ergebnis: Das Digitalprojekt scheiterte an der Realität. Die Bürger blieben außen vor, weil die Anwendung nicht bedienbar war, die Datenübertragung unsicher und die Schnittstellen inkompatibel. Die Verwaltung zahlte weiter – für Wartung, Nachbesserungen und Support. Die Beratungsfälle Politik hatte wieder zugeschlagen.

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Ähnliche Muster finden sich in fast allen größeren IT-Projekten der öffentlichen Hand. Die Beratungsfälle ist systemisch – und sie wird jedes Jahr teurer.

Warum Kontrollmechanismen in der Politikberatung systematisch versagen

Natürlich gibt es in der Theorie zahlreiche Kontrollmechanismen, die Beratungsprojekte absichern sollen: Vergaberecht, Compliance-Regeln, parlamentarische Kontrolle, interne Revision. Doch in der Praxis funktionieren diese Systeme nur selten. Warum? Weil sie an der Oberfläche bleiben – und weil die Beratungsindustrie gelernt hat, sie zu umgehen.

Ein besonders perfides Problem ist die Informationsasymmetrie. Berater verfügen über das technische und organisatorische Wissen, das in der Behörde fehlt. Die Verwaltung ist gezwungen, den Aussagen der Berater zu vertrauen – fachliche Gegenprüfung findet kaum statt. So entstehen Entscheidungsprozesse, bei denen die Kontrolleure weniger wissen als die Kontrollierten. Kein Wunder, dass Fehler, Mehrkosten und technische Fehlentscheidungen oft erst dann auffallen, wenn es zu spät ist.

Auch das Vergaberecht bietet nur scheinbare Sicherheit. Rahmenverträge, Subvergaben und "besondere Eilbedürftigkeit" werden genutzt, um formale Ausschreibungen auszuhöhlen. Die Beratungsfirmen kennen die Schlupflöcher, während die Verwaltung sie oft nicht erkennt – oder ignoriert, weil der Termindruck hoch ist und das eigene Know-how fehlt.

Compliance-Regeln sind nur so gut wie ihre Durchsetzung. Wenn Berater sowohl beraten, umsetzen und evaluieren dürfen, ist die Versuchung groß, eigene Fehler zu kaschieren oder Folgeprojekte zu generieren. Die Folge: Ein System, in dem Kontrolle zur Farce wird und die Beratungsfälle Politik sich immer weiter verfestigt.

So laufen Beratungsaufträge in der Politik wirklich ab – der Step-by-Step-Realitätscheck

Wer wissen will, warum die Beratungsfalle Politik so effektiv zuschnappt, muss sich den typischen Ablauf eines Beratungsprojekts anschauen. Hier der ungeschönte Step-by-Step-Realitätscheck:

- Bedarfsermittlung: Die Verwaltung erkennt ein Problem, das sie selbst nicht lösen kann – meist wegen fehlender technischer Kompetenz oder Ressourcen.
- Vergabeprozess: Es folgt ein formal korrekter, aber inhaltlich schwacher Vergabeprozess, oft über bestehende Rahmenverträge oder intransparente Ausschreibungen.
- Projektstart: Die Berater übernehmen. Schnell entstehen Powerpoints, Workshops und “Quick Wins”, die aber selten Substanz haben.
- Technische Implementierung: Eigenentwicklungen, proprietäre Lösungen, fehlende Dokumentation. Die Verwaltung versteht meist nicht, was technisch passiert.
- Abhängigkeit wächst: Mit jeder Erweiterung, jedem Change Request wird die Verwaltung abhängiger vom Berater. Know-how bleibt extern.
- Evaluierung und Folgeprojekte: Der Berater evaluiert den eigenen Erfolg, empfiehlt Nachfolgeprojekte – und das Spiel beginnt von vorn.

Der eigentliche Skandal: Diese Abläufe sind längst bekannt. Und trotzdem werden sie immer wieder reproduziert – weil Effizienz, Transparenz und Nachhaltigkeit im System Politikberatung strukturell unterbelichtet bleiben.

Gegenstrategien: Wie Politik, Verwaltung und Gesellschaft Beratungsfallen erkennen und verhindern

Die Beratungsfalle Politik ist kein Naturgesetz. Es gibt Wege, die Risiken zu minimieren – aber sie erfordern Mut, Kompetenz und einen kritischen Blick auf das eigene System. Hier die wichtigsten Gegenstrategien:

- Technisches Know-how intern aufbauen: Verwaltungen müssen eigene IT- und Projektkompetenz entwickeln. Nur so können sie Beratungsleistungen kritisch prüfen und steuern.
- Transparente Vergaben: Beratungsaufträge müssen offen ausgeschrieben, Leistungsbeschreibungen präzise und Erfolgskriterien messbar sein.

- Strikte Trennung von Beratung und Implementierung: Wer berät, darf nicht gleichzeitig umsetzen oder evaluieren. So werden Interessenkonflikte reduziert.
- Offene Standards und Interoperabilität: Keine proprietären Systeme, keine Vendor Lock-ins. Nur offene Schnittstellen sichern langfristige Kontrolle über Projekte.
- Externe Audits und unabhängige Evaluierung: Erfolgskontrolle muss durch unabhängige Dritte erfolgen, nicht durch die Berater selbst.
- Kritische Öffentlichkeit: Medien, NGOs und Bürger müssen Beratungsaufträge und ihre Ergebnisse kontinuierlich beobachten und hinterfragen.

Diese Maßnahmen sind unbequem und kosten am Anfang Zeit und Geld. Aber sie sind der einzige Weg, um die Beratungsfalle Politik zu entschärfen und die Kontrolle über politische Digitalisierungsprozesse zurückzugewinnen.

Fazit: Beratungsfalle Politik – erkennen, vermeiden, überwinden

Die Beratungsfalle Politik ist real, teuer und gefährlich – nicht nur für die öffentlichen Kassen, sondern auch für die demokratische Substanz. Wer glaubt, mit immer mehr Beratung die Probleme der Politik zu lösen, irrt gewaltig. In Wahrheit schafft das System Beratungsindustrie immer neue Abhängigkeiten, technische Risiken und eine Intransparenz, die dem öffentlichen Interesse diametral entgegensetzt.

Wer als Entscheider heute bestehen will, braucht mehr als schöne Powerpoints und externe Expertise. Gefragt sind technisches Know-how, systematische Kontrolle und der Mut, unbequeme Wahrheiten auszusprechen – auch gegenüber der eigenen Organisation. Denn nur wer die Beratungsfalle Politik als das erkennt, was sie ist, kann sie vermeiden. Alles andere ist teure Selbsttäuschung – und ein Spiel, das niemand gewinnen kann, außer den Beratern selbst.