

McKinsey und ich

Von Julia Friedrichs

Zwecks verdeckter Recherche bewarb sich die Journalistin Julia Friedrichs bei McKinsey, einer mächtigen, aber zugeknöpften Beraterfirma. Ein halbes Jahr dauerte das bizarre Auswahlverfahren, in dem sie Menschenbild, Größenwahn und Verführungskünste des Unternehmens kennen lernte

Alles begann im Sommer 2005. Ich war Journalistikstudentin, kurz vor dem Abschluss. Im Internet las ich, dass McKinsey junge Berater suchte. Ich bewarb mich, weil ich herausfinden wollte, wer diese Mächtigen sind, die neuerdings nicht nur Unternehmen beraten, sondern auch die Politik. „Wir wählen Eliten aus“, behauptet McKinsey über sein Auswahlverfahren. Wie das funktioniert, wollte ich wissen. Am Anfang war es eine ausschließlich journalistische Recherche, aber aus ihr wurde mehr als ein flüchtiger Flirt.

Meine schriftliche Bewerbung schien McKinsey gefallen zu haben. Und so klingelte am ersten Tag meines Lebens als Berater-Anwärter der Wecker um 4 Uhr 30 – ich sollte mich wohl an die 80-Stunden-Wochen, in Beraterkreisen üblich, gewöhnen. „Der erste Monat wird schmerzen. Egal, was ihr vorher gemacht habt, McKinsey wird härter sein“, wird der Berater Sean aus Irland am Abend sagen. McKinsey hat 120 Studenten aus ganz Europa zum Kennenlernen vier Tage lang nach Griechenland eingeladen, nach Kap Sounio unter dem Poseidon-Tempel in der Nähe von Athen. Das Unternehmen bezahlt Business-Class-Flüge, Fünf-Sterne-Hotel und einen Segeltörn.

Am Flughafen Berlin-Tegel suche ich die anderen Bewerber, halte Ausschau nach Polohemden, Anzugsäcken oder dicken Uhren. Stattdessen sehe ich eine Frau mit den gleichen Sneakern, wie ich sie besitze. Goldgelb sind die Turnschuhe und nicht wirklich business-like. Ich trage meine jeden Tag, nur heute habe ich mich in die schicken Stiefel meiner Mitbewohnerin gequetscht.

Die Sneakers gehören zu Johanna. Sie hat Medizin studiert und würde gerne als Gynäkologin in der Uniklinik arbeiten, um Brustkrebspatientinnen zu helfen. Aber Johanna stört, dass sie im OP oft angeschrien wird, dass sie endlos lange Schichten schiebt und trotzdem nur 1.800 Euro brutto verdient. Deshalb überlegt sie jetzt, bei McKinsey anzufangen. Ein Angebot für ein Praktikum hat sie schon, unglaubliche 4.000 Euro brutto würde sie pro Monat verdienen. „Das viele Arbeiten schockt mich nicht“, sagt sie. „Das mache ich in der Klinik ja auch.“ Das alles klingt sehr logisch. Ich bin verwirrt. Ich hatte nicht erwartet, hier Menschen wie Johanna zu begegnen.

Am Nachmittag ziehen wir zu Carmina Burana-Klängen in den großen Konferenzsaal des griechischen Luxushotels ein. „Hello, hello, hello“, ruft ein Berater zur Begrüßung. „Ihr wollt wissen, warum ihr hier seid? Ihr seid brillant in dem, was ihr tut. Deshalb haben wir euch hierher eingeladen.“ Wir alle hätten es in der Schule oder an der Uni zu echtem leadership gebracht. Ich schaue durch die Reihen und sehe, dass die meisten sehr zufrieden zuhören. Ich bin irritiert, denn es ist das erste Mal, dass mich jemand als Elite bezeichnet. Es schmeichelt mir, ich will aber nicht zulassen, dass es mir gefällt.

Wir können es mit ihnen nach ganz oben schaffen, sagt uns McKinsey. Teure Hotels, schnelle Autos, schöne Reisen, Macht und Einfluss: Das alles kann uns gehören, wenn wir uns für das Unternehmen entscheiden. Beim Begrüßungsdinner bringt uns ein McKinsey-Berater gleich die entscheidende Lektion in Sachen Weltbild bei. Er saniert gerade eine große italienische Fluggesellschaft. Ob er auch Angestellte feuern müsse, frage ich. Ja, das käme vor und sei natürlich nicht schön, antwortet er. Wichtig sei, es gut zu machen. Es gäbe eben Gewinner und Verlierer im Leben, und vor allem Letztere seien resistent gegen Veränderung. Denen müsse man helfen, einzusehen, dass sie am falschen Platz seien. Für viele würde sich das Ausscheiden aus dem aktuellen Job auf lange Sicht auch als positiv erweisen. Ich will wissen, ob die Einteilung in Gewinner und Verlierer nicht deswegen so angenehmen sei, weil man selbst zu den Gewinnern gehöre? „Provokante Frage“, er scheint sich darüber zu freuen. Aber was könne er dafür, dass er ein Gewinner sei?

In den Unterlagen, die McKinsey mir vor der Reise zugeschickt hat, steht, dass true leaders vier Eigenschaften haben sollten: Schwäche zeigen können, Instinkt beweisen, sich in ihre Mitarbeiter hineinversetzen und anders sein als alle anderen. Klingt nicht sehr konkret, aber John Kent soll das Ganze jetzt mit Inhalt füllen. Er ist Direktor im Londoner Büro. Er zeigt ein Video, in dem Spieler mit weißen und schwarzen Shirts einen Basketball hin- und herpassen. „Zählt, wie oft die Weißen den Ball spielen“, fordert uns John auf. Ich zähle die Pässe, ein komischer Gorilla läuft durchs Bild, ich zähle weiter. Danach will John wissen, wie oft der Ball gepasst wurde. Dreizehn, vierzehn, siebzehn Mal? Wir sind uns nicht einig. John sagt, dass die Realität für jeden eben anders sei. Ein wahrer Führer müsse in der Lage sein, für seine Gefolgschaft die Realität zu definieren. Dieser Gedanke beschäftigt und erschreckt mich. Werden Führungskräfte wirklich dafür ausge-

bildet, die Mitarbeiter im Sinne der Firma zu manipulieren, gar zu täuschen? Rät McKinsey den Vorständen, so vorzugehen? Vielleicht bin ich naiv. John ist derweil schon beim Kern seiner Vorführung. „Wer hat im Film einen Gorilla gesehen?“, will er wissen. Ich melde mich. Die meisten aber lassen die Hand unten. John freut sich. Dieser Test würde beweisen, dass wir ihn in diesem Moment als Führer akzeptiert hätten. Er hätte uns angewiesen, auf die Pässe zu achten. Die meisten seien gefolgt. „Leadership is about seeing the gorilla“, wiederholt John mehrmals. Führer würden die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter auf bestimmte Aufgaben lenken können, selbst aber gleichzeitig das wirklich Wichtige, den Gorilla, sehen. Diese Veranstaltung verwirrt mich immer mehr. Johns Weisheiten finde ich bedenklich und banal zugleich. Aber seine Vorführung wirkt: Viele meiner Kollegen werden in den nächsten Tagen begeistert von der Gorillageschichte erzählen.

Am nächsten Tag dürfen wir segeln. Mein Vater träumt seit Ewigkeiten davon, einmal in der Ägäis zu segeln. Für uns hat McKinsey 21 Jachten gemietet. Neben mir an Deck sitzt Charlotte. Sie erzählt von ihren Kinderwünschen. „Ich will mindestens vier oder sechs“, sagt sie. Charlotte ist offener als die Berater, die ich bislang getroffen habe, sie ist nicht so künstlich begeistert von allem, was sie tut. Als sie 22 war, hat sie bei McKinsey angefangen. „Ich war völlig naiv damals“, erzählt mir Charlotte. „Ich habe gesagt, ich mache nur kulturelle Projekte und ich werde niemals Kosten reduzieren, also Leute entlassen.“ Ihr erstes großes Projekt sei dann bei einem Hersteller von Kupferrohren gewesen. „Es war klar“, sagt Charlotte „dass die entweder Kosten sparen oder ganz dicht machen mussten.“ Charlotte legte fest, in welchen Abteilungen wie viele Personen entlassen werden mussten und tat, was kurz vorher für sie undenkbar gewesen wäre. Danach saß Charlotte in einer wichtigen politischen Kommission, kümmerte sich um die Arbeitsagentur. „Ich habe den Mitarbeitern gesagt, wie sie die Arbeitslosen begrüßen sollen, habe die Laufwege in den Ämtern gemessen und versucht, das alles zu optimieren.“ Ich fühle mich langsam überwacht. Weiß McKinsey, dass mich Zahlen und Bilanzen nicht locken, dass es mich eher reizt, als Berater Einfluss auf politische Prozesse zu nehmen? Sitzt deshalb Charlotte neben mir im Boot und berichtet von den Möglichkeiten jenseits der Privatwirtschaft?

Mit Rosa, einer Spanierin, rede ich am Abend über unsere Mitbewerber. „Diese Leute sind mir unheimlich“, sagt sie. Das Unternehmen hat sich hier vor allem leistungsbereite junge Leute, meistens aus wohlhabenden Verhältnissen, eingeladen, die den Gedanken, dass sie Europas Elite sind, nicht nur reizvoll, sondern auch nachvollziehbar finden. McKinsey suggeriert uns, dass wir wertvolle Persönlichkeiten sind, die das leadership-Gen in sich tragen. Das schmeichelt jedem hier. Die Tage in Athen sollen der erste Schritt dazu sein, aus uns eine Gruppe zu machen, die sich überlegen fühlt.

Am Abschlussabend gibt es eine Party. McKinsey hat einen DJ gebucht, in der Hotellobby einen großen Tresen aufgebaut, hinter dem zwei Barkeeper mit Wodkaflaschen und einem Cocktailshaker jonglieren. Die Berater tanzen ausgelassen. Unser Leben macht Spaß, suggeriert jede Drehung. „Work hard, party hard“ ist das Motto der McKinseys. Für viele der gerade 20-jährigen Studenten, die zum Teil noch zu Hause wohnen, wird das eine der eindrucksvollsten Partys ihres Lebens werden. Sie werden trinken, tanzen, schwimmen und knutschen. McKinsey hat alles getan, damit sie diese Nacht nicht vergessen werden.

Am nächsten Tag fliege ich wieder zurück nach Berlin, ins normale Leben, zurück in meine Hinterhaus-WG. „Du bist anders als vor vier Tagen“, sagt mein Freund. „Du redest so betont cool. Du schwärmst von den tollen, hochintelligenten Leuten. Von ihren acht Sprachen, ihren ausgefallenen Hobbys. Ich hoffe, du kannst jetzt hier mit den Normalen auch wieder leben.“ Die Normalen, meine Freunde, jobben, schreiben Bewerbungen, haben Angst vor der Zukunft. Nach McKinsey-Maßstäben sind die meisten Menschen, die ich mag, wohl eher Verlierer.

Zwei Wochen nach meiner Rückkehr nimmt die ferne McKinsey-Welt dann wieder Kontakt mit mir auf. Erst spricht mir Charlotte auf die Mailbox, dann lädt man mich zum Auswahltag ins Berliner Büro ein – nach dem Kennenlernen in Griechenland wollen sie mich nun testen. Am Tag darauf bereits meldet sich Charlotte per Mail. „Bist du jetzt in einer Art Sekte?“, scherzt mein Freund. Ich finde das wenig lustig und bin kurz davor, meine Erkundungen abzubrechen. Doch die Neugier siegt. Ich melde mich zum Auswahltag an. Am Abend zuvor soll ich noch zu einem Essen bei einem Italiener kommen.

Johanna, die Gynäkologin, hat alles inzwischen schon hinter sich. 80.000 pro Jahr und ein Auto – die Gynäkologie kann da nicht mithalten. Im nächsten Frühjahr fängt sie bei McKinsey an. „Wenn ich mich verändere, höre ich sofort auf“, sagt sie. Ich frage mich, ob die Stereotype, die unter „Berater“ in meinem Kopf abgelegt sind, nicht zu simpel sind. Ich mag Johanna. Sie ist weder ein kalter cost cutter noch ein Workaholic.

Das Restaurant La Vigna liegt nur ein paar hundert Meter vom Berliner Büro der Firma entfernt. „Wir sind heute nur zu eurem Entertainment da. Wir können über Gott und die Welt reden“, sagt ein Berater. Nette Geste, dieses Dinner, denke ich. Später wird über Privates gesprochen, teilweise sehr lustig.

Ein Berater erzählt von seinem Umzug, in den Norden der Stadt. Warum?, will ich wissen. „Ich möchte zwar“, sagt Christian, „dass mein Kind zweisprachig aufwächst. Aber deutsch-türkisch muss es nun wirklich nicht sein.“ Ich trete mir auf den Fuß und schlucke eine bissige Antwort hinunter. Als Imke gehen will, komme ich mit. Sie fragt, wie mir der Abend gefallen habe. „Einige Leute waren nett, einige nervig. Wie überall“, antworte ich.

In dieser Nacht schlafe ich kaum. Meine Mitbewohnerin hat Gäste, die bis zum Morgen kiffen. Der Rauch zieht auch in mein Zimmer. Ich stelle mir vor, wie sich die Klamotten, die ich extra gekauft habe, mit schweren, süßen Düften vollziehen. Sie werden mich gleich wieder wegschicken, wenn ich so rieche, denke ich.

Am nächsten Morgen fahre ich müde zum Kurfürstendamm, um kurz nach acht Uhr, gerade noch pünktlich, finde ich das McKinsey-Büro. „Headquarter Bewerber“ steht an einer Tür. Hier muss ich rein. Obwohl ich mich in Bluse und Cordjackett fast verkleidet fühle, bin ich völlig underdressed. Meine neun Mitbewerber tragen schwarze Anzüge und Krawatte. Ich bin froh, als es endlich losgeht. Zuerst muss ich rechnen. 15 Aufgaben in 45 Minuten. Bei den meisten genügt es, ein paar Dreisätze aneinander zu hängen. Mathematik neunte Klasse, gepaart mit Denksport. Doch es sind viel zu viele Aufgaben, und mein Problem ist, dass ich schon seit Jahren nicht mehr schriftlich dividiert habe. Ich nehme mir vor, bei den Interviews alles zu geben, schon der Ehre wegen.

Die Interviews laufen gut. Ich werde über meine Psyche ausgefragt, wie ich mich in Konflikten verhalte. Danach muss ich Beispielfälle lösen. Ich soll eine Kalkulation für ein Theater aufstellen und erklären, warum eine Tankstelle zu wenig verdient. Die Aufgaben sind teilweise banal, teilweise knifflig. Was das mit der späteren Consultant-Arbeit zu tun haben soll, verstehe ich nicht. Warum das Lösen dieser Denksporttests mich als berechtigt elitär ausweist, begreife ich erst recht nicht. Außerdem wundere ich mich, dass niemanden hier stutzig macht, dass ich als Journalistin arbeite, in einem Gespräch habe ich ihnen auch erzählt, dass ich für das ARD-Magazin Monitor arbeite. Keiner scheint sich zu fragen, ob ich den Job vielleicht gar nicht will, ob ich nur auf verdeckter Recherche bin. McKinsey scheint so von sich überzeugt zu sein, dass es diesen Gedanken gar nicht in Erwägung zieht.

Knapp zwei Stunden müssen wir warten, bis die Berater unsere Leistung bewertet haben. Sieben von uns werden ausscheiden, nur drei werden die nächste Runde erreichen. Einzeln werden wir schließlich aus dem Raum geführt. „Es ist gut ausgegangen“, sagt mein Berater sofort. „Wir waren ganz begeistert. Wir hatten nur zwei Sachen zu kritisieren: Sie sind zu konfrontativ, und Sie schießen oft aus der Hüfte, ohne genau Bescheid zu wissen.“ Ich bin beeindruckt. Genau diese Schwächen hätte ich mir auch attestiert. Mit einem Unterschied: Ich kenne mich schon länger als einen Vormittag.

In einem weiteren Interview am Nachmittag soll ich nun zeigen, dass ich kompromissbereit bin und nicht permanent bluffe, wenn ich etwas nicht weiß. Bis ich dran bin, dauert es noch über eine Stunde. Ich gehe raus, in den Schnee, vorbei an Läden von Prada und Piaget. Das könnte jetzt meine Welt werden, denke ich. Ich schaue in die Schaufenster, sehe Stiefel für 800, eine Tasche für fast 1000 Euro. Das alles kannst du haben, flüstert mein materialistisches Ich. Meine Großmutter, die in der Fabrik gearbeitet hat und für die Journalismus eher ein Hirngespinnst ist, würde stolz von mir erzählen. Meine Eltern würden aufhören, sich um meine Zukunft zu sorgen. Bisher prägten Praktika und freie Mitarbeit mein Arbeitsleben. Eine feste Stelle, Sicherheit, eine relativ sorglose Zukunft – das alles gehörte für mich bisher zu dem Leben, das die Generation meiner Eltern führt. Jetzt wäre das alles zu haben, ich müsste nur noch ein Gespräch überstehen.

An diesem Nachmittag um kurz nach vier erscheint mir die Idee, tatsächlich Unternehmensberater zu werden, zum allerersten Mal real. Warum eigentlich nicht? Dieser Gedanke hat sich in meinem Kopf festgesetzt.

Ich gehe zurück ins Headquarter. Eine Beraterin besorgt mir einen Tee, weil ich so verfroren aussehe. Nette Leute hier, denke ich und lese mir zum ersten Mal genau durch, wie McKinsey die Stelle beschreibt, für die ich mich beworben habe. »Zunächst sind Sie zwei Jahre als Berater tätig und werden im dritten Jahr – unter Fortzahlung Ihres Gehalts – für einen MBA oder eine Promotion freigestellt.« Die bezahlen tatsächlich meine Doktorarbeit?

„Kommen Sie mit?“, reißt mich Frank Schloss aus meinen Gedanken. Er soll feststellen, ob ich tatsächlich zu gern streite und nie nachgebe. „Was war denn“, fragt er, „der größte Kompromiss in Ihrem Leben?“ Ich denke sehr lange nach, zu lange, glaube ich. Jetzt gelte ich doch als stur und nicht teamfähig. „Wir haben Mäuse in der WG“, fange ich vorsichtig an. „Und mein Mitbewohner ist Veganer, ziemlich streng. Für ihn sind Schlagfallen Mordinstrumente. Ich finde Mäuse aber unhygienisch.“ Frank Schloss grinst. Ich erzähle weiter: „Er war lange auch gegen Lebendfallen, weil man ja nicht wisse, ob Mäuse dort, wo man sie aussetzt, sozialen Anschluss finden. Vier Wochen ist nichts passiert. Die Mäuse wurden immer frecher. Dann durften wir doch Lebendfallen aufstellen, allerdings nur mit Nutella, nicht mit Speck.“ Ich berichte, wie ich tagelang die

Lebendfallen toleriert habe und dass am Vortag eine Maus direkt an dem für sie gedachten Käfig vorbeigelaufen sei. „Der Kompromiss dauert jetzt ein paar Wochen“, sage ich. „Aber morgen werden wir Schlagfallen neben die Lebendfallen stellen. Dann können die Mäuse zwischen Exil und Freitod wählen.“ Schloss lacht. „Diese Geschichte ist jetzt schon legendär“, sagt er. „Ich weiß zwar immer noch nicht, was Sie bei uns wollen, aber ich finde, dass Sie unser Büro bereichern würden.“

Ich habe es also geschafft. Verwirrt gehe ich zum Aufzug. 15.000 Kandidaten bewerben sich pro Jahr, nur ein Prozent wird genommen. Warum eigentlich nicht?

„Und?“, schickt mein Freund mir aufs Handy. „Sie haben mich genommen“, sage ich leise, als ich ihn zurückrufe. „Und?“, fragt er wieder. „Ich weiß nicht“, druckse ich. „Machst du's?“, fragt er empört. „Ich weiß nicht“, sage ich wieder. Von Johanna kommt eine SMS. „Siehste“, schreibt sie. „Jetzt bist du offiziell Elite. Tja, was bedeutet das jetzt? Wir sind toll? Doch alles Schmu?“

„Du musst jetzt selber entscheiden, was Du tust“, sagen meine Eltern und meinen damit, dass ich Ja sagen soll. Mein Vater ist Sozialdemokrat und somit ein natürlicher Feind des Unternehmensberater-Kapitalismus, dachte ich bislang zumindest. Aber gegen den Journalismus hatte er schon immer etwas.

Und ich? Ich bin müde. Sofort werfe ich mich zu Hause mit meinen schicken Beraterbewerbungsklamotten aufs Bett und schaue Verbotene Liebe. Nur nicht nachdenken.

Ein paar Tage später ruft McKinsey an: „Herzlichen Glückwunsch. Das hat ja alles toll geklappt.“ Ich soll Anfang Dezember nach Köln kommen und dort mit einem McKinsey-Partner alles klar machen. Bis dahin sind ja noch zwei Wochen, denke ich und sage zu.

In Köln residiert McKinsey in einem Glastempel. Als ich reingehe, bin ich unsicher, fühle mich fremd. Ich schleiche durch die Empfangshalle und sage leise: „Ich hatte hier einen Termin.“ – „Für das Final-Interview?“, fragen die Damen hinter dem Tresen strahlend und führen mich sofort zu meinem McKinsey-Berater. Er hat silbrigen Glitzer im Gesicht, winzige Lametteteilchen. Ich starre die ganze Zeit auf den Glitzer, statt mich auf unser Gespräch zu konzentrieren.

Das ist aber auch nicht nötig. Denn nach einem kurzen Small Talk zieht er bereits den Vertrag aus der Tasche. Mein Name steht schon drauf. Alles ist geregelt: Ich bekomme einen dreiwöchigen Wirtschaftskurs in Kitzbühel, darf 25 Tage Urlaub pro Jahr machen und mir natürlich ein Auto aussuchen. Und dann steht da auch noch mein Gehalt: Im ersten McKinsey-Jahr verdiene ich mehr als 60.000 Euro, je nach Leistung maximal 67.000 Euro. Ein bisschen weniger als Johanna, weil ich keinen Dokortitel habe.

67.000. Bis vor einem Jahr habe ich von 600 Euro pro Monat gelebt. Mir wird heiß. Ich merke, dass sich mein Gesicht knallrot verfärbt.

„Und?“, will der Berater wissen, als wir in seinem Büro sitzen. „Noch Fragen?“ Ich nicke. „Woher kommt der Glitzer in Ihrem Gesicht?“ Er lacht und erzählt, dass er in seinem Büro einen Adventskalender für seine Söhne gebastelt habe und ihm eine Tube mit silbriger Dekorationspaste explodiert sei. „Das Zeug ist überall, geht auch nicht mehr weg.“ Und wieder finde ich einen McKinsey-Mitarbeiter nett.

Er schlägt vor, dass ich gleich unterschreibe. Ich sage, dass ich den Vertrag erst einmal mit nach Hause nehmen will. Ich zögere und zweifle. Die McKinsey-Welt mag strahlen und glitzern, mich würde sie unglücklich machen. Nach einigen Tagen beginne ich eine E-Mail: „Ich möchte Ihnen mitteilen, dass ich das Vertragsangebot leider ablehne. So attraktiv der Vertrag auch ist, ich möchte nicht darauf verzichten, weiterhin als Journalistin zu arbeiten. Außerdem glaube ich, dass ich nicht die Richtige wäre, um in einem Unternehmen Entscheidungen zu treffen, die eventuell das berufliche Aus für manchen Arbeitnehmer bedeuten würden.“ Es dauert lange, bis ich schließlich auf „Senden“ klicke.

Ein halbes Jahr ist seitdem vergangen. McKinsey hat sich für meine offenen Zeilen bedankt und das Vertragsangebot bis zuletzt trotz meiner Absage aufrechterhalten. Ich war nie wieder versucht, doch noch zu unterschreiben. Johanna ist inzwischen Beraterin, und ich mag sie noch immer. Sie hat nur selten Zeit. Mein Freund hat sich von der ganzen Geschichte noch nicht erholt. Er müsse, sagt er, nun mit der ständigen Angst leben, dass ich wieder schwach werde, sobald mir jemand Geld, tolle Reisen und ein schickes Auto anbietet.

© DIE ZEIT vom 28. Mai 2006