Beratungsfalle Politik Sachverstand: Wenn Expertise scheitert

Category: Opinion
geschrieben von Tobias Hager | 26. August 2025



Beratungsfalle Politik Sachverstand: Wenn Expertise scheitert

Wer glaubt, politische Entscheidungen seien das Ergebnis nüchterner Expertise, hat entweder zu viel ARD geguckt oder zu wenig im Maschinenraum der Macht gestochert. Willkommen im Bermuda-Dreieck aus Beratung, Lobbyismus und angeblicher Fachkenntnis – wo politischer Sachverstand regelmäßig in Schieflage gerät, Expertenrat zur Farce wird und am Ende viel Steuergeld für wenig Substanz verpulvert wird. Zeit für einen schonungslosen Deep Dive in die Beratungsfalle Politik – und warum echtes Know-how im System so oft unter die Räder kommt.

- Wieso Beratungsfirmen und externe “Experten” die Politik dominieren – und echte Fachkenntnis dabei untergeht
- Wie politische Entscheidungsprozesse zur Blackbox werden und Sachverstand systematisch ausgebremst wird
- Die fünf größten Fehlerquellen bei der Auswahl, Nutzung und Bewertung von Expertenwissen in der Politik
- Warum die Trennung zwischen Beratung und Lobbyismus in der Realität längst aufgehoben ist
- Wie Technologie, Digitalisierung und Big Data den Beratungsmarkt in Berlin und Brüssel revolutionieren – oder auch nicht
- Was schief läuft, wenn Ministerien auf Berater statt auf eigene Kompetenz setzen
- Praktische Schritte, wie Politik wieder echten Sachverstand ins System zurückholt
- Warum die Beratungsfalle nicht nur teuer, sondern gefährlich ist – für Demokratie, Wirtschaft und Gesellschaft

Beratung ist zum Buzzword geworden, zur allgegenwärtigen Ausrede und zum milliardenschweren Geschäftsmodell. Doch was passiert, wenn Sachverstand zur Währung wird, die keiner mehr prüft? Die Politik ist zum Beratungsjunkie verkommen: Die Zahl der externen Gutachten, Studien, Workshops und “Taskforces” explodiert, während die eigene Fachkompetenz im Apparat schleichend ausblutet. Was als Förderung von Transparenz und Effizienz verkauft wird, ist in Wahrheit oft nur die Verlagerung von Verantwortung – und eine Einladung an die üblichen Verdächtigen aus Consulting und Lobbyismus. Die Beratungsfalle Politik ist kein Betriebsunfall, sondern Systemfehler – und sie kostet nicht nur Geld, sondern auch Vertrauen, Innovationskraft und den vielbeschworenen Sachverstand. In diesem Artikel zerlegen wir die Mythen, zeigen die Mechanismen – und liefern die Anleitung, wie politischer Sachverstand wieder zum echten Entscheidungsfaktor werden kann.

Beratungsfalle Politik: Wie Expertenwissen zum Feigenblatt wird

“Sachverstand” – das klingt nach Objektivität, nach Fakten, nach einer wohltuenden Neutralität in der sonst so interessengeleiteten Welt der Politik. Doch wer genauer hinschaut, merkt schnell: Das Etikett “Experte” ist in politischen Entscheidungsprozessen längst entwertet. Beratungsunternehmen, Thinktanks, Wirtschaftsprüfer und Lobbygruppen liefern fertige Argumentationsketten im Corporate-Design, die mit echter wissenschaftlicher oder praktischer Tiefe oft wenig zu tun haben.

Die Beratungsfalle beginnt mit der systematischen Auslagerung von Know-how. Ministerien reduzieren eigene Stäbe, Fachreferate werden ausgedünnt, während externe Berater mit Tagessätzen, die an die Gehälter von Vorständen erinnern,

in den Maschinenraum der Gesetzgebung eindringen. Die Gründe? Zeitdruck, Personalmangel, politische Opportunität – und nicht zuletzt der Wunsch, unliebsame Verantwortung nach außen zu delegieren. Wer einen externen Bericht in Auftrag gibt, kann sich später hinter dessen Ergebnis verstecken.

Doch damit wird Expertise zur reinen Formalie. Der Sachverstand der Berater ist selten frei von eigenen Interessen: Wer für einen bestimmten Sektor arbeitet, liefert keine neutralen Gutachten, sondern maßgeschneiderte Lösungen im Sinne der Auftraggeber. Das Ergebnis: Politik, die vorgibt, auf Expertenwissen zu bauen, betreibt in Wahrheit das Outsourcing von Verantwortung und öffnet die Tür für alle, die laut genug "Kompetenz" rufen.

Besonders perfide ist der Mythos der "alternativlosen" Beratung. Weil komplexe Themen wie Digitalisierung, Klima, Energiewende oder Migration angeblich nur noch von Spezialisten durchdrungen werden können, geben Politiker ihr Mandat zum Denken freiwillig ab. Doch wer sich auf Expertise verlässt, die er nicht mehr versteht, wird zum Spielball von Interessen – und das ist der eigentliche Systemfehler.

Fehlerquellen: Wo politischer Sachverstand systematisch scheitert

Der Glaube an die Kraft des Expertenrats ist tief verwurzelt. Doch in der Praxis gibt es gleich mehrere Fehlerquellen, die dafür sorgen, dass Sachverstand in der Politik regelmäßig scheitert:

- Unklare Auftragsdefinition: Oft wird Beratung beauftragt, ohne das Problem wirklich zu kennen. Die Folge: Gutachten, die das Offensichtliche bestätigen oder Nebelkerzen werfen.
- Mangelnde Unabhängigkeit: Viele "Experten" haben stille Auftraggeber im Hintergrund. Wer von der Energiewirtschaft bezahlt wird, wird kaum für radikale Klimapolitik werben.
- Wissenslücken in Ministerien: Die Fähigkeit, Beratungsangebote zu prüfen, schwindet mit dem Abbau eigener Kompetenz. Entscheidungen werden blind übernommen.
- Verwechslung von Beratung und Lobbyismus: Je mehr Berater Einfluss nehmen dürfen, desto weniger trennscharf wird die Grenze zwischen Expertise und Interessenvertretung.
- Fehlende Transparenz: Viele Berichte verschwinden in Schubladen oder werden stark redigiert. Öffentlichkeit und Kontrolle gehen verloren.

Diese Fehler sind kein Zufall, sondern folgen einem Muster: Die Beratungsfalle ist ein System aus wechselseitigen Abhängigkeiten, in dem echte Fachkenntnis oft keine Chance hat. Wer sich darauf verlässt, dass Berater im Sinne des Gemeinwohls agieren, hat die Machtmechanismen der Politik nicht verstanden.

Ein weiteres Problem ist die projektbasierte Logik von Beratung. Jeder Auftrag ist ein Einzelstück, die Expertise bleibt nicht im System. Wissen wird zur Wegwerfware, statt langfristig aufgebaut zu werden. Das begünstigt Flickschusterei und Aktionismus – und schwächt den Sachverstand weiter.

Zuletzt fehlt es an echter Ergebniskontrolle. Kaum ein Ministerium prüft, ob Beraterempfehlungen tatsächlich zu besseren Gesetzen, effizienteren Prozessen oder höherer gesellschaftlicher Akzeptanz führen. Die Folge: Beratungszyklen, die sich endlos drehen – während die eigentlichen Probleme ungelöst bleiben.

Beratung, Lobbyismus, Digitalisierung: Die unsichtbare Macht der Consultants

Wer meint, die Beratungsfalle Politik sei ein exklusiv deutsches Phänomen, irrt gewaltig. In Brüssel, Paris, London oder Washington sind die Berater längst zur Schattenregierung avanciert. Die Digitalisierung hat den Beratungsmarkt nicht entschlackt, sondern zu einem undurchsichtigen Dschungel aus Consulting, Datenanalyse und strategischer Kommunikation wachsen lassen.

Technologien wie Big Data, KI-gestützte Policy-Analyse und Social Listening sollen angeblich für mehr Rationalität sorgen. Die Realität: Daten werden gezielt selektiert, Interpretationen auf die politische Agenda getrimmt. Wer die richtigen Tools und Algorithmen besitzt, liefert die passenden “Fakten” für jede gewünschte Narrative. Die Beratung wird nicht objektiver, sondern nur noch besser darin, die Erwartungen ihrer Auftraggeber zu erfüllen.

Ein weiteres Problem: Die Verschmelzung von Beratung und Lobbyismus. Viele Beratungsfirmen agieren gleichzeitig als Interessenvertreter von Unternehmen, Branchenverbänden oder NGOs. Die Trennung zwischen neutraler Expertise und gezielter Interessenvertretung ist in der Praxis längst aufgehoben. Wer einen Berater engagiert, bekommt nicht selten ein Full-Service-Paket aus Strategie, PR und Netzwerkpflege – alles unter dem Deckmantel des Sachverstands.

Die Folge ist ein Beratungsmarkt, der sich selbst perpetuiert: Wer einmal im System ist, liefert immer neue Gründe für weiteren Beratungsbedarf. Politik wird zum Spielfeld für Experten, die ihre eigenen Regeln aufstellen. Und echte, unabhängige Fachkenntnis wird zur Ausnahme.

Ministerien im Beratungsmodus:

Kompetenzverlust als Standard

Die permanente Beauftragung externer Berater hat in den Verwaltungsapparaten zu einem massiven Kompetenzverlust geführt. Eigene Fachabteilungen werden abgebaut oder in Dauerprojekte ausgelagert. Die Folge: Ministerien und Behörden verlieren die Fähigkeit, politische Probleme eigenständig zu analysieren und zu lösen.

Das Beratungswesen schafft eine Kultur der Verantwortungsdiffusion. Wer Entscheidungen vorbereitet, verlässt sich auf externe Gutachten – die Qualität dieser Gutachten wird selten überprüft. Im Zweifel gilt: “Das haben die Experten so empfohlen.” Verantwortung wird externalisiert, Fehler lassen sich auf Dritte schieben.

Besonders kritisch ist das bei Digitalthemen: Kaum ein Ministerium verfügt noch über eigenes IT-Know-how, kaum eine Behörde kann komplexe technische Fragen ohne externe Hilfe beantworten. Die Abhängigkeit von Beratungsfirmen wächst – nicht, weil die Themen zu komplex wären, sondern weil eigene Strukturen systematisch abgebaut wurden. Die Beratungsfalle ist also selbstverstärkend: Je mehr Berater, desto weniger interne Kompetenz, desto größer der nächste Beratungsbedarf.

Das Ergebnis: Eine Politik, die immer abhängig bleibt, immer reaktiver arbeitet und immer weniger in der Lage ist, eigene strategische Schwerpunkte zu setzen. Wer die Digitalisierung ernst meint, muss deshalb nicht noch mehr Beratung einkaufen, sondern endlich wieder eigene Kompetenz aufbauen.

So holt Politik echten Sachverstand zurück: Eine Anleitung für den Exit

Die Beratungsfalle ist kein Naturgesetz. Sie ist das Ergebnis falscher Anreize, politischer Bequemlichkeit und systematischen Kompetenzabbaus. Doch wie kann die Politik den Exit schaffen und echten Sachverstand wieder ins Zentrum rücken? Hier die wichtigsten Schritte:

1. Eigene Kompetenz aufbauen
   Investiere in interne Fachleute, bilde Nachwuchs aus, fördere Quereinsteiger – und schaffe attraktive Karrieren für echte Experten im öffentlichen Dienst.
2. Beratungskosten offenlegen
   Transparenz ist Pflicht: Jeder Beratungsauftrag, jedes Gutachten, jede Studie muss öffentlich gemacht und auf Nutzen geprüft werden.
3. Klare Trennung von Beratung und Lobbyismus
   Führe ein öffentliches Register ein, das Beratungsaktivitäten und Lobbytätigkeiten strikt trennt und Interessenkonflikte offenlegt.
4. Wissensmanagement professionalisieren

   Sorge dafür, dass externes Know-how nicht verloren geht, sondern nachhaltig dokumentiert und in die Organisation integriert wird.
5. Ergebniskontrolle einführen
   Überprüfe regelmäßig, ob Beratungsempfehlungen tatsächlich zu besseren politischen Entscheidungen führen – und ziehe Konsequenzen bei Fehlleistungen.

Diese Schritte sind kein Allheilmittel, aber sie setzen dort an, wo der Verlust von Sachverstand am gravierendsten wirkt: im System selbst. Wer die Beratungsfalle überwinden will, braucht Mut zum Umbau – und zur Rückkehr zu echter, unabhängiger Fachkompetenz.

Fazit: Beratungsfalle Politik – teuer, gefährlich, aber nicht alternativlos

Die Beratungsfalle Politik ist keine Fußnote, sondern ein zentrales Problem moderner Demokratien. Sie kostet Milliarden, untergräbt Vertrauen und macht politische Entscheidungen anfällig für externe Interessen. Wer glaubt, mit noch mehr Beratung die Probleme des Systems zu lösen, hat die eigentliche Lektion nicht verstanden: Echte Fachkenntnis lässt sich nicht outsourcen.

Was bleibt? Die Politik muss zurück zu eigener Stärke finden. Das heißt: Kompetenzen im System aufbauen, Beratung kritisch nutzen, Transparenz schaffen und Verantwortung wieder dahin zurückholen, wo sie hingehört. Die Beratungsfalle ist kein Schicksal, sondern das Ergebnis falscher Prioritäten. Wer den Exit sucht, findet ihn nicht bei McKinsey & Co., sondern im Aufbau von echtem, unabhängigem Sachverstand – und im Mut, ihn auch gegen Widerstände einzusetzen.