

Vorwort

Warum noch ein Buch über Beratung?

Managementberater sind scheinbar überall. Und jemand, der überall ist, bietet eine willkommene Projektionsfläche für kritische Kommentare. Kaum einer, der nicht etwas über Berater zu sagen hat.

Und doch scheint es auf der anderen Seite auch nicht ohne Berater zu gehen. Immerhin gehören sie seit vielen Jahren zum festen Inventar der Wirtschafts- und der Managementwelt. Irgendjemand muss sie folglich immer wieder anheuern. Was steckt also hinter der landläufigen Kritik an Beratern? Stimmt es, dass Projekte regelmäßig ohne nachhaltige Wirkung bleiben?

Je nach Wahl des Gesprächspartners oder des Buches zeichnet sich ein sehr unterschiedliches Bild von Beratern ab. In den einschlägigen „Abrechnungsbüchern“ wird er als manipulativer Besserwisser beschrieben, der nur sein Ego pflegen und seinen Umsatz maximieren will. In den „Werbebüchern“, zum Beispiel für Berufseinsteiger, wird er zum intelligenten, charismatischen Superhelden, ohne den es keine innovativen Ideen gäbe und der jeweilige Klient pleitegehen würde.

Das eine Bild trifft genauso selten zu wie das andere.

Die „kritischen Auseinandersetzungen“ mit Beratung sind interessanterweise entweder von Journalisten geschrieben, die wenig Einblick in die Branche und keine Ahnung haben, wie es am „Point of Delivery“, also der täglichen Arbeit der Berater beim Klienten vor Ort, tatsächlich zugeht, oder von Exberatern, bei denen in den ersten Sätzen klar wird, dass es ihnen um eine Abrechnung geht. Sei es nun aus enttäuschten Erwartungen heraus, in der Hoffnung, mit der Bestätigung von Vorurteilen einen schnellen Euro zu verdienen, oder aber weil sie sich tatsächlich über die Missstände ärgern, nach dem Motto: „Wenn ich über die Branche herziehe, fühle ich mich weniger mitschuldig.“ Ändern werden diese Bücher nichts. Sie verschärfen bestenfalls die Fronten und beschleunigen einen Teufelskreis.

In den Berichten über die „Superhelden“ der Wirtschaft wird hingegen fast nie über Berater gesprochen – auch wenn diese häufig den Erfolg unterstützen haben. Immerhin gibt es heute immer weniger Unternehmenslenker, die sich nicht in der einen oder anderen Form beraten lassen.

Ebenso interessant ist auch die Frage, wieso im Zusammenhang mit „manipulativen Beratern“ niemand darüber spricht, dass diese ja auch einen Klienten brauchen, der sich manipulieren lässt? Ich denke, es hat nicht viel Sinn, für die eine oder andere Seite Partei zu ergreifen und der langen Liste an Abrechnungsbüchern ein weiteres hinzuzufügen.

Projekte laufen nicht immer so wie geplant. Und sie bringen auch nicht immer das erwartete Ergebnis. Ich unterstelle aber in diesem Buch jedem – Klienten wie Beratern –, dass sie, bis auf wenige Ausnahmen, nach bestem Wissen und Gewissen handeln. Und mit der ehrlichen Absicht, Wirkung zu erzielen.

Es ist daher viel sinnvoller, sich Gedanken darüber zu machen, was beide Seiten dazu beitragen können und müssen, damit ein Projekt nachhaltig wirksam und in der Durchführung effizient wird. Denn egal, wie gut der Berater ist, ohne den Klienten kann es keine Veränderung und keinen Erfolg geben.

Wider den blinden Flecken!

Die Erfolgsfaktoren für effektive Projekte sind keine Geheimwissenschaft. Warum also kommt es trotzdem immer wieder zu Einbußen in der Wirksamkeit? Warum gibt es immer noch Projekte ohne geklärten Auftrag? Ohne konkrete, messbare Kriterien für einen Projekterfolg? Projekte, in denen die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden? Konzepte, die in der Schublade enden, weil sie nicht „implementierbar“ sind? Projekte, in denen nicht ausreichend kommuniziert wird?

Ich möchte mit diesem Buch beiden Seiten – Klienten wie Beratern – einen kritischen Spiegel vorhalten und das, was dabei sichtbar wird, wohlwollend interpretieren und zu erklären versuchen. Es werden zwar auch Themen der operativen Verantwortung in Projekten angesprochen, aber dieses Buch versteht sich nicht als weiteres „Handbuch für Projektmanagement“ mit einem entsprechenden Anspruch auf Vollständigkeit. Sondern es fokussiert

auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren an der Schnittstelle zwischen Klienten und Beratern im Hinblick auf die Wirksamkeit und die Effizienz von Projekten – und auf die typischen Herausforderungen und Fehler auf beiden Seiten. Damit gehören zum Themenspektrum eben auch Fragen nach „richtigen“ Projekten und notwendigen Kompetenzen. Es adressiert die gegenseitige Haltung, gängige Vorurteile und typische Verhaltensweisen.

Dieses Buch versteht sich als Aufruf zur gegenseitigen Wertschätzung. Es soll zum Nachdenken anregen und durchaus auch provozieren. Idealerweise bringt es Klienten und Berater dazu, gemeinsam selbstkritisch über das aktuelle Projekt zu reflektieren. Es richtet sich dabei an Klienten und Berater auf allen Hierarchieebenen. Einerseits geht es um die jeweils individuelle Perspektive, andererseits dient es schlicht dem gegenseitigen Verständnis.

Kommentare aus zahlreichen Interviews mit Klienten und Beratern aus den unterschiedlichsten Unternehmen und unterschiedlichen Hierarchiestufen bereichern das Buch mit gängigen Aspekten aus dem Berateralltag. Trotz der Bandbreite an Perspektiven kann es jedoch immer nur eine subjektive Betrachtung darstellen. Ich möchte keine Wahrheit proklamieren, sondern eine Projektionsfläche zur Reflexion anbieten.

Und zu guter Letzt ein Bekenntnis: Ja, ich bin ein Fan von Beratung – aber nur da, wo sie tatsächlich sinnvoll ist. Und nur so, dass sie tatsächlich eine nachhaltige Wirkung hinterlässt. Und gerade da gibt es einiges zu hinterfragen und zu tun.

2 Die notwendigen Kompetenzen und die richtige Einstellung dem Projekt gegenüber mitbringen

Oder: Es gibt gute und schlechte Berater,
wie es gute und schlechte Klienten gibt

Wie schon im Vorwort beschrieben, gibt es in der Öffentlichkeit – unterstützt durch die Medien – ein sehr unterschiedliches Bild von Beratern. Für die einen sind sie manipulative Besserwisser, die nur ihr Ego pflegen und ihren Umsatz maximieren wollen. Für die anderen sind sie die intelligenten, charismatischen Superhelden, die Innovationen entwickeln, Markttrends gestalten und Klienten vor dem sicheren Untergang retten.

Beide Extreme gibt es. Aber keine dieser Darstellungen gibt ein realistisches Bild des gemeinen Beraters wieder.

Wenn die Klienten im Fokus stehen, fällt das Urteil meist milde aus; dann wird bestenfalls von gescheiterten oder erfolgreichen Vorhaben gesprochen. Nach einer Bewertung der Effektivität und Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen Beratern und Klienten sucht man meist vergebens. Zudem werden tendenziell erfolglose Projekte eher den Beratern zugeordnet, die erfolgreichen dagegen den Klienten.

Ziel dieses Buches ist es, ein kritisches, aber vor allem auch differenziertes Bild sowohl von Beratern als auch von Klienten zu zeichnen. Insbesondere hinsichtlich ihres Wertbeitrages zu der Wirksamkeit und Effizienz von Projekten. Es ist sinnvoll, dass sich beide Seiten Gedanken darüber machen, was eigentlich einen guten Berater von einem schlechten unterscheidet und was einen guten Klienten von einem schlechten. Daher wollen wir es mit einer Art Definition versuchen, die durch Kommentare der Interviewpartner von beiden Seiten angereichert sind.

2.1 Guter Berater

„Die vielgepriesenen Überflieger-Berater trifft man nur selten.“

(Vorstand, Versicherungskonzern)

Legen wir doch einmal die Messlatte auf eine „ideale Höhe“: Ein guter Berater verfügt über drei Kompetenzen:

Methodenkompetenz

Er hat ausgeprägte Fähigkeiten, komplexe Sachverhalten zu durchdringen und angemessen zu abstrahieren; er kann umfangreiche Projekte strukturieren, priorisieren und konsequent managen; er analysiert mit höchster Genauigkeit, Kreativität und Pragmatismus; er ist ein Experte für logische Schlussfolgerungen; er kann gut zuhören und Beziehungen aufbauen; er ist ein geschickter Rhetoriker – verständlich, relevant, glaubwürdig und unterhaltsam; er kann neutral moderieren; er ist ein Champion mit seinem projektspezifischen Methodenkoffer und kann diesen je nach Situation vielseitig und flexibel einsetzen.

Fachliche Kompetenz

Er verfügt über ausreichende Kenntnisse der entsprechenden Industrie des Klienten sowie der spezifischen, inhaltlichen und funktionalen Fragestellung (je nach Hierarchiestufe des Beraters spannt sich der Bogen hierbei von Grundlagenwissen bis hin zum herausragenden Expertentum); darüber hinaus hat er auch zumindest grundlegende Erfahrungen aus anderen Industrien und Fragestellungen und ist in der Lage, dieses Wissen wertschaffend zu transferieren.

Persönliche Kompetenz

Er ist in seiner Haltung unabhängig genug, um im besten Sinne der Klientenorganisation zu beraten und sich dabei nicht von persönlichen Interessen des Auftraggebers oder seinen eigenen beeinflussen zu lassen; er besitzt genügend Rückgrat, um auch einmal „Nein“ zu sagen; er ist ausdauernd, hat ein gutes Einfühlungsvermögen und verfügt über eine hohe intellektuelle Neugier, die ihm eine schnelle Einarbeitung und eine unbeeinträchtigte Kreativität im Denken ermöglicht; er ist bereit, sein erstes Urteil zu revidieren.

„Bei uns im Haus nennen wir das das Erwachsenen-Prinzip: auch mal ‚Nein‘ sagen können und dem Klienten nicht nur nach dem Mund reden. Auch auf die Gefahr hin rauszufliegen“

(Partner, Strategieberatung)

Ein Partner in einem anderen der großen Beratungshäuser prägte bei der Frage nach den notwendigen Fähigkeiten den Begriff des „charmanten Durchsetzungsvermögens“. Er legte dabei großen Wert auf die Kombination dieser Begriffe, da sie genau die richtige Balance beschreiben: Ein Berater muss in der Lage sein, sich durchzusetzen, wenn er von seiner Empfehlung wirklich überzeugt ist und erkennt, dass der Klient seine Position zum Beispiel auf falschen Überlegungen oder rein politischen Motivationen aufbaut. Die Tonalität spielt dabei aber eine zentrale Rolle. Der Klient bleibt mündig und trägt letztlich selbst die Verantwortung für seine Entscheidungen. Der Berater tut also gut daran, sich nicht mit Härte und Sturheit durchzusetzen und damit die jeweiligen Positionen zu verhärten, sondern seinen Standpunkt eher mit Charme, Einfühlungsvermögen und Witz klarzustellen.

Aus diesem umfangreichen Kompetenzen-Portfolio ergibt sich auf natürliche Weise ein direkter Auftrag an gute Berater: ständiges Training und konsequente Weiterentwicklung sowie die besondere Fähigkeit der Selbstreflexion.

In der Kritik an Beratern wird zwischen deren unterschiedlichen Hierarchiestufen viel zu wenig differenziert.

An dieser Stelle müssen wir noch einmal die unterschiedlichen Rollen der Berater auf der Consultant-, Projektleitungs- und Partnerebene eingehen. In der Kritik an Beratern wird hier in der Regel viel zu wenig differenziert.

In den ersten zwei bis drei Berufsjahren verbringt ein Berater die meiste Zeit damit, Interviews zu führen, Daten zu analysieren, Ergebnisse in Präsentationen zu übersetzen und diese intern und mit den Klienten abzustimmen. Hierbei sind die methodischen Kompetenzen wichtiger als die fachlichen.

Auf der Projektleitungsebene steigt die Bedeutung der fachlichen Kompetenz. Neben der Planung und Strukturierung des Projektes ist der Projektleiter vor allem für die Auswahl der relevanten Analysen und die Übersetzung der Ergebnisse in klientspezifische Handlungsoptionen verantwortlich. Dies natürlich wieder in enger, inhaltlicher Abstimmung mit dem Klienten.

Auf der Partnerebene liegt der Fokus auf dem Design des Projektes insgesamt, der Entscheidung über die letztendliche Empfehlung und der Pflege der Beziehung zum Klienten. Hierbei überwiegt die Bedeutung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen klar der methodischen.

Die unterschiedlichen Rollen kann man auch anhand des jeweiligen Planungshorizontes beschreiben: In den ersten Monaten hat ein Berater vor allem die Aktivitäten der nächsten zwei bis vier Wochen im Blick. Ein guter Projektleiter sollte in der Lage sein, nicht nur die Aktivitäten der nächsten zwei bis drei Monate im Blick zu haben, sondern auch die Konsequenzen der inhaltlichen Empfehlungen. Letzteres ist von zentraler Bedeutung für die Entscheidung über die prinzipielle Sinnhaftigkeit einzelner Aktivitäten. Und auf der Partnerebene verlängert sich der zeitliche Horizont des Denkens dann auch schon einmal auf die Dimension von Jahren, wenn es um strategische Überlegungen oder allgemeine Trends der Wirtschaft geht.

Und die gleiche Horizonterweiterung findet auch bezogen auf „Personen und Gruppierungen“ statt. Der Junior-Berater hat vor allem seine direkten Ansprechpartner mit ihren Bedürfnissen im Blick. Der Projektleiter dann eher den Auftraggeber, den weiteren Kreis der Verantwortlichen und den Geschäftsbereich als solchen. Der Partner hingegen sollte neben den zentralen Entscheidern auch die gesamte Organisation sowie die Gruppierungen hinter der Organisation im Blick haben: zum Beispiel Shareholder, Kunden und Lieferanten.

Natürlich sollte ein guter Berater unabhängig von seiner Position über alle drei genannten Kompetenzen verfügen. Aber eben in unterschiedlicher Ausprägung. Und dies sollte vor allem auch von den Klienten berücksichtigt werden.

Goldene Regel Nummer 3 (Berater)



Entwickle Deine eigenen Kompetenzen und die Deines Teams kontinuierlich weiter und reflektiere regelmäßig und ehrlich Deine Einstellung dem Projekt gegenüber.

Neben den notwendigen Fähigkeiten zeichnet sich ein „guter Berater“ auch durch eine konstruktive Haltung dem jeweiligen Projekt gegenüber aus. Dies bedeutet, dass er das Problem des Klienten ernst nimmt und seinen ganzen Fokus darauf legt, dieses bestmöglich zu lösen. Und zwar mit höherer Priorität, als seine eigenen Bedürfnisse zu erfüllen oder den Umsatz möglichst zu maximieren. Ernsthaftigkeit ist vor allem auch dann gefragt, wenn das Problem des Klienten aus Sicht des Beraters eher eine Lappalie ist – aus Sicht des Klienten ist es das nicht, sonst hätte er keinen Berater engagiert. Der Klient muss sich sicher sein können, dass der Berater sein Bestes gibt. Und zwar bis zum Ende.

Natürlich gibt es für Berater spannende und weniger spannende Projekte, herausfordernde und eher einfache Projekte, neue Themen und x-te Wiederholungen. Es wäre unnatürlich, wenn ein Berater für jedes Projekt eine maximale Begeisterung aufbringen würde. Aber eine Top-Leistung und das Einbringen aller seiner Fähigkeiten, das kann man von einem guten Berater erwarten.

2.2 Schlechter Berater

Die einfachste Definition eines schlechten Beraters wäre natürlich die Umkehr beziehungsweise das Fehlen der obengenannten Kompetenzen. In einem Satz könnte man es auch so formulieren:

„Ein schlechter Berater ist jemand, der seinen Klienten eine feststehende Standardlösung auf arrogante Weise mit einem eigen-nützigen Ergebnis aufoktroiert und dabei noch so tut, als wäre er emphatisch und an einer offenen Diskussion interessiert.“

Übrigens deckt sich bei dieser Definition eines schlechten Beraters die Sichtweise der Klienten mit der der Berater.

Darüber hinaus wurden in den verschiedenen Gesprächen noch weitere Merkmale eines schlechten Beraters identifiziert:

- „Er nutzt seine Flughöhe nicht, sondern verliert sich in Details.“
- „Er vereinfacht so stark, dass es oberflächlich wird.“
- „Er hat kein vollständiges Bild für eine hinreichende Argumentation und versucht dann, durch Bestimmtheit anstelle von Inhalt zu überzeugen.“

- „Er kommt zu schnell zu Urteilen – über alles und jeden.“
- „Er nimmt jedes Projekt an, auch wenn er nicht von der Sinnhaftigkeit überzeugt ist oder der Auftrag nicht klar ist.“
- „Er ist nur auf den Vorstand fixiert und ignoriert das mittlere Management und die Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Fähigkeiten der Organisation.“
- „Er wird mit der Zeit seinem ‚Herrchen‘ immer ähnlicher.“
- „Er akzeptiert, dass sich Projektpläne sowieso jeden Tag ändern, und verzichtet daher auf eine vorausschauende, konkrete Projektplanung unter Berücksichtigung der Engpässe des Klienten.“
- „Er geht mit den Ressourcen des Klienten nicht sinnvoll um.“

Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Gegensatz zur Beschreibung eines guten Beraters, bei der prinzipielle, grundlegende Kompetenzen aufgeführt wurden, machen sowohl Klienten als auch Berater einen „schlechten Berater“ eher an konkreten Verhaltensweisen fest. Dazu werden wir im nachfolgenden Kapitel noch weitere Beispiele anführen.

2.3 Guter Klient

Da es in diesem Buch um die Betrachtung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Beratern geht, zielt die Definition eines „guten Klienten“ nicht auf seine Linienfunktion (operative Aufgaben, Führung, Management usw.) ab, sondern rein auf seine Rolle im Rahmen von Beratungsprojekten. Natürlich gibt es Überschneidungen, wie einer meiner Interviewpartner treffend formuliert hat: „Genau wie jede Führungskraft muss auch ein Projektleiter wie ein Kapitän auf der Brücke stehen und überschauen, ob die Mannschaft auf dem Vordeck richtig arbeitet.“

Die wichtigen Kriterien für einen guten Klienten lassen sich auf sechs Punkte subsumieren:

- „Seine Interessen liegen im Einklang mit dem Wohl der Organisation beziehungsweise allen Stakeholdern.“
- „Er hat sein Problem selber erschöpfend reflektiert und weiß genau, was er will und was sich in der Organisation jetzt realisieren lässt – und er teilt diese Überlegungen und seine Motivationen dem Berater offen und ehrlich mit.“

- „Er vergibt einen klaren Auftrag an den Berater und beschränkt dessen Einsatz auf tatsächlich wertschaffende Aufgaben und Rollen.“
- „Er stellt dezidierte interne Kapazitäten zur Verfügung, insbesondere einen Projektverantwortlichen mit Einfluss und Zeit.“
- „Er bringt sich selber kontinuierlich und proaktiv in den Prozess ein und steuert den Berater.“
- „Er ist offen für die neutrale Sicht des Beraters und dessen neue Ideen, bildet sich aber eine eigene, unabhängige Meinung und behält vor allem die Verantwortung für die Entscheidungen im Anschluss an die Beratung.“

Um eine Vergleichbarkeit zu den drei Kompetenzen eines guten Beraters herzustellen: Der Klient muss vor allem seine fachlichen und persönlichen Kompetenzen in ein Projekt einbringen, das methodische Know-how wird er im Zweifel von den Beratern bekommen. Zu den fachlichen Kompetenzen gehört in seinem Fall vor allem auch eine fundierte Kenntnis seiner Organisation, wie sie funktioniert, welche Befindlichkeiten und mentalen Modelle die Verhaltensweisen prägen, über welche Kompetenzen sie (nicht) verfügt und was man ihr zum gegebenen Zeitpunkt zumuten kann.

Vertiefen sollte man an dieser Stelle vielleicht noch zwei der obengenannten Punkte:

Erstens ist es natürlich eine Idealsituation, dass die Interessen des Auftraggebers mit denen aller Stakeholder, also der Shareholder, aller Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer übereinstimmen. Wahrscheinlich sind sie häufiger konträr. In dem Fall macht einen „guten Klienten“ aus, wenn er diesen Konflikt nicht den Beratern überlässt, sondern sich selber damit auseinandersetzt, und wenn er nach einer Lösung sucht, die möglichst im Einklang mit den unterschiedlichen Interesse liegt, anstatt nur seine eigenen in den Vordergrund zu stellen.

Ein guter Klient wird seinem Berater weitgehend vertrauen – aber nie die Verantwortung für seine Entscheidung übertragen.

Zweitens zur Steuerung des Beraters: Ein guter Klient wird zwar dem Berater weitgehend vertrauen – idealerweise basierend auf gemeinsamen Erfahrungen –, aber er wird sich eine Kontrollfunktion und entsprechende Reaktionen vorbehalten. Damit ist nicht gemeint, dass er sich alle zwei Tage einen Statusbericht zeigen lassen sollte, das wäre kontraproduktiv und würde den Berater lahmlegen. Aber er wird die notwendige Klarheit der Aussagen einfordern und sich nicht von Anglizismen und Sprücheklopfern einschüchtern lassen. Er wird Fehlverhalten thematisieren. Er wird im Zweifel eine Anpassung des Beraterteams durchsetzen – hinsichtlich Kapazität oder auch Qualität. Kurzum, er wird sich nicht alles gefallen lassen.

Um auch hier eine Lanze für die Klienten zu brechen: Natürlich sind die notwendigen Kompetenzen, wie schon beim Berater, abhängig von der Hierarchie und der Rolle im Projekt. Die obige Liste gilt insbesondere für den Auftraggeber und die für die Steuerung verantwortlichen Klienten. Ein Projektmitarbeiter auf der „Arbeitsebene“ sollte vor allem seine fachliche Kompetenz einbringen – natürlich idealerweise auch proaktiv und mit dezidiertem Kapazität. Aber er ist nicht in der Verantwortung des Briefings und der Steuerung des Beraters.

Goldene Regel Nummer 3 (Klienten)



Bringe proaktiv alle notwendigen Kompetenzen ein und überprüfe Deine Einstellung gegenüber dem Projekt.

Auch hier sollte man ein Wort über die „richtige Einstellung“ zum Projekt verlieren. Die totale Begeisterung über ein Projekt ist bei Klienten, zumindest in der Breite, selten. Aussagen wie „prima, das haben wir schon immer gebraucht – endlich hilft uns da mal jemand“ sind eher die Ausnahme. Eine nicht unbedeutende Gruppe an Klienten wird typischerweise eher nörgeln. Das ist auch nachvollziehbar, immerhin bedeutet ein Projekt in der Regel Mehraufwand und stellt eine Gefährdung der lieb gewonnenen Routinen dar, noch dazu mit ungewissem Ausgang. Aber ein „guter Klient“ versucht zumindest, die Notwendigkeit des Projektes nachzuvollziehen, und überprüft, inwieweit er das Projekt durch Einbringung seiner Fähigkeiten und seiner Expertise konstruktiv und proaktiv unterstützen kann. Er akzeptiert, dass Projekte mittlerweile einen ständigen Teil des Tagesgeschäftes darstellen, und wird seine zeitliche Verfügbarkeit dementsprechend priori-

sieren. Zu der richtigen Haltung dem Projekt gegenüber gehört auch, dass er seine Bedenken und Veränderungsvorschläge offen anspricht, aber im Zweifel auch die Vorgaben seines Chefs anerkennt und trotz seiner Bedenken konstruktiv mitarbeitet.

Ein guter Klient schafft es, die Sinnhaftigkeit eines Projektes unabhängig von seiner persönlichen Betroffenheit und seinen persönlichen Bedürfnissen und Interessen zu beurteilen.

2.4 Schlechter Klient

Wieder wäre die einfachste Definition eines „schlechten Klienten“ die Umkehrung der obigen Definition eines „guten Klienten“. Das wäre demnach jemand, der selber nicht genau weiß, was er eigentlich will, der alles mit sich machen lässt und der sich bestenfalls erratisch in den Prozess einbringt, in der Hoffnung, dass niemand seine Überforderung bemerkt.

An dieser Stelle soll in Bezug auf diese sehr explizite und vorwurfsvolle Definition allerdings noch ein wohlwollender Disclaimer angebracht werden. Einige der obengenannten Punkte sind durchaus nachvollziehbar und dürfen dem verantwortlichen Klienten nicht vorgeworfen werden.

Zum Beispiel ist häufig am Anfang eines Projektes das genaue Ausmaß oder die Art des Problems noch gar nicht bekannt. Oder der Klient schätzt die Bedürfnisse und Fähigkeiten seiner Organisation – aus einer gewissen Betriebsblindheit heraus – falsch ein. Oder die Prioritäten ändern sich während des Projektes und die zugesagten Kapazitäten müssen verschoben werden. In diesen Fällen liegt es in der Verantwortung des Beraters, den Klienten in genau diesen Punkten zu unterstützen.

Nicht zu entschuldigen ist allerdings ein Klient, der sich gänzlich aus der Verantwortung stiehlt und einen beliebigen Berater mit einem unfokussierten Pauschalauftrag anheuert. Oder jemand, der den Berater von Anfang an bewusst auf eine falsche Fährte lockt oder der sich über die Interessen der Stakeholder unreflektiert hinwegsetzt. Ein Klient, der sich in seiner eigenen Komplexität verstrickt und ständig neue Nebenthemen einbringt. Der dem Berater hörig ist, anstatt gemeinsam mit ihm zu reflektieren. Oder jemand, der einfach noch Budget freihatte, sich aber für das Ergebnis gar nicht interessiert.

Diese Dinge sind genauso wenig zu entschuldigen wie die obengenannten Eigenschaften eines „schlechten Beraters“.

Aber, in aller Fairness, der Übergang zwischen dem guten und schlechten Klienten kann entlang dieser Definition sehr fließend sein, wenn man zum Beispiel auf einen sehr guten Berater trifft:

„Man ist als Klient schon verführt, manchmal die geballte Kompetenz eines Beraters einfach bequem zu akzeptieren und nicht in Frage zu stellen. Aber man muss als Klient letztlich immer die Verantwortung übernehmen.“

(CEO, Telekommunikation)

Ein schlechter Klient äußert sich auch in einer destruktiven Haltung dem Projekt gegenüber. Dazu gehört zum Beispiel eine prinzipielle Ablehnung jeglicher Art von Veränderungen oder auch nur eine fehlende Offenheit für neue Ideen. Dazu gehört auch ein Bündel an fertig verpackten Entschuldigungen, warum er sich gerade jetzt nicht in das Projekt einbringen kann. Und dazu gehört erst recht jede Art von destruktiven Verhaltensweisen, die das Vorankommen des Projektteams und die inhaltliche Qualität der inhaltlichen Konzepte unterminieren.

Ein gutes Beispiel für einen „schlechten Klienten“ kommt von einem globalen Hersteller von Industriegütern, der in einer finanziell extrem schwierigen Situation steckte. Ein Berater erzählte mir von einem Projekt, in dem eine Vielzahl an Maßnahmen in den verschiedenen Einheiten eines Geschäftsbereichs gemeinsam mit Vertretern dieser Einheiten entwickelt wurde. Im Verlauf des Projektes sollten die Maßnahmen ausführlich mit den Leitern dieser Einheiten abgestimmt und am Ende von ihnen unterschrieben werden. Einer der Leiter unterschrieb einfach ohne Diskussion. Als ihn der Berater irritiert fragte, ob er denn nicht wissen wolle, was er da gerade unterschrieben hat, meinte der Leiter nur: „Ach, wissen Sie – bis mich irgendjemand danach fragt, was ich hier unterschrieben habe, sind Sie schon lange nicht mehr hier. Und unser jetziger Vorstand auch nicht!“ Unnützlich zu erwähnen, dass keine einzige der Maßnahmen letztlich umgesetzt wurde. Der Bereichsvorstand wurde in der Tat nach kurzer Zeit ausgetauscht und der gesamte Bereich zwei Jahre später restrukturiert und zu großen Teilen aufgelöst. Den Bereichsleiter gibt es dort angeblich immer noch, nur mit einer anderen Abteilungsbezeichnung auf der Visitenkarte.

Als zweites Beispiel eines schwierigen Rollenverständnisses eines Klienten dient ein indischer Projektleiter, der den Beratern zwar jede gewünschte Information beschafft hat – und zwar unverzüglich –, aber nie für inhaltliche Abstimmungen oder die gemeinsame Interpretation der Einsichten zur Verfügung stand. In dem Projekt ging es um die Verankerung von Kompetenzen in der Klientenorganisation. Als ihn der Berater auf die Notwendigkeit seiner Einbringung ansprach, erklärte der Klient: „Bei uns funktioniert das so: Wir versuchen unsere Probleme selber zu lösen. Wenn wir nicht mehr weiter wissen, holen wir uns einen Berater. Der löst uns dann unser Problem und sagt uns am letzten Tag einfach, wie er das gemacht hat. Und dann arbeiten wir wieder alleine weiter.“ Vielleicht wirkt dieses Beispiel etwas überzogen, aber so ganz unbekannt ist diese grundsätzliche Einstellung sicherlich dem einen oder anderen nicht.

2.5 Unterschiedliche Konstellationen von Beratern und Klienten bergen unterschiedliche Herausforderungen

Von den möglichen Konstellationen stellt eigentlich nur die Variante „Schlechte Klienten heuern schlechte Berater an“ ein echtes Problem dar. Alle anderen regulieren sich von selbst. Ein guter Berater wird einen schlechten Klienten in die Verantwortung nehmen und ihm mit gutem Rat helfen. Ein guter Klient wird einen schlechten Berater entweder durch klare Vorgaben und konsequentes Follow-up zu einem „situativ guten“ Berater konvertieren oder sich kurzfristig von ihm trennen. Der GAU tritt nur dann ein, wenn tatsächlich ein schlechter Klient (= der nicht weiß, was er will) einen schlechten Berater einsetzt (= der nicht die notwendigen Kompetenzen mitbringt und eigene Interessen vor die des Klienten stellt).

Goldene Regel Nummer 4 (Klienten und Berater)



Fordere die notwendigen Kompetenzen und eine angemessene Einstellung zum Projekt vom jeweiligen Projektpartner ein.

Guter Berater	Heldensage		Blockbuster
Schlechter Berater	Tragödie		Einakter
	Schlechter Klient		Guter Klient

Abbildung 1: Die möglichen Konstellationen von guten und schlechten Beratern und Klienten

2.6 Blockbuster: Das Projekt ist wirksam und effizient

Hier trifft ein guter Berater, der alle notwendigen Kompetenzen und die richtige Einstellung zum Projekt (Inhalt und Klient) mitbringt, auf einen guten Klienten, der aufgeklärt, fähig und „willig“ ist. Dieses Projekt ist quasi per Definition wirksam und effizient.

Der Berater wird alles daran setzen, um einen „Rat“ zu identifizieren, der zu nachhaltig positiven Entscheidungen oder Veränderungen führen kann. Und „Nachhaltigkeit“ ist hier im Sinne der Realisierbarkeit – aus Sicht des Beraters – zu verstehen. Der Klient wird ihn dabei, so gut es ihm möglich ist, unterstützen, indem er sich selbst mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen sowie allen weiteren notwendigen Kompetenzen und Ressourcen einbringt. Er wird schließlich den Rat des Beraters ernsthaft in Erwägung ziehen und eigenständig und unabhängig eine Entscheidung treffen.

Blockbuster sind Traumprojekte – über die viel zu selten gesprochen wird.

Blockbuster sind Traumprojekte. Und die gibt es immer wieder. Es wird nur selten über sie gesprochen. Und wenn, wird der Berater in dem Zusammenhang selten bis gar nicht erwähnt. Was aber auch in Ordnung ist, denn die Verantwortung liegt letztlich beim Klienten.

„Wir haben vor einiger Zeit ein Projekt mit einer der großen Beratungen durchgeführt, welches in vielerlei Hinsicht überaus erfolgreich war: im Ergebnis, und zwar sofort nach Abschluss messbar, im Übertragen von Know-how auf die Organisation, bei der Überzeugung der Mannschaft, und auch in einem effizienten Projektverlauf, bei dem wir sogar viel Spaß hatten. Es ging um die Einführung eines neuen Rabattsystems, bei dem wir mit viel Widerstand sowohl bei unseren Handelspartnern, aber auch intern bei unserer Vertriebsmannschaft rechnen mussten. Die Berater waren nicht nur in hohem Maße ‚sozial kompatibel‘, sondern haben vor allem auch nicht versucht, sich als inhaltliche Experten zu profilieren. Sie haben den komplizierten Prozess strukturiert und viel hinterfragt, plausibilisiert und analysiert. Sie waren vor allem mit einem kleinen Team vom Tag der Idee bis zum Tag der Einführung dabei. Das war viel besser als in anderen Projekten, in denen die Berater in großer Zahl für einen relativ kurzen Zeitraum kommen und die Organisation häufig mit ihrem Tempo überfordern. Wichtig war, dass wir auf der Projektleitungsebene wirklich zusammengearbeitet und eine Sprache gesprochen haben. Sonst hätten wir die Widerstände nie überwinden können. So haben wir am Tag der Einführung unsere Marge auf einen Schlag um 3 Prozent erhöht.“

(Vertriebsdirektor, Hersteller von Konsumgütern)

Die wichtigsten Merkmale eines „Blockbusters“ sind,

- dass das Projekt (und nicht nur die Berater) immer in Bewegung ist, also Entscheidungen schnell getroffen werden und alle Beteiligten ihre Aufgaben eigenständig vorantreiben,
- dass die Diskussionen konstruktiv auf der sachlichen Ebene ausgetragen werden – auf der Basis geklärter Beziehungen,
- dass die Projektteams Spaß an der gemeinsamen Arbeit haben.

Ein Partner einer großen Beratung beschrieb als Merkmal eines Blockbusters: „Bei meinem Verständnis eines Blockbusters ist der Berater mehr als

ein Sparringspartner: Er ist eine Vertrauensperson, an der der Klient seine Ideen spiegeln kann – und auch andersherum. In einem Projekt wurde zum Beispiel gemeinsam mit Klienten das Proposal geschrieben – das war ein frustrierender, aber absolut wertschaffender Prozess. Wir sind mit völlig unterschiedlichen Meinungen gestartet, was in diesem Projekt alles getan werden muss. Letztlich entstand ein realisierbarer Prozess. Und es hat unserer Beziehung gutgetan: Offenheit, gemeinsames Interesse und gegenseitiges Vertrauen – wir waren uns beide bewusst, worum es geht und was realisierbar ist.“

Die Grundlage für ein „Blockbuster“-Projekt liegt dabei vor allem in der Konstellation „guter Berater trifft auf guten Klienten“, bei der man auch davon ausgehen kann, dass beide Seiten eine wertschätzende Haltung dem jeweils anderen gegenüber einnehmen und operativ alles richtig machen. Das sind die Themen der nachfolgenden Kapitel.

2.7 Heldensage: Der Berater als „Retter“ des Klienten

Eine schwierigere Konstellation, aber mit gutem Ausgang. Ein guter Berater trifft auf einen schlechten Klienten. Der Klient kann also nicht die notwendigen Kompetenzen und/oder Ressourcen und/oder den notwendigen Willen aufbringen, große Veränderungen durchzuführen. Und vielleicht weiß er am Anfang noch nicht einmal, was er genau will.

Wenn der Klient in dieser Situation das Glück hat, einen wirklich guten Berater ausgesucht zu haben, kann dieser die Defizite mit großer Wahrscheinlichkeit aufdecken und ausgleichen. Das heißt, er kann alleine oder gemeinsam mit dem Klienten das eigentliche Problem erforschen und unter den gegebenen Umständen realisierbare Zieloptionen entwickeln. Und es wird ihm entweder gelingen, den Klienten doch noch zur Einbringung der notwendigen Kompetenzen und Ressourcen zu bewegen, oder diese zur Not selber einbringen. Das wird dann eben teurer.

Schwieriger ist die Frage des notwendigen Willens der Verantwortlichen oder auch der ganzen Organisation. Diesen kann der Berater nicht herbeizaubern. Aber er kann versuchen, zu sensibilisieren und zu motivieren.

In jedem Fall gilt: Wenn der Berater einsieht, dass die notwendige Klarheit, Kompetenzen, Ressourcen und der Wille nicht vorhanden sind beziehungsweise nicht ausgeglichen werden können, wird er das Projekt ableh-

nen oder nach kurzer Zeit stoppen. Das ist genau der Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Berater.

Im schlimmsten Fall ist also das Ergebnis „kein Ergebnis“. Allerdings eben auch mit sehr überschaubarer Investition, die maximal die Kosten der Diagnosephase umfassen.

In der Heldensage holt der Berater für die Klienten die Kuh vom Eis.

Wie gesagt: eine Heldensage. Der Berater holt für den Klienten „die Kuh vom Eis“, wie es in der Managementsprache so schön heißt. Von diesen Projekten wird übrigens auch selten in der Öffentlichkeit gesprochen. Dass ein Klient ein „schlechter Klient“ ist, gibt weder der Berater und schon gar nicht der Klient gerne zu.

Als Beispiel soll hier ein Projekt bei einem Unternehmen aus dem weiteren Bereich der Finanzdienstleistungen dienen, basierend auf einem Gespräch mit einem Senior-Partner einer der großen Strategieberatungen. Der Klient stand kurz vor dem Bankrott und die Eigner hatten großen Druck auf die Vorstände ausgeübt. Nach kurzer Zeit wurde klar, dass es im Unternehmen auf der operativen Seite sowohl an Kompetenzen als auch an Ressourcen mangelte. Also genau an den Dingen, die ein Strategieberater normalerweise nicht in Projekte einbringt, sondern die klar in der Verantwortung der Klienten liegen. Der Senior-Partner erzählte mir von den internen Diskussionen, ob die Berater versuchen sollten, diese Defizite auszugleichen oder das Projekt abzulehnen. Langes Projekt (mehrere Jahre) – kurzes Fazit: Das Projekt wurde angenommen, die Berater haben außerhalb ihrer Kerntätigkeit eine weitgehende operative Rolle übernommen, das Unternehmen konnte gerettet werden und ist heute – trotz der Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 – noch gut und profitabel aufgestellt. In der Presse wurde diese Entwicklung übrigens lange und ausführlich diskutiert, ohne aber auf die Rolle des Beraters einzugehen.

Um an dieser Stelle die Frage nach der „Legitimität“ versus der „Sinnhaftigkeit“ eines Projektes aus dem vorherigen Kapitel aufzugreifen: Hier stellte sich den Beratern vor allem die Frage nach der Sinnhaftigkeit. Kann das Unternehmen gerettet und so profitabel aufgestellt werden, dass die Investition in die Berater gerechtfertigt ist? Und die Frage hatten sie sich – im Nachhinein richtigerweise – mit „Ja“ beantwortet.

Die Merkmale einer „Heldensage“ unterscheiden sich durchaus von denen eines „Blockbusters“. Wobei man vielleicht im Detail noch drei Varianten unterscheiden muss:

1. Der Klient sträubt sich gegen die Einsicht, dass er ein „schlechter Klient“ ist. Das kann auch bei dem besten Berater kaum zu einem wirklichen und effizienten Projekt führen. Hier wäre die einzige Lösung: Abbruch!
2. Der Klient resigniert und ergibt sich seinem Schicksal. In diesem Fall ist der Berater in der großen Verantwortung einzuschätzen, wozu die Organisation in dieser Situation tatsächlich in der Lage ist, und entsprechende Konsequenzen zu ziehen.
3. Der Klient ist dankbar für die Hilfe und versucht so gut er trotz der internen Defizite kann, den Berater bei seiner Arbeit zu unterstützen.

Die wichtigste Voraussetzung dafür, dass die „Heldensage“ nicht zu einer „Tragödie“ wird, ist die Standhaftigkeit und die Integrität des Beraters. Er muss der Verführung widerstehen, den Klienten im eigenen Interesse zu manipulieren oder die Grenzen und seine Rolle derart zu überschreiten, dass es dem Klienten nicht mehr dient. Letzteres würde ihn sofort per Definition zu einem „schlechten Berater“ machen und die „Heldensage“ wird zur „Tragödie“.

2.8 Einakter: Der Klient hält dem Berater die Hand

„Warum sollte er das tun?“ Das ist eine gute Frage.

Aber man darf Folgendes nicht vergessen: Erstens hat sich der Klient im Vorfeld für diesen Berater entschieden. Sicherlich im Unwissen, dass es sich für den spezifischen Einsatz nach obiger Definition um einen „schlechten Berater“ handelt. Vielleicht hatte er bisher mit diesem Berater bei anderen Fragestellungen gute Erfahrungen gemacht. Oder er hat beim Pitch nicht richtig hingeschaut. Seine Erwartungen hat er sicherlich klar genug formuliert, sonst wäre er kein „guter Klient“ und wir würden hier nicht über „Einakter“, sondern über „Tragödien“ sprechen. Vielleicht hat er bei der Wahl des Beraters auf die falschen Kriterien geachtet.

Der Fairness halber muss man sagen, dass es für einen Klienten sehr schwierig ist, „schlechte Berater“ von Anfang an zu erkennen. Häufig wird er es gar nicht merken oder erst, wenn das Projekt zu Ende ist. Im besten Fall merkt es der Klient nach einer gewissen Zeit. Wenn zum Beispiel Zusagen nicht eingehalten werden, Input vom Klienten einfach ignoriert wird, wenn die Ergebnisse unklar, nicht nachvollziehbar, am Thema vorbei oder einfach Unsinn sind. Oder wenn die Berater sozial nicht ankoppeln können.

Und nach drei bis vier Wochen in einem Projekt wird die Frage „Soll ich ihn rausschmeißen?“ schwieriger zu beantworten. Der Klient müsste ja eingestehen, dass er eine falsche Wahl getroffen hat. Das ist eine Frage der persönlichen Größe und des Mutes. Und vielleicht wären die Kosten, einen weiteren Berater einzuarbeiten und wieder von vorne anzufangen, höher als der Aufwand, den „schlechten Berater“ so weit an die Hand zu nehmen, dass das Ergebnis am Ende doch noch gut wird.

Es ist nur zu hoffen, dass der Klient spätestens nach dem Projekt den Mut hat, die Konsequenz zu ziehen und den Berater nicht mehr einzusetzen. Ein „Einakter“ eben.

„Wir hatten einen Berater eingestellt, um einen komplizierten Deal für uns zu strukturieren. Das hat gar nicht geklappt. Am Ende stand ich selber am Flipchart und habe Ordnung in den Prozess gebracht. Wir haben mit dem Berater weitergemacht, weil wir schon zu viel Zeit verloren hatten. Aber beim nächsten Mal würde ich lieber einen Anwalt oder einen Wirtschaftsprüfer für diese Aufgabe einsetzen.“

(Assistent des Aufsichtsrates, Energiekonzern)

Auch hier unterscheiden sich die äußeren Merkmale klar von denen eines „Blockbusters“. Durch die nachvollziehbare Frustration des Klienten ist es fraglich, wie konstruktiv die Diskussionen ablaufen. Und Spaß werden die Projektteams wohl auch kaum miteinander haben. Und wenn wir bei der „Heldensage“ noch die Varianten des resignierenden oder dankbaren Klienten hatten – im Hinblick auf Berater scheiden diese sicherlich aus.

Nun ist es eher selten, dass der Berater an sich, also das gesamte Team oder sogar das gesamte Beratungsunternehmen, „schlecht“ ist. Eher kommt es vor, dass ein einzelnes Teammitglied den Kriterien nicht genügt. In diesem Fall liegt die Verantwortung für eine Anpassung des Teams sowohl beim Berater als auch beim Klienten.

Aufgrund des Geschäftsmodells und der Auslastung der meisten Beratungen ist das ideale Team zum gewünschten Zeitpunkt nicht immer verfügbar. Die Wahl wäre also: sofort mit dem verfügbaren Team und dem Risiko eines „Einakters“ bei einem Teilbereich des Projekts anzufangen, oder ohne Risiko, aber mit Zeitverzug. Viele Berater trauen sich nicht, dem Klienten diese Wahl anzubieten, aus Angst, er könnte sich in der Zwischenzeit ganz anders entscheiden. Und da bei den Klienten immer „alles ganz dringend“ ist, kommt ein Verzug sowieso nicht in Frage.

Mittlerweile bestehen die meisten Klienten darauf, das Beraterteam schon beim Proposal kennenzulernen. Das ist unter zwei Voraussetzungen genau der richtige Schritt:

- Der Klient ist bereit, sofort über den Projektbeginn zu entscheiden. Andernfalls kann er vom Berater kaum erwarten, dass der dieses „Spitzenteam“ über Wochen untätig herumsitzen lässt, wenn die Berater auf anderen Projekten sinnvoll eingesetzt werden könnten.
- Der Klient ist bereit, einzelne Berater abzulehnen, wenn er nicht von ihnen überzeugt ist. Das kommt aber so gut wie nie vor.

„Der größte Fehler, den wir als Klienten machen können, ist, auf Blenden reinzufallen, es zu merken – und trotzdem nichts zu unternehmen!“

(Geschäftsführer, Logistikunternehmen)

„Einakter“ legen also eine größere Verantwortung in die Hände des Klienten. Er muss sich entscheiden, ob er es sich eher leisten kann, dem Berater die Hand zu reichen, um zu einem wirksamen Projekt zu kommen, oder ob er sich von ihm trennt und gegebenenfalls von vorne anfängt.

2.9 Tragödie: Ein Projekt hinterlässt verbrannte Erde

Diese Konstellation ist der GAU. Hier wäre es bestenfalls Glück, wenn man ein Projekt, bei dem ein schlechter Berater auf einen schlechten Klienten trifft, hinterher aufrichtig als „wirksam“ bezeichnen kann. Denn die Fähigkeit des Schönredens macht aus einem schlechten Berater oder Klienten noch lange keinen guten.

Nach Lektüre der obigen Definitionen ist es wohl müßig, über die Mechanismen von „Tragödien“ noch viel zu schreiben. Im Übrigen sind dies genau die Projekte, die in der einschlägigen Lektüre, der Presse oder den Abrechnungsbüchern über Berater breitgetreten werden. Ich möchte an dieser Stelle die besondere Konstellation noch einmal betonen: Ein Berater, der sich dem Vorwurf der Verfolgung von Eigeninteressen stellen muss, hatte es in den entsprechenden Projekten offensichtlich mit einem Klienten zu tun, der sich manipulieren ließ. Bewusst oder unbewusst. Also einem „schlechten Klienten“ nach unserer Definition. Die Schuldfrage zu stellen hilft in diesen Fällen nicht weiter.

Unabhängig von der Schuldfrage: „Tragödien“ sind genau die Projekte, die in Konzepten für die Schublade münden und nie implementiert werden. Oder die im schlimmsten Fall sogar doch implementiert werden und dem Klienten zum Nachteil gereichen.

„Wir hatten vom Vorstand eines Konzerns den Auftrag bekommen, in einem seiner Geschäftsbereiche die Profitabilität zu steigern. Wir waren so auf diesen Vorstand fixiert, dass es uns gar nicht in den Sinn kam zu fragen, wie jener Geschäftsbereich zu dem Projekt stehen würde. Das war unser erster Fehler. Außerdem war unsere Beratung zu dem Zeitpunkt nicht besonders gut ausgelastet und wir haben ehrlich gesagt jedes Projekt angenommen, das wir bekommen konnten. Also brachen wir förmlich in diesen Geschäftsbereich ein, sammelten alle Informationen, die wir bekommen konnten, und überlegten uns, wie man die Profitabilität steigern könnte. Der Leiter des Geschäftsbereichs und seine Mitarbeiter waren alles andere als kooperativ. Sie nahmen sich kaum Zeit für uns, und wenn wir zusammensaßen, hieß es immer nur: ‚Das haben wir alles schon einmal probiert.‘ Da der Zeitplan eng wurde, haben wir irgendwann auf die Abstimmung mit dem Geschäftsbereich verzichtet und dem Vorstand direkt unsere Vorschläge präsentiert. Das war unser zweiter Fehler. Zusätzlich haben wir dem Vorstand auch noch unsere Einschätzung mitgeteilt, dass einige der Mitarbeiter in dem Geschäftsbereich kaum geeignet seien, diese wichtigen Maßnahmen umzusetzen. Das war unser dritter Fehler – und der, über den ich mich persönlich heute am meisten ärgere. Das Ergebnis war, dass es viel Unmut und Ärger zwischen allen Beteiligten gab und keine der Maßnahmen umgesetzt wurde. Im Nachhinein wurde mir aber auch klar, dass der Klient ebenfalls zum Misserfolg beigetragen hat. Erster Fehler: Der Vorstand hat sich nie direkt mit dem Leiter des Geschäftsbereiches

zusammengesetzt und erklärt, warum er das Projekt initiieren und dafür externe Berater einsetzen möchte. Zweiter Fehler: Der Leiter des Geschäftsbereiches hätte sich nicht passiv widersetzen dürfen, sondern sich entweder aktiv in die Entwicklung der Maßnahmen einbringen sollen, so dass die Realisierbarkeit sichergestellt worden wäre, oder er hätte sich direkt mit dem Vorstand über die Sinnhaftigkeit des Projektes und des Berateinsatzes auseinandersetzen sollen. So war es für alle Beteiligten einfach nur blöd gelaufen. Und einen erhofften Folgeauftrag gab's von dem Vorstand auch nicht mehr.“

(Ex-Berater)

Eine Tragödie par excellence. Natürlich kann man jetzt sagen, das hätte der Berater schon bei der Auftragsklärung ahnen müssen. Aber hätte nicht auch der Vorstand wissen müssen, was er seiner Organisation da zumutet und welche Reaktionen das Projekt auslösen würde? Und wie würden Sie das Verhalten des Bereichsleiters bewerten? Hier sind „situativ schlechte Berater“ auf „situativ schlechte Klienten“ gestoßen.

Tragödien liegen weder im Interesse des Klienten noch des Beraters – und sie sind vermeidbar.

Derartige Projekte machen weder Beratern noch Klienten Spaß. Es ist glaubhaft, dass weder Berater noch Klienten „Tragödien“ aus reiner Lust oder böser Absicht inszenieren.

Und es sind genau Geschichten wie diese, die dazu geführt haben, dieses Buch zu schreiben. In der Hoffnung, dass sich zukünftig „Tragödien“, „Einakter“ und „Heldensagen“ zu „Blockbustern“ entwickeln werden. So schwer ist das nicht, wenn man nur die elementaren Dinge beachtet!